



**FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**Afonso Maria de Pinho Filho**

**Isabela Maria de Oliveira Duarte**

**Ivalmir Jose de Almeida**

**Ricardo Wagner de Nazareth Junior**

**Sergio Alves Bandeira**

**Sérgio Jorge de Souza**

**A INOVAÇÃO E A GERAÇÃO DE VALOR NO MODELO DE VENDAS DE  
PASSAGENS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS**

**BELO HORIZONTE**

**2021**

AFONSO MARIA DE PINHO FILHO  
ISABELA MARIA DE OLIVEIRA DUARTE  
IVALMIR JOSE DE ALMEIDA  
RICARDO WAGNER DE NAZARETH JUNIOR  
SERGIO ALVES BANDEIRA  
SÉRGIO JORGE DE SOUZA

**A INOVAÇÃO E A GERAÇÃO DE VALOR NO MODELO DE VENDAS DE  
PASSAGENS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS**

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

Orientador: Professor Marcos Eugênio Vale Leão

BELO HORIZONTE

2021

AFONSO MARIA DE PINHO FILHO  
ISABELA MARIA DE OLIVEIRA DUARTE  
IVALMIR JOSE DE ALMEIDA  
RICARDO WAGNER DE NAZARETH JUNIOR  
SERGIO ALVES BANDEIRA  
SÉRGIO JORGE DE SOUZA

**A INOVAÇÃO E A GERAÇÃO DE VALOR NO MODELO DE VENDAS DE  
PASSAGENS NO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS**

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

Aprovado em: /\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_. Nota: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Marcos Eugênio Vale Leão – Orientador

Fundação Dom Cabral

---

Prof. Examinador:

Fundação Dom Cabral

## RESUMO

De maneira geral, os anseios e necessidades de consumidores veem mudando ao passar dos anos, e não é diferente no segmento rodoviário de passageiros. Com este público se tornando cada vez mais exigente, e com o aumento da concorrência, mudanças precisam ser implementadas para que haja uma melhor experiência de compra, e em consequência melhor atração e retenção de clientes. Este trabalho tem como objetivo promover a experiência de compra de passagens e geração de valor para o segmento rodoviário de passageiros, através da utilização da tecnologia no desenvolvimento de um modelo de vendas compartilhadas.

**Palavras-chave:** Passageiros. Atração. Rodoviário. Tecnologia.

## **ABSTRACT**

In general, the desires and needs of consumers have been changing over the years, and it is no different in the road passenger segment. With this audience becoming increasingly demanding, and with increasing competition, changes need to be implemented so that there is a better shopping experience, and consequently better attraction and retention of customers. This work aims to promote the experience of buying tickets and generating value for the passenger road segment, through the use of technology in the development of a shared sales model.

**Keywords:** Passengers. Attraction. Road. Technology.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Design da Experiência e Fidelização do Cliente .....	26
Figura 2 - Evolução do valor econômico.....	27
Figura 3 - Blocos da co-criação de valor .....	28
Figura 4 - Relação Empresa-Consumidor.....	29
Figura 6 - Alternativas de Compra .....	41
Figura 7 - Processo de Compra.....	42
Figura 8– Input das informações de viagem pelo cliente .....	43
Figura 9 – Resultados ofertados pela Bus radar em busca de passagens Berlim-Paris	44
Figura 10- Detalhes da viagem .....	44
Figura 11- Seleção de assentos .....	45
Figura 12 – Escolha do assento .....	46
Figura 13- Modelos de check-in(A;B).....	48
Figura 14 - Jornada do cliente .....	49
Figura 15 – Tela do aplicativo Azul Linhas Aéreas .....	51
Figura 16 – Imagem da bancada de impressão da etiqueta de bagagem para clientes que utilizam o aplicativo .....	52
Figura 17 – Tela do sistema de vendas de passagens compartilhadas.....	53
Figura 18 - Planejamento de Conexão.....	55
Figura 19 – Conexão Cometa x Catarinense .....	56
Figura 20 – Conexão Cometa x 1001 .....	56
Figura 21- Conexão 1001 e Catarinense.....	57
Figura 22 - Principais destinos operados dentro do Grupo JCA .....	58
Figura 23 - Input das informações de viagem pelo cliente .....	60
Figura 24 - Resultados da Clickbus em busca de passagens Belo Horizonte – São Paulo .....	61
Figura 25 – Central de Atendimento Clickbus .....	62
Figura 26 – Seleção de assentos .....	63
Figura 27 – Identificação .....	64
Figura 28 – Pagamento .....	64
Figura 29 - Framework inicial da plataforma .....	67
Figura 30 – CANVAS do projeto .....	68

Figura 31 – Perfil de amostra dos respondentes .....	72
Figura 33 - Framework do modelo operacionalizado em seis dimensões .....	79
Figura 34 – Estratégias de monetização .....	82
Figura 35 - Esquema de ofertas de SaaS, PaaS e IaaS da Microsoft, através da sua plataforma Azure .....	87
Figura 36 - Serviço de Transporte Rodoviário de Passageiros.....	89
Figura 37 – Matriz SWOT .....	90
Figura 38 – Plano de implementação.....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Respondentes de acordo com a necessidade do uso do transporte rodoviário .....	72
Gráfico 2 – Frequência do uso do transporte rodoviário de ônibus.....	72
Gráfico 3 – Satisfação com o serviço prestado.....	73
Gráfico 4 – Transporte utilizado para se locomover .....	74
Gráfico 5 -Preferência pelo uso do carro.....	74
Gráfico 6 - Preferência pelo uso do ônibus .....	75
Gráfico 7 - Melhorias na prestação dos serviços de ônibus .....	75
Gráfico 8 - Oferta por dias e horários com preços promocionais.....	76
Gráfico 9 - Oferta por conexões em um menor horário de tempo de espera.....	76
Gráfico 10 – Compra de passagens através de uma única transação.....	77
Gráfico 11 - Check-in pela plataforma sem a necessidade de se apresentar no balcão da companhia.....	77



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quadro dos 8Ps de serviços .....	20
Tabela 2 – Guia para entrevista de acionistas e diretores .....	103
Tabela 3 - Resultados das entrevistas com acionistas e diretores.....	104
Tabela 4 – Projeção financeira.....	112

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>RESUMO EXECUTIVO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>BASES CONCEITUAIS</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Marketing de serviços e a construção de vantagem competitiva</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>A construção do Mix de Serviços e a geração de valor</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>A experiência do cliente e seus reflexos no desenvolvimento de novos serviços</b> .....	<b>24</b>
2.3.1	Co-criação no desenvolvimento de serviços.....	28
<b>2.4</b>	<b>Estudo de viabilidade para novos projetos: análises e indicadores</b> .....	<b>30</b>
2.4.1	Indicadores para uma análise viabilidade econômica/financeiro de projetos.....	31
2.4.2	Principais métodos para análise de projetos de investimento.....	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>Escolhas metodológicas e estratégia de pesquisa</b> .....	<b>36</b>
3.1.1	Pesquisa descritiva.....	36
3.1.2	Pesquisa qualitativa .....	36
3.1.3	Estudo de campo.....	37
3.1.4	Instrumento de coleta de dados.....	37
<b>4</b>	<b>LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1</b>	<b>Análise do Setor</b> .....	<b>40</b>
4.1.1	O processo de venda de passagens e a experiência de compra.....	40
<b>4.2</b>	<b>Benchmarking / Realidades Organizacionais</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Benchmarking Internacional – “Busradar”</b> .....	<b>42</b>
4.2.2	Benchmarking Azul Linhas Aéreas .....	47
4.2.3	Benchmarking Grupo JCA .....	54
4.2.4	Benchmarking CLICKBUS .....	59
<b>4.3</b>	<b>Definição do Modelo Conceitual da Plataforma (FRAMEWORK)</b> .....	<b>66</b>
<b>4.4</b>	<b>Percepções da Ideia-conceito pelos principais stakeholders.</b> .....	<b>68</b>
4.4.1.	Avaliação do Modelo Conceitual na perspectiva empresarial.....	68
4.4.2	Avaliação do Modelo Conceitual na perspectiva clientes.....	71
<b>5</b>	<b>DESENVOLVIMENTO - PROPOSTA DE SOLUÇÃO</b> .....	<b>78</b>
<b>5.1</b>	<b>O modelo de vendas de passagens de passageiros para o segmento de transporte rodoviário de passageiros</b> .....	<b>78</b>
<b>5.2</b>	<b>Análise de viabilidade para o Modelo</b> .....	<b>86</b>
5.2.1	Viabilidade Técnica .....	86

5.2.2	Viabilidade Operacional .....	88
5.2.3	Viabilidade Estratégica .....	88
5.2.4	Viabilidade Legal.....	91
5.2.5	Viabilidade Financeira.....	92
<b>5.3</b>	<b>Plano de implementação do projeto.....</b>	<b>93</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>95</b>
<b>6.1</b>	<b>Recomendações.....</b>	<b>95</b>
<b>6.2</b>	<b>Limitações do Projeto .....</b>	<b>95</b>
<b>6.3</b>	<b>Aprendizagem .....</b>	<b>96</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE A – Entrevistas com acionistas .....</b>	<b>101</b>
	<b>APÊNDICE B – Resultado da entrevista .....</b>	<b>104</b>
	<b>APÊNDICE C - Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício.....</b>	<b>111</b>
	<b>APÊNDICE D – Projeções financeira da plataforma .....</b>	<b>112</b>

## 1 RESUMO EXECUTIVO

Ao longo dos anos presenciamos mudanças contínuas no comportamento de compra dos consumidores. Neste contexto, a experiência de compra é um ponto muito importante, pois ela tende a impactar na decisão de compra e recompra de maneira significativa, podendo inclusive ser um diferencial mais significativo que preço e produto simplesmente.

O investimento realizado para promover uma melhor experiência de compra é importante e pode definir a escolha do cliente em consumir um produto ou serviço de determinada empresa. Neste contexto, a tecnologia é uma aliada relevante, e é possível observar isso nos mais variados negócios, entregando praticidade, conforto, segurança e movimentos colaborativos, primordiais nas decisões de compra. O público consumidor tende a ser atraído quando esses quesitos são bem trabalhados e apresentados.

No segmento rodoviário de passageiros não é diferente, novas modalidades têm ganhado espaço e o setor mais competitivo. Dessa forma, há necessidade latente de repaginação das empresas tradicionais, e a busca por uma melhor experiência de compra do cliente é uma das frentes mais importantes.

Foi identificada uma lacuna existente no mercado no que tange a experiência de compra de passagens para viagens que dependem de uma conexão, ou seja, viagens que não são realizadas em rota única, com atendimento de uma única empresa, na maioria das vezes dependem de duas ou mais empresas.

Neste contexto, percebe-se a dificuldade no processo de compra pelo cliente quanto às viagens de conexão e grandes oportunidades na proposição de um modelo que promova a experiência de compra de passagens no segmento rodoviário de passageiros.

A pergunta norteadora e os objetivos do projeto são bases para conduzir a pesquisa e estruturar o projeto, eles remetem efetuação da proposta a ser desenvolvida.

A pergunta norteadora da pesquisa constituiu-se em questionar se, existe atratividade de mercado para o desenvolvimento de um modelo de passagens para o segmento rodoviário de passageiros? Os aspectos metodológicos da pesquisa conduziram a resposta dessa pergunta, descrevendo sobre a demanda por usuários que evidenciarão, em pesquisas, que a atratividade está fortemente relacionada a um sistema de inovação na área dos transportes. Desenvolver um projeto que conduza atratividade no mercado deverá atender as necessidades dos usuários, como as necessidades da própria implementação, verificou-se o quanto o desenvolvimento do um novo projeto é viável financeiramente, operacionalmente, estrategicamente e tecnicamente.

O objetivo geral da pesquisa foi desenvolver um modelo de venda de passagens, de forma a promover a experiência de compra dos clientes e a geração de valor para o segmento de transporte rodoviário de passageiros.

Diante, desse objetivo no decorrer do projeto, conseguimos identificar como ocorre os aspectos teóricos que conduzem a efetuar objetivo, bem como identificar a viabilidade da inserção do aplicativo, além verificar como as empresas estariam dispostas a divulgar os horários na plataforma e a influenciar na tomada de decisão dos usuários a demandar tal serviços.

Ademais, esse objetivo permitiu que conseguimos elaborar o protótipo de acordo com o tema proposto concomitantemente com os métodos aderidos. Os objetivos específicos foram: i). Estudar as práticas de compra existentes do transporte rodoviário com demanda entre destinos que são atendidos por conexão. ii). Analisar as principais lacunas existente no processo de comercialização de passagens e seus reflexos na geração de experiência positiva dos clientes; iii) identificar modelos de compra de outros modais com objetivo de levantar práticas de sucesso. iv) avaliar a percepção dos principais stakeholders em relação à integração de vendas; v) Propor um modelo de venda compartilhada que promova a experiência de compra e a geração de valor para o segmento. vi) elaborar análise de viabilidade do modelo.

Os objetivos específicos são essenciais para estruturar o projeto em si, quando se estuda sobre as práticas de compras já existentes no mercado rodoviário (i), consegue identificar a forças e fraquezas de uma implementação de uma nova plataforma. Na análise de lacunas consegue-se viabilizar a estrutura de um o projeto que atenda a demanda do consumidor, bem como instigue sua atratividade, o mesmo se procede para identificação de modelos com intuito de vislumbrar o sucesso(iii, quanto os stakeholders (iv) consegue-se verificar como é primordial que acionistas e diretores das empresas de transporte estejam informados de como vai ser relevante a inserção dessa nova plataforma, com intuito de promover um modelo de venda que atribua lucratividade a plataforma e a empresa de transporte concomitantemente com a satisfação dos usuários(v;vi) dada a viabilidade destes.

O projeto do framework de venda de passagens é apresentado em 6 principais capítulos. O capítulo 1 é apresentado um resumo executivo, que apresenta a problemática, a lacuna de mercado, a oportunidade de negócio e a solução através da melhora da experiência de compra proposta pelo framework.

O capítulo 2 apresenta as bases conceituais com os recortes de conhecimentos utilizados par sustentar as análises e as propostas do projeto, deliberando sobre os conceitos de marketing de serviços e a construção de vantagem competitiva, a construção do mix de serviços e a geração

de valor, a experiência do cliente e seus reflexos no desenvolvimento de novos serviços, o estudo de viabilidade para novos projetos.

O capítulo 3 apresenta a metodologia de pesquisa, apresentando as escolhas metodológicas e estratégias de pesquisa adotadas para levantar informações essenciais ao desenvolvimento do projeto do Framework de venda de passagens.

O capítulo 4 apresenta o levantamento e análise de informação, iniciando com a análise do setor de transporte, o entendimento do processo de venda de passagens e a experiência de compra dos passageiros nos canais disponíveis atualmente, é feito o benchmarking com empresas internacionais, com empresa de outro modal, com empresas operadoras nacionais e com empresas digitais de venda de passagens. A partir daí é feito a definição do modelo conceitual que será utilizado pelo framework, apresentando a percepção da ideia-conceito pelos principais stakeholders obtida através de pesquisas e entrevistas.

No capítulo 5 é apresentado o desenvolvimento e a proposta de solução do modelo de vendas de passagens para o segmento de transporte, são descritas todas as dimensões do projeto que formam o framework de vendas de passagens e as análises de viabilidade para o modelo e o plano de implementação do projeto.

O capítulo 6 é apresentando a conclusão do projeto com as recomendações e as limitações do projeto. Além de descrever a aprendizagem adquirida na construção deste projeto.

## 2 BASES CONCEITUAIS

### 2.1 Marketing de serviços e a construção de vantagem competitiva

Ao contrário dos produtos que é possível identificar as suas características e saber como o produto é antes mesmo de comprar, ou seja, algo tangível, os serviços são intangíveis, só saberemos como o serviço é durante ou após ele ser prestado e essa característica de intangibilidade torna o marketing de serviços extremamente importante na construção da vantagem competitiva do negócio, possibilitando a caracterização do serviço, não tornando-o tangível, mas perceptível ao cliente (GOSLING et al., 2006).

De acordo com Kotler (2000), além da característica de intangibilidade, os serviços possuem as seguintes características: Inseparabilidade, variabilidade ou heterogeneidade, precibilidade ou impossibilidade de estocar. A seguir está a definição de cada característica segundo Kotler (2000, apud MARANGONI, 2015).

**Intangibilidade:** não se pega, não se toca, não se sente, não se cheira um serviço, diferentemente de produtos tangíveis. Quando compramos um creme hidratante, por exemplo, podemos testá-lo na pele ou mesmo sentir o seu perfume antes da compra. Já em relação a uma cirurgia plástica, não é possível fazer o mesmo. Assim, podemos perceber que o serviço é uma experiência única, vivenciada pelo cliente que, mesmo obtendo boas indicações de um cirurgião plástico, não há garantias de que a cirurgia será um sucesso. Dessa forma, a intangibilidade impossibilita a comparação entre serviços, diferente dos produtos físicos. Para reduzir a incerteza ao adquirirem serviços, os clientes analisam a qualidade dos serviços que estão contratando por meio de instalações (ambiente físico, como lojas), do atendimento recebido, dos equipamentos a serem utilizados no serviço, do preço, da comunicação etc. Dessa forma, é muito importante que em se tratando de serviços, é preciso “administrar evidências, para deixar tangível o intangível” (KOTLER, 2000, p. 450).

**Inseparabilidade:** podemos fabricar vários produtos e estocá-los, como fazem as montadoras de automóveis, mas no caso de serviços, isso não é possível, pois os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, ou seja, não há como separar a sua produção do seu consumo. Quando se produz qualquer tipo de bem, pode-se ter estoques para suprir demandas previstas, no entanto, em se tratando de serviços, essa possibilidade não existe. Daí a sua característica de inseparabilidade: não se separa a produção e a prestação de um serviço (MARANGONI, 2015, p. 14).

**Variabilidade ou heterogeneidade:** podemos produzir quinhentos pares de tênis idênticos, ou qualquer outro tipo de produto, mas se estivermos lidando com serviços, haverá

sempre uma variabilidade ou heterogeneidade em sua prestação, pois os serviços são difíceis de serem padronizados. Dificilmente um serviço acontece de maneira idêntica a outro, já que sua prestação depende sempre de quem o executa, do lugar onde acontece, quando acontece, e até mesmo do próprio cliente, que interfere nesse processo. Por exemplo: alguns médicos são extremamente detalhistas em uma consulta médica, diferente de outros. No entanto, um mesmo médico pode ter comportamento diferente de acordo com a exigência do paciente, que pode fazer mais perguntas, dar maiores detalhes sobre sua saúde etc. Assim, alguns pacientes podem ficar satisfeitos com a consulta médica, enquanto outros não. Nesse caso, houve a interferência do “cliente” no processo de prestação do serviço. Essa variabilidade depende, portanto, tanto de quem presta, quanto de quem “consome” o serviço. No setor de serviços, é comum ver pessoas pedindo referências a amigos, conhecidos e a outros clientes antes de decidirem por um fornecedor de serviços (KOTLER, 2000). Apesar das dificuldades, a padronização de serviços está acontecendo cada vez mais, no intuito de trazer maiores lucros e reduzir erros durante a sua prestação. As franquias de comida, os serviços de limpeza etc. são exemplos da padronização de serviços. No entanto, deve haver uma preocupação por parte da empresa de se flexibilizar a oferta de serviços, no intuito de adequá-la aos interesses dos clientes (MARANGONI, 2015).

Percibilidade ou impossibilidade de estocar: os serviços não são estocáveis, ou seja, ao contrário dos produtos físicos, não se pode estocar serviços para suprir uma demanda maior no futuro. Enquanto no mercado de bens de consumo pode-se estocar uma grande quantidade de produtos para vendas futuras, em se tratando de um serviço, a realidade é que ele só poderá ser prestado a partir da presença ou solicitação por parte do consumidor (MARANGONI, 2015). Exemplo: um salão de beleza que faz uma promoção terá uma demanda maior para atender e, portanto, deverá planejar as formas de atender a essa maior demanda de clientes: maior número de cabeleireiras e manicures disponíveis, se for o caso, maior espaço físico, estacionamento etc. Portanto, em serviços, exige-se uma administração de demanda ainda mais eficiente do que em bens físicos (KOTLER, 2000).

Para avançar na discussão sobre o marketing de serviços e a construção da vantagem competitiva é necessário antes conhecer a relevância e a grandeza do setor de serviço, pois segundo GOSLING et al. (2006) os serviços estão em todos os lugares, na maioria das atividades do dia a dia, muitas vezes, o serviço não é nem percebido pelas pessoas que os utilizam.

Las Casas (2007) diz que o setor de serviços no Brasil cresce a cada dia, sendo um setor estratégico para o desenvolvimento de novos negócios, tonando-se extremamente importante



para a economia global, principalmente em países industrializados.

Os serviços correspondem a cerca de 70% do Produto Interno Bruto do mundo, emprega a maioria das pessoas, sendo um propulsor na geração de receitas segundo MARANGONI (2015).

Uma vez que conhecido a importância do setor de serviço, é importante entendermos o “marketing” a fim de conhecer o objetivo dele aplicado ao setor de serviço.

Segundo Las Casas (1991, p.12), o marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações podem causar no bem-estar da sociedade. Para Kotler (1996, p.43), o objetivo central do marketing é tornar a venda supérflua, é saber compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço o sirva e se venda por si mesmo. O marketing deve resultar num cliente que está pronto para comprar. Tudo o que precisa, então é tornar o produto ou serviço disponível ao cliente.

Mediante as definições de marketing por Las Casas (1991) e Kotler (1996), é possível ver o marketing de serviços como uma ferramenta capaz de interagir com todas as áreas da organização, de forma que seus resultados possam ser mensurados de forma financeira ou mesmo através do fortalecimento da imagem da organização perante seus clientes, ou seja, é o conjunto de atividades que envolvem o processo de criação, planejamento e desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades do consumidor, estratégias de comunicação e vendas que superem a concorrência. “É também um processo social, no qual indivíduos ou grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros” (KOTLER; KELLER, 2006. p.56).

Cobra (2008) relata que o marketing de serviços busca a identificação e o atendimento das necessidades humanas e sociais, de maneira lucrativa. Aponta como tarefa importante, criar estratégias criativas de relações públicas e fornecimento de serviços de alta qualidade, na busca de fidelidade de longo prazo de clientes. O papel do marketing de serviços é responsável por elevar o indivíduo a um padrão de vida, no qual pessoas e grupos conquistam o que necessitam e o que desejam, através da criação, oferta e livre negociação de serviços.

Para Kotler e Keller (2006), o foco do marketing de serviços é a qualidade da prestação de serviço que é atingida quando satisfaz a necessidade do cliente, principalmente quando se identifica o que o cliente espera, superando as suas expectativas, não só com o serviço oferecido, mas com todo o processo, antes, durante e após a prestação do serviço.

Através do marketing de serviço é possível identificar as necessidades do mercado e

prever o comportamento de compra de cada cliente, assim avalia-se a melhor estratégia para conquistar novos clientes e fidelizar os clientes existentes. Analisar o comportamento de compra dos clientes é importante para saber o que o consumidor espera e como tornar o seu serviço atrativo ao consumidor, atendendo e até superando as expectativas dele.

O marketing de serviço é basicamente o conjunto de estratégias de marketing focado nos clientes, segundo Las Casas, (2007), as estratégias de marketing apresentam-se como meio de sobrevivência e crescimento para as organizações modernas, que tem cada vez mais a necessidade de repensar continuamente suas formas de atuação no mercado e pensar em marketing de serviços como um ganho financeiro e de imagem através de um bom desempenho, então as estratégias são as variáveis controláveis que podem ser utilizadas para influenciar na forma como os consumidores respondem ao mercado e tomam sua decisão de compra. Diversas estratégias de marketing podem ser utilizadas para influenciar os clientes na decisão de compra e na fidelização do mesmo, porém o composto de marketing conhecido como os 4Ps do marketing são os mais analisados: Produto, Preço, Promoção e Praça.

Para Kotler e Keller (2006), o composto de marketing tem como objetivo facilitar o planejamento, determinando as melhores estratégias a serem adotadas. A organização deve determinar não apenas quais necessidades servir, mas também as necessidades à quem servir.

Na visão de Las Casas (2007), além dos 4Ps tradicionais do marketing, o marketing de serviços possui outros Ps importantes, que são: Pessoas, Processos, Procedimentos e Perfil.

A seguir fazemos uma breve explicação dos referidos Ps:

- Produto: produtos e serviços têm a mesma finalidade, satisfazerem um desejo ou necessidade dos consumidores, gerando satisfação e valor. Na prestação de serviço, o produto é considerado um componente intangível, inseparável, heterogêneo e perecível.
- Preço: São grandes as diferenças de preço entre produtos e serviços. Em serviços existe uma incidência maior de custos fixos do que de custos variáveis. Grande parte dos serviços possui custos invisíveis para o cliente. A grande diferença está no poder de comparação, onde um produto pode ser facilmente parado a outro, enquanto um serviço precisa ser analisado com maiores detalhes;
- Praça: A distribuição de serviços implica, quase sempre, a distribuição de custos fixos. Distribuir serviços requer a disponibilidade deles quando o cliente precisa, visto que eles não são estocáveis e por isso exigem um planejamento mais apurado;
- Promoção: As comunicações em serviços costumam ser pessoais e interativas, com o alto predomínio da indicação, da “boca a boca” e da venda pessoal. Mesmo nos casos

de comunicação de massa, tem uma forte presença de pessoas e é por isso que se diz que a comunicação tem o papel de tornar os serviços intangíveis.

- **Pessoas:** Refere-se a todos aqueles envolvidos, diretamente ou indiretamente, na prestação do serviço em si. No caso dos serviços, diferentemente dos produtos, a mão de obra é a matéria prima para a prestação dos serviços, portanto a preocupação com as pessoas envolvidas é de fundamental importância. É preciso treinar e capacitar os colaboradores, criando neles a ideia de que os clientes precisam ser bem tratados, sendo o foco do atendimento;
- **Processos:** Este item é muito importante e representa todos os fluxos de trabalho, procedimentos e metodologias utilizadas na prestação de um serviço. O gestor precisa entender os seus processos e aperfeiçoá-los para garantir o sucesso da prestação do serviço e a fidelização dos clientes;
- **Procedimentos:** A produtividade e qualidade são fatores de sucesso em qualquer organização. Por isso é necessário ter atenção especial a estes aspectos do marketing de serviços. É preciso assegurar a produtividade dos colaboradores e manter a qualidade na prestação do serviço, desde seu planejamento até o momento da entrega ao cliente;
- **Perfil:** Sendo no local onde o serviço é prestado são as evidências físicas da prestação do serviço, como: layout do escritório, atendimento, cartão de visitas, equipamentos, instalações e entre outros. É preciso pensar onde e como os serviços são prestados e como isto pode ser maximizado para que a experiência de consumo do cliente possa ser a melhor possível.

As empresas do setor de serviços, buscam através do marketing de serviços a identificação por parte dos clientes, do diferencial e do valor do serviço prestado, colocando-as em uma posição diferenciada em relação aos seus concorrentes. Pois cada dia mais os clientes estão mais bem informados e são capazes de avaliar qual empresa presta o melhor serviço e entregam o maior valor agregado. Segundo Kotler e Keller (2006. p.139) “os clientes procuram maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda”.

## 2.2 A construção do Mix de Serviços e a geração de valor

Os estudos sobre serviços ganharam relativa importância com o desenvolvimento da economia, pois conforme pontua Machado et al. (2008), o setor de serviços é muito expressivo, tanto em países desenvolvidos como em países em desenvolvimento, sendo o setor com maior representatividade na economia mundial.

Para entender serviços é importante compreender seu conceito. Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020) definem serviços como “atividades econômicas executadas por uma das partes para a outra. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os clientes de serviços, esperam obter valor do acesso a trabalho, habilidades, especialização, mercadorias, instalações, redes e sistemas. Em geral, porém, eles não assumem a propriedade dos elementos físicos envolvidos.”

Essa definição demonstra que serviços são atividades econômicas, sendo executadas em determinado tempo, com resultados traçados como objetivo, e enfatiza que “embora os clientes esperam obter valor das suas compras de serviços em troca de seu dinheiro, tempo e esforço, esse valor vem do acesso a vários elementos que criam valor, e não da transferência de propriedade” (WIRTZ, HEMZO; LOVELOCK, 2020).

Dessa forma, a compreensão dos elementos que criam valor difere da conceituação tradicional. Gronroos (1994) esclarece que no início da década de 70, a comercialização de serviços surgiu como uma área distinta do marketing com conceitos e modelos relacionados as características próprias dos serviços.

Huotari e Hamari (2012) pontuam que no marketing tradicional, a produção é realizada pela empresa e o valor, definido pela própria empresa, é atribuído ao produto durante seu processo de produção. Dessa forma, o produto adquire este valor, o carrega e o transfere para o cliente que o adquire. Já no contexto de serviços não há produto físico cujo o qual o valor poderia ser imbuído, por isso a importância de entender as características próprias dos serviços.

Para Kotler (1988) serviço é intangível e não resulta na propriedade de qualquer coisa, sendo passado de uma parte a outra, podendo estar vinculado a um produto físico ou não.

Porém essa compreensão não é simples, pois devido ao crescimento da economia de serviços, Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020) explicam que cresceu a importância dada à serviços que agregam valor inclusive a bens produzidos, ficando cada vez mais tênue a diferença entre produtos e serviços.

Para melhor compreensão, Zeithaml et al. (1985) definem que “intangibilidade, interligação entre a fase de produção e consumo, variedade dos serviços e a precibilidade são atributos únicos dos serviços”. As particularidades envolvidas nos serviços são complexas, e

exigem relativo empenho das empresas para que um padrão de entrega seja estabelecido em seus processos.

Gronroos (2003) evidencia que a rivalidade em serviços é uma realidade para a maioria das empresas, e as que não adotarem uma estratégia de competição em serviços, passarão por dificuldades para se manter.

Para embasar a estratégia de competição surge o chamado composto ou mix de marketing, que é um conjunto de ferramentas utilizadas pelas empresas que as auxiliam a alcançar seus objetivos conforme necessidade de seu mercado alvo (KOTLER, 2000; GOI, 2015).

Segundo Gronroos (1994), os componentes do mix de marketing são capazes de mudar a posição competitiva de uma empresa. Isto porque eles atribuem relativa facilidade na administração, permitindo a separação do marketing das demais atividades organizacionais, delegando assim as tarefas de marketing aos devidos especialistas.

Por apresentar diferenças importantes, o setor de serviços requisitou a necessidade de ampliar o tradicional composto de marketing, que era até então composto apenas pelos 4Ps tradicionais: produto, praça, preço e promoção (WIRTZ, HEMZO; LOVELOCK, 2020).

Zeithaml e Bitner (2003) esclarecem essa motivação. Nos serviços, os clientes são parte integrante do processo de produção, pois normalmente serviços são produzidos e consumidos de forma simultânea, com forte interação entre pessoal da empresa e cliente. Devido a isso, conclui-se que variáveis adicionais são importantes para que haja comunicação e satisfação dos clientes de serviços, e entendê-las a fundo atribui geração de valor na entrega dos serviços.

Dessa forma, foram acrescentados quatro novos elementos ao composto de marketing. São eles: pessoas, evidência física, processos e procedimentos (LAS CASAS, 2012). Estes elementos estão dentro do controle da empresa e podem influenciar na decisão de adquirir um serviço, no seu nível de satisfação, assim como nas suas decisões de recompra.

No quadro abaixo são apresentados os elementos do mix de marketing de serviços segundo a abordagem de 8 Ps proposta por Las Casas (2012), sendo: Produto, Preço, Praça, Promoção, Pessoas, Perfil, Processo e Procedimentos.

Tabela 1 – Quadro dos 8Ps de serviços

<b>P</b>	<b>Descrição</b>
Produto	Deve agregar as características demandadas pelos próprios clientes.
Preço	Congruência entre valor percebido e preço praticado.
Praça	Localização da prestação e execução dos serviços e pelos demais envolvidos na distribuição dos mesmos.
Promoção	Deve exaltar os principais benefícios do serviço e entrega de valor.
Processo	Todos os passos empregados para a entrega do serviço.
Palpabilidade	Redução do nível de incerteza do consumidor.
Pessoas	O pessoal determina o nível de qualidade entregue.
Procedimentos	Correta forma de interação com os clientes.

Fonte: Adaptado de Las Casas (2012).

A seguir os 8P's são descritos com maiores detalhes:

#### a) PRODUTO

Las Casas (2012, p.287) pontua que “tanto produtos tangíveis como serviços intangíveis necessitam ser diferenciados.” Para que haja comercialização deve-se haver diferenciação através da venda de benefícios.

Para Las Casas (2012), produto, no caso de serviços, deve agregar as características demandadas pelos próprios clientes, neste sentido cita que a estratégia deve concentrar nos clientes, afim de descobrir suas expectativas. Kotler (2000) acrescenta que dessa forma, deve ser capaz de entregar um conjunto de soluções e atributos que satisfaçam seus consumidores. O produto sendo percebido como algo de valor pelo seu mercado é o que viabiliza o negócio.

Las Casas (2012) acrescenta que os serviços podem ser de dois tipos, um relacionado a função essencial do serviço, que é o serviço central, e outro relacionado ao modo que o serviço é entregue, sendo este o serviço substantivo.

## b) PREÇO

Segundo Las Casas (2012), o preço é um fato crucial no momento de decisão de compra. A decisão pela compra ocorre se o cliente perceber valor adequado ao preço estabelecido.

E “de todos os elementos do composto de marketing, o preço é o único que gera receita, os outros elementos produzem custos” (KOTLER, 1998). Por isso, segundo o autor a determinação dos preços deve ser realizada com cautela, em acordo com o mercado alvo, e de forma a proporcionar lucro à empresa. Las Casas (2012) acrescenta que as características de intangibilidade e variabilidade dos serviços tornam a mensuração do preço mais complexa.

Essa complexidade aumenta pois os preços diferem de acordo com a percepção de cada consumidor. As pessoas possuem desejos e condições financeiras diferentes, e só irão adquirir o serviço se houver percepção de satisfação na relação com o preço cobrado (LAS CASAS, 2012).

## c) PRAÇA

Segundo Las Casas (2012), uma das diferenças entre os serviços e bens tangíveis é de que o canal de distribuição dos primeiros é mais curto que o dos segundos, pois não precisa de operação logística da mesma completude.

As decisões de praça em serviços perpassam pela localização da prestação e execução dos serviços e pelos demais envolvidos na distribuição dos mesmos, podendo ser a ida do cliente ao local de prestação do serviço, ida do prestador de serviço até o local do cliente e o serviço pode ser prestado também sem o contato entre o prestador e o cliente (LAS CASAS, 2012). Las Casas (2012) complementa que o mais comum é a ida do prestador de serviço ao local, o que caracteriza uma necessidade maior de que o prestador esteja presente no mercado de atuação.

Quando se trata de serviços, Las Casas (2012) pontua uma maior dificuldade para encontrar profissionais capacitados para prestar o nível de serviço desejado, e por isso, se torna comum a utilização de intermediários nos canais de distribuição, e ressalta que quanto maior o número de intermediários, mais dificuldade há para manter o nível de qualidade.

Neste sentido, a praça se torna uma forte estratégia. Quando o local é de mais fácil acesso, com acessibilidade adequado para diversos públicos, maior a tendência de maior qualidade no serviço prestado (LAS CASAS, 2012).

## d) PROMOÇÃO

Las Casas (2012) pontua que a promoção pode ser realizada tanto pela própria empresa, quanto pelos clientes e intermediários. A divulgação do serviço deve ser feita de forma a exaltar

seus principais benefícios e entrega de valor, principalmente trabalhando a credibilidade e imagem da empresa prestadora do serviço frente ao consumidor.

Segundo Las Casas (2012), a promoção pode ser realizada através da propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, merchandising e relações públicas.

Quanto à propaganda, Las Casas (2012) pontua a importância de trabalhar os aspectos da intangibilidade, a fim de gerar maior conexão do cliente com o serviço. Já a venda pessoal pode ser caracterizada como uma das mais importantes no marketing de serviços, pois através do contato dúvidas e esclarecimentos maiores a respeito das características e entrega do serviço podem ser tratados.

Já para a promoção de vendas, Las Casas (2012) diz que as empresas podem utilizar de vários recursos, como participação em eventos de negócios, em que o objetivo é aumentar a evidência da empresa. Quanto ao merchandising, o autor pontua como todo o esforço de apresentação do serviço no ponto de venda. E por fim, quanto às relações públicas, Las Casas (2012) pontua a importância de manter uma boa relação com o ambiente de mercado para a manutenção da imagem da empresa, como imprensa, fornecedores e concorrentes.

#### e) PROCESSOS

Conforme pontua Las Casas (2012), os processos de produção de serviços são complexos, e devem ser bem desenhados, definidos e empregados, visto que falhas afetarão diretamente o resultado final do serviço prestado.

Zeithaml e Bitner (2003) definem processos como todos os passos empregados para a entrega do serviço, e como os serviços se distinguem uns dos outros, os passos são específicos de cada um. Por isso, os processos podem influenciar as decisões de compra e consequentemente a satisfação do cliente.

Las Casas (2012) acrescenta que os clientes avaliam diversos fatores dos processos no momento de sua interação com a prestação do serviço, como por exemplo, o tempo de espera e a qualidade do atendimento.

Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020) enfatizam que processos de serviços precisam ser constantemente reelaborados, pois ficam desatualizados com facilidade. Segundo os autores é preciso ter atenção com diversos fatores, entre eles a redução do número de falhas, redução do tempo de entrega, melhoria da produtividade e a satisfação geral do cliente.



#### f) “PALPABILIDADE” OU EVIDÊNCIAS FÍSICAS

Zeithaml e Bitner (2003, p.47) pontuam que “o ambiente no qual o serviço é executado é onde a empresa interage com o cliente, assim como qualquer componente tangível que facilite o desempenho ou comunicação do serviço”.

Las Casas (2012) explica que os clientes de serviços não podem o qualificar antes de adquiri-lo, por isso deve-se ter um esforço no sentido de reduzir o nível de incerteza do consumidor, que pode ser através da apresentação de evidências físicas que demonstrem a qualidade do serviço prestado. Essas evidências podem ser fotos e organização do ambiente de prestação de serviço, por exemplo.

Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020) pontuam três modos importantes que o ambiente pode impactar no comportamento de compra. Primeiro, o ambiente pode ser um meio de criação de mensagem, demonstrando indícios da qualidade do serviço prestado. Segundo, o ambiente pode ser um meio de chamar atenção e atrair os clientes. E por fim, o ambiente pode ser utilizado como um meio de criação de efeito, com utilização de cores, texturas, sons e aromas, de forma a gerar a experiência desejada ou incentivar a vontade do cliente em experimentar o serviço.

#### g) PESSOAS

O “P” de Pessoas é importante para os serviços, pois direta ou indiretamente serviços são prestados por pessoas, e a comunhão entre o valor ofertado e entregue é avaliado também por pessoas, neste caso, os clientes (LAS CASAS, 2012).

Wirtz, Hemzo e Lovelock (2020) enfatizam que o olhar para o pessoal da organização, ou seja, a linha de frente, é de suma importância para os clientes e para o posicionamento competitivo da empresa, porque “pessoas são parte essencial do produto”. Do ponto de vista do cliente, o pessoal da linha de frente representa a empresa, por isso, deve haver completa comunhão entre empresa e pessoal. É o pessoal que vai determinar o nível de qualidade entregue.

Por isso, apesar do cuidado com pessoal ser importante em todos os setores, no de serviços é ainda mais significativo, pois devido a intangibilidade, os clientes procuram fatores concretos para avaliação de qualidade e valor do serviço prestado (ZEITHAML; BITNER, 2003).

Dessa forma, Las Casas (2012) acrescenta que a preocupação com as pessoas é fundamental, passando pelas fases de recrutamento, treinamento e capacitação do pessoal de linha de frente, pois são responsáveis pelo resultado do serviço prestado e pela completa percepção de valor pelo cliente.

#### h) PROCEDIMENTOS - PRODUTIVIDADE E QUALIDADE

Para Las Casas (2012), a forma de interação com os clientes é crucial para o diferencial competitivo. Neste sentido, há a importância de conhecimento do público alvo para que haja um direcional no atendimento customizado.

Las Casas (2012) cita diversos fatores que influenciam negativamente na satisfação do consumidor de serviços, e acrescenta que combatê-los não requer grandes investimentos, e sim atitude.

Dentre os principais fatores a serem combatidos na prestação do serviço, Las Casas (2012) cita a frieza, quando não há demonstração de boa vontade; a apatia, quando há uma atitude apática frente ao cliente; o automatismo, quando o prestador do serviço não busca entender as necessidades reais e personalizadas do cliente; a dispensa, quando não há o atendimento ao cliente frente suas necessidades.

Em conclusão, as empresas devem ser orientadas para o mercado, dessa forma a formatação de um bom plano de marketing, buscando a satisfação do cliente através de um cuidado especial com cada P, agrega na geração de valor do serviço prestado. Uma correta estratégia, levantando possíveis problemas existentes, auxilia na correção de rumo e conduz a empresa para atividades bem-sucedidas (LAS CASAS, 2012).

### **2.3 A experiência do cliente e seus reflexos no desenvolvimento de novos serviços**

O desenvolvimento de novos serviços que sejam percebidos com real apreço pelo cliente passa por uma inevitável necessidade de levar em conta a percepção de quem usa o serviço. O compartilhamento de experiências entre organizações e seus clientes, numa relação de confiança, colaboração e transparência, prepara a empresa para uma melhor posição no cenário competitivo.

Tandon (2014) sintetiza que experiências são inerentemente pessoais e emocionais, formadas inclusive por fatores que extrapolam os limites de uma organização, como contexto cultural, vivência, humor e sensações.

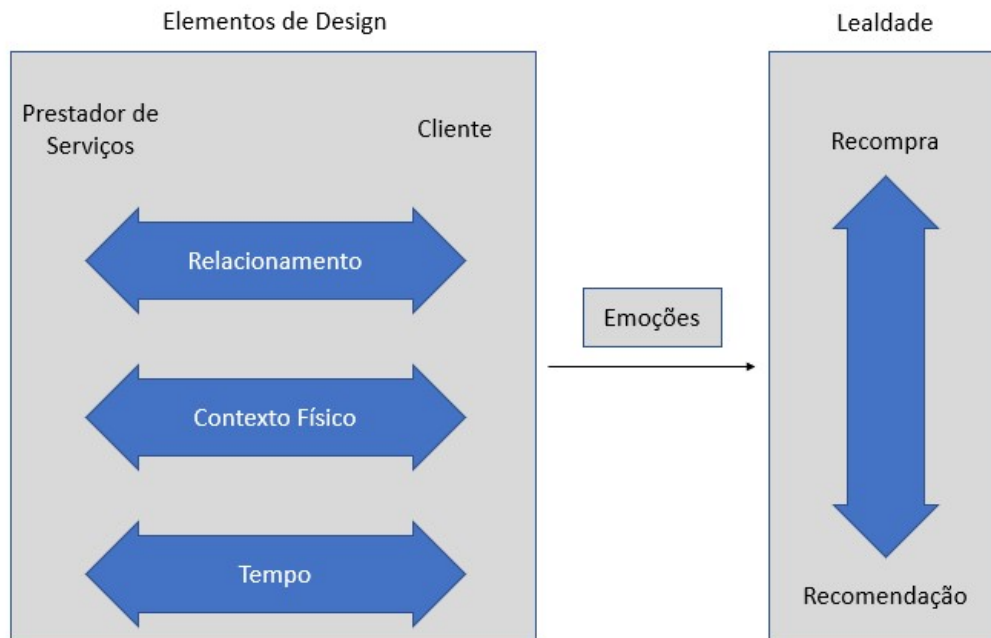
O contexto de consumo é definido por Gupta e Vajic (1999) como o ambiente físico e o conjunto de relações ao quais está exposto o cliente. Cheiros, vista, sons e texturas referem-se ao contexto físico, de infraestrutura, enquanto o comportamento e relações humanas referem-se ao contexto relacional e interativo das pessoas. A associação desses fatores contrói a experiência do cliente. (CARBONE; HAECKEL, 1994).

Uma experiência vivida difere da simples aquisição de um produto ou serviço. Para Pullman e Gross (2003), baseados em estudo de Dewey (1963), envolver-se numa experiência requer progressão no tempo e envolvimento emocional de maneira que o cliente desenvolva uma percepção especial acerca do serviço e enxergue-o de maneira distinta ao que considera normalidade. Pine e Gilmore (1999) mostram que experiências de sucesso são aquelas cujos clientes querem repetir, pois encaram-nas como únicas, memoráveis e sustentáveis ao longo do tempo, ao ponto de se tornarem promotores que divulgam o serviço para amigos e familiares. Nesse contexto, surge a fidelização de clientes graças às boas experiências, em que há certa conexão emocional com o serviço prestado (PULLMAN; GROSS, 2003).

Empresas que não se preocupam apenas em entregar um produto ou serviço ao cliente, mas que além disso também focam em garantir interações agradáveis conseguem pessoas mais leais à marca, mesmo quando são expostas a problemas ou falhas (PULLMAN; GROSS, 2003). Os atributos tangíveis de um produto ou serviço influenciam menos a escolha de um consumidor do que aspectos subconscientes ou emocionais da experiência global de consumo (ZALTMAN, 2003).

Segundo Chatman (1978), boas experiências podem ser estruturadas em sequência ou narrativa com fluxo similar à peças de teatro para garantir uma conexão emocional com o cliente. Pullman e Gross (2003) mostram que a modelagem da experiência do cliente pode influenciar direta e indiretamente a resposta de fidelização do consumidor, especialmente considerada sua percepção de valor (Figura 1).

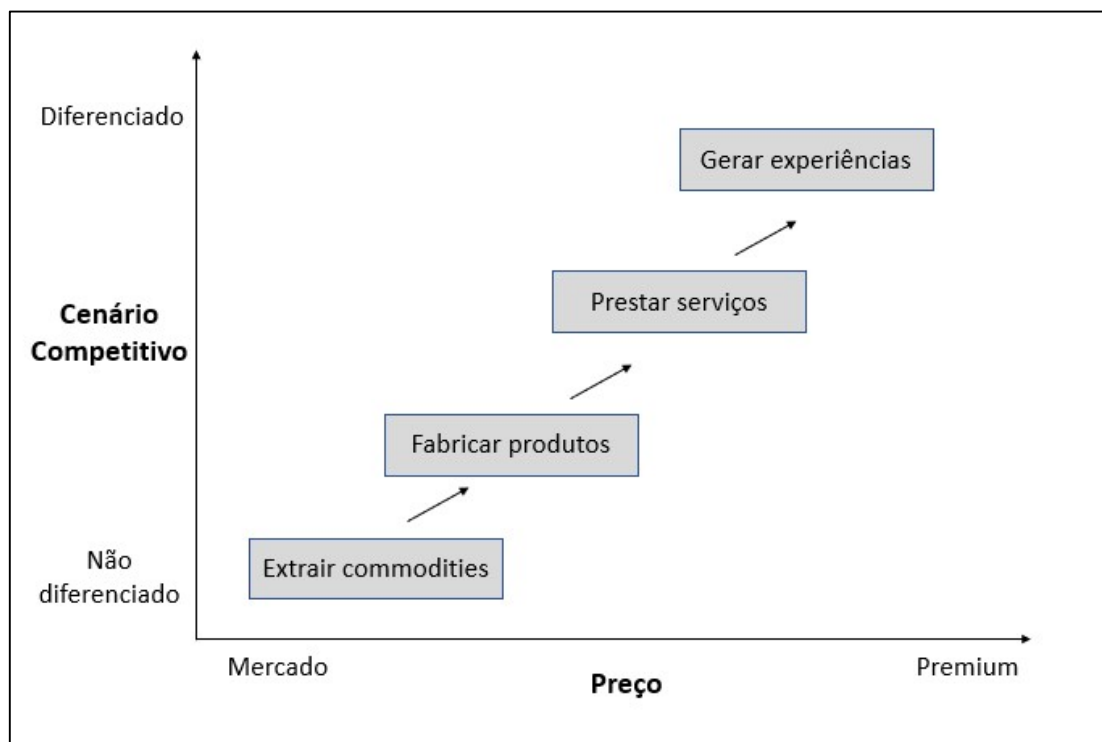
Figura 1- Modelo de Design da Experiência e Fidelização do Cliente



Fonte: Pullman & Gross (2003) .

Pine e Gilmore (1999) afirmam que as experiências podem ser fonte de geração de valor ao cliente. São tão decisivas que o futuro das organizações dependerá da capacidade de contruir, no âmbito de seus produtos e serviços, experiências memoráveis. Keinan e Kivetz (2008) sugerem que a crescente busca por produtos que proporcionem experiências significativas tem causado uma evolução na economia. O mercado de serviços passa por uma transição a um mercado baseado em experiências, e não simplesmente de produtos ou serviços, conforme ilustra a Figura 2.

Figura 2 - Evolução do valor econômico



Fonte: Pine & Gilmore (1999).

Pine e Gilmore (1999) e Holbrook (1994) reconhecem que o valor da experiência não é uma definição exclusiva do prestador de serviço, mas também do cliente que consome. Co-criação de valor é uma premissa que considera que a percepção de valor não é criada unicamente pela empresa, mas sim pela interação de várias partes, incluindo o cliente (TANDON; TRIPATHI; GUPTA, 2014).

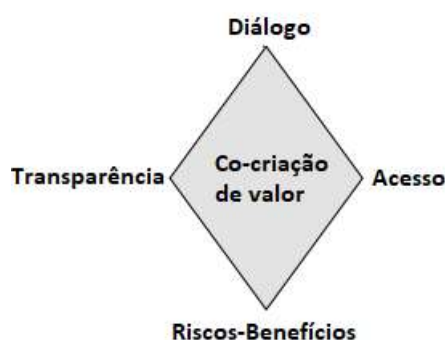
As dimensões de valor percebido mudaram, pois já não se restringem a aspectos de preço, praça e produto. A experiência do cliente com um produto ou serviço é também englobada, e, cada vez mais, a co-criação dessa experiência acarreta aumento do valor percebido (TANDON; TRIPATHI; GUPTA, 2014).

Prahalad e Ramaswamy (2004) definem co-criação como o processo que permite ao cliente influenciar o design de futuros produtos e serviços, além de seus canais de distribuição. Para tal, é necessário um forte relacionamento com o cliente, garantido através de experiências únicas e diferenciadas fornecidas pela empresa (GOPALANI; SHICK, 2011). Destaca-se que, apesar de importante, o relacionamento com o cliente tem menor relevância quando comparado à experiência (O'LOUGHLIN et al., 2004), especialmente para a geração de valor ao cliente (PALMER, 2010). Considerada a importância da influência do cliente no desenvolvimento de serviços e produtos o conceito de co-criação é de extrema importância.

### 2.3.1 Co-criação no desenvolvimento de serviços

Co-criação de valor é um termo que se refere à profunda interação entre empresas e clientes para criar valor de maneira conjunta através de profunda colaboração com os demais membros da cadeia de valor nos diversos processos que formatam um serviço (Allen, 2009). Prahalad e Ramaswamy (2004) propõem que um sistema para co-criação de valor pode se apoiar em quatro blocos interconectados de interação cliente-empresa que facilitam a experiência co-criativa: diálogo, acesso, transparência e avaliação de riscos-benefícios (Figura 3), detalhados em sequência:

Figura 3 - Blocos da co-criação de valor



Fonte: Prahalad & Ramaswamy (2004).

#### a) DIÁLOGO

O mercado pode ser visto como um conjunto de conversas entre empresas e seus consumidores (LEVINE; LOCKE; SEARLS; WEIBNERGER, 2001). Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004) o diálogo de co-criação é focado em aspectos que interessam tanto ao cliente quanto à empresa, num fórum que permita seu desenvolvimento compreendido em um conjunto de regras que fomentem interações produtivas e cíclicas.

#### b) TRANSPARÊNCIA

Tradicionalmente as empresas mantinham fechadas informações sobre custos operacionais e processos internos, mas organizações e seus clientes precisam de transparência para o desenvolvimento da confiança necessária ao aprofundamento das relações que viabilizam a co-criação (ALLEN, 2009).

### c) ACESSO

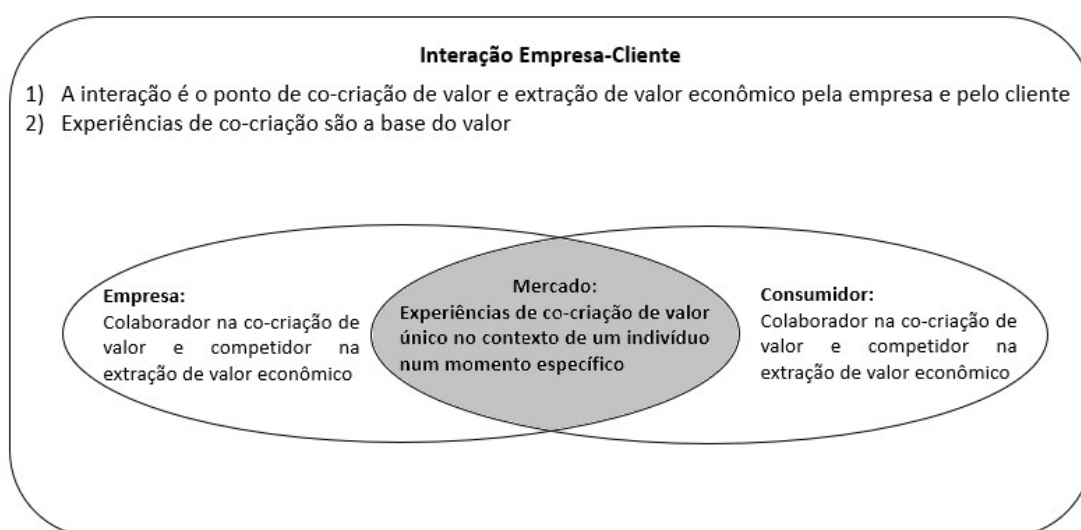
A co-criação exige que as organizações forneçam um amplo acesso aos recursos e processos de uma empresa, de maneira que o acesso seja, por si só, uma experiência do cliente (ALLEN, 2009). Considerada a difusão de conectividade entre diversos fóruns e comunidades, um indivíduo conseguirá acessar informações similares seja através da empresa, seja através de outros consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

### d) RISCOS-BENEFÍCIOS

O aspecto mais importante da interação cliente-empresa na viabilização de um ambiente de co-criação é a avaliação de riscos e benefícios que pode ser feita pelo consumidor a partir do diálogo, transparência e acesso garantidos a ele pela organização. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam ainda que toda interação entre empresas e clientes – numa perspectiva de co-criação – são uma oportunidade que deve ser aproveitada, pois trata-se de oportunidade em criar e extrair valor. Gestores poderiam, nesse contexto, controlar parcialmente o espaço de interação. A infraestrutura da informação precisa ser voltada ao consumidor para encorajar participação ativa na experiência da co-criação, mas isso não faz com que seja possível dominar o processo de co-criação, e, por isso, o mercado precisa ser entendido como um alvo para a oferta de serviços da empresa e parte integral do processo de criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004)., conforme ilustra a Figura 4:

Figura 4 - Relação Empresa-Consumidor



Fonte: Prahalad & Ramaswamy (2004).

A co-criação de valor numa dinâmica DART (diálogo, acesso, riscos-benefícios e transparência), como defendida por Prahalad e Ramaswamy (2004), coloca a interação consumidor-empresa como o foco da criação de valor e afirma que as empresas devem inovar para garantir um ambiente de sólidas experiências. Ainda segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), “devemos enxergar o mercado como um espaço de co-criação de experiências em potencial em que escolhas e restrições de um indivíduo definem sua disposição em pagar por experiências. Em resumo, o mercado se assemelha a um fórum para co-criação. O futuro pertence às companhias que conseguem ter sucesso em co-criar experiências únicas com seus clientes”.

## **2.4 Estudo de viabilidade para novos projetos: análises e indicadores**

Atualmente, para implementar novos projetos é primordial conhecer os métodos que permitam investimentos significativos. Um mecanismo, fundamental para compreender esses investimentos é por meio de modelos quantitativos que conduzem um estudo de viabilidade econômica/financeira, estes estudos conduzem uma orientação para tomada de decisões desses projetos prospectivos.

Cabe destacar que a análise de viabilidade econômica/financeira é de suma importância para identificar os riscos que tangem a realização de investimentos, sejam estes novos negócios ou novas áreas ou unidades que uma organização deseja ajudar. Acrescenta-se que há outras análises que também são fundamentais para esses projetos prospectivos, como modelos de competição de mercados, diferenciação e capacidade de inovação (MARIOTO et al., 2009; FELIPE; LEISMANN, 2019).

Assim a análise de projetos, indiferente da viabilidade de grande ou pequeno porte, necessita de um estudo que reduza as incertezas, bem como reúna todas as informações possíveis de mercado, reduzindo os riscos de qualquer novo investimento a ser pretendido. Afirma-se que os riscos correlacionados a um investimento depende da variação entre o capital a ser investido em um determinado projeto e o retorno esperado, entretanto há uma pluralidade variáveis que podem afetar tal projeto (GITMAN, 2004), portanto é relevante que ocorra de maneira assertiva as informações utilizadas no estudo de viabilidade econômica/financeira (FELIPE; LEISMANN, 2019).

Conforme Alkaraan [e](#) Northcoot (2006), há uma gama de indicadores com informações que norteiam resultados para novos projetos. Todavia, é relevante restringir-se aos



de fácil análise e comparação com outros meios amplamente efetivados. Por tais aspectos, serão elucidados modelos de indicadores econômico/financeiro, análise de projetos de investimentos (método determinístico e probabilístico) e simulação de cenários.

#### ***2.4.1 Indicadores para uma análise viabilidade econômica/financeiro de projetos***

Os indicadores que apresentam-se frequentemente, são: Fluxo de Caixa (FC), Valor Presente Líquido (VPL), Valor Presente Líquido Anualizado (VPLa) Taxa Interna de Retorno (TIR), TIR modificada (MTIR) e Payback descontado.

##### **a) Fluxo de Caixa (FC)**

O Fluxo de Caixa (FC) representa uma correlação entre os desembolsos e recebimentos em um período específico, demonstrando resultados positivos, nulos ou negativos (SILVA, 2010), conseqüentemente, é um mecanismo financeiro que contribui para que o gestor no controle financeiro de determinada organização organize e projeta de forma acessível alguns pontos de lucratividade e restrições em alguns orçamentos.

Corroborando com tais argumentos, Felipe & Leismann, (2019) ressaltam que o Fluxo de Caixa, expõe a disponibilização e/ou falta de recursos em determinado período, apresentando as entradas e saídas de recursos. A análise deverá ser efetuada ao verificar o resultado descrito após a realização da soma das entradas e subtração das saídas visualizando se o resultado for positivo ou negativo. Espera-se que os resultados sejam positivos para que o projeto apresente viabilidade para ser aceito.

##### **b) O Valor Presente Líquido (VPL)**

O Valor Presente Líquido (VPL), por outro lado, representa a concentração de todos os valores esperado de um fluxo de caixa na data zero (SOUZA; CLEMENTE, 2009), descreve-se ainda que a viabilidade de um método do VPL é demonstrada pela diferença entre receitas e custos, atualizados a determinada taxa de juros (REZENDE; OLIVEIRA,1993).

Compactuando com tais pressupostos, Gitman(1992, p.8) respalda que,

[...] os ganhos de um projeto podem ser representados tanto por entradas de caixa, quanto por economia obtida em função da implantação, por isso vale avaliar o custo benefício do projeto de investimento. Esse tipo de técnica desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido no projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa. As taxas utilizadas podem ser chamadas de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital.

Pareja (1999) afirma o método é descrito pelo montante no qual eleva o valor da firma depois de ser realizado a alternativa de investimento estudada, assim o VPL conduz mecanismos que aumentem o valor da firma a curto prazo. Para Fleischer (1988), sua

característica fundamental é “o desconto para o valor presente de todos os fluxos de caixa esperados como resultado de uma decisão de investimento” (p.125).

A análise do VPL é simples, entretanto para reunir as informações é mais trabalhoso, isto é para efetuar o VPL de um projeto é necessário ter o custo do projeto, o retorno esperado num horizonte de tempo e o custo de capital (GITMAN, 1992). Efetua-se o VPL como valor presente dos fluxos deduzidos pelo valor inicial do investimento.

$$\text{Equação (1) } VPL = VP(\text{fluxos}) - \text{Investimentos}$$

Cabe salientar que a análise é efetivada com a observação do resultado do cálculo (valor monetário) é maior ou menor que zero. Caso o valor for maior que zero, o projeto apresenta viabilidade para ser aceito, caso for menor não é viável.

#### c) Valor Presente Líquido Anualizado (VPLa)

O Valor Presente Líquido Anualizado (VPLa) define-se de um Valor Presente Líquido transformado em uma pluralidade de pagamentos anuais similares aos valores que serão desembolsados no decorrer da realização de um projeto (LEISMANN, 2016). No qual, pode ser renomeado como Valor Uniforme Líquido ou Valor Anual Uniforme Equivalente ou, simplesmente, Valor Equivalente Anual.

Casarotto &Kopitke (1996) propuseram esse método com intuito de que o VPL de um fluxo financeiro se transforme em uma série anual uniforme. Conforme, Equação 2 que demonstra uma série uniforme anual do fator de recuperação de capital.

$$\text{Equação (2) } VPLA = VPL \left( \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right)$$

Consequentemente, é uma variação do VPL, onde o fluxo de caixa representativo do projeto em análise, é transformado em uma série uniforme (por ano). Assim, resulta que se o valor for maior que zero, o projeto representa viabilidade para ser aceito, no caso for menor, significa que não é viável. A análise torna-se útil quando comparar projetos com períodos distintos, uniformizando a análise.

Adicionalmente, o VPLA representa ser um indicador adequado para comparação de projetos com horizontes de planejamento ou análise (N) longos ou diferentes (LIMA, 2016). Comparado VPL, a vantagem do VPLA está na possibilidade de o gestor melhor conseguir avaliar a magnitude do ganho (LIMA et al., 2015).

#### d) Taxa Interna de Retorno (TIR)

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de desconto que iguala o VP dos fluxos de investimento inicial, isto é, a taxa que permite demonstrar a remuneração do investimento em termos percentuais para um projeto de investimento (MOTTA; CALÔBA, 2002). Apresenta-se

como uma forma de comparação de investimento dentro do projeto representando uma grandeza do VP (BRITO, 2003).

Afirma-se ainda que esse método procura proceder para “encontrar a taxa de retorno, que fará com que o valor presente de caixa líquido esperado ou projetado, do projeto se iguale ao valor presente dos desembolsos de caixa aplicados no projeto” (SCHUBERT, 1989, p.50)

Resultante ao cálculo da TIR, conforme Souza e Clemente (2009), analisa-se alternativa de risco e retorno, a proporção do retorno dela deverá ser interpretada com um limite superior para a rentabilidade de um projeto de investimento.

$$\text{Equação (3) } TIR = \sum_{i=0}^n \frac{Bi - Ci}{(1 + r)^i} = 0$$

Neste caso, o. esta taxa deve ser comparada com o custo de oportunidade do capital em uso alternativo, dado pela taxa de atratividade, observa-se a atratividade ou custo de capital deverá ser maior que 0% neste caso o projeto representa uma viabilidade aceitável.

e) TIR modificada (MTIR)

A TIR modificada (MTIR) é uma nova versão da TIR, apresenta-se como uma taxa que estabelece o retorno de um investimento que considere a aplicação dos fluxos excedente por uma taxa de aplicação e os déficits de fluxos por uma taxa de captação. Define-se com uma TIR ajustada por taxas diferenciadas de revestimentos e de financiamentos (ASSAF NETO, 2006).

Assim, a taxa de revestimento elucida a taxa do período do fluxo de caixa mais necessário para reaplicar os lucros gerados em cada ano. E taxa de financiamento demonstra a taxa média do período do fluxo de caixa mais compatível coma captação de recursos financeiros para os investimentos (KASSAI,1996). A TIRM representa todos os fluxos negativos do projeto a valor presente – VAC, ou Valor Atual dos Custos –, e leva todos os fluxos positivos para valor futuro – VT, ou Valor Terminal, assim obtém-se a formula,

$$\text{Equação (4) } TIRM = \frac{VT}{VAC} - 1$$

O objetivo é decompor o fluxo de caixa em um fluxo de convencional com apenas dois valores, isto é, um fluxo negativo no período “0” e outro fluxo positivo (ao menos espera-se que sempre seja positivo) no último período da duração do projeto.

f) Payback Descontado

Destaca-se pela apuração do período de tempo que decorrerá para reaver o investimento inicial com o uso da média de retorno antes de resultar nas somas dos fluxos de caixa (SAMANEZ, 2007). Sinteticamente, apresenta o tempo necessário para que os benefícios do projeto recuperem o valor investido (GITMAN, 2002). O índice Payback/N, no qual o N a vida

útil do projeto, no qual como uma medida de risco do projeto (SOUZA e CLEMENTE, 2008; LIMA et al., 2015).

Esse método, para Schubert (1989), é vantajoso pois reflete a liquidez do projeto, por ser um indicador fácil, pequenas empresas utilizam este com o objetivo de delinear o período necessário para que o investimento seja retornado.

$$\text{Equação (4) Payback} = \frac{\text{Investimento}}{\text{Retorno no período}}$$

Em linhas gerais, esse método demonstra que a taxa de desconto será a Taxa Média de Retorno. A análise deve ser realizada verificando se o período resultado do cálculo é aceitável.

#### ***2.4.2 Principais métodos para análise de projetos de investimento***

Um projeto de investimento é conceituado como um novo projeto que tange um plano antecipadamente de forma definida e planejada, utilizando como pressupostos custos, prazos, riscos, e demais componentes antecipadamente definidos (LIMER, 1997).

Com o intuito de permitir um estudo de viabilidade econômica/financeira que prevê as expectativas de longo prazo utiliza-se um modelo matemático que demonstre as previsões de cenários, no qual aproxime da realidade (CASAROTTO et al., 2000). No qual apresenta-se o método determinístico e o probabilístico, estes ampliam os resultados, bem como observa-se os esperados serão satisfatórios o não.

##### **I) Método Determinístico**

Esse método representa um conjunto de saídas, com base no conjunto de entradas iniciais conhecidas (RENDER et al., 2017), esse método é simples para a análise de viabilidade econômica/financeira do projeto a ser investido e conseqüentemente por meio dos resultados efetuados correlacionados aos dados de entradas.

[...]com o advento de técnicas de administração como o planejamento estratégico, as empresas passam a adotar filosofias, políticas e objetivos de longo prazo, em detrimento do lucro ao final do resultado em exercício. Sendo assim, primeiramente, uma definição do que vem a ser métodos determinísticos se faz necessário e, em seguida, um melhor detalhamento dos métodos mais utilizados (CARREIRA; SANTOS, 2017, p.143).

Considera-se ainda que as premissas básicas para entrada do projeto: i) valor a ser investido; ii) previsão de entradas (receitas), ii) previsão de saídas (custos e despesas), além de outros envolvidos na análise de investimento do projeto, os indicadores elucidados na seção anterior são considerados métodos determinísticos fundamentais.

## II) Método Probabilístico

O método probabilístico, por outro lado, tem como objetivo demonstrar os resultados combinatórios, com base nas propriedades adequadas, e assim constrói-se um intervalo de probabilidades para cenários prospectivos, (ALON E SPENCER, 2004). Afirmar-se que as variações esperadas, isto é, as probabilidades de resultados pessimistas, esperados e otimistas, podem demonstrar ocorrências anteriores para se projetar em convicções futuras (EHRLICH; MORAES, 2005).

Nos modelos de origem probabilística, incluem-se aqueles cuja técnica de determinação das vazões de projeto baseia-se no emprego de tabelas com valores de 'pesos', gráficos e expressões matemáticas estabelecidas a partir de conceitos probabilísticos, utilizando como ferramental básico a função de distribuição de probabilidades binomial (ILHA et al.,2010,p.65).

Em linhas gerais, quando se adota o método probabilístico deve se aderido os seguintes pressupostos: a) volume de investimento, b) entradas (receitas) e c) saídas (custos e despesas) e, dos dados referentes às variações esperadas neste projeto.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

#### **3.1 Escolhas metodológicas e estratégia de pesquisa**

O método de pesquisa pode ser entendido como o caminho e a estratégia de pesquisa pode ser entendida como a forma de caminhar ao longo do estudo. As escolhas metodológicas partem do princípio da natureza do estudo que está sendo proposto descritos a partir: do objetivo da pesquisa e da escolha do objetivo do estudo. Com base neste descritivo, este estudo será aplicado através de uma pesquisa descritiva, através da estratégia de pesquisa qualitativa com o método de pesquisa de campo.

##### ***3.1.1 Pesquisa descritiva***

De acordo com LAKATOS (2017) a pesquisa descritiva aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, com objetivo de aplicar a coleta de dados para o funcionamento do presente.

Este tipo de pesquisa, segundo Gil (2002) as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição de características de determinada população ou fenômeno. São inúmeros os estudos que podem ser classificados com este título e uma das características é a sua forma padronizada para coletar os dados.

Em seu argumento para pesquisa descritiva Andrade (2017) cita que, uma das características para este tipo de pesquisa é a forma padronizada para coleta de dados, realizada através de questionários ou observação sistêmica.

Neste sentido, o estudo em questão propõe avaliar a atratividade de mercado para o desenvolvimento de um modelo de venda de passagens para o segmento rodoviário de passageiros.

##### ***3.1.2 Pesquisa qualitativa***

Um estudo qualitativo se vale de questionários com perguntas fechadas ou de múltipla escolha, que tem o objetivo analisar os dados coletados do comportamento humano e fenômenos sociais em cenários naturais. Este tipo de pesquisa passou a ser adotado por grande parte das organizações que realizam a pesquisa de mercado. Em resumo, a sua finalidade é

saber o índice de aprovação dos serviços prestados e se o avaliador recomendaria este serviço aos que compõem o círculo social.

Dessa forma, de acordo com Denzin e Lincoln (2006) a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

Ainda segundo Creswell (2010), define a pesquisa qualitativa como sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

A pesquisa qualitativa neste projeto propõe avaliar as percepções dos principais stakeholders, quanto a sua proposta, o conceito do modelo que será apresentado e a sua usabilidade.

### ***3.1.3 Estudo de campo***

Entende-se como pesquisa de estudo de campo a atividade de coleta, registro de dados e informações pertinentes para a pesquisa, do local objeto de estudo em seu meio natural.

Ainda segundo (LAKATOS; MARCONI, 2010), a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los.

O estudo de campo tem como intenção analisar o processo de venda de passagens do segmento de transporte rodoviário de passageiros, identificando lacunas quando à geração de valor para os clientes, buscando identificar oportunidades para a construção de experiências positivas, que atraiam mais consumidores e melhorem o desempenho das empresas operadoras.

### ***3.1.4 Instrumento de coleta de dados***

#### **I) Benchmarking**

Para Chiavenato (2008), “o benchmarking é um processo contínuo para avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e das empresas que são reconhecidas como líderes empresariais, com o propósito de aprimoramento empresarial”.

A possibilidade de ser realizar um benchmarking se torna necessário, para alcançar o sucesso esperado de um novo produto para os usuários do transporte rodoviário. A proposta deste benchmarking será através de uma empresa de transporte aéreo que utiliza de ferramenta similar no processo de venda de passagens para seus usuários.

## II) Levantamento documental

Segundo CELLARD (2008), “Uma pessoa que deseja empreender uma pesquisa documental deve, com o objetivo de constituir um corpus satisfatório, esgotar todas as pistas capazes de lhe fornecer informações interessantes”.

O levantamento documental será aplicado na identificação de informações públicas e de domínio das empresas do segmento de transporte de passageiros, de forma a analisar processos, traçar diagnósticos e definir linhas de ação do projeto.

## III) Levantamento bibliográfico

De acordo com GIL (2010) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. ”

O levantamento bibliográfico para este projeto aplicativo, será baseado em autores que propõem uma visão de inovação para o setor rodoviário, tendo em vista a proposta do uso e a aplicabilidade desta ferramenta.

## IV) Metodologia empregada para análise da situação atual

### Entrevistas

Para Richardson (1999), o termo entrevista é construído a partir de duas palavras, entre e vista. Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação com algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas.

As entrevistas para o projeto aplicativo foram organizadas em duas fases. A primeira dirigida aos operadores do sistema rodoviário, a fim de entender os desafios e oportunidades quanto à ideia-conceito para o modelo. A segunda etapa, direcionada aos usuários, sendo ele o principal cliente do projeto.

### Pesquisa documental

De acordo com Marconi e Lakatos (2011), engloba “todos os materiais, ainda não elaborados, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica.



Este levantamento será realizado através de análise documental de, estudos e artigos e pesquisas publicadas que possam agregar o desenvolvimento deste projeto aplicativo.

#### Pesquisa bibliográfica

Para Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca o levantamento e análise crítica dos documentos publicados sobre o tema a ser pesquisado com intuito de atualizar, desenvolver o conhecimento e contribuir com a realização da pesquisa.

Neste sentido, foi realizada uma pesquisa por autores que publicaram seus estudos no setor e o que planejam para o seu futuro, até para que este projeto se torne atrativo e sustentável.

O estudo para este projeto aplicativo deverá ocorrer inicialmente com uma pesquisa descritiva, levando em consideração as análises de dados disponíveis nas empresas onde será proposto a implementação. Este aplicativo tem como funcionalidade melhorar a experiência dos usuários e aumentar a lucratividade das empresas participantes do projeto. Através das entrevistas com usuários e operadores do sistema, esperamos alcançar dados qualitativos que possam agregar no desenvolvimento do aplicativo. Para embasar o estudo, deverá ser considerado o levantamento documental, bibliográfico e benchmarking com empresas de outros moldais que já utilizam desta ferramenta.

## 4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

### 4.1 Análise do Setor

O serviço de transporte regular rodoviário de passageiros atualmente opera com aproximadamente 339 empresas homologadas atendendo 4.160 linhas de acordo com a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT, 2021).

Este segmento é responsável por mais de 60 mil empregos diretos, possui mais de 8.557 ônibus habilitados para o transporte de passageiros. Para estar habilitado para a prestação do serviço regular de transporte rodoviário interestadual de passageiros é necessário a empresa obter o Termo de Autorização de Serviços Regulares por obtenção de uma Licença Operacional por - LOP<sup>1</sup>(ANTT, 2015).

Após este processo de regularização a empresa se torna apta em solicitar autorização para atender os mercados oferecidos pela ANTT.

#### *4.1.1 O processo de venda de passagens e a experiência de compra*

Ao realizar a compra de uma passagem o cliente pode ser surpreendido com várias opções de compra, isso é positivo porém isso traz dificuldade em adquirir o bilhete, os sites e aplicativos de compra oferece vários lugares de embarques gerando dúvidas ao invés de ser mais transparente, principalmente quando tem um ponto de parada entre origem e destino, quando o cliente pretende fazer um traslado o transtorno é maior pois gera um descontentamento pois tem que aguardar na rodoviária até a chegada do próximo ônibus e correndo o risco de não encontrar a passagem para o horário pretendido.

O processo de vendas de passagens acontece de várias formas com o objetivo de facilitar a compra pelos usuários, seja através da internet, autoatendimento, telefone, guichê próprio ou terceirizados em pontos estratégicos e aplicativos, a figura abaixo representa as diversas alternativas de compra pelo usuário.

---

<sup>1</sup>LOP - Licença Operacional: ato da ANTT, com a relação dos mercados autorizados, e sua(s) respectiva(s) linha(s), que autoriza a transportadora a executar a prestação do serviço regular de transporte rodoviário coletivo interestadual ou internacional de passageiro.

Figura 5 - Alternativas de Compra



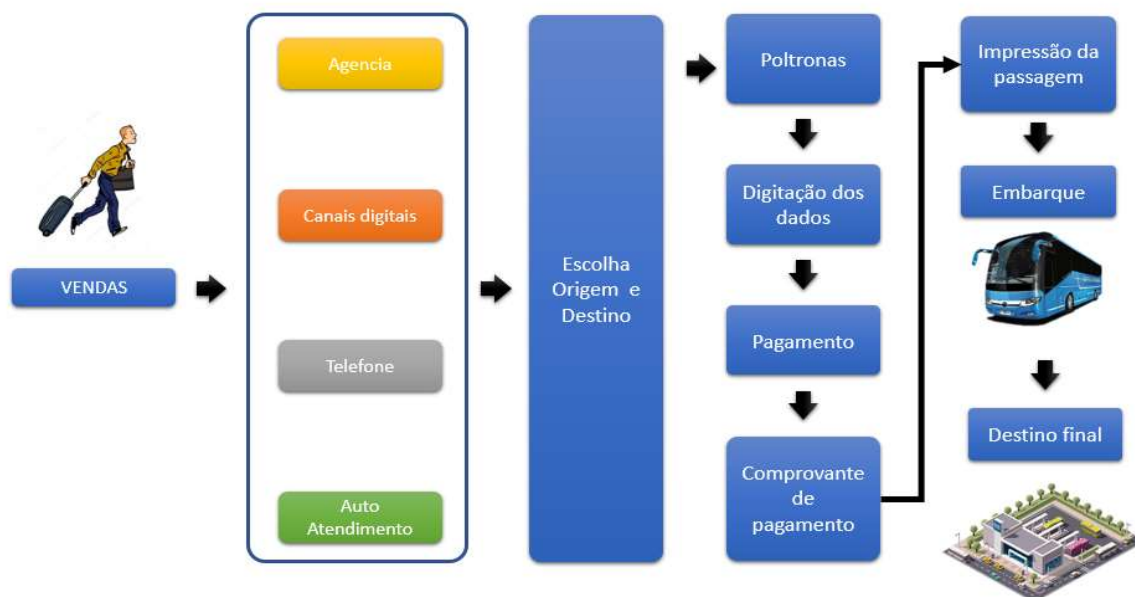
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O pagamento pode ser feito em diversas formas como dinheiro, cartão de débito e crédito, parcelamento e PIX, permitindo ao cliente se programar melhor para a viagem. Atualmente as compras realizadas pela internet e aplicativo, o cliente recebe o bilhete eletrônico, no qual permite o embarque direto no ônibus com o celular através do Qrcode e download do bilhete, sem a necessidade de passar na agência para validação.

O processo de compra representado na Figura 7 demonstra a compra até o destino final, seguindo os seguintes processos;

1. Definição de compra (agência, canais digitais, telefone e autoatendimento),
2. Escolha de origem e destino, data e horário de embarque,
3. Poltrona,
4. Digitação de dados, nome e documento,
5. Comprovante de pagamento,
6. Impressão do bilhete e/ou download,
7. Embarque.

Figura 6 - Processo de Compra



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O cliente tem várias opções de compra e benefícios que antes era possível apenas no guichê próprio, e hoje é possível comprar pelos canais digitais e ainda ter o benefício de não precisar passar pelo guichê fazendo o check in diretamente no ônibus no momento do embarque. Um dos gargalos é a falta de oferta em determinados horários, dificultando a compra e o impacto na viagem do cliente.

Os colaboradores que trabalham no atendimento dos guichês, passam por constantes treinamentos para melhorar o conhecimento e tratativa ao vender o bilhete, sanando todas as dúvidas e informações pertinentes à sua viagem.

Os aplicativos de ônibus de viagem, como não tem nenhuma regulamentação específica, acham brechas na lei para utilizar esse formato o que torna o serviço inseguro, sem restrições e fiscalização dos órgãos competentes, este tipo de serviço que não tem uma regra existente facilita o embarque e desembarque em locais não permitidos trazendo riscos aos clientes e incertezas durante sua viagem.

## 4.2 Benchmarking / Realidades Organizacionais

### 4.2.1 Benchmarking Internacional – “Busradar”

A experiência de compra de passagens em ônibus intermunicipais nos países desenvolvidos é costumeiramente elogiada por brasileiros que utilizaram desse modal de

transporte em suas viagens. A relevância dessas experiências foi considerada para o desenvolvimento deste projeto, de maneira que a jornada do cliente numa operação de compra de passagens em países da Europa será analisada.

A empresa “Busradar” possui operação de pesquisa de passagens que engloba e conecta mais de 300 cidades europeias através de combinações e trechos via ônibus e trem. As passagens podem ser pesquisadas online no endereço eletrônico “[www.busradar.com](http://www.busradar.com)” ou através de aplicativo móvel. Devido à abrangência alcançada pela empresa, será tomada como referência para a realização do benchmarking.

Numa operação de compra de passagens, a busca do cliente envolve simplificada e os seguintes parâmetros: informações de viagem (origem, destino, data), rotas disponíveis (e seus respectivos preços), seleção de assentos, pagamento e emissão do bilhete. A entrega realizada pela Busradar em cada um desses aspectos pode ser entendida nos itens detalhados abaixo.

a) Informações de viagem

Figura 7– Input das informações de viagem pelo cliente

Fonte: Busradar (2021).

Já na página inicial, fica claro o chamado à ação feito pela Busradar ao cliente: de maneira simples e em posição de destaque, poucas informações são necessárias para realizar uma busca. Requer o preenchimento da origem e destino desejados, data de partida, data de retorno opcional, número de passageiros, opção de integração com trem e já aqui oferece serviço adicional de reserva de hotéis através do Booking.com.

b) Rotas disponíveis

Figura 8 – Resultados ofertados pela Bus radar em busca de passagens Berlim-Paris

Fonte: Busradar (2021).

Numa busca simulada por passagens de Berlim com destino a Paris, percebe-se uma experiência completa. No canto superior esquerdo, conforme pode ser visto na Figura 9, há um mapa ilustrativo indicando a conexão, com indicações dos modais disponíveis (ônibus, trem e taxi). Na região superior central o cliente pode verificar a quantidade de ofertas para cada modo de transporte e a faixa de preços praticada em cada um. Na lista de rotas disponíveis, coloca em destaque as 2 rotas recomendadas: a mais barata e a mais rápida. Informações relevantes são apresentadas já nesta tela: horário de saída, horário de chegada, terminais e preço. Ao selecionar uma das rotas o cliente pode acessar detalhamento completo de sua jornada pretendida, conforme mostra a Figura 10.

Figura 9- Detalhes da viagem

Fonte: Busradar (2021).

Informações precisas dos horários de embarque, tempo até a próxima conexão, com tempo de espera explicitado e horário de chegada no destino são facilmente identificados. Pins disponíveis ainda permitem abrir o mapa online com indicação do terminal de embarque, integração e desembarque. Preço é claro e com destaque caso seja mais barato do que as outras opções. Aqui, os operadores também são apresentados através de suas logomarcas. Interessante também destacar que informações úteis são colocadas como alertas sempre que aplicável a algum destino. Por exemplo, na pandemia de Covid-19, o busradar.com deixa o cliente informado caso seja necessária quarentena ao entrar num outro país.

c) Seleção de assentos

Após selecionar uma das rotas ofertadas, o cliente receberá um anúncio de atividades usualmente procuradas na cidade destino. Pontos turísticos relevantes e dicas de passeios. A aquisição da passagem pretendida passa então à fase de reserva de assento. Caso seja uma rota feita por operadora integrada ao busradar.com a seleção é diretamente feita sem mudanças de páginas. Operadores diferentes exigem um redirecionamento de página, com o fluxo de seleção de assento e futuro pagamento feito diretamente na página da empresa transportadora. A Figura 11 mostra como é feita essa seleção em uma das operadoras disponíveis, a Flixbus.

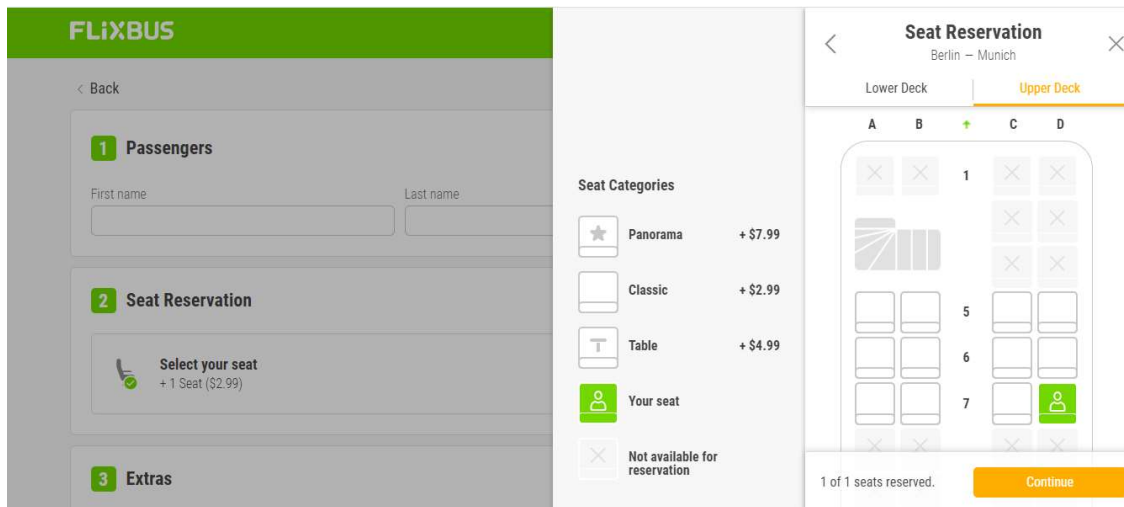
Figura 10- Seleção de assentos

The screenshot displays the FlixBus booking process. At the top, the FlixBus logo is visible. The main content is divided into three numbered steps: 1. Passengers, 2. Seat Reservation, and 3. Extras. Step 1 includes input fields for 'First name' and 'Last name'. Step 2, 'Seat Reservation', features a button labeled 'Select your seat from \$2.99' with a right-pointing arrow. Step 3, 'Extras', has a button labeled 'Additional luggage from \$9.99' with a right-pointing arrow. On the right side, a 'Your Order' summary is shown, including the date and time 'Wed, Oct 13, 2021, 08:20 AM - 07:50 AM', the route 'Berlin central bus station' to 'Paris (Bercy Seine)', and the price breakdown: '1 Adult \$53.98', 'Service Fee \$2.25', and a 'Total (incl. TAX) \$56.23'. A green progress indicator is next to the time. Below the summary is an 'Enter Voucher' dropdown menu and a prominent orange 'Proceed to payment' button.

Fonte: Flixbus (2021).

O cliente faz a inserção de dados de nome para identificação, informa se deseja bagagem extra e pode selecionar o assento facilmente num desenho esquemático do veículo, conforme mostra a Figura 12.

Figura 11 – Escolha do assento



Fonte: Flixbus (2021).



#### d) Pagamento e emissão dos bilhetes

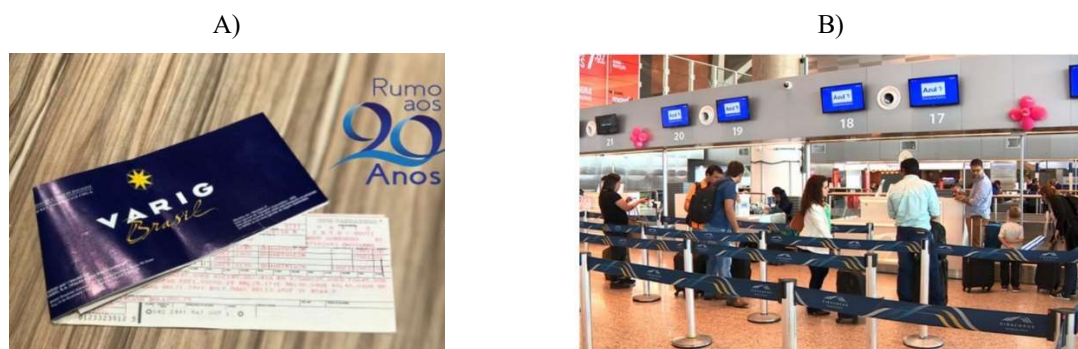
O pagamento é feito de maneira bem simples e direta, logo após a seleção confirmada dos assentos. Os métodos de pagamento ofertados são todos eletrônicos: cartão de crédito, Google Pay ou Paypal. O cliente fornece seu endereço de e-mail, através do qual recebe a nota fiscal da compra após processamento do pagamento e os respectivos bilhetes comprados, que poderão ser usados diretamente nos terminais para acesso às áreas de embarque, através da leitura do QR Code.

A jornada do cliente, que atravessa todos os itens apresentados, é fluida e simples. Uma experiência bem intuitiva e sem poluição visual. Foi possível perceber uma preocupação bastante grande em garantir que o cliente possua todas as informações necessárias para realizar a sua viagem sem imprevistos ou surpresas. Além disso, o embarque nos terminais apenas a partir da utilização do QR Code na tela do celular é uma comodidade considerável em relação ao que acontece normalmente no Brasil, em que os passageiros precisam passar no guichê presencial e enfrentar filas, mesmo comprando on-line. A quantidade de conexões e trechos combinados de viagens que ampliam as possibilidades de escolha de horários e preços faz com que o cliente tenha acesso a um mercado muito maior do que se buscasse viagens diretamente com as empresas operadoras.

#### **4.2.2 Benchmarking Azul Linhas Aéreas**

Com base na experiência do cliente, este capítulo abordará o benchmarking realizado em uma companhia aérea. Em um breve resumo, a aviação comercial brasileira iniciou as suas atividades em 1927 devido há uma necessidade de transporte em um país com extensões continentais e com condições precárias de infraestrutura. A aviação brasileira teve seu período de *glamour* entre as décadas de 1940 aos anos 2000 e com uma pequena parcela da população tendo acesso ao serviço. Com grave crise a partir dos anos 2000 as tradicionais companhias aéreas brasileiras tiveram suas operações interrompidas. Com o surgimento de novas companhias, a principal mudança no perfil foi do transporte em massa, para que o volume comercializado pudesse pagar os custos operacionais. Com o aumento de clientes sendo transportados, todo o processo realizado de forma manual passou a ser informatizado, para que às companhias pudessem ganhar em eficiência e com isso, reduzindo o tempo de solo em que as aeronaves ficavam paradas.

Figura 12- Modelos de check-in(A;B)



Fonte: paralelo30turismo.com.br/aeroflap.com.br

Além disso, este setor sempre trouxe inovações para os clientes. Com uma margem de lucro apertada e com grande parte dos custos fixados em dólar, que podem sofrer com a flutuação cambial perante ao real, o que mais se discute internamente nas companhias brasileiras é como ser eficiente reduzindo meus custos fixos e ao mesmo tempo oferecer um serviço de qualidade para os usuários. Com a informatização dos processos internos, as companhias brasileiras que eram reconhecidas internacionalmente pelos serviços prestados, passaram a seguir uma tendência mundial. A partir daí o que se observou foi a busca pelo autosserviço e que foram acelerados durante a pandemia. O transporte de massa está ligado tecnologicamente a capacidade de o cliente realizar o serviço que até então era realizado de forma presencial.

Para abordar um pouco mais sobre este assunto, foi entrevistado o gerente de plataformas da Azul Linhas Aéreas Brasileiras. A companhia foi fundada em 2008 e deste o seu início possui os serviços de aquisição de passagens e check-in web através do seu website. Atualmente, é a companhia com mais destinos no Brasil e possui como característica uma malha aérea com conectividade, permitindo ao seu usuário que saia do interior do Mato Grosso e consiga chegar no interior do Rio Grande do Sul com poucas horas de voo. A nossa proposta é trazer um pouco desta experiência para o transporte rodoviário, aliando a capilaridade de rotas com serviços que possam oferecer praticidade ao usuário.

Neste estudo realizado com a Azul Linhas Aéreas Brasileiras, alguns números apresentados ficam evidentes que só puderam ser alcançados com o auxílio de tecnologias e autosserviços. Atualmente a companhia transporta em média 2,5 milhões de clientes por mês e 70% deste total utiliza as plataformas de autoatendimento. A companhia entende ainda, que o

país tem muita margem para crescimento, tendo em vista que o número de viagens por ano é de apenas 1.3 por brasileiro.

O plano de expansão está ligado as condições tecnológicas que irão dar suporte a este volume, sem a necessidade de aumentar o seu quadro na mesma proporção. Lançado em 2000 o aplicativo da Azul tinha como principal objetivo permitir que o cliente realizasse o check-in de forma virtual, reduzindo o tempo em atividades dentro do aeroporto. O executivo de uma ponte aérea, por exemplo, tinha a necessidade de se apresentar no aeroporto com no mínimo de uma hora antes do voo e somado o tempo para restituição de bagagens, o tempo de voo era menos da metade do tempo que ele havia gasto durante toda a jornada. Com o passar o tempo a companhia enxergou que o aplicativo poderia ter todos os serviços prestados de forma presencial em um ambiente mobile.

Desde a sua criação, o aplicativo passou por várias atualizações e estas em sua maioria acontecem de feedbacks dos próprios clientes. A primeira acontece através da pesquisa Net Promoter Score (NPS) que é enviada ao cliente, caso ele tenha tido algum contato com o ambiente web durante a jornada ele terá condições de enviar as suas sugestões. Como observado na Figura 14, a satisfação do cliente e os seus feedbacks são mensurados durante a sua jornada divididos em três etapas: pré-flight, inflight e pós-flight.

Figura 13 - Jornada do cliente



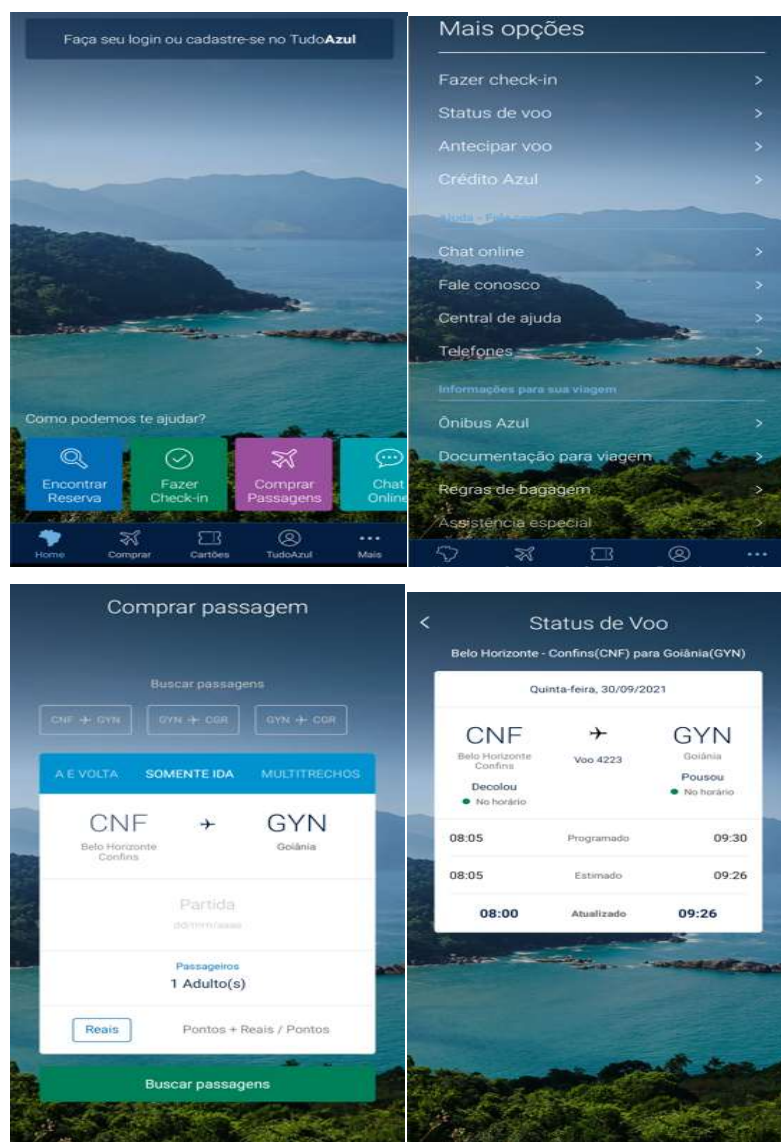
Fonte: Comitê do cliente Azul Linhas Aéreas (2021).

Hoje em dia, além deste time responsável por coletar dados através das pesquisas, o time de desenvolvimento de plataformas conta com uma equipe de CRM. Esta equipe tem como principal objetivo manter o aplicativo ativo entre os usuários e que ele não seja desinstalado após o voo. A empresa entende que o aplicativo além de reduzir o volume dos canais de

atendimento é também a sua comunicação direta com o seu cliente, sem intermediários. Para isso, procura através deste time uma comunicação leve e descontraída a mesma encontrada nos canais presenciais. Além desta comunicação e para torná-lo atrativo, ele precisa conter informações que são necessárias a experiência do voo. Então se o cliente está saindo do Rio de Janeiro com destino a Curitiba, depois de finalizada a compra ele passará receber por exemplo, opções de hospedagem e a previsão do tempo durante os dias em que estiver naquela cidade. A comunicação é pensada de forma personalizada para não gerar aquele acúmulo de informação que não será interessante para a maioria. Um outro ponto em que o aplicativo é utilizado é o de resgate do cliente que não voam há um tempo. Depois um ano sem voar na companhia ele recebe uma mensagem via app dizendo que hoje faz um ano que você realizou seu último voo conosco e estamos ansiosos pelo seu retorno. De acordo com o responsável pelas plataformas, isso tem um retorno muito alto para futuras compras pelo simples fato de ter sido lembrado.

Todas estas atualizações são discutidas em *squads* destinadas a experiência do cliente e dependendo da aprovação ela entra em uma esteira de produção e posterior atualização. Na Figura 15, temos as telas deste aplicativo e suas funcionalidades.

Figura 14 – Tela do aplicativo Azul Linhas Aéreas



Fonte: Aplicativo Azul Linhas Aéreas (2021).

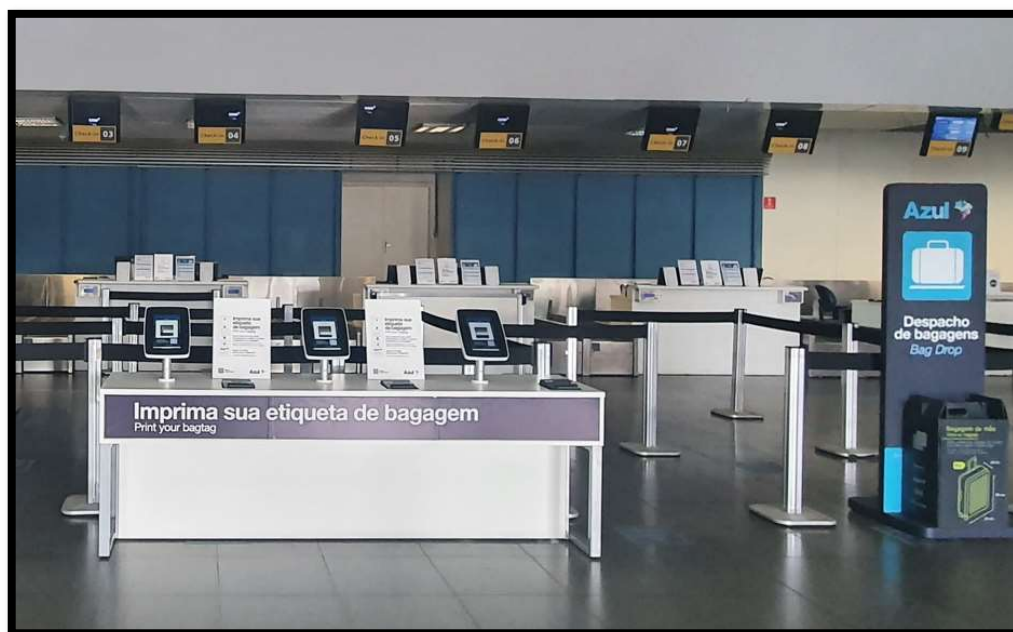
O aplicativo em operação atende a todas as necessidades do cliente durante a sua jornada:

- Pré-flight: Compra, remarcação, antecipação de passagens, marcação de assentos, check-in, informações do portão de embarque, tempo e esteira para restituição da bagagem;
- Inflight: serviço wi-fi a bord;
- Pós-flight: programa de fidelidade e troca de pontos, ofertas para destinos mais utilizados e chata on-line para eventuais dúvidas, sugestões e reclamações

A empresa entende que o número de usuários via aplicativo só tende a aumentar e que este processo foi antecipado pela pandemia. Os canais tradicionais deixarão de existir e com isso, a sua ferramenta precisa estar alinhada com a expectativa do mercado. A linguagem

transversal e o uso de novas tecnologias são algumas das práticas que já estão sendo adotadas. Como observado na Figura 16, o uso de tecnologias que está agregando ao serviço para os clientes que utilizam o aplicativo

Figura 15 – Imagem da bancada de impressão da etiqueta de bagagem para clientes que utilizam o aplicativo



Fonte: Azul Linhas Aéreas na cidade de Cuiabá (2021).

A bancada de impressão da etiqueta de bagagem é destinada para os clientes que realizaram o check-in pela web ou app e com ela o cliente não precisa enfrentar filas para despachar seus volumes.

Um outro ponto a se destacar é que a companhia deixou de utilizar os totens de autoatendimento nos seus principais aeroportos. No início, a expectativa era que os usuários dos totens passassem a utilizar os serviços através do aplicativo e isso de fato ocorreu, além de conhecer os outros serviços que esta ferramenta disponibilizava.

A outra funcionalidade de muita importância para a companhia, são os dados que esta ferramenta apresenta para a estratégia comercial. Se torna possível filtrar os trechos mais procurados, o perfil do seu cliente, se é uma viagem de lazer ou de negócios, um destino procurado a partir de uma localidade em que não se tem voo direto. Então, com todos estes dados em mãos é possível criar novos destinos e uma estratégia comercial para viabilizar sua operação. Com base nesta estratégia comercial as companhias aéreas utilizam de dois acordos muito comuns na indústria e que são expandidos com o auxílio dos aplicativos. Os acordos inicialmente são tratados como *Interline*, que seria uma rota doméstica complementar ao mercado internacional e vice e versa. Para iniciar este acordo é mandatório um estudo de



conectividade entre as malhas e rotas que podem ser exploradas através da viabilidade de clientes que buscam por estes trechos. Estes acordos acontecem através de alianças e com empresas que possuem um relacionamento entre si. Dependendo da capilaridade e possíveis ganhos comerciais estes acordos podem ser expandidos para o *Codeshare*. Estes acordos comerciais são um diferencial para o mercado na busca por vendas de novas passagens e que possam trazer um capital novo para a companhia que até então não era contabilizado em caixa. A Figura 17 a seguir exemplifica esse acordo:

Figura 16 – Tela do sistema de vendas de passagens compartilhadas

The screenshot displays a flight search interface for the route GYN to MAD. The search parameters are: 26 out 2021, 30 nov 2021, 1 adulto. The search progress is: Busca > Seleção de voo > Passageiros > Pagamento > Confirmação > Assentos.

Options for baggage: ECONOMY (Sem bagagem) and BUSINESS (3 bagagens até 23kg).

Flight details for Voo 4567 (Azul / TAP): 15:25 > 17:05 +1, GYN to MAD, starting at R\$ 4.335,97. Total price: R\$ 14.578,84. Cabines mistas.

Itinerary details:

- 26 out → Voo AD 4567 (Embraer 195 - Etiqueta B) Operado por Azul. Goiânia (GYN) > São Paulo (VCP). 15:25 > 16:50. Puntualidade: Não existe histórico recente de percentuais de atrasos e cancelamentos para esta etapa do voo selecionado.
- 26 out → Voo AD 8750 (339 -) Operado por Azul. São Paulo (VCP) > Lisboa (LIS). 18:10 > 08:00 +1. Puntualidade: Não existe histórico recente de percentuais de atrasos e cancelamentos para esta etapa do voo selecionado.
- Atenção! O Voo 8750 sai no dia 26/10/2021 e chega no dia seguinte 27/10/2021.
- 27 out → Voo AD 7359 (319 -) Operado por TAP PORTUGAL. Lisboa (LIS) > Madrid (MAD).

Fonte: Site voeazul.com.br (2021).

O cliente neste caso fez uma consulta para aquisição de passagens saindo de Goiânia com destino a Madrid na Espanha. Os dois trechos iniciais serão realizados pela Azul e o trecho final de Lisboa até Madrid pela TAP. Isso só se torna possível através do *codeshare* e são vários os tipos de acordos que podem ser celebrados entre elas. Os acordos inicialmente começam pelas vendas de passagens, se determinada companhia poderá vender o trecho operado pela outra companhia.

Neste acordo entre a Azul e TAP, o cliente ao adquirir uma passagem seja em qualquer delas poderá realizar e despachar sua bagagem até o destino final. Ou seja, o cliente que saiu de Goiânia com destino final a cidade de Madrid, realizou um único check-in e a sua bagagem foi despacha em Goiânia e ela será retirada somente em Madrid. É uma praticidade que estes acordos podem viabilizar ao cliente em comum. Na conexão em Lisboa a Azul se torna a responsável em transferir a bagagem deste cliente para o voo da TAP que irá decolar para

Madrid. Ainda sobre este acordo, o cliente poderá escolher em qual programa de fidelidade ele deseja pontuar. Durante a grave crise enfrentada pelas companhias brasileiras por conta da pandemia, vimos também este acordo ser celebrado para rotas domésticas. Azul e Latam fizeram este acordo dando a possibilidade de fortalecer a sua malha aérea em um período tão crítico. Estes acordos são realizados em sua maioria com companhias estrangeiras e que são destinos que teoricamente seriam difíceis de uma companhia brasileira operar e para se tornar vantajoso a companhia de bandeira brasileira precisa ter capilaridade. Por ter uma malha que atende mais de 150 cidades no Brasil a Azul se tornou muito atrativa para estes acordos. Parte é desenvolvida por sistemas integrados e a outra é o alinhamento operacional para transferência de clientes e bagagens. Para entendermos sobre esta integração, falamos com a gerente de alianças da Azul Linhas Aéreas. Segundo a responsável, duas premissas são essenciais para o início deste acordo, relacionamento entre as empresas e conectividade entre as malhas para que possam ser complementares. O relacionamento irá viabilizar o acesso aos sistemas para que eles possam se comunicar e o modelo de negócio como atuação.

Com relação a precificação destes trechos, as empresas aéreas possuem um departamento de pricing e eles calculam o *Special Prorate Agreements* (SPA), onde será determinado quanto cada empresa irá cobrar por trecho. Para se chegar a este valor é utilizado a tabela de distância em milhas via *Iata Clering House* (ICH). Esse acordo se torna viável com o uso de sistemas que permitam uma comunicação entre si. Atualmente, são três os sistemas mais utilizados pelas companhias ao redor do mundo: *Sabre*, *Amadeus* e *Navitaire*. Estes sistemas são ofertados em versões a se depender do acordo em que a companhia pretende realizar. Caso aumente o nível de alianças, o que se torna rotineiro nas empresas são as atualizações dos sistemas que irão dar o suporte técnico para esta operação.

Em conclusão a este benchmarking, observa-se que é factível a proposta de promover este compartilhamento de rotas no transporte rodoviário, podendo agregar tanto em receita como experiência ao cliente. Por outro lado, as empresas possuem condições de expansão de marca e de solidez em tempos de mudança de perfis dos viajantes.

#### **4.2.3 Benchmarking Grupo JCA**

O Grupo JCA é uma *holding* brasileira formada por empresas de transporte rodoviário de passageiros, cargas e turismo, composto pelas empresas Viação Cometa, Catarinense, Auto Viação 1001, Expresso do Sul, Rápido Ribeirão, SIT e Macaense, também atua em outras frentes no mercado rodoviário nacional a mais de 90 anos.

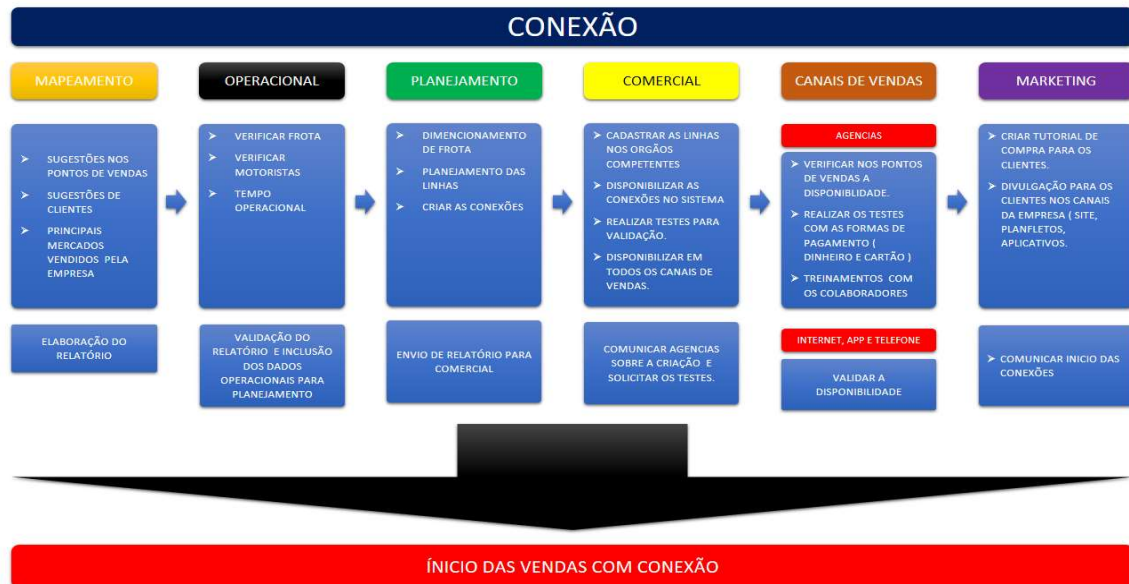


O transporte realizado por conexão teve início em 2019 com o objetivo de ampliar a oferta de viagens através de conexão na malha do Grupo JCA aproveitando os recursos já existentes abrindo aos clientes mais opção de compra. Foi observada a existência de mercados poucos explorados e com possibilidades de atendimento, haja vista que a grade existente não atende as necessidades dos clientes. Porém, com indisponibilidades de criação de novas linhas foram criadas conexões para atender, utilizando a malha existente.

A criação dos mercados foi feita com base no mapeamento de todas as linhas do grupo aproveitando as oportunidades de conexão, sendo feita esta análise pela equipe comercial, validação da equipe operacional ajustando os horários das partidas e chegadas para melhor satisfação do cliente reduzindo o tempo de espera nos terminais rodoviários. Após a conclusão deste mapeamento, são inseridas as conexões dentro dos sistemas de venda presencial e demais plataformas, disponibiliza-se a opção de pagamento com cartão de débito e crédito para compras de empresas diferentes em uma única transação e realizar a precificação necessária.

A Figura 18 representa o processo de criação do projeto de conexão realizado pelo Grupo JCA.

Figura 17 - Planejamento de Conexão



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A Viação Cometa, por exemplo, disponibiliza conexão de Juiz de Fora-MG para Campinas-SP. Neste caso o cliente compra a passagem para São Paulo com partida em Juiz de Fora desembarcando em São Paulo no terminal Tietê com conexão para Campinas SP, e também tem a possibilidade de comprar utilizando as duas empresas do grupo JCA. Saindo de

Belo Horizonte com destino ao Rio de Janeiro pela Viação Cometa e pegar conexão no Terminal Novo Rio para Cabo Frio utilizando a Auto Viação 1001.

Abaixo sistema de vendas do Grupo JCA, conexões entre as principais empresas, sendo elas, Viação Cometa, Auto Viação 1001 e catarinense. A Figura 19 representa como é o sistema de venda entre uma conexão da Viação Cometa e Catarinense. E a Figura 20 representa conexão entre Viação Cometa Auto Viação 1001, e a Figura 21 a Conexão 1001 e catarinense.

Figura 18 – Conexão Cometa x Catarinense

VENDA NORMAL													
Origem	290	BELO HORIZONTE - MG	Destino	773	BALNEARIO CAMBORIU - SC	Destino Final							
Data	30/09/2021	Quinta-feira	Serviço		Hora	00:01	Marca		Classe		Categoria		
<input type="button" value="Serviços - F12"/> <input type="button" value="Conexão - F6"/> <input type="button" value="Des. Final - F11"/> <input type="button" value="Fechar - F5"/>										QUINTA-FEIRA 30/SETEMBRO/2021 15:55 <input type="button" value="-1"/> <input type="button" value="+1"/>			
Marca	Origem	Destino	Dia	Data	Saída	Classe	Preço	Serviço	Disp.	Plataf...	Chegada	Origem Serviço	Destino Se
Cometa	290	1	QUINTA-F...	30/09/2021	23:45	CAMA	R\$ 259,99	70318	2	E2	08:45	BELO HORIZON...	SAO PAULC
CATARINENSE	1	773	SEXTA-FEI...	01/10/2021	11:30	LEITO DD	R\$ 229,99	30630	3	06	21:55	CAMPINAS - SP	FLORIANOP
Cometa	290	1	QUINTA-F...	30/09/2021	23:45	SEMILEITO...	R\$ 99,99	70317	27	E2	08:45	BELO HORIZON...	SAO PAULC
CATARINENSE	1	773	SEXTA-FEI...	01/10/2021	11:30	SEMILTO...	R\$ 129,99	30629	27	06	21:55	CAMPINAS - SP	FLORIANOP





Fonte: Total Bus - Viação Cometa (2021).

Figura 19 – Conexão Cometa x 1001

VENDA NORMAL													
Origem	290	BELO HORIZONTE - MG	Destino	521	CAMPOS DOS GOV. (S.ESTRAI	Destino Final							
Data	30/09/2021	Quinta-feira	Serviço		Hora	00:01	Marca		Classe		Categoria		
<input type="button" value="Serviços - F12"/> <input type="button" value="Conexão - F6"/> <input type="button" value="Des. Final - F11"/> <input type="button" value="Fechar - F5"/>										QUINTA-FEIRA 30/SETEMBRO/2021 15:23 <input type="button" value="-1"/> <input type="button" value="+1"/>			
Marca	Origem	Destino	Dia	Data	Saída	Classe	Preço	Serviço	Disp.	Plataf...	Chegada	Origem Serviço	Destino Se
Cometa	290	270	QUINTA-F...	30/09/2021	23:59	CAMA	R\$ 226,20	71175	2	E2	08:00	BELO HORIZON...	RIO DE JAN
1001	270	521	SEXTA-FEI...	01/10/2021	10:06	1 CLASSE ...	R\$ 113,37	20875	3	49 A 55	14:41	RIO DE JANEIRO...	FAROL DE S
Cometa	290	270	QUINTA-F...	30/09/2021	23:59	SEMILEITO...	R\$ 112,58	71174	11	E2	08:00	BELO HORIZON...	RIO DE JAN
1001	270	521	SEXTA-FEI...	01/10/2021	10:06	CONV. DD	R\$ 87,94	20874	28	49 A 55	14:41	RIO DE JANEIRO...	FAROL DE S

Fonte: Total Bus - Viação Cometa (2021).

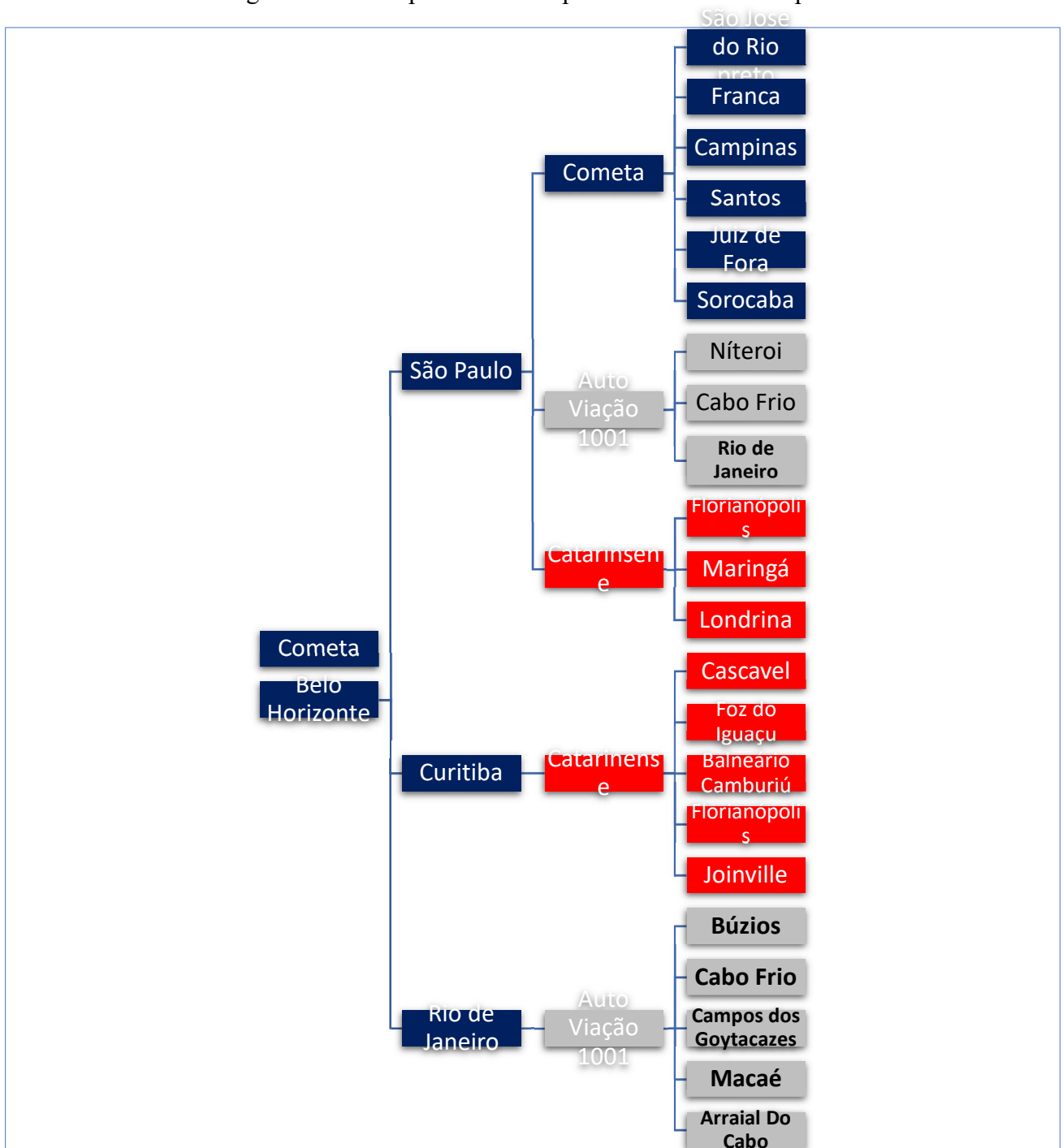
Figura 20- Conexão 1001 e Catarinense

VENDA NORMAL													
Origem		502	NITEROI - RJ		Destino		325	FLORIANOPOLIS - SC		Destino Final			
Data		02/10/2021	Sábado		Serviço			Hora		00:01	Marca		
Classe				Categoria				QUINTA-FEIRA 30/SETEMBRO/2021 16:58					
Serviços - F12		Conexão - F6		Des. Final - F11		Fechar - F5							
Marca	Origem	Destino	Dia	Data	Saida	Classe	Preço	Serviço	Disp.	Plataf...	Chegada	Origem Serviço	Destino Sc
	502	1	SABADO	02/10/2021	14:00	CAMA	R\$ 229,99	22018	3	A1/A2	20:30	CABO FRIO - RJ	SAO PAULC
	1	325	SABADO	02/10/2021	23:15	CAMA	R\$ 319,99	30276	0	14	10:30	SAO PAULO (TIE...	FLORIANOF
	502	1	SABADO	02/10/2021	14:00	CONV. DD	R\$ 109,99	22017	29		20:30	CABO FRIO - RJ	SAO PAULC
	1	325	SABADO	02/10/2021	23:15	SEMILTO. ...	R\$ 189,99	30275	23	14	10:30	SAO PAULO (TIE...	FLORIANOF

Fonte: Total Bus - Viação Cometa (2021).

A Figura 22 detalha os principais destinos operados dentro do Grupo JCA observando que o cliente pode adquirir passagens de ida e volta ou dar sequência em sua viagem dentro dos destinos operados pelo grupo além de vantagens na compra antecipada chegando a 50% de desconto.

Figura 21 - Principais destinos operados dentro do Grupo JCA



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

#### 4.2.4 *Benchmarking CLICKBUS*

As vendas online representavam 1% das passagens comercializadas pelo setor rodoviário por ônibus no Brasil em 2013. Esse setor, até 2017, movimentava diretamente cerca de 15 bilhões de reais, através do atendimento de 160 milhões de viajantes (Clickbus, 2017). Com a digitalização crescente, as passagens compradas pela internet se tornaram responsáveis por aproximadamente 20% desse mercado (Gazeta do Povo, 2021). No país, a principal empresa de vendas de passagens online é a Clickbus, que será apresentada para análise de benchmarking.

A Clickbus iniciou como startup da incubadora Rocket Internet. Atualmente oferece serviços no Brasil e no México, em três frentes de negócios: sistema de distribuição global (GDS), gestão de sites *whitelabels* e agência online de viagens (OTA). A empresa opera como *marketplace*, engloba 4 mil destinos, mais de 150 viagens e já comercializou 25 milhões de bilhetes até 2020 (Gazeta do Povo, 2021). Devido ao escopo deste trabalho, será analisado o negócio de venda de passagens, de maneira análoga ao modelo internacional apresentado na seção 4.2.2.

A própria Clickbus define a jornada do cliente virtual como diferente em relação aos passageiros que tradicionalmente compram as passagens na rodoviária. Devido à enorme quantidade de informação e conteúdo a que têm acesso, precisam receber respostas ágeis e produtos eficientes ao longo da jornada de compra e uso do serviço, que perpassa pelas seguintes etapas: necessidade, avaliação, busca, exploração, averiguação, ação de compra, finalização de compra, confirmação e relacionamento (Clickbus, 2017). A entrega de valor realizada pela Clickbus nessa jornada, será detalhada nos itens abaixo:

##### a) Necessidade e Avaliação

É a necessidade de um deslocamento que faz com que uma pessoa se torne potencial cliente de uma empresa de ônibus. A partir da necessidade, inicia uma pesquisa que avalia as possibilidades de atendimento. A Clickbus busca ampliar essas possibilidades de atendimento aumentando sua área de cobertura. Atualmente é o *marketplace* de maior abrangência do ramo de viagens rodoviárias no Brasil, englobando mais de 4.000 destinos. Isso contribui para que se torne a primeira opção de pesquisa dos clientes em processo de avaliar possibilidades de viagem. Um exemplo do esforço da empresa em aumentar sua capilaridade pôde ser visto em 2016, quando fechou parceria com a J3, maior GDS de ônibus do Brasil até então, ligado a diversas grandes empresas do setor (Revista PEGN, 2018).

##### b) Busca

A busca por passagens no site da Clickbus – que oferece também app Android e iOS – é bem simples. Como pode ser visto na Figura 23, o cliente precisa informar apenas sua origem, destino pretendido, data da viagem e, se for de interesse, do retorno.

Figura 22 - Input das informações de viagem pelo cliente

Fonte: Clickbus (2021).

Já na página inicial, fica claro o chamado à ação feito pela Clickbus ao cliente: de maneira simples e em posição de destaque a busca pela passagem desejada pode ser feita. Além disso, em um visual limpo e agradável ao usuário, são apresentadas promoções de rotas frequentemente procuradas, com destinos turísticos como Teresópolis, RJ ou Curitiba, PR, por exemplo.

### c) Exploração

Na etapa de exploração o cliente pode navegar pelas possibilidades de atendimento oferecidas. Nesta etapa, mostrada na Figura 24, podem ser avaliados os preços e as empresas operadoras que oferecem o serviço desejado, com diferentes níveis de conforto e horários.

Figura 23 - Resultados da Clickbus em busca de passagens Belo Horizonte – São Paulo

Passagens de ônibus de Belo Horizonte, MG para São Paulo, SP ⇌ Inverter

Passagens de ônibus > Rotas > Passagens de ônibus de Belo Horizonte, MG para São Paulo, SP

Selecionar Viagem      Pagamento      Confirmação

	Qua., Jan. 26	Qui., Jan. 27	Sex., Jan. 28	Sáb., Jan. 29	Dom., Jan. 30
<b>Companhia</b>					
<b>Saída</b>					
<b>Embarque/Desembarque</b>					
<b>Duração</b>					
<b>Classe/Assentos</b>					
<b>Preço</b>					
<b>GONTIJO</b>					
	02:30	Belo Horizonte, MG - Ponto de Apoio Gontijo	8h 55m	Executivo	R\$141,00
	11:25	Sao Paulo, SP - Tiete			
	<input type="checkbox"/> Passagem no celular <input checked="" type="checkbox"/> Segurança Reforçada <input type="checkbox"/> Passagem impressa				
<b>GONTIJO</b>					
	04:10	Belo Horizonte, MG - Ponto de Apoio Gontijo	8h 55m	Executivo	R\$145,00
	13:05	Sao Paulo, SP - Tiete			
	<input type="checkbox"/> Passagem no celular <input checked="" type="checkbox"/> Segurança Reforçada <input type="checkbox"/> Passagem impressa				
<b>GONTIJO</b>					
	07:20	Belo Horizonte, MG - Ponto de Apoio Gontijo	9h 32m	Executivo	R\$149,00
	16:52	Sao Paulo, SP - Tiete			

Saída  
 Madrugada (06:00 - 06:59)  
 Manhã (06:00 - 11:59)  
 Tarde (12:00 - 17:59)  
 Noite (18:00 - 23:59)

Classe  
 Executivo  
 Convencional  
 Leito-Cama  
 SEMILEITO PREMIUM  
 Convencional  
 Leito  
 Executivo DD  
 Leito DD

Fonte: Clickbus (2021).

Numa busca simulada por passagens de Belo Horizonte com destino a São Paulo, percebe-se uma experiência completa e intuitiva. No canto superior, conforme pode ser visto na Figura 24, há um mapa esquemático com a continuidade da jornada do cliente, que mostra a facilidade que chega à confirmação da passagem. As informações importantes são facilmente identificadas: companhia operadora, horário de saída e chegada no destino, local de embarque e desembarque, duração total da viagem, classe dos assentos e preço são resumidos de maneira consolidada. Um aspecto que merece destaque é que algumas operadoras já oferecem serviço de passagem no celular, que dispensa a necessidade de passar pelo guichê da rodoviária para trocar o voucher da venda pela passagem de embarque e essa comodidade é exposta já no resumo de resultados. Ainda nessa fase de exploração é possível aplicar filtros de maneira rápida e direta no canto esquerdo da tela, e classificar os resultados por preço, duração da viagem ou horário de saída. Pode ser percebido na faixa superior da tela uma proximidade aos modelos de venda de passagens aéreas, com as datas próximas disponíveis também para consulta. Aqui poderia ser incluído o preço mínimo de cada dia para que o cliente não precisasse alternar tabelas, mas já oferece facilidade para pessoas com flexibilidade de datas.

#### d) Averiguação

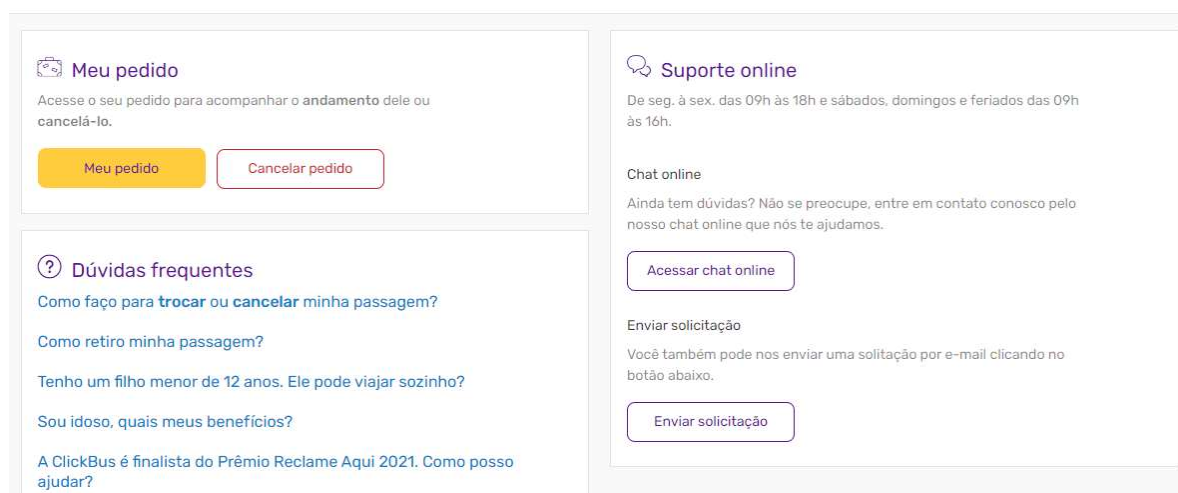
Fernando Prado, fundador da Clickbus, afirma que foi necessário enfrentar a resistência do público, que até 2018 comprava suas passagens de maneira presencial nos guichês das rodoviárias, “seja por hábito, seja por medo de comprar pela internet.” Para aumentar a



confiança na marca foi contratado o humorista Fábio Porchat como embaixador e garoto propaganda, realizando em 2017 a maior campanha publicitária e televisionada do setor (Revista PEGN, 2018). O mercado passou a reconhecer um pouco mais a marca e os serviços disponíveis, mas a etapa de averiguação na jornada do cliente, em que é tomada a decisão de se confiar ou não na empresa, ainda é bastante relevante. Para que o cliente possa sanar dúvidas com confiança, na parte inferior do site há canais de atendimento disponíveis como chat e e-mail, além de uma seção de perguntas frequentes, com destaque ao bom resultado da empresa nas avaliações do Reclame Aqui, importante organização de avaliação de atendimento ao público.

Figura 24 – Central de Atendimento Clickbus

### Central de atendimento: Chat online



Fonte: Clickbus (2021).

#### e) Ação de compra

Após decidir por comprar realmente uma passagem online, o cliente tem acesso ao mapa de assentos do ônibus (Figura 26) para que escolha sua preferência. Novamente uma ferramenta bastante intuitiva, em que a legenda aponta claramente os assentos verdes como disponíveis e, ao selecionar o local de preferência, o assento selecionado fica indicado com a cor amarela.



Figura 25 – Seleção de assentos

The screenshot displays the Gontijo bus booking interface. At the top, a calendar shows the selected date as Saturday, Jan. 29. Below the calendar, a yellow header bar contains the following information: Companhia (Gontijo logo), Saída (02:30), Embarque/Desembarque (11:25), Duração (8h 55m), Classe/Assentos (Executivo), and Preço (R\$196,47, with a crossed-out price of R\$141,00). A 'Cancelar' button is located to the right of the price.

The main area features a seat map with a grid of seats. The legend indicates: Livre (green), Selecionado (orange), and Ocupado (grey with an 'X'). Seat 27 is highlighted in orange, indicating it is selected. Other seats are either green (available) or grey with an 'X' (occupied).

On the right side, under 'Seus assentos', it shows 'Assento 27' for R\$141,00. Below this, there is a message: 'Mais de um passageiro? Seleccione outro assento'.

At the bottom center, there is a large yellow button labeled 'Continuar reserva'.

Fonte: Clickbus (2021).

#### f) Finalização de compra

Ao continuar com a reserva, o cliente já é direcionado à página de pagamento. É a partir daí que realiza a inserção do nome para identificação, documento de identidade que será usado no embarque, além de informações de contato para receber a confirmação da viagem além de manter o relacionamento com a Clickbus. O resumo da compra é apresentado no canto superior direito da tela, com o extrato dos custos detalhado abaixo. Aqui percebe-se a estratégia de monetização do *marketplace*, que cobra uma taxa de conveniência. No exemplo apresentado na Figura 27 pode ser visto uma taxa de 20% cobrada do usuário.

Figura 26 – Identificação

The screenshot shows the 'Pagamento' step of the ClickBus booking process. It features three main columns:

- Passageiros:**
  - Passageiro 1:** Fields for 'Nome completo' and 'Documento' (with a dropdown for 'RG').
  - Contato:** Fields for 'E-mail', 'Documento' (with a dropdown for 'CPF'), and 'Telefone'.
  - A checkbox:  Quero receber ofertas e novidades da ClickBus
- Resumo do Pedido:**
  - Route: Belo Horizonte, MG - Ponto de Apoio Gontijo → Sao Paulo, SP - Tiete
  - Viagem de ida: Sáb., 29 de janeiro às 02:30
  - Input: Digite aqui seu cupom [Aplicar]
  - 1 assento: R\$141,00
  - Taxa de Serviço: R\$28,20
  - Valor à vista: R\$169,20**

Fonte: Clickbus (2021).

Com as informações de identificação e contato preenchidas, valores confirmados, o pagamento pode ser feito na mesma página. As opções de pagamento incluem cartão de crédito, Pix, transferência bancária, Mercado Pago ou Paypal, conforme mostra a Figura 28.

Figura 27 – Pagamento

The screenshot shows the 'Pagamento' step of the ClickBus booking process, specifically the 'Cartão de crédito' option. It features two main columns:

- Cartão de crédito:**
  - Options: Cartão de crédito, PIX, Transferência bancária, Mercado Pago, Paypal
  - Parcela em até 12x comprando com: VISA, Mastercard, American Express, Diners Club International, Hipercard
  - Fields: Número do cartão, Validade do cartão (mm/aa), Código de segurança (CVV), Nome do titular do cartão, CPF/CNPJ do titular, CEP da fatura do cartão, Em quantas parcelas? (dropdown: 1x)
  - Disclaimer: Clicando em "Comprar" você aceita nossos termos de uso e política de privacidade
  - Button: **Comprar**
- Resumo do Pedido:**
  - Route: Belo Horizonte, MG - Ponto de Apoio Gontijo → Sao Paulo, SP - Tiete
  - Viagem de ida: Sáb., 29 de janeiro às 02:30
  - Input: Digite aqui seu cupom [Aplicar]
  - 1 assento: R\$141,00
  - Taxa de Serviço: R\$28,20
  - Valor à vista: R\$169,20**

Fonte: Clickbus (2021).

### g) Confirmação e Relacionamento

A confirmação da compra, logo após o pagamento, é feita através de e-mail, que chega na caixa de entrada do endereço informado pelo cliente em poucos minutos. No e-mail, a

Clickbus informa os detalhes de viagem, com datas, horários, e código localizador. Além disso, recomenda-se a chegada à rodoviária com antecedência de 30 minutos. Termos resumidos para alteração ou cancelamento da passagem são também informados ao final do e-mail.

A jornada do cliente, que atravessa todas as etapas apresentadas, é fluida e simples. Uma experiência bem intuitiva e ágil. Viagens com vários trechos e diferentes operadores podem ser pesquisados, mas a combinação de trechos não é automática. Aparentemente trata-se de uma combinação comercial previamente informada e configurada pela empresa para comodidade dos clientes.

Importante destacar ainda o posicionamento da empresa no mercado, especialmente no que diz respeito ao arcabouço jurídico que sustenta sua operação e à imagem que busca construir junto aos clientes.

Os termos de uso do serviço são disponibilizados no site para consulta prévia: o serviço é posicionado como um agendamento de passagens em que a responsabilidade por quaisquer danos ocorridos após a emissão das passagens é da empresa operadora. Como a maior parte das viagens compradas através da Clickbus possuem itinerário interestadual, a ANTT – Agência Nacional de Transportes Terrestres – é citada diversas vezes, já que a regulamentação operacional é toda feita por essa agência federal. Ainda assim, a empresa atua de maneira a facilitar os ajustes e modificações das passagens, com informações completas nas seções de dúvidas do site. Além disso, é explicitado nos termos de uso o caráter privado de utilização do serviço de agendamento de passagens, com utilização comercial por terceiros totalmente vedada. A política de privacidade que rege o uso dos dados pessoais dos clientes também é definida, com regras claras de compartilhamento e guarda das informações. Caracterizar-se como mera intermediária de agendamento de passagens permite também que a empresa não precise conceder gratuidades, como passagens para idosos, ID Jovem, pessoas com deficiências, entre outros grupos beneficiados por políticas públicas. Em resultados obtidos na internet, percebe-se que não há grandes contestações jurídicas à empresa, de maneira que está consolidado o funcionamento legal.

Nos aspectos de imagem transmitida, a empresa se coloca como *marketplace* tecnológico e facilitador, parceiro das empresas operadoras e parceiro dos próprios clientes, ao oferecer comodidade e rapidez na compra de passagens. Com site amigável, realizou uma das maiores campanhas publicitárias do setor de transporte rodoviário na televisão, escolhendo um ator famoso e irreverente amplamente aceito pelo público jovem, o Fábio Porchat. A ideia foi mostrar que o setor de transporte por ônibus se modernizara, ao contrário do que o pensamento

tradicional poderia pensar. As melhorias de frota, destinos e modernização foram divulgadas, impondo à marca uma imagem de tecnologia e inovação.

A expectativa para 2022 é de aquecimento do mercado rodoviário, especialmente considerada a pressão nos preços da aviação. Assim, uma empresa de venda de passagens moderna e reconhecida pelo público provavelmente terá boas oportunidades para aumentar a fatia das vendas online no transporte.

### **4.3 Definição do Modelo Conceitual da Plataforma (FRAMEWORK)**

A ideia inicial do projeto se baseou na construção de um modelo de negócio que possibilite ao usuário do transporte rodoviário, a aquisição de passagens casadas que englobem itinerários atendidos por mais de uma ligação e/ou empresa, ou seja, itinerários que dependem de uma conexão.

Com esse objetivo, surgiu a ideia de uma plataforma de vendas que oferece ao usuário a informação das possíveis conexões, com detalhamento de datas e horários, de forma a proporcionar uma melhor experiência de compra.

Ao utilizar a plataforma, o usuário informa sua origem e destino, e suas datas de preferência, e a plataforma o fornece as informações de potenciais viagens, com horários e conexões possíveis. As conexões oferecidas serão classificadas em duas modalidades: conexões garantidas, aquelas operadas por mesmo operador, e conexões não garantidas, aquelas operadas por diferentes operadores.

Todo o processo de pagamento será realizado dentro da própria plataforma, com fornecimento de diferentes formas de pagamento. A compra será única, como também seu pagamento, ou seja, apenas uma transação para duas ou mais passagens.

Outra otimização será do processo de check-in, que também poderá ser realizado pela própria plataforma, evitando assim que o usuário necessite passar pelos guichês nas rodoviárias. Esse ganho reflete também na eficiência operacional, com redução de necessidade de headcount de equipe.

Na Figura 29 é apresentado a ideia-conceito do funcionamento da plataforma.

Figura 28 - Framework inicial da plataforma



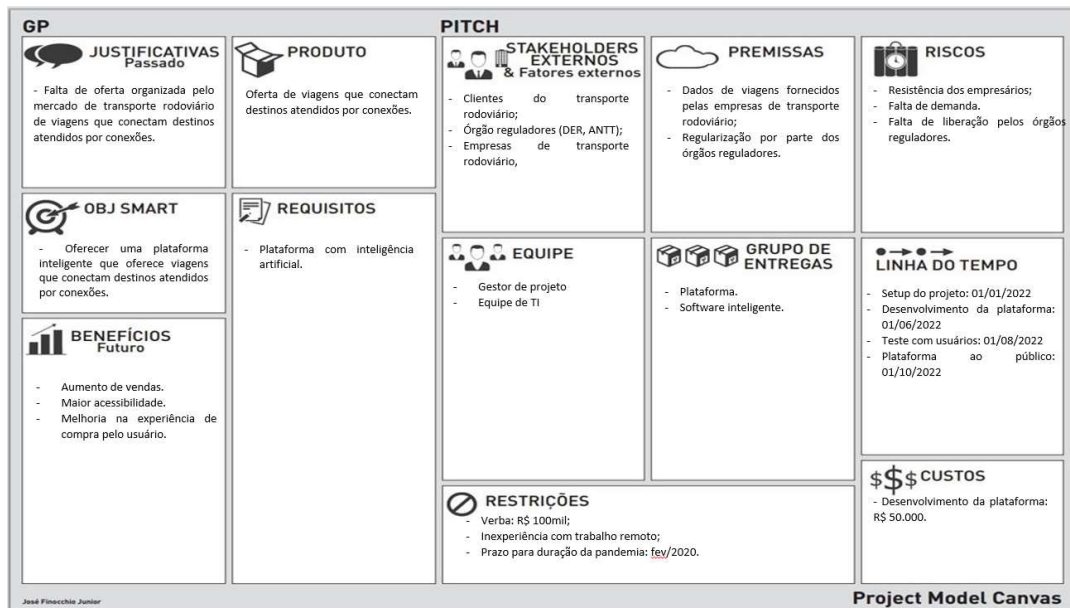
Fonte: Elaborado pelos autores(2021).

A premissa da plataforma é de que as empresas de transporte rodoviário forneçam acesso aos seus dados de planejamento de viagens, para que por meio de um algoritmo, a plataforma possa realizar as vinculações e análises necessárias para as possíveis conexões.

A plataforma será remunerada aplicando uma porcentagem de ganho em cima dos valores de custos das passagens fornecidas pelas empresas de transporte. Devido ao seu potencial de vendas, deverá haver uma negociação com essas empresas para que a plataforma consiga valores diferenciados para bom atendimento ao mercado.

Para estruturar e exemplificar a organização e estratégia do negócio, foi desenvolvido, em um formato CANVAS, toda a estruturação do negócio conforme Figura 30.

Figura 29 – CANVAS do projeto



Fonte: Elaborado pelos autores(2021).

Ao acessar a plataforma, todo o caminho percorrido pelo cliente, assim como o detalhamento de suas buscas será mapeado. Dessa forma, é possível entender todo o processo de procura dos clientes, suas jornadas.

Esse mapeamento da jornada do cliente subsidiará processos agregadores de valor ao negócio principal, como fornecimento de hotéis e restaurantes no local de destino, através do delineamento de parcerias. Com a informação de data e destino, a plataforma também fará o mapeamento de temperatura e clima, fornecendo informação ao cliente com dicas como o vestiário ideal que deverá levar.

A jornada também gera outro *input* importante para o setor de planejamento operacional, que através dos dados pode propor às empresas de transporte que revisitem as ofertas, redesenhem rotas e horários, para que dessa forma seja possível uma alavancagem de vendas e melhor satisfação dos usuários do transporte rodoviário.

#### 4.4 Percepções da Ideia-conceito pelos principais stakeholders.

##### 4.4.1. Avaliação do Modelo Conceitual na perspectiva empresarial

Conforme exposto anteriormente, o método deste estudo envolve a realização de pesquisas de campo para que pesquisas descritivas qualitativas sejam conduzidas junto às partes interessadas. Stakeholders essenciais ao sucesso do projeto são os acionistas e diretores do setor

de transporte rodoviário de passageiros, e por isso, propõe-se apresentar o modelo conceitual da ideia em desenvolvimento para representantes desse grupo.

A partir do entendimento da proposta, as entrevistas são guiadas por 4 seções de perguntas: perfil da empresa, situação interna, situação desejada e avaliação da ideia (APENDICE A).

As respostas obtidas foram organizadas por bloco, em que cada coluna representa um representante que participou da pesquisa, conforme mostra a Tabela 2 presente no APÊNDICE B.

Percebe-se que nos aspectos que tangem o perfil as quatro empresas (A, B, C, D) investigadas possuem operações mistas, isto é, trabalham com operações intermunicipais e interestaduais, abarcando os estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná e outros. Verificou-se também que todas as empresas, possuem um número significativo de veículos de sua frota, no qual reflete a um número de passageiros anuais representativo que varia 900.000 a 5.880.000. Quanto as rotas, as empresas A, B, C, descreveram as principais, totalizando 38, 23, 33 respectivamente, enquanto a empresa D apresentaram 180 linhas.

Nos aspectos que tangem a situação interna, inicialmente a empresa A, evidencia que possui um atendimento de vendas diferenciado, por possuir um aplicativo específico de vendas, enquanto as empresas B, C, D utilizam-se de vendas em terminais e sites, a empresa A também oferta esses dois recursos. A respeito das conexões todas as empresas ofertam a comercialização, todavia a empresa A e B fazem uma venda única, a empresa B oferta de maneira separada e a C corresponde a vendas distintas. Quanto ao compartilhamento das vendas A, C, não compartilham vendas, somente as empresas oferecem vendas da própria empresa, enquanto a empresa B, D compartilham o sistema de vendas e utilizam-se de receitas e despesas que são repassadas aos outros setores no final de cada mês, como também o consórcio entre os setores. As dores e reclamações são variadas entre as empresas como congestionamentos em sites e vendas em períodos específicos, vendas em conexões e as empresas de cunho clandestino.

Quanto a situação desejada, verifica-se que o setor que representa referência da venda das empresas da passagem, apesar que as localidades são heterogêneas, na empresa A, a referência tange aspectos em há localidades que tangem somente a venda no terminal rodoviário dado a inacessibilidade de internet em uma comunidade menor, já a empresa B a referência é que em algumas capitais possui a leitura QRcode que facilita a compra das passagens. A empresa C nomeou um setor específico, enquanto a empresa D descreve em investir nas preferências dos consumidores como ponto de referência. Quanto a parceria com fornecedor de

solução de venda de passagens, somente a empresa A e C possuem, enquanto as empresas B e D demonstraram-se divergente a situação dada a pouco confiabilidade dos fornecedores.

E por fim, quanto à avaliação da ideia, observa-se que as quatro empresas estão aptas a diferenciação e aberta à de novas ideias, peculiarmente no que tange a comodidade e bem-estar de seus clientes. Essa nova proposta ofertada de vendas compartilhadas instigou as quatro empresas, no que representa:

- a) Realizar um teste piloto (empresa A),
- b) Está apta as inovações (empresa B),
- c) Facilidades ao passageiro (empresa C),
- d) Atuar com pessoas qualificadas no atendimento e com análise fundamentada (empresa D).

A oferta dos horários na plataforma não seria um empecilho dado que estas já estão disponíveis em diversos sites discorreram os acionistas das empresas, eles também descreveram o tempo de intervalo para conexão de forma padronizada e em caso de atraso as medidas necessárias devem ser tomadas. Quanto às forças e fraquezas, as empresas demonstram-se preocupações quando ao atraso indevido inviabilizando os horários ofertados na plataforma, a complexidade de algumas malhas e tempo de viagem também são fraquezas, quanto as forças a importância de se inserir um novo modelo diferenciado que atenda seus clientes, bem como melhoria significativa da oferta, facilidade e agilidade na aquisição de passagens. Outro aspecto, relevante a plataforma ao sistema financeiro ofertado pela plataforma que tornaria mais atrativo as empresas, todas as quatro relataram que deveria ser um custo mínimo, a empresa A destacou também que o custo deveria ser fixo e a empresa D afirmou que esse custo deveria ser mínimo, em decorrência que os valores das passagens já são justos, o acréscimo elevado pela plataforma iria inviabilizar a demanda de alguns clientes.



#### ***4.4.2 Avaliação do Modelo Conceitual na perspectiva clientes***

##### **4.4.2.1 Objetivo**

O objetivo desta pesquisa é analisar dentre os usuários frequentes e não frequentes do transporte rodoviário a aplicabilidade de um aplicativo que possa oferecer através da sua plataforma venda de passagens, conexão entre rotas compartilhadas e serviços que possam agregar a sua experiência no momento em que optar por utilizar este tipo de modal. O outro ponto analisado é a expansão deste mercado, através do uso de novas tecnologias criando uma oportunidade de mobilidade para seus usuários.

##### **4.4.2.2 Introdução**

O estudo foi realizado através de uma pesquisa online, para entender o perfil destes usuários, as suas expectativas com relação ao transporte rodoviário e o modelo proposto com a introdução do aplicativo que possa fornecer serviços em uma única plataforma, serviços que até então são poucos difundidos no setor. O perfil de amostra para esta pesquisa é de 106 respondentes em um universo de 45 municípios localizados em 09 estados e o Distrito Federal. Com relação a atribuição dos respondentes 53 estão em regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), 11 empresários, 09 estudantes, 06 autônomos e 27 relacionados em outras categorias.

Figura 30 – Perfil de amostra dos respondentes



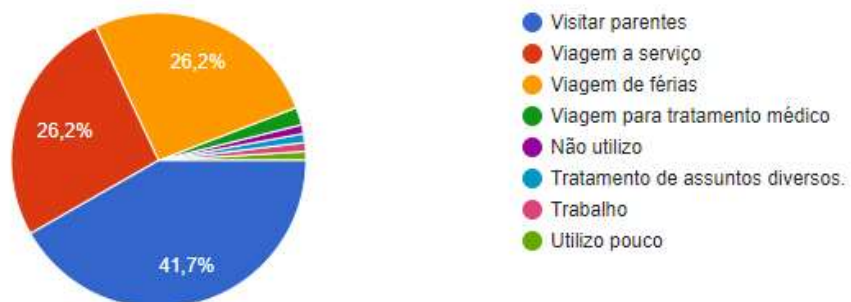
Fonte: Pesquisa elaborada para entrevistas com usuários.

A Figura 32 apresenta o perfil de amostra dos respondentes desta pesquisa

#### 4.4.2.3 Resultados

A intenção do estudo é analisar com que frequência e finalidade os entrevistados utilizam o transporte rodoviário, a sua percepção e preferência por tipo de transporte para se locomover entre as cidades.

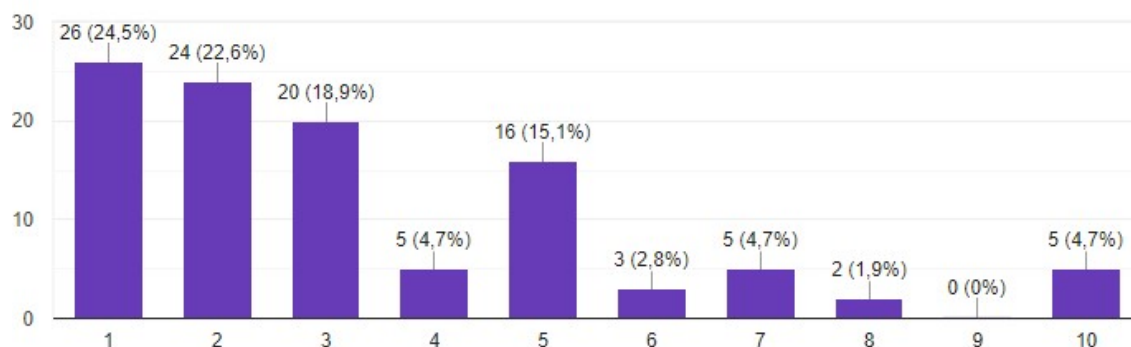
Gráfico 1 – Respondentes de acordo com a necessidade do uso do transporte rodoviário



Fonte: Pesquisa elaborada para entrevistas com usuários

O Gráfico 2 apresenta a necessidade de uso do transporte rodoviário.

Gráfico 2 – Frequência do uso do transporte rodoviário de ônibus

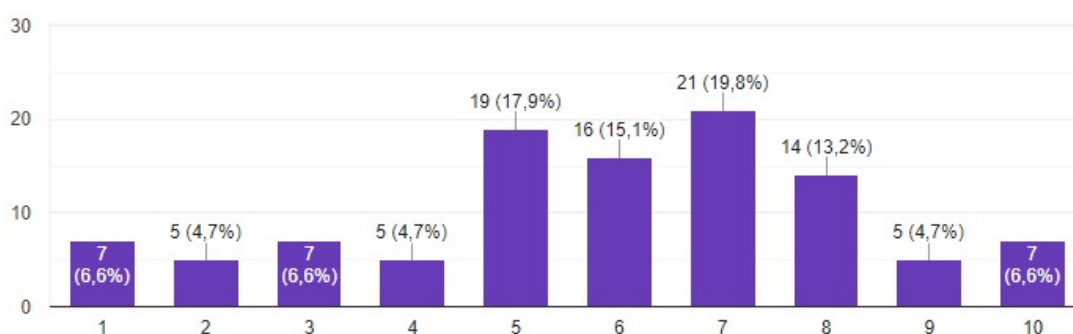


Fonte: Pesquisa elaborada para entrevistas com usuários.

Conforme Gráfico 2, os entrevistados apresentam a frequência do uso do transporte rodoviário de ônibus.

Quando realizadas estas viagens, apenas 5% utilizam o transporte rodoviário por ônibus como preferência.

Gráfico 3 – Satisfação com o serviço prestado

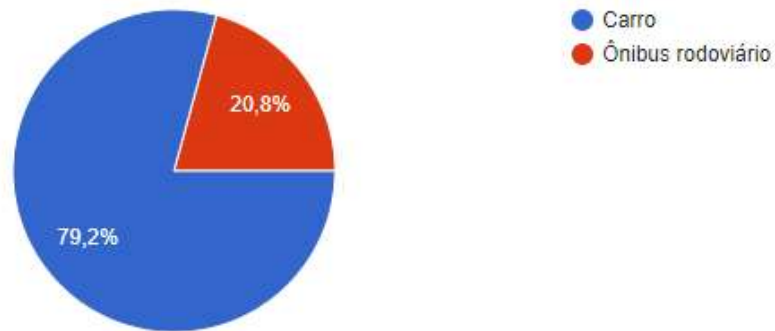


Fonte: Pesquisa elaborada para entrevistas com usuários.

Conforme Gráfico 16, os usuários apresentam a sua satisfação com o serviço prestado

Dentre os usuários frequentes, 11% enquadram o tipo de serviço prestado como satisfatório e uma oportunidade para se transformar neutros e detratores em promotores.

Gráfico 4 – Transporte utilizado para se locomover

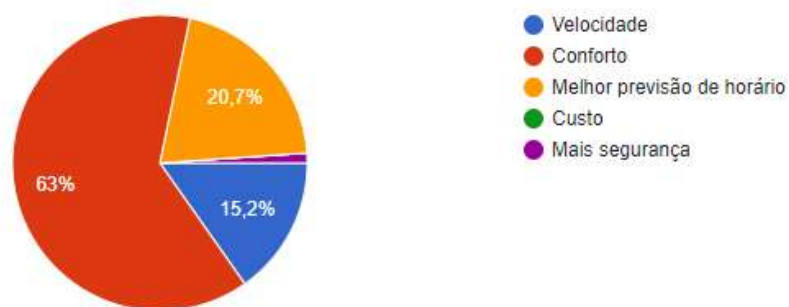


Fonte: Pesquisa elaborada para entrevistas com usuários.

Conforme Gráfico 4, os usuários apresentam a sua preferência de transporte para se locomoverem.

Quando questionados sobre a preferência pelo tipo de transporte que estes entrevistados utilizam para se locomover entre as cidades, a grande maioria opta pelo carro.

Gráfico 5 -Preferência pelo uso do carro

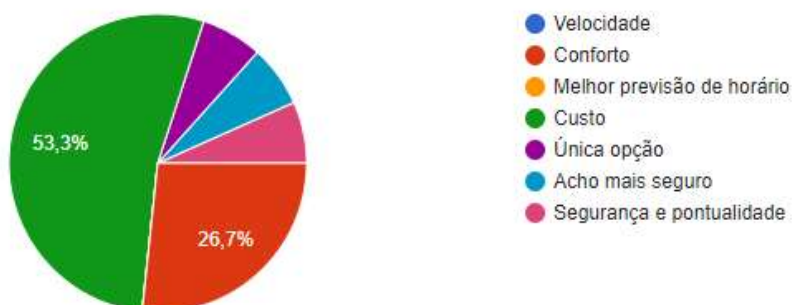


Fonte: Pesquisa elaborada para entrevistas com usuários.

Conforme Gráfico 5, os usuários apresentam o motivo pela escolha do carro.

Aprofundando um pouco mais sobre esta preferência, são citados o conforto e a previsibilidade do horário como destaques para a opção.

Gráfico 6 - Preferência pelo uso do ônibus

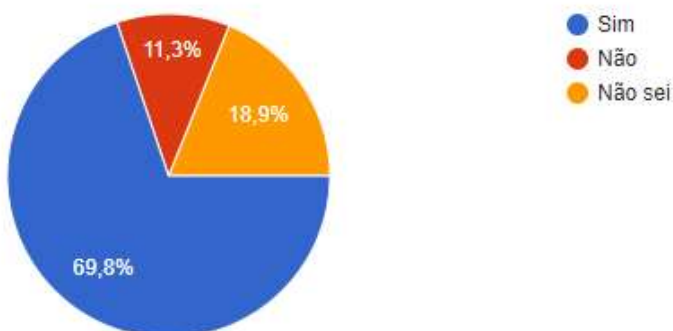


Fonte: Pesquisa elaborada para entrevistas com usuários.

Conforme Gráfico 6, os usuários apresentam o motivo pela escolha do ônibus.

Dentre os optantes pelo ônibus, o principal motivo pela opção é por conta do custo.

Gráfico 7 - Melhorias na prestação dos serviços de ônibus



Fonte: Pesquisa elaborada para entrevistas com usuários.

Conforme Gráfico 7, com melhorias na prestação dos serviços os usuários passariam a optar pelo transporte rodoviário de ônibus.

Os entrevistados são claros ao dizer que se o ônibus oferecer melhores condições, a opção por este modal se tornará a utilizada para estes deslocamentos.

#### 4.4.2.4 Discussão

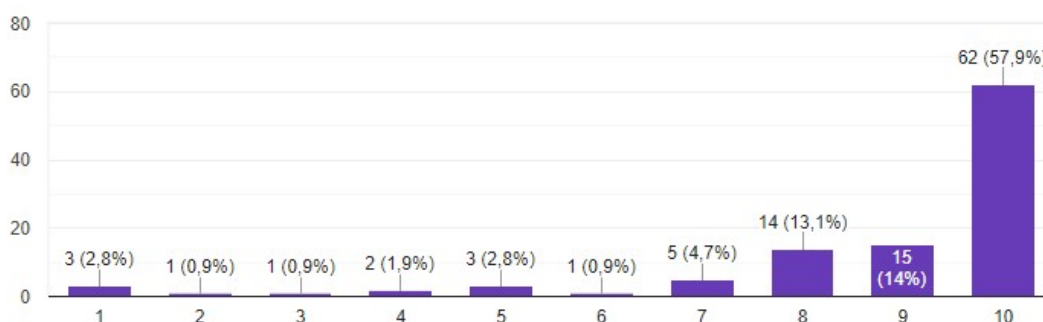
Com base neste estudo, fica evidente que no decorrer dos anos os usuários do transporte rodoviário optantes pelo ônibus foram migrando para transportes alternativos em razão da qualidade do serviço e tempo de deslocamento. Um dos pontos observados na pesquisa e levado em consideração pelos entrevistados é a falta de modernização do transporte de ônibus, que

pouco agrega em mobilidade, eficiência e complemento de rotas. Os deslocamentos poderiam ser reduzidos em acordos entre as empresas e que é uma das propostas deste aplicativo.

#### 4.4.2.5 Resumo

Atualmente o motivo de escolha pelo transporte rodoviário de ônibus se deve apenas pelo custo ser menor as outras opções assinaladas nesta pesquisa. Porém, o número de usuários frequentes neste modal é de apenas 5% se comparado aos demais. Inicialmente poderia ser interpretado que este projeto se tornaria inviável pelo baixo percentual de usuários frequentes, porém, com base na proposta de desenvolvimento deste aplicativo e o que ele poderá agregar em uma melhor experiência é a oportunidade para que as empresas possam trazer novos clientes.

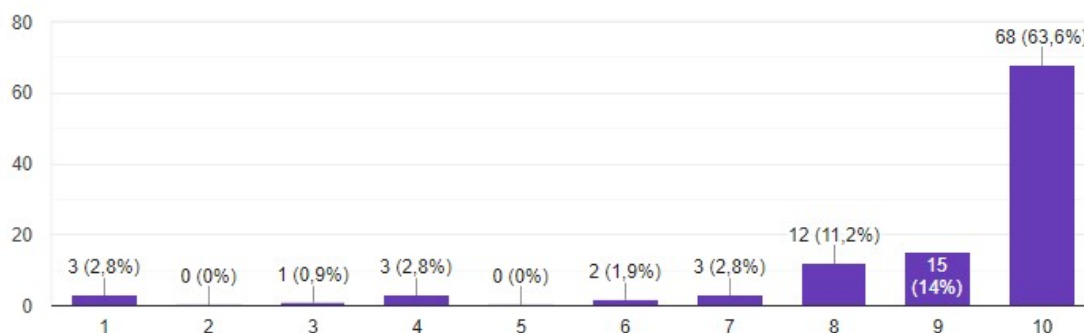
Gráfico 8 - Oferta por dias e horários com preços promocionais



Fonte: Pesquisa elaborada para entrevistas com usuários

Conforme Gráfico 8, os entrevistados apontaram o que seria determinante pela escolha do transporte rodoviário de ônibus.

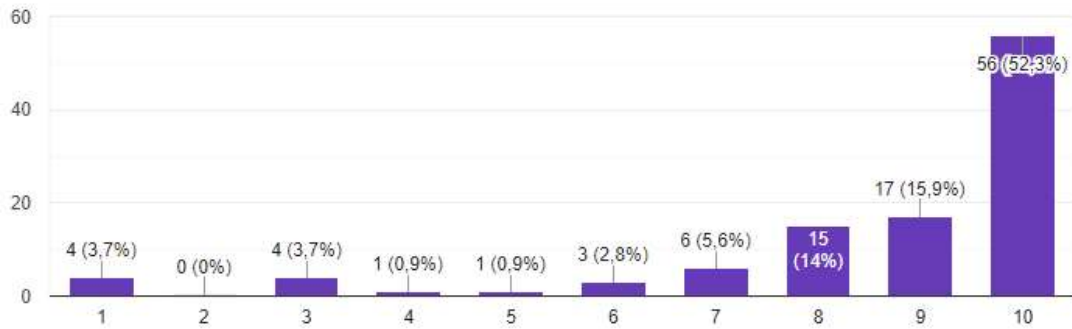
Gráfico 9 - Oferta por conexões em um menor horário de tempo de espera



Fonte: Pesquisa elaborada para entrevistas com usuários.

Conforme Gráfico 9, os entrevistados apontaram o que seria determinante pela escolha do transporte rodoviário de ônibus.

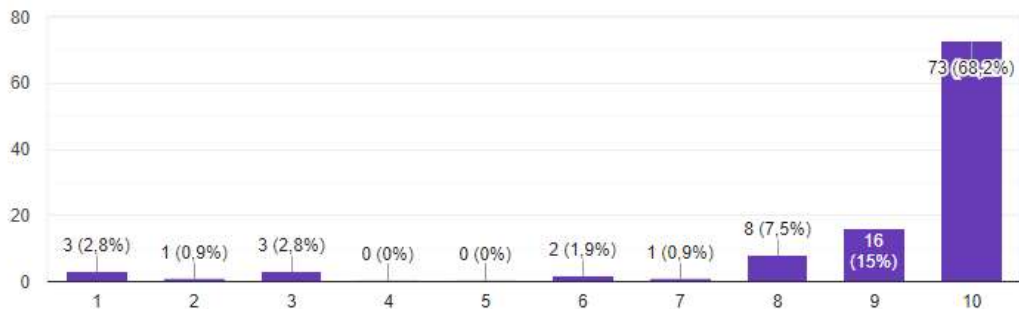
Gráfico 10 – Compra de passagens através de uma única transação



Fonte: Pesquisa elaborada para entrevistas com usuários.

Conforme gráfico 10, os entrevistados apontaram o que seria determinante pela escolha do transporte rodoviário de ônibus.

Gráfico 11 - Check-in pela plataforma sem a necessidade de se apresentar no balcão da companhia



Fonte: Pesquisa elaborada para entrevistas com usuários.

Conforme Gráfico 11, os entrevistados apontaram o que seria determinante pela escolha do transporte rodoviário de ônibus.

Todos estes apontamentos e com grande aceitação na pesquisa é a proposta do aplicativo. O cliente deseja que o tempo e a burocracia sejam otimizados pelo uso da tecnologia. Além disso, se torna essencial a busca por parcerias que possam trabalhar com rotas compartilhadas, promovendo conexões em menor tempo para que o ônibus se torne atrativo. Vale ressaltar, que isso gera valor ao produto e que o cliente optante por outros modais atuais já paga mais caro pelo simples fato de ter conforto e agilidade.

## 5 DESENVOLVIMENTO - PROPOSTA DE SOLUÇÃO

### 5.1 O modelo de vendas de passagens de passageiros para o segmento de transporte rodoviário de passageiros

O projeto propõe um modelo de negócio que possibilite aos clientes do transporte rodoviário a aquisição de passagens integradas que englobem itinerários atendidos por mais de uma ligação e/ou empresa, ou seja, itinerários que dependem de uma conexão.

A Figura 33 apresenta o framework do modelo operacionalizado em seis dimensões: plataforma de vendas, tecnologia da informação, monetização, jurídico, relacionamento e imagem. A estrutura do negócio se dará a partir de uma plataforma de vendas em um aplicativo para *smarthphone* que oferece ao usuário as conexões existentes, com detalhamento de datas e horários, a partir de alguns requisitos de busca. O objetivo é proporcionar ao cliente uma melhor experiência de compra em relação à convencional, na qual é necessário realizar buscas em sistemas distintos e sem ligação de informação.

Em sistema é descrito o aplicativo do cliente assim como a plataforma das empresas parceiras. Ao utilizar o aplicativo, o usuário informa sua origem e destino, e suas datas de preferência, e a plataforma o fornece as informações de potenciais viagens, com horários e conexões possíveis. As conexões oferecidas terão o detalhamento de embarque e desembarque assim como as plataformas viárias.

Na dimensão monetização é descrito o método de pagamento pelo cliente pelo aplicativo, a metodologia de precificação e a fonte de receita.

Na dimensão jurídica são elencados todos os pontos relevantes da Resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014, que perpassa condições gerais relativas à venda de bilhetes de passagem nos serviços regulares de transporte terrestre interestadual e internacional de passageiros regulados pela Agência Nacional de Transportes Terrestres. Estes pontos referem-se às condições para compra de bilhetes que incluem mais de uma linha, os prazos e condições de venda e remarcação, forma de armazenagem e emissão e condições de interrupção ou atraso de viagem.

Já na dimensão relacionamento são descritas as interações realizadas com o público consumidor para que haja uma boa experiência de compra. São descritos o clube de vantagens, o canal de transparência e o canal de comunicação.

Por fim, na dimensão imagem as estratégias de marketing e branding são descritas, assim como as iniciativas de promoções a fim de angariar maior volume de clientes à plataforma.



Figura 31 - Framework do modelo operacionalizado em seis dimensões



### Descrição da dimensão “plataforma de vendas” do framework

O aplicativo será segmentado em duas estruturas principais, o front-end que terá seu desenvolvimento baseado em React, uma biblioteca criada pelo Facebook que permite a integração com diversos componentes e promove uma criação de código que torna a experiência do usuário mais dinâmica e intuitiva uma vez que o programador pode ir escrevendo o código e entendendo a dinâmica da funcionalidade implementada diretamente em um simulador de celular e o back-end, que será baseado na linguagem de programação JAVA. Uma linguagem bem difundida no mercado e que possibilita a criação de APIs (Application Programming Interface) baseadas em REST (Representational State Transfer), que é uma estrutura de web service mais simples, que são “cacheáveis” ideais para utilizar em dispositivos com capacidade limitadas aumentando a performance do aplicativo.

A estrutura de back-end por ser baseada na linguagem de programação JAVA poderá ser aproveitada para a implementação de outras funcionalidades no aplicativo uma vez que o REST utiliza métodos do protocolo HTTP que é o protocolo usado na internet.

Para melhorar a experiência de utilização do usuário no aplicativo, será utilizado componentes em JavaScript, CSS e Python, que são essenciais para a criação de funcionalidades que facilitarão a experiência de compra do cliente, além de facilitar o preenchimento dos campos para cadastro e compra do bilhete de passagem. Será disponibilizado no aplicativo, desde que a empresa operadora disponibilize a funcionalidade em seu sistema de venda de passagens, o “checkin antecipado”, como há uma exigência da empresa em comunicar a SEFAZ

o evento de não embarque do passageiro, para possibilitar que eventos de remarcação ocorram no bilhete de passagem eletrônico (BPe) futuramente, a plataforma disponibilizará esta possibilidade ao passageiro, reduzindo o trabalho das empresas e permitindo que o passageiro ao realizar o “checkin antecipado” já garanta o direito de remarcar a passagem para outro dia e horário e a empresa poderá vender o assento do passageiro que já comunicou através do checkin que não irá viajar.

As APIs baseadas em REST também serão utilizadas para a integração do aplicativo aos sistemas de venda de passagens das empresas parceiras, este modelo possibilita a consulta das viagens, itinerários, efetuar a reserva/bloqueio de poltronas, bem como a integração com o serviço de pagamento (crédito, débito, pix), integração com o serviço de antifraude (Adyen e ClearSale), dentre outras possibilidades de integrações futuras.

A tecnologia e a inovação que suportará todo o framework, será baseado em Cloud Computing (computação em nuvem). Essa inovação tecnologia torna o framework bastante competitivo, uma vez que ela é escalável, possibilitando entregarmos soluções customizadas e com baixo custo de investimento inicial.

Considerando as novas exigências da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) a nuvem possibilita a adoção de medidas de segurança que garante os princípios da segurança da informação (Confidencialidade, Integridade, Disponibilidade, Autenticidade e Irretratibilidade).

O banco de dados Oracle escolhido para armazenamento das informações dos clientes oferece o serviço em nuvem, além disso a Oracle possui soluções de IA (Inteligência Artificial) pré-construídas que automatiza operações e auxilia o framework de venda de passagens a tomar decisões mais seguras e assertivas na oferta das conexões.

A infraestrutura Oracle Cloud incorpora além da IA, a inovação do machine learning, com algoritmos avançados que detectam e preveem falhas ou problemas, que possibilita atender cargas pontuais de trabalhos em períodos de sazonalidades, como por exemplo o período de carnaval, que a demanda de passageiros aumenta significativamente e o machine learning faz automaticamente o escalonamento da infraestrutura da Oracle Cloud, aumentando ou diminuindo a capacidade de processamento, garantindo maior confiabilidade, segurança, disponibilidade e desempenho ao framework de venda de passagens, assim empresas parceiras e passageiros tem mais tranquilidade na efetivação das vendas e compras de bilhetes de passagens.

### **Descrição da dimensão “tecnologia da informação” do framework**

A tecnologia que suportará todo o *framework* será baseada em *Cloud Computing* (computação em nuvem). Essa tecnologia torna o negócio bastante competitivo, uma vez que ela é escalável, possibilitando a entrega de soluções customizadas e com baixo custo de investimento inicial.

Considerando as novas exigências da LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) a nuvem possibilita a adoção de medidas de segurança que garante os princípios da segurança da informação (Confidencialidade, Integridade, Disponibilidade, Autenticidade e Irretratabilidade).

O banco de dados Oracle escolhido para armazenamento das informações dos clientes oferece o serviço em nuvem, além disso a *Oracle* possui soluções de IA (Inteligência Artificial) pré-construídas que automatiza operações e auxilia o *framework* a tomar decisões mais seguras na oferta das conexões.

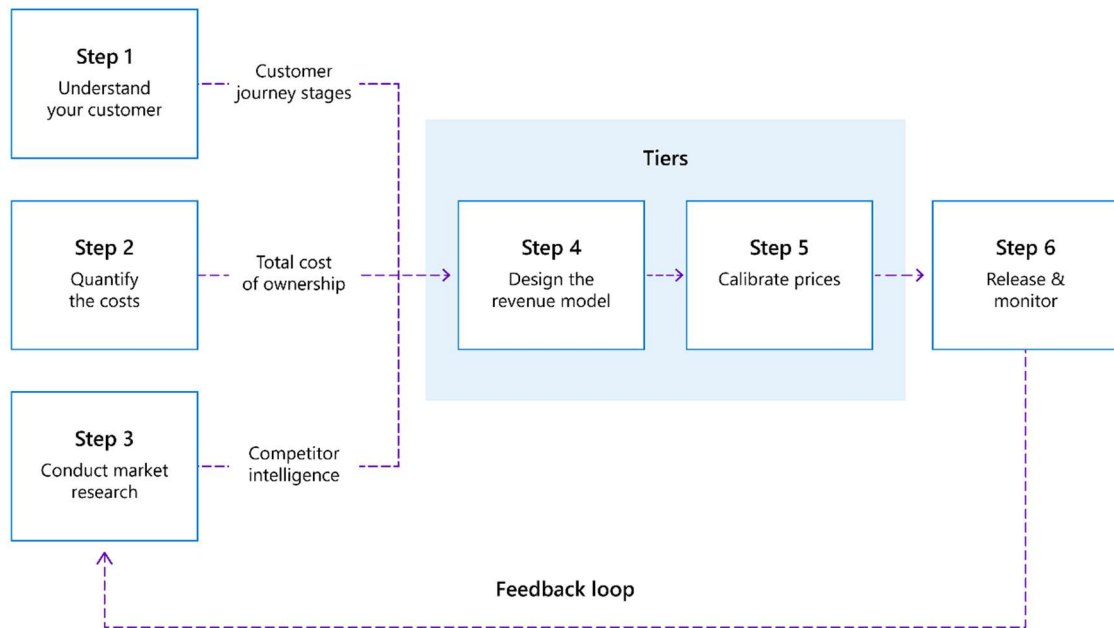
A infraestrutura *Oracle Cloud* incorpora além da IA, o *machine learning*, com algoritmos avançados que detectam e prevêm falhas ou problemas, que possibilita atender cargas pontuais de trabalhos em períodos de sazonalidades, como por exemplo, o período de carnaval, que a demanda de passageiros aumenta significativamente e o *machine learning* faz automaticamente o escalonamento da infraestrutura da *Oracle Cloud* aumentando ou diminuindo a capacidade de processamento, garantindo maior confiabilidade, segurança e desempenho no *framework*.

### **Descrição da dimensão “monetização” do framework**

A dimensão da monetização é um processo que engloba a sua disponibilização, informação e conhecimento acerca da moeda de troca que estará sendo ofertada pela plataforma. Apesar da monetização dos dados ser algo muito maleável e não exata, onde novas formas de geração de valor ainda estão sendo formuladas, a monetização é um mecanismo primordial no que tange aspectos da forma de pagamento e praticidade no momento da demanda pelo usuário.

Normalmente, a estratégia de monetização é definida pelo provedor da plataforma e deve ser projetada para atender às necessidades do consumidor. Um modelo muito frequente para efetuar tais estratégias está representado na Figura 34.

Figura 32 – Estratégias de monetização



Fonte: Microsoft (2020).

Percebe-se, na Figura 34, a descrição do framework no sistema de monetização da plataforma, deve passar por métodos ou fases estratégicas para que ocorra a oferta e demanda em equilíbrio. A Fase 1 está relacionada ao mapeamento no percurso provável dos consumidores do aplicativo, desde a criação até a escala máxima. A fase 2, por outro lado, será calcular o custo total de propriedade da sua plataforma, por meio de Custo da aquisição do cliente (CAC), Custos de engenharia e Custos de infraestrutura.

A fase 3 e 4, descrevem-se o estudo de mercado e a projeção da receita respectivamente, a projeção da receita deve ser voltada a definida pelo conjunto de viagens ofertadas na plataforma, cada viagem representa um modelo de preço específico então o direcionamento, desses de forma específica corresponde no ciclo de utilização do usuário da plataforma. Todavia, o modelo dos preços não poderá sofrer flutuações, um dos métodos que pode ser utilizado é adaptar a configuração e a aplicação de modelos de preços para seu modelo de receita. Por exemplo, talvez poderá haver um ajuste de preços para corresponder a um concorrente.

E por fim, fase 5 e 6 que tem como intuito calibrar, liberar e monitorar, isto é, conseguir ter um equilíbrio de preço final que satisfaça a condição do usuário, da empresa de viagens e dos ofertantes da plataforma.

Após ter a explanação desse formato de monetização, a oferta de vendas das passagens pela plataforma poderá ser realizada pelas funções: pix, débito, crédito e boleto bancário. Sendo

que a opção crédito poderá ter uma taxa, conforme o parcelamento, que varia de 6 a 12% , após transcorridas *checkout* do cliente usuário, a porcentagem definida pela plataforma será extraída por ela e o restante repassado para a empresa de transporte, em três dias recorrentes. Cabe salientar que, a partir que os clientes usuários se fidelizem utilizando mais a plataforma, a taxa de administração reduzirá. Também serão fornecidos pela plataforma cupons de desconto para fidelização e/ou captação de novos clientes.

### **Descrição da dimensão “jurídico” do framework**

Devido às premissas estabelecidas na Resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014, que “dispõe sobre as condições gerais relativas à venda de bilhetes de passagem nos serviços regulares de transporte terrestre interestadual e internacional de passageiros regulados pela Agência Nacional de Transportes Terrestres e, dá outras providências”, é necessário ressaltar alguns pontos jurídicos importantes.

O primeiro deles se refere a emissão de bilhetes. De acordo com o art. 4º, § 3º, da resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014, a emissão de bilhetes únicos para operações que incluem linhas distintas é proibida, portanto, na compra de bilhetes que incluem mais de uma linha, devem ser disponibilizados bilhetes distintos por linha.

Segundo o com o art. 6º, § 1º, da resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014, a venda de passagens deve ocorrer em terminais de passageiros, agência de venda de passagens da própria transportadora ou de terceiros, desde que legalmente habilitados.

A venda das passagens deve ocorrer com antecedência mínima de trinta dias úteis da data da viagem, segundo o art. 8º da resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014, com exceção de linhas rodoviárias de característica semiurbana, viagens extras e seções à margem da rodovia.

Segundo o art. 6º, § 6º, da resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014, em vendas não presenciais, em que não haja obtenção de bilhetes de passagem e embarque no ato da compra pelo usuário, deve ser garantido fornecimento de bilhetes no local de início da viagem do passageiro. Esta diretriz foi revogada pelo Art. 10-A, da Resolução ANTT N° 5652 DE 17/01/2018, em que dita que os bilhetes poderão ser emitidos e armazenados exclusivamente por meio eletrônico digital.

Para vendas pelo aplicativo, os direitos dos usuários devem ser informados quando do aceite do contrato de transporte, ficando dispensada a impressão, segundo o art. 22º, parágrafo único, da resolução ANTT N° 5852 DE 20/08/2019.

Os bilhetes possuem validade máxima de um ano, a partir da data de sua primeira emissão, independentemente de estarem com data e horário marcados, segundo o art. 7º da

resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014. Dentro deste prazo de validade, o usuário pode realizar remarcação para utilização de mesma linha, seção e sentido, segundo art. 7º, § 1º, da resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014. Nestes casos, os bilhetes mantêm como crédito para o passageiro o valor atualizado da tarifa, segundo art. 7º, § 3º, da resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014, podendo ser retido até 5% (cinco por cento) a título de comissão de venda e multa compensatória.

Em casos de remarcação que ocorram a partir de três horas antes do horário da viagem até sua validade, poderá ser realizada a cobrança de até 20% (vinte por cento) do valor da tarifa, com entrega de recibo ao usuário, mediante autorização concedida no art. 5º da resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014.

Devem ser verificados os contratos de transporte das empresas que irão estar integradas na plataforma, a fim de identificar se os bilhetes de passagens devem ser nominas e transferíveis ou intransferíveis, segundo o art. 6º da resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014.

Em relação à operação, o art. 14º da resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014, dita que em caso de atraso superior a uma hora no percurso da viagem, a transportadora deve providenciar o embarque do passageiro em outra transportadora que ofereça serviços equivalentes para o mesmo destino, se houver e assim optar o passageiro, ou restituir de imediato o valor da passagem ao usuário que desiste da viagem, ou dar continuidade à viagem para aqueles passageiros que assim desejarem.

Já em casos de interrupção ou atraso da viagem em período superior a três horas devido responsabilidade da transportadora, o art. 16º da resolução ANTT N° 4432 DE 19/09/2014, dita que a mesma deve fornecer alimentação e hospedagem ao passageiro. Em caso de não possibilidade de continuar a viagem no mesmo dia, a hospedagem sempre será devida.

### **Descrição da dimensão “relacionamento” do framework**

A dimensão relacionamento tem como foco o público consumidor, e como objetivo proporcionar uma boa experiência para que o negócio consiga gerar atração e retenção. O bom relacionamento com o cliente é aspecto básico, e um cliente que tem boas experiências fica mais propenso a se fidelizar.

Uma primeira iniciativa é estabelecer um clube de vantagens, através de parcerias com outros negócios. Neste clube deve conter hotelarias, restaurantes, empresas de transporte municipal, agências de turismo, entre outros. Através destas parcerias, seria disponibilizado ao

cliente que utiliza a plataforma de compra de passagens, descontos e cupons para serem utilizados em outros serviços, de forma a agregar valor ao uso do aplicativo.

Para que isso seja possível, no ato da compra o sistema gera cupons para que sejam utilizados nos parceiros. Necessário estabelecer com os parceiros a quantidade, validade e estrutura dos descontos, e importante que as ofertas estejam vinculadas ao destino do cliente.

Outra iniciativa para relacionamento é estabelecer um canal de transparência com o consumidor. Para que haja credibilidade no negócio, dentro do aplicativo deve haver um canal de transparência, onde deverá conter todas as minutas das condições da compra, inclusive com as responsabilidades e direitos após efetuar a compra. Como o negócio se configura como um *marketplace*, possui as mesmas responsabilidades das empresas que vendem pelo aplicativo, ou seja, responde objetiva e solidariamente aos danos causados ao consumidor, e isso precisa estar claro neste canal.

Por último, deverá haver um canal de comunicação com o cliente, pois estar disponível para os clientes é uma medida fundamental para promover o engajamento do público para com a plataforma. Visto o modelo de negócio ser por meio de um aplicativo, o canal de comunicação será estabelecido nele mesmo.

O canal de comunicação pelo aplicativo poderá ser utilizado tanto para o cliente acionar a empresa quanto a empresa acionar o cliente. Este será através de uma caixa de *chat* no aplicativo, que deverá conter uma inteligência para filtrar o acionamento do cliente, com algumas perguntas e respostas padronizadas para direcionar o cliente pelo problema ou dúvida em questão. Caso o próprio robô não consiga solucionar a questão, o cliente deverá ser direcionado para um atendente..Importante que para atender o canal haja uma equipe dedicada aos atendimentos, podendo ser através de uma empresa terceirizada de telemarketing, em que irá transmitir informações de maneira mais clara e detalhada, e para isso, deverá contar com treinamentos constantes pela plataforma.

### **Descrição da dimensão “imagem” do framework**

O framework atuará também na construção da imagem de seus clientes e parceiros, sabese da importância do marketing para promover o serviço do transporte rodoviário e com base na tecnologia pretende-se apresentar às empresas opções de promoções em horário de ociosidade operacional, atraindo um número maior de passageiros e aumentando a receita das empresas.

A oferta de conexões e a melhora na experiência de compra por parte dos passageiros, além do conjunto de ações de *marketing* auxiliará as empresas a fortalecerem o seu *Branding* e

a garantia por parte das empresas em prestarem um serviço de qualidade, fortalecerá o *Branding* da marca, será uma mão dupla, onde ambos os lados despertarão sensações em seus clientes que criarão conexões conscientes e inconscientes com as respectivas marcas.

Todas as promoções ofertadas serão amplamente divulgadas nas redes sociais e cada parceiro participante terá sua marca destacada. Trabalharemos em conjunto para ofertar sempre os melhores preços, principalmente em datas e horários que o serviço é deficitário para as empresas de transporte, buscando melhorar a taxa de ocupação dos serviços e consequentemente a receita das empresas.

## **5.2 Análise de viabilidade para o Modelo**

### **5.2.1 Viabilidade Técnica**

Com a evolução das linguagens de programação, os sistemas de vendas de passagens foram incrementados com recursos que possibilitam a comunicação com diversos softwares e aplicativos diferentes e ao mesmo tempo, a interoperabilidade se tornou comum aos principais sistemas de vendas de passagens.

Os desenvolvedores de aplicativos e sites aproveitam desta interoperabilidade dos sistemas de vendas de passagens e passaram a construir aplicativos e sites que usam a base de dados dos sistemas de vendas das empresas, onde está configurado toda a operação das empresas, com linhas, serviços, trechos, preços e todas as informações referentes ao serviço de transporte necessário para efetivar uma venda de um bilhete de passagem.

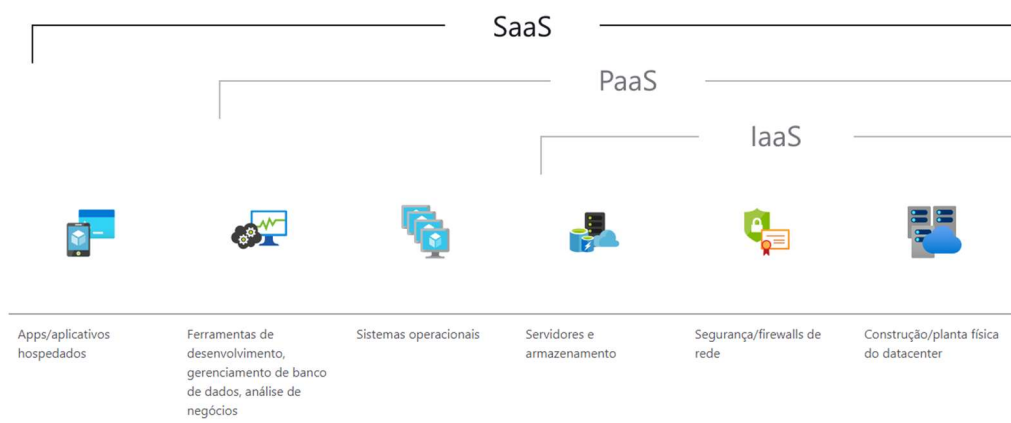
Alinhado às novas linguagens de programação, a computação em nuvem também se popularizou, abrindo caminho para que as iniciativas dos desenvolvedores de aplicativos possam ser hospedadas em nuvem, reduzindo drasticamente a necessidade de investimento inicial aos projetos de desenvolvimento, antes era necessário comprar um servidor, a licença do sistema operacional do servidor, a licença do banco de dados, um link de internet de qualidade, uma equipe de infraestrutura para administrar os servidores e uma série de outros custos, ou seja, o investimento inicial para o desenvolvimento de um projeto como este framework de venda de passagens seria altíssimo.

A computação em nuvem introduziu novos conceitos, ao invés de comprar, nós podemos contratar/alugar os recursos tecnológicos como serviço, que são os conceitos de SaaS (Software como Serviço), PaaS (Plataforma como Serviço) e IaaS (Infraestrutura como



Serviço). Com isso o investimento inicial pode muito menor, pois é possível contratar nos provedores de nuvem apenas os recursos que serão necessários a cada fase do projeto e na medida que o projeto evolui a infraestrutura e os recursos tecnológicos vão evoluindo proporcionalmente a seguir segue uma imagem que ilustra alguns recursos ofertados em cada um dos conceitos mencionados acima:

Figura 33 - Esquema de ofertas de SaaS, PaaS e IaaS da Microsoft, através da sua plataforma Azure



Fonte: <https://azure.microsoft.com/pt-br/overview/what-is-saas/>

Uma vez que há a viabilidade técnica de desenvolver o framework de venda de passagens, com investimentos iniciais relativamente baixos, destacamos também as inovações trazidas pelo nosso framework.

- Possibilidade de realização de checkin antecipado;
- Possibilidade de remarcação e cancelamento do bilhete de passagem;
- Inteligência Artificial que analisa diversos serviços, ofertando as melhores possibilidades de conexões aos passageiros e auxiliando as empresas a ajustarem suas operações para maximizar os resultados;
  - Aprendizado de Máquina (Machine Learning) que analisa o comportamento dos usuários e aprende o perfil de cada usuário, possibilitando oferecer ofertas pessoais, além de entender as necessidades da infraestrutura e dimensioná-la para entregar sempre a solução mais bem otimizada, reduzindo despesas e custos operacionais;
  - Computação em nuvem garantindo flexibilidade às demandas, expandindo os recursos em épocas de grandes demandas e reduzindo os recursos nos casos de baixa temporada;
  - Linguagens de programação modernas e populares adotadas no desenvolvimento da API e do aplicativo o que facilita a aquisição de mão de obra de programadores;
  - Redução de custo com equipe de tecnologia para manutenção de infraestrutura,

uma vez que a computação em nuvem possibilita firmar contratos de serviço de manutenção.

### **5.2.2 Viabilidade Operacional**

A viabilidade operacional está fortemente correlacionada à disponibilização dos recursos necessários à execução do projeto, com o assentimento dos clientes e do modo que o modelo proposto já oferte os valores a estes.

Quando ocorre uma implementação de uma plataforma de transporte via hipermídia, alguns aspectos são primordiais para funcionamento e a entrega de valor ao usuário, como o Sistema GPS e Wifi que conduziram o compartilhamento de informações e efetivarão análise em tempo real do local onde o modal se encontra, e conduzirão a tomada de decisão dos clientes.

É evidente que para esse serviço seja ofertado aos usuários deverá ter uma equipe responsável que irá trabalhar para que esta plataforma esteja atenta a manutenção desta. Neste caso, o suporte técnico da plataforma (software) e GPS serão ofertados pela própria prestadora de serviços. O sistema GPS será inserido em alguns transportes com suas devidas rotas. Neste caso haverá um analista de rotas e manutenção de equipamentos: serão designados dois indivíduos (um TI e um para manutenção e estabilização) com foco exclusivo do serviço.

Diante do exposto, verifica-se que o projeto elaborado é viável perante ao aspecto operacional.

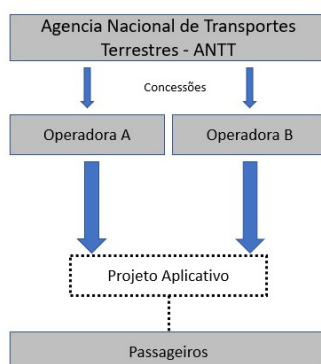
### **5.2.3 Viabilidade Estratégica**

Os serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros representam um gigantesco mercado no Brasil. Durante o ano de 2019 foi responsável pela movimentação de mais de 90 milhões de passageiros. Mesmo com a pandemia de COVID-19 enfrentada pelo país, mais de 46 milhões de pessoas fizeram uso do serviço em 2020 (ANTT, 2021). Seus ativos englobam mais de 8.500 ônibus habilitados para a prestação de serviços regulares, além de superar a marca dos 20.000 veículos para fretamentos (ANTT,2021). Esse mercado movimentou, em 2017, 15 bilhões de reais. Como já exposto na seção 4.2.3, cerca de 20% das vendas das passagens acontecem pela internet. Há ainda consideráveis oportunidades de exploração do mercado, especialmente considerado o crescimento da digitalização.

A viabilidade estratégica da implementação da solução proposta neste estudo envolve diretamente a demanda de passageiros, mas não somente. Além disso, é necessário avaliar o alinhamento com as empresas operadoras e mapear as oportunidades e ameaças aplicáveis.

No setor de transporte rodoviário tem-se um ecossistema simplificada tripartite: governo, empresa operadora e passageiro. Através da concessão de rotas regulares, o governo – estadual ou federal – autoriza que empresas operadoras privadas atendam o mercado, desde que cumpram os pré-requisitos da licitação. A proposta aqui apresentada se posiciona como uma ferramenta para que as partes envolvidas tenham uma comunicação – e operação de compra e venda – mais cômoda, ágil e unificada. Um desenho esquemático pode ser visto da Figura 36. Considerado o papel agregador de demanda, de modo que seja um canal forte de vendas para as empresas operadoras e com os resultados apresentados das entrevistas realizadas com representantes do setor, entende-se como um projeto com aplicações práticas relevantes.

Figura 34 - Serviço de Transporte Rodoviário de Passageiros



Para avaliação estratégica de mercado, a viabilidade pode ser avaliada através de uma percepção qualitativa das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do projeto, conforme listagem abaixo, resumida na Figura 36.

a) Forças

Inteligência artificial para mapeamento automático de conexões e múltiplos destinos, como maior diferencial competitivo, visto que atualmente não existem soluções que automaticamente definam rotas com vários trechos e diferentes operadoras. Parâmetros de preferências desenvolvidos a partir de co-criação com passageiros, emissão de e-ticket, que dispensa a necessidade de comparecer ao guichê da rodoviária para impressão do bilhete de passagem, pagamento único independentemente do número de trechos e conexões comprados numa mesma jornada.

b) Fraquezas

Carece de formalizar parcerias com as empresas operadoras para otimizar a abrangência. Além disso, os primeiros entrantes detêm boa posição no *marketshare* das vendas pela internet.

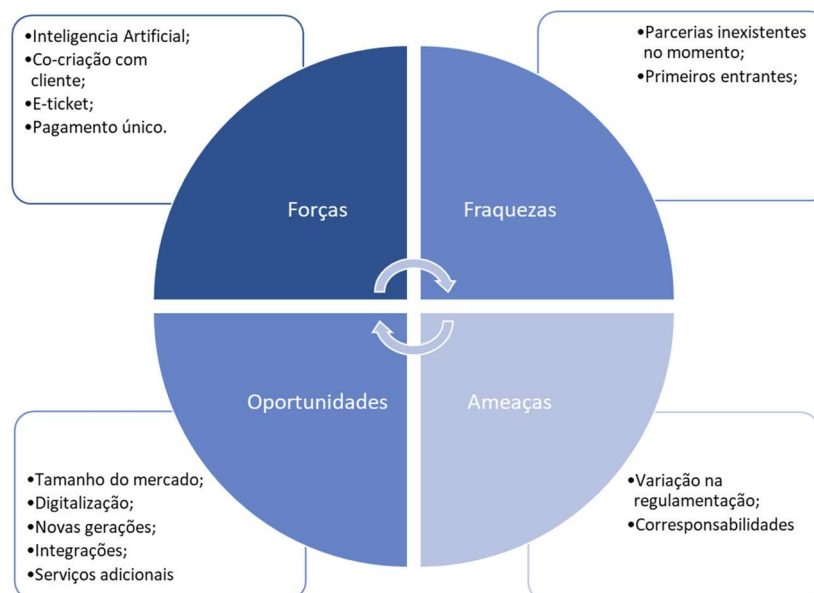
#### c) Oportunidades

Considerado o mercado de 15 bilhões, em que 12 bilhões são ainda inalcançados pela internet, há um enorme mercado consumidor para o serviço. O Brasil, especialmente após a pandemia de COVID-19, acelerou consideravelmente seu processo de digitalização. Novas gerações são, cada vez mais, familiarizadas com tecnologia da informação e carteiras digitais. Integrações multimodais podem ser um negócio futuro. A consolidação da ferramenta permite agregar mais demanda ao setor, através da informação ao usuário e à capacidade de escalabilidade que a internet oferece. Relacionamento com o cliente permite receitas acessórias no futuro, como hotéis, locadoras de carro, entre outros serviços que podem complementar a viagem do cliente.

#### d) Ameaças

Alterações na regulamentação do setor e eventual corresponsabilidade em caso de falha na prestação do serviço por parte da empresa operadora.

Figura 35 – Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelos autores(2021).

Consideradas as oportunidades que um mercado de 15 bilhões proporciona, especialmente referente à escalabilidade do negócio, num cenário de ameaças juridicamente

mitigáveis, considera-se o projeto viável estrategicamente. Num modelo de startup pode-se prestar um serviço que agrega valor ao transporte de ponta a ponta, bem alinhada às necessidades das empresas do setor quanto a captar demanda de passageiros baseados em qualidade, agilidade e comodidade. Tais aspectos atenderiam as expectativas de um público cada vez mais conectado e informado, contribuindo inclusive para a melhoria da imagem do setor.

#### **5.2.4 Viabilidade Legal**

O projeto não apresenta grandes complexidades legais para ser implementado. Assim como foi descrito na dimensão “jurídico” do framework é importante atender aos requisitos elencados na Resolução ANTT N° 4282 de 17/03/2014.

Conforme foi descrito na dimensão, estes pontos referem-se às condições para compra de bilhetes que incluem mais de uma linha:

- Na compra de bilhetes que incluem mais de uma linha devem ser disponibilizados bilhetes distintos por linha;

- Os prazos e condições de venda e remarcação: as passagens devem estar disponíveis para venda com antecedência mínima de trinta dias úteis da data da viagem, com exceção de linhas rodoviárias de característica semiurbana, viagens extras e seções à margem da rodovia; os bilhetes possuem validade máxima de um ano, a partir da data de sua primeira emissão e dentro desse prazo as remarcações podem ocorrer: em caso de ocorrer em até 3 horas antes do horário da viagem, deve ser aplicado 5% (cinco por cento) a título de comissão de venda e multa compensatória e passando esse tempo, a cobrança deve ser de 20% (vinte por cento) do valor da tarifa;

- A forma de armazenagem e emissão: os bilhetes poderão ser emitidos e armazenados exclusivamente por meio eletrônico digital;

- Condições de interrupção ou atraso de viagem: em caso de atraso superior a uma hora no percurso da viagem, deve ser providenciado o embarque do passageiro em outra transportadora que ofereça serviços equivalentes para o mesmo destino, se houver e assim optar o passageiro, ou restituir de imediato o valor da passagem ao usuário que desiste da viagem, ou dar continuidade à viagem para aqueles passageiros que assim desejarem; em caso de interrupção ou atraso da viagem em período superior a três horas devido responsabilidade da transportadora, a mesma deve fornecer alimentação e hospedagem ao passageiro.

### 5.2.5 Viabilidade Financeira

A viabilidade financeira conduz a uma investigação acerca do tempo e dinheiro para implantação do projeto proposto, conseqüentemente trará retorno aos investidores. Os cálculos frequentemente utilizados são, o cálculo do Valor presente líquido (VPL) e o PAYBACK, indicador que demonstra o tempo de retorno do investimento realizado. Todavia, para efetuar esse cálculo é necessário que se apresente o Demonstrativo de Resultado (DRE) do aplicativo. O demonstrativo do resultado é uma classificação ordenada e resumida das receitas e das despesas da empresa em determinado período (APENDICE C).

Conforme o Apêndice C, o investimento inicial na plataforma foi de R\$ 35.000 para a aquisição da plataforma, com manutenções mensais no custo de R\$ 3.000. A receita refere-se a uma projeção inicial de clientes de 10.780 (2,2% dos clientes da empresa benchmarking de referência), que prospectivamente no final do período projetado (24 meses) irá atingir 13.769 clientes, tendo o valor de cada ticket iniciando em R\$119,00 a R\$131,00 (fim do período).

Para custos, foram considerados um espaço de coworking, com custo de R\$ 3.000 mensais, dois profissionais administrativos, um pagamento mensal à startup de tecnologia, com repasse inicial de R\$ 10.000 pelos primeiros seis meses, R\$ 12.000 nos seis meses subsequentes, e R\$ 15.000 no segundo ano de operação. Consta também um custo com marketing e branding de 3% da receita bruta.

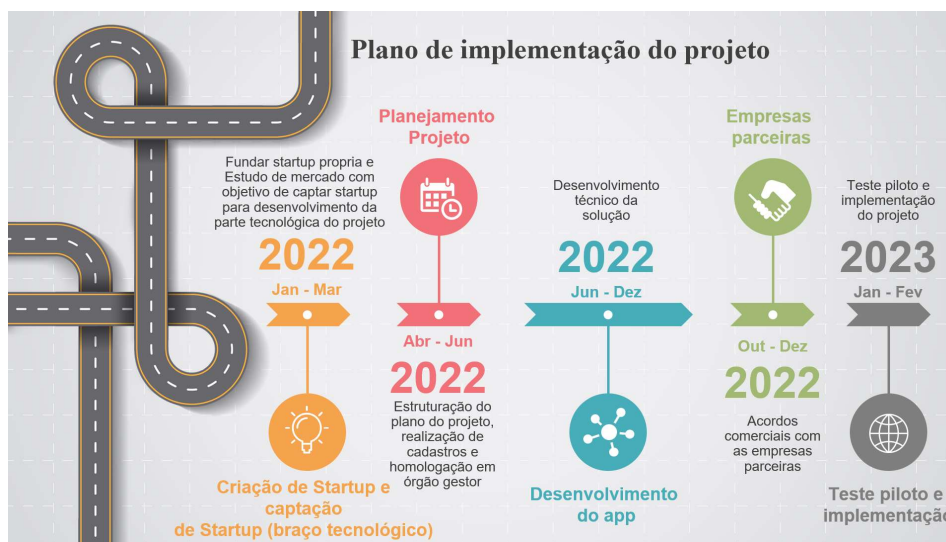
Diante desses numerários consegue-se identificar o VPL, isto é, uma estimativa do valor atual para os futuros fluxos caixa que estarão sendo gerados pelo projeto, e deduz-se o investimento, assim o VPL da plataforma é de R\$ 16.704,52. Quanto a TIR, para igualar o investimento inicial ao valor presente das entradas, a taxa de retorno deverá ser 3%, e por fim o payback, que demonstra que a partir do vigésimo mês que será recuperado do capital investido (Apêndice C). Demonstra-se um cenário otimista quanto a taxa de retorno e payback.

Verifica-se o quanto é viável a inserção de uma viabilidade financeira quando se implementa uma plataforma de serviços online para uma empresa de transporte, pois consegue identificar os investimentos a curto prazo.

### 5.3 Plano de implementação do projeto

Na Figura 38 é apresentado o plano de implementação do projeto. Iniciado efetivamente em 2022 com a criação da *startup* gestora que conduzirá o projeto, seguida por um estudo de mercado com objetivo de captação parceiro do tecnológico para o desenvolvimento da solução.

Figura 36 – Plano de implementação



Fonte: Elaborado pelos autores(2021).

A *startup gestora* será responsável pela gestão do negócio e comercialização do produto. Após essa criação, a *startup* trabalhará na captação de uma segunda *startup* para o desenvolvimento do sistema, sendo essa o braço tecnológico do negócio. Essa deve ser de tecnologia, com especialidade em desenvolvimento de aplicativos. Ambas não deverão ter nenhum vínculo com as empresas de transporte rodoviário, devendo ser independentes.

A *startup gestora* deverá ter sua estrutura com as seguintes áreas: desenvolvimento de negócios (negociações comerciais, tanto com as empresas de transporte rodoviário quanto parcerias (hotelaria, empresas de transporte urbano, entre outras)); pessoas (gerenciamento das equipes no que tange captação, retenção e desenvolvimento); administrativa-financeira (gerenciamento da parte financeira e administrativa e regulamentar do negócio) e projetos (gerenciamento de projetos, principalmente gerenciamento da *startup* de tecnologia).

Com as definições da primeira etapa realizadas, entre abril e junho de 2022, deve ser estruturado o plano do projeto pela área de projetos e a realização de cadastros e homologações com o órgão gestor pela área administrativa-financeira. Com a parte regulamentar realizada, em junho de 2022, se iniciará o desenvolvimento técnico da solução, com fim previsto em dezembro do mesmo ano, sendo gerenciada pela área administrativa-financeira, e participação ativa da *startup* de tecnologia.

Entre outubro e dezembro de 2022, em paralelo com o desenvolvimento da solução, devem ser realizados os acordos comerciais com as empresas parceiras, que vão englobar as empresas de transporte rodoviário, as empresas de transporte urbano, as hotelarias, agências de viagem, etc.

No que tange a negociação comercial, a área de desenvolvimento de negócios será responsável por definir com as empresas de transporte rodoviário os requisitos comerciais. Estes acordos deverão definir a receita, que deve ser referente à taxa alvo do projeto, que varia entre 2% e 5% do valor de cada passagem.

Já no que tange à negociação com as empresas parceiras, como hotelarias, empresas de transporte urbano, a área de desenvolvimento de negócios deve procurar realizar acordos que tragam receitas alternativas a partir da agregação de outros negócios ao *core business* do aplicativo.

Com o fim do desenvolvimento do aplicativo, entre janeiro e fevereiro de 2023, deve ser realizado o teste piloto da solução e sua consequente implementação.



## **6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **6.1 Recomendações**

O projeto desenvolvido neste estudo permitiu que fosse avaliada a percepção do passageiro do transporte rodoviário na compra de passagens rodoviárias, com uma proposta de melhorar a experiência do cliente neste ponto de contato empresa-usuário. Nos levantamentos feitos, foi possível perceber que várias das interfaces do serviço com seus clientes oferecem espaços para melhorar a jornada do passageiro.

Quase 70% das pessoas entrevistadas para este projeto se posicionaram como detratores e/ou insatisfeitos com a experiência nas rodoviárias: mudar de ônibus, carregar malas, entre outros. Recomenda-se, por isso, estudos e ações que tenham por foco a melhoria dos serviços nos terminais rodoviários. O contato do passageiro com as empresas operadoras inicia-se antes do embarque. Este projeto teve a primeira interação – de pesquisa, busca e compra de passagens – como escopo. É necessário, no entanto, melhorar também as rodoviárias para que o usuário do transporte por ônibus tenha conforto e segurança ao esperar o horário de sua viagem, movimentar bagagens ou até mesmo consumir produtos e serviços adicionais. Para isso, torna-se importante a formação de parcerias entre as diversas empresas operadoras e respectivas prefeituras com o objetivo de elevar a qualidade do atendimento nas rodoviárias. Avaliações pragmáticas e bem direcionadas em estudos de valor percebido pelos clientes poderão implementar mudanças estruturantes que possam contribuir com a melhoria da imagem do setor e seu serviço à sociedade. Adicionalmente, recomenda-se a realização de projetos que permitam estruturar de maneira equilibrada a comunicação e fluxo de informações entre empresas operadoras distintas, para que as conexões em diferentes trechos feitas pelos clientes sejam do conhecimento de todas as empresas envolvidas, num trabalho conjunto e sincronizado de prestação de serviço, ao invés da conexão totalmente executada apenas pelo cliente, como acontece na maioria dos casos atualmente.

### **6.2 Limitações do Projeto**

As limitações analisadas para o momento são baseadas durante o objeto de estudo de um modelo de aplicativo que poderá ser implementado ao transporte rodoviário de ônibus e que visa a experiência do cliente em mobilidade e conectividade com rotas complementares.

Durante o estudo, foram entrevistadas 106 pessoas visando entender a sua perspectiva com o atual cenário do transporte rodoviário de ônibus e a proposta de solução aplicada a este

modelo. Destes entrevistados, apenas 5% utilizam este modal com frequência e esta é uma limitação encontrada pois não se aplica a realidade encontrada dentre os usuários assíduos.

A outra limitação tem como base a entrevista realizada com diretores de empresas de ônibus. É um mercado com pouca inovação e que mantém as operações no mesmo modelo passando de geração em geração. Além disso, não é usual o compartilhamento de rotas entre empresas que não são do mesmo grupo. O modelo proposto poderá enfrentar resistências para alcançar parceiros que estejam dispostos a investir em um sistema que apresenta muita inovação em um mercado com poucas atualizações.

### **6.3 Aprendizagem**

Durante a construção do TCC projeto conseguimos identificar como é relevante construir um trabalho colaborativo entre os integrantes, pois essa construção coletiva de acerca de um projeto, no qual a heterogeneidade dos integrantes, desempenha um papel de suma importância na instigação de discussões.

Além desse conhecimento colaborativo, o projeto nos fez perceber o quanto é relevante desenvolver um protótipo de aplicativo que busca com o intuito de atender necessidades e desejos dos usuários do transporte intermunicipal com as ofertas de viagens. Esse desenvolvimento fez compreender e ampliar discussões e conceitos a respeito de como desenvolver um projeto, e no percorrer dessa trajetória verificou-se como ocorre a viabilidade de um projeto, seja financeira, estratégica, operacional ou técnica, bem como aspectos que corroboram com o plano de implementação, ou seja, o plano de ação no momento de elaborar um aplicativo que satisfaça o usuário. Outro aspecto relevante, durante essa construção foi análise de que como as empresas estariam aptas a aceitação desse aplicativo em decorrência da demanda dos usuários. Dentre outros aspectos que instigaram a nos discentes a compreender os pressupostos essenciais para elaboração do projeto de um aplicativo.

Adicionalmente, essa pesquisa permitiu a compreensão necessária acerca do tema, uma vez que o esclarecimento sobre conceitos e relações entre os elementos estudados podem auxiliar na construção e reformulação de práticas de diversos profissionais.

## 7 REFERÊNCIAS

- ALLEN, S. **An Empirical Study of the Components of Value Co-creation**. Ottawa, 2009.
- ANTT. Agência Nacional de Transportes Terrestres. **SUPAS**. Disponível em: <<https://portal.antt.gov.br/conheca-a-supas>>. Acesso em 12 de dezembro de 2021.
- ANTT. **Empresas, linhas e sessões**. Disponível em: <https://dados.antt.gov.br/dataset/gerenciamento-de-autorizacoes/resource/f63dea27-4d6f-4c8c-9ef1-eba3842a61bc>. Acesso em 04 de setembro de 2021.
- ANTT. **Instruções para solicitar modificações operacionais e dos mercados à ANTT**. 24fa0806-def1-12a4-68e8-eea94714463a (antt.gov.br). Acesso em 31 de agosto de 2021.
- BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ.** Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. KRZYANOWSKI, R. F. *Cooperação*, 2006.
- BUSRADAR. **All long distances buses at a glance**. Disponível em: <<https://www.busradar.com/coach/>>. Acesso em 20 de outubro de 2021.
- CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. **Engineering Customer Experiences**. Marketing Management, 3, p. 8-19, 1994.
- CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis, Vozes, 2008.
- CLICKBUS. **Passagens de ônibus**. Página inicial. Disponível em: <<https://www.clickbus.com.br/>>. Acesso em 02 de dezembro de 2021.
- CLICKBUS. **Estudo e-rodoviário: informações do e-commerce no setor rodoviário**. São Paulo, 2017
- CHATMAN, S. *Story and discourses: Narrative structure in fiction and film*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1978.
- CHIANENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8ª. Ed. – São Paulo: Altas, 2008.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2010. 296 p.
- DENZIN, N; LINCOLN, Y. *A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa*. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: ArtMed, 2006, p.15-41.
- DEWEY, J. **Experience and Education**. New York: Collier Books, 1963.

GAPALANI, A.; SHICK, K. **The service-enabled customer experience : a jump-start to competitive advantage**. Journal of business strategy, 32, pp. 4-12, 2011.

FLIXBUS. **Bus travel through Europe**.Página inicial. Disponível em: <<https://global.flixbus.com/>>. Acesso em 20 de outubro de 2021.

GAZETA DO POVO. **Clickbus revolucionou transporte rodoviário no Brasil**. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/clickbus-startup-revolucionou-transporte-rodoviario-brasil/>> Acesso em: 02 de dezembro de 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOI, C. L. **Marketing Mix: A Review of 'P'**. The Journal of Internet Banking and Commerce, 2005.

GRÖNROOS, C. **From Marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing**. Management Decision, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.

GRONROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GOSLING, M.; SOUZA, B. B. P.; ARAUJO, G. C. D. **Dimensões da Qualidade de Serviços, Satisfação e Lealdade: um Modelo Teórico**. XXVI ENEGEP – Fortaleza, 2006.

GUPTA, S.; VAJIC, M. **The contextual and dialectical nature of experiences**. (Fitzsimmons, Ed.) New Service Development, 33-51, 1999.

HOLBROOK, M. **The nature of customer value**. (R. Rust, & R. Oliver, Eds.) Service quality: New directions in theory and practice, 1994.

HUOTARI, K., HAMARI, J. **Defining Gamification: a service marketing perspective**. **Proceeding** of the 16th Internacional Academic MindTrek Conference. ACM, p. 17-22, 2012.

KEINAN, A.; KIVETZ, R. **Remedying Hyperopia: The Effects of Self-Control Regret on Consumer Behavior**. **Journal of Marketing Research**, p. 676-689, 2008.

LAKATOS, Marconi, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

LAS CASAS, A. M. **Marketing de serviços**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

LEVINE, R., LOCKE, C., SEARLS, D., WEINBERGER, D. **The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual**. New York: Basic Books, 2001.

KOTLER, P. **Marketing**. Ed. Comp. São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER P.; KELLER K. **Administração de marketing**, 12. ed. São Paulo, 2006

KOTLER, P. **Administração de Marketing – A edição do Novo Milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MACHADO, E. P.; GOMES, L. F. A. M.; CHAUVEL, M. A. Avaliação de estratégias em marketing de serviços: um enfoque multicritério. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 2, 2003.

MARANGONI, S. M. **Marketing de Serviços**. 1. ed. Rio de Janeiro: SESES, 2015

MONITRIP. **Sistema de Monitoramento do Transporte Rodoviário Interestadual e Internacional Coletivo de Passageiros**. Disponível em: <<https://dados.antt.gov.br/group/passageiros>>. Acesso em 12 de dezembro de 2021.

PALMER, A. Customer Experience Management: a critical review of an emerging idea. **Journal of Services Marketing**, p. 196-208, 2010.

PINE, B., GILMORE, J. **The experience economy**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

PULLMAN, M. E., GROSS, M. A. Welcome to Your Experience: Where You Can Check Out Anytime You'd Like, But You Can Never Leave. **Journal of Business and Management**, v. 9, p. 215-232, 2003.

PRAHALAD. C.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Customers** Boston: Harvard Business School Press, 2004.

PRAHALAD. C.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v.3, p. 5-14, 2004.

REVISTA PEGN. **Startup que trouxe passagem de ônibus para o celular**. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Startups/noticia/2018/09/startup-que-trouxe-passagem-de-onibus-para-o-celular.html>> Acesso em: 02 de dezembro de 2021.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica**. 1999.

TANDON, A., TRIPATHI, V., GUPTA, A. The transformation of value and evolution of customer experience: an exploration of the typologies, facets and significance. **Int. J. Indian Culture and Business Management**, 2014.

WIRTZ, J; HEMZO, M. A; LOVELOCK, C. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia, estratégia**. 8. Ed. Saraiva Educação, 2020

ZALTMAN, G. **How customers think: Essential insights into the mind of the market.** Boston: Harvard Business School Press, 2003.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and strategies in services marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 33-46, 1985.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Entrevistas com acionistas

Para estabelecer o perfil da empresa, são levantadas as informações que ajudam a analisar posição no mercado e abrangência:

- a) A sua empresa atua em operações intermunicipais, interestaduais ou mistas?
- b) Possui atuação em quais unidades da federação?
- c) Quantos veículos possui em sua frota?
- d) Qual é a quantidade de passageiros transportados por ano?
- e) Quantas rotas distintas são operadas?

Na seção de situação interna, busca-se entender o estágio de desenvolvimento das empresas do setor quanto à experiência do cliente nas operações de compra de passagem.

Assim, as perguntas são:

- a) Quais são os principais canais de venda? (Bilheteria, ATM, App, Internet)
- b) A empresa comercializa trechos com conexões? Se sim, é uma operação única de compra para os dois trechos?
- c) Existe venda compartilhada, ou seja, os diferentes trechos da viagem são operados por empresas distintas? Se sim, como acontece a divisão de custos e receitas?
- d) Quais são as principais dores da empresa relacionadas à operação de venda de passagens?
- e) Quais são as principais reclamações que recebem dos clientes?

Para a seção de situação desejada, após as reflexões realizadas acerca da empresa, questiona-se a existência de fornecedores que possam ser concorrentes da ideia em estudo ou eventualmente uma empresa que seja enxergada como modelo. As questões são:

- a) Na sua opinião, existe uma empresa do setor que seja diferenciada na operação de venda de passagens quanto à experiência do cliente?
- b) A empresa possui parceria com fornecedor de solução de venda de passagens ao cliente? Se sim, o que levou ao acordo? Se não, o que desmotivou?

Por fim, para avaliação da ideia:

- a) Você considera que uma plataforma de venda de passagens que atendam destinos com conexões pode aumentar o fluxo de passageiros?
- b) A experiência de compra pelo usuário pode ser melhorada na sua empresa caso a plataforma proposta fosse implementada?
- c) A empresa estaria confortável em fornecer dados de horários e destinos à plataforma?
- d) Qual o tempo mínimo de intervalo para conexão você considera necessário? Caso esse tempo seja respeitado, considera viável garantir a conexão em casos de atraso de um operador anterior sem cobrança de multa ao cliente?
- e) Qual sua opinião sobre as forças e as fraquezas do modelo conceitual proposto?
- f) Qual condição financeira acredita que seria atrativa para as empresas poderem utilizar e vender pela plataforma?

Um resumo-guia da entrevista pode ser visto na Tabela A.



Tabela 2 – Guia para entrevista de acionistas e diretores

<b>1. Perfil da Empresa</b>	<b>2. Situação Interna</b>	<b>3. Situação Desejada</b>	<b>4. Avaliação da Ideia</b>
1.1 Qual abrangência: intermunicipal ou interestadual?	2.1 Quais são os canais de venda?	3.1 Existe uma empresa do setor que considere referência na experiência de compra do cliente?	4.1 Você considera que a ideia proposta pode aumentar o fluxo de passageiros?
1.2 Quais são as unidades da federação que possui operação?	2.2 Conexões são comercializadas? Se sim, é uma operação de compra única para os dois trechos?	3.2 A empresa possui parceria com fornecedor de solução de venda de passagens? Se sim, o que motivou o acordo? Se não, o que desmotivou?	4.2 Caso sua empresa implementasse o modelo proposto, acredita em melhora na experiência do usuário?
1.3 Quantos veículos possui na frota?	2.3 Existe venda compartilhada (ou seja, com operadores distintos)? Se sim, como é a divisão de custos e receita?		4.3 Sua empresa estaria confortável em fornecer dados de horários e destinos à plataforma?
1.4 Qual a quantidade de passageiros transportados por ano?	2.4 Quais são as principais dores da empresa na venda de passagens?		4.4 Qual o tempo mínimo de intervalo para conexão você considera necessário? Caso esse tempo seja respeitado, considera viável garantir a conexão em casos de atraso de um operador anterior sem cobrança de multa ao cliente?
1.5 Quantas rotas são operadas?	2.5 Quais são as principais reclamações recebidas dos clientes?		4.5 Qual sua opinião sobre as forças e as fraquezas do modelo conceitual proposto?
			4.6 Qual condição financeira acredita que seria atrativa para as empresas poderem utilizar e vender pela plataforma?

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

## APÊNDICE B – Resultado da entrevista

Tabela 3 - Resultados das entrevistas com acionistas e diretores

<b>1. Perfil da Empresa</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>Qual abrangência: intermunicipal ou interestadual?</b>	Operações Mistas	Operações Mistas	Operações Mistas	A maior parte da empresa está nas operações INTERESTADUAIS. Temos também algumas linhas INTERMUNICIPAIS que compõe uma parcela do total geral da empresa.
<b>1.2 Quais são as unidades da federação que possui operação?</b>	GO, MS, MT, SP, PR	Minas Gerais, São Paulo, Distrito Federal, Mato Grosso do Sul.	PR e MS	A maior parte das linhas estão no estado Rio de Janeiro, tendo também extensão da empresa nos estados de SP/ MG/ GO/ MT/ PE/ TO/ PI/ CE/ SE/ MA/ PB
<b>1.3 Quantos veículos possui na frota?</b>	Possuo 187 ônibus em minha frota.	Possuo 130 ônibus em minha frota.	45 veículos.	Em média de 300.
<b>1.4 Qual a quantidade de passageiros transportados por ano?</b>	A quantidade de passageiros ao ano totaliza em 5.880.000.	A quantidade de passageiros ao ano totaliza em 2.500.000.	Em média são 900.000 passageiros transportados por ano.	Em média de 3.000.000

<b>1.5 Quantas rotas são operadas?</b>	São trinta e oito principais rotas.	São vinte e três linhas principais.	São operadas 33 rotas.	Em média 180 linhas
<b>2. Situação Interna</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>2.1 Quais são os canais de venda?</b>	As principais fontes de vendas ocorrem nos terminais rodoviários das principais rotas, como nas conexões, bem como no site da empresa e outros sites vinculados a empresa, temos também um aplicativo próprio da empresa que oferta as vendas.	Os canais de vendas são no terminal rodoviário e alguns sites .	Bilheteria e Internet	Atualmente está média 60% em internet e telefones e demais bilheterias.
<b>2.2 Conexões são comercializadas? Se sim, é uma operação de compra única para os dois trechos?</b>	Sim, comercializa trechos com conexões e a operação de compra é única.	Sim, há comercialização e a operação de compra é única.	Sim, são vendas distintas devida a limitação do sistema atual.	Sim. As operações são simultâneas, mas operação separada.
<b>2.3 Existe venda compartilhada (ou seja, com operadores distintos)? Se sim, como é a divisão de custos e receita?</b>	Não, somente da própria empresa.	Sim, os custos e receitas são contabilizados no fechamento mensal e repassados para os demais operadores.	Não. As conexões ocorrem entre destinos operados pela mesma empresa.	Sim. As empresas compõem um consórcio de empresas.
<b>2.4 Quais são as principais dores da empresa na venda de passagens?</b>	As principais dores ocorrem mediante a congestionamento do site em épocas de feriados e a compra de passagem de última hora.	Além da concorrência em algumas regiões, ocorre um congestionamento nas vendas em épocas de feriados, mesmo	Venda com conexão e identificação adequada do passageiro.	As empresas de cunhos clandestinos e assim como aplicativos de caronas e rateios.

---

com o aumento da frota nos últimos anos.

---

<b>2.5 Quais são as principais reclamações recebidas dos clientes?</b>	Normalmente, a falta de passagem pela compra de última hora, como também a demora nos cancelamentos e estornos.	A falta de passagem de última hora e o processo de cancelamento de passagem.	Custo da aquisição nos portais parceiros.	Esta informação é muito variável, visto que existe uma representatividade grande em relação ao momento e as características de cada cliente.
--	---	--	---	--

---

<b>3. Situação Desejada</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>
<b>3.1 Existe uma empresa do setor que considere referência na experiência de compra do cliente?</b>	Como nenhuma localidade é homogênea, tem cidades menores que a venda das passagens ocorrem somente no terminal rodoviário, por ser conexão e poucas pessoas que utilizam desse recurso, bem como tem pouco acesso à internet para efetuar a compra da passagem.	Tem os terminais rodoviários das capitais, que além de fornecer atendimento ao cliente, também bancadas rápidas que pode ser efetivadas por QRcode.	Águia Branca.	Sim. A análise do comportamento/ barra experiência do cliente direciona a investir mais assertivo.
<b>3.2 A empresa possui parceria com fornecedor de solução de venda de passagens? Se sim, o que motivou o acordo? Se não, o que desmotivou?</b>	Sim, a empresa tem parceria com um site específico que resolve todas as pendencias e particularidades de cada cliente.	Não, pois não ofertava confiabilidade.	Possuímos sim, com. Embarca aí, Blablacar, Buson e ClickBus. Os acordos foram firmados devido a isenção da comissão por parte dos fornecedores.	Não.
<b>4. Avaliação da Ideia</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>	<b>Empresa D</b>

<b>4.1 Você considera que a ideia proposta pode aumentar o seu fluxo de passageiros?</b>	Sim, a diferenciação é a missão da empresa, por tais aspectos que estamos inovando nossas ofertas por meio da hipermídia, com sites e apps.	Sim, qualquer meio que de acessibilidade aos passageiros poderá conduzir um aumento nas vendas.	Sim, com certeza.	Sim. É necessário que seja estudado e modificado de acordo aos resultados obtidos em relação ao cliente. Pessoas treinadas assim como informações suficientes para a tomada de decisão do cliente.
<b>4.2 Caso sua empresa implementasse o modelo proposto, acredita em melhora na experiência do usuário?</b>	Sim, pois nada que um teste piloto para podermos oficializar nossas plataformas.	Sim, com as inovações atuais atraí muito os consumidores.	Muito! Todos os meios que facilitarem o acesso do passageiro ao segmento rodoviário, melhora a experiência do mesmo.	Pode ser que sim. Tudo depende dos dados para a análise fundamentada.
<b>4.3 Sua empresa estaria confortável em fornecer dados de horários e destinos à plataforma?</b>	Sim, pois já que estamos implementando um novo produto é relevante que que esses dados básicos sejam explanados.	Sim, pois esses dados são essenciais na venda das passagens.	Sim, isso já ocorre de praxe com as plataformas de venda pela internet.	Não. Mas parte destes dados poderá ser encontrado nos sites como: antt.gov

<p><b>4.4 Qual o tempo mínimo de intervalo para conexão você considera necessário? Caso esse tempo seja respeitado, considera viável garantir a conexão em casos de atraso de um operador anterior sem cobrança de multa ao cliente?</b></p>	<p>Como os horários de cada conexão já estão disponibilizados no site, normalmente o tempo previsto de intervalo de uma conexão para outra sempre é efetivado, o tempo varia de 20 minutos a uma hora, sim considero viável em casos de atraso.</p>	<p>Normalmente de 20 a 45 minutos, sim acho viável garantir a conexão em casos de atraso.</p>	<p>São 2 horas. Sim. consideramos.</p>	<p>Uma hora julgamos necessário, dado estudos sobre o assunto. É mantido uma flexibilidade em relação as conexões.</p>
<p><b>4.5 Qual sua opinião sobre as forças e as fraquezas do modelo conceitual proposto?</b></p>	<p>As forças do modelo direcionam a identificação, manutenção e monitoramento do ambiente externo e interno da minha empresa, bem como contribui para as metas e estratégias da empresa. As fraquezas podem ocorrer no ambiente</p>	<p>O modelo introduz uma diversificação estratégica na minha empresa como força, como fraqueza seria as pessoas que não possuem acesso à internet ficarem adversas a nova plataforma.</p>	<p>Força: melhoria significativa da oferta, facilidade e agilidade na aquisição de passagens e satisfação do cliente Fraqueza: Complexidade de algumas malhas, tempo de viagem atualmente é muito afetado por reformas nas vias do MS e PR, o que tem gerado muitos atrasos.</p>	<p>Penso que tanto as forças como fraquezas poderão ocorrer após uma análise mais completa da situação.</p>

---

externo da empresa no caso de uma conexão atrasar no horário, dado que a plataforma online já disponibiliza o horário de forma mais equivalente possível, nesses casos por exemplo mal tempo, acidentes no percurso dentre outros, podem atrasar a trajetória.

---

<b>4.6 Qual condição financeira acredita que seria atrativa para as empresas poderem utilizar e vender pela plataforma?</b>	Acredito que for um preço fixo e de baixo custo, tornaria muito atrativo utilizar essa plataforma.	Se o valor for baixo irá atrair muito.	A comissão deve estar dentro de um padrão aplicado atualmente e o valor da taxa de serviço precisa ter um valor baixo.	Se os custos forem muito irá atrair muito a demanda pela plataforma, já cobramos um preço justo pelas passagens, se adicionarmos valores os clientes podem não acessar a plataforma em decorrência do custo.
---	--	--	--	--

---



### APÊNDICE C - Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício

<b>Código</b>	<b>Como é calculado</b>	<b>Descrição</b>
<b>A</b>	<b>A1</b>	<b>Receita Operacional Bruta</b>
A1	A2*A3	Receita transporte
A2		Passageiros equivalentes
A3		Tarifa básica
<b>B</b>	<b>B1 + B2 + B3</b>	<b>(-) Deduções da Receita Bruta</b>
B1		ISS
B2		PIS
B3		COFINS
<b>C</b>	<b>A – B</b>	<b>(=) Receita Operacional Líquida</b>
<b>D</b>	<b>D1+D2+D3+D4+D5+D6</b>	<b>(-) Custo Operacional</b>
D1		Pessoal
D2		Custo operacional
D3		Despesas operacionais
D4		Despesas administrativas
D5		Despesas pré-operacionais
D6		Depreciação
<b>E</b>	<b>C – D</b>	<b>(=) Resultado Operacional antes do IR e CSLL</b>
E1		IR
E2		CSLL
<b>F</b>	<b>E – E1 – E2</b>	<b>(=) Resultado Operacional Líquido</b>

## APÊNDICE D – Projeções financeira da plataforma

### Tabela 4 – Projeção financeira

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24	
Qtde de clientes transporte	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	
% de clientes na plataforma	2,20%	2,23%	2,25%	2,28%	2,30%	2,33%	2,35%	2,38%	2,40%	2,43%	2,45%	2,48%	2,51%	2,54%	2,57%	2,60%	2,63%	2,66%	2,69%	2,72%	2,75%	2,78%	2,81%	2,81%	
Qtde de clientes projetada	-	10.780	10.903	11.025	11.148	11.270	11.393	11.515	11.638	11.760	11.883	12.005	12.127	12.249	12.371	12.493	12.615	12.737	12.859	12.981	13.103	13.225	13.347	13.469	
Ticket médio	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	R\$ 119,00	
Salário profissional administrativo	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	R\$ 3.240,00	
Qtde de profissionais	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
<b>Resultado</b>																									
Receita Bruta da Plataforma	R\$ -	R\$ 32.070,50	R\$ 32.434,94	R\$ 32.799,38	R\$ 33.163,81	R\$ 33.528,25	R\$ 33.892,69	R\$ 34.257,13	R\$ 34.621,56	R\$ 34.986,00	R\$ 35.350,44	R\$ 35.714,88	R\$ 36.079,32	R\$ 36.443,76	R\$ 36.808,20	R\$ 37.172,64	R\$ 37.537,08	R\$ 37.901,52	R\$ 38.265,96	R\$ 38.630,40	R\$ 38.994,84	R\$ 39.359,28	R\$ 39.723,72	R\$ 40.088,16	R\$ 40.452,60
Receita Bruta da Plataforma	R\$ -	R\$ 32.070,50	R\$ 32.434,94	R\$ 32.799,38	R\$ 33.163,81	R\$ 33.528,25	R\$ 33.892,69	R\$ 34.257,13	R\$ 34.621,56	R\$ 34.986,00	R\$ 35.350,44	R\$ 35.714,88	R\$ 36.079,32	R\$ 36.443,76	R\$ 36.808,20	R\$ 37.172,64	R\$ 37.537,08	R\$ 37.901,52	R\$ 38.265,96	R\$ 38.630,40	R\$ 38.994,84	R\$ 39.359,28	R\$ 39.723,72	R\$ 40.088,16	R\$ 40.452,60
(-) Impostos	R\$ -	R\$ 3.768,28	R\$ 3.811,11	R\$ 3.853,93	R\$ 3.896,75	R\$ 3.939,57	R\$ 3.982,39	R\$ 4.025,21	R\$ 4.068,03	R\$ 4.110,86	R\$ 4.153,68	R\$ 4.196,50	R\$ 4.239,32	R\$ 4.282,14	R\$ 4.324,96	R\$ 4.367,78	R\$ 4.410,60	R\$ 4.453,42	R\$ 4.496,24	R\$ 4.539,06	R\$ 4.581,88	R\$ 4.624,70	R\$ 4.667,52	R\$ 4.710,34	R\$ 4.753,16
ISS	R\$ -	R\$ 801,76	R\$ 810,87	R\$ 819,98	R\$ 829,10	R\$ 838,21	R\$ 847,32	R\$ 856,43	R\$ 865,54	R\$ 874,65	R\$ 883,76	R\$ 892,87	R\$ 901,98	R\$ 911,09	R\$ 920,20	R\$ 929,31	R\$ 938,42	R\$ 947,53	R\$ 956,64	R\$ 965,75	R\$ 974,86	R\$ 983,97	R\$ 993,08	R\$ 1.002,19	R\$ 1.011,30
PIS	R\$ -	R\$ 529,16	R\$ 535,18	R\$ 541,19	R\$ 547,20	R\$ 553,22	R\$ 559,23	R\$ 565,24	R\$ 571,26	R\$ 577,27	R\$ 583,28	R\$ 589,30	R\$ 595,31	R\$ 601,32	R\$ 607,33	R\$ 613,34	R\$ 619,35	R\$ 625,36	R\$ 631,37	R\$ 637,38	R\$ 643,39	R\$ 649,40	R\$ 655,41	R\$ 661,42	R\$ 667,43
COFINS	R\$ -	R\$ 2.437,36	R\$ 2.465,06	R\$ 2.492,75	R\$ 2.520,45	R\$ 2.548,15	R\$ 2.575,84	R\$ 2.603,54	R\$ 2.631,24	R\$ 2.658,94	R\$ 2.686,63	R\$ 2.714,33	R\$ 2.742,03	R\$ 2.769,73	R\$ 2.797,43	R\$ 2.825,13	R\$ 2.852,83	R\$ 2.880,53	R\$ 2.908,23	R\$ 2.935,93	R\$ 2.963,63	R\$ 2.991,33	R\$ 3.019,03	R\$ 3.046,73	R\$ 3.074,43
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ -	R\$ 28.302,22	R\$ 28.623,83	R\$ 28.945,45	R\$ 29.267,06	R\$ 29.588,68	R\$ 29.910,30	R\$ 30.231,91	R\$ 30.553,53	R\$ 30.875,15	R\$ 31.196,76	R\$ 31.518,38	R\$ 31.839,99	R\$ 32.161,61	R\$ 32.483,22	R\$ 32.804,84	R\$ 33.126,45	R\$ 33.448,07	R\$ 33.769,68	R\$ 34.091,30	R\$ 34.412,91	R\$ 34.734,53	R\$ 35.056,14	R\$ 35.377,76	R\$ 35.699,37
(-) Custos Incrementais	R\$ 19.480,00	R\$ 20.442,12	R\$ 20.453,05	R\$ 20.463,98	R\$ 20.474,91	R\$ 20.485,85	R\$ 22.496,78	R\$ 22.507,71	R\$ 22.518,65	R\$ 22.529,58	R\$ 22.540,51	R\$ 22.551,45	R\$ 25.573,68	R\$ 25.596,13	R\$ 25.618,58	R\$ 25.641,03	R\$ 25.663,48	R\$ 25.685,93	R\$ 25.708,38	R\$ 25.730,83	R\$ 25.753,28	R\$ 25.775,73	R\$ 25.798,18	R\$ 25.820,63	R\$ 25.843,08
Espaço coworking	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Pessoal administrativo	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00	R\$ 6.480,00
Start up de tecnologia	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Marketing e Branding	R\$ -	R\$ 962,12	R\$ 973,05	R\$ 983,98	R\$ 994,91	R\$ 1.005,85	R\$ 1.016,78	R\$ 1.027,71	R\$ 1.038,65	R\$ 1.049,58	R\$ 1.060,51	R\$ 1.071,45	R\$ 1.082,38	R\$ 1.093,32	R\$ 1.104,25	R\$ 1.115,19	R\$ 1.126,12	R\$ 1.137,06	R\$ 1.147,99	R\$ 1.158,93	R\$ 1.169,86	R\$ 1.180,79	R\$ 1.191,73	R\$ 1.202,66	R\$ 1.213,60
(=) Lucro Operacional	-R\$ 19.480,00	R\$ 7.860,10	R\$ 8.170,78	R\$ 8.481,47	R\$ 8.792,15	R\$ 9.102,83	R\$ 7.413,52	R\$ 7.724,20	R\$ 8.034,88	R\$ 8.345,57	R\$ 8.656,25	R\$ 8.966,93	R\$ 6.987,76	R\$ 7.298,44	R\$ 7.609,12	R\$ 7.919,80	R\$ 8.230,48	R\$ 8.541,16	R\$ 8.851,84	R\$ 9.162,52	R\$ 9.473,20	R\$ 9.783,88	R\$ 10.094,56	R\$ 10.405,24	R\$ 10.715,92
(-) IR e CSLL	-R\$ 2.701,20	R\$ 2.493,42	R\$ 2.552,45	R\$ 2.611,48	R\$ 2.670,51	R\$ 2.729,54	R\$ 2.408,57	R\$ 2.467,60	R\$ 2.526,63	R\$ 2.585,66	R\$ 2.644,69	R\$ 2.703,72	R\$ 2.253,76	R\$ 2.312,79	R\$ 2.371,82	R\$ 2.430,85	R\$ 2.489,88	R\$ 2.548,91	R\$ 2.607,94	R\$ 2.666,97	R\$ 2.725,99	R\$ 2.785,02	R\$ 2.844,05	R\$ 2.903,08	R\$ 2.962,11
IR	-R\$ 948,00	R\$ 1.786,01	R\$ 1.817,08	R\$ 1.848,15	R\$ 1.879,22	R\$ 1.910,28	R\$ 1.741,35	R\$ 1.772,42	R\$ 1.803,49	R\$ 1.834,56	R\$ 1.865,62	R\$ 1.896,69	R\$ 1.556,76	R\$ 1.615,79	R\$ 1.674,82	R\$ 1.733,85	R\$ 1.792,88	R\$ 1.851,91	R\$ 1.910,94	R\$ 1.969,97	R\$ 2.028,99	R\$ 2.088,02	R\$ 2.147,05	R\$ 2.206,08	R\$ 2.265,11
CSLL	-R\$ 1.753,20	R\$ 707,41	R\$ 735,37	R\$ 763,33	R\$ 791,29	R\$ 819,25	R\$ 667,22	R\$ 695,18	R\$ 723,14	R\$ 751,10	R\$ 779,06	R\$ 807,02	R\$ 597,00	R\$ 625,00	R\$ 653,00	R\$ 681,00	R\$ 709,00	R\$ 737,00	R\$ 765,00	R\$ 793,00	R\$ 821,00	R\$ 849,00	R\$ 877,00	R\$ 905,00	R\$ 933,00
(=) Lucro Oper. depois IRCS	-R\$ 16.778,80	R\$ 5.366,68	R\$ 5.618,34	R\$ 5.869,99	R\$ 6.121,64	R\$ 6.373,29	R\$ 5.004,95	R\$ 5.256,60	R\$ 5.508,25	R\$ 5.759,91	R\$ 6.011,56	R\$ 6.263,21	R\$ 4.344,98	R\$ 4.631,82	R\$ 4.918,66	R\$ 5.205,50	R\$ 5.492,34	R\$ 5.779,18	R\$ 6.066,02	R\$ 6.352,86	R\$ 6.639,70	R\$ 6.926,54	R\$ 7.213,38	R\$ 7.500,22	R\$ 7.787,06
<b>Fluxo de Caixa</b>																									
Lucro Oper. depois IRCS	-R\$ 16.778,80	R\$ 5.366,68	R\$ 5.618,34	R\$ 5.869,99	R\$ 6.121,64	R\$ 6.373,29	R\$ 5.004,95	R\$ 5.256,60	R\$ 5.508,25	R\$ 5.759,91	R\$ 6.011,56	R\$ 6.263,21	R\$ 4.344,98	R\$ 4.631,82	R\$ 4.918,66	R\$ 5.205,50	R\$ 5.492,34	R\$ 5.779,18	R\$ 6.066,02	R\$ 6.352,86	R\$ 6.639,70	R\$ 6.926,54	R\$ 7.213,38	R\$ 7.500,22	R\$ 7.787,06
(-) Investimento	R\$ 38.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Plataforma	R\$ 35.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Manutenção da plataforma	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
(=) Fluxo Cx. Oper.	-R\$ 54.778,80	R\$ 2.366,68	R\$ 2.618,34	R\$ 2.869,99	R\$ 3.121,64	R\$ 3.373,29	R\$ 2.004,95	R\$ 2.256,60	R\$ 2.508,25	R\$ 2.759,91	R\$ 3.011,56	R\$ 3.263,21	R\$ 1.344,98	R\$ 1.631,82	R\$ 1.918,66	R\$ 2.205,50	R\$ 2.492,34	R\$ 2.779,18	R\$ 3.066,02	R\$ 3.352,86	R\$ 3.639,70	R\$ 3.926,54	R\$ 4.213,38	R\$ 4.500,22	R\$ 4.787,06
<b>Resumo</b>																									
VPL	R\$ 16.704,52																								
TIR	3%																								
Payback	20																								