



*Para ser relevante.*

[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

# PROJETO APLICATIVO 2022

Prof. Marcos Leão

FUNDAÇÃO DOM CABRAL – FDC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

ADILIO BATISTA DO NASCIMENTO  
ANDRÉ CAMPOS DA CUNHA VIANA  
JOSE ALEXANDRE PEREIRA DA FONSECA  
MARCELO CHAVES VITAL  
THIAGO GOMES DE FARIAS  
THIAGO LUIZ TREVISAN MONTEIRO

**MARKETING E OPERAÇÃO: UM MODELO DE GESTÃO DE BAGAGENS QUE  
PROMOVA A GERAÇÃO DE VALOR PARA AS EMPRESAS DO GRUPO JCA**

SÃO PAULO

2022

ADILIO BATISTA DO NASCIMENTO

ANDRÉ CAMPOS DA CUNHA VIANA

JOSE ALEXANDRE PEREIRA DA FONSECA

MARCELO CHAVES VITAL

THIAGO GOMES DE FARIAS

THIAGO LUIZ TREVISAN MONTEIRO

MARKETING E OPERAÇÃO: UM MODELO DE GESTÃO DE BAGAGENS QUE  
PROMOVA A GERAÇÃO DE VALOR PARA AS EMPRESAS DO GRUPO JCA

Projeto apresentado à Fundação Dom  
Cabral como requisito parcial para  
conclusão de Pós-Graduação em Gestão  
de Negócios.

SÃO PAULO

2022

## RESUMO

A busca pela melhoria contínua faz com que as organizações se reinventem e criem formas de alcançar a gestão de alto desempenho. Entretanto, as dificuldades para que isso aconteça só aumentam, isso ocorre às vezes pela necessidade de eficiência, eficácia das operações e resultados, outras vezes devido ao *Core Business* que envolve gente. Para fazer gestão de gente é necessária muita habilidade interpessoal. Assim, é um desafio garantir a expansão e melhoria da qualidade dos serviços de transporte, uma vez que são essenciais para uma parcela significativa da população, que a todo tempo se movimenta. O Grupo JCA é uma holding brasileira com sede na cidade de Niterói no Rio de Janeiro, formada por um conglomerado de empresas atuando no setor de transporte rodoviário de passageiros, cargas e turismo. Fundada pelo empresário Jelson da Costa Antunes, tornou-se no início dos anos 2000, um dos maiores representantes do setor de transporte do país. Pertencem ao grupo JCA, empresas como a Auto Viação 1001, Viação Cometa, Auto Viação Catarinense, Rápido Ribeirão Preto, Wemobi e Expresso do Sul; sendo estas, as que atuam especificamente no transporte coletivo rodoviário de passageiros.

Conduzir com segurança, respeito e confiança, milhões de passageiros todos os anos, é um dos seus valores. Tem uma operação que busca o aperfeiçoamento diário, interagindo mais de 4.500 (quatro mil e quinhentos colaboradores), e possui uma frota composta por mais de 2.000 (dois mil) ônibus novos e modernos. Para que toda essa estrutura influencie positivamente na mobilidade, oferecer sempre a melhor experiência de serviço, passa a ser um desafio para as companhias de transporte rodoviário. Outra tarefa desafiadora é, desenvolver produtos e serviços que gerem vantagem competitiva; um modelo de gestão de bagagens que promova a geração de valor para as empresas do grupo JCA, trabalhos específicos e diferenciados, buscando superar a expectativa do público alvo. Promover ideias inovadoras fins de garantir controle, conforto e qualidade dos serviços relacionados ao gerenciamento de bagagens, é uma expectativa prestes a se realizar no grupo JCA.

## ABSTRACT

The search for continuous improvement makes organizations reinvent themselves and create ways to achieve high-performance management. Andretanto, the difficulties for this to happen onlyincreases m, this sometimes occurs by the need for efficiency, effectiveness of operations and results, other times due to the Core Business that involves people. To manage people it takes a lot of interpersonal skill. Thus, it is a challenge to ensure the expansion and improvement of the quality of transport services, since they are essential for a significant portion of the population, which at all times moves. Group JCA is a Brazilian holding company based in the city of Niteroi in Rio de Janeiro, formed by a conglomerate of companies operating in the sector of road transport of passengers, cargo and tourism. Founded by businessman Jelson da Costa Attunes, it became in the early 2000s, one of the largest representatives of the transport sector in the country. Companies such as Auto Viação 1001, Viação Cometa, Auto Viação Catarinense, Rápido Ribeirão Preto, Wemobi and Expresso do Sul belong to the JCA group; these are those that act specifically in the collective road transport of passengers.

Driving safely, respectfully and confidently, millions of passengers every year, is one of your values. It has an operation that seeks daily improvement, interacting more than 4,500 (four thousand five hundred employees), and has a fleet composed of more than 2,000 (two thousand) new and modern buses. For this whole structure to positively influence mobility, always offer the best service experience, it becomes a challenge for road transport companies. Another challenging task is to develop products and services that generate competitive advantage; a baggage management model that promotes the generation of value for jca group companies, specific and differentiated work, seeking to exceed the expectations of the target audience. Promoting innovative ideas to ensure control, comfort and quality of services related to baggage management, is an expectation about to be held in the JCA group.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Figura 1  | Mix de Marketing.....                                | 10 |
| Figura 2  | Jobs to be done (JTBD).....                          | 11 |
| Figura 3  | Desempenho Mensal – Série Histórica 2007-2021.....   | 32 |
| Tabela 4  | Projeção de Extravios e Custos.....                  | 33 |
| Figura 5  | Rotas Logísticas do Brasil.....                      | 34 |
| Figura 6  | Fluxo do Gerenciamento de bagagens.....              | 38 |
| Figura 7  | Fluxo do processo atual.....                         | 41 |
| Tabela 8  | Quantidade de bagagens extraviadas no grupo JCA..... | 42 |
| Figura 9  | Fluxo Embarque de bagagens.....                      | 44 |
| Figura 10 | Fluxo Desembarque de bagagens.....                   | 44 |
| Figura 11 | Ilustração do fluxo do novo processo.....            | 45 |
| Figura 12 | Framework.....                                       | 49 |
| Tabela13  | Estimativa de investimento.....                      | 54 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

JCA - Jelson da Costa Antunes

FDC - Fundação Dom Cabral

NPS - Net Promoter Score (Cliente Promotor)

PIB - Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ROI - Retorno Sobre Investimento

GRU – Aeroporto Internacional de Guarulhos

CGH - Aeroporto de Congonhas

VCO - Aeroporto Internacional Viracopos

ABRATI - Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros

ANTT - Agência Nacional de transportes Terrestres

EAD – Educação a Distância

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>RESUMO EXECUTIVO.....</b>  | <b>06</b> |
| <b>2</b> | <b>BASES CONCEITUAIS.....</b>   | <b>07</b> |
| 2.1      | A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E SEUS REFLEXOS NO NEGÓCIO.....  | 07        |
| 2.2      | PROPOSTA DE VALOR E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.....  | 10        |
| 2.2.1    | <b>Importância da satisfação do cliente para a empresa.....</b>                                   | <b>11</b> |
| 2.2.2    | <b>Proposta de valor e sua importância.....</b>   | <b>11</b> |
| 2.2.3    | <b>Definição de Valor.....</b>  | <b>12</b> |
| 2.3      | MARKETING DE SERVIÇOS E CONSTRUÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA.....                                   | 17        |
| 2.4      | ESTUDO DE VIABILIDADE PARA NOVOS PROJETOS: PRINCIPAIS ANÁLISES E INDICADORES DE ATRATIVIDADE..... | 24        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>   | <b>28</b> |
| <b>4</b> | <b>LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....</b>  | <b>31</b> |
| 4.1      | ANÁLISE DO SETOR.....   | 31        |
| 4.1.1    | <b>Análise do cotidiano das Empresas Rodoviárias de Passageiros.....</b>                          | <b>31</b> |
| 4.1.2    | <b>A gestão das bagagens no transporte rodoviário de passageiros no Brasil.....</b>               | <b>33</b> |
| 4.2      | BENCHMARKING / REALIDADES ORGANIZACIONAIS.....  | 36        |



|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>4.2.1</b> | <b>Práticas de sucesso quanto à gestão de bagagens.....</b>   | <b>37</b> |
| 4.2.1.1      | Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.....   | 37        |
| 4.2.1.2      | Bagagens Extraviadas.....   | 38        |
| 4.2.1.3      | Processos de gerenciamento das bagagens.....  | 39        |
| 4.3          | ANÁLISE ATUAL DO GERENCIAMENTO DE BAGAGENS NO GRUPO JCA.....  | 40        |
| 4.4          | CRIAR A IDEIA CONCEITO DO MODELO DE GESTÃO DAS BAGAGENS DOS CLIENTES DO GRUPO JCA.....  | 43        |
| <b>4.4.1</b> | <b>Melhorias esperadas no novo processo de gestão de bagagens.....</b>  | <b>45</b> |
| 4.5          | AVALIAÇÃO E PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS STAKEHOLDERS SOBRE A IDEIA CONCEITO.....   | 46        |
| <b>4.5.1</b> | <b>Gestores de Rodoviárias.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>4.5.2</b> | <b>Passageiro.....</b>  | <b>47</b> |
| <b>4.5.3</b> | <b>Auxiliares de Atendimento.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>4.5.4</b> | <b>Departamento de Achados &amp; Perdidos das Rodoviárias (SOCICAN).....</b>  | <b>48</b> |
| <b>4.5.5</b> | <b>Departamento de Marketing.....</b>   | <b>48</b> |
| <b>4.5.6</b> | <b>Departamento Jurídico.....</b>   | <b>48</b> |
| 5            | DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO.....  | 49        |
| <b>5.1</b>   | <b>O MODELO DE GESTÃO DAS BAGAGENS DOS CLIENTES, DE FORMA A PROMOVER A MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NAS EMPRESAS DO GRUPO JCA .....</b> | <b>50</b> |

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>5.1.1</b> | <b>Tecnologia e conectividade.....</b>                     | <b>51</b> |
| <b>5.1.2</b> | <b>Processos e operações.....</b>                          | <b>51</b> |
| <b>5.1.3</b> | <b>Comunicação.....</b>                                    | <b>52</b> |
| <b>5.1.4</b> | <b>Empresa e seus setores.....</b>                         | <b>52</b> |
| <b>5.1.5</b> | <b>Indicadores Indicadores de resultados de resultados</b> | <b>53</b> |
| <b>5.2</b>   | <b>Análise de viabilidade para o modelo.....</b>           | <b>53</b> |
| <b>5.2.1</b> | <b>Viabilidade Operacional.....</b>                        | <b>54</b> |
| <b>5.2.2</b> | <b>Viabilidade técnica.....</b>                            | <b>54</b> |
| <b>5.2.3</b> | <b>Viabilidade Político legal.....</b>                     | <b>55</b> |
| <b>5.2.4</b> | <b>Viabilidade Estratégica.....</b>                        | <b>55</b> |
| <b>5.2.5</b> | <b>Viabilidade Financeira.....</b>                         | <b>56</b> |
| <b>6</b>     | <b>Conclusões.....</b>                                     | <b>57</b> |
| <b>7</b>     | <b>Referências.....</b>                                    | <b>51</b> |

## 1 RESUMO EXECUTIVO

Para o relacionamento interpessoal contemporâneo, é preciso estar antenado em tempo real a tudo acontece, numa avalanche de ações e mudanças exponenciais, que precisam ser atendidas prontamente, não tendo margem para “ver o que vai acontecer”. Verdade é, que o mindset ágil está levedando vantagem, pois só com o dinamismo, se consegue acompanhar a metamorfose do mercado. Tocar quase que fisicamente na experiência do cliente, fazendo com este perceba, os benefícios que o prestador de serviço lhe oferece, pode ser considerado difícil, porém é necessário para gerar impacto e consequentemente fidelização deste consumidor; a geração de valor e melhoria da experiência do cliente no transporte rodoviário de passageiros é inovar, é fazer diferente.

Diante da sinalização por parte dos passageiros em ver valor no transporte de suas bagagens de forma cuidadosa, a partir daí, gera a necessidade por parte da empresa em atender esta demanda. Em levantamentos do grupo JCA, em 2019, que foi o último ano sem impactos significativos ocasionado pela COVID19, de 785mil bagagens/mês que romperam a entrada dos bagageiros dos ônibus, 800 unidades acabaram extraviando, e 220 avariaram. Implementar um modelo que atenda os anseios dos passageiros, além de reduzir os custos, cria vantagem competitiva para esta fatia de mercado.

Para isso, é preciso entender que o cliente é o foco do negócio, e, o desperdício não pode mais fazer parte de uma organização que pretende resistir as dificuldades geradas pelo acirramento da competitividade. Com estes pontos levantados, nos remete ao seguinte desafio: Como promover a geração de valor e melhoria da experiência do cliente no gerenciamento de bagagens no transporte rodoviário de passageiros no grupo JCA? A resposta não é nada fácil, mas delineando e conhecendo o que o cliente precisa, e fazendo a gestão ágil, para formar estratégias que tragam resoluções com valor agregado e satisfação ao cliente.

O objetivo geral deste projeto será desenvolver um modelo de gestão das bagagens, de como promover a melhoria da experiência dos clientes e geração de valor nas empresas do Grupo JCA.

Neste sentido, demonstra-se como os objetivos específicos do projeto:

Avaliar o impacto da percepção do cliente no extravio das bagagens: Gerar de forma tangível algo que encante o cliente é o desafio, porém, isto fica claro quando o cliente expõe seus anseios de expectativas uma vez que há necessidade de viajar nas em presas do grupo JCA.

Avaliar impacto econômico na empresa com o extravio das bagagens: Vislumbrar um universo onde nem sempre é perceptível o custo que pode ser evitado, ou pelo menos reduzido significativamente, abre a mente e os olhos para ações promissoras e torna-se oportunidades de gerar resultado através dos cortes de custos com a redução de desperdícios.

Mapear o processo de controle e gerenciamento de bagagens: Criar um processo que seja controlável e mensurável, é um dos gatilhos que fazem com que a organização faça ações e movimentos capazes de fornecer dados e gerar informações, sólidas para gestão de processos buscando a melhoria contínua.

Analisar práticas de sucesso focado no controle de bagagens? Responder com outra pergunta não seria incomum, pois o que seria controlar se não pudesse gerenciar? Encontra-se alguns modelos de acompanhamento de bagagens, que difere de gerir a bagagem. Promover uma gestão que possa controlar as bagagens, desde sua recepção até a devolução ao cliente, é uma sensação de dever cumprido.

Propor modelo de gestão das bagagens que reflitam na satisfação dos clientes: Quando o cliente compra sua passagem, está intrínseco esta prestação de serviço, a gestão eficiente das bagagens. Não é fácil e precisa de alguns posicionamentos que sejam simples e inovadores, e, dos modelos que há hoje no transporte rodoviário, gera a necessidade de novas ideias que agreguem valor à experiência do cliente.

Analisar a viabilidade econômica da solução para o projeto: Existem algumas formas interessantes para a viabilização do projeto. Haverá necessidade de investimento médio, com possibilidades de ir a médio-alto. Porém, o ponto positivo, é que quando da implementação, o corte de desperdício é infinito, e o investimento será finito.

Elaborar o plano de implementação do modelo: É interessante a elaboração de um plano que seja com Sprints de partes da implementação total. Podendo gradativamente ir se consolidando por etapas e processos, de forma que não interrompam o atual gerenciamento,

e melhorando a percepção dos stakeholders e criando engajamento dos colaboradores diretamente envolvidos.

O projeto será apresentado em 6 capítulos. O Capítulo 2 apresenta as Bases conceituais com os recortes de conhecimentos utilizados para sustentar as análises e propostas do projeto. No capítulo 3, foi aplicada uma metodologia de pesquisa que, proporcionasse a abordagem de todas as variáveis que ajudassem com apontamentos os gargalos a serem atacados. O capítulo 4 apresenta os levantamentos das informações, que permeiam o tema e embasam para elaboração de soluções.

Foram realizados benchmarkings com os colaboradores das rodoviárias que as empresas do grupo JCA atuam, com outras áreas do grupo JCA como o setor Comercial e o setor de Marketing por exemplo, com a empresa administradora de terminais rodoviários, e passageiros dos principais terminais rodoviários. Permitiu criar a ideia conceito junto aos stakeholders, no intuito de deixar claro e transparente que esse projeto colabora para melhoria de suas atividades diárias, garantindo-os mais tranquilidade, e provocando a diminuição de ocorrências desta natureza. E por fim, a recepção com bons olhos, a interatividade dos envolvidos mostrando o interesse em colaborar com insumos criativos para a produção de resoluções efetivas deste tema.

Já o capítulo 5, destaca as ideias de soluções que agregam valor ao negócio, e um “leque” de viabilidades para implementação do projeto. Por último, o capítulo 6 que apresenta as oportunidades vislumbradas, e o que todo estudo possibilitou gerar conclusões sobre as soluções encontradas para o problema.

## **2 BASES CONCEITUAIS**

Tem-se hoje em dia mercados altamente competitivos e globalizados, exigindo mais e mais que as empresas invistam e se armem de ferramentas tecnológicas para captar, analisar e acompanhar a velocidade das informações oriundas das mais diferentes fontes e formatos. Com clientes cada vez mais exigentes por um serviço que lhes seja simples, prazeroso, rápido e com preço acessível, a menor insatisfação em qualquer etapa da sua jornada nos serviços adquiridos pode acarretar a busca pela substituição destes em momentos futuros.

A garantia de uma boa experiência do cliente em todos os contatos com a empresa, desde a compra do produto até o pós-venda, assim como a sua importância para o sucesso

dos negócios, são temas abordados por diversos profissionais do ramo em publicações de referência.

No intuito de aprofundar o conhecimento neste sentido, serão apresentados os conceitos e seus impactos para as organizações. (FDC, 2022).

## 2.1 A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE E SEUS REFLEXOS NO NEGÓCIO

Atualmente, no Brasil, há uma onda tecnológica. As pessoas, cada vez mais conectadas, tornam-se mais exigentes com relação ao serviço prestado e à forma como são tratadas pelas empresas. Não menos importante é o produto adquirido também alvo destes consumidores cada dia mais rigorosos.

Por meio de seus computadores e aparelhos telefônicos, os consumidores consultam qualquer tipo de serviço e produto de uma empresa e imediatamente comparam com a concorrência, analisando custo, *design*, serviço prestado, tempo de entrega e outros. Alguns ainda utilizam de sua rede de amigos e familiares para decidirem qual serviço ou produto escolher, baseado nas experiências de cada um e procurando qual entre todos os produtos e quais serviços atendem à sua expectativa. (FDC, 2022).

Para as empresas, a maioria dos produtos viraram *commodities*, uma vez que a oferta é ampla e o fator de diferenciação é cada vez mais a experiência que o cliente tem na jornada como um todo. Serviço ruim, entrega fora do prazo, produto mal-acabado e sem opções já não são tolerados pelos clientes.

A tecnologia exigiu dinamicidade das empresas. E a velocidade das transformações acompanha a experiência do cliente. Como já dito, o cliente ficou cada vez mais exigente, e, portanto, não basta apenas ter um bom produto. A empresa deve ter um processo ágil, uma cadeia logística integrada e dinâmica, um produto tecnológico e eficiente, tudo isso ao toque de um botão.

Com esse cenário, como se destacar e proporcionar uma excelente experiência ao cliente? Como oferecer um atendimento espetacular ao cliente em todas as etapas, desde o contato, passando pela compra e finalizando no tratamento de pós-venda?

Cada produto ou serviço tem sua particularidade, seu prazo, seu *design*, seu custo, o que o torna único no mercado. Cada um proporciona uma experiência diferenciada.

Para KOTLER (2009) *marketing* não é encontrar maneiras de empurrar produtos para clientes, *marketing* é a arte de criar valor genuíno aos clientes. Em tempos cada vez mais acirrados de competição, o mercado e a academia sugerem a mesma saída para as empresas: aproximar-se de seus clientes (KOTLER, 2009).

Esse é o grande desafio para as empresas de transporte rodoviário de passageiros, a criação de um valor genuíno para os consumidores que os farão escolher seu produto ou serviço em detrimento ao serviço ou produto oferecido pela concorrência.

A Figura 1 apresenta o Mix de *Marketing*. O Mix de *Marketing* é uma ferramenta clássica para planejar o que e como oferecer de valor aos consumidores (KOTLER, 2018).

Figura 1 – Mix de Marketing

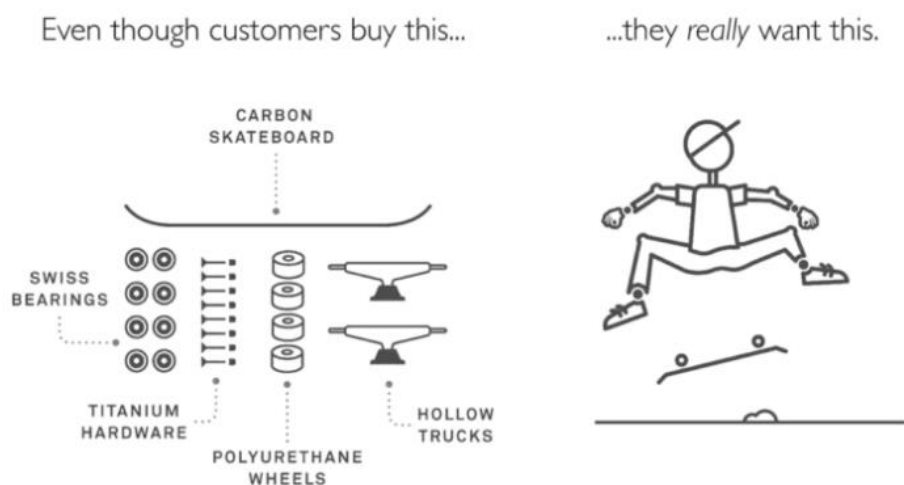


Fonte: Kotler (2018)

Pesquisas demonstram que as marcas às vezes podem ser diferenciadas com êxito em qualidades aparentemente irrelevantes se os consumidores deduzirem qual é o benefício. (KOTLER; KELLER, 2006).

Pessoas compram soluções que os produtos trazem e compram o benefício que o produto proporciona. A figura abaixo apresenta como funciona o *Jobs To Be Done* (JTBD).

Figura 2 – Jobs to be done (JTBD)



The designers at intercom (intercom.com) use this illustration to show what is, and isn't, important to customers.

Fonte: Christensen, 2007.

Os consumidores de *skate* não compram o produto em si, mas sim a experiência, a adrenalina, a diversão que o produto irá oferecer e proporcionará.

O conceito *Job To Be Done*, criado por CHRISTENSE (2007) guia as empresas para o caminho da inovação e para uma visão além das ideias comuns.

Não adianta perguntar o que os consumidores querem, visto que a resposta será o que já existe, mas sim qual a experiência que o produto irá proporcionar.

## 2.2 PROPOSTA DE VALOR E A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Para KOTLER (1998, p.53): “O conceito de satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas da pessoa.”

Os consumidores criam suas expectativas através de experiências anteriores, experiências de compras anteriores de amigos e até mesmo de informações e promessas de empresas e concorrentes. Se a empresa cria expectativas elevadas, há possibilidade de não



se conseguir atender a essas expectativas, criando, assim, um cliente insatisfeito. (KOTLER, 1998). Ainda com base em KOTLER (1998), pode-se inferir que a satisfação do cliente está relacionada ao chamado *Marketing* de Relacionamento, em que é praticada a construção de relacionamento de satisfação a longo prazo com seus consumidores, para reter sua preferência.

Em resumo, satisfação do cliente é uma métrica utilizada para medir o quanto a empresa está atingindo as necessidades dos clientes com os produtos e serviços oferecidos.

Para mensurar o nível de satisfação do cliente podem ser utilizadas várias metodologias, de acordo com GIL (2008, p. 8), “Pode-se definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Dentre estas metodologias tem-se como exemplo o *Net Promoter Score* (NPS).

O NPS é uma metodologia usada por mais de 1 milhão de empresas mundialmente para medir qual é o nível de satisfação e lealdade dos clientes com as marcas.

Numa pesquisa de NPS, os clientes são classificados em três perfis (detratores, neutros e promotores) de acordo com a nota que eles atribuem à empresa que vai de 0 a 10. (HOLLANDA, 2019):

- a) NPS Clientes detratores: notas de 0 até 6 - São clientes completamente insatisfeitos com a empresa, seja por causa do serviço ou produto ofertado. Este cliente tem muitas chances de promover a empresa de forma negativa, divulgando em sites, redes sociais e etc. Sua insatisfação com produto ou serviço;
- b) NPS Clientes neutros: notas 7 e 8 - Os clientes neutros são aqueles que só compram novamente se realmente precisarem, pois eles não são fiéis ao seu produto ou serviço;
- c) NPS Clientes Promotores: notas 9 e 10 - Acima de tudo, são conhecidos como defensores da marca. Eles ficam felizes ao comprar e ao usar seus produtos ou serviços. Estes são fãs da sua marca e provavelmente vão promover e indicar sua empresa para outros clientes.

### 2.2.1 Importância da satisfação do cliente para a empresa

A satisfação fideliza o cliente a sua empresa garantindo a saúde desta, além de se manter forte em um mercado atual globalizado com muito mais produtos, serviços e concorrentes.

Como visto anteriormente, clientes satisfeitos atraem novos clientes, e isso gera receita para a empresa. Uma prestação de serviço adequado e econômico, somado ao eficiente processo de prospecção de novos passageiros também agrega valor ao negócio. Além de as pessoas fiéis ao seu negócio serem um complemento do *marketing*. (NAVARRO, 2018).

O grande diferencial da boca a boca é: vem sempre com uma carga de confiança. A sua empresa não teria isso sozinha. A indicação acontece entre pessoas conhecidas e em um ambiente mais receptivo. (NAVARRO, 2018).

Garantir a satisfação do cliente ajuda ainda a aumentar o lucro do negócio e a afastar as chances de infecções pelo vírus da insatisfação.

Agora que foi entendido um pouco o que é a satisfação do cliente e da sua importância, será discutido o que é a proposta de valor, já que está muito ligada também à satisfação do cliente.

### 2.2.2 Proposta de valor e sua importância

Quando um cliente busca um produto ou serviço no mercado, ele busca uma solução para um problema que precisa ser resolvido, inicialmente esta busca é feita por essa força maior. E assim ele vai ao mercado, estuda e pesquisa o item que vai resolver o seu problema. Contudo, existe no mercado um leque com várias opções de produtos ou serviços disponíveis e então surgem os questionamentos: Qual é a melhor opção? Qual comprar ou contratar? Quais os diferenciais que fazem deste produto ou serviço melhor que aquele? E é aí que entra a proposta de valor e a satisfação do cliente.

A proposta de valor é usada como estratégia de marketing para definir o que os clientes esperam dos produtos e serviços oferecidos a eles. Ela busca encontrar os motivos, valores e benefícios que os clientes esperam receber para satisfazer suas necessidades, segundo KOTLER (2018, p.302), a proposta de valor define-se como: “A proposta de valor é

um conjunto de benefícios ou valores que se promete oferecer aos consumidores para satisfazer suas necessidades”.

A proposta de valor apresentada no modelo de negócios pode ser entendida como a declaração dos benefícios a serem entregues pela empresa aos seus clientes e demais stakeholders (BAGCHI; TULSKIE, 2000 p. 1-16). Compreendem essa arquitetura de valor a utilidade para o cliente, a inovação, a excelência, o preço, a liquidez e o ciclo de vida do produto. O segundo bloco do Modelo, constituído pela interface com o cliente, integra três dimensões: (I) segmentação de mercado, (II) canais de distribuição e (III) relacionamento com o cliente.

### 2.2.3 Definição de Valor

O valor de um produto ou serviço só é criado quando há o encaixe entre o bem oferecido pela empresa e as necessidades do cliente, e normalmente ocorre através da utilização (por exemplo, dirigir um carro), da redução do risco (por exemplo, seguro do carro) ou quando se reduz o esforço e torna-se uma tarefa mais fácil e cômoda (por exemplo, serviço de disk pizza). A criação de valor ocorre também no contato com clientes internos a empresas, fornecedores e parcerias. (GABRY, 2015).

Já o valor para o cliente é comumente definido como a diferença entre os benefícios e os custos percebidos de um produto ou serviço e ele é notado como positivo quando o desempenho é superior ao custo total do cliente.

Por desempenho pode-se entender: o quão bem um conjunto de produto e serviços (características, qualidades, etc.) reúne o maior número possível de necessidades dos clientes (básico, esperado, desejado ou imprevisto) ou ainda, em comparação à concorrência, o quanto as empresas se comparam em uma escala de referência (baixa, média e alta) na comparação dos benefícios oferecidos. (GABRY, 2015). Já o custo total do cliente está envolvido com a soma do preço (custos financeiros), esforço (aquisição, operação, manutenção e complementar pesquisa de produtos) e risco. (GABRY, 2015).

Vale ainda ressaltar que existe uma diferença entre preço e valor, o primeiro, como visto anteriormente, é determinado pelo cliente quando usufrui de um produto ou serviço e de que forma este atendeu a suas expectativas, já o preço é uma representação monetária que leva em consideração vários aspectos, como custos fixos, mão de obras, lucro e etc...

(GABRY, 2015). Reforça-se que o preço também levará em consideração o valor do cliente quanto ao produto ou serviço adquirido por ele. (GABRY, 2015). Este é um ponto importante, pois se o cliente agrega muito valor ao produto, o preço deste pode variar de forma muito positiva.

Em resumo, a proposta de valor busca estabelecer também os diferenciais competitivos em relação à concorrência. Tendo por base o exemplo de uma pessoa que deseja comprar um celular novo, sabe-se que existem diversos modelos no mercado, mas um em especial da marca (Y) chamou a atenção desta pessoa, este aparelho tem um diferencial para jogos e esta pessoa passa horas jogando no celular. Bom, mas existe outro modelo da marca (X) que também oferece um diferencial para jogos, porém este vem com um adaptador que se pode acoplar ao celular e jogar de forma mais fácil e simples, além da sua bateria durar o dobro do outro.

Pode-se notar que as duas marcas têm um público-alvo definido e oferecem diferenciais como proposta de valor aos seus clientes, mas a marca (X) entende que as pessoas que gostam de jogar precisam de uma bateria mais forte para aguentar as horas jogadas e também uma forma mais fácil de utilizar o celular nos jogos. Por este motivo a marca entende melhor o seu público e traz uma proposta completa e um diferencial aos seus clientes. Segundo KOTLER e KELLER (2006, p.3), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais, sendo definido de uma maneira simplista pelo autor, como uma forma de suprir necessidades lucrativamente”.

A proposta de valor trará um diferencial ao seu produto ou serviço perante o mercado. Num mundo globalizado, as concorrências estão em todo lado, não existe mais aquele produto que domina o mercado de forma fácil como era uma Coca cola ou um *Mc Donald*, hoje se a empresa lança um produto novo no mercado, amanhã a mesma empresa deverá mudar o seu produto e entender o que o seu cliente espera ainda mais, pois já terão lançado outros tantos produtos iguais ou até melhores que o seu. A proposta de valor é fundamental para a empresa manter-se competitiva e viva no mercado atual. Segundo Philip Kotler e Keller (KOTLER 2008, p.340), “Os profissionais de marketing devem aumentar — e comunicar claramente — o valor que suas marcas oferecem, assegurando que os consumidores aproveitem todos os benefícios financeiros, logísticos e psicológicos em comparação com a concorrência”.

Toda empresa de produtos ou serviços deve conhecer seus clientes para saber o que eles esperam dos seus produtos ou serviços, assim a empresa pode montar estratégias para levar a uma diferenciação e a um valor dos produtos aos clientes. Sabendo que o cliente é o gerador primordial dos lucros da instituição, é de fundamental importância que ele fique satisfeito com os produtos e/ou serviços apresentados pela empresa, podendo voltar outras vezes e até divulgar o bom atendimento, promovendo, assim, o sucesso no negócio. (KOTLER, 2000).

Mas não basta apenas conhecer os seus clientes, a empresa que quer estabelecer uma cultura de criação de proposta de valor deve, acima de tudo, se conhecer. Qual a sua estrutura? A empresa tem uma estrutura que forneça aos seus colaboradores um ambiente que estimule a criatividade, ao ponto de surgirem novas ideias? E caso surjam novas ideias, como estas serão captadas, estudadas e transformadas em algo positivo para a empresa? Este é um ponto importante. A empresa está atenta ao mercado? Não adianta estimular internamente se a empresa não está ligada aos acontecimentos do mercado e às mudanças, pois a velocidade com que elas acontecem fazem com que muitas empresas criem, inclusive, áreas dedicadas à captação dessas informações. Estrategicamente, uma empresa que não está ligada ao que acontece no mundo externo, dificilmente conseguirá se manter criativa e atualizada no que tange aos anseios dos seus clientes.

O atendimento ao cliente pode ser entendido como a relação interpessoal do funcionário da empresa e o destinatário do produto, desde o primeiro contato com o cliente até a finalização da compra, ou seja, o atendimento ao cliente está ligado a funcionários de diferentes departamentos da empresa. (MONTEIRO, 2011).

A empresa conhece o posicionamento da marca dela no mercado? Quem busca construir uma marca de sucesso tem que conhecer os seus concorrentes, forças e fraquezas e, assim, enxergar oportunidades para mudanças e inovação. Conhecer os concorrentes mostra qual posição a marca da empresa ocupa no mercado, e, desse modo, tem-se uma visão mais clara de qual estratégia montar para seguir em frente. (JUN CAY, 2021).

Ainda dentro do segmento de posicionamento, é imprescindível que o gestor entenda o universo da sua marca e todas as diretrizes verbais e visuais inerentes a ela. Afinal, são estas diretrizes que conduzirão sua marca ao longo do tempo face ao mercado e aos seus clientes. (JUN CAY, 2021).

Neste contexto, não se pode esquecer de se atentar à identidade visual e verbal da marca e comprometer-se em manter uma padronização em todos os produtos, ferramentas e itens de *marketing*. (JUN CAY, 2021).

Deve-se oferecer sempre a melhor experiência aos seus clientes. Muitos administradores acreditam que para gerar valor ao seu negócio é necessário apenas ter um posicionamento de marca, design e *marketing*, e acabam se esquecendo do fundamental: a experiência do consumidor. (JUN CAY, 2021).

Por isso, manter o comprometimento em oferecer a melhor experiência aos seus clientes, desde o primeiro contato, e entregar serviços ou produtos de qualidade deve ser um dos principais objetivos da empresa. Procurar evoluir continuamente em busca de oportunidades de melhoria, que possam agregar no valor final do seu produto ou serviço e marca. (JUN CAY, 2021).

Como exposto anteriormente, a proposta de valor é utilizada pelo marketing para definir os anseios de seus clientes, o marketing estratégico consiste no estudo, desenvolvimento e implementação de ações que não se limitam às demandas atuais e que, também, buscam atender desejos e necessidades futuras do mercado. Por isso, um investimento na área com bons profissionais pode fazer a diferença sobre o posicionamento que a empresa ocupa no mercado.

Outro ponto é que, hoje em dia, como dito anteriormente, a tecnologia está mudando tudo muito rápido, as redes sociais podem e devem ser utilizadas pelas marcas para aproximação com seu público e também de forma estratégica para conhecer os seus anseios e as mudanças de comportamento que estão acontecendo. A presença de empresas e negócios nas redes sociais é cada vez mais comum e necessária, independente do ramo de atuação da companhia. Apesar disso, são muitos os administradores que ainda relutam em manter-se sempre ativo nas redes sociais, seja por falta de tempo ou até mesmo por dificuldades operacionais. (JUN CAY, 2021).

Porém, é preciso ter em mente que um negócio que não está inserido no universo das redes sociais pode acabar, fatalmente, sendo esquecido pelos seus consumidores e, conseqüentemente, engolido pela concorrência. Afinal, as redes sociais são os meios mais rápidos e diretos de atingir determinados públicos gastando-se pouco dinheiro, pouco tempo e pouca energia para isso. Publicar *posts* com frequência, promover campanhas via *e-mail* e realizar periodicamente ações que possam manter seus clientes informados sobre sua

empresa e mais próximos do seu negócio são exemplos importantes dessa interação. (JUN CAY, 2021).

A satisfação do cliente está diretamente ligada ao atendimento dos seus anseios pessoais diante dos problemas a serem resolvidos. Para isso, a empresa deve conhecer seus clientes e o que eles esperam dos produtos ou serviços oferecidos, a par disso, a empresa montará sua proposta de valor levando aos clientes experiências acima das suas expectativas. Esse tipo de ação é extremamente importante, pois fideliza os clientes e os tornam multiplicadores positivos da marca. Com isso, a empresa torna-se forte perante o mercado e com destaque sobre os concorrentes.

### 2.3 MARKETING DE SERVIÇOS E CONSTRUÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Em linhas gerais, *marketing* pode ser definido como a capacidade de explorar, criar e entregar valor que satisfaça às necessidades do mercado. Esse método objetiva despertar o interesse dos consumidores para produtos ou serviços que resolvam as suas demandas. A ideia central é chamar a atenção do cliente, criando valor para estabelecer relacionamentos lucrativos para as duas partes. (MARQUES, 2022).

Encontram-se em algumas publicações afirmações que o marketing tem várias estratégias e formatos de gestão, e que estão introduzidos no mercado com duas fortes características que remetem ao pensamento para a “venda” e para a “propaganda”. Mesmo que elas façam parte do conceito, marketing não se restringe somente a esses pontos, uma vez que ele fornece a orientação necessária para a produção e ajuda a assegurar que bens e serviços adequados sejam produzidos e encaminhados para os consumidores.

É perceptível que a velocidade em que os produtos, as formas de ofertar, as necessidades, desejos e expectativas dos consumidores se transformam em *real time*. Dependendo da forma como o serviço é percebido pelo público em geral, associado à ideia de “venda” e “propaganda”, o *marketing* precisa ser de uma forma impactante, e persuadir o *Target*, fazendo-o entender que o serviço mesmo sendo intangível pode proporcionar “prazer” de igual forma a um produto, que é tangível. (NETO; FROTA, 2009). Quando se depara com algo um tanto difícil de acreditar, uma oferta muito vantajosa para o consumidor, ficar receoso é uma atitude natural por parte do público que é receptor deste tipo de persuasão. Daí o *marketing* tem a difícil tarefa de convencer o público alvo de que seu produto/serviço é

realmente vantajoso em relação ao que será investido nele. (NETO; FROTA, 2009).

Se a indústria teve o seu auge no século XX, hoje em dia presencia-se o crescimento do setor de serviços, um setor que atualmente contribui com 70% de toda a riqueza mundial. (NETO; FROTA, 2009, p. 8). No Brasil, o setor de serviços é responsável por 58% do PIB nacional. (NETO; FROTA, 2009, p. 8).

No mundo corporativo e/ou de negócios, serviço é fazer ou performar objetivando favorecer de forma agregadora de valor por uma parte à outra, essa ação intangível, dependente de ação física, precisa de articulação e está acoplada ao prestador do serviço, caracterizando a inseparabilidade. Outro ponto a se destacar é que a prestação de serviço é perecível; logo, não tem tempo nem possibilidade de estocagem, visto que o serviço é simultaneamente ofertado e consumido.

Destaca-se também a variabilidade que, pelo motivo do serviço ser intangível, inseparável e perecível, automaticamente, ele passa a ser variável, podendo ser aplicado em várias áreas e a vários segmentos de negócios, não havendo restrição de ambiente corporativo em que se denomina não aplicável; precisa-se analisar as variáveis de cada *business*, para entender de que forma será a implementação.

O setor de serviços é o setor que mais emprega no Brasil. São aproximadamente 11 milhões de pessoas com empregos formalizados. Em 2007, o setor de serviços gerou 500 mil novos empregos formais. Ele responde por 64% do PIB do país. (HESSEL, 2022). De acordo com dados divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, as exportações brasileiras do setor de serviços (produtos audiovisuais, design e tecnologia da informação) atingiram um montante de 22,5 bilhões de dólares em 2007. (HESSEL, 2022).

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE e pelo IBGE (BEDÊ, 2016) identificou os serviços como o setor de maior crescimento no segmento de pequenas e médias empresas: cerca de 7% ao ano em comparação com o comércio que cresceu 5%, e a indústria, com crescimento de 2,5%. A previsão era a de que o setor de serviços possa absorver 50% das empresas por volta do ano 2020. No campo da terceirização, o destaque é para os serviços de limpeza, manutenção, motoboys, editoração e gestão de recursos humanos. (MELO NETO; FROTA, 2009). O advento da tecnologia da informação, a explosão dos serviços online, o desenvolvimento dos auto-serviços, a tendência à terceirização e a apologia dos serviços de entregas rápidas são os fatores determinantes da nova era dos serviços. A característica dominante dessa nova era é o crescimento exponencial dos negócios próprios



de serviços. (MELO NETO; FROTA, 2009). É o que afirma o consultor do SEBRAE/SP, Suemitsu Osada (MELO NETO; FROTA, 2009). Para ele, são boas as perspectivas e oportunidades para os micros e pequenos empresários ingressarem no setor de serviços caso escolham uma ou mais das seguintes áreas de atuação: serviços relacionados à tecnologia digital e comunicações; serviços baseados em economia virtual (comércio eletrônico, entrega e distribuição logística); serviços em construção civil; serviços para as classes C, D e E em locais onde se concentram os programas de transferência de renda; serviços de apoio à operação e gestão de programas sociais e/ou de transferência de renda. (MELO NETO; FROTA, 2009).

Para estabelecer um negócio no mercado, independentemente do setor, é preciso agregar o *marketing* aos pilares de sustentação comercial de um *business*; este por sua vez, já se ramificou em várias características e frentes, como por exemplo o digital, o estratégico, o de serviço etc.. O *marketing* de serviço tem grandes oportunidades e desafios, o futuro mostra-se como dinâmico ao extremo e vivem-se momentos de mudanças contínuas, em que alguns produtos têm seus ciclos de vida antecipados e interrompidos por novos lançamentos de produtos semelhantes, porém, com mais usabilidade, interação e cada vez mais fazendo parte do humano. Isso tudo motivado pelo avanço da tecnologia, pela inteligência artificial; logo, o *marketing* de serviço por ser intangível, traz consigo a característica de apresentar os benefícios proporcionados aos que irão “consumi-los”, já que serviços não são iguais a produtos que são tangíveis. (MELO NETO; FROTA, 2009).

Existem algumas situações que há convergências na prestação de serviços e produtos, para este, é melhor de se efetivar o *marketing* de serviços devido à ligação que se faz do serviço ao produto, exemplo das operadoras de pacote de dados, já um dentista por exemplo terá mais energia a ser aplicada no *marketing* de serviço fazendo com que o público alvo se interesse pelo “bem” a ser consumido. (MELO NETO; FROTA, 2009).

Segundo estudos recentes feitos pela Nielsen [empresa global de informação, dados e medição germânico-americana com sede em Nova Iorque, nos Estados Unidos], o reconhecimento de marca e a cobrança por inclusão social estão entre as principais tendências globais de *marketing*. Os estudos apontam também para quatro principais conclusões e indicam caminhos de ação para 2023, são elas:

- a) Reconhecimento da marca:

O reconhecimento da marca nunca foi tão importante como atualmente. Os profissionais de *marketing* estão unidos em afirmar que construir o reconhecimento da marca é o seu principal alvo. Hoje, entre a fragmentação midiática e fontes de *brand equity* em evolução, as marcas precisam alavancar uma variedade de canais para atingir o maior público possível. (FDC, 2022).

O reconhecimento da marca e as novas aquisições de clientes permanecem como os principais objetivos dos profissionais de *marketing*, na avaliação do relatório. Já algumas fontes tradicionais de patrimônio da marca ficam menos aparentes do que antes da pandemia, simplesmente por causa da redução da visibilidade. (FDC, 2022). Como muitos consumidores fizeram menos compras em lojas físicas, a frequência de ver um produto em uma prateleira ou um sinal dele em uma vitrine caiu. Além disso, a “prateleira” online é infinita, o que a torna cada vez mais difícil para marcas únicas se destacarem. (FDC, 2022).

b) Medir o ROI de forma integral:

Do ponto de vista do *marketing*, a tecnologia para engajar, medir, otimizar e, principalmente, comprovar o retorno do investimento (ROI) nunca esteve tão em alta. Os profissionais, no entanto, devem estar focados em estratégias que forneçam visões integradas, não apenas canais ou pesquisas específicas de plataforma. (FDC, 2022).

Enquanto os profissionais de *marketing* estão mais confiantes em medir o ROI das mídias sociais, a confiança da medição global é de apenas 64%. A confiança na medição do ROI de mídia social é significativamente maior na América Latina (86%) e notavelmente menor na Ásia-Pacífico (55%), enquanto a América do Norte chega a 59%. (FDC, 2022).

A falta de confiança para fornecer ROI nesses canais preferenciais sugere uma oportunidade para os provedores ajudarem as marcas a melhorarem seus resultados. Talvez mais importante seja a falta de confiança que os profissionais de *marketing* globais têm ao medir o ROI em outros mercados pagos e canais tradicionais. (FDC, 2022).

c) Estratégia de dados consolidada:

O engajamento com canais digitais continua a aumentar e cada interação cria um passo na jornada do consumidor. E entender os consumidores por trás desses compromissos garante aos anunciantes o alcance dos públicos certos e com as mensagens certas. Não por acaso aqui está uma das principais tendências globais de *marketing*. (FDC, 2022).

Não há dois públicos iguais e a crescente proliferação de canais produz uma abundância de conjuntos de dados. Isso é particularmente relevante no que diz respeito a canais de última geração, como TV conectada (CTV) e *podcasts*, que apresentam novos desafios às soluções tradicionais de segmentação. (FDC, 2022).

Para melhorar e otimizar suas campanhas e engajamentos, os profissionais de *marketing* precisarão de alta qualidade e dados de origem determinística para estratégias mais abrangentes. (FDC, 2022).

d) Fazer da marca uma promessa:

Os comerciantes sempre assumiram a responsabilidade de forjar ligações com consumidores, mas a escolha nunca foi tão fundamental como agora. Os consumidores estão procurando mais do que apenas um produto ou serviço nas marcas que compram. (FDC, 2022).

Mais da metade deles, nos Estados Unidos (52,3%), por exemplo, compram de marcas que apoiam as causas que eles consideram importantes. E mais de 36% esperam que as marcas que compram apoiem causas sociais. (FDC, 2022).

A confiança da marca é também um influenciador de compra significativo: o foco em causas sociais é mundial, razão pela qual os profissionais de *marketing* relatam que suas marcas vão enfatizar essas questões. (FDC, 2022).

Para ter vantagem competitiva, as empresas devem planejar algo que seus concorrentes queiram, mas não alcancem, assim uma organização só se torna líder de mercado se seus funcionários estiverem ordenados a se tornarem líderes e comprometidos com a organização, de modo com que faça com que a empresa não somente conquiste, mas mantenha seus clientes, pois o mais difícil não é conquistá-los e sim mantê-los. Servir os clientes e, sobretudo, encantá-los tornou-se hoje a mais importante atividade da organização.

Segundo MILKOVICH e BOUDREAU (2000), uma vantagem competitiva sustentável acontece quando uma organização implanta uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada simultaneamente pelos concorrentes de forma real ou potencial, e quando outra organização é incapaz de copiar os benefícios dessa vantagem.

Com o objetivo de conseguir vantagem competitiva, várias organizações praticam a estratégia de investir no capital humano, e quando o assunto é o ser humano deve-se levar

em conta como é sua concepção em relação ao ambiente que o cerca (MORAIS, 2015). Capital intelectual é a soma de tudo o que você sabe.

Em termos organizacionais, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai pelas suas portas todos os dias, ou seja, são os conhecimentos que as pessoas trazem em suas mentes – sobre produtos, serviços, clientes, processos, técnicas etc. Este capital intelectual: algo que não vê que não é físico nem ocupa lugar, não é contabilizado pelas tradicionais partidas dobradas nem equacionado em número quantificáveis, mas que está transformando rapidamente o mundo dos negócios. Isto significa que ter as pessoas certas e saber aplicá-las, mantê-las e monitorá-las é vital para as organizações de hoje e de amanhã. (CHIAVENATO, 1999).

Entende-se que nos atuais momentos do mundo corporativo, a figura do ser humano, ou seja, o Recurso Humano tem que ser considerado um dos principais ativos de uma organização. Estes, quando são de fato “amparados” profissionalmente, tendem a gerar valores e resultados tão expressivos, que colaboram para a geração de vantagem competitiva. Investir em capacitação para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, torna-se necessário e não mais opcional; deve-se fazer com que se engajem no propósito das organizações, entender que eles é que são, de fato, a empresa, e é por meio deles que uma organização atinge as expectativas e necessidades do seu público alvo. (FDC, 2022).

O Fjord Trends (2022) é a edição mais recente sobre tendências que têm o poder de impactar os negócios ao longo deste ano. De acordo com o documento, “as escolhas apontam para mudanças nos relacionamentos das pessoas – com colegas, marcas, sociedade, lugares e com aqueles com quem se importam”. (FDC, 2022). Mais do que isso, o relatório lembra o nosso papel, ao destacar que “as pessoas também estão ficando cara a cara com o impacto que causam no planeta e, finalmente, aceitando que não podem continuar se comportando como se estivessem separadas da natureza”. (FDC, 2022).

O modelo de gestão para atender de forma que os recursos humanos entrantes sintam-se úteis é aquela gestão que recepciona a diversidade, adequa ao *core business* e ao *Target*, e, a partir daí, extrai o melhor que pode, para formar a estrutura organizacional que se revela mais adequada a sua cultura. Essa diversidade é uma oportunidade em potencial para criar possibilidades de inovações dentro das perspectivas dos novos RH, da cultura da organização e das aspirações dos clientes. (FDC, 2022).

Existe a possibilidade de reinvenção no que diz respeito aos suprimentos, demanda e

à produção. A diminuição destes três elementos citados pode ocasionar colapsos e/ou oportunidade de redirecionamento do *business*. O desperdício passa a ser intolerável, já que a forma como as pessoas convivem com o consumismo e com a sustentabilidade ambiental impactará diretamente nos resultados financeiros, e, quem perceber essa transição poderá aproveitar para sair na frente, diante da concorrência. (FDC, 2022).

O metaverso tem os ingredientes para uma nova evolução cultural. O sucesso dependerá do entendimento das organizações sobre seus clientes neste novo mundo. Ele ganhou grande força durante a pandemia, mas, o que não se tem como saber ainda é como será sua evolução a partir daqui. Ele não é uma verdade absoluta de sucesso, a menos que um número suficiente de pessoas encontre valor ou relevância contínuos nele, e os empreendedores que estiverem ligados podem se beneficiar, caso sejam precursores na adaptação para novos negócios. (FDC, 2022).

Fazer com que as promessas convençam seus clientes face às suas expectativas, já é complicado, nem tudo que se oferece e se divulga é compreendido pela outra parte (clientes) do jeito que se pretende passar; com tantas informações acessíveis a todos, é um desafio a parte, mesmo sabendo que de igual forma há oportunidades. (FONSECA,2022).

Para geração de vantagem competitiva, entender e trabalhar assuntos que permeiam a sociedade em geral, passa a ser uma estratégia de competitividade, uma vez que envolve toda sociedade e deixa em evidência a marca que se mostra preocupada com tais temas. Refere-se aqui à saúde, à fraternidade e à afetividade, assuntos importantes na sociedade e que uma organização pode entender como aliados numa proposta de valor, agregando a cultura do “cuidar”. Destacar que isso é um valor a ser considerado gera simpatia e identidade compatível com os pares (parceiros, fornecedores, clientes e colaboradores). (FONSECA, 2022).

Fazer análises de viabilidade para estas implementações nas organizações por meio do *marketing* de serviços pode gerar valor para o negócio, tornando-o competitivo em um momento em que a sociedade anseia por empatia e gentileza. (FONSECA, 2022).

## 2.4 ESTUDO DE VIABILIDADE PARA NOVOS PROJETOS: PRINCIPAIS ANÁLISES E INDICADORES DE ATRATIVIDADE

O desenvolvimento de novos projetos é sempre marcado pela necessidade de planejamento e definição de indicadores que garantam a sustentabilidade e o direcionamento do negócio.

De acordo com HERMAN e NETO (2016), a carência do planejamento das empresas e as incertezas ligadas aos processos de inovação, têm gerado resultados não esperados e, por vezes, não satisfatórios em diversas companhias.

A utilização de métodos convencionais nas análises de viabilidade e sustentabilidade dos negócios inseridos principalmente no contexto tecnológico, sugere um alto nível de insegurança e incerteza sobre o sucesso proposto no desenvolvimento de novos negócios, ao se ponderar acerca do constante cenário de mudanças e adaptações.

Estes novos projetos remetem à necessidade de inovação e proposição de produtos e soluções que promovam novas experiências aos consumidores, levando em consideração a análise do mercado, de seus concorrentes e dos custos que viabilizem financeiramente o negócio.

De acordo com estudos realizados pelo SEBRAE (BEDÊ; ALTOÉ, 2011) sobre a sobrevivência das empresas no Brasil, diversos empreendimentos não consideram as etapas de planejamento econômico e estratégico em seu desenvolvimento.

Ainda, sobre a pesquisa, foi diagnosticado que em empresas abertas constituídas no período de 2007 a 2010, ou que já estavam em atividade há, no máximo, dois anos, a taxa de mortalidade correspondia a 24,4%; conseqüentemente, aquelas que sobrevivem correspondiam a 75,6%, logo, o empreendedor que deseja iniciar um novo projeto, ou até mesmo aquele que já possui seu próprio negócio, necessita entender e conhecer todo processo *end to end*, que vai muito além da transformação de uma ideia em oportunidade, já que as chances de empresas novas sobreviverem num mercado competitivo e que cresce em ritmo acelerado são mínimas, então é fundamental que, após identificar a oportunidade de desenvolvimento de um novo negócio, imediatamente se inicie o plano de negócio e viabilidade.

DORNELAS (2005) define o plano de negócios como sendo um documento utilizado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa.

Embora comentado sobre a necessidade do desenvolvimento do plano de negócio no nascimento dos projetos, HISRICH, PETERS e CHEPERD (2014) asseveram que o planejamento é uma etapa que nunca tem fim dentro das organizações, sendo de extrema importância nos primeiros passos, mas necessárias sua revisão e aplicação durante toda a existência do negócio.

No contexto do planejamento de negócios, é primordial o estudo de viabilidade de seus novos projetos. Os principais fatores que contribuem para sua análise são: Inovação; Análise econômica; Métodos para análise de viabilidade econômica e Indicadores.

Para desenvolvimento da inovação, é necessária a combinação de diversos tipos de conhecimento, competências, técnicas e recursos financeiros. (OECD, 2004). Este processo é uma extensão do processo de invenções, que em grande parte, são desenvolvidas em Universidade, Centros de Pesquisas e Fomentos e no seio das empresas, como afirma HAOUR (2004).

Constam do Manual de Oslo (2004, p. 55), as seguintes definições aplicadas à inovação de produto:

Um produto tecnologicamente novo é um produto cujas características tecnológicas ou usos pretendidos diferem daqueles dos produtos produzidos anteriormente. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas, podem basear-se na combinação de tecnologias existentes em novos usos, ou podem ser derivadas do uso de novo conhecimento. Para inovação em processo é apresentada a seguinte descrição: Inovação tecnológica de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e podem derivar do uso de novo conhecimento.

No âmbito da Análise Econômica, é fundamental que haja o aprofundamento nesse aspecto, já que incertezas e descontinuidades reduzem a capacidade das empresas em prever os resultados e impactos dos projetos.

Segundo Tidd, Bessant & Pavitt (2015), são denominadas incertezas incertas, ou seja, aqueles fatores que não são conhecidos ou cuja probabilidade de ocorrência não é determinável. Podem ser definidos quatro tipos de incerteza: (1) tecnológicas; (2)

mercadológicas; (3) organizacionais e (4) de recursos. (RICE, O'CONNOR & PIERANTOZZI, 2008).

Em resumo, projetos de alta incerteza, caracterizados pela base de dados inexistente ou não confiável, têm como característica a dificuldade de previsão de um cenário futuro. Para análise deste tipo de projeto são necessárias ferramentas específicas, já que as tradicionais e convencionais formas de avaliação de projetos de baixa incerteza nem sempre são suficientes (RICE, O'CONNOR & PIERANTOZZI, 2008).

Sobre os métodos para análise de viabilidade econômica, já existem conceitos consolidados e difundidos na literatura e no meio organizacional. Os principais e mais marcantes métodos são: Fluxo de Caixa (FC), Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Payback. Abaixo um resumo de suas definições e como impactam no ambiente das companhias.

- a) Fluxo de Caixa: De acordo com Pilão e Hummel (2003), compreende a relação entre os desembolsos e recebimentos em um determinado período. O fluxo de caixa fornece o resultado, seja ele positivo, nulo ou negativo, em determinado período. Esta ferramenta pode ser utilizada não apenas para análise de viabilidade econômica, mas também se mostra eficiente para o controle da empresa, auxiliando em decisões de curto e longo prazos. (FREZATTI, 1997).
- b) O método do valor presente líquido (VPL) caracteriza-se, essencialmente, pela transferência de todas as variações de caixa esperadas, descontadas pela TMA (Taxa Mínima de Atratividade) para o instante presente, ou seja, transporta para a data zero de um diagrama de fluxo de caixa todos os recebimentos e desembolsos previstos. (MOTTA; CALÔBA, 2002; TORRES, 2004). O método do Valor Presente Líquido é considerado o mais sofisticado para avaliação de investimentos, visto que mensura a geração de valor, considerando a distribuição efetiva dos fluxos durante o projeto analisado. (SANVICENTE, 2010).
- c) O método da Taxa Interna de Retorno (TIR) é aquele que permite encontrar a remuneração do investimento em termos percentuais (MOTTA; CALÔBA, 2002; TORRES, 2004). Para fins de análise, se a taxa interna de retorno calculada for maior que a TMA (Taxa Mínima de Atratividade) o investimento merece consideração. Caso a TIR seja inferior à TMA, o investimento deverá ser rejeitado, pois o volume dos recursos investido será remunerado abaixo da taxa mínima de atratividade (MOTTA; CALÔBA, 2002; TORRES, 2004).



- d) O *Payback* consiste em apurar o período de tempo que decorrerá até que o valor presente dos fluxos de caixa previstos se iguale ao investimento inicial, ou seja, reflete o tempo necessário para que as receitas líquidas de um investimento recuperem o custo deste. (WESTON; BRIGHAM, 2000; SAMANEZ, 2007).

Todos os fatores e ferramentas ora citados possuem objetivos diretos ligados ao funcionamento do negócio, antecipando os riscos e promovendo o sucesso das organizações. É fundamental que, atrelado aos resultados, existem ainda indicadores de acompanhamento de resultados que permitam analisar a viabilidade do projeto, garantindo que ele seja economicamente viável.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A Metodologia de pesquisa deste projeto caracteriza-se por um estudo descritivo, segundo SILVA e MENEZES (2000, p.21):

[...] a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

[...]

A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes da fecundidade na produção dos resultados” (BRUYNE, 1991 p. 29).

Inspirado no tema, é preciso entender os impactos aos usuários gerados pelo extravio da bagagem no transporte rodoviário de ônibus. Catalogadas as relações de causa e efeito, aplicando pesquisa de opinião com os prestadores do serviço e os usuários do serviço, usando *benchmarking*, aprofundamento de outras pesquisas e levantamento bibliográfico, e estudo de descobertas científicas. Para ter um número maior de cases, foram analisados sucessos e insucessos não somente no modal rodoviário, mas também como aéreo.

As primeiras impressões levam à análise indagativa de se está claro para toda a cadeia funcional do prestador de serviço o papel de cada colaborador para a administração do

controle da bagagem, levando a impactos positivos quando o fluxo sai sem intercorrência, como quanto a sua participação quando há erro no fluxo.

Outrossim, quanto aos usuários do serviço, é importante entender que o extravio da bagagem tem impactos que vão além de perdas financeiras, como valores emocionais por relíquias de família ou outros bens sentimentais, e a frustração de “manchar” a história de uma viagem de alta expectativa.

A estratégia de pesquisa será de pesquisa qualitativa, segundo 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. Seguindo essa linha de raciocínio, VIEIRA e ZOUAIN (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles. Nesse sentido, esse tipo de pesquisa preza pela descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

O método de pesquisa de estudo de campo, "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 presume relevantes, para analisá-los". (MARCONI; LAKATOS, 2001, p. 69)

Como instrumento de coleta, segundo LEIBFRIEND e MCNAIR (1994), Benchmarking é um processo de crescente percepção dentro de uma organização e de desenvolvimento de uma cultura disposta a aprender; para os referidos autores, o benchmarking proporciona um ambiente de aprendizado contínuo, tornando os praticantes mais preparados aos novos conhecimentos.

A coleta com colaboradores de todos os níveis nas empresas prestadoras do serviço, apoiará as oportunidades de desenvolvimento de ferramentas para soluções a dirimir os extravios de bagagens.

Com instrumento de coleta de levantamento documental, segundo Gil (2008), a pesquisa documental é muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

A partir deles, serão identificadas as diferenças e semelhanças com o projeto ora apresentado.

Metodologia empregada para análise da situação atual com entrevista, segundo DENCKER (2000), as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas; ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador.

Feitas nas principais rodoviárias das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Curitiba, e aeroportos GRU / CGH / VCP, objetivando atingir os clientes embarcando e desembarcando, sem distinção da idade, gênero ou etnia, com bagagens a partir de 1 volume + grande ou pequena, com acondicionamento nos bagageiros inferiores dos ônibus ou de aeronaves. Neste estudo, foram desprezados os embarques de encomenda.

Buscou-se deixar os entrevistados à vontade para dar sua opinião livre quanto ao assunto, e foram identificados dois grupos distintos: <sup>1</sup>os preocupados com todo o fluxo de manuseio da bagagem, e <sup>2</sup>os que querem somente receber a bagagem no destino sem preocupação de como é feito o trânsito.

Para o primeiro grupo, a dinâmica de como é manuseada e acondicionada sua bagagem no transporte é importante para a satisfação quanto ao atendimento, prezando pela identificação do volume no embarque e conferência no desembarque.

Para o segundo grupo, a importância é ao desembarcar e receber sua bagagem, sendo que, em muitos casos, não há conferência da etiqueta de identificação, ocorrendo troca de bagagem em virtude da semelhança com a que pertence a outro passageiro.

Metodologia empregada para análise da situação atual pesquisa bibliográfica, segundo SEVERINO (2007), pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do “registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos” (SEVERINO, 2007, p.122).

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

O objetivo é formar argumentos com base em informações sólidas, criando conceito através

de diversas pesquisas de campo, fins de apoio ao desenvolvimento do projeto, especialmente no que diz respeito à mobilidade e gestão de bagagens, como também pesquisas diretas e indiretas com abordagem relacionada ao tema obtidas dos *stakeholders*.

## 4.1 ANÁLISE DO SETOR

Embora existam normas específicas para fomentar as empresas permissionárias à dedicação no cuidado das bagagens, estas normas não são suficientes para provocar nos passageiros a tranquilidade quando do acontecimento de um sinistro; percebe-se que há ampla oportunidade de melhoria na qualidade da gestão de bagagens no transporte rodoviário do Grupo JCA.

### 4.1.1 Análise do cotidiano das Empresas Rodoviárias de Passageiros

Vésperas de feriados e datas comemorativas são momentos em que as rodoviárias ficam abarrotadas de passageiros ansiosos para chegarem com maior brevidade possível a seus destinos. Um dos maiores receios do passageiro desse tipo de viagem, sem sombra de dúvidas, é o de ter sua bagagem extraviada. Chegar ao destino com a intenção de aproveitar a data de descanso, diversão ou qualquer que seja o tipo de entretenimento e, no momento da retirada das malas do bagageiro, não encontrar a sua é desesperador.

Mas em uma situação como essa, o que pode ser feito caso sua bagagem seja extraviada? O Código do Consumidor e portarias dos órgãos reguladores protegem o cliente das empresas de transporte ao estipular como um direito básico o amparo do consumidor diante da prestação de serviços (BRASIL, 1990), ou seja, ao oferecer um serviço de transporte de passageiros e disponibilizar um meio de também transportar as malas, o mínimo que deve ser feito é realizar todo o deslocamento em segurança e sem “perder” os itens dos próprios passageiros, o que, caso ocorra, é considerada prática fora de conformidade. (BRASIL, 1990).

Além disso, no mesmo Código (BRASIL, 1990), também é estipulada a reparação de danos patrimoniais e morais, ou seja, o extravio da bagagem e o estresse que isso pode

acarretar à pessoa que a transportava. Sendo assim, a transportadora responde pela indenização de bagagem regularmente despachada no caso de extravio.

Um estudo recente feito pela Socicam Terminais Rodoviários e Representações Ltda. em parceria com o Observatório do Turismo (SOCICAN, 2021) mostra os números de passageiros que desembarcaram nos terminais da Barra Funda, Jabaquara e Tietê situados na região central de SP.

Figura 3 - Desempenho Mensal - Série Histórica: 2007-2021

|             | JAN                              | FEV            | MAR            | ABR            | MAI       | JUN       | JUL       | AGO       | SET       | OUT       | NOV       | DEZ       | TOTAL ANO         |
|-------------|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
|             | <b>PASSAGEIROS (DESEMBARQUE)</b> |                |                |                |           |           |           |           |           |           |           |           |                   |
| <b>2007</b> | 1.676.855                        | 1.210.267      | 1.129.322      | 1.190.139      | 1.132.190 | 1.096.752 | 1.435.307 | 1.184.588 | 1.236.647 | 1.239.992 | 1.207.468 | 1.491.274 | <b>15.230.801</b> |
| <b>2008</b> | 1.682.876                        | 1.274.222      | 1.288.297      | 1.164.537      | 1.239.601 | 1.133.117 | 1.438.834 | 1.270.025 | 1.203.840 | 1.263.087 | 1.253.765 | 1.539.129 | <b>15.751.330</b> |
| <b>2009</b> | 1.712.571                        | 1.247.245      | 1.219.492      | 1.255.680      | 1.211.945 | 1.129.733 | 1.339.558 | 1.187.227 | 1.153.626 | 1.225.366 | 1.204.470 | 1.424.701 | <b>15.311.614</b> |
| <b>2010</b> | 1.650.584                        | 1.196.224      | 1.167.170      | 1.205.974      | 1.200.691 | 1.122.800 | 1.388.628 | 1.228.250 | 1.218.380 | 1.278.697 | 1.257.646 | 1.491.200 | <b>15.406.244</b> |
| <b>2011</b> | 1.696.236                        | 1.154.203      | 1.267.772      | 1.299.822      | 1.196.008 | 1.170.575 | 1.399.911 | 1.212.738 | 1.195.056 | 1.268.757 | 1.226.409 | 1.512.862 | <b>15.600.349</b> |
| <b>2012</b> | 1.700.119                        | 1.284.831      | 1.223.317      | 1.283.652      | 1.222.093 | 1.180.120 | 1.457.812 | 1.219.794 | 1.275.706 | 1.321.885 | 1.315.101 | 1.519.535 | <b>16.003.965</b> |
| <b>2013</b> | 1.701.306                        | 1.247.098      | 1.303.294      | 1.222.909      | 1.247.406 | 1.236.217 | 1.489.650 | 1.306.268 | 1.297.777 | 1.315.945 | 1.344.676 | 1.552.889 | <b>16.265.435</b> |
| <b>2014</b> | 1.752.776                        | 1.207.368      | 1.412.412      | 1.379.970      | 1.304.694 | 1.261.544 | 1.412.379 | 1.342.843 | 1.308.465 | 1.373.551 | 1.365.378 | 1.625.956 | <b>16.747.336</b> |
| <b>2015</b> | 1.802.116                        | 1.337.940      | 1.302.842      | 1.338.570      | 1.300.532 | 1.235.238 | 1.433.319 | 1.291.021 | 1.253.645 | 1.338.219 | 1.264.125 | 1.515.863 | <b>16.413.430</b> |
| <b>2016</b> | 1.632.684                        | 1.277.911      | 1.260.849      | 1.214.142      | 1.219.188 | 1.089.022 | 1.364.791 | 1.234.100 | 1.144.591 | 1.233.129 | 1.174.803 | 1.411.554 | <b>15.256.764</b> |
| <b>2017</b> | 1.542.598                        | 1.103.991      | 1.222.030      | 1.215.665      | 1.221.541 | 1.183.125 | 1.429.356 | 1.193.736 | 1.281.391 | 1.322.595 | 1.240.050 | 1.524.525 | <b>15.480.603</b> |
| <b>2018</b> | 1.742.592                        | 1.237.116      | 1.248.145      | 1.262.456      | 1.192.889 | 1.120.785 | 1.399.819 | 1.210.021 | 1.256.159 | 1.289.573 | 1.296.939 | 1.528.101 | <b>15.784.595</b> |
| <b>2019</b> | 1.775.121                        | 1.125.488      | 1.289.846      | 1.244.289      | 1.215.505 | 1.191.882 | 1.383.961 | 1.222.845 | 1.221.302 | 1.302.931 | 1.280.372 | 1.498.191 | <b>15.751.733</b> |
| <b>2020</b> | 1.717.697                        | 1.211.033      | 728.387        | 120.068        | 165.013   | 235.717   | 322.914   | 422.308   | 543.290   | 665.952   | 679.111   | 767.683   | <b>7.579.173</b>  |
| <b>2021</b> | <b>850.209</b>                   | <b>605.894</b> | <b>445.114</b> | <b>411.088</b> |           |           |           |           |           |           |           |           | <b>2.312.305</b>  |

Fonte: (SOCICAM, 2021)

Observando o ano de 2019, que é o histórico mais recente sem impactos da COVID19, e projetando os parâmetros obtidos durante *benchmarking*, tem-se: Para cada 10 passageiros, 4 guardavam bagagens nos bagageiros dos ônibus, ou seja, 40%. Do volume total que fora transportado por responsabilidade das empresas de ônibus devido ao transporte ser nos bagageiros exclusivos; 0,10% extraviaram, e 0,03% avariaram. O custo médio de indenização por extravio é de 150 reais, e de avaria, é de 90 reais. Não foram apresentados números de furtos, segue resultado abaixo:

Figura 4 - Projeção de Extravios e Custos (2019)

| Total de Pax<br><b>1.312.644</b>  | ANÁLISE MENSAL (2019) |                    |                                  |                                       | ANUAL (2019)                         |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
|                                   | Quantidade            | Representação em % | Indenização Média por Passageiro | Total de Custos Indenizatórios Mensal | Total de Custos Indenizatórios Anual |
| Total de Passageiros com bagagens | 525.058               | 40,0%              |                                  |                                       |                                      |
| Bagagens extraviadas              | 530                   | 0,10%              | R\$ 150,00                       | R\$ 79.500,00                         | R\$ 954.000,00                       |
| Bagagens avariadas                | 180                   | 0,03%              | R\$ 90,00                        | R\$ 16.200,00                         | R\$ 194.400,00                       |
|                                   |                       |                    |                                  | <b>R\$ 95.700,00</b>                  | <b>R\$ 1.148.400,00</b>              |

Fonte: (Elaboração Própria, 2022)

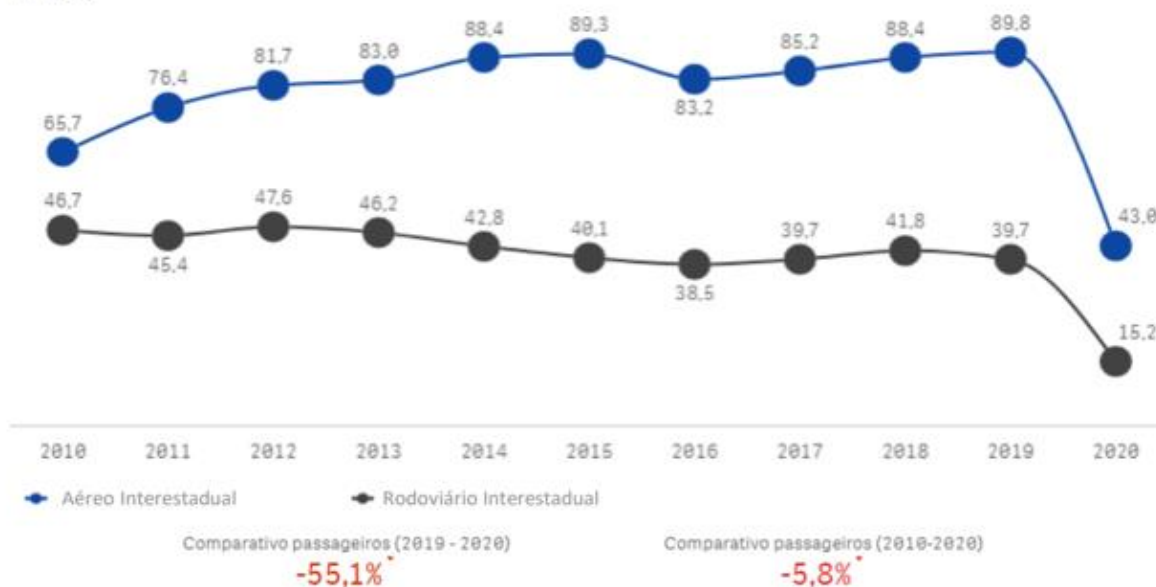
#### 4.1.2 A gestão das bagagens no transporte rodoviário de passageiros no Brasil

Consoante dados do IBGE (2014), os serviços de transporte rodoviário de passageiros representam 25,6% da receita do setor de transporte, contra um percentual de 29,2% em 2003. Seu principal produto, o transporte em linhas municipais, representou 16,6% do setor de transportes como um todo e 62,8% do transporte rodoviário de passageiros. Os serviços de transporte de passageiros municipal, intermunicipal e interestadual, em conjunto, apresentaram participação de 24,1% da receita da atividade de transportes.

O segmento de Fretamento e Transporte Rodoviário de Passageiros tem uma importância significativa hoje nos Estados Brasileiros. O transporte de massa está em crescente desenvolvimento no Brasil, principalmente em grandes centros urbanos ou industriais sendo considerado o transporte coletivo de passageiros como um serviço público essencial, realizado em sua maioria por empresas privadas, através de licitações públicas para as concessões das linhas exploradas. (ABRATI, 2011).

Figura 5 - Movimentação de passageiros

### Comparativo passageiros interestaduais transportados rodoviário e aeroviário milhões



Fonte: ANTT e ANAC

Observação: Não inclui transporte semiurbano, nem trechos intermunicipais operados em linhas interestaduais.

Fonte: (GOV.BR , 2016)

Sobre as normas para transporte de bagagens, conforme resolução da ANTT 1432/2006, que tem como objetivo disciplinar o transporte de bagagens e encomendas nos ônibus que fazem linhas interestaduais e internacionais de passageiros e definir as condições de indenização em casos de extravios e danos:

Toda empresa permissionária e autorizatória é obrigada a transportar, gratuitamente, bagagens e volumes dos passageiros embarcados, observando o limite de 30 quilos de peso e 300 decímetros cúbicos de volume no bagageiro e cinco quilos de peso no porta-embrulho. As empresas devem identificar todas as bagagens que são transportadas no bagageiro, além de etiquetar os volumes, levados no porta-embrulho, nos ônibus que transitam em regiões onde existe fiscalização Aduaneira.

Em caso de excesso de bagagem, as empresas permissionárias poderão cobrar do passageiro até 0,5% do preço da passagem correspondente ao serviço convencional por cada quilo excedido. Fica a cargo da empresa autorizatória negociar diretamente com o passageiro

o peso e volume máximos a serem transportados, desde que não implique em risco à segurança dos usuários. De acordo com a resolução, é proibido o transporte de produtos considerados perigosos, indicados na legislação vigente, e também daqueles que, por sua forma ou natureza, comprometam a segurança do ônibus e de seus ocupantes. Existindo indícios que justifiquem a verificação dos volumes, os agentes de fiscalização e os prepostos das transportadoras poderão solicitar a abertura das bagagens pelos passageiros. No caso de recusa, a transportadora poderá negar o embarque da bagagem ou o transporte da encomenda.

Quando houver dano ou extravio da bagagem, a reclamação deverá ser feita à empresa, obrigatoriamente, ao término da viagem, com a apresentação do tíquete da bagagem, do bilhete de passagem e documento de identificação do passageiro. A transportadora indenizará o passageiro em até 30 dias no valor de 3 mil vezes o coeficiente tarifário, para danos, e 10 mil vezes no caso de extravio. Os volumes transportados no porta-embrulho estão sob a responsabilidade dos passageiros e não estão sujeitos a qualquer tipo de indenização.

Apesar das restrições e regras relatadas pela ANTT, na prática, as empresas de ônibus se mostram muito passivas e permissivas ao caso de cobrança nos excessos de peso e na quantidade do volume que será transportado. Na prática o que é visto é algo totalmente diferente, não há limites de bagagens por passageiros, peso ou dimensão da carga.

As empresas não costumam impor efetivamente aos seus clientes, mesmo podendo cobrar pelos excessos. O que se observa é uma preocupação efetiva na comunicação com os clientes sobre as responsabilidades, onde as malas que vão na parte de cima dos ônibus, porta embrulhos. Ocorre que estas bagagens são de responsabilidade do cliente e não da empresa caso aconteça algum tipo de problema como perda, roubo e qualquer outro dano.

## 4.2 BENCHMARKING / REALIDADES ORGANIZACIONAIS

Muitas organizações utilizam o processo de aprendizado e de melhoria baseado na comparação e na observação, entre elas. O *benchmarking* tornou-se um enfoque interessante quando se percebe que a melhoria dos processos de uma organização é fundamental para que ela alcance vantagem competitiva, e também quando se torna claro que essa melhoria pode vir da troca de aprendizado com seus *players* de mercado. O *benchmarking* fornece uma



base de dados e amostras, e tem como intuito facilitar a troca de experiências entre as empresas.

#### 4.2.1 Práticas de sucesso quanto à gestão de bagagens

Este *benchmarking* proporciona analisar e conhecer algumas organizações cuja gestão das bagagens é referência, pois entendida como parte importante da experiência do cliente. A entrega do serviço do transporte do passageiro está diretamente ligada ao transporte eficiente e eficaz da sua bagagem. E, entende-se que, a aplicabilidade desta gestão de forma sistêmica desencadeia na solução demandada pelo cliente, cuja percepção deve ser correspondida na sua totalidade, além da construção de uma base de dados composta por indicadores de desempenho e melhores práticas.

##### 4.2.1.1 Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A.

Com a finalidade de compreender as melhores práticas utilizadas por empresas de transporte aéreo de passageiros no gerenciamento e controle de bagagens, foi analisada uma grande empresa brasileira de transporte aéreo de passageiros.

Esta empresa é reconhecida pela excelência no tratamento do cliente e gerenciamento e controle de suas bagagens.

Fundada em dezembro de 2008, a Azul Linhas Aéreas Brasileiras S.A. é a maior companhia aérea do Brasil em número de voos e cidades atendidas, com mais de 150 destinos nacionais e internacionais. A empresa possui cerca de 13 mil Tripulantes – denominação dada a seus colaboradores -, e uma frota operacional de aproximadamente 160 aeronaves. Em 2020, a Azul conquistou o prêmio de melhor companhia aérea do mundo pelo TripAdvisor Travelers' Choice, sendo a única empresa brasileira a receber este reconhecimento. A missão da Azul é fazer com que cada Tripulante tenha o melhor emprego de sua vida, e que cada Cliente tenha o melhor voo da sua vida.

##### 4.2.1.2. Bagagens Extraviadas

As empresas aéreas tomam todas as precauções necessárias para não haver extravio de malas. Entretanto, podem ocorrer eventuais incidentes no transporte de bagagem. Isso não significa que a mala foi perdida.

Se a bagagem não aparecer na esteira, o passageiro é orientado a procurar por um funcionário da empresa aérea antes de sair da área de desembarque, tendo em mãos o comprovante de despacho da bagagem (que normalmente é anexado ao cartão de embarque no momento em que o passageiro despacha a bagagem) para os procedimentos necessários à localização da bagagem.

No caso das companhias nacionais, quando a bagagem for localizada, ela será devolvida no endereço informado pelo passageiro. Se não for localizada no prazo de 7 (sete) dias (se voo doméstico) ou 21 (vinte e um) dias (se voo internacional), a empresa aérea entrará em contato com o passageiro em até 7 (sete) dias, a contar do término dos prazos acima mencionados, para que os procedimentos de indenização tenham início.

Se o passageiro estiver fora de seu domicílio, eventuais despesas relacionadas ao extravio da bagagem também serão reembolsadas, dentro dos limites estabelecidos pelo contrato de transporte aéreo, desde que apresentados os devidos comprovantes.

#### 4.2.1.3 Processos de gerenciamento das bagagens

A empresa possui um sistema de gerenciamento e controle de todas as bagagens despachadas, o fluxo segue conforme abaixo:

Figura 6 – Fluxo do Gerenciamento de Bagagens – Azul Linhas Aéreas



Fonte: (Elaboração Própria, 2022)

#### a) Check In:

Realizado ainda no aeroporto quando o cliente entrega sua bagagem para a empresa aérea transportar. A bagagem é pesada e uma etiqueta de controle é gerada e anexada à bagagem.

Esta etiqueta possui um código de barras onde as seguintes informações são registradas: localizador; nome do cliente; data; destino; número do voo.

A leitura destas informações é feita através de um leitor simples, disponível no mercado. Este leitor é conectado ao sistema interno da empresa em que é possível verificar e confirmar em que situação ou local está cada bagagem.

#### b) Triagem:

Ao chegar na triagem, a etiqueta anexada à bagagem é lida pelo funcionário da empresa aérea, indicando assim ao sistema de controle a posição da bagagem. Também, após a leitura, o funcionário consegue verificar as informações daquela bagagem, conhecendo assim o destino final.

É na triagem que as bagagens são separadas e segregadas em carros de transporte para serem deslocadas até a aeronave que irá realizar o voo mencionado na etiqueta.

#### c) Embarque:

Na aeronave, antes de ser colocada no porão de carga, a bagagem é novamente verificada através de um coletor conectado ao sistema interno da empresa. Com isso, a empresa consegue identificar que aquela determinada bagagem está sendo embarcada na aeronave correta que irá realizar o voo para o destino final da bagagem.

d) Desembarque:

No desembarque das bagagens, cada uma é novamente verificada através do coletor conectado ao sistema interno de controle de bagagens da empresa.

O funcionário consegue, desse modo, verificar o destino de cada bagagem, se o local que se encontra é o destino final ou se a bagagem está em trânsito para outra localidade, neste caso a bagagem é segregada e encaminhada para a triagem.

Caso seja o destino final, a bagagem é encaminhada ao setor de restituição.

e) Triagem:

Assim como no início do processo, a triagem ao final da viagem serve para segregar a bagagem e direcioná-la para a restituição, em caso de destino final, ou para o transporte, em caso de conexão.

O funcionário da empresa aérea verifica a etiqueta de cada uma das bagagens, atualizando assim o sistema de controle de bagagens da empresa.

f) Restituição:

Antes de disponibilizar a bagagem na esteira para a retirada dos clientes, cada bagagem é novamente verificada com o coletor, atualizando mais uma vez o sistema de controle de bagagens da empresa, indicando que a bagagem do cliente chegou ao destino.

Do passo-a-passo da gestão do ciclo do transporte das bagagens, fica caracterizada a eficiência promovida para que a experiência do cliente seja a melhor possível. No momento em que se cria um processo orgânico, sistêmico, robusto e eficaz gera-se naturalmente um vínculo com o sentimento do passageiro. Destaca-se também, a promoção da rastreabilidade, para fins de resoluções dos possíveis problemas causados durante as viagens, ou seja, em caso de extravio, identificam-se e resgatam-se os objetos e malas na sua máxima totalidade.

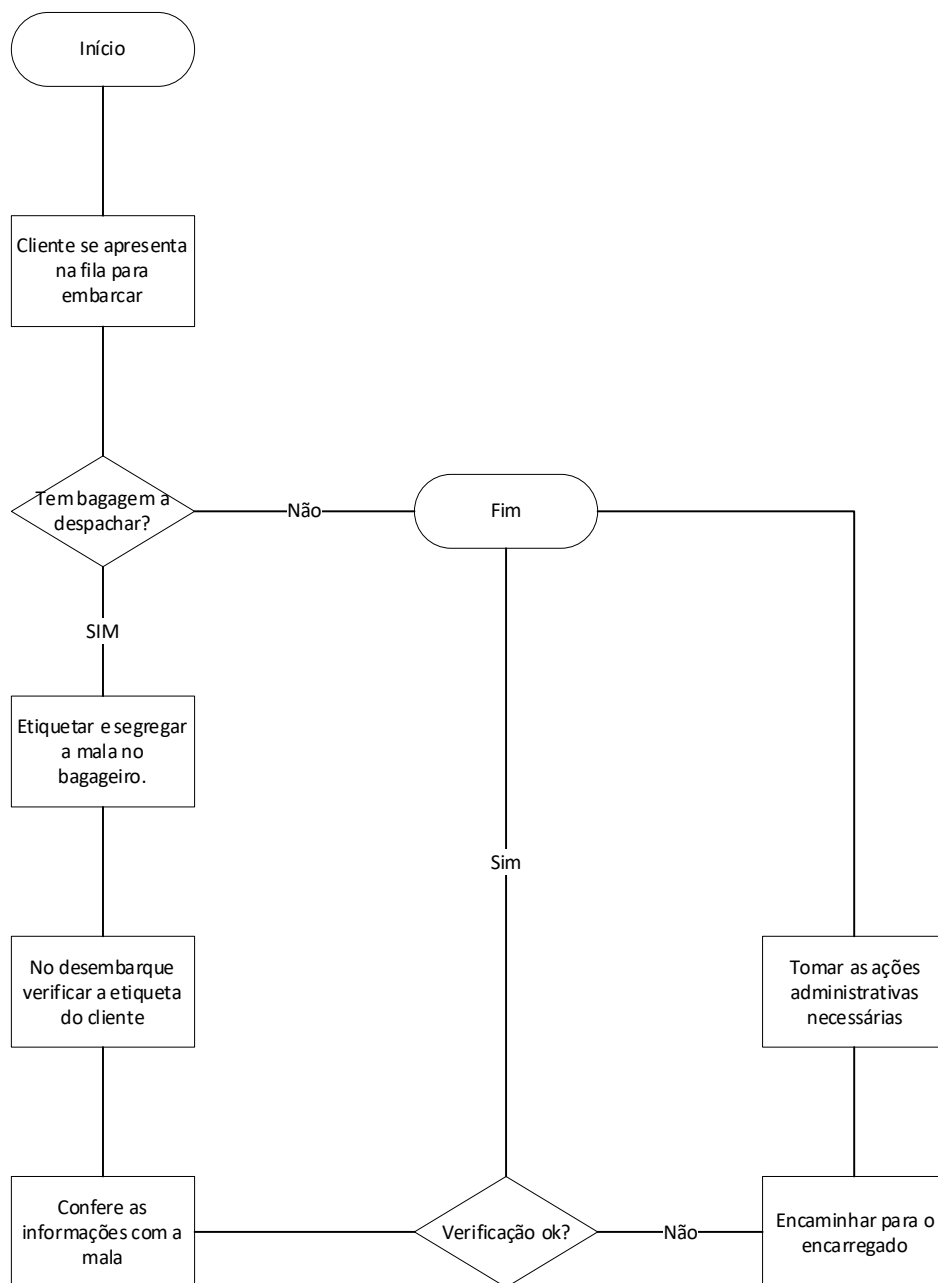
### 4.3. ANÁLISE ATUAL DO GERENCIAMENTO DE BAGAGENS NO GRUPO JCA

O gerenciamento de bagagem no Grupo JCA é regulado internamente pelas áreas do Comercial e *Marketing*. Dentro desta gestão, a área Comercial faz efetivamente a parte operacional, logística e administrativa. Já o *Marketing* se posiciona a partir de algum desvio, fazendo a interação com o cliente impactado e o departamento jurídico, que presta apoio para compreender e acompanhar a forma reparadora ao passageiro.

Para isso, foi analisado o processo de gerenciamento de bagagens, em etapas:

- a) Venda do bilhete: atualmente não há processos que permitam o vínculo do bilhete ou do cliente à sua bagagem nesta etapa.
- b) Recepção da Bagagem: quando o cliente chega à plataforma de embarque, este se dirige voluntariamente ao ônibus que irá embarcar, ou é solicitado verbalmente pelos colaboradores em razão da função que exercem Auxiliar de Atendimento.
- c) Identificação da Bagagem: o auxiliar de Atendimento cola uma etiqueta adesiva com um sequencial numérico de 3 vias; uma na bagagem, uma fica com o cliente e a outra deve ser anexada ao relatório de passageiros que fica com o motorista.
- d) Acondicionamento da Bagagem: este é um ato de embarcar a bagagem no bagageiro de ônibus. Não há exigência de regra de acondicionamento. Tudo isto é feito manualmente.
- e) Rastreamento da Bagagem: caso necessite rastrear a bagagem, é feita pela “cópia” da etiqueta adesiva que é colada no relatório de passageiro que fica com o motorista.
- f) Desembarque da Bagagem: no seu ponto de destino, (que pode ser uma rodoviária intermediária ao destino final), as bagagens são retiradas por outros auxiliares de Atendimento. Estes conferem se o solicitante das bagagens é realmente o portador dela através do número da etiqueta adesiva que está na bagagem e deve ser igual ao entregue pelo passageiro.
- g) Gerenciamento do Extravio/Danos da Bagagem: caso no ato de entrega da bagagem seja identificado que a bagagem foi extraviada ou danificada, o auxiliar de atendimento direciona o passageiro ao responsável de plantão (encarregado ou gerente de rodoviária) cuja atribuição é relatar e especificar os fatos; direcionando a ocorrência ao setor de *Marketing* e ao setor Jurídico.

**Figura 7 - Fluxo do processo atual**



Fonte: (Elaboração Própria, 2022)

Mesmo com todos os cuidados requeridos pelos processos atuais, ainda se constata um número muito expressivo de extravios. Utilizando as premissas e números apostados pelo estudo do capítulo 4.1.1 deste mesmo projeto, (SOCICAM, 2021) observa-se:

**Figura 8** - Quantidade de bagagens extraviadas no grupo JCA.

| Total de Pax<br><b>1.960.000</b>  | ANÁLISE MENSAL (2019) |                   |  |   | ANUAL (2019)                               |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|--|---|--|
|                                   | Quantidade (Nº)       | Representação (%) | Indenização Média por Passageiro (R\$) | Total de Custos Indenizatários Mensal (R\$) | Total de Custos Indenizatários Anual (R\$) |
| Total de Passageiros com bagagens | <b>785.000</b>        | 40,1%             |  |   |  |
| Bagagens extraviadas              | 800                   | 0,10%             | R\$ 150,00                             | R\$ 120.000,00                              | R\$ 1.440.000,00                           |
| Bagagens avariadas                | 220                   | 0,03%             | R\$ 90,00                              | R\$ 19.800,00                               | R\$ 237.600,00                             |
|                                   |                       |                   |  | <b>R\$ 139.800,00</b>                       | <b>R\$ 1.677.600,00</b>                    |

Fonte: (Elaboração Própria,2022)

É extremamente importante estas análises, pois consegue-se vislumbrar um universo onde nem sempre é perceptível o custo que pode ser evitado, ou pelo menos reduzido significativamente. Pelo volume transportado no JCA, parece que a representatividade em percentual é baixa, porém quando analisada em número real, não dá para seguir adiante sem tratar este desperdício.

#### 4.4 CRIAR A IDEIA CONCEITO DO MODELO DE GESTÃO DAS BAGAGENS DOS CLIENTES DO GRUPO JCA

A partir dos aportes de conteúdo, análises e o *benchmarking*, foi elaborado uma ideia inicial que formata um modelo que torna a gestão das bagagens parte imprescindível da prestação do serviço. Fomentou-se a geração de necessidades de soluções aplicáveis, para que o passageiro fosse impactado de forma contundente chegando ao ponto de ser perceptível o interesse que a organização tem de cuidar das bagagens evitando os extravios.

Para compreender o processo de controle das bagagens do grupo JCA, é necessário acompanhar sua jornada de forma completa, desde a compra do bilhete até a entrega da bagagem no destino final. Para isso, a análise será dividida em 5 processos:

a) Compra do bilhete:

O cliente tem à sua disposição vários canais para a compra do bilhete, pela internet, pelo balcão da empresa, pelo aplicativo, pelo totem de autoatendimento e agências terceirizadas.

Todo bilhete comprado já possui um *QRCode* que é utilizado para *check in* no momento do embarque e alimentação dos dados da viagem aos órgãos competentes, este também será utilizado para o rastreamento das bagagens. Há também a opção de o cliente realizar a compra pelo aplicativo ou internet e embarcar com o *Voucher online* direto na tela do seu celular, o que não muda em nada, pois também irá conter o *QRCode*.

As informações contidas neste *QRCode* são as seguintes: nome do cliente e documento; origem da viagem; destino da viagem; dados referentes a viagem (Número do serviço, número do ônibus, horário da viagem, nome do motorista); código de rastreamento da passagem; código de rastreamento das bagagens; telefone ou e-mail.

b) Emissão do bilhete:

Ao chegar na rodoviária, o cliente que realizar a compra diretamente no balcão receberá do funcionário sua passagem já com o *QRCode*, caso a compra tenha sido feita pela internet ou aplicativo, o cliente irá se dirigir ao autoatendimento para emissão da sua passagem nos mesmos moldes.

c) Etiquetagem da bagagem:

Após a compra do bilhete e emissão, ou no caso de *Voucher* para *check in* direto com a tela do celular, o cliente se dirigirá até a plataforma de embarque indicada no seu bilhete de passagem. O cliente será recepcionado por um atendente da plataforma que irá etiquetar sua bagagem com uma etiqueta de controle de bagagens contendo um *QRCode*, o atendente utilizando um leitor, irá ler o *QRCode* da passagem do cliente vinculando ao *QRCode* da etiqueta da bagagem do cliente, entregando a ele um comprovante de embarque das suas bagagens.

d) Embarque:



O embarque deverá ser realizado de forma organizada e cordial, gerando uma excelente experiência ao cliente. Antes de seu embarque no veículo, o cliente deverá ser recepcionado pelo motorista do grupo JCA onde será feita a leitura do *QRCode* do seu bilhete de passagem confirmando a identidade do cliente e fazendo-se o *check in* para embarque no ônibus. A etapa de registro e controle de bagagens deverá seguir a seguinte sequência:

**Figura 09** – Embarque das bagagens



Fonte: (Elaboração Própria, 2022)

Com esta etapa (Figura 10), o sistema de controle e gerenciamento de bagagens registrará e garantirá que a bagagem do cliente foi alocada no veículo correspondente na origem.

e) Desembarque:

Ao chegar em seu destino, o cliente ao desembarcar do veículo deverá se dirigir a um funcionário do grupo JCA que será responsável pela entrega de suas bagagens.

Este funcionário possuirá um leitor de *QRCode* para registro da devolução da bagagem ao cliente.

**Figura 10** – Desembarque das bagagens



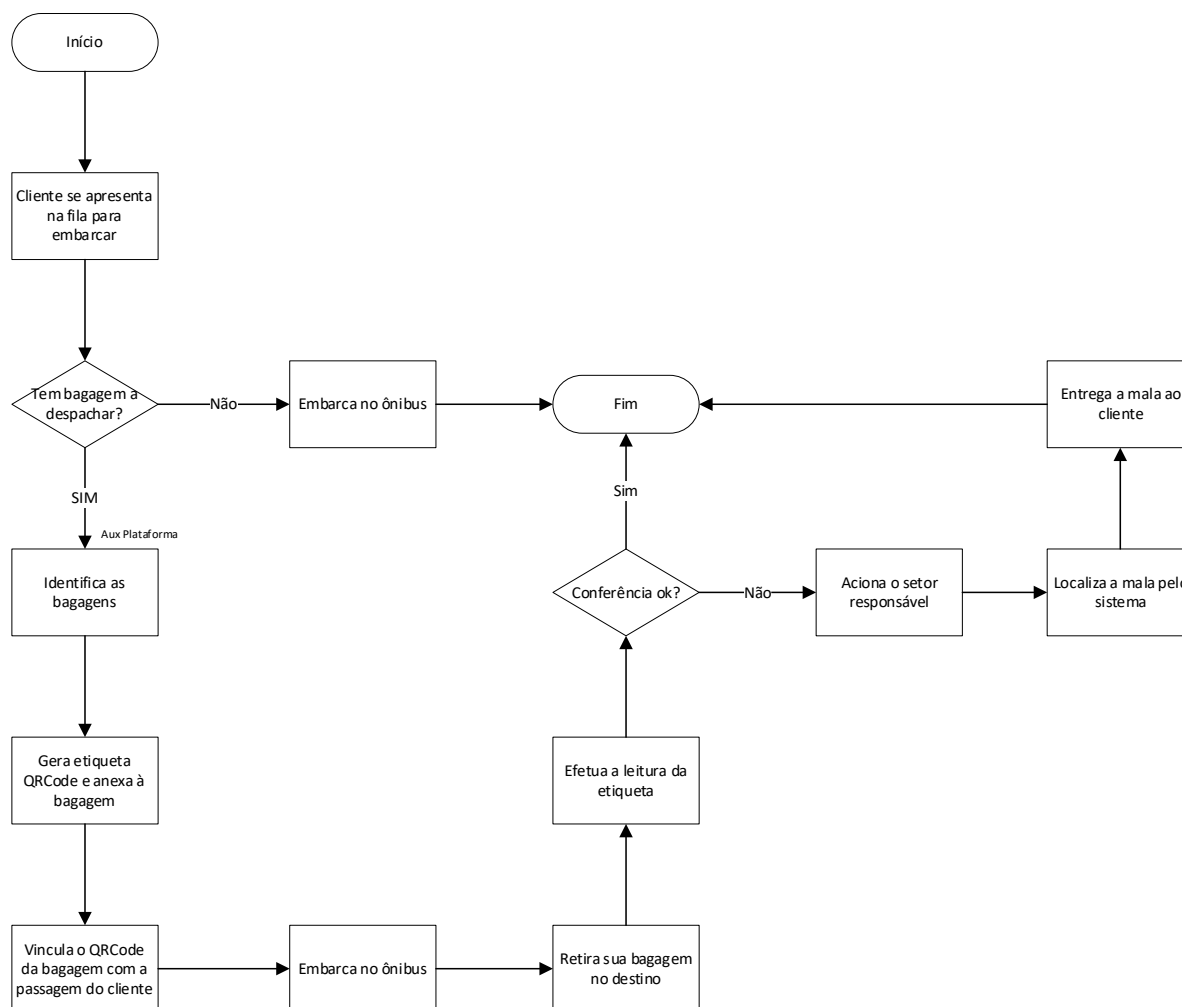
Fonte: (Elaboração Própria, 2022)

Ao realizar a leitura de todas as etapas (Figura 11), o sistema de gerenciamento e controle de bagagens garantirá que a bagagem foi entregue ao cliente, no destino correto. E mesmo que haja desvio, será identificado para quem foi entregue.

#### 4.4.1 Melhorias esperadas no novo processo de gestão de bagagens

A melhoria esperada neste novo processo é a eliminação de um processo extremamente manual onde ocorrem muitas falhas humanas para um processo digital, gerando um maior controle e qualidade na gestão das bagagens. Em casos de extravio de bagagens, a empresa terá disponível um sistema alimentado pela leitura das informações dos *QR Codes*, contendo todas as informações da bagagem e dos clientes conforme exposto acima. Esse sistema vai facilitar o mapeamento da empresa no conhecimento de em qual parte do processo a bagagem foi extraviada e assim agilizar o processo com o cliente. Em casos de bagagens esquecidas nos ônibus o sistema permitirá de forma mais rápida e fácil o rastreio do cliente dono da bagagem esquecida. Além desta facilidade, a segurança do transporte das bagagens aumentará, uma vez que é comum existirem apreensões de drogas ou produtos falsificados pela Polícia Rodoviária Federal (PRF), em que apenas o número do *ticket* da passagem não é o suficiente para identificar o dono da bagagem, uma vez que basta o cliente descartar a sua via para se livrar do flagrante. Com a leitura do *QR Code* a polícia terá acesso aos dados do cliente e o número da passagem veiculada às bagagens, ou seja, não haveria mais possibilidade do cliente se livrar do flagrante.

Figura 11 - Ilustração do fluxo do novo processo



Fonte: (Elaboração Própria, 2022)

#### 4.5 AVALIAÇÃO E PERCEPÇÃO DOS PRINCIPAIS *STAKEHOLDERS* SOBRE A IDEIA CONCEITO

O objetivo deste capítulo foi analisar a percepção dos *Stakeholders* quanto à gestão de bagagens. Foi explicitado o tema sobre a inovação de como promover a geração de valor e melhoria da experiência do cliente no gerenciamento de bagagens no transporte rodoviário de passageiros no grupo JCA. Foram apresentadas proposições, quanto à melhoria da experiência do cliente nas empresas do Grupo JCA.

A estratégia da pesquisa caracterizou-se por entrevistas não-estruturadas no período de 21 a 27/09/2022, é importante salientar que parte dos terminais rodoviários é gerida por empresas concessionárias e permissionárias do poder público. Os pontos de vendas onde é sugerido o começo da gestão das bagagens são denominados “Guichês” que, por sua vez, são geridos pelas empresas do grupo JCA.

A partir de interações compondo elementos interpretativos, adotando enfoque contextual, é possível compreender o relacionamento da organização com seus públicos interessados, sua percepção, interesses e expectativas. Identificou-se que a percepção dos *stakeholders* parte da premissa de que as bagagens são “parte” dos clientes, porém, há a necessidade de se fomentar, de forma sistêmica, os processos que levem à efetividade desse conceito em relação ao tema.

#### 4.5.1 Gestores de Rodoviárias

Estes afirmam que quando há algum sinistro de natureza semelhante ao tema, é um processo de resolução estressante, pois, um dos fatores que dificulta a identificação, é não saber quem levou uma das bagagens extraviadas. E com esta ideia/projeto implantada/o, passa-se a diminuir este *gap* para resolução do extravio.

#### 4.5.2 Passageiro

Logo no começo da explanação do tema junto aos passageiros entrevistados, foi unanimidade o teor do posicionamento do passageiro: “vocês farão algo muito importante”. Percebe-se que há passageiros que preferem levar sua bagagem na mão, ou seja, dentro do ônibus, por desconfiar do extravio, quando do transporte no bagageiro.

#### 4.5.3 Auxiliares de Atendimento

Os colaboradores da rodoviária que atuam diretamente nas entregas das malas entendem essa iniciativa como um posicionamento da organização para assim sanar um desgaste que passam nos casos de extravios, pois antes de chegar aos processos de

extravios conduzidos pela equipe de liderança, existe um desgaste hercúleo do cliente com o colaborador desencadeando muitas das vezes em agressão física.

#### 4.5.4 Departamento de Achados e Perdidos das Rodoviárias (SOCICAN)

Os líderes de relacionamento da SOCICAM (Administradora de terminais Rodoviários) acabam por ser parceiros das empresas do grupo JCA e elogiaram a iniciativa, uma vez que há casos (em pequeno número) em que se encontra a bagagem no saguão próximo às plataformas, (geralmente em desembarque); porém, não encontram meios de devolvê-la, daí, quando conseguem identificar a empresa transportadora da bagagem, é comum não encontrar o dono desta.

#### 4.5.5 Departamento de *Marketing*

Visando sempre o cliente como centro do negócio, o *marketing* vê uma possibilidade de agregar ainda mais valor na marca através de políticas que auxiliam na informatização de todo processo mencionado, utilizando este processo em campanhas que fidelizem clientes que, por sua vez, querem garantir uma viagem segura em sua totalidade.

#### 4.5.6 Departamento Jurídico

Tendo em vista o alto custo com processos referentes a extravios de bagagens, analisaram esse tema como uma retenção de receita que até então a empresa perde com tal desvio por processos judiciais, sendo assim, verifica-se uma queda inicial de até 70% de extravios não localizados com esse processo.

## 5 DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Tomando essa situação, o problema que se deseja atacar nesse trabalho é o de definir uma estrutura sistêmica, porém ágil, para a gestão de bagagens do grupo JCA, que disponibilize para os *stakeholders* solução dos problemas enumerados anteriormente. A

proposta é de agregar valor ao negócio e garantir que a expectativa do passageiro seja correspondida na sua totalidade, impactando de forma positiva na experiência do passageiro.

Conclui-se que é relevante o envolvimento e inclusão dos stakeholders nas estratégias das empresas, percebe-se que alguns já se desenvolvem naturalmente para o engajamento, e aqueles que margeiam, este pende a necessidade das organizações de identificá-los e fazer a gestão para que estes se tornem apoiadores e patrocinadores do conceito e do negócio. Dos entrevistados, obtêm-se informações e expectativas quanto à ideia, porém existe a preocupação de como fazer e de quem irá fazer; logo, dos processos e responsabilidades, tornando-se necessário que fique bem claro, a ideia através de interações com os envolvidos para que agregue valor ao produto.

#### 5.1 O MODELO DE GESTÃO DAS BAGAGENS DOS CLIENTES, DE FORMA A PROMOVER A MELHORIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NAS EMPRESAS DO GRUPO JCA

O desenvolvimento de um modelo eficiente de bagagens tem como objetivo central a promoção e melhoria da experiência do cliente.

Além de oferecer um serviço de qualidade, ter o cliente centralizando os resultados dos elementos envolvidos, busca possibilitar uma ótima experiência desde fase inicial da contratação dos serviços, passando pela jornada de embarque até a identificação de suas bagagens no desembarque, e quando o passageiro possuir suas malas extraviadas, que o processo de localização seja eficiente e eficaz, reduzindo consideravelmente os processos de indenização e reembolsos, com tempo otimizado da equipe.

A figura 13, apresenta o framework do Modelo para a gestão de bagagens no grupo JCA. O modelo prioriza o cliente no centro e inclui cinco perspectivas: (1) Tecnologia e conectividade, (2) Processos e operações, (3) Comunicação, (4) Empresas e seus setores (5) Indicadores de resultado.

**Figura 12 - Framework**



Fonte: (Elaboração própria,2022)

### 5.1.1 Tecnologia e conectividade

A implantação da tecnologia no processo de identificação das bagagens no embarque e desembarque, proporcionará ao operador de plataforma máxima eficiência e eficácia na identificação dos proprietários das malas, reduzindo a margem de possíveis erros.

A vinculação da bagagem ao bilhete dos clientes através da leitura via QR CODE, permitirá que a identificação seja feita de maneira instantânea e assertiva, além de gerar um banco de informações que serão utilizados pela empresa para os casos de roubos, extravios e rastreamento das movimentações.

A digitalização dos processos é importantíssima para construção da imagem inovadora e tecnológica, propostos nos valores da companhia.

### 5.1.2 Processos e operações

Assim como a tecnologia e a conectividade vão contribuir amplamente para a inovação da companhia, a revisão dos processos e operação do sistema de gerenciamento das bagagens representará um salto na percepção do consumidor.

Atuando de forma rápida, instantânea e eficiente, os operadores de plataforma em posse do leitor de código de barras farão a vinculação da bagagem ao bilhete do proprietário, dispensando a conferência de papel e reduzindo o período de espera para as retiradas.

Além disso, atualmente, a baixa governança e possibilidade de rastreamento das bagagens e seus respectivos proprietários, proporcionam um cenário frágil ao contrabando e transporte de mercadorias ilícitas. Com a alteração do fluxo do processo, não existirão malas não identificadas ou sem passageiros que tenham embarcado.

### 5.1.3 Comunicação

A integração das áreas através do sistema de gestão de bagagens produzirá a possibilidade de acesso da central de atendimento ao relatório de bagagens, dados cadastrais dos passageiros e tratativa proativa dos problemas causados pelos “achados e perdidos”.

Atualmente, aguardamos a manifestação do passageiro para recuperação da mala ou solicitação de reembolsos, via central de atendimento ou processos judiciais.

Estes passivos serão quase todos eliminados, tendo em vista que é impossível não identificar o proprietário e todos os seus dados com a utilização do novo sistema.

### 5.1.4 Empresa e seus setores

Os principais stakeholders deste projeto estão alocados no Jurídico, Marketing e Comercial. A primeira área descrita, atualmente realiza a tratativa dos passíveis processuais, que geram despesas e oneram todo time. Com a implantação do sistema eficiente da gestão



de bagagens, o Grupo JCA estará reduzindo a força de trabalho empregada nesta atividade, assim como, deixando de pagar as ações movidas pelos clientes, gerados pela não identificação da bagagem, extravios e perdas.

O time de Marketing, responsável pelo acionamento e interface com seus clientes passará por uma revisão processual, tendo em vista a geração do banco de dados de cadastro dos passageiros. A abordagem assertiva e eficiente contribuirá diretamente para promoção da marca e percepção dos clientes, assim como para o time comercial, que também é responsável pela condução dos desvios e terá ferramentas simples e com todo histórico das movimentações.

#### 5.1.5 Indicadores de resultados

A busca pela qualidade e melhoria contínua nos processos passa pela necessidade de existirem indicadores de resultados amigáveis e fáceis de serem interpretados.

A utilização do sistema eficiente de bagagens munirá toda a equipe com banco de dados que serão transformados em informações e apoiarão a companhia nas tomadas de decisões de investimentos ao setor e necessidades de revisões dos processos e fluxos.

Será fundamental possuir dados estatísticos em tempo hábil e de fácil manuseio sobre os motivos de perdas, principais trechos, tipos de bagagens e até mesmo traçar o perfil dos principais clientes que possuem as malas extraviadas ou esquecidas.

De forma sintética, possuir tais indicadores, proporcionarão transformar os resultados em estratégias elaboradas a partir de números, analisar tendências e corrigir desvios, de maneira transparente, consolidada e entre todos envolvidos no projeto.

#### 5.2 Análise de viabilidade para o modelo

Conforme o projeto foi sendo construído, foram sendo analisadas as informações em seu desenvolvimento sobre a implementação, resultados esperados, impactos, prós e contras, político legal e financeira. Por se tratar de uma ideia com modelos parecidos já existentes no modal aéreo e os recursos de tecnologia, mão de obra e estrutura já se fazem presentes nas rodoviárias, o modelo se torna viável para implementação. Foi levada em consideração

também a experiência do cliente e o benefício que isso traria ao mesmo, isso reforçou a ideia de viabilidade do projeto, uma vez há possibilidades de ganhos para todos os envolvidos no modelo.

### 5.2.1 Viabilidade Operacional

O modelo contará com recursos tecnológicos, humanos e sistêmicos, todos já presentes na empresa, o que será feito é uma adaptação destes recursos para que o modelo possa ser implantado. Sobre a tecnologia, hoje já contamos com leitores de QRCode nos embarques nas plataformas das rodoviárias, estes são utilizados para ler as passagens dos clientes no momento do embarque e serão utilizados também para fazer a leitura das etiquetas das bagagens. Contamos com uma equipe de auxiliares de plataforma que fazem o embarque e check in do cliente, estes continuariam com o atendimento, porém com a nova atribuição de fazer a leitura das etiquetas com o leitor QRCode, isso demandaria um treinamento para a equipe. Temos um sistema na empresa de controle de bagagens extraviadas ou roubadas, este será adaptado ao novo formato que receberá informações em tempo real a cada embarque de bagagens no ônibus.

### 5.2.2 Viabilidade técnica

Tendo em vista e foco principal do projeto que se trata de uma confiabilidade maior ao cliente quanto sua bagagem consequentemente queda de pagamentos resultantes de extravios, tende a ter o processo implantado em sua totalidade na empresa, já fazendo uso de tecnologias e equipamentos, se faz necessário apenas aquisição de novos instrumentos que serão utilizados na leitura dos QRCode tal como monitoramento das bagagens.

Nos terminais principais, considerados assim devido suas particularidades, dimensão e demanda, toda infraestrutura está montada necessitando ainda assim de ajustes e aquisição de:

- 1 – Aparelhos celulares para leitura dos códigos
- 2 – Mudança das etiquetas tradicionais pelas de QRCode
- 3 – Parametrização do sistema atual com novo modelo para leitura digital.

Falando de terminais menores o trabalho de leitura segue sendo feito pelo motorista visto o mesmo possuir já equipamento digital a bordo, se fará necessário apenas parametrização do mesmo. Todo processo é simples e eficaz tendo em sua totalidade já infraestrutura ajustada e adaptada, será necessária unificação de informações e interface das áreas marketing, comercial e clientes.

### 5.2.3 Viabilidade Político legal

Tendo em vista todo projeto, o mesmo se encontra dentro da legalidade sendo que será ajustado o processo para a realidade operacional de forma que em sua magnitude traga segurança e confiabilidade mantendo suas linhas permissionárias.

As empresas permissionárias de serviços regulares, obrigatoriamente, devem manter controles de identificação das bagagens despachadas nos bagageiros e de sua vinculação aos seus proprietários.

O controle de identificação de bagagem e volumes atenderá às seguintes determinações:

- a) Utilização, nas bagagens transportadas no bagageiro, de tíquete de bagagem, criado pela empresa, em 3 (três) vias, sendo que, 1ª via será fixada à bagagem, 2ª via será destinada ao passageiro e 3ª via permanecerá com a empresa.
- b). As vias dos tíquetes de identificação de bagagem que permanecerão com a empresa deverão estar vinculadas aos passageiros, independentemente do tipo de serviço executado, e ser mantidas no ônibus durante toda a viagem, devendo ser exibidas, pelo motorista, à fiscalização, quando solicitado.

De acordo com a Resolução nº 1432/2006, os volumes transportados no porta-embrulhos estão sob a responsabilidade dos passageiros e não estão sujeitos a qualquer tipo de indenização por dano ou extravio.

Estas observações são acompanhadas segundo resolução do órgão regulador (ANTT, 2006), que estabelece procedimentos para o transporte de bagagens e encomendas nos ônibus utilizados nos serviços de transporte interestadual e internacional de passageiros, e, para a identificação de seus proprietários ou responsáveis, e dá outras providências.

#### 5.2.4 Viabilidade Estratégica

O posicionamento da melhoria da experiência do cliente, como centro dos objetivos dos processos de gerenciamento de bagagens estão diretamente ligados à estratégia central da companhia que busca tornar a jornada da viagem do passageiro segura e satisfatória.

O desenvolvimento do sistema, aquisição de equipamentos e treinamento dos colaboradores contribui para a informatização da operação e melhoria da percepção do cliente, sobre o foco da companhia, em dedicar esforços para proporcionar maior comodidade e tranquilidade aos passageiros.

O propósito do Grupo JCA é abrir caminhos para construir histórias, transformando a vida das pessoas através de ações inovadoras, desenvolvimento sustentável e cidadania, sendo participativa, dinâmica, inovadora e responsável. Logo, a dedicação de recursos no desenvolvimento de um processo de gerenciamento de bagagens eficiente e eficaz viabiliza a execução os objetivos macros da empresa.

#### 5.2.5 Viabilidade Financeira

Para que as propostas apresentadas sejam implementadas, foi realizado uma estimativa de investimento.

Todos os valores apresentados na estimativa foram baseados em pesquisas e análise de fornecedores.

**Figura 13:** Estimativa de investimento.

| Item                        | Motivo   | Custo Estimado        |
|-----------------------------|--|-----------------------|
| Desenvolvimento do sistema  | Desenvolvimento da plataforma de controle de bagagens        | R\$ 100.000,00        |
| Equipamentos                | Disponibilizar aos funcionários das plataformas e motoristas | R\$ 500.000,00        |
| Treinamento                 | Treinamento aos envolvidos sobre o sistema de controle       | R\$ 50.000,00         |
| Campanha de conscientização | Alertar à todos os funcionarios as novas diretrizes          | R\$ 20.000,00         |
|                             |  | <b>R\$ 670.000,00</b> |

Fonte: (Própria autoria, 2022)

#### a) - Desenvolvimento do sistema

Com o objetivo de desenvolver um sistema robusto de controle, a interface com o sistema de gerenciamento atual poderá ser desenvolvida por uma empresa terceirizada.

Há diversas empresas especializadas em desenvolvimento de software no mercado. O valor apresentado é uma estimativa de investimento.

Devemos apenas atentar aos prazos de entrega e metodologia de desenvolvimento, sendo a metodologia ágil a mais indicada.

#### b) - Equipamentos

A disponibilização de equipamentos necessários para as leituras das etiquetas (QRCode) é essencial para o projeto.

O grupo JCA já fornece celulares para seus motoristas e auxiliares de plataforma. O valor estimado para este item refere-se à necessidade de troca e atualização de equipamentos obsoletos.

#### c) - Treinamento

Com a mudança do processo, será necessária uma força tarefa de treinamento a todos os envolvidos, motoristas, auxiliares de plataforma e áreas de suporte. O valor estimado para o treinamento poderá reduzir significativamente caso a empresa opte pelo sistema de ensino a distância (EAD).

#### d) - Campanha de Conscientização

Pode ser considerada a parte mais importante do projeto, é muito importante que todos os envolvidos no projeto e que venham a utilizá-lo conheçam e entendam como funcionará a nova plataforma de controle de bagagens. O investimento estimado nesta etapa refere-se a campanhas internas, e-mails e banners.

## 6 Conclusão

Os desafios relacionados a prestação de serviço com excelência, vão muito além da simples escolha da forma ou ferramenta para execução das atividades que levarão ao sucesso do projeto. Para que haja o desenvolvimento e evolução do conceito de gestão de bagagens, é necessário que haja a ampliação da ideia, com objetivo de orientar os principais envolvidos e fazê-los engajar-se. É necessário um profundo planejamento, com coordenação entre os diversos setores, que sejam desenvolvidas atividades e processos estruturantes e estruturados nas rodoviárias, com um modelo relevante para os passageiros, especialmente os do grupo JCA. Não há hoje, procedimentos parecidos com o proposto aqui neste projeto, quanto a rastreabilidade de bagagens extraviadas com modelo eficiente e eficaz, nas empresas de transporte rodoviário interestadual e intermunicipal de passageiros

Percebe-se que é possível inovar no setor de transportes rodoviário, se as viagens forem capazes gerar engajamento e olhar diferenciado para a experiência do cliente adequadamente. No segundo capítulo trouxemos o que o cliente de modo geral, espera quando contrata um serviço, que por ser intangível, torna o desafio ainda mais complexo. A final, exceto uma minoria extrema de marcas, até a última década não é explicitada, uma cultura globalizada a nível nacional, de grandes relacionamentos do setor de transporte rodoviário de passageiros com os seus clientes,

O modelo aqui proposto, identifica-se, como um sistema de gerenciamento para uma camada de consumidores que estão carentes de um cuidado maior nas suas expectativas, que nesse caso é o transporte e o gerenciamento eficiente de suas bagagens. É preciso de forma robusta, implementar ações e projetos que reforcem a expectativa dos passageiros, no que tange a tranquilidade de levar suas bagagens nos bagageiros do ônibus. Existem algumas premissas relevantes para fomentar esse valor no negócio de transporte de passageiros rodoviários, tanto intermunicipais quanto os interestaduais.

Com base nessas premissas, foi motivada a busca por informações dos stakeholders com Know how nesse assunto. Com a finalidade de contextualizar, no quarto capítulo, como se dá a estrutura do setor e como é a dinâmica da gestão de bagagens; expondo, primeiramente, a conjuntura do cotidiano do setor, até a gestão

junto aos clientes. A intenção foi demonstrar, desde o início, o quanto as falhas de um processo não-estruturado e não-sistêmico, influenciaram negativamente no objetivo principal do negócio, que é a experiência positiva do cliente. Tratou-se ainda, de forma expositiva, trazendo os dados do respectivo setor, esclarecendo a importância desse tema para o transporte rodoviário de passageiros interestadual e intermunicipal, podendo expandir também, para os serviços de turismo. Com essa contextualização buscou-se demonstrar o peso de cada área da organização, de cada stakeholders, e de um projeto que eleve a percepção dos clientes, quanto aos incidentes envolvendo ocorrências desta natureza.

Por fim, com o desenvolvimento do projeto, criou-se expectativas para o grupo de pesquisa, pois entendendo que a proposta é relevante para todos os stakeholders, e de forma significativa para o cliente, e torna-se, portanto, para implementação de um projeto que visa gerar valor ao produto, ao negócio, e a seus clientes.

## 7 Referências

- ADOLPHO, Conrado. **Os 8 P's do marketing digital: O seu guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2011.
- ANTT. Agência Nacional de Transportes Terrestres. **ANTT cria regras para o transporte de bagagens nos ônibus**. 2006. Disponível em: <https://www.gov.br/antt/pt-br/assuntos/noticias/antt-cria-regras-para-o-transporte-de-bagagens-nos-onibus>. Acesso em: 02 out. 2022.
- BAGCHI, Sugato; TULSKIE, Bill. E-business models: integrating learning from strategy development experiences and empirical research. **20th Annual International Conference of the Strategic Management Society**. 2000.
- BEDÊ, Marco Aurélio; ALTOÉ, Leonardo Bosco Mattar. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília: Sebrae**, 2011. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf). Acesso em: 24 nov. 2022.
- BEDÊ, Marco Aurélio. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2022.
- BRASIL. **Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm). Acesso em: 20 set. 2022.
- BRASIL. Ministério da Infraestrutura. **Anuário Estatístico de Transportes 2010-2020**. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/dados-de-transportes/AnuarioEstatisticodeTransportes2020QRcode21.06.2020.pdf/>. Acesso em: 02 nov. 2022.
- CASADIAS, Luzair; CORRÊA, Filipe. Percepção dos Stakeholders. **Funcionários e Governo sobre duas usinas processadoras de cana-de-açúcar presentes no município de Rio Brilhante – MS**. 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/3832/1/LuzairCasadias.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2022.
- CAY, Teresa Yi Jun. 7 dicas para gerar valor a sua empresa. **PROMAD Jr**. 2021. Disponível em: <https://www.promadjr.com/post/7-dicas-para-gerar-valor-para-a-sua-empresa>. Acesso em: 07 jul. 2022.
- CHIAVENATO**, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.



SPTURIS (SAO PAULO, SP). SPTURIS. Movimento nos Terminais Rodoviários Paulistanos Abril/2021. In: **Movimento nos Terminais Rodoviários Paulistanos Abril/2021**. <https://www.observatoriodoturismo.com.br/>, 2022. Disponível em: [https://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/rodoviarias\\_abril\\_2021.pdf](https://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/rodoviarias_abril_2021.pdf). Acesso em: 9 nov. 2022.

CONHEÇA as 5 tendências que vão impactar os negócios em 2022. **Seja relevante by FDC**. Disponível em: <https://sejarelevante.com.br/5-tendencias-que-vaio-impactar-os-negocios-em-2022-2/>. Acesso em: 18 jul. 2022.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FJORD Trends 2022. **Accenture**. Disponível em: <https://www.accenture.com/pt-pt/insights/interactive/fjord-trends-2022>. Acesso em: 04 nov. 2022.

FONSECA, Bruna Grasset. **A evolução da vantagem competitiva**. Dissertação. Mestrado Profissional em Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5851/1200101203.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 jul. 2022.

FREZATTI, F. **Gestão do fluxo de caixa diário**: Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio. 1. ed. São Paulo: São Paulo, 1997.

HAOUR, G. Resolving the Innovation Paradox. Enhancing Growth in Technology Companies. **Palgrave Macmillan**, 2004.

HERMAN, Carolina Yamachita; KLIEMANN NETO, Francisco José. **Proposta sistemática para análise econômico-financeira de projetos de inovação em produto**. 2016.

Disponível em: <https://www.repositorioceme.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/170301/001049862.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 nov. 2022 .

HESSEL, Rosana. Setor de Serviços volta a crescer, mas ômicron é uma forte ameaça. **Correio Brasileiro**, 14 jan. 2022. Disponível em: <https://www.correiobrasiliense.com.br/economia/2022/01/4977473-setor-de-servicos-volta-a-crescer-mas-omicron-e-uma-forte-ameaca.html>. Acesso em: 14 jul. 2022.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HOLLANDA, Thamara. **NPS: O que significa clientes detratores, Neutros e Promotores?** Metricx, 2019. Disponível em: <https://metricx.blog/nps-o-que-significa-clientes-detratores-neutros-e-promotores/#:~:text=O%20NPS%20%E2%80%93%20Net%20Promoter%20Score,dos%20clientes%20com%20as%20marcas>. Acesso em: 02 out. 2022.  
[https://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/rodoviaras\\_abril\\_2021](https://www.observatoriodoturismo.com.br/pdf/rodoviaras_abril_2021)

HUMMEL, Paulo Roberto Vampre; TASCHNER, Mauro Roberto Black. **Análise e decisão sobre investimentos e financiamentos: engenharia econômica: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2005.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Logística dos transportes.** 2014. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/redes-e-fluxos-geograficos/15793-logistica-dos-transportes.html?=&t=acesso-ao-produto>. Acesso em: 03 out. 2022.

KAMBIL, Ajit; ESELIUS, Erik. **Value Innovation in the eEconomy.** Institute for Strategic Change, 1999. Disponível em: <http://kambil.com/wp-content/uploads/PDF/accenture/ValueEconomy.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2022.

KAMBIL, Ajit; GINSBERG, Ari; BLOCH, Michael. **Re-Inventing Value Propositions.** NYU Working Paper n. 2451/14205. 1996. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1284822](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1284822). Acesso em: 06 nov. 2022.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/1257>. Acesso em: 03 nov. 2022.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos.** 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 4. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

MARQUES, José Roberto. História do Marketing: conheça a origem e sua evolução. **Instituto Brasileiro de Coaching**, 2022. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/metas-e-objetivos/historia-do-marketing-conheca-a-origem-e-sua-evolucao/>. Acesso em: 12 jul. 2022.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROTA, Tânia. **Gestão de Operações de Serviço.** Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/012016/12231a5840587ead20bc834b3e1b6a31.pdf>. Acesso em: 05 jul. 2020.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAIS, Gisele O. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: uma vantagem competitiva. **RhPortal**, 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-uma-vantagem-competitiva/>. Acesso em: 24 nov. 2022.

MOTTA, Regis Rocha; CALÔBA, Guilherme Marques. **Análise de Investimentos: tomada de decisão em projetos industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.

NAVARRO, Leonardo. A importância da satisfação de clientes para o negócio. **IDEBRASIL**. Disponível em: <http://www.idebrasil.com.br/blog/importancia-da-satisfacao-de-clientes/>. Acesso em: 03 out. 2022.

O QUE é proposta de valor e porque é tão importante para seu negócio? **Administradores.com**, 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-proposta-de-valor-e-por-que-e-tao-importante-para-seu-negocio>. Acesso em: 05 jul. 022.

OECD. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Tradução: Paulo Garchet. 2. ed. FINEP, 2004. Disponível: [http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf). Acesso em: 02 nov. 2022.

OECD. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg; SMITH, Alan. **Value Proposition Design: como construir propostas de valor inovadoras**. Trad. Bruno Alexander. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. An ontology for e-business models. **Value Creation from E-Business Models**, v.1, p.65-97, 2003. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/239730032\\_An\\_Ontology\\_For\\_E-Business\\_Models](https://www.researchgate.net/publication/239730032_An_Ontology_For_E-Business_Models). Aceso em: 02 nov. 2022.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PILÃO, N. E.; HUMMEL, P. R. V. **Matemática financeira e engenharia econômica**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.

PROPOSTA de valor: o que é e como criar a proposta perfeita para o seu cliente. **Rock Content**, 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/proposta-de-valor/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

RICE, Mark P.; O'CONNOR, Gina C.; PIERANTOZZI, Ronald. Implementing a learning plan to counter project uncertainty. **HBR**, v.49, n.2, p. 53-62, 2008.

SAMANEZ, Carlos Patricio. **Gestão de investimentos e geração de valor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANVICENTE, Antônio. **Administração financeira: corporate finance**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SATISFAÇÃO. **Conceito.de**. Disponível em: <https://conceito.de/satisfacao>. Acesso em: 03 nov. 2022.

TIDD, Joe; BESSANT, Jonh; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, Jonh; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VEJA as quatro tendências globais de marketing segundo a Nielsen. **Seja relevante by FDC**, 2022. Disponível em: <https://sejarelevante.com.br/veja-as-quatro-tendencias-globais-de-marketing-segundo-a-nielsen/>. Acesso em: 5 jul. 2020.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

[www.der.pr.gov.br/sites/der/arquivos\\_restritos/files/documento/2022-09/Direitos\\_Bagagem.pdf](http://www.der.pr.gov.br/sites/der/arquivos_restritos/files/documento/2022-09/Direitos_Bagagem.pdf)

BAGCHI, Sugato; TULSKIE, Bill. **e-business Models: Integrating Learning from Strategy Development Experiences and Empirical Research**. Vancouver: 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society, outubro, 2000.

MONTEIRO, Eliezer Nicolau Rodrigues. **QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO CLIENTE: um estudo de caso da Paracatu Auto Peças Ltda** – Paracatu/MG. 2011. Monografia (Bacharelado em Administração). Faculdade Tecsona- FATEC, Paracatu- Minas Gerais, 2011.

GIL, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6º. Ed. Atlas S.A, 2008.

[https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)

OCDE. Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Tradução: Paulo Garchet. 2. ed. FINEP, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

SPTURIS (SAO PAULO,SP). SPTURIS. **Movimento nos Terminais Rodoviários Paulistanos** Abril/2021. In: Movimento nos Terminais Rodoviários Paulistanos Abril/2021. <https://www.observatoriodoturismo.com.br/>, 2022. Disponível em: <https://referenciabibliografica.net/a/pt-br/ref/abnt>. Acesso em: 9 nov. 2022

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2016/07/administrador.html>

<https://revistas.ufpr.br/diver/article/download/45751/33628>

<https://www.scielo.br/j/resr/a/zYRKvNGKXjbDHtWhqjxMyZQ/?lang=pt>

LEIBFRIED, K. H. J; McNAIR, C. J. (1994). Benchmarking: uma ferramenta para a melhoria contínua. Rio de Janeiro: Campus.

<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/entrevista.htm>

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2007

<https://atendare.com/br/blog/conteudos-marketing-automacao/marketing-e-vendas/o-que-e-job-to-be-done>

<https://www.voeazul.com.br/conheca-a-azul/sobre-azul>

[Gestão de ativos e performance no segmento transporte de passageiros.pdf](#)



*Para ser relevante.*

atendimento@fdc.org.br

0800 941 9200

www.fdc.org.br

