



*Para ser relevante.*

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



Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

## PROJETO APLICATIVO 2023

**GERAÇÃO DE VALOR E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE:  
POR UM MODELO QUE PROMOVA A SEGURANÇA E A  
GESTÃO DA BAGAGEM DOS CLIENTES PARA O  
SEGUIMENTO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE  
PASSAGEIROS**

Prof. Marcos Eugênio Vale Leão

**SEST SENAT**

Serviço Social do Transporte  
Serviço Nacional de  
Aprendizagem do Transporte

**ITL**

Instituto de  
Transporte  
e Logística

# FUNDAÇÃO DOM CABRAL

Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios

## **GERAÇÃO DE VALOR E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: POR UM MODELO QUE PROMOVA A SEGURANÇA E A GESTÃO DA BAGAGEM DOS CLIENTES PARA O SEGUIMENTO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE PASSAGEIROS**

Adelar Garcia Furquim

Anildo Mazuco Filho

Carlos Felipe Vizzotto de Castro

Jociel da Rosa Macan

José Carlos de Souza

Lianderson Morais Perin

Porto Alegre  
2023

Adelar Garcia Furquim

Anildo Mazuco Filho

Carlos Felipe Vizzotto de Castro

Jociel da Rosa Macan

José Carlos de Souza

Lianderson Morais Perin

**GERAÇÃO DE VALOR E EXPERIÊNCIA DO CLIENTE:  
POR UM MODELO QUE PROMOVA A SEGURANÇA E A  
GESTÃO DA BAGAGEM DOS CLIENTES PARA O  
SEGUIMENTO DO TRANSPORTE RODOVIÁRIO DE  
PASSAGEIROS**

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

**Área de concentração: Marketing e  
Experiência do Cliente**

**Professor Orientador: Marcos Eugênio  
Vale Leão  
Gerente do Programa: Mônica Cortês de  
Domênico**



## **AGRADECIMENTOS**

Ao nosso orientador, professor Marcos Eugenio Vale Leão, pelo apoio e confiança em nosso projeto.

Às empresas que disponibilizaram os dados para quantificar os problemas;

À gerência de operações da Viação União Santa Cruz.

À empresa de software NGS.

Aos professores e equipes da Fundação Dom Cabral.

À administração da unidade SEST/SENAT de Porto Alegre.

Aos colegas da Turma 58.

Aos familiares e amigos, que entenderam as ausências.

## RESUMO

O presente projeto consiste em aprimorar a gestão de bagagens no transporte rodoviário e melhorar a satisfação e a segurança dos clientes durante suas viagens. O modelo proposto consiste em duas etapas principais: embarque e desembarque, alinhando as melhores práticas operacionais com a tecnologia. No embarque, os passageiros utilizam seus bilhetes de passagem eletrônica para despachar suas bagagens. O motorista lê o QRCode, é impressa uma etiqueta com os dados da viagem e um QRCode idêntico ao do bilhete. Essa etiqueta é colada na bagagem, que logo após é acomodada no bagageiro do ônibus. No desembarque, os passageiros apresentam novamente o bilhete de passagem ao motorista, que lê o QRCode do bilhete e, em seguida, lê o QRCode na bagagem. Se estiver correto, aparecerá uma tela verde no celular do motorista, caso contrário aparecerá uma tela vermelha, sinalizando que não é a bagagem correta. Todos os dados serão armazenados na empresa para posterior análise e controle, tendo toda a estatística por horário e linha, além da informação referente às bagagens em tempo real. Esse processo proporciona diversas vantagens, com maior satisfação aos clientes, redução de custos com extravios de bagagens, rastreamento em tempo real das bagagens – caso sejam instalados receptores de sinais nas portas dos bagageiros –, histórico de viagens para análise e tomada de decisões e facilidade no embarque e desembarque das bagagens. O projeto atende às exigências políticas legais da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), frente às demonstrações aqui trazidas, além da possibilidade de ser homologado pela própria agência.

Quanto à viabilidade estratégica do programa desenvolvido, os números de extravios de bagagens já são suficientes para justificativa do referido programa.

Finalizando, serão necessários sete passos para sua implementação, que são desenvolvimento, testes, treinamentos, validação, implementação, análise dos dados e revisão.

**Palavras-chave:** Bagagens; Etiqueta de bagagem; QRCode; Rastreamento; Extravios de bagagens.

## ABSTRACT

The project consists of improving baggage management in road transport and improving customer satisfaction and safety during their travels. The proposed model consists of two main stages: embarkation and disembarkation, aligning the best operational practices with technology. When boarding, passengers use their electronic ticket to check in their luggage. The driver reads the QRCode, a label with the trip data and a QRCode identical to the one on the ticket will be printed, this label is affixed to the luggage, which is then placed in the trunk of the bus. When disembarking, passengers present the Ticket to the driver again, who reads the QRCode on the ticket and then reads the QRCode on the luggage. If it is correct, a green screen will appear on the driver's cell phone, otherwise a red screen will appear, indicating that it is not the correct bag. All data will be stored at the company for later analysis and control, with all the statistics by time and line, in addition to information regarding luggage in real time. This process provides several advantages, such as greater customer satisfaction, reduced costs with lost luggage, real-time tracking of luggage, if signal receivers are installed on the luggage compartment doors, travel history for analysis and decision-making, and ease in the loading and unloading luggage. The project meets the legal political requirements of the National Land Transport Agency - ANTT, in view of the demonstrations presented here, in addition to the possibility of being approved by the agency itself.

As for the strategic viability of the developed program, the numbers of lost luggage are already enough to justify the program.

Finally, seven steps will be needed for its implementation, which are, development, testing, training, validation, implementation, data analysis and review.

**Keywords:** Luggage; Luggage Tag; QR Code; Tracking; Luggage loss.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES/FIGURAS

Figura 1:	Níveis de produtos.....	21
Figura 2:	Modelo para Jornada e Experiência do Consumidor.....	35
Figura 3:	TIR maior que o custo.....	41
Figura 4:	TIR menor que o custo.....	41
Figura 5:	Etiquetas de bagagens Ouro e Prata.....	50
Figura 6:	Etiquetas de bagagens Unesul e Planalto.....	50
Figura 7:	Jornada do Passageiro.....	69
Figura 8:	Jornada do Motorista.....	70
Figura 9:	Modelo de experiência na gestão bagagens.....	75
Figura 10:	Plano de implementação do modelo de experiência na gestão bagagens.....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Dados Santa Cruz.....	47
Tabela 2:	Dados Brasil Sul.....	47
Tabela 3:	Dados Garcia.....	48
Tabela 4:	Dados Ouro e Prata.....	48
Tabela 5:	Dados Planalto.....	49
Tabela 6:	Tabulação respostas motoristas.....	72
Tabela 7:	Tabulação respostas passageiros.....	73
Tabela 8:	Payback simples.....	83
Tabela 9:	Payback descontado.....	83
Tabela 10:	Taxa Interna de Retorno.....	84



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
ANTT	Agência Nacional de Transporte Terrestre
BACEN	Banco Central do Brasil
BP-e	Bilhete de Passagem Eletrônico
CNT	Confederação Nacional dos Transportes
DAER-RS	Departamento Autônomo de Estradas e Rodagens do Rio Grande do Sul
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
ESG	Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e Governança)
GPS	Global Positioning System (Sistema de Posicionamento Global)
LGPD	Lei Geral do Proteção de Dados
NGS	Nova Geração Sistemas
PRF	Polícia Rodoviária Federal
RFID	Radio Frequency Identification (Identificação por Radiofrequência)
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEST	Serviço Social do Transporte
SENAT	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO .....	12
2. BASES CONCEITUAIS .....	16
<b>2.1 Marketing de serviços: os 8Ps de marketing de serviços .....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Produto .....	19
2.1.2 Preço .....	22
2.1.3 Praça .....	22
2.1.4 Promoção .....	23
2.1.5 Processos .....	23
2.1.6 Pessoas .....	24
2.1.7 Produtividade .....	25
2.1.8 Tangibilidade .....	27
<b>2.2 A metodologia do oceano azul e a construção da proposta de valor.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 A jornada do cliente e a geração de valor .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4 Estudo de viabilidade para novos negócios: principais análises e indicadores de atratividade .....</b>	<b>37</b>
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	43
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO.....	46
<b>4.1 Análise do setor.....</b>	<b>46</b>
4.1.1 A gestão de bagagens no setor de transporte rodoviário de passageiros .....	46
4.1.2 Aspectos legais e regulatórios em relação às bagagens e ressarcimentos de extravios e avarias.....	51
<b>4.2 Benchmarking / Realidades organizacionais.....</b>	<b>54</b>
4.2.1 Práticas de sucesso na geração de valor envolvendo a gestão de bagagens. ....	54
4.2.1.1 Empresa FlixBus.....	54
4.2.1.2 Empresa Planalto de Transportes.....	56
4.2.1.3 Empresa Gol Linhas Aéreas .....	57
4.2.2 – Melhores práticas observadas.....	59
<b>4.3 Realidade atual da gestão das bagagens na empresa Viação União Santa Cruz Ltda. (fluxos e gargalos, custos de extravio e avarias...).....</b>	<b>62</b>
4.3.1 O processo de gestão das bagagens na Viação União Santa Cruz .....	62
4.3.2 O impacto da gestão de bagagens na Viação União Santa Cruz Ltda. ....	65
<b>4.4 Criar a ideia-conceito para a geração de valor por meio da gestão de bagagens.....</b>	<b>67</b>
<b>4.5 Avaliação da percepção dos principais stakeholders sobre a ideia-conceito.....</b>	<b>71</b>
5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....	75

<b>5.1 Modelo para a geração de valor e construção de vantagem competitiva envolvendo a gestão de bagagens .....</b>	<b>75</b>
<b>5.2 Análise de viabilidade para o modelo.....</b>	<b>77</b>
5.2.1 Viabilidade operacional.....	77
5.2.2 Viabilidade técnica.....	78
5.2.3. Viabilidade político-legal.....	79
5.2.4 Viabilidade estratégica.....	80
5.2.5 Viabilidade financeira.....	82
<b>5.4 Plano de implementação do projeto .....</b>	<b>84</b>
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	88
REFERÊNCIAS .....	90
Anexos .....	94

## 1. RESUMO EXECUTIVO

O transporte rodoviário de passageiros é uma modalidade essencial de locomoção, sendo utilizado por milhões de pessoas diariamente. Entretanto, problemas no gerenciamento de bagagens, como extravios e danos, são ocorrências recorrentes que impactam negativamente a satisfação dos clientes.

Nos dias atuais, a competitividade no ramo de transporte de passageiros está cada vez maior, assim como as tecnologias estão cada vez mais presentes nas empresas. Um dos fatores de agregação de valor para os clientes são as bagagens transportadas. Existe uma preocupação em cada viagem sobre as bagagens, e as empresas transportadoras relatam perdas mensais com extravios e trocas, o que, além de retrabalho para os colaboradores, é um problema para a imagem da empresa, que acaba, muitas vezes, sendo mal vista pelos clientes.

As empresas buscam a inovação, seja na forma de venda dos bilhetes, no transporte dos passageiros, ou nos processos atuais. Porém, sem muita importância, existem as bagagens, nas quais os pertences dos passageiros estão armazenados. Contudo, devido ao processo totalmente manual, fica suscetível ao erro, afinal, como a etiqueta usada pelas empresas de transporte é, quase sempre, uma “fita” pequena, por vezes perdida pelo cliente, são comuns atrasos até o preenchimento de formulários manuais. Além disso, muitas vezes no escuro, ou devido à idade avançada, a visão dos motoristas não é tão boa, por isso acabam trocando de bagagem ao conferir a numeração das etiquetas, o que gera transtornos e perdas para a empresa, além de insatisfação dos passageiros. Esse é um tema tão recorrente que os clientes já viajam com a preocupação de que sua bagagem não será entregue corretamente.

Ao delimitar o tema, entendeu-se que a segurança e a gestão da bagagem são assuntos fundamentais para a agregação de valor para as empresas, não só pela inovação que demonstram trazendo tecnologias para viagens mais seguras e maiores controles, mas também pelo cuidado com os passageiros e seus pertences. Por isso, o modelo visa a trazer uma experiência inovadora, na qual o passageiro poderá ficar certo de que sua bagagem estará bem cuidada.

Além da experiência para os clientes, o modelo visa a diminuir os custos atuais das empresas, além de aumentar receitas que hoje não são contabilizadas, ou entram de forma equivocada, por não existirem processos bem definidos para situações como

excesso de bagagem, por exemplo. Quando os colaboradores o fazem, é de qualquer maneira, muitas vezes nem com os valores nem chegando para as empresas, além de demonstrar para os clientes a fragilidade dos processos.

Em viagens mais curtas, esse efeito é pouco notado pelas empresas, porém, em trechos mais longos, ou com conexões para os passageiros, os riscos são ainda maiores, pois no transporte rodoviário de passageiros a bagagem só é de responsabilidade da empresa enquanto a bagagem está dentro do bagageiro. Em troca de carros em conexões, por exemplo, as bagagens devem ser transferidas pelos passageiros, criando apreensão por parte dos clientes, sendo que muitas vezes, em curto espaço de tempo, precisam retirá-las de um ônibus e colocá-las no outro.

Após entender sobre o problema, vem uma pergunta fundamental, que é: como promover a melhoria da experiência do cliente e a construção de vantagem competitiva envolvendo a gestão de bagagens para o transporte rodoviário de passageiros?

Nesse sentido, o objetivo geral centrou em desenvolver um modelo para a gestão de bagagens que promova valor para os clientes e possibilite a construção de vantagem competitiva para a Empresa Viação União Santa Cruz Ltda. No decorrer do trabalho, foram analisadas muitas perspectivas, então conseguiu-se responder à pergunta e promover uma experiência diferenciada para o cliente, além de criar uma inovação que coloca a empresa como alvo de uma situação muito à frente das demais empresas de transporte de passageiros.

Com isso, o objetivo geral foi atingido, conseguindo agregar valor para os clientes e possibilitando a construção de uma vantagem competitiva para a empresa Viação União Santa Cruz, unindo a tecnologia com processos bem definidos. Este projeto visa a atender às crescentes demandas dos passageiros por um serviço de qualidade e confiabilidade, além de promover a diferenciação da empresa no mercado de transporte rodoviário de passageiros.

Levando em consideração os objetivos específicos, foi possível analisar os atributos de valor para os clientes acerca do transporte de bagagens, através de pesquisa com os clientes e muitas informações com o setor de atendimento da empresa, que demonstrou a fragilidade da área específica. Com isso, foi efetuado o levantamento de incidências com perda e troca de bagagem no transporte rodoviário de passageiros, quando, através de pesquisas com outras empresas do ramo, pôde-se notar que, dependendo da característica das linhas, a incidência é muito maior que

em outras, demonstrando que o modelo proposto poderia ser implantado em qualquer empresa, pois todas têm o mesmo problema. Ao analisar as tecnologias existentes para a gestão de bagagens, foi entendido que existem tecnologias viáveis e alinhadas com as necessidades da operação. Além de segurança e controle, ainda é possível ter um rastreamento em tempo real, o que demonstra que atende, inclusive, aos clientes, gerando satisfação.

Sobre as práticas de sucesso envolvendo a gestão de bagagens, após análise de empresas de transporte rodoviário e empresas do transporte aéreo, devido à similaridade das operações em termos de bagagens, pôde-se identificar vários itens, além de processos. Com isso, já foi adicionado ao modelo proposto o suficiente. Ao analisar outras realidades, ficou clara a geração de valor e o que é possível com o processo das bagagens, tornando-o mais tecnológico.

Com todas as análises efetuadas, vem a proposta de um modelo que atenda a todas as necessidades, sejam dos passageiros, dos colaboradores ou das empresas transportadoras, agregando mais valor ao serviço e gerando satisfação plena para os clientes.

Depois do disposto acima, é necessário elaborar uma análise de viabilidade, analisando os aspectos operacionais, técnicos, político-legais, além dos estratégicos e financeiros, demonstrando a real viabilidade do projeto e como pode agregar para a empresa e seus passageiros, seja com maiores garantias da segurança ou inovando.

É preciso elaborar também um plano de implementação do modelo, em que o cronograma propõe sete passos para a implantação, sendo que o foco é implementar apenas na empresa Viação União Santa Cruz. Porém, depois de tudo testado e estabilizado, o interesse de obter esse modelo para a segurança e a satisfação dos seus clientes pode ser analisado pelas outras empresas de transporte.

O projeto será apresentado em 5 capítulos. No capítulo 2, foram elaboradas as bases conceituais de autores, permitindo entender o universo do cliente, metodologias e a forma de quantificar e precificar o tema.

No capítulo 3, há a metodologia utilizada para a pesquisa, na qual pode ser entendido o melhor método para o projeto. No capítulo 4, serão discutidos os resultados disponibilizados pelos órgãos governamentais, principalmente a ANTT, a tabulação e a análise dos dados fornecidos pelas empresas e pesquisa de campo, quando se permitiu fazer *benchmarking* com o setor de transporte. Mostram-se, ainda,

resultados econômico-financeiros do problema e potencial eliminação dos prejuízos causados.

O capítulo 5 consistirá na apresentação da proposta de solução, resultado de pesquisas, análise de cenários, consulta com técnicos desenvolvedores de *softwares* e ensaios em pequena escala, bem como discutidas análises e viabilidade da proposta sobre a ótica econômica, legal, operacional e plano de implementação, tendo a Viação Santa Cruz como empresa-piloto.

Por fim, no capítulo 6, conclusão e recomendações, são apresentados os resultados dos trabalhos, aprendizados e recomendações para expansão dos ganhos potenciais.

O modelo proposto representa uma oportunidade única para aprimorar a experiência do cliente e fortalecer a posição da empresa no mercado. Ao investir em tecnologias inovadoras e soluções eficazes, a empresa demonstra seu compromisso com a satisfação e segurança dos passageiros, resultando em benefícios a curto e longo prazo.

## 2. BASES CONCEITUAIS

### 2.1 Marketing de serviços: os 8Ps de marketing de serviços

Após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu um crescimento da indústria, que voltou suas máquinas e força de trabalho para o consumo. Como consequência, também houve um considerável crescimento da oferta dos mais variados produtos e serviços. Havia no mercado uma demanda reprimida, pois até então os esforços eram voltados para a guerra. Logo, os consumidores surgem como importantes atores nesse processo de crescimento, contudo não detinham o poder de barganha, pois era pequena a concorrência. O termo *marketing* surgiu pela primeira vez em 1954, na obra “A prática da administração”, tendo como autor Peter Drucker, no entanto foi com o artigo “A miopia de marketing”, de Theodore Levitt (“pai” do marketing), que o marketing passou a ser um foco no estudo da administração, transformando o pensamento do mercado, que, a partir daí, passou a se preocupar com a satisfação do cliente (PORTAL DO MARKETING, 2011).

De acordo com o autor supracitado, foi com o avanço das publicações e a disseminação do estudo do marketing que ele deixou de ser apenas uma ideia e passou a ser um setor empresarial, difundindo-se em vários tipos de organizações, lucrativas e não lucrativas. No Brasil, o primeiro livro de marketing teve por título “Administração mercadológica: princípios e métodos”, escrito pelo professor Dole Anderson. Com esse livro e a criação da EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo), deu-se início ao estudo do marketing no Brasil (OLIVEIRA, 2005).

Cobra afirma que foi a partir da criação da EAESP, pela Fundação Getúlio Vargas, que o marketing deixou de ser apenas um componente curricular, passando a ter status de gerência nas organizações industriais e comerciais (2005). Segundo Darci Basta (2008), mesmo as organizações brasileiras que não estão presentes nos mercados internacionais também são afetadas, e muito, pela globalização. Isso em virtude da importação de insumos, peças, design de produtos, tecnologias e estilo de vida ou mesmo da chegada de competidores estrangeiros. A globalização dos mercados, fortemente impulsionada pelos microchips da tecnologia e pelas associações de livre-comércio (Mercosul, Nafta), têm requerido dos executivos de



marketing, em particular, um melhor entendimento da dinâmica dos mercados. O alerta aqui é sobre o impacto da internet nas vidas dos consumidores.

Darci Basta (2008) está alinhado com Philip Kotler (2017), que aponta essa transformação ao citar a mudança do marketing centrada no produto, o que ele chamou de 1.0 para o marketing voltado para o consumidor 2.0 e, por “fim”, o marketing voltado para o ser humano 3.0. Considerando a evolução dos mercados e o impacto das redes sociais, Kotler aponta para o marketing 4.0, título de uma de suas obras, como sendo o desdobramento da versão 3.0. Afirma ele que o marketing deve se adaptar à natureza mutável dos caminhos do consumidor na economia digital. O papel dos profissionais de marketing guia os clientes, até se tornarem advogados (defensores ou embaixadores) da marca.

Segundo a Associação Americana de Marketing (1988, p. 38), marketing é “um processo pelo qual se planeja e efetua a concepção, a fixação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços que estimulam trocas que satisfazem aos objetivos individuais e organizacionais”. Já Kotler (2006, p. 75) o define como “o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Há vários outros conceitos de diversos autores, no entanto entende-se que tanto Kotler quanto a Associação Americana de Marketing abrangem de forma mais ampla o conceito.

O marketing tem vários ambientes de atuação: as indústrias que produzem em larga escala, nas quais o preço baixo e a qualidade duvidosa ditam as ações de marketing; aqueles voltados para os produtos, em que as empresas oferecem melhor benefício e qualidade, porém não tendo a preocupação com a especificidade, necessidade e desejos dos clientes; há ainda o ambiente cujo marketing busca “forçar” a compra. Nesse ambiente, as empresas partem do pressuposto de que os clientes não possuem motivação interna para comprar, logo se faz necessária uma ação do marketing para levar o cliente a comprar, mesmo que seja uma única vez. Não há aqui a preocupação em estabelecer a fidelidade. Segundo Darci Basta (2008), com as mudanças culturais, socioeconômicas e com o advento da globalização, as empresas perceberam que os consumidores têm acesso a mais ofertas, portanto a novos desejos, bem como demandam produtos e serviços que trazem a responsabilidade com o meio ambiente e com a sociedade. Cada vez mais empresas têm na sua ação

de marketing as siglas ESG (respeito ao meio ambiente, responsabilidade social e governança, gestão para atender os *stakeholders*).

Mathew (2006) afirma que, em razão do marketing, os consumidores estão cada vez mais interessados em produtos e serviços que atendam ao quesito da responsabilidade social. Ele explicou que, se a empresa é percebida pelo seu público como antiética, terá sua reputação manchada, por isso mesmo as organizações devem mostrar respeito pelas pessoas e pelo planeta, e, só então, podem pensar em lucrar com sua boa reputação. “A educação do consumidor para o consumo responsável deve considerar dimensões ambientais, econômicas e sociais” (ASHLEY *et al.*, 2002, p. 12).

No atual ambiente, o marketing preocupa-se em identificar necessidade e desejos dos clientes atuais e futuros, que possuem necessidades específicas e dinâmicas, levando o marketing a customizar o máximo possível os produtos e serviços. Para Darci Basta (2008), o cliente é o foco. Essa é uma máxima que veio para ficar. Entender o cliente é o desafio do marketing das organizações, sejam elas públicas ou privadas, de caráter econômico, político ou mesmo religioso. Entender o que move as pessoas a desejarem, escolherem e decidirem por determinado produto ou serviço é a grande pergunta, que melhor formulada ficaria assim: por que o meu cliente é meu cliente, e não o do meu concorrente? Os autores Nickels e Wood (1999) propõem uma redefinição de marketing. Afirmam eles: “é o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesse” (NICKELS; WOOD, 1999, p. 28). Destacam-se nessa definição as relações de troca mutuamente benéficas, clientes e grupos de interesse.

De acordo com Oliveira (2005), as marcas utilizam o marketing experiencial como estratégia para a criação de valor e de diferenciação entre os concorrentes. Mais do que vender produtos, hoje as marcas começam a criar experiências, sensações, emoções, para posteriormente resultarem em lembranças e memórias positivas. O marketing experiencial veio então aumentar o grau de envolvimento do consumidor com a marca, contribuindo para o enriquecimento da relação. Ainda segundo o autor, o marketing experiencial consiste no confronto do cliente com alguma experiência emocional e com as características diretas da marca através da experimentação do produto ou pela criação de outro tipo de experiência. Já Eccles (2005, *apud* Santos, 2013) define o marketing experiencial como uma interação viva entre uma marca e seu consumidor, algo que destaca os valores da marca, sendo igualmente fundada de

memórias e capaz de gerar uma relação positiva e duradoura. De acordo com Schmitt (2003), o termo está associado às experiências reais do consumidor proporcionadas pelas marcas, produtos ou serviços, com o objetivo de adquirir reconhecimento e, consecutivamente, seu posicionamento no mercado. É a diferença entre simplesmente informar o consumidor e deixar que ele experimente ou tenha experiências com os benefícios que aquele produto pode oferecer.

Ainda segundo o mesmo autor, a base do marketing tradicional, no qual o cliente é racional e processa toda a informação, características e benefícios do produto, já não é mais suficiente. É neste sentido que surge o marketing experiencial: para permitir que o cliente viva a sensação que o produto pode provocar. O autor menciona ainda que tudo deve estar assimilado: sentir, emocionar, pensar, agir e relacionar, oferecendo uma experiência única, de forma a considerar as sensações proporcionadas para o cliente racional, mas também para o cliente emocional (SCHMITT, 2000).

Autores renomados como Shaw e Ivens descrevem sete passos para a construção de uma experiência para o cliente: 1º) Ser uma fonte de vantagem competitiva a longo prazo; 2º) Constituir uma experiência que vai além das expectativas do cliente a nível físico e emocional; 3º) Diferenciar-se por se focar em estímulos, para provocar emoções pretendidas, que alcancem objetivos (normalmente apelos de compra); 4º) Concretizar-se através de liderança e de uma cultura através de pessoas reconhecidas como felizes e realizadas; 5º) Ser pensada de “fora para dentro” e não de “dentro para fora” (foco no cliente); 6º) Cumprir o objetivo de obter lucro por consequente satisfação do cliente; e 7º) reduzir custos através de ações dirigidas, evitando o marketing de massas (SHAW; IVENS, 2002, p. 64).

Ainda nessa linha de pensamento, Schmitt afirma que a marca da empresa deve transparecer o máximo possível, para que a experiência automaticamente se associe à sua imagem. Nesse sentido, o autor descreve cinco elementos básicos do marketing de experiência: 1º) Sentir - Invoca os sentidos para a criação de experiências sensoriais através da visão, do som, do toque, do gosto, e do cheiro; 2º) Emocionar - Invoca os sentimentos interiores e as emoções dos consumidores, cria experiências afetivas; 3º) Pensar - Invoca o intelecto do consumidor com o intuito de criar experiências cognitivas que os relacionem com a marca de uma forma criativa, através da comparação de raciocínios convergentes e divergentes que originam surpresa, admiração e provocação; 4º) Reagir/Agir - Promove experiências corporais,

estilos de vida e interações; e 5º) Relacionar - Consiste em todos os outros elementos anteriormente descritos, contudo vai além dos sentimentos privados e pessoais, baseado em fatores culturais, geográficos ou sociais (SCHMITT, 1999, p. 33).

Tradicionalmente, as trilhas para atingir os objetivos do marketing passam pelos 8Ps, os quais formam um mix de marketing. Kotler e Armstrong (2007, p. 15) definem o mix de marketing como sendo “o conjunto de ferramentas de marketing, táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja”. Além dos elementos táticos comumente trabalhados no composto de produtos (produto, preço, praça, promoção), o mix de serviços considera ainda outros 4Ps: as pessoas, os processos, o perfil e a produtividade/qualidade (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, 76).

### 2.1.1 Produto

O produto, segundo Las Casa (2008), é a parte palpável, ou seja, a parte tangível do serviço. Ao se trabalhar esse elemento tático, as organizações devem preocupar-se, sobretudo, com a formulação de uma marca forte e competitiva. De acordo com Kotler (2000, p. 77), "um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo". Ambrósia e Siqueira (2002) dizem que produto é um bem material (tangível) ou imaterial (intangível) oferecido a um mercado visando à satisfação de um desejo ou necessidade. Os bens tangíveis podem ser duráveis (automóveis, máquinas) e não duráveis (cerveja, alimentos). Já os intangíveis dividem-se em serviços, pessoas, locais, organizações e ideias.

Ainda, Kotler (2000) afirma que a ligação entre a organização e o consumidor deverá ser feita através de um canal de distribuição, superando lacunas de tempo e posse que separam produtos e serviços de quem quer utilizá-los. Com isso, pode-se afirmar que o produto da empresa está relacionado diretamente com necessidade ou desejos dos clientes. Se não tiver necessidade ou desejo, não haverá comercialização do produto. Por isso, é de fundamental importância uma pesquisa de mercado antes do lançamento de qualquer produto, para saber se o mercado está aberto ao tipo de produto a ser comercializado.

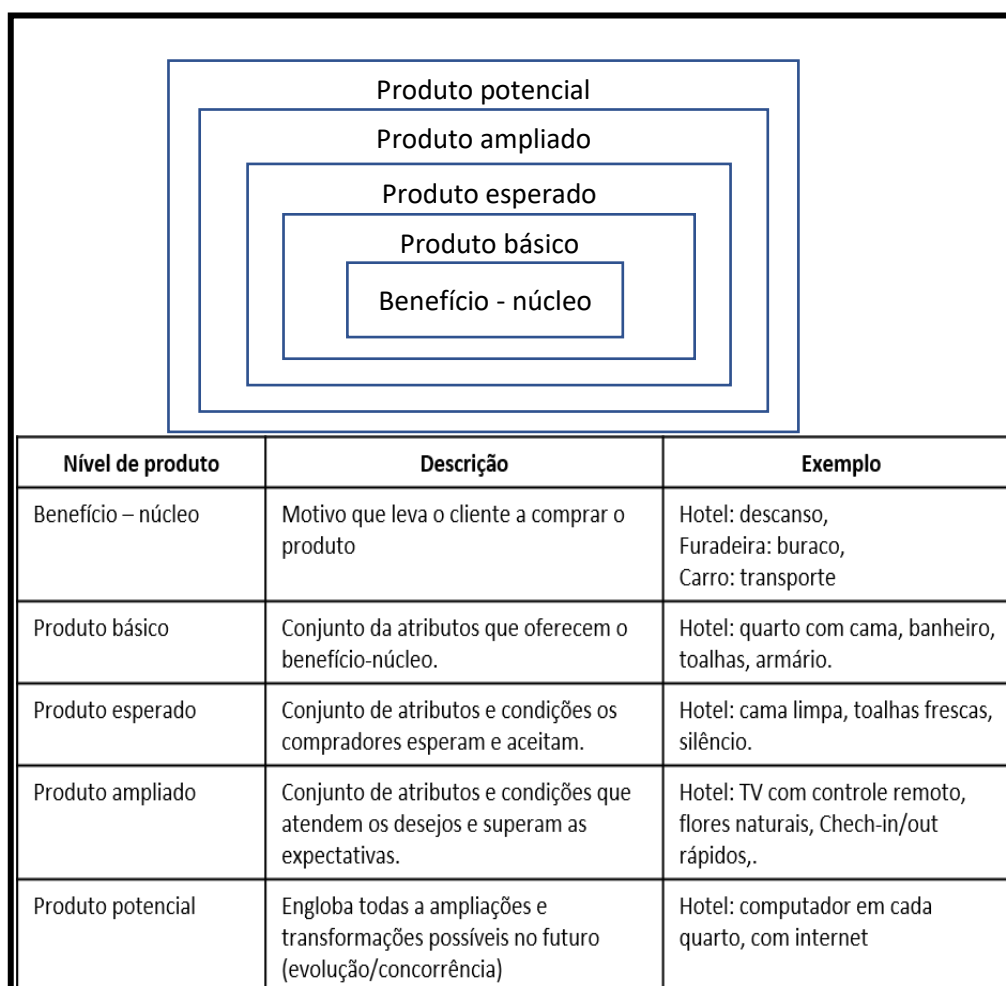
Lima *et al.* (2008) comentam que o produto e as marcas constituem o núcleo da estratégia de marketing. Uma definição restrita de produto focaliza apenas as características físicas ou funcionais de um bem ou serviço. Por exemplo, os clientes geralmente sabem muito pouco sobre as características técnicas da gasolina que

compram, e muitos sequer a consideram um produto, mas um preço a pagar pelo seu uso do carro. De fato, os produtos referem-se a um conjunto de características e benefícios na forma de bens, serviços, ideias e pessoas que têm a capacidade de satisfazer necessidades e desejos de clientes.

Eis uma definição ampla de produto, baseada no benefício (funcional ou simbólico) oferecido ao cliente, citando Klotler, (2000, p. 78): “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou uma necessidade”. O valor real de um de produto deriva de sua capacidade de beneficiar a situação do cliente. Clientes não compram inseticida, compram um local livre de insetos.

Miguel Lima *et al* (2008) demonstram os vários níveis de produtos conforme Figura 1.

Figura 1 – Níveis de produtos



Fonte: Miguel Lima *et al*, (adaptado, 2008, p.15)

### 2.1.2 Preço

O preço é determinado para se gerar receita. Na sua formação, não se devem considerar apenas elementos matemáticos, segundo o que concluem Kotler e Keller (2006, p. 73): “no serviço o cliente toma o preço como uma forma de mensurar a qualidade, ou seja, se o preço for baixo o cliente poderá ver o serviço com de baixa qualidade, no entanto, se o preço for alto o mesmo poderá atribuí-lo a um serviço de qualidade maior”. Afirmam ainda que “o preço também informa ao mercado o posicionamento de valor pretendido para seu produto ou marca” (p. 73). Las Casa (2008) diz que, por essa razão, o preço não pode ser estabelecido de qualquer maneira, mas é de extrema importância fazer um estudo para atribuir o mesmo ao produto, tendo inclusive muita cautela para não gerar no cliente expectativas errôneas.

Três estratégias podem ser adotadas para a delimitação do preço: com base na satisfação, em que a empresa oferece garantia do serviço e estabelece um preço por benefício ou um preço fixo; com base no relacionamento, através da utilização de práticas de descontos especiais ou outras vantagens para os clientes fiéis; e com base na eficiência, quando a empresa tenta diminuir o máximo possível os seus custos e passar essa redução para seus clientes (LAS CASAS, 2008).

### 2.1.3 Praça

A praça é considerada como sendo a distribuição, ou seja, como o produto se posiciona geograficamente em relação aos clientes. Para os serviços, não é muito diferente, a finalidade é a mesma, posicionar-se da melhor maneira junto ao mercado-alvo. No entanto, no mercado de serviços, existe a característica da inseparabilidade, o que acarreta em pontos de distribuição mais curtos que no mercado de produtos, portanto, de menor abrangência. A complexidade para a distribuição de um serviço é enorme, sendo que, para haver a prestação dele, é necessária toda uma estrutura para atender a demanda proposta (KAHTALIAN, 2002).

#### **2.1.4 Promoção**

A promoção é uma forma de transmitir mensagens que se adaptam através das diversas mídias aos desejos e necessidades da sociedade e especialmente às suas necessidades comerciais. É uma ferramenta que se molda às mudanças nas necessidades, hoje predominantemente comerciais, da sociedade da qual faz parte (COBRA, 2007).

Ainda, Las Casas (2008) complementa, afirmando que a promoção de vendas refere-se à participação em feiras, eventos, shows, brindes, entres outras, ou seja, aquilo que promova a imagem da empresa. Na venda pessoal, existe o contato direto com o cliente. No caso dos serviços, possibilita o esclarecimento sobre ele, fazendo com que o cliente gere as devidas expectativas sobre o serviço que lhe está sendo oferecido. A venda pessoal é um ponto que pode gerar uma grande vantagem competitiva. Isso ocorrerá se os representantes souberem com profundidade o que estão vendendo e não gerarem expectativas acima ou abaixo do que realmente está sendo ofertado (LAS CASAS, 2008).

#### **2.1.5 Processos**

Os processos tornam-se relevantes para a diferenciação do serviço na medida em que refletem seu desempenho, procurando atingir a satisfação do cliente. Por exemplo, se, em uma linha de produção, uma parte do processo ocorrer errado, o produto chegará ao fim do processo possuindo algum vício. Nesse caso, o produto poderá ser descartado ou mesmo reaproveitado. Contudo, nos serviços é diferente, afinal, como quem deverá passar pelo processo é o cliente, será crucial o bom funcionamento, ou seja, a prestação do serviço. Por essa razão, mais do que nunca, empresas procuram agilizar a sua oferta, diferenciando-se nos processos. Um passo inicial para o desenvolvimento desse conceito é o ciclo de serviços, que procura identificar todos os pontos de interação que um cliente tem com a organização e que lhe causam uma boa ou má impressão (LAS CASAS, 2008).

Se houver falha nos processos e essa falha for percebida pelos clientes, pode ocorrer quebra de confiança. Essa importante questão foi levantada por Boone e Kurtz (1998), que afirmam que a confiança é a ligação fundamental que mantém o relacionamento durante um longo período, reflete até que ponto uma parte pode

acreditar em outra. Quando as partes se comprometem, aumentam a confiança, mas, se não atendem ao que foi comprometido, a confiança fica abalada. A forte confiança leva à maior cooperação entre as partes num relacionamento, em situações de venda pessoal. Estudos demonstram que um nível de confiança de um consumidor e satisfação com o vendedor pessoal afetam a qualidade do relacionamento organizacional. Vendedores pessoais enfatizam mais a confiança do que seus colegas menos bem-sucedidos, segundo Boone e Kurtz (1998).

Continuam os autores a definir o marketing de relacionamento. Dizem eles: marketing de relacionamento é para identificar e estabelecer, manter e melhorar os relacionamentos com os clientes e outras partes interessadas na organização, para obtenção de lucros, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados, e isso é feito por uma troca mútua e cumprimento das promessas (BOONE; KUTZ, 1998).

#### **2.1.6 Pessoas**

As pessoas são tão importantes nos serviços que a sua atuação precisa ser planejada, assim como nos processos que são conduzidos por pessoas, em que as atuações podem também gerar uma boa ou má impressão, influenciando diretamente na qualidade dos serviços, conforme Las Casas (2008). Sendo assim, as pessoas se tornam um dos elementos mais importantes, sobretudo em razão da variabilidade dos serviços, ou seja, a qualidade dos serviços pode alterar-se dependendo “de quem os fornece, bem como de quando, onde e como são fornecidos” (KOTLER; ARMSTRON, 2007, p. 57). Portanto, boa aparência, educação/cordialidade, compromisso, dedicação e até mesmo o nível de cultura influenciarão na criação de uma imagem positiva e de respeito da empresa junto aos clientes.

Ainda com o mesmo pensamento, Araujo e Gorgulho, em “Physical evidence” (Perfil), dizem, sobre o ambiente, que “aqui inclui as pessoas” (2002, p. 28), sendo que o serviço é entregue e a qualquer bem tangível que facilite a performance e a comunicação do serviço. Por essa razão, o perfil deve ser bem trabalhado, ou seja, deve-se usar de pesquisas e outros instrumentos para coletar a opinião dos clientes com o objetivo de adaptar o perfil a elas, de modo a capturar a sua credibilidade e a sua confiança (ARAUJO; GORGULHO, 2002).



Nessa mesma linha de raciocínio, Lumdson afirma que deve ser garantido que as pessoas contratadas devem estar cientes da construção de um bom relacionamento com os clientes, assegurando que os empregados certos estão sendo recrutados e promovidos. A importância do empregado na construção de um bom relacionamento com clientes domina a literatura sobre o marketing de relacionamento e o reconhecimento de que as pessoas são o maior ativo da empresa tem levado muitas empresas a desenvolverem sistemas de comunicação mais efetivos e complexos (LUMDSON, 1997).

Gummesson (1999), com a mesma tese, fala do relacionamento um-por-um, em que o foco do marketing deve estar nos grupos que pensam de forma similar, os grupos de afinidade. Os membros dos grupos compartilham um interesse comum: querem um relacionamento com o fornecedor, seus produtos e serviços e mesmo uns com os outros. Jogadores de golfe, ambientalistas, fanáticos por computadores, proprietários de Harley-Davidson formam comunidade.

Os colaboradores das empresas têm que ter a capacidade de atender às expectativas dos clientes, conforme Kotler e Keller: a capacidade de resposta refere-se ao fato da empresa estar apta a responder às solicitações do cliente, informando sobre as datas em que o serviço será realizado e atendendo de forma rápida, mostrando ao cliente disposição a ajudá-lo, ou seja, fazer com que perceba que a empresa, na pessoa do profissional que o atende, está segura naquela determinada prestação de serviço e se preocupa com as suas necessidades (KOTLER; KELLER, 2006).

Ainda nessa tese, há quem afirme que deixar os clientes seguros é uma determinante da qualidade. De acordo com Parasuraman, citado por Miguel e Solimi (2004), isso se dá quando há “ausência de perigo, risco ou dúvidas, abrangendo: segurança física, financeira e confidencialidade” (PARASURAMAN *apud* MIGUEL; SOLIMI, 2004, p. 19), ou seja, fazendo com que os clientes se sintam seguros pela escolha feita.

### **2.1.7 Produtividade**

Produtividade é um conceito conhecido pelos gestores das empresas. Conte e Durski (2020) dizem que a produtividade, sob ótica do marketing é vista como eficiência e é conseguida através da otimização do uso dos recursos empregados a

fim de maximizar os resultados desejados. Portanto, ao entender produtividade como a otimização do uso dos recursos com o objetivo de maximizar os resultados, pode-se perceber que a produtividade tem por finalidade a procura da qualidade. De acordo com a Norma ISO 9001:2015, qualidade pode ser entendida como “um conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço, que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas” (p. 14).

Tendo por base ambos os conceitos, pode-se afirmar que, no setor de serviços, a produtividade e a qualidade estão ligadas de modo que a procura pela otimização do uso dos recursos na produtividade tem por finalidade atribuir características aos serviços, a fim de conceder-lhes qualidade, atendendo assim às necessidades dos clientes. Logo, percebe-se que o composto de marketing é uma ferramenta de extrema importância para o posicionamento das empresas de serviços ante seu mercado-alvo. Portanto, a empresa do ramo de serviços deve trabalhar de forma combinada seu composto de marketing, atribuindo-lhe o preço certo que seja sinônimo de qualidade, trabalhando a expansão da praça e o fortalecimento da sua marca, treinando o pessoal, administrando seus processos e organizando o perfil, com a perspectiva de atingir o maior nível de qualidade possível (CONTE; DURSKI, 2002).

Na produtividade, a confiança nas pessoas e a fidelidade aos processos são fatores fundamentais para adquirir confiança e tangibilidade, que serão tratadas como um “P” específico. É fator fundamental para a produtividade, conforme Kotler e Keller (2006), que consideram, para a qualidade do serviço, a confiabilidade, a capacidade de resposta, a segurança, a empatia e a tangibilidade.

A confiabilidade diz respeito a prestar o serviço conforme havia sido prometido, com precisão, consistência e segurança. Segundo Kotler e Keller (2006), do mesmo modo para outros especialistas, tais como Miguel e Solomi (2004, p. 35), a confiabilidade “significa que a empresa honra seus compromissos, [...] envolve: precisão nas contas, manutenção dos registros de forma correta e realização do serviço no tempo designado”. Trata-se de fazer com que os clientes recebam o serviço no tempo prescrito, como lhes havia sido prometido, sem que se sintam lesados pela empresa em qualquer um dos serviços por ela ofertados (MIGUEL; SOLOMI, 2004).

### 2.1.8 Tangibilidade

Tangibilidade é, em muitos casos, um fator determinante para a qualidade dos serviços. Para Parasuraman (*apud* MIGUEL; SOLOMI, 2004, p.15), trata-se da “inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço, tais como instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço, representação física do serviço [...]”. A representação física do serviço deve transparecer ao cliente credibilidade, conforto físico e mental, de modo que se sinta seguro pela escolha realizada. Portanto, se a empresa de serviços não transparecer confiabilidade, não possuir capacidade de resposta ao cliente, deixar de oferecer motivos para que ele se sinta seguro, não ofertar a devida atenção e não dispor de capacidade para tangibilizar o serviço ofertado, com certeza as expectativas que antes foram geradas não serão respondidas ou mesmo superadas.

Ainda em relação às expectativas dos clientes, Las Casas (2008) ressalta que uma das observações iniciais é que os profissionais devem administrar as expectativas de acordo com as promessas feitas pelos vendedores e demais representantes de uma empresa. O cliente forma certas expectativas que muitas vezes são exageradas. Sempre que uma promessa é feita, ela gera expectativas se forem exageradas, os resultados devem igualá-la, pois se não o fizer o cliente ficará insatisfeito, por isso devem sempre procurar igualar ou superar as ofertas feitas pela equipe de vendas.

Portanto, para alcançar o nível de qualidade desejado, a empresa deve estar atenta ao fato de alcançar, na percepção do cliente, uma confiança em relação ao serviço prestado. Para isso, deve preparar os colaboradores, por meio de treinamento, de modo que possuam capacidade de resposta e identificação com o cliente, as quais trabalhadas juntamente com uma boa utilização dos recursos tangíveis não apenas satisfazem as necessidades dos clientes como as podem superar.

## 2.2 A metodologia do oceano azul e a construção da proposta de valor

A estratégia do oceano azul foi desenvolvida por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, em seu livro “A estratégia do oceano azul”, publicado em 2005. O livro apresenta um modelo para criação de novos mercados, baseado em quatro estratégias principais: criação de novos mercados, expansão do mercado, redução de custos e diferenciação.

A competição é uma parte essencial dos negócios. É por meio da competição que as empresas evoluem, melhoram seus produtos e serviços e conseguem conquistar novos clientes. No entanto, a competição também pode ser um obstáculo para o crescimento e a lucratividade das empresas, especialmente em mercados saturados. É aqui que entra a estratégia do oceano azul (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A estratégia do oceano azul é uma abordagem inovadora para o desenvolvimento de novos negócios e mercados. Em vez de competir com os concorrentes existentes, a empresa busca criar um novo espaço de mercado que ainda não foi explorado. O objetivo é tornar a concorrência irrelevante, criando novos espaços de mercado em que a empresa pode crescer e prosperar sem ter que se preocupar com a competição (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A criação de novos mercados é uma das estratégias mais poderosas do oceano azul. Em vez de competir pelos mesmos clientes e mercados que seus concorrentes, a empresa busca criar um novo produto ou serviço que atenda a uma necessidade ainda não atendida pelos concorrentes existentes. Isso pode envolver a identificação de um novo segmento de mercado ou a criação de uma nova categoria de produtos (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Kim e Mauborgne (2005) apresentam como exemplo de sucesso na criação de novos mercados o Cirque du Soleil. Em vez de competir com outras empresas de circo tradicionais, o Cirque du Soleil, que criou um novo mercado, combinando elementos de circo com teatro, música e arte. Como resultado, a empresa conseguiu criar um novo espaço de mercado que ainda não havia sido explorado, tornando a competição irrelevante.

A expansão do mercado é outra estratégia do oceano azul. Em vez de competir pelos mesmos clientes e mercados que seus concorrentes, a empresa busca expandir o mercado existente, aumentando o número de clientes ou criando novos segmentos de mercado. Isso pode ser feito por meio de estratégias de marketing inovadoras, como a criação de uma nova imagem de marca ou de uma campanha publicitária diferenciada (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Um exemplo de sucesso na expansão do mercado é a Nespresso. Em vez de competir pelo mercado de café em geral, a Nespresso criou um novo segmento de mercado, oferecendo cafés premium em cápsulas. Como resultado, a empresa conseguiu expandir o mercado de café, atraindo novos consumidores, que antes não eram consumidores de café.

A redução de custo é outra estratégia do oceano azul. Ao reduzir os custos, a empresa pode criar um novo espaço de mercado, oferecendo preços mais baixos (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A estratégia do oceano azul é uma metodologia que visa a criar novos mercados, em vez de competir em mercados existentes. Ela é baseada na ideia de criar valor para os clientes, enquanto se reduzem os custos e se inova no processo. Para aplicar essa estratégia em um projeto, as seguintes etapas são sugeridas (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 18):

1. Identifique os fatores-chave da indústria atual: Comece por os fatores que afetam a indústria na qual você deseja competir. Analise os produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes, os clientes atuais e as tendências do mercado.

2. Encontre oportunidades de mercado inexploradas: Busque por oportunidades de mercado que ainda não foram atendidas pelos concorrentes. Isso pode incluir novos nichos de mercado, novas formas de atender às necessidades dos clientes, ou até mesmo criar um novo mercado.

3. Desenvolva uma proposta de valor inovadora: Crie uma proposta de valor única e inovadora que atenda às necessidades dos clientes e que não seja facilmente replicável pelos concorrentes. Isso pode incluir a criação de novos produtos, serviços ou soluções para problemas do cliente.

4. Defina uma estratégia de preços: Considere uma estratégia de preços que reflita o valor que sua proposta oferece aos clientes e que possa gerar margens de lucro saudáveis.

5. Implemente a estratégia: Implemente a estratégia por meio de planos de ação específicos, incluindo desenvolvimento de produtos, marketing e vendas, estratégia de preços, e outras atividades necessárias para alcançar seus objetivos.

6. Avalie e ajuste a estratégia: Monitore e avalie regularmente a eficácia da sua estratégia e faça ajustes conforme necessário.

Lembrado que a aplicação da estratégia do oceano azul requer mudança de mentalidade e um compromisso com a inovação contínua. Por isso, é importante estar sempre aberto a novas ideias e estar disposto a experimentar novas abordagens para encontrar novos mercados e oportunidades de negócios.

Embora as condições econômicas indiquem a necessidade crescente de seguir estratégias do oceano azul, ainda predomina a crença generalizada de que as chances de sucesso são mais baixas quando as empresas se aventuram além dos

espaços de mercado existentes. A questão é como ser bem-sucedido em oceanos azuis (KIM; MAUBORGNE, 2005). Como as empresas serão capazes de maximizar sistematicamente as oportunidades e ao mesmo tempo minimizar os riscos de formular e executar estratégias do oceano azul? Quando não se compreendem os princípios da maximização de oportunidades e da minimização dos riscos que impõem a criação e exploração de oceanos azuis, as chances contrárias aos movimentos em oceanos azuis serão maiores.

Evidentemente, nunca se pode falar em estratégia sem risco. A estratégia sempre envolverá oportunidades e riscos, seja uma iniciativa de oceano vermelho, seja uma iniciativa de oceano azul. Mas, hoje, o campo de jogo ainda está muito desequilibrado devido à existência de diversas ferramentas e modelos analíticos com o intuito de viabilizar o sucesso em oceanos vermelhos. Enquanto isso for verdade, os oceanos vermelhos continuarão a dominar a agenda estratégica das empresas, mesmo que os imperativos de negócios para a criação de oceanos azuis sejam cada vez mais urgentes. Segundo os autores isso explique por que, não obstante as exortações anteriores para que as empresas avancem além dos espaços setoriais existentes, as empresas em geral ainda não se empenharam com seriedade na observância dessas recomendações.

A proposta de valor é razão pela qual os clientes escolhem uma empresa em vez de outra, é a promessa de valor que a organização oferece aos seus clientes para resolver seus problemas ou satisfazer suas necessidades. Uma proposta de valor forte é essencial para sucesso de uma empresa, pois ajuda a diferenciá-la da concorrência.

O modelo das quatro ações é uma ferramenta usada na teoria do oceano azul para ajudar a redefinir a proposta de valor de uma empresa. Ele consiste em quatro ações: eliminar, reduzir, aumentar e criar. A ideia é que a empresa avalie sua oferta atual e faça mudanças em cada uma dessas áreas para criar uma proposta de valor diferenciada (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A primeira ação, eliminar, envolve a identificação de elementos da oferta atual que não são valorizados pelos clientes e que podem ser eliminados sem afetar sua satisfação. Isso pode incluir recursos, serviços ou produtos que não são essenciais ou que são caros demais em relação ao valor que oferecem.

A segunda ação, reduzir, envolve a identificação de elementos da oferta atual que são valorizados pelos clientes, mas que podem ser reduzidos em termos de preço,

qualidade ou quantidade sem afetar sua satisfação. Isso pode incluir serviços ou recursos que são vistos como luxos ou que são essenciais para a satisfação do cliente.

A terceira ação, aumentar, envolve a identificação de elementos da oferta atual que são valorizados pelos clientes e que podem ser aumentados em termos de preço, qualidade ou quantidade para aumentar sua satisfação. Isso pode incluir recursos ou serviços adicionais que a empresa pode oferecer para diferenciar-se da concorrência.

A quarta ação, criar, envolve a identificação de novos elementos que a empresa pode oferecer para criar valor adicional para seus clientes. Isso pode incluir recursos, serviços ou produtos que ainda não são oferecidos pela concorrência ou que atendam a necessidade não satisfeita dos clientes.

Ao aplicar o modelo das quatro ações, a empresa pode identificar elementos da oferta atual que não são valorizados pelos clientes e redirecionar seus recursos para criar uma proposta de valor diferenciada. Isso pode ajudá-la a criar um espaço de mercado novo e não disputado, onde possa competir com sucesso.

A teoria do oceano azul oferece uma abordagem estratégica para ajudar as empresas a criarem novos espaços de mercado, em que a concorrência é irrelevante. Nessa abordagem, a empresa se concentra em criar valor para seus clientes, ao mesmo tempo em que reduz custos. Isso é feito identificando as necessidades dos clientes que não estão sendo atendidas pela concorrência e criando uma proposta de valor única que as satisfaça. O conceito propõe uma nova forma de pensar a estratégia empresarial. Segundo os autores, o oceano vermelho representa o mercado existente, no qual as empresas competem entre si pelo mesmo espaço, fazendo com que a concorrência seja acirrada e os lucros sejam limitados. A teoria argumenta que, ao invés de competir com outras empresas em um mercado já saturado, as empresas devem buscar criar um novo mercado, oferecendo algo que ainda não existe ou que não é oferecido pelos concorrentes (KIM; MAUBORGNE, 2005). Para isso, é necessária uma mudança de perspectiva, em que a empresa se concentra em criar valor para seus clientes, ao mesmo tempo em que reduz custos.

A teoria é baseada em pesquisas em mais de 30 indústrias e em empresas de diversos países e setores, incluindo a Apple, a Cirque du Soleil, a Southwest Airlines e a Tata Motors. A abordagem proposta tem sido aplicada com sucesso em diversos setores, desde a indústria de tecnologia até a de serviços, e tem ajudado muitas empresas a se diferenciarem da concorrência e a criar novas por seus de negócios.

Dentro da teoria do oceano azul, a proposta de valor é vista como um elemento-chave para criar um novo espaço de mercado e se diferenciar da concorrência. A proposta de valor é a promessa que a empresa faz aos seus clientes sobre o valor que será entregue por seus produtos ou serviços. Ela deve ser única, relevante e atraente para os clientes, a fim de convencê-los a escolher a empresa em detrimento de outras opções.

A abordagem do oceano azul enfatiza que a proposta de valor deve estar focada nas necessidades dos clientes, oferecendo algo que ainda não existe no mercado ou que é oferecido de forma muito limitada pelos concorrentes. Isso pode ser feito por meio de inovações em produtos, serviços, processos ou modelos de negócios.

Para criar uma proposta de valor única, a empresa deve fazer uma análise profunda do mercado e dos clientes, identificando as necessidades e desejos que ainda não são atendidos pelos concorrentes. É preciso entender o que os clientes valorizam e como a empresa pode oferecer algo que vá além das expectativas.

Outra abordagem importante para criar uma proposta de valor única é a análise das quatro ações. O modelo é uma ferramenta estratégica que ajuda as empresas a repensarem a sua estratégia de negócio, desafiando as suposições existentes sobre a indústria e criando novos espaços de mercado. Essa análise consiste em identificar as ações que as empresas normalmente realizam em seu mercado e, em seguida, questioná-lo para encontrar novas formas de criar valor para os clientes.

**Eliminar:** identificar quais fatores são elimináveis para reduzir custos ou remover características que não são valorizadas pelos clientes.

**Reduzir:** identificar quais fatores podem ser reduzidos para tornar produto ou serviço mais acessível, sem comprometer a qualidade.

**Aumentar:** identificar quais fatores podem ser aumentados para criar mais valor para os clientes.

**Criar:** identificar quais fatores podem ser criados para oferecer algo que ainda não existe no mercado.

Essa análise ajuda as empresas a pensar de forma inovadora sobre sua proposta de valor e a encontrar novas oportunidades de negócios. Ao aplicar essas ações, a empresa pode criar uma proposta de valor única e diferenciada, que ajuda a conquistar novos clientes e a se destacar da concorrência. Quando aplicado ao Cirque du Soleil, o modelo das quatro ações pode ser visto da seguinte forma:



1. Eliminar: A empresa eliminou a maioria das características tradicionais dos circos, como animais, palhaços e números de espetáculos comuns. Ao fazer isso, o Cirque du Soleil eliminou os custos associados a essa característica e também se diferenciou dos outros circos.

2. Reduzir: O Cirque du Soleil reduziu a ênfase em histórias e narrativas, que são frequentemente usadas pelos circos tradicionais. Em vez disso, a empresa se concentrou na performance artística, na música e na atmosfera.

3. Aumentar: A empresa aumentou a qualidade e a sofisticação das performances, além de investir em novas tecnologias para melhorar a experiência do público. Além disso, o Cirque du Soleil expandiu seu alcance global, realizando performance em todo o mundo.

4. Criar: O Cirque du Soleil criou um novo mercado para espetáculos que combinam teatro, música, dança e acrobacias de alto nível. A empresa também criou novas formas de entretenimento, como em Las Vegas, o espetáculo “O”, que ocorre em um teatro aquático.

Logo, o Cirque du Soleil criou um novo mercado ao combinar elementos de vários setores, como o teatro, a música e a dança, e oferecendo uma experiência de entretenimento única e diferenciada. O gráfico de valor do Cirque du Soleil pode ser representado da seguinte forma:

1. Elementos eliminados: animais palhaços e números tradicionais de circenses.
2. Elementos reduzidos: ênfase em histórias e narrativas.
3. Elementos aumentados: qualidade e sofisticação das performances, uso de tecnologias avançadas e alcance global.
4. Elementos criados: novo mercado para espetáculos que combinam teatro, música, dança e acrobacias de alto nível, além de novas formas de entretenimento.

Assim, a estratégia do oceano azul é uma abordagem poderosa e inovadora que pode ajudar as empresas a criarem uma proposta de valor única e implementar uma estratégia eficaz. Nessa metodologia, as empresas podem encontrar novas formas de crescer e se tornar líderes em seus mercados, é uma ferramenta valiosa para ajudá-las a refletir sobre seu modelo de negócios e a alcançar melhores resultados.

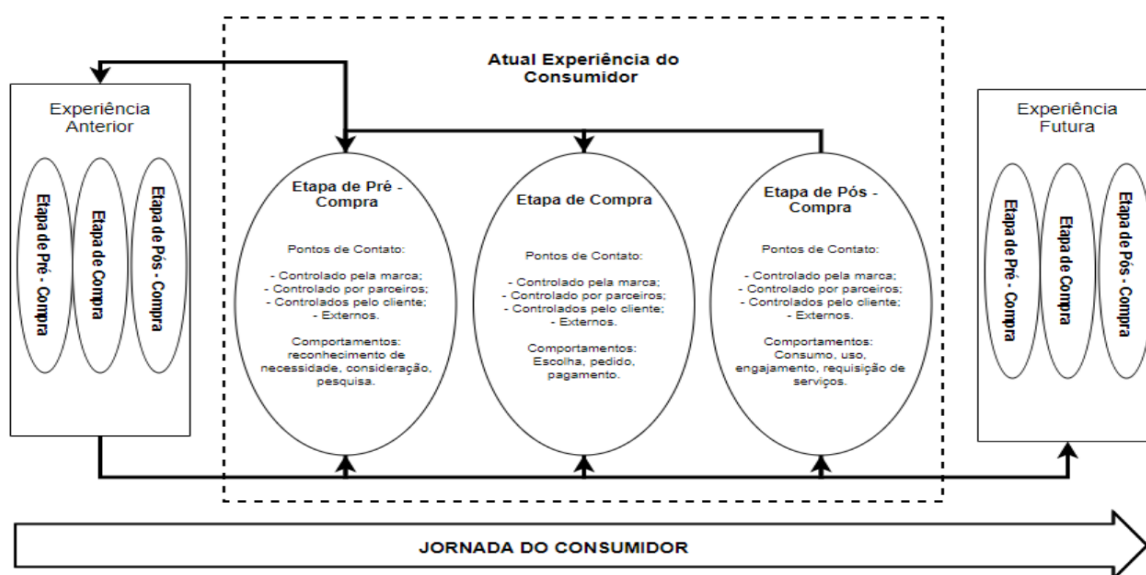
### 2.3 A jornada do cliente e a geração de valor

O conceito de jornada do cliente é recente, tendo surgido no ano de 1999, criado por uma empresa chamada IDEO, desenvolvido para a cliente AMTRAK, que, por sua vez, dedicava-se ao transporte de passageiros via ferroviária (SEIFERT; SOBANSKI, 2019). Atualmente, o conceito é utilizado especialmente em função da grande velocidade de mudanças de atitudes e hábitos dos consumidores (clientes).

Tendo em vista essas mudanças e a necessidade das empresas em manter seu portfólio de clientes nos mesmos patamares ou até mesmo aumentar, a jornada do cliente tem sido muito citada. Nesse diapasão, resta saber se, com a utilização da jornada do cliente como referência, é possível entender de fato o cliente, e a partir desse entendimento trabalhar nos mais variados perfis, obtidos com a jornada do cliente, para procurar atender o máximo possível o desejado por este, conforme definem Seifert e Sobanski (2019). O conceito, segundo os autores, é centrado no caminho percorrido pelo cliente, a ser entendido não só pelo caminho em si, mas também por uma visão geral a ser otimizada como um todo, a todo o momento da trajetória, eliminando as barreiras e potencializando os pontos fortes e evolutivos da jornada.

Já na visão de Lemon e Verhoef (2016), a jornada do cliente constitui-se pela definição de que é uma obra multidimensional com foco em respostas cognitivas emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais do consumidor em relação ao produto ou serviço ofertado, sendo resumida pela passagem do consumidor pelas três etapas da jornada e seus múltiplos pontos de contato, representado por um somatório de todos esses eventos ocorridos, conforme explicita a Figura 2 – Modelo para jornada e experiência do consumidor (LEMON; VERHOEF, 2016).

**Figura 2 – Modelo para Jornada e Experiência do Consumidor**



**Fonte:** (LEMON; VERHOEF, 2016, p.23).

Embora parecidos, existem diferenças entre jornada do cliente e jornada de compra. Nem sempre essas diferenças são identificadas, sendo que uma das mais importantes é que, na jornada de compra, o foco vai até o momento da compra, enquanto a jornada do cliente foca até a prestação final do serviço ou utilização do produto, ou seja, abrange também o pós-venda.

No mesmo sentido é a definição de Caldeira (2021), que, referindo Dixon *et al.* (2010), diz que as organizações devem olhar as jornadas dos clientes (ou esse ciclo de compra) de maneira total, referindo que problemas em qualquer ponto da jornada (em CXM, chamados pontos de contato) podem comprometer a retenção dos clientes no relacionamento com a organização. Assim, somem as cores e as responsabilidades ensiladas de cada área, e as organizações devem olhar a jornada como um todo.

Ainda segundo Seifert e Sobanski, (2019), no que se refere aos motivos para desenho e utilização do conceito da jornada do cliente, um dos principais é agregar novos clientes por referência, ou seja, os clientes habituais referenciam e também defendem a marca ou produto de possíveis experiências ruins experimentadas por outros clientes, defendendo a marca em canais de venda, fazendo uma propaganda corpo a corpo.

Na definição de Stumpf e Labriola (2022), a jornada do cliente está ligada a Customer Experience, com a definição de entregar o produto ou serviço ao cliente, através de uma experiência desejada, ou seja, moldar todos os pontos da jornada do

cliente com a experiência, até mesmo antes de o cliente entrar no estabelecimento físico ou no site de uma marca ou empresa.

Nesse aspecto, o importante é, uma vez identificada tal situação, através da jornada do cliente, apontar para um programa de indicação e assim melhorar o relacionamento saudável, já mantido com o cliente habitual, conforme recomendam Seifert e Sobanski, (2019). Além de agregar clientes novos, reter os clientes já usuários do serviço e produto é também uma vantagem da utilização da jornada do cliente, evitando assim a evasão daqueles que já utilizam o produto ou serviço.

As análises realizadas através da jornada do cliente podem aumentar o ticket médio e a assiduidade do cliente nas compras, posto que, quando se consegue ser proativo no atendimento às vontades dos clientes, em especial na mudança do comportamento, há maior tendência dele tornar a utilizar o serviço ou comprar o produto (SEIFEERT; SOBANSKI, 2019).

Destacam-se como positivas na jornada do cliente as conquistas de avaliações positivas online, ou seja, na mesma esfera em que um cliente compartilha uma opinião negativa quando experimenta uma jornada não satisfatória sobre o produto ou serviço. Na mesma linha, quando ele se dispõe a fazer a avaliação positiva na sua jornada, tendo experimentado uma que superou e/ou correspondeu suas expectativas, os efeitos terão impacto em outros potenciais clientes, com a mesma repercussão incidente de depoimentos em jornadas negativas. Assim, o depoimento, ou a positivação da jornada, funciona como uma propaganda corpo a corpo, na qual o único conteúdo é o depoimento sobre a jornada experimentada (SEIFERT; SOBANSKI, 2019).

Seifert e Sobanski (2019), no que diz respeito à confecção propriamente dita da jornada do cliente, defendem que existem instrumentos importantes tal como efetuar o mapeamento da jornada para possibilitar que os objetivos estratégicos consigam ser alcançados. A título de exemplo, um elemento primordial na confecção da jornada do cliente é a construção da persona, que, segundo Hermann Rego, na obra “A jornada da experiência do cliente” (2022), sem dúvida, tem a máxima importância, pois representa o cliente ideal a ser considerado na jornada.

Outro elemento importante referido por Seifert e Sobanski (2019) é o chamado *touchpoints*, que é o ponto em que o cliente tem contato com a marca, o que pode ser indutor de uma maior interação do cliente com a marca. Não menos importante, segundo os autores, é o período de tempo que o cliente tem em toda sua jornada, que

deve ser considerado do início ao fim da mesma. Também merecem destaque, segundo Seifert e Sobanski, (2019), os canais em que os clientes têm interação com produto, ou seja, onde o conhecem. A primeira ação também deve ser levada em conta, pois é onde o cliente procura pelo valor que o serviço ou produto oferecem e identifica como ele tomou conhecimento sobre eles (SEIFERT; SOBANSKI, 2019).

Também indicam os autores que a última ação é tão importante quanto a primeira, pois define e encerra as relações diretas do cliente. Essa ação deve possibilitar os depoimentos do cliente sobre como foi sua jornada, ou até mesmo na busca de novos produtos oferecidos pela organização.

Assim, o mapeamento do cliente não é uma tarefa simples nem deve ser confeccionado por um só determinado setor da organização. A tarefa, deve envolver o maior número de setores possíveis, que terão que pensar constantemente na jornada do cliente, tendo como essência a visão mais próxima da jornada experimentada pelo cliente, obtendo, assim, uma maior adesão dos clientes aos produtos ou serviços, ou até mesmo a uma fidelidade maior à marca experimentada na jornada.

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

O estudo de viabilidade é de extrema importância para a decisão do nosso investimento. O estudo não acontece só para avaliarmos e selecionarmos as oportunidades de investimento que sejam mais adequadas, como também para evitarmos investimentos que gerarão resultados negativos. Devemos considerar que as decisões tomadas nessa fase de estudo de viabilidade irão influenciar toda a vida útil da empresa (ENDE, 2015).

Segundo o SEBRAE (2017, p.5), quando não realizado o estudo de viabilidade, a empresa corre os seguintes riscos:

- a) Endividamento.
- b) Vendas insuficientes.
- c) Perda do capital investido.
- d) Estimativa incorreta de investimento.
- e) Falta de capital e faturamento insuficiente.
- f) Quebrar (27% das empresas entram em falência no primeiro ano).

Ainda segundo o SEBRAE (2017), antes de se iniciar um projeto, deve-se responder às seguintes perguntas, que estão relacionadas à análise que deve ser feita sobre a viabilidade do negócio:

- Quanto irei gastar?
- Irei ganhar dinheiro com o projeto?
- Quanto de dinheiro pretendo gastar?
- Quais são os investimentos necessários para abrir ou ampliar o meu negócio?
- Em quanto tempo terei esse dinheiro de volta?
- Meu preço está compatível com o do mercado?
- Irei conseguir pagar todos os gastos?
- Qual é a minha retirada mensal?
- Minha empresa pode pagar esse valor?

Ainda segundo SEBRAE (2017), o estudo de viabilidade serve para:

- Estimar quais são os investimentos necessários para abrir o nosso negócio.
- Levantar todos os gastos necessários para mantermos o nosso negócio funcionando bem.
- Descobrirmos em quanto tempo o negócio terá o retorno equivalente ao valor do investimento inicial total.
- Definirmos se o capital disponível é suficiente.
- Definirmos se é mais viável investirmos o nosso dinheiro no projeto ou em uma aplicação financeira.

A análise de viabilidade do projeto trará uma visão antecipada dos riscos que a empresa poderá apresentar.

O SEBRAE (2017) ainda orienta em nove etapas o processo de análise de viabilidade, sendo elas:

**Etapa 1 – Investimentos fixos:** Aqui deve-se definir os bens fixos para o funcionamento do projeto/empresa, como por exemplo: computadores e balcões.

**Etapa 2 – Gastos fixos mensais:** São aqueles que não variam de acordo com o volume de vendas. Mesmo se não vendermos nenhum produto, teremos que pagar despesas como por exemplo: salários dos colaboradores, telefone, internet. Por isso, definição desses gastos é um passo importante para a avaliação da viabilidade, pois podemos ter impacto direto no resultado de lucro ou prejuízo, já que independem do volume de vendas.

**Etapa 3 – Capital de giro:** É necessário estimar outros valores que também vão compor nosso investimento inicial. Além do investimento fixo, também vamos precisar de recursos financeiros para cobrir o “giro”, que é o funcionamento da empresa nos primeiros meses de atividade, isso é o que denominamos capital de giro inicial. O capital de giro inicial deve ser muito bem dimensionado, já que durante os primeiros meses do projeto podemos apresentar prejuízo, pois normalmente o volume de vendas será menor do que o previsto em relação à quando a empresa estiver em pleno funcionamento. Por isso, é fundamental que prevermos um valor para cobrir a necessidade de capital de giro no início.

**Etapa 4 – Investimento inicial total:** Define-se o investimento inicial total é necessário porque, ao dimensionar seu valor, devemos levar em consideração todo tipo de gasto do projeto. Calcularmos e analisarmos os valores necessários para início ou ampliação do negócio é uma decisão estratégica fundamental para minimizar os riscos.

**Etapa 5 – Meta de vendas:** Elas são fundamentais na análise da viabilidade. Com base nelas, ter-se-á um valor estimado de faturamento que permitirá calcular o retorno do nosso investimento. Para a definição de metas de venda, deverá ser considerado: clientes, concorrentes, expectativa de retorno do capital investido, estrutura de vendas, tamanho do mercado em que empresa estará inserida, volumes menores de venda nos primeiros meses com aumento gradativo, capacidade de atendimento, posicionamento no mercado.

**Etapa 6 – Gastos variáveis:** São gerados em função do volume de vendas e influenciam o lucro e o retorno do investimento. Quanto maior a venda, maiores serão seus gastos variáveis, ou seja, a variação deles é diretamente proporcional ao volume de vendas. A nossa previsão deve considerar todos esses gastos.

**Etapa 7 – Ponto de equilíbrio:** É o valor que a empresa precisa vender para cobrir todos os gastos fixos mensais e variáveis, sem ter lucro nem prejuízo. Se a empresa conseguir atingir ou superar o ponto de equilíbrio em determinado mês, significa que tivemos teve lucro.

Um exemplo de ponto de equilíbrio:

- **Faturamento** = R\$ 10.000,00.
- **Gasto total** = R\$ 10.000,00.

Ambos são idênticos, isso significa que, quando há empate, não há lucro nem prejuízo. A previsão de venda que vai gerar o faturamento do negócio nunca pode ser menor que o ponto de equilíbrio.

**Etapa 8 – Demonstrativo de resultados:** É um relatório que permite saber se a empresa apresentou lucro ou prejuízo. Nesse relatório, encontram-se todas as informações sobre receitas e gastos da empresa no mês, trimestre, semestre ou ano. É recomendável elaborar o demonstrativo todo mês, pois é por meio dele que será identificado se o negócio é viável, se está dando lucro ou se está tendo sucesso.

**Etapa 9 – Retorno de investimento:** Para realizar a análise de viabilidade do projeto, será necessário definir em quanto tempo o investimento dará retorno. Em quanto tempo o negócio terá o retorno equivalente ao valor do investimento inicial total. Esse retorno não é uma transferência do dinheiro investido para a conta pessoal, e sim uma afirmação de que a empresa gerou lucro suficiente para recuperar tudo o que investiu-se nela. Deve-se ter em mente o tempo mínimo de retorno do investimento desejado. Para realizar a análise de viabilidade da empresa, define-se quanto tempo para o retorno do investimento.

Durante a simulação do retorno do investimento, caso seja necessário, deve-se tomar decisões como:

- Reduzir o tempo de retorno do capital investido.
- Ampliar ou reduzir o investimento inicial.
- Mudar as características que haviam sido definidas para o negócio.
- Comparar os resultados com outras possibilidades de empreendimento ou de investimento.

Segundo Stopatto (2016), são formas para as análises dos indicadores:

**a) Taxa interna de retorno (TIR):** Essa é a taxa de retorno que precisamos obter sobre os nossos investimentos para manter o valor da empresa inalterada. Quando analisados os projetos de investimentos e utilizadas a TIR como referência no critério de aceitação ou rejeição, devemos considerar que a aceitação do projeto se dará quando a TIR for maior que o custo do dinheiro.



Figura 3 – TIR maior que o custo



Fonte: (STOPATTO, 2016, p.14)

Por outro lado, deve ser rejeitado o projeto quando o custo do capital for maior que a TIR.

Figura 4 – TIR menor que o custo



Fonte: (STOPATTO, 2016, p.14)

**b) Valor Presente Líquido (VPL)** – Esse é um método mais conhecido quando tratamos do assunto de análise da viabilidade de projetos. Ele é o resultado da diferença entre o valor investido e aquele que será resgatado ao fim do investimento, trazidos ao valor presente. Resumindo, a utilização do indicador tem o objetivo de saber se o nosso projeto vale mais do que ele custa.

**c) Payback** – Ele pode ser utilizado por empreendedores iniciando um negócio ou por gestores que querem implementar uma ideia e precisam saber o tempo de retorno do investimento. É um indicador que mostra quanto tempo o nosso investimento ou empréstimo



levará para nos retornar. Dessa forma, com análise do fluxo de caixa é possível avaliar a viabilidade do projeto.

**d) Taxa Mínima de Atratividade (TMA)** – Nos ajuda analisar se vale a pena investir no projeto ou destinar o nosso capital em outra forma de investimento.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada neste projeto foi a pesquisa descritiva, que, segundo Gil (2008), é aquela que descreve um fenômeno ou objeto de estudo e estabelece relações entre as suas variáveis. Essa pesquisa tem por finalidade levantar e registrar as características de um determinado fenômeno. Nesse sentido, buscou-se analisar como promover a melhoria da experiência do cliente e a construção de vantagem competitiva envolvendo a gestão de bagagens para o transporte rodoviário de passageiros.

Como estratégia da pesquisa, está sendo usada a pesquisa qualitativa, que, conforme Minayo (2014), preocupa-se com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes. O método de estudo de campo foi usado pois proporciona ao pesquisador uma análise mais profunda dos dados coletados. Segundo Gil (2008), tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias. No projeto, serão feitas pesquisas com os passageiros que despacham as bagagens, assim como com os motoristas que fazem o carregamento e a entrega das bagagens, também com os carregadores, analisando não só a empresa alvo do estudo, mas também as outras empresas do transporte rodoviário de passageiros que passam pelas mesmas dores. Serão analisadas as melhores práticas e as oportunidades que poderão ser exploradas no projeto, entendendo a realidade, verificando as atitudes para cada uma das diferentes experiências, para que assim possa ser projetada uma solução para uma gestão mais segura das bagagens no transporte rodoviário de passageiros.

Os instrumentos de coletas de dados utilizados são o *benchmarking*, que, segundo Spendolini (1994), é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional, além dos levantamentos documental e bibliográfico, que são muito

semelhantes. Conforme Gil (2008), a única diferença está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Serão feitos os levantamentos junto ao órgão concedente para avaliar as estatísticas das empresas, bem como documentos da própria empresa alvo do projeto, avaliando os processos e ressarcimentos em relação às questões de bagagens, além de coletar informações com empresas de referência através de *benchmarking*, conforme Balm (1995). A tarefa, agora, é reunir quaisquer informações necessárias a respeito da organização parceira escolhida, de modo que se possa comparar o nível de suas realizações ao que se possui, tendo, assim, os subsídios necessários para uma tomada de decisão sobre as melhores práticas e melhores soluções para a gestão de bagagens no transporte rodoviário de passageiros.

Para a análise da situação atual, as metodologias empregadas serão entrevistas, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, sendo que, conforme Gil (2008), a entrevista é uma forma de interação social, mais especificamente é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Devido a se ter uma regulação e muitos dados estatísticos, a pesquisa documental é muito importante. Segundo Gil (2008), essas fontes documentais são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar a perda de tempo e o constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas. Já a pesquisa bibliográfica se faz necessária para um levantamento dos dados do passado. Conforme Gil (2008), também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados senão com base em dados secundários.

Na prática, será analisado todo o processo de gestão de bagagens, registrando as características do modelo atual para identificar lacunas e entender quais serão os melhores caminhos para atingir o objetivo do projeto. Serão efetuadas pesquisas qualitativas com clientes, motoristas e operadores, através do estudo de campo, no qual deverá se ter uma análise mais profunda dos dados. Ainda será utilizado para a coleta dos dados o *benchmarking* de empresas do setor, em conjunto com os levantamentos documentais e bibliográficos, com dados jurídicos e operacionais,



esperando, assim, atingir o objetivo do projeto, de gerenciar, de uma melhor forma, com mais segurança para as empresas e os clientes, as bagagens acondicionadas nos bagageiros dos ônibus.

## 4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

O processo de levantamento e análise de informações desempenha um papel crucial, que tem a capacidade de coletar dados relevantes de maneira eficaz e, em seguida, analisá-los de forma criteriosa, o que se tornou uma habilidade fundamental para indivíduos e organizações. Seja para embasar decisões estratégicas, identificar tendências de mercado ou realizar pesquisas científicas, a habilidade de conduzir um levantamento abrangente e aplicar métodos analíticos apropriados é essencial para transformar dados brutos em percepções valiosas.

### 4.1 Análise do setor

O transporte de passageiros, seja por via terrestre, aérea ou aquática, desempenha um papel vital na interligação das pessoas e no acesso a oportunidades, influenciando diretamente a economia, o meio ambiente e a qualidade de vida. Entender e abranger a evolução das tendências, as inovações tecnológicas, os padrões de consumo e os desafios regulatórios nesse setor oferece uma visão inteligente para aprimorar a eficiência operacional, promover a sustentabilidade e melhorar a experiência dos passageiros.

#### 4.1.1 A gestão de bagagens no setor de transporte rodoviário de passageiros

No que se refere aos dados do setor de transporte de passageiros em números gerais, conforme dados retirados do site da ANTT, o transporte regular de passageiros rodoviários conta com 351 empresas autorizadas no Brasil a fazer o transporte interestadual, porém são 7.792 empresas habilitadas a transportar passageiros em fretamentos. Ainda há as empresas que operam apenas na modalidade intermunicipal e não entram na estatística da ANTT.

Referente aos números de passageiros transportados em média por ano, conforme site da CNT, é de 96.500.000 passageiros, dentre os quais não estão contempladas todas as modalidades de transporte rodoviário, ou seja, esse número tende a ser maior.

Em relação à gestão das bagagens, foi feito um levantamento de campo nas empresas de transporte de passageiros da Viação União Santa Cruz Ltda., que

transporta em média 1.500.000 passageiros por ano; da Viação Garcia Ltda. e Brasil Sul Linhas Rodoviárias Ltda., que transportam aproximadamente 17.000.000 de passageiros por ano; a Viação Ouro e Prata S.A., que transporta em torno de 5.000.000 de passageiros por ano; e a empresa Planalto Transportes, que movimenta em média 4.000.000 de passageiros anualmente. Então, há dados de transporte de bagagens por ano de 27.500.000 passageiros. Os números das tabelas 1 a 5 representam a média mensal.

Abaixo, a Tabela 1 – Dados Santa Cruz, para a qual foram entrevistados os setores responsáveis pela operação e pelo atendimento ao cliente, para entender a movimentação de bagagens na empresa pesquisada.

Tabela 1 – Dados Santa Cruz

<b>Viação União Santa Cruz Ltda.</b>	
Número de reclamações por extravio/mês	23
Número de extravio de bagagens/mês	8
Número de devoluções de bagagens trocadas/mês	15
Valor pago de indenização de bagagens/mês	R\$ 4.140,00
Número de bagagens transportadas/ ano	450.000

**Fonte:** elaborado pelos autores (2023)

Abaixo, a Tabela 2 – Dados Brasil Sul, para a qual foi entrevistado o responsável pela operação, que repassou os números para o entendimento da movimentação de bagagens na empresa pesquisada.

Tabela 2 – Dados Brasil Sul

<b>Brasil Sul Linhas Rodoviárias Ltda.</b>	
Número de reclamações por extravio/mês	80
Número de extravio de bagagens/mês	26
Número de devoluções de bagagens trocadas/mês	120
Valor pago de indenização de bagagens/mês	R\$ 13.700,00
Número de bagagens transportada/ano	2.126.000

**Fonte:** elaborado pelos autores (2023)

Já para a Tabela 3 – Dados Garcia, foi entrevistado o responsável pela operação, que é o mesmo responsável pelos números da tabela 2, que repassou os números para o entendimento da movimentação de bagagens na empresa pesquisada

Tabela 3 – Dados Garcia

<b>Viação Garcia Ltda.</b>	
Número de reclamações por extravio/mês	292
Número de extravio de bagagens/mês	91
Número de devoluções de bagagens trocadas/mês	1350
Valor pago de indenização de bagagens/mês	R\$ 26.000,00
Número de bagagens transportada/ ano	4.550.000

**Fonte:** elaborado pelos autores (2023)

As informações da Tabela 4 – Dados Ouro e Prata foram fornecidas pelo responsável pelo setor operacional da empresa, com isso pode-se verificar a movimentação da empresa pesquisada em relação às bagagens.

Tabela 4 – Dados Ouro e Prata

<b>Viação Ouro e Prata</b>	
Número de reclamações por extravio/mês	45
Número de extravio de bagagens/mês	45
Número de devoluções de bagagens trocadas/mês	37
Valor pago de indenização de bagagens/mês	R\$ 9.800,00
Número de bagagens transportadas/ano	1.440.000

**Fonte:** elaborado pelos autores (2023)

Na Tabela 5 – Dados Planalto, o responsável pela fiscalização na empresa efetuou o levantamento e repassou as informações sobre a movimentação de bagagens conforme abaixo.



Tabela 5 – Dados Planalto

<b>Planalto Transportes</b>	
Número de reclamações por extravio/mês	283
Número de extravio de bagagens/mês	128
Número de devoluções de bagagens trocadas/mês	24
Valor pago de indenização de bagagens/mês	R\$ 3.701,59
Número de bagagens transportada/ano	1.252.800

**Fonte:** elaborado pelos autores (2023)

Os dados dessas cinco empresas pesquisadas demonstram os números anuais, na busca de parâmetros de dimensionamento do impacto do extravio de bagagens. São 27.500.000 passageiros transportados, 9.818.800 de bagagens transportadas, 8.676 reclamações, com efetivos 3.576 extravios de bagagens (aquelas que não são encontradas dentro de 30 dias), com 18.552 trocas de bagagens (aquelas que são encontradas e trocadas, que foram levadas por outros passageiros por engano), perfazendo um prejuízo econômico de aproximadamente R\$ 688.099,08 de indenizações anuais. Além disso, há os valores que não podem ser mensurados, como insatisfação dos clientes, preocupação com a possível perda ou troca da sua bagagem, além dos custos internos com horas de busca de um ou mais funcionários por uma bagagem extraviada.

Na gestão e controle das bagagens, o mais utilizado são tickets numerados, conforme demonstrado nas Figuras 5 – Etiqueta de bagagens, da empresa Ouro e Prata, e na Figura 6 – Etiquetas de bagagens, das empresas Unesul e Planalto, nas quais o passageiro recebe o mesmo número do ticket que vai colocado em sua bagagem.

Figura 5 – Etiquetas de bagagens Ouro e Prata



Fonte: Empresa Ouro e Prata

Conforme Figura 6 – Etiquetas de bagagens Unesul e Planalto, uma parte da etiqueta fica com o cliente para a retirada e a outra vai colada na bagagem.

Figura 6 – Etiquetas de bagagens Unesul e Planalto.



Fonte: Empresa Planalto de Transporte

No que se refere à incidência do extravio da bagagem na satisfação dos clientes, ainda que os números de extravios representem somente 0,02% do total de bagagens transportadas, atingindo percentualmente 0,0097% dos passageiros transportados, este sem dúvidas, causa um grande impacto na satisfação dos clientes em relação à qualidade do serviço prestado.

Deve ser considerado, ainda, conforme pesquisas de campo, o caso do extravio de bagagens de transporte de passageiros por veículo tipo ônibus. Tais constatações são feitas diretamente junto ao veículo, pois, no caso do transporte rodoviário, não há existência de esteira de bagagens. Assim, as constatações de extravio de bagagens são feitas na presença dos demais passageiros, irradiando uma imagem negativa para os demais passageiros ali presentes. Também como nos demais modais de transportes, as bagagens transportadas pelos passageiros são itens pessoais e, não raras vezes, há itens com valor sentimental, o que sem dúvidas prejudica na hora de repor os danos sofrido.

Deve ser salientado, ainda, que os passageiros que optam por despachar as bagagens apresentam um maior nível de ansiedade no final da viagem, dada a expectativa da retirada das malas, combinada com a insegurança do seu recebimento. O extravio de bagagens influencia a percepção de segurança dos serviços de transporte rodoviário, afetado pelo recebimento da bagagem ao final da viagem impacta, elemento fundamental para a melhor experiência na jornada do cliente, bem como causador de reflexos à imagem e à qualidade do serviço da empresa e da utilização do modal como opção de transporte.

#### **4.1.2 Aspectos legais e regulatórios em relação às bagagens e ressarcimentos de extravios e avarias**

No que refere aos aspectos legais regulatórios no caso de avarias e extravios no transporte de bagagens, estão basicamente todos atrelados às características do transporte de passageiros. A regulação se dá em função do tipo de concessão operada pelas empresas.

Quando se tratar de transporte intermunicipal, na maioria das vezes essa regulação se dará pelo órgão estadual que concede e fiscalizada o transporte dentro do estado. Se for transporte interestadual, a regulação de dará através da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT).

Não obstante a este arcabouço legal e administrativo editado pelas agências reguladoras, ainda existe, como norma que tutela o ressarcimento e extravio de bagagens, a lei 8078/90, mais comumente conhecida como Código de Defesa do Consumidor.

Cabe ser ressaltado, ainda, que, na maioria das vezes, o arcabouço jurídico administrativo editado pelas agências reguladoras, tanto estaduais quanto interestaduais, sobre o extravio e ressarcimento de bagagens, vem baseado na lei 8078/90. A título de consignado até o presente momento, há como referência a resolução 1.432/2006, da ANTT, cujo inteiro teor segue no Anexo (1).

No caso da previsão da Resolução Inserida no Anexo (1), trazendo para o campo prático, em atendimento ao previsto no artigo 8º da mencionada resolução, ocorrendo extravio de bagagens, o mencionado artigo prevê a utilização de 10.000 coeficientes tarifários para cálculo de pagamento da referida indenização, e, no caso de avaria, a utilização de 3.000 coeficientes tarifários.

No que se refere ao coeficiente tarifário, deve ser usado conforme a previsão contida no parágrafo 5º da resolução 1.432/2006, o da linha convencional com sanitário em piso pavimentado que tem valoração na resolução 5.826/2018, editada ANTT, que segue inclusa no Anexo (2).

Para mensuração do montante a ser indenizado em caso de extravio de bagagens, deve-se aplicar o previsto no inciso 5º do artigo 8º da resolução 1.432/2006, que determina a utilização do coeficiente tarifário do serviço convencional com sanitário em piso pavimentado. Conforme a resolução 5.825/2018, apresenta o valor de 0,185708, que, multiplicados pelo fator de 10.000 (resolução 1.432/2016), atinge o montante de R\$ 1.857,08. Já no caso de avaria, esse valor, multiplicado pelo fator 3.000 da mencionada resolução, perfaz o montante de R\$ 557,12.

No que diz respeito ao transporte de bagagens em concessões estaduais, pode-se tomar como exemplo a legislação administrativa do Departamento Autônomo de Estradas e Rodagens do Rio Grande do Sul (DAER-RS), em especial o decreto 2.841/1952, artigos 52 a 58, o decreto 7.728/1957, artigos 148 a 151, e o ato regulamentar 14.420/1967, cujo inteiro teor estão no Anexo (3).

No que diz respeito à legislação acima indicada, na esfera do Departamento Autônomo de Estradas e Rodagens, a indenização por extravio, no âmbito do transporte coletivo intermunicipal do Rio Grande do Sul está limitada a dois salários mínimos regionais, conforme preceitua o artigo 148, do Decreto 7.728/57.

Assim, em caso de quantificação de extravio de bagagens, na concessão regulada pelo DAER-RS, tendo como parâmetro o salário mínimo regional do Rio Grande do Sul, R\$ 1.443,94 fixado em 01/02/2023, conforme a lei estadual

15.911/2023, perfaz-se, multiplicado por 2, o montante de R\$ 2.887,88, para indenização por extravio de bagagem.

Além da legislação indicada, esta, até o momento, refere-se ao quantum indenizatório a ser pago pelo extravio, a título de indenização pela perda material. Ocorre que, no sistema jurídico brasileiro, com relação ao sistema reparatório por ato ilícito (extravio de bagagens), este não reside tão somente na efetiva reparação do dano material, ele se estende à reparação moral, como preceitua nossa Carta Magna, no artigo 5º, que assim refere: “são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação”.

Assim como no ordenamento constitucional, que tem a previsão de indenização no campo material e moral, o Código Civil Brasileiro também abarca tal previsão, mais precisamente em seu artigo 186, que assim aduz: “aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito”.

Então, conforme a previsão legal prevista, nos casos em que o extravio de bagagens chega ao judiciário brasileiro, este, além de estabelecer indenizações nos parâmetros administrativos citados, na maioria das vezes, reconhece também que o próprio ato de extravio de bagagens gera dano moral, a ser indenizado pelas empresas transportadoras.

Como referência das circunstâncias, bem se amolda ao caso o processo de nº 1007809-54.2018.8.26.0564, que tramitou na 5ª Vara Cível da Comarca de São Bernardo do Campo, São Paulo, cuja sentença segue inclusa no Anexo (4). O mencionado julgado ainda foi objeto de apelação junto ao Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e também de Recurso Especial para o Superior Tribunal de Justiça, que produziram os julgados inclusos no Anexo (5).

Assim, na esfera do extravio de bagagens de passageiros, este não vem dimensionado só pela legislação administrativa do poder concedente dos serviços de transporte de passageiros. Há especial incidência sobre o fato de indenização por dano moral, o que, sem dúvidas, na maioria das vezes, ultrapassa o valor definido pelos entes regulatórios acima citados.

## 4.2 *Benchmarking* / Realidades organizacionais

O *benchmarking* é uma prática amplamente utilizada no contexto das realidades organizacionais, sendo uma ferramenta essencial para a melhoria contínua e o aprimoramento da competitividade das empresas. Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e globalizado, as organizações precisam estar constantemente atentas às tendências do mercado, às melhores práticas e ao desempenho de seus concorrentes, a fim de identificar oportunidades de crescimento e otimização de processos. Consiste em comparar o desempenho, as estratégias e os resultados de uma empresa com os de outras organizações do mesmo setor ou mesmo de setores diferentes, que se destacam como referências em determinadas áreas. O objetivo é identificar lacunas de desempenho, identificar boas práticas e promover a aprendizagem organizacional.

Ao realizar o *benchmarking*, as empresas podem adquirir conhecimentos valiosos sobre como melhorar seus processos, reduzir custos, aumentar a eficiência operacional, aprimorar a qualidade dos produtos ou serviços, inovar e se adaptar às demandas do mercado. Além disso, o *benchmarking* também estimula a busca por melhores resultados, incentivando a competição saudável e o espírito de superação dentro da organização.

### 4.2.1 Práticas de sucesso na geração de valor envolvendo a gestão de bagagens.

Na busca por identificar práticas de referência sobre a gestão de bagagens, foram analisadas três empresas renomadas no setor de transporte: FlixBus, Planalto Transportes e a Gol linhas aéreas. As pesquisas e entrevistas foram conduzidas durante o período de junho de 2023 e envolveram pesquisa em site, internet, entrevista com o supervisor de treinamentos da empresa Planalto Transportes e entrevista com gerente de operações e atendimento ao cliente da Gol linhas aéreas.

#### 4.2.1.1 Empresa FlixBus

A FlixBus é uma empresa líder no setor de transporte de ônibus de longa distância, com sede na Alemanha. Fundada em 2013, a empresa revolucionou o

mercado de viagens terrestres ao oferecer uma abordagem inovadora e de alta qualidade para os passageiros.

Com uma extensa rede de rotas que abrange não apenas a Europa, mas também outras regiões, como América do Norte e Ásia, a FlixBus proporciona uma alternativa acessível e confortável para viagens de longa distância. A gestão adequada de bagagens é essencial para garantir a satisfação e a segurança dos passageiros durante uma viagem. A empresa de transporte de ônibus FlixBus é reconhecida por adotar boas práticas nesse sentido, proporcionando uma experiência de viagem tranquila e organizada. Ao analisar suas abordagens, é possível compreender como a FlixBus alcança esses objetivos.

Em primeiro lugar, a FlixBus possui uma política de bagagens clara e transparente. Essa política define de maneira explícita os limites de peso, tamanho e quantidade de malas permitidas. Ao estabelecer essas restrições de forma precisa, a empresa possibilita que os passageiros estejam cientes das normas e evitem problemas durante a viagem. Essa transparência é fundamental para que todos os envolvidos compreendam as regras e possam segui-las adequadamente.

Além disso, a FlixBus disponibiliza orientações e informações detalhadas sobre a política de bagagens em seu site oficial. Os passageiros podem acessar facilmente essas informações antes da viagem, o que ajuda na preparação adequada das malas. Ao conhecer antecipadamente as dimensões permitidas e as taxas aplicáveis, os passageiros podem evitar inconvenientes e se preparar de acordo com as diretrizes estabelecidas.

Outra prática adotada pela FlixBus é a opção de reserva antecipada de bagagens despachadas durante o processo de reserva online. Essa medida garante que os passageiros tenham espaço garantido para suas malas, evitando a falta de espaço no ônibus. Essa antecipação na reserva demonstra o compromisso da empresa em oferecer um serviço eficiente e conveniente para os passageiros, garantindo acomodação adequada para suas bagagens.

A equipe da FlixBus é treinada para lidar com a bagagem dos passageiros de forma adequada e cuidadosa. Eles são responsáveis pelo carregamento e descarregamento das malas nos compartimentos específicos dos ônibus, minimizando o risco de danos. Esse cuidado demonstra a preocupação da empresa com a integridade dos pertences dos passageiros, contribuindo para a segurança e a satisfação durante a viagem.

Em relação à responsabilidade sobre a bagagem, a FlixBus assume a responsabilidade de acordo com os regulamentos aplicáveis. Em casos de danos, extravio ou perda de bagagem, a empresa oferece um processo de reclamação para que os passageiros possam reportar o ocorrido e receber o suporte necessário. Essa abordagem mostra o compromisso da FlixBus em zelar pela segurança e a satisfação dos passageiros, mesmo em situações adversas.

A FlixBus também disponibiliza uma equipe de atendimento ao cliente, pronta para auxiliar os passageiros em questões relacionadas à bagagem. Essa equipe está disponível para esclarecer dúvidas, resolver problemas e lidar com reclamações sobre as malas. O atendimento eficiente e acessível contribui para que os passageiros se sintam amparados e confiantes em relação à gestão de suas bagagens.

Durante a viagem, a equipe da FlixBus fornece informações sobre os procedimentos de embarque e desembarque de bagagem, garantindo que os passageiros estejam cientes de como e quando recuperar suas malas. Essas boas práticas da FlixBus na gestão de bagagens contribuem para uma experiência de viagem tranquila e organizada, garantindo que os passageiros tenham suas malas tratadas adequadamente e sigam as políticas estabelecidas pela empresa.

Ao adotar tais medidas, a FlixBus demonstra seu compromisso em oferecer um serviço de qualidade, que prioriza a comodidade e a satisfação dos passageiros. A gestão eficiente de bagagens contribui para uma experiência de viagem tranquila e organizada, na qual os passageiros têm suas malas tratadas adequadamente e seguem as políticas estabelecidas pela empresa.

#### **4.2.1.2 Empresa Planalto de Transportes**

A Planalto Transportes, empresa gaúcha fundada em 1948, na cidade de Santa Maria, pertence ao grupo JMT, iniciais do nome de seu fundador, José Moacyr Teixeira, acompanha a modernização do sistema de transporte rodoviário. Os investimentos constantes em novas tecnologias mantêm a empresa em um grau elevado de excelência. Transportam cerca de 4,5 milhões de passageiros por ano, que podem optar por mais de 250 destinos atendidos através de 98 linhas.

A segurança, conforto e satisfação dos seus passageiros estão em primeiro lugar, e para que todas as viagens iniciem e terminem com excelência em todos os aspectos, a empresa segue as regras definidas pelos órgãos regulamentadores.



Durante o transporte de bagagem, não é diferente, as orientações dos limites de tamanho, quantidade de malas e peso são claras e acessíveis, pois as disponibilizam em seu site e redes sociais, para que o passageiro não seja surpreendido no momento da viagem.

Pensando no bem-estar dos seus passageiros, a empresa disponibiliza auxiliares de embarque, para que as malas sejam manuseadas e etiquetadas por profissionais treinados. Seguem as regras da ANTT e DAER, que são as seguintes: 30 kg de peso total e volume máximo de 300 dm (0,3), limita a maior dimensão do volume a um metro, dentro do bagageiro do ônibus, no porta-embrulhos até 5 kg, desde que não comprometa o conforto e segurança dos demais clientes. A empresa oferece, como cortesia, 3 kg além da franquía prevista em lei, ou seja, nas viagens o cliente pode transportar gratuitamente até 33 kg no bagageiro. A Planalto também orienta, em suas redes sociais, para não transportar no bagageiro objetos de valor como: documentos, dinheiros, joias, notebook e entre outros.

A identificação das bagagens é realizada com um ticket de papel, sendo uma numeração em duas ou três vias. Uma parte do ticket fica na bagagem e a outra com o cliente. Quando for região de fronteira ou quando necessária a terceira via, ela fica com o motorista, com isso ele consegue identificar a poltrona e o proprietário da bagagem, sendo importante mediante fiscalização das autoridades, como a Polícia Rodoviária Federal (PRF).

No final da viagem, ao realizar a entrega das bagagens, a conferência é realizada mediante a numeração do ticket. Atualmente, no seguimento rodoviário, encontram-se muitas adversidades na hora de entrega da bagagem, ocorrendo trocas, avarias e perdas. Com isso, gera-se um custo desnecessário para as empresas e acaba-se por causar um descontentamento para o cliente, então na realidade todos saem perdendo.

#### **4.2.1.3 Empresa Gol Linhas Aéreas**

A Gol Linhas aéreas é uma renomada companhia aérea, reconhecida pela excelência em serviços de transporte aéreo. Fundada em 2001, a Gol rapidamente se estabeleceu como uma das principais empresas do setor, oferecendo uma ampla gama de voos domésticos e internacionais.

Com uma extensa malha aérea, a Gol conecta diversos destinos no Brasil e em outros países da América do Sul, América Central, Caribe e Estados Unidos. A

empresa opera com uma frota moderna e diversificada, composta por aeronaves boeing, garantido segurança, eficiência e conforto para os passageiros.

A Gol se destaca por sua abordagem inovadora e orientada para o cliente. É reconhecida por suas boas práticas na gestão de bagagens, o que contribui para a satisfação e a segurança dos passageiros. A empresa adota uma série de medidas para garantir que as bagagens sejam tratadas adequadamente e que os passageiros estejam cientes das políticas e restrições relacionadas a elas.

Uma das principais práticas da Gol é a comunicação clara de suas políticas de bagagens. A empresa se esforça para informar aos passageiros, de maneira transparente, as dimensões permitidas, restrições de peso e conteúdo proibido. Essas informações são disponibilizadas em diversos canais, como o website da companhia, aplicativo móvel e comunicações enviadas aos passageiros, como e-mails de confirmação. Essa clareza na comunicação permite que os passageiros estejam cientes das regras e evitem problemas durante a viagem.

Também possui uma política de bagagem bem definida, que inclui a franquia permitida para cada tipo de bilhete. Ao adquirir o bilhete, os passageiros são informados sobre as restrições e as possíveis taxas por excesso de bagagem. Essa transparência no momento da compra permite que os passageiros se planejem adequadamente e evitem surpresas desagradáveis no momento do embarque.

No que diz respeito ao check-in de bagagem, a empresa incentiva os passageiros a realizarem o procedimento com antecedência, seja no balcão de check-in nos aeroportos ou por meio do check-in online. Essa prática contribui para agilizar o processo de embarque e minimiza possíveis atrasos, proporcionando uma experiência mais eficiente e organizada para os passageiros.

A Gol também investe em sistemas de rastreamento de bagagem, permitindo localizar e acompanhar o status das bagagens despachadas. Esse recurso facilita a identificação de bagagens perdidas ou extraviadas, possibilitando a resolução dessas situações o mais rápido possível. Além disso, os passageiros são incentivados a etiquetar suas bagagens com informações de contato, fornecidas pela companhia aérea, para facilitar a identificação e reunir as malas corretamente com seus proprietários.

Em casos de bagagem extraviada, a Gol possui procedimentos estabelecidos para localizar e devolver a bagagem ao seu proprietário. Os passageiros são

orientados a relatar imediatamente o ocorrido para que a companhia possa iniciar o processo de localização e encaminhamento da bagagem perdida.

O atendimento ao cliente é outro aspecto crucial na gestão de bagagens, em que a empresa se preocupa em oferecer um bom atendimento aos passageiros em casos de problemas com bagagens, como extravio, danos ou atrasos. A equipe de atendimento é treinada para lidar com essas situações de forma adequada, fornecendo assistência necessária aos passageiros afetados. Essa abordagem demonstra o compromisso da empresa com a satisfação do cliente e contribui para uma experiência positiva durante a viagem.

No entanto, é importante ressaltar que as práticas na gestão de bagagens não se limitam apenas à Gol. Todas as companhias aéreas devem se esforçar para implementar políticas claras, oferecer assistência aos passageiros e adotar medidas que garantam a segurança e a satisfação dos clientes em relação às suas bagagens. Dessa forma, a gestão adequada de bagagens torna-se um aspecto fundamental para o sucesso e a reputação das companhias aéreas. Determinar qual empresa possui a melhor gestão de bagagens em todo o mundo é uma tarefa difícil, pois isso pode variar de acordo com diferentes critérios e experiências pessoais. No entanto, algumas companhias aéreas são frequentemente elogiadas por suas boas práticas na gestão de bagagens. Entre elas, destacam-se a Singapore Airlines, Emirates, Japan Airlines e Qantas.

#### **4.2.2 – Melhores práticas observadas**

A gestão adequada de bagagens no transporte rodoviário de passageiros é de extrema importância para garantir a satisfação e a segurança dos viajantes. No entanto, obter informações sobre as boas práticas nessa área pode ser um desafio. Portanto, é crucial destacar algumas diretrizes que podem ser adotadas para uma gestão eficiente de bagagens.

Em primeiro lugar, é essencial estabelecer uma comunicação clara com os passageiros, informando antecipadamente as políticas de bagagem adotadas pela empresa. Essas políticas devem incluir restrições relacionadas ao tamanho, peso, quantidade de malas permitidas e quais itens são proibidos. Essa comunicação prévia permitirá que os passageiros se preparem adequadamente e evitem problemas durante a viagem.

O treinamento dos funcionários também desempenha um papel fundamental na gestão adequada de bagagens. Eles devem estar devidamente instruídos sobre as políticas da empresa, saber como manusear diferentes tipos de bagagem e tratar os passageiros de maneira educada e prestativa. Ao investir no treinamento adequado, é possível garantir que os funcionários lidem com as bagagens de forma cuidadosa e eficiente.

Dedicar uma área específica no ônibus para acomodar as bagagens dos passageiros é outra boa prática a ser considerada. Essa área deve ser projetada de maneira apropriada para garantir a segurança das malas e também deve ser facilmente acessível aos passageiros durante a viagem. Ao fornecer um espaço adequado para as bagagens, é possível evitar danos e garantir que os passageiros tenham fácil acesso aos seus pertences quando necessário.

Incentivar os passageiros a identificar suas bagagens com informações de contato é uma medida importante para facilitar a devolução de malas perdidas ou trocadas por engano. Etiquetar as bagagens adequadamente aumenta a eficiência na identificação e recuperação dos pertences dos passageiros.

O manuseio cuidadoso das bagagens é essencial para evitar danos tanto às malas quanto ao seu conteúdo. Os funcionários devem ser instruídos a manusear as bagagens com cuidado, evitando jogá-las ou empilhá-las de forma desordenada. Essa abordagem minimiza os riscos de danos e demonstra o compromisso da empresa em cuidar dos pertences dos passageiros.

Ao embarcar os passageiros, é recomendado verificar se suas bagagens estão dentro dos limites estabelecidos. Essa verificação prévia evitará atrasos e problemas durante a viagem, garantindo que as malas estejam de acordo com as políticas estabelecidas.

Considere a implementação de um sistema de rastreamento de bagagens para monitorar sua localização e garantir a entrega correta no destino. Esse sistema pode ser uma ferramenta eficaz para minimizar extravios e garantir a rastreabilidade das malas.

O atendimento ao cliente desempenha um papel crucial na gestão de bagagens. A empresa deve estar preparada para lidar com reclamações ou problemas relacionados às bagagens dos passageiros. Ter um procedimento estabelecido para resolver essas questões de forma rápida e eficiente demonstra preocupação com a satisfação do cliente e contribui para uma experiência positiva do passageiro. É

importante que a equipe de atendimento ao cliente esteja disponível para auxiliar os passageiros em questões relacionadas à bagagem, fornecendo suporte e soluções para eventuais problemas que possam surgir. Um atendimento eficiente e resolutivo demonstra o compromisso da empresa em garantir a satisfação dos clientes e resolver suas preocupações.

Além disso, é valioso solicitar feedback dos passageiros sobre a gestão de bagagens. Essas informações são fundamentais para identificar possíveis áreas de melhoria e aprimorar os processos existentes. Ao ouvir atentamente os clientes e considerar suas opiniões, a empresa pode implementar medidas corretivas e inovadoras, buscando constantemente a excelência na gestão de bagagens.

Ao adotar essas boas práticas na gestão de bagagens, o transporte rodoviário de passageiros pode proporcionar uma experiência mais segura, organizada e satisfatória para os viajantes. A comunicação clara, o treinamento adequado dos funcionários, a dedicação de uma área específica para bagagens, a identificação das malas, o manuseio cuidadoso, a verificação prévia, o sistema de rastreamento, o atendimento ao cliente e a busca contínua por feedback são ações que contribuem para a eficiência e aprimoramento desse aspecto fundamental do serviço.

É fundamental que as empresas do setor de transporte rodoviário de passageiros reconheçam a importância da gestão de bagagens e implementem práticas sólidas nessa área. Dessa forma, poderão conquistar a confiança dos passageiros, melhorar a qualidade do serviço prestado e garantir uma experiência de viagem mais agradável e tranquila para todos os envolvidos.

Em resumo, as boas práticas observadas foram: comunicação clara e acessível aos clientes, compromisso da empresa, reserva antecipada de bagagens despachadas durante o processo de reserva online, sistemas de rastreamento de bagagem, permitindo localizar e acompanhar o status das bagagens despachadas, equipe treinada e dedicada para realizar o manuseio adequado da bagagem, minimizando o risco de danos, informações sobre procedimentos para embarque e desembarque de bagagem garantindo que os passageiros saibam como e quando recuperar suas malas, orientações e informações detalhadas sobre a política de bagagens em seu site oficial, facilitando a preparação adequada das malas pelos passageiros.

### **4.3 Realidade atual da gestão das bagagens na empresa Viação União Santa Cruz Ltda. (fluxos e gargalos, custos de extravio e avarias...)**

Empresa com administração familiar, fundada em 2 de novembro de 1958, matriz com sede em Santa Cruz do Sul – RS, tem mais 9 filiais e atua principalmente no setor de transporte de passageiros, nas modalidades intermunicipal, interestadual e fretamentos. Atualmente, a empresa possui mais de 400 funcionários, sendo que mais de 60% são motoristas. São disponibilizados diariamente mais de 200 horários para as mais diversas cidades, tanto dentro do estado do Rio Grande do Sul, quanto nos estados de Santa Catarina e Paraná.

#### **4.3.1 O processo de gestão das bagagens na Viação União Santa Cruz**

Atualmente, a empresa tem um fluxo totalmente manual, no qual o colaborador, seja ele motorista, cobrador ou carregador, coloca primeiro a bagagem no bagageiro, para depois efetuar o embarque dos passageiros. Existem três tipos distintos de fluxo para as bagagens, separando por modalidades de serviços, sendo um fluxo para as viagens intermunicipais, as interestaduais/internacionais e os fretamentos. Em números gerais, são extraviadas em média 2 bagagens por mês, em torno de 24 por ano, sendo que em cerca de 8 devem ser ressarcidas, pois o passageiro tem o ticket numerado, e não foi localizada a respectiva bagagem. O restante das bagagens é trocado devido a malas parecidas ou mal conferidas, tanto por parte dos colaboradores, quanto por parte dos passageiros. Levando em consideração os últimos anos, foi gasto com ressarcimento em média R\$ 4.140,00 por ano.

Será explicado cada um dos fluxos abaixo:

1) Fluxo intermunicipal: ao chegar à rodoviária, o motorista se dirige para o bagageiro, onde fará o embarque das bagagens, sendo que quem não tem bagagem ou que irá transportar somente bagagem de mão fica aguardando próximo à porta de embarque, formando uma fila por ordem de chegada. O motorista tem um rolo com etiquetas numeradas, com o número dos dois lados, sendo um lado destacável, que pode ser colado na bagagem, e o outro entregue para o passageiro, que deverá apresentá-lo no final da viagem para a retirada do volume, sendo que é colada em cada uma das bagagens do passageiro e cada uma com uma numeração diferente, gerando muitas vezes várias etiquetas por passageiro. É somente a numeração que

identifica a bagagem, não tendo nenhum vínculo com a viagem ou poltrona, muito menos com o passageiro.

A empresa determinou uma quantidade máxima por passageiro de 3 volumes, acima disso deveria ser cobrado um excesso de bagagem, porém os colaboradores não o fazem. Além disso, no embarque das bagagens o colaborador deveria conferir se a bagagem não está avariada ou danificada, e, se tiver algum problema, deve fazer um documento e coletar a assinatura do passageiro, porém isso não é feito também. A bagagem é acondicionada normalmente por destino, sem uma ordem específica, apenas pela experiência do motorista. Se algum passageiro solicita para desembarcar em um local que não seja a rodoviária, como em uma parada no meio da estrada, o motorista normalmente já deixa a bagagem em um local mais fácil para a entrega, pois muitas vezes é efetuada no escuro e sem muita segurança.

Somente após o embarque das bagagens dos passageiros que estão próximos do bagageiro é que o motorista se dirige para a porta para iniciar o embarque dos clientes. Nesse momento, é utilizado um aparelho celular para a leitura do QRCode da passagem, em que o sistema certifica se é uma passagem válida e se está na linha e horário corretos. Assim que o sistema mostra como “OK”, é efetuada a liberação para o passageiro embarcar.

Ao chegar a um local com embarque ou desembarque, o motorista auxilia no desembarque dos passageiros, após deve efetuar primeiro a entrega das bagagens com esse destino, quando os passageiros apontam qual é a bagagem, e o motorista confere o ticket numerado, devendo ser igual para poder entregar a bagagem. Porém, devido à pressão dos passageiros, na maioria das vezes essa conferência é feita muito superficialmente, em muitos casos em locais com pouca iluminação.

Como existem muitas malas iguais, na pressa acabam sendo trocadas, o que representa a maioria dos casos de reclamação na empresa. Em torno de 65% acabam sendo destrocadas e os passageiros recebem as malas de volta, mas o transtorno gerado é enorme e acaba por ocasionar muita insatisfação e desconfiança com o serviço prestado. Quando acontece alguma troca, o motorista deve preencher um termo com os dados do passageiro e os dados referentes à bagagem, para posteriormente reportar para o setor de atendimento para a busca da bagagem correta, ainda informando ao cliente que o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) da empresa deverá entrar em contato para efetivar a reclamação e poder ter um acompanhamento do setor responsável.

Também nos casos de avaria das bagagens reportadas na entrega, o motorista deve preencher um formulário com os dados da reclamação e informar que o SAC da empresa deverá entrar em contato para efetivar a reclamação, quando será avaliada a possibilidade de conserto ou se será ressarcida a mala danificada por uma igual ou similar. Os formulários só são preenchidos após todas as bagagens serem entregues, fazendo com que o cliente fique aguardando para somente após todo o processo realizado ir embora, bem como o motorista acaba podendo sair do local após todo o processo terminado e a informação só chegará para a empresa quando o motorista repassar para a empresa. Dependendo do local do final da viagem, poderá demorar alguns dias.

2) Fluxo interestadual/internacional: o processo é muito parecido com o intermunicipal, mas, devido às exigências da ANTT, deve ser identificada a bagagem com os dados do passageiro para uma possível fiscalização em viagem. Então a etiqueta segue o mesmo padrão de colagem na bagagem, porém com o motorista tendo que identificar o passageiro com nome e documento, e ainda tem uma parte adicional que deve ser colada atrás da passagem do passageiro, com o mesmo número da etiqueta. Porém, hoje, como as passagens em grande número são eletrônicas e não são mais impressas, a etiqueta acaba sendo colada em uma folha que o motorista tem que preencher adicionalmente com os dados do passageiro, atrelando à poltrona e ainda colando a etiqueta que deveria estar no bilhete do passageiro. Outra diferença no caso do fluxo interestadual/internacional é quando a linha passa por zonas de fronteiras, quando até mesmo a bagagem de mão deve ser identificada com os dados do passageiro para uma possível fiscalização, porém não é de responsabilidade da empresa qualquer problema com essa bagagem de mão, por isso só é colada na bagagem uma identificação e preenchida pelo motorista uma folha com os dados dessas bagagens com os dados do passageiro. O restante do processo é igual ao intermunicipal.

3) Fluxo de fretamento: no fretamento intermunicipal, as bagagens não precisam ser identificadas, pois normalmente são grupos fechados, e o órgão concedente não exige nenhuma identificação. Porém o fretamento interestadual e internacional segue o mesmo processo do fluxo interestadual, devendo ser identificadas as bagagens, porém não é necessário entregar nenhuma via para o cliente, apenas colados na bagagem os dados preenchidos pelo motorista com o nome e o documento do passageiro, bem como uma folha preenchida com os dados do passageiro e a



respectiva etiqueta com o mesmo número que está na bagagem, além das bagagens de mão, que, se forem para zonas de fronteira, deverão ser preenchidas e atreladas ao passageiro, como no fluxo interestadual/ internacional.

#### **4.3.2 O impacto da gestão de bagagens na Viação União Santa Cruz Ltda.**

As informações constantes nesse capítulo foram coletadas através de entrevista com a gerente de tráfego e atendimento ao cliente da empresa Viação União Santa Cruz Ltda., com base em dados retirados do sistema de atendimento, além de registros de atendimentos a clientes que foram registrados no sistema

Foram detectados vários impactos da gestão de bagagens na Viação União Santa Cruz Ltda., sendo um deles devido às linhas não terminarem na matriz. Muitas vezes os motoristas estão com a informação da perda ou extravio, porém não foi repassado ainda para o setor de atendimento, então, quando o passageiro entra em contato questionando sobre o problema, a empresa ainda não está ciente, gerando retrabalho e descontentamento aos clientes. O tempo de resposta para os clientes é mais um impacto negativo, pois eles podem ficar até 30 dias aguardando por uma notícia da sua bagagem, que só depois poderá ser ressarcida caso não for encontrada.

Na realidade atual da empresa, outro impacto é a qualidade da informação precária, que depende muito de informações manuais, do motorista ou colaborador informar para o setor de atendimento os dados, preencher formulários manuais, para depois contatar o cliente, e muitas vezes o cliente tem uma visão diferente do que aconteceu. Toda a informação é baseada no que é dito, não se tem nenhuma prova. Muitas vezes as informações desencontradas acabam sendo mais um problema que impacta negativamente, pois o cliente entra em contato reclamando e a empresa não tem nenhuma informação e o motorista pode negar, quando acontece às vezes de o cliente não ter nenhuma prova da perda da bagagem.

Uma vez que as linhas podem terminar em outras localidades, o setor responsável precisa entrar em contato com todas as bases, procurando por informações para descobrir onde a bagagem pode estar, ou por clientes relatando sobre uma bagagem trocada, que foi levada para casa. É um impacto negativo tanto no tempo gasto quanto no retrabalho gerado para localizar a bagagem. No meio da viagem, pode ser descoberta a troca ou extravio, o que pode gerar mais um impacto,

que é o atraso no horário, pois devem ser preenchidos os formulários para o posterior contato da empresa.

Uma questão que é comum de acontecer é o passageiro perder o ticket da bagagem devido ao tamanho pequeno, o que gera um desconforto entre o passageiro e o motorista, já que, nesse caso, para a entrega, mesmo o passageiro apontando qual é a bagagem, deve ser aguardada a devolução de todas as bagagens dos outros passageiros para depois preencher o formulário de entrega com os dados da bagagem e do cliente.

Outro agravante é a questão de que a perda do ticket pode gerar o problema de outra pessoa achar o ticket e entrar em contato com a empresa solicitando o ressarcimento da bagagem, cobrando o valor pelos itens que teoricamente estariam dentro dela. Ainda tem mais uma questão levantada que é quando o passageiro guarda um número de bagagens, na retirada entrega todos os tickets e, devido à pressa, tanto do motorista, quanto do passageiro, acaba por pegar outra quantidade de bagagens e vai embora, sobrando bagagens no final da viagem. Pode acontecer desse passageiro estar se deslocando para uma viagem para outro estado ou até mesmo outro país de avião, o que dificulta ainda mais a entrega, além do transtorno que pode gerar para o cliente, sem uma bagagem em um local distante.

Todos esses problemas geram uma insatisfação muito grande, um descontentamento por parte dos clientes, devido a perdas, ao tempo gasto aguardando pela burocracia, e hoje gera uma desconfiança dos clientes de um modo geral no transporte de passageiros em relação às bagagens. Essas questões acabam gerando problemas judiciais, havendo pedido inclusive de dano moral, já que, dependendo do que tinha na bagagem, pode gerar transtornos muito grandes para os clientes. Ainda existem passageiros que podem dizer que perderam o ticket em uma viagem e entrar na justiça cobrando o valor da bagagem, mesmo que muitas vezes nem viajaram.

Outro impacto são passageiros que estão com a mala avariada, mas o motorista não verifica, não detectando o problema. Na entrega, o cliente reclama que a bagagem foi avariada na viagem, então a empresa tem que arcar com o custo do conserto ou com a mala nova. Além do descuido em relação às avarias, os motoristas ou colaboradores acabam não efetuando a cobrança de excesso de bagagem, pois, devido à burocracia e à forma de cobrança não estar muito bem definida, é uma receita que acaba não entrando para a empresa.

Conforme entrevista com a responsável pela área de atendimento, esses são os impactos levantados em relação à gestão de bagagem, demonstrando que tanto os clientes quanto a empresa possuem prejuízos em relação às bagagens e atualmente não se tem um controle efetivo sobre essa questão.

#### **4.4 Criar a ideia-conceito para a geração de valor por meio da gestão de bagagens**

A ideia-conceito é um aplicativo revolucionário de etiquetas de bagagem projetado para atender às necessidades dos viajantes que utilizam o transporte rodoviário de passageiros. Com recursos avançados e uma interface intuitiva, o aplicativo visa a simplificar a identificação e o rastreamento das bagagens dos passageiros, proporcionando uma viagem mais tranquila e segura. Além disso, há possibilidade de emissão de excesso de bagagem, termo de bagagem avariada e recibos de entrega sem comprovante, minimizando a perda da empresa e agilizando todo o processo.

Recursos principais:

1. QRCode integrado com o mapa de viagem: cada etiqueta gerada pelo sistema contém um QRCode igual ao do bilhete de passagem. Os usuários podem imprimir o QRCode da passagem ou exibi-lo diretamente em seus dispositivos móveis. O QRCode permite uma leitura rápida e precisa das informações da bagagem pelos funcionários responsáveis durante o embarque e o desembarque.

2. Rastreamento em tempo real: o aplicativo utiliza tecnologia de rastreamento por GPS para fornecer aos passageiros a localização em tempo real de suas malas durante toda a viagem. Os usuários podem acompanhar o progresso de suas bagagens em um mapa interativo dentro do aplicativo, garantindo a tranquilidade de saber onde suas bagagens estão a qualquer momento.

3. Notificações instantâneas: o aplicativo envia notificações automáticas aos usuários em momentos-chave, como quando a bagagem é carregada no veículo, quando está prestes a ser descarregada e disponível para retirada. Além disso, se houver qualquer alteração na rota do veículo ou atrasos significativos, os usuários serão informados imediatamente.

4. Compartilhamento de etiquetas: os usuários têm a opção de compartilhar suas etiquetas digitais com outros passageiros com quem estejam viajando, como

familiares ou amigos. Isso garante que todos os passageiros tenham acesso às informações de rastreamento e possam identificar facilmente suas bagagens.

5. Histórico de viagens: o aplicativo mantém um registro completo das viagens anteriores, incluindo destinos, datas e informações de rastreamento das bagagens. Isso permite aos usuários consultar facilmente o histórico de suas viagens e remeter-se a ele sempre que necessário.

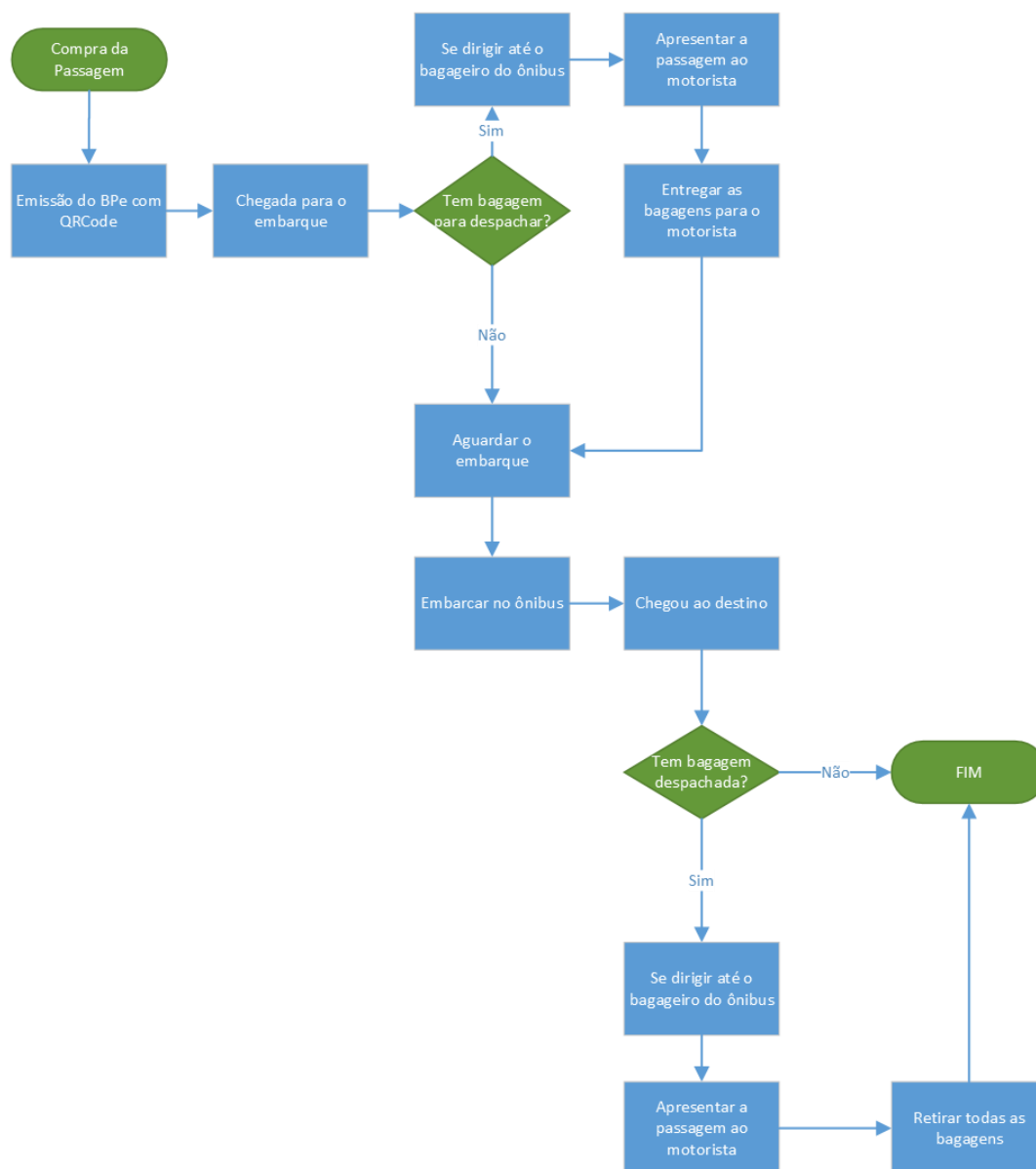
Benefícios:

- Identificação rápida e precisa das bagagens.
- Redução do extravio e confusão de malas.
- Rastreamento em tempo real para maior tranquilidade.
- Notificações instantâneas sobre status das bagagens.
- Compartilhamento de etiquetas para viagens em grupo.
- Histórico de viagens para referência futura.
- Facilitação do processo de embarque e desembarque.

O aplicativo é ideal para viajantes que utilizam o transporte rodoviário de passageiros, proporcionando uma experiência de viagem mais organizada e segura.

Figura 7 – Jornada do passageiro

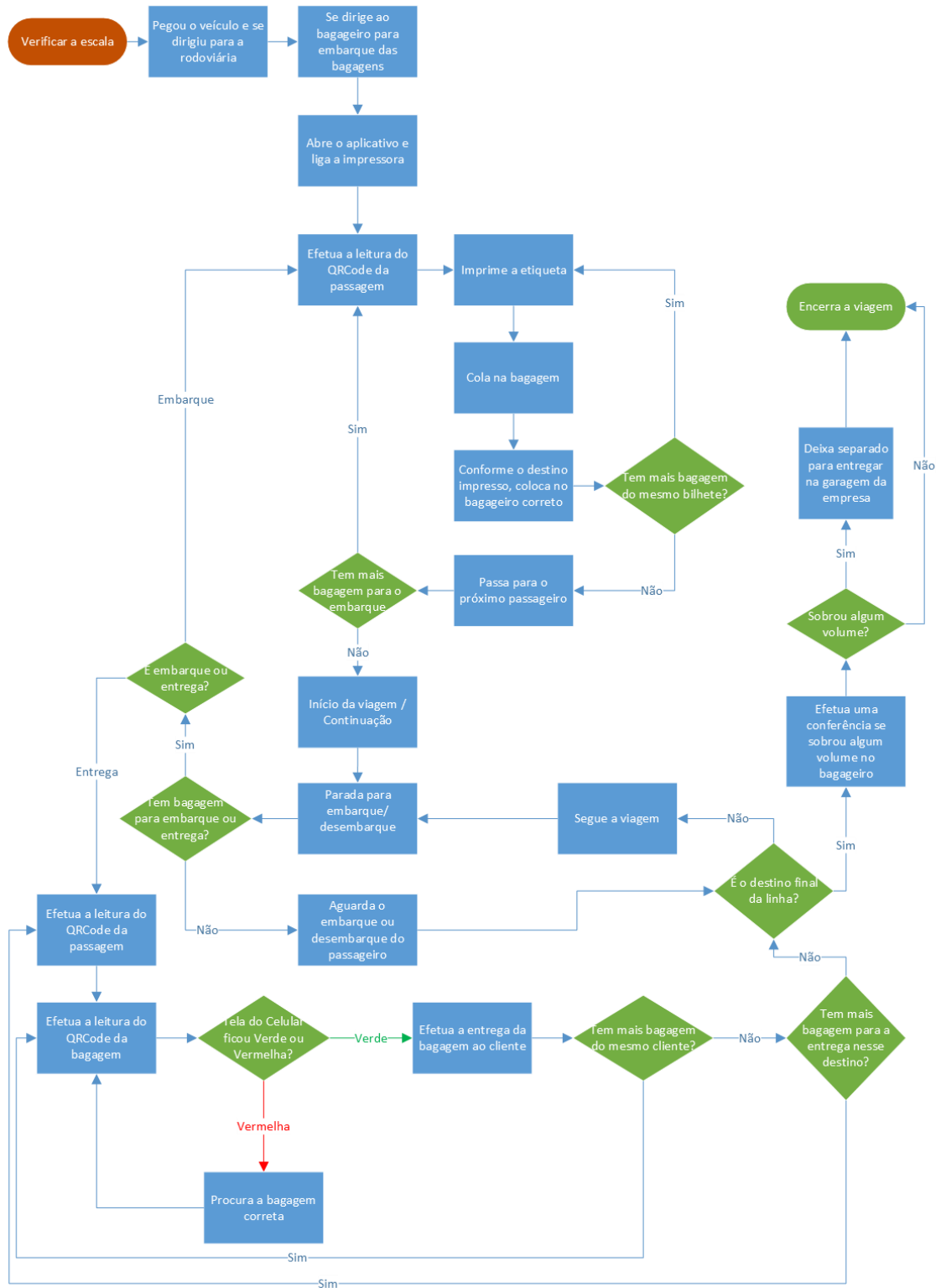
## Jornada do Passageiro



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Figura 8 – Jornada do motorista

## Jornada do Motorista



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

#### 4.5 Avaliação da percepção dos principais *stakeholders* sobre a ideia-conceito

No intuito de avaliar a efetividade da ideia inicial do modelo, apresentada no capítulo 4.4, foram realizadas entrevistas com os principais *stakeholders*, sendo eles motoristas, fiscais, carregadores, instrutores, passageiros, bem como a gerência operacional da empresa Viação União Santa Cruz Ltda. Abaixo, será explicado como foram feitas as entrevistas para cada tipo de stakeholder e o devido resultado.

Para todos os entrevistados, foi explicada a ideia-conceito e o seu funcionamento, em que foi unânime a percepção em alguns aspectos, sendo a melhoria na segurança, no controle, bem como na confiabilidade em relação às bagagens, porém o receio é quanto à questão do tempo e da agilidade para operacionalizar o embarque e desembarque das bagagens. Os comentários dos motoristas foram muito focados na questão de agilidade, pois os passageiros normalmente cobram muito a rapidez, principalmente na entrega das bagagens, e a leitura do QRCode pode ser difícil, tanto devido à luminosidade quanto em relação ao passageiro ter amassado a passagem e a leitura ficar comprometida.

As entrevistas com os motoristas foram feitas entre os dias 29 de maio de 2023 e 9 de junho de 2023, da seguinte forma: abordagem direta aos motoristas da Viação União Santa Cruz Ltda. antes deles realizarem linhas de longa distância, linhas interestaduais. Foi seguido o seguinte roteiro: apresentação pessoal do entrevistador, objetivo da abordagem/pesquisa informando ser para fins acadêmicos. A lista de perguntas consta a seguir.

- Qual a frequência, em dias, que o(a) senhor(a) costuma a dirigir nas linhas interestaduais?

- Se pode informar, quantas bagagens em média cada passageiro costuma levar no bagageiro?

- Como responsável pela segurança das bagagens, o(a) senhor(a) sente que o sistema de controle atual utilizado no transporte de bagagem, a mesma estará protegida?

- O(a) senhor(a) já teve bagagem extraviada, nas viagens em que foi motorista?

- No caso em que ocorreu extravio de bagagens, durante uma viagem em que era motorista, o que o(a) senhor(a) sentiu?

- Quais foram os transtornos sofridos para o(a) motorista, no caso de extravio de bagagens?

Tabela 6 – Tabulação das respostas dos(as) motoristas

Quantidade de motoristas abordados	58		
Qual a frequência, em dias, o Sr.(a) costuma dirigir em linhas interestaduais? (mês)	10		
Quantas bagagens em média cada passageiros costuma levar no bagageiro?	2		
O Sr.(a) sente que no sistema de controle atual utilizado no transporte de bagagem, a mesma está protegida?	Sim	Não	Não sabe
	41	10	7
O Sr.(a) já teve bagagem extraviada, nas viagens em que foi o motorista?	12	46	0
No caso em que ocorreu o extravio de bagagens, como o Sr.(a) se sentiu? (palavras mais utilizadas)	Preocupado	Irritado	Indiferente
	7	3	2
Quais foram os transtornos sofridos para o motorista, no caso do extravio de bagagens?	Atraso na viagem	Ter que preencher formulário	Ser insultado
	6	3	3

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023)

Na percepção dos fiscais, carregadores e instrutores, além da mesma visão dos motoristas em relação à agilidade, mostraram-se preocupados também com a questão de que podem trocar motoristas durante uma viagem, da mesma forma que um carregador com um equipamento faz o embarque e outro equipamento fará o desembarque, assim como pode existir um desembarque no meio do caminho e deve ser ágil e ter as informações.

Já os passageiros gostaram muito da ideia-conceito, pois se sentiriam mais seguros e também não precisariam cuidar de mais um ticket como é hoje. Devido ao tamanho do comprovante atual, acabam perdendo ou não lembrando onde guardaram. Alguns comentários provam que os passageiros não teriam problemas em aguardar alguns minutos a mais desde que estivessem com as suas bagagens seguras.

As entrevistas se deram da seguinte forma: abordagem direta aos passageiros que estavam aguardando para embarcar na rodoviária de Joinville entres os dias 9 e 12 de maio de 2023. Foi seguido o seguinte roteiro: apresentação pessoal do entrevistador, objetivo da abordagem/ pesquisa informando ser para fins acadêmicos. A lista de perguntas consta a seguir.

- Qual a frequência com que o(a) senhor(a) costuma viajar?
- Quantas bagagens costuma levar no bagageiro?
- O(a) senhor(a) se sente seguro(a) de que sua bagagem estará protegida?
- O(a) senhor(a) já teve bagagem extraviada?
- O que você sentiria se sua bagagem fosse extraviada? E se ocorreu o que você sentiu?



- O(a) senhor(a) soube de alguém que teve bagagem extraviada? Se sim, conte-nos resumidamente o que aconteceu e como se sentiu?
- A quem o(a) senhor(a) atribui a responsabilidade pelo problema?

Tabela 7 - Tabulação das respostas dos passageiros

Quantidade de pessoas abordadas	89			
Qual a frequência o S.r. (a) costuma viajar? (ano)	4			
Quantas bagagens costuma levar no bagageiro?	2			
A S.r. (a) sente se segura de sua bagagem estará protegida?	sim	não	indiferente	Não sabe
	65	15	9	-
A S.r. (a) já teve bagagem extraviada?	2	87	-	-
A S.r. (a) soube de alguém que teve bagagem extraviada?	4	85	-	-
O que voce sentiria se sua bagagem fosse extraviada? e se ocorreu o que voce sentiu? (palavras que surgiram com mais frequência)	Medo	Tensão	Preocupação	Raiva
	28	30	50	8
A quem o S.r. (a) atribui a responsabilidade pelo problema?	Empresa	Passageiro	Ambos	Não sabe
	85	2	2	0

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023)

Em relação à gestão operacional da empresa, foram questionados sobre a agilidade na informação e na segurança. Algumas experiências ruins que a empresa enfrentou em relação à gestão de bagagens poderia ter sido evitada se tivesse um controle maior, como dito na ideia-conceito, como ressarcimento de malas avariadas, sem a culpa da empresa, a cobrança de excesso de bagagens que hoje não ocorre devido à burocracia que o motorista tem que enfrentar, o que seria uma renda que hoje a empresa deixa de cobrar. Porém também se preocupa com as questões de agilidade, pois impactam diretamente na operação e satisfação dos clientes.

Em resumo, a ideia-conceito foi aprovada por todos os *stakeholders* entrevistados, sendo que existem algumas preocupações pela maioria, mais em relação à agilidade do processo de embarque e desembarque das bagagens. Alguns pontos de melhoria identificados durante o processo foram:

- 1) Aplicativo deve ser ágil e não ficar enviando online as informações, aguardando a saída do veículo para enviar todas as informações de uma vez só.
- 2) Ter os dados visíveis da viagem para uma conferência mais ágil.
- 3) Gerar a etiqueta com o número da poltrona para uma melhor identificação.



- 4) Gerar uma etiqueta com tamanho maior, que possa seguir o modelo do transporte aéreo sem colar na bagagem.
- 5) Estar integrado para que outro colaborador, com outro aparelho, possa efetuar a entrega no destino.
- 6) Rastreamento das bagagens com mais informações para a rápida identificação.

## 5. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

### 5.1 Modelo para a geração de valor e construção de vantagem competitiva envolvendo a gestão de bagagens

A proposta de solução deste projeto é apresentada pelo *framework* na Figura 9 e consiste em melhorar a experiência dos clientes em relação à satisfação e à segurança com as bagagens durante a viagem, proporcionando uma viagem mais tranquila. O modelo considera duas grandes etapas: o embarque e o desembarque.

No embarque, o cliente utiliza o próprio bilhete de passagem eletrônica (BP-e) para colocar as malas no bagageiro, sendo que o motorista utilizará um aplicativo para a leitura do QRCode, e será impressa uma etiqueta em uma impressora portátil, com os dados da passagem e um QRCode. Após colar na bagagem, o motorista irá acondicionar a bagagem no bagageiro, conforme orientação repassada pela empresa e o passageiro se dirigirá para o embarque.

Em relação ao desembarque, o passageiro apresentará novamente o BP-e, quando o motorista fará a leitura do QRCode e depois a leitura do QRCode na bagagem para o cruzamento das informações. Se for a bagagem correta, aparecerá uma tela verde no celular para indicar que a bagagem deve ser entregue; se aparecer uma tela vermelha, será o indicativo de que não é a bagagem, devendo ser procurada a correta.

Figura 9 – Modelo de experiência na gestão de bagagens



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

O passageiro adquire a sua passagem no terminal rodoviário ou site da empresa, para uma data e horário específico. Nesse momento, será emitido um bilhete de passagem eletrônico (BP-e) com QRCode, que pode ser impresso ou digital, conforme o canal em que for adquirido. Na data e horário da viagem, o passageiro se apresentará para o embarque, se possuir malas para despachar, deverá se deslocar até o bagageiro do ônibus, onde o motorista ou o carregador está aguardando para o carregamento da bagagem.

O colaborador da empresa terá em mãos um celular com o aplicativo para o embarque das bagagens, já selecionada a linha e o horário da viagem e uma impressora portátil para a impressão da etiqueta. O passageiro apresenta a bagagem a ser despachada, podendo ser mais de uma, com um limite de 3 bagagens. Se houver excedente, o aplicativo permitirá a emissão do excesso de bagagem, que deverá ser cobrado do cliente. O colaborador solicitará a passagem para o cliente. Ao apresentar o BP-e, será feita a leitura do QRCode pelo celular do motorista e, se as informações da viagem estiverem corretas, será impressa uma etiqueta com os dados da viagem, como origem, destino, poltrona, número do bilhete e um QRCode idêntico ao do bilhete de passagem, com a opção de imprimir uma sequência se houver mais bagagens do mesmo cliente. A impressão é feita em um papel com um chip RFID, que mostrará a localização da bagagem. Após, será atendido o próximo cliente, até todos estarem atendidos e todas as bagagens estarem bem acondicionadas dentro do bagageiro do ônibus.

Com todos os passageiros embarcados, a viagem inicia, com possíveis embarques durante o trajeto e efetuando sempre o procedimento através do aplicativo. Após o início da viagem e quando tiver sinal de internet, o aplicativo envia as informações para uma central da empresa para um controle de bagagens e dos bagageiros, separando por linha e horário para uma estatística correta, bem como a geolocalização dos embarques efetuados.

Ao chegar ao destino, no desembarque, o passageiro se dirige até o bagageiro e volta a apresentar o bilhete de passagem, onde o motorista fará a leitura do QRCode com o aplicativo e depois aponta para o QRCode da bagagem apontada pelo passageiro. Se a tela ficar na cor vermelha, não é essa a bagagem correta, deverá ser lido o QRCode em outra bagagem. Se a tela ficar verde, é a bagagem correta e deverá ser entregue para o cliente. Após o encerramento, o aplicativo envia as informações para a central, com dados e localização da entrega.

Além disso, o aplicativo terá as funções de emitir um recibo de excesso de bagagens se o passageiro tiver mais que 3 volumes, para o pagamento no ato do embarque, assim como poderá ser tirada foto da bagagem que já possuir alguma avaria para posterior conferência sobre uma possível reclamação de durante a viagem. Todos os dados ficarão gravados em um banco de dados na empresa para posterior averiguação e análise das não conformidades, assim como informações para os passageiros.

Os benefícios alcançados são muitos, como a satisfação dos clientes, a redução de custos com extravios de bagagens, o fato de a bagagem poder ser rastreada em tempo real, ficará gravado o histórico de viagens para análises e tomadas de decisão e a facilidade no processo embarque e desembarque das bagagens.

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

A viabilidade é o elo crucial entre a visão e a realidade, transformando ideias promissoras em soluções tangíveis. Neste capítulo, será apresentada uma análise rigorosa e sistemática sobre a viabilidade do modelo em relação a diferentes aspectos, abordando questões fundamentais que determinarão a possibilidade de alcançar os objetivos traçados.

### **5.2.1 Viabilidade operacional**

Em relação à viabilidade operacional, foi demonstrado para os motoristas instrutores e os resultados foram além da expectativa, conforme relatos dos próprios motoristas, sendo que o aplicativo está em uma versão inicial criada para demonstrar a viabilidade operacional e técnica, ou seja, uma versão mais simples apenas com as funcionalidades mais básicas, não está conectado ainda à internet nem ao banco de dados. Porém, foi explicada a ideia-conceito e mostrado o aplicativo em funcionamento, e as reações foram muito positivas, principalmente em relação à segurança das bagagens transportadas. O tempo para a emissão da etiqueta está apropriado, sendo que não é enviada nenhuma informação no momento da emissão, com a etiqueta sendo impressa e já gravando os dados do mapa de bagagens, separando por poltrona para um controle mais efetivo. A entrega de bagagens também foi avaliada e está muito satisfatória conforme relatos dos instrutores. É um processo

ágil e necessário para os dias atuais, quando a tecnologia está ajudando a melhorar os processos.

Nesse sentido, constata-se a viabilidade operacional do modelo proposto, em sintonia com os processos existentes, abrindo caminho para uma implementação bem-sucedida.

### **5.2.2 Viabilidade técnica**

Tecnicamente, o modelo irá utilizar equipamentos que a empresa já possui, sendo um celular, que já é usado para a emissão de bilhetes de passagem e que irá operar o aplicativo de controle das bagagens, emissão das etiquetas e a leitura do QRCode. Além disso, a impressora também é do mesmo modelo que as empresas já possuem para a emissão dos bilhetes, apenas é indicado ter uma impressora para a emissão de passagens e outra para a impressão de etiquetas de bagagens.

O aplicativo possui um login para cada usuário para controle de emissão de etiquetas, bem como a inserção da linha, com horário, origem e destino, para um controle daquela viagem. Para a entrada de dados, é necessário adicionar um novo passageiro, lendo o QRCode, inserindo origem e destino e poltrona, salvando os dados para a impressão da etiqueta. Ao gerar a etiqueta, ela deve ser colada na bagagem para posterior verificação. Todo esse processo levou menos de um minuto para que a bagagem estivesse acondicionada corretamente.

As etiquetas são compradas hoje com um custo maior, pois já vêm numeradas e de um lado ficam os dados que serão colados na bagagem e do outro lado é o comprovante do passageiro. Assim, as etiquetas ajudam na viabilidade financeira, mas principalmente operacional, por serem mais fáceis de manuseio pelos colaboradores, com dados mais completos.

A única questão que não pode ser testada ainda é o rastreamento, pois, para se ter a localização exata, deverão ser instalados receptores de sinais nas portas dos bagageiros e validar cada etiqueta que passar entre os leitores. Esse custo ainda deve ser levantado para a implementação completa do projeto.

Assim, o modelo proposto é tecnicamente viável, com base sólida e centrado em recursos tecnológicos existentes, a fim de alcançar os objetivos estabelecidos.

### 5.2.3. Viabilidade político-legal

No que se refere à viabilidade político-legal, o projeto proposto enquadra-se nas regulamentações da maioria das entidades reguladoras, em especial as da ANTT. No regramento atual da ANTT, a resolução 1.432/2006 e suas alterações é que apresentam o regramento do transporte e a identificação das bagagens, em especial do artigo 8º ao artigo 15 da referida resolução.

Embora na referida resolução haja previsões específicas sobre o manuseio e identificação das bagagens, demonstrando que o sistema desenvolvido cumpre todas as exigências legais postas, a legislação, já prevendo que o tema transporte de bagagens, estava, na época de sua edição, e até hoje, a merecer um melhor desenvolvimento, o que foi feito no presente trabalho.

Cabe referir o que foi constatado acima, o conteúdo do artigo 12 da já citada resolução 1.432/2006, que aduz: “sem prejuízo do disposto nesta resolução, as transportadoras poderão submeter à aprovação da ANTT a implantação de outros processos que garantam maior eficiência e segurança na identificação e na vinculação das bagagens aos seus proprietários” (p. 10).

Portanto, em relação à viabilidade em relação à política legal da ANTT, o projeto não somente se enquadra, como também responde ao estímulo, oriundo da resolução citada, que, já em 2006, previa a adoção de sistemas mais eficientes e seguros na vinculação das bagagens aos passageiros.

Entrando numa área mais técnica da ANTT, contida na resolução 1.432/2006, o programa desenvolvido atende às duas previsões sobre a matéria, em especial ao §2 e I, II, III, do artigo 8º, cuja exigência transcreve-se adiante:

§ 2º A reclamação de dano ou extravio deverá ser feita à empresa ou ao seu preposto, obrigatoriamente ao término da viagem, onde se verifique o desembarque do passageiro, em formulário próprio fornecido pela transportadora, com a apresentação dos seguintes documentos:

I - tíquete da bagagem;

II - bilhete de passagem, emitido em qualquer formato previsto na resolução nº 4.282, de 2014, correspondente à viagem em que se verificou o extravio ou o dano da bagagem, no caso de serviços regulares; e *(Redação dada pela Resolução 5652/2018/DG/ANTT/MTPA)*

III - documento de identificação do passageiro proprietário da bagagem danificada ou extraviada.

Portanto, com o desenvolvimento do presente projeto, as exigências político-legais da ANTT, frente às demonstrações aqui trazidas, são supridas na sua integralidade, além da possibilidade, como já referido anteriormente, de ser passível de ser homologado pela própria agência.

É de ressaltar ainda que, como o programa desenvolvido enquadra-se nas determinações legais da ANTT, não se têm maiores dificuldades para sua utilização, como base na político-legal das agências reguladoras de âmbito estadual, demonstrando uma viabilidade em seu aspecto de implantação.

Pode-se, ainda, com relação à política legal e à viabilidade do projeto, num sentido mais amplo, falar-se de atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), lei 13.709/2018. De maneira simplificada, pode-se considerar que, sob aspecto da LGPD, o artigo 7º, inciso II: “o tratamento de dados pessoais somente poderá ser realizado nas seguintes hipóteses: “II - **Para o cumprimento de obrigação legal ou regulatória pelo controlador**” (p. 15, grifo nosso).

Assim como já foi visto, em especial na resolução 1.432/2006, a identificação, bem como o tratamento dos dados dos passageiros em relação à bagagem, é obrigação regulatória, dando suporte, portanto, à viabilidade político-legal do programa desenvolvido.

Com as razões acima postas, o programa desenvolvido enquadra-se na política legal da legislação vigente, que pode incidir sobre a matéria, demonstrando, portanto, uma viabilidade político-legal na aplicação e criação do presente programa.

#### **5.2.4 Viabilidade estratégica**

No que se refere à viabilidade estratégica do programa desenvolvido, os números de extravios de bagagens colhidos no capítulo 4, em especial 4.1.1, onde se apresentam os números de extravio de bagagens, já justificam a viabilidade estratégica do presente programa.

Mas não é apenas na justificativa econômica que o programa desenvolvido ganha importância. No que se refere à atuação das empresas, em especial no transporte interestadual de passageiros, a regulação do mercado encontra-se em fase de abertura, provocada, sem dúvidas, pelo julgamento da Ação Direta de



Inconstitucionalidade (ADI) 5549 E 6270, pelo Supremo Tribunal Federal, que reconheceu a possibilidade e a exploração das linhas interestaduais através das autorizações a serem regulamentadas pela ANTT. No âmbito da ANTT, a fase atual é de publicação da minuta, com posterior Audiência Pública 6/2022, realizada em 1º de agosto de 2023, com o objetivo de colher subsídios para a abertura de mercado. Assim, é evidente que, com o novo marco regulatório do sistema interestadual, haverá maior concorrência no setor.

É certo que, com o aumento da concorrência, não só o aspecto econômico do serviço prestado vai ser levado em consideração pelo passageiro, que, por obvio, procurará, além de serviços mais econômicos, serviços mais eficientes e de qualidade. Portanto, é claro que preço, qualidade e eficiência serão essenciais para atuação das empresas no novo marco regulatório, como hoje já acontece, sendo de fundamental importância esses fatores na estratégia das empresas que atuam no mercado.

Como já referido, então, o transporte interestadual de passageiros hoje encontra-se em plena abertura, inclusive com ingresso de empresas com investimentos de origem estrangeiros, como Flixbus. O diferencial no serviço ofertado será de grande valia para as empresas que operam no mercado. Assim, o projeto desenvolvido agrega aos serviços das empresas ofertados maior precisão na localização da bagagem do passageiro, maior rapidez no embarque e desembarque, dá mais segurança aos passageiros na questão do extravio de bagagens, evita o extravio das bagagens com a redução de entregas equivocadas e ainda reduz os custos de indenização pagos pelas operadoras.

Portanto, frente a esse arcabouço de vantagens, no que se refere à atuação das empresas nas estratégias desenvolvidas junto ao mercado de transportes de passageiros, o programa desenvolvido não só se adapta, como também alavanca o aspecto econômico, resultando ainda maior qualidade de serviço e maior segurança do passageiro em relação a sua bagagem transportada.

No que diz respeito à utilização do bagageiro do ônibus, como módulo de transporte de carga, mostra-se também como facilitador o programa desenvolvido, pois há possibilidade de dimensionamento mais preciso do bagageiro, com a utilização do sistema, mostrando-se viável com a estratégia das empresas que pretendem usar esse tipo de negócio.

Assim, o programa desenvolvido é plenamente viável frente às estratégias do mercado, além de utilizar a informática para diminuir de imediato as indenizações pagas pelas empresas no extravio das bagagens e melhorar sensivelmente a operação de bagagens hoje existentes, apresentando-se como estratégico no ambiente concorrencial.

### 5.2.5 Viabilidade financeira

Considerando a baixa margem de lucro, bem como a competição no setor de transporte de passageiros, é fundamental a análise financeira dos projetos para que os recursos, que estão cada vez mais caros, sejam aplicados em projetos viáveis.

As cinco empresas estudadas neste trabalho têm mensalmente pagos de indenizações os respectivos valores: Viação Santa Cruz, R\$4.140,00; Brasil Sul Linhas Rodoviárias, R\$13.000,00; Viação Garcia, R\$26.000,00; Viação Ouro e Prata, R\$9.800,00; e Viação Planalto, R\$3.701,59.

Estima-se que a proposta de solução irá demandar investimento na ordem de R\$30.000,00 (desenvolvimento, equipamentos, testes, treinamento). No fluxo de caixa (entrada), os valores que cada empresa despense com as indenizações, levando-se em conta a realidade de cada uma delas, o *Payback* Simples, *Payback* Descontado e a Taxa Interna de Retorno são demonstrados nas Tabelas 8, 9 e 10.

Tabela 8 - Payback Simples

Empresas	Indenizações pagas (mês)	Payback simples (meses)
Viação Santa Cruz	R\$ 4.140,00	7,20
Brasil Sul Linha Rodoviárias	R\$ 13.700,00	2,20
Viação Garcia	R\$ 26.000,00	1,15
Viação Ouro e Prata	R\$ 9.800,00	3,10
Planalto	R\$ 3.701,59	8,00

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2023)

A Tabela 8 demonstra o tempo, em meses, em que as empresas terão o retorno do investimento de R\$30.000,00. No *Payback* Simples, observa-se que a Viação Garcia terá o mais rápido retorno, pelo fato de pagarem as indenizações mais altas, R\$26.000,00, sendo o tempo de retorno 1,15 meses, mais precisamente 34 dias.

Seguindo a mesma lógica para as outras empresas, observa-se ainda que a Viação Planalto terá um tempo de retorno maior pelo fato de ter o menor desembolso mensal, R\$3.701,00. O retorno se dará em 8,0 meses, mais precisamente 243 dias.

Tabela 9 - *Payback* Descontado

Empresas	Indenizações pagas (mês)	Payback Descontado (meses)
Viação Santa Cruz	R\$ 4.140,00	7,58
Brasil Sul Linha Rodoviárias	R\$ 13.700,00	2,23
Viação Garcia	R\$ 26.000,00	1,17
Viação Ouro e Prata	R\$ 9.800,00	3,13
Planalto	R\$ 3.701,59	8,52

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores (2023)

Na Tabela 9, observa-se o *Payback* Descontado. Considerou-se a taxa Selic em 13,25% a.a., conforme o BACEN, em 2 de agosto de 2023, sendo ao mês 1,07%, que é o caso do projeto proposto. A variação do tempo de retorno não é muito significativa, como exemplo a Viação Santa Cruz, de um *Payback* Simples de 7,20 meses para um *Payback* Descontado em 7,58 meses. Já a Viação Planalto vai de um *Payback* Simples de 8,00 meses para um *Payback* Descontado em 8,52 meses.

Tabela 10 - Taxa Interna de Retorno

Empresas	Indenizações pagas (mês)	TIR
Viação Santa Cruz	R\$ 4.140,00	2,25%
Brasil Sul Linha Rodoviárias	R\$ 13.700,00	17,56%
Viação Garcia	R\$ 26.000,00	46,02%
Viação Ouro e Prata	R\$ 9.800,00	11,63%
Planalto	R\$ 3.701,59	2,15%

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores (2023)

Já na tabela 10 há a Taxa Interna de Retorno. Para fins de viabilidade financeira, consideramos a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) e a taxa Selic de 1,07% a.m.. Observa-se que o retorno sobre o investimento é superior à TMA.

As análises de viabilidade financeira não deixam dúvidas quanto à viabilidade do projeto. O investimento de R\$30.000,00 será compensado em tempo relativamente curto, menor que um ano, considerando ainda que, se não investir no projeto, o recurso financeiro sairia para pagamento de indenizações. Portanto, entende-se que o projeto, além de fortalecer a imagem e a percepção de segurança e inovação nos passageiros, é financeiramente viável.

#### **5.4 Plano de implementação do projeto**

O plano de implementação do projeto é um guia estratégico que delinea etapas, recursos e cronograma necessários para transformar a visão do projeto em realidade. É um roteiro estratégico que orienta todas as fases da execução, desde o início até a conclusão. Ajuda a garantir que o projeto seja bem-sucedido ao alinhar atividades, recursos e esforços da equipe de implementação com os objetivos e requisitos do projeto.

Na Figura 10, é apresentado o plano de execução do modelo de experiência na gestão de bagagens, organizado em sete etapas.

Figura 10 – Plano de implementação do modelo de experiência na gestão bagagens



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Na Figura 10, está sendo demonstrado o roteiro para a implementação do projeto, sendo que as etapas são as seguintes:

- **Desenvolvimento:** tempo de 30 dias para o desenvolvimento do aplicativo, em torno de 100 horas de trabalho, quando deve ser criado o aplicativo do motorista, o aplicativo do passageiro e o local para a configuração e o gerenciamento da empresa em relação a bagagens e bagageiros de cada horário existente.

- **Testes:** após a entrega do aplicativo, entra a fase de testes de emissão das etiquetas e controle das bagagens, com um tempo estimado de 10 dias, já com todas as funcionalidades e detectando possíveis oportunidades de melhoria e ajustes no aplicativo, tanto do motorista e do passageiro, quanto o sistema para a configuração e monitoramento da empresa.

- **Treinamento:** é fundamental para um processo consistente e eficaz, sendo que necessita de 10 dias para todos os colaboradores, mostrando as vantagens e funcionalidades do aplicativo.

- **Validação:** é necessário um tempo de 10 dias para a devida validação do projeto, quando deve ser validado com alguns dos colaboradores que terão que cadastrar as linhas e horários, também alguns motoristas e carregadores que irão utilizar o aplicativo do motorista para carga e entrega das bagagens, bem como os passageiros que se disponibilizarem para a utilização do aplicativo do passageiro para acompanhamento da bagagem.

- **Implementação:** momento de implementar o processo todo, com todas as funcionalidades para toda a equipe, bem como a divulgação para os passageiros; o tempo previsto para estar implantado é de 10 dias.

- **Análise dos dados:** a partir desse momento é hora de iniciar as análises dos dados gerados pela operação, em que a equipe de retaguarda poderá analisar as linhas com maior demanda, bem como já iniciar o mapeamento da diminuição dos casos de reclamação por extravio. O tempo estimado é de 10 dias, e depois o acompanhamento deve ser diário para que as análises sejam cada vez mais assertivas.

- **Revisão:** necessita de um tempo de 10 dias para analisar as possíveis oportunidades de melhoria, seja nos aplicativos ou no processo como um todo. Após tudo revisado, é hora de aproveitar as vantagens de uma inovação para o controle de bagagens no transporte de passageiros.

No que se refere a implementação do que agora já podemos chamar de produto, este se dará primeiramente junto a Viação União Santa Cruz Ltda, pois foi a empresa que serviu de suporte e laboratório no desenvolvimento do produto, sendo utilizado como exemplo as rotinas e processos internos da referida empresa, o que sem dúvida facilita neste momento a implementação imediata do produto.

No que tange as outras empresas, em especial aquelas que contribuíram no fornecimento de dados sobre as bagagens, embora o produto desenvolvido tenha aplicação e aderência a qualquer empresa de transporte de passageiros, de imediato a aplicação do produto ficará para um momento posterior.

De referir que para aplicação do produto, além de uma apresentação mais formal junto a diretoria das empresas com a demonstração da viabilidade econômica e operacional, ainda é preciso ser mapeado as rotinas e processos de cada empresa

no tratamento das bagagens, e uma definição econômica condizente com o mercado na que refere a investimento financeiro no produto, o que demanda um certo tempo de maturação do negócio a ser feito.

Assim, a implantação imediata se dará junto a Viação União Santa Cruz Ltda, e na sequência, após aprovação pela gestão das empresas, Brasil Sul Linhas Rodoviárias Ltda, depois na empresa Viação Garcia Ltda, após Viação Ouro e Prata SA, em seguida na empresa Planalto Transportes Ltda, seguindo os mesmos passos para todas as implantações.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao longo deste estudo, exploraram-se as complexidades e os desafios enfrentados pelas empresas de transporte rodoviário de passageiros no que diz respeito ao manuseio eficiente e seguro das bagagens.

O desenvolvimento do modelo proposto representa um avanço significativo na busca por soluções mais eficientes e convenientes para a gestão de bagagens nesse contexto. Esse projeto demonstra como a integração da tecnologia pode melhorar a experiência do passageiro, aumentar a eficiência operacional das empresas e reduzir riscos associados à perda ou danos de bagagens. Além disso, ressalta a importância da colaboração entre diferentes partes interessadas, incluindo empresas de transporte, órgãos reguladores e, claro, os próprios passageiros. A aceitação e o sucesso de um aplicativo como esse dependem da participação ativa de todas as partes envolvidas.

No entanto, é essencial reconhecer que a implementação de um aplicativo de gerenciamento de bagagem não é isenta de desafios. Questões relacionadas a segurança, privacidade dos dados e interoperabilidade com sistemas existentes precisam ser cuidadosamente abordadas.

Em suma, este trabalho de conclusão destaca o potencial transformador da tecnologia no setor de transporte rodoviário de passageiros e enfatiza a necessidade contínua de inovação para atender às crescentes demandas dos passageiros por conveniência e eficiência. O aplicativo de gerenciamento de bagagem apresentado é apenas um exemplo do que pode ser alcançado quando se combina criatividade, conhecimento técnico e vontade de melhorar a experiência de viagem para todos os envolvidos. À medida que avançamos, é importante continuar explorando e investindo em soluções tecnológicas que aprimorem ainda mais o transporte rodoviário de passageiros.

O projeto tem uma relevância muito grande para o transporte de passageiros. Conforme demonstrado nos capítulos anteriores, as empresas sofrem muitas perdas financeiras com trocas, extravios, além de problemas com a segurança das bagagens, sem falar no retrabalho gerado, o que acaba por gerar transtornos para os passageiros.

O projeto será testado exhaustivamente para demonstrar a eficácia, sendo que são vários os locais para a verificação, nas rodoviárias, fora das rodoviárias nos





pontos de parada, sendo pontos de embarque e desembarque. Com todo o processo validado, poderá ter os dados necessários para validar o impacto na redução de extravios e perdas, além da agilidade no embarque e desembarque das bagagens, promovendo, assim, a satisfação dos passageiros.

O aprendizado adquirido foi de grande relevância, pois ficou claro que as empresas de transportes possuem um custo alto em algumas áreas e olhar com a devida atenção para pontos específicos da operação e sua repercussão nos resultados e satisfação dos clientes fará uma grande diferença. Outro grande aprendizado foi entender que as diferentes experiências, opiniões e visões do time de desenvolvimento podem criar um ambiente envolvente e diverso.

## REFERÊNCIAS

ANTT (2006). **Resolução nº 1.432**. Dispõe sobre transporte de bagagens e encomendas e definição das regras para o transporte de animais. Agência Nacional de Transportes Terrestres. Diário Oficial da União, nº 227, de 23 de novembro de 2006, Seção 1, p. 119.

AMBROSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de Marketing: passo a passo/serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

ARAÚJO, Cláudia Affonso Silva; GORGULHO, Cristiane Fernandes. **A teoria de marketing de serviços: Explorando os elementos do *marketing mix* de serviços**. Rio de Janeiro: Cadernos Discentes, COPPEAD, 2002. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:1Uhl5mSZoHcJ:files.andre Carneiro.w ebnode.com>. Acesso em: 20 fev. 2023.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Org.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 4. ed. São Paulo: Person, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 9000: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2015.

BALM, Gerald J. **Benchmarking: um guia para o profissional tornar-se - e continuar sendo - o melhor dos melhores**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BEZERRA DA SILVA, Mozart. **Planejamento Financeiro para o Setor da Construção Civil**. Texto Técnico 11 (TT/PCC/11). São Paulo: EPUSP, 1995.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**.

BRASIL. **Lei 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial União: seção 1, Brasília, DF, ano 139, n. 8, p. 1-74, 11 jan. 2002.

CAMP, Robert C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2005.

CONTE, Antônio L.; DURSKI, Gislene R. **Coleção gestão empresarial**. Curitiba: AFESBJ/FAE, 2002.

EAD SEBRAE. **Viabilidade de Negócios**. SEBRAE. 2017. Disponível em: [https://eadlms.sebrae.com.br/courses/avanovo/VN2017/ebook/ebook\\_viabilidade\\_de\\_negocios.pdf](https://eadlms.sebrae.com.br/courses/avanovo/VN2017/ebook/ebook_viabilidade_de_negocios.pdf). Acesso em: 20 de março de 2023.

ENDE, Marta Von; REISDORFER, Vitor Kochhan. **Elaboração e análise de projetos**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2015.

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

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDMAN, Pedrinho. **Viabilidade de Empreendimentos imobiliários: modelagem técnica, orçamento e risco de incorporação**. São Paulo: Pini, 2015.

GUMMESSON, Evert. **Total relationship marketing**. 3. ed. Oxford, UK: Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2008.

HIRSCHFELD, Henrique. **Engenharia Econômica e Análise de Custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KAHTALIAN, Marcos. **Marketing de Serviços**. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba: Gazeta do Povo, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0 do tradicional para o digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing, a bíblia do Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceito, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEMON, K. N., & VERHOEF, P. C. (2016). **Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey**. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420> Acesso em: 18 mar. 2023.

LIMA, Miguel; BASTA, Darci; OLIVEIRA, José Antônio Ferreira de; VILHENA, João Baptista. **Gestão de Marketing**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

LUNELLI, Reinaldo Luiz. Análise de investimentos. **Portal de Contabilidade**, [s.d.]. Disponível em:

<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/analiseinvestimentos.htm>. Acesso em: 22 abril 2023.

MATHEW, Viju. **Sustainable entrepreneur ship in small-scale business:** application, concepts and cases. The ICFAI University Journal of Entrepreneur ship Development, 2009.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma reunião dos modelos para meditação da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v14n1/v14n1a03.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2023.

MUNIZ, Antonio; SOUZA, Anderson Gonzaga de; GRELLT, Bruna Martins; LABRIOLA, Eduardo. **A Jornada da Experiência do Cliente**. Editora Brasport, 2022.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing:** relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Sérgio Ricardo Góes. Cindo décadas de Marketing. **GV Executivo**, v. 3, n. 3, p. 37-43, 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/3490.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2023.

PORTAL DO MARKETING. **Site Portal do Marketing**. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Historiadomarketing.htm>. Acesso em: 15 mar. 2023.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). **Decreto Estadual nº 2.841**, de 7 de agosto de 1952. Regulamenta o Serviço Intermunicipal de Transporte Coletivo de Passageiros. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 7 ago. 1952.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). **Decreto Estadual nº 7.728**, de 27 de março de 1957. Regulamento do Serviço de Transporte Coletivo Intermunicipal de Passageiros do Estado do Rio Grande do Sul. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 27 mar. 1957.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). **Lei Estadual nº 15.911**, de 22 de dezembro de 2022. Dispõe sobre o reajuste dos pisos salariais no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, para as categorias profissionais que menciona, com fundamento na Lei Complementar Federal nº 103, de 14 de julho de 2000, que autoriza os Estados e o Distrito Federal a instituir o piso salarial a que se refere o inciso V do art. 7º da Constituição Federal, por aplicação do disposto no parágrafo único do seu art. 22. Diário Oficial do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, nº 245, p. 6, 22 dez. 2022.

SANTOS, Andreia Otelina Gomes dos. **O impacto da experiência dos consumidores no comportamento do consumidor:** um estudo entre clientes Sephora. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra Repositório Digital Universidade de Coimbra. Coimbra, p.

140, 2013. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/handle/10316/24792>. Acesso em: 18 mar. 2023.

SHAW, Colin; IVENS, John. **Building Great customers experiences**. New York: Palgrave Macmillan, 2002.

SCHMITT, Bernd H. **Marketing Experimental**. São Paulo: Nobel, 2001.

SEIFERT, Camilla; SOBANSKI, Saulo. Tudo que Você Precisa Saber Sobre a Jornada do Cliente, **PIPZ Plataforma**, 2019. É uma plataforma para acesso a livros segue o Link: <https://pipz.com/br/blog/jornada-do-cliente/> Acesso em: 15 de abril de 2023.

SILVA, Darci Basta dos Santos; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade; OLIVEIRA, José Antonio Ferreira de; SÁ, Luís Carlos Seixas. **Fundamentos de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.

STOPATTO, Mauro. **Análise de investimentos e fontes de financiamento**. Londrina: Educacional S.A., 2016.

PUCCINI, Abelardo de Lima. **Matemática financeira: Objetiva e aplicada**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

**UM GUIA do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK) – 5ª ed. PMI - Project Management Institute, 2013. Disponível em: [https://wiki.tce.go.gov.br/lib/exe/fetch.php/acervo\\_digital:pmbok5.pdf](https://wiki.tce.go.gov.br/lib/exe/fetch.php/acervo_digital:pmbok5.pdf). Acesso em: 18 de abril de 2023.

## Anexos

### Anexo 1:

Art. 8º A transportadora responde pela indenização de bagagem regularmente despachada, na forma desta Resolução, até o valor de 3.000 (três mil) vezes o coeficiente tarifário, no caso de danos, e 10.000 (dez mil) vezes o coeficiente tarifário, no caso de extravio.

§ 1º É facultado à transportadora exigir a declaração do valor da bagagem a fim de fixar o valor da indenização, respeitados os limites estabelecidos no caput deste artigo.

§ 2º A reclamação de dano ou extravio deverá ser feita à empresa ou ao seu preposto, obrigatoriamente ao término da viagem, onde se verifique o desembarque do passageiro, em formulário próprio fornecido pela transportadora, com a apresentação dos seguintes documentos:

I - tíquete da bagagem;

II - Bilhete de passagem, emitido em qualquer formato previsto na [Resolução nº 4.282, de 2014](#), correspondente à viagem em que se verificou o extravio ou o dano da bagagem, no caso de serviços regulares; e (Redação dada pela [Resolução 5652/2018/DG/ANTT/MTPA](#))

#### Redações Anteriores

III - documento de identificação do passageiro proprietário da bagagem danificada ou extraviada.

§ 3º A primeira via da reclamação será entregue ao passageiro e a segunda ficará em poder da empresa.

§ 4º A transportadora indenizará o proprietário da bagagem danificada ou extraviada no prazo de até 30 (trinta) dias, contados da data da reclamação, devendo constar, obrigatoriamente em destaque, no formulário a ser preenchido pelo passageiro, orientação para que o mesmo acione a fiscalização caso a empresa não o indenize no prazo indicado.

§ 5º O valor da indenização será calculado tendo como referência o coeficiente tarifário vigente na data do pagamento, para o serviço convencional com sanitário, em piso pavimentado.

§ 6º 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.

Art. 9º As empresas permissionárias de serviços regulares e autorizadas de serviços especiais e de serviços internacionais de temporada turística, obrigatoriamente, devem manter controles de identificação das bagagens despachadas nos passageiros e de sua vinculação a seus proprietários.

Parágrafo único. No caso dos serviços internacionais ou interestaduais que transitam em municípios e/ou regiões metropolitanas nos quais existam pontos de fronteira alfandegados, a obrigação citada no caput é estendida aos volumes que estão sob a responsabilidade dos passageiros e transportados nos porta-embrulhos. (Redação dada pela [Resolução 5868/2020/DG/ANTT/MI](#))

#### Redações Anteriores

Art. 10. O controle de identificação de bagagem e volumes atenderá às seguintes determinações:

*I - utilização, nas bagagens transportadas no bagageiro, de tíquete de bagagem ,criado pela empresa, em 3 (três) vias, sendo que:*

- a) a 1ª via será fixada à bagagem;*
- b) a 2ª via será destinada ao passageiro; e*
- c) a 3ª via permanecerá com a permissionária;*

*II - utilização, nos volumes transportados no porta-embrulhos, de tíquete de bagagem, criado pela empresa, em 2 (duas) vias, sendo que:*

- a) a 1ª via será fixada ao volume; e*
- b) a 2ª via permanecerá com a permissionária.*

*Parágrafo único. 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.*

*Art. 11. Para os serviços especiais de fretamento eventual ou turístico, o controle de identificação será semelhante ao adotado para os serviços regulares, sendo que os tíquetes ficarão vinculados à relação de passageiros.*

*Art. 12. Sem prejuízo do disposto nesta Resolução, as transportadoras poderão submeter à aprovação da ANTT a implantação de outros processos que garantam maior eficiência e segurança na identificação e na vinculação das bagagens aos seus proprietários.*

*Art. 13. Os serviços de transporte com característica semiurbana ficam dispensados das exigências desta Resolução.*

*Art. 14. Os passageiros embarcados nos pontos de seccionamentos autorizados pela ANTT ficam sujeitos à aplicação das disposições desta Resolução.*

*Art. 15. Sem prejuízo da apuração das responsabilidades previstas nas legislações penal e aduaneira pertinentes, o não cumprimento das disposições desta Resolução sujeitará a transportadora às penalidades previstas na Resolução ANTT Nº 233, de 25de junho de 2003.*

*Art. 16. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.*

*Art. 17. Fica revogado o [Titulo X da Resolução ANTT Nº 18, de 23 de maio de 2002](#)*

**Anexo 2:**



**Resolução nº 5826, de 29 de junho de 2018**

*Autoriza o reajuste do coeficiente tarifário do serviço regular de transporte rodoviário coletivo interestadual e internacional de passageiros*

A Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Transportes Terrestres – ANTT, no uso de suas atribuições, fundamentada no Voto DMV - 180, de 29 de junho de 2018, e no que consta do Processo nº 50501.223972/2018-35, RESOLVE:

Art. 1º Autorizar, nos termos da Resolução nº 4.770, de 25 de junho de 2015, o reajuste de 10,139% (dez inteiros e cento e trinta e nove milésimos por cento), a ser aplicado sobre o coeficiente tarifário vigente do serviço regular de transporte rodoviário coletivo interestadual e internacional de passageiros.

Art. 2º Os coeficientes tarifários máximos a serem aplicados aos diferentes serviços, decorrentes do art. 1º, expressos em R\$ / passageiro x km, estão relacionados a seguir:

<b>Tipo de Serviço</b>	<b>Pavimento</b>	<b>CT máximo</b>
Convencional com Sanitário	Tipo I - Pavimentada	0,185708
	Tipo II - Implantada	0,249387
	Tipo III - Leito Natural	0,280196
Convencional sem Sanitário	Tipo I - Pavimentada	0,175123
	Tipo II - Implantada	0,235172
	Tipo III - Leito Natural	0,264225
Executivo	Tipo I - Pavimentada	0,230278
	Tipo II - Implantada	0,309240
	Tipo III - Leito Natural	0,347443
Semileito	Tipo I - Pavimentada	0,254420
	Tipo II - Implantada	0,341661
	Tipo III - Leito Natural	0,383869
Leito	Tipo I - Pavimentada	0,421557
	Tipo II - Implantada	0,566109
	Tipo III - Leito Natural	0,636045



Art. 3º O reajuste de que trata esta Resolução não se aplica ao transporte terrestre coletivo interestadual e internacional semiurbano de passageiros e seus serviços diferenciados.

Art. 4º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

**MARIO RODRIGUES JUNIOR**  
Diretor-Geral

*Publicado no DOU em: 02/07/2018*

## **Anexo 3:**

### **DECRETOS ESTADUAIS**

**Decreto Nro.2 .841 , de 29 de janeiro de 1952**

#### **CAPÍTULO X**

#### **Disposições Gerais**

Art. 52° - Cada passageiro terá direito a conduzir consigo, gratuitamente, uma mala de tamanho 80x45x30 centímetros, com o peso máximo de 25 quilos, e um pequeno volume.

Parágrafo único – O DAER estabelecerá tarifa a ser cobrada por quilo de bagagem que exceder ao máximo fixado no presente artigo.

Art. 53° - A responsabilidade de transportar para com os passageiros e para com a bagagem destes é regulada pelo Decreto Nro. 2.681, de 7 de dezembro de 1912.

Art. 54° - As bagagens, quando transportadas nos porta-malas dos veículos de transporte coletivo, são consideradas como não acompanhando os seus proprietários, e, portanto, viajando fora de suas vistas.

Art. 55° - Os permissionários deverão tomar as medidas acauteladoras, necessárias à perfeita identificação de bagagem.

Art. 56° - Em caso de omissão do presente regulamento o assunto será resolvido pelo Diretor Geral do DAER, que poderá ouvir o Conselho Executivo daquele, se julgar necessário.

Art. 57° - As empresas que realizam presentemente o transporte coletivo de passageiros, por via rodoviária, terão cento e oitenta (180) dias a contar desta data, para se adaptarem às disposições deste regulamento.

Art. 58° - Revogam-se as disposições em contrário.

...

**Decreto Nro 7 . 728 , de 27 de março de 1957**

*Aprova o regulamento do serviço de transporte coletivo intermunicipal de passageiros*

...

#### **CAPÍTULO I**

#### **Das disposições Gerais**

Art. 148° - Nos preços de passagens compreendem-se, a título de franquia, o transporte obrigatório e gratuito de um volume na bagageira e outro no porta-pacotes interno, observados os seguintes limites:

(artigo alterado e incluídos parágrafos pelo decreto 22.624 de 06/09/73)

-De Peso na bagageira, 25 quilogramas;

- De peso no porta-pacotes – 5 quilogramas;

-De valor da bagagem (para fins de garantia) dois salários mínimo regional.

§1° - Pelo excesso de peso de bagagem, o passageiro pagará taxa adicional por cada quilograma excedente. O valor da taxa por quilograma de excesso será um centésimo do valor da passagem. A liberdade ficará condicionada à ocorrência de espaços nas bagageiras e à natureza dos objetos a serem transportados.

§2° - A garantia de indenização por dano ou extravio de bagagem, cujo valor exceda o limite de franquia, poderá ser obtida mediante o pagamento do prêmio de seguro específico.

§3° - Para os efeitos do parágrafo anterior, as transportadoras ou as Estações Rodoviárias deverão proporcionar o seguro específico.

Art. 149° - A responsabilidade civil do transportador é regulada pela legislação comum.

Art. 150° - As bagagens, quando transportadas no porta-malas dos veículos de transporte coletivo, são consideradas como não acompanhando seus proprietários, portanto viajando fora de suas vistas.

Art. 151° - Os permissionários ou concessionários deverão tomar medidas acauteladoras necessárias à perfeita identificação das bagagens.

...

**ATOS DO PODER CONCEDENTE \*\* Ato Nro. 14 . 420 de 22 / 06 / 1967**

*Fixa tarifas para o transporte de bagagens e encomendas pelas empresas de transporte coletivo rodoviário intermunicipal, disciplina o respectivo despacho e entrega pelas rodoviárias e baixa instruções correlatas.*

O DIRETOR GERAL DO Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem do Estado do Rio Grande do Sul no uso de suas atribuições que lhe são conferidas pela letra f do art. 16 do Decreto Lei Nro. 1371, de 11 de fevereiro de 1947, combinado com o disposto nos arts. Nros. 2148 a 151, e 160 do regulamento aprovado pelo DECRETO Nro.

7.728, de 27 de março de 1957, e considerando o pronunciamento do Egrégio Conselho de Tráfego, constante da Resolução Nro. 720, tomada na sessão Nro. 519, de 24 de maio de 1967, resolve baixar as seguintes instruções para regular o serviço de despacho e transporte de bagagens e encomendas, pelas Agências ou Estações Rodoviárias e pelas empresas de transporte coletivo intermunicipal, bem como fixar as respectivas tarifas.

## DAS BAGAGENS

Art. 1º - Cada passageiro tem direito de conduzir uma ou duas malas ou valises, desde que, em conjunto, não excedam o gabarito de 80x45x30cm ou o correspondente volume de 108 dcm<sup>3</sup>, referidos no artigo anterior, o excesso, até 25 quilos será cobrado à razão de 1% (um por cento) do valor da respectiva passagem, por quilo ou por 4 dcm<sup>3</sup>, como for mais vantajoso para o transportador, mais a taxa de despacho de 10%.

Parágrafo único – O excesso de bagagem, superior a 25 quilos, será cobrado como encomenda na forma do art. 16.

Art. 3º - A empresa transportadora é obrigada a levar o excesso de bagagem na mesma viagem, dentro da disponibilidade de espaço existente na ocasião.

Parágrafo 1º - Na hipótese de o excesso de bagagem ao seguir na mesma viagem, a rodoviária de embarque providenciará seu imediato despacho como encomenda, entregando o respectivo conhecimento ao passageiro.

Parágrafo 2º - O frete do excesso de bagagem será cobrado pela Agência ou Estação Rodoviária, salvo quando o passageiro embarcar em ponto de parada, caso em que a própria empresa transportadora fará a cobrança.

Art. 4º - As empresas transportadoras são obrigadas a entregar aos passageiros, no momento do embarque, um talão, ficha ou tiquet que contenha as necessárias indicações para a perfeita identificação das bagagens recebidas, inclusive declaração do respectivo valor.

Parágrafo único – A Diretoria de Tráfego do DAER fornecerá o modelo oficial da nota de bagagem.

## DAS ENCOMENDAS

Art. 5º - As empresas de transporte coletivo intermunicipal são obrigadas a efetuar o transporte de encomendas, dentro das disponibilidades de espaço e carga correntes em cada viagem.

§1º - Entendem-se por encomendas os objetos ou mercadorias que, por sua natureza, forma, dimensão, volume, peso ou quantidade, são transportáveis por veículos de transporte coletivo

§2º - É proibido o transporte de animais vivos, de inflamáveis, explosivos, corrosivos, ou de qualquer objeto ou mercadoria cujo transporte rodoviário for proibido por lei, regulamento, instruções, exigências ou requisitos do Poder Público.

§3º - Mercadorias perecíveis serão transportadas sem qualquer responsabilidade, tanto das empresas transportadoras como das rodoviárias.

§4º - Serão recusadas, para despacho, as encomendas que, por sua natureza ou mau acondicionamento, possam causar danos ao veículo transportador, aos passageiros ou às demais encomendas

§5º - Não será permitido o transporte de volume com mais de 30 quilos ou mais de 200 dcm<sup>3</sup>, nos veículos de transporte coletivo de passageiros.

§6º - Não serão aceitas as encomendas que não estejam devidamente marcadas com o nome e endereço do destinatário.

Art. 6º - O despacho de encomendas incube às Agências ou Estações Rodoviárias, e consistirá na emissão no ato de recebê-las, do competente CONHECIMENTO DE ENCOMENDA.

Art. 7º - Nas localidades desprovidas de rodoviárias, as próprias empresas transportadoras farão o despacho das encomendas, assumindo então as mesmas obrigações e direitos daquelas entidades.

Art. 8º - As rodoviárias não poderão despachar encomendas para localidades que não possuam tal serviço, salvo se as empresas transportadoras se responsabilizarem, por escrito, pela entrega direta das encomendas aos destinatários.

Art. 9º - O conhecimento da encomenda deverá indicar com precisão:

- a) Agência ou Estação Rodoviária que recebe a encomenda para despacho;
- b) O lugar, a data de emissão e o número de ordem do conhecimento;
- c) O nome e o endereço do expedidor ou remetente;
- d) O nome e o endereço do destinatário;
- e) A designação da Agência ou Estação Rodoviária de destino;
- f) Nome da empresa que transportará a encomenda;
- g) A natureza da encomenda, tipo de embalagem empregado, quantidade de volumes, peso e valor respectivo;
- h) O valor do frete pago e dos emolumentos cabíveis;
- i) Todas as especificações exigidas por leis fiscais, tais como número de inscrição, nota fiscal, etc.
- j) Espaço para o destinatário passar o recibo no ato de lhe ser entregue a encomenda

§1º - O conhecimento será emitido, no mínimo, em três vias, das quais, a primeira, acompanhará a encomenda, a segunda será entregue ao expedidor e, a terceira, ficará com a Agência ou Estação Rodoviária de despacho.

§2º - Cada conhecimento compreenderá somente encomendas procedentes de um só expedidor e endereçadas a um só destinatário.

§3º - Quando a encomenda, nas condições no parágrafo anterior, for de mais de um volume, a rodoviária poderá emitir um conhecimento para cada um.

§4º - A diretoria do Tráfego fornecerá o modelo oficial do conhecimento de encomenda.

Art. 10 – AS encomendas deverão ser identificadas, volume por volume, com a marcação do número de ordem das datas dos respectivos despachos.

§1º - Os ônibus que fazem linha direta, semidireta ou com restrições de trecho, só poderão transportar encomendas para as mesmas localidades de onde e para onde podem tomar passageiros.

§2º - AS empresas concessionárias, permissionárias ou licenciadas a título precário para exploração de linhas terão absoluta prioridade no transporte de encomendas destinadas aos pontos terminais das referidas linhas.

§3º - As encomendas a serem transportadas entre localidades não servidas por pontos iniciais ou terminais de linha, serão deferidas à empresa cujas linhas sejam as de menor percurso dentre as que transitam por essas localidades.

§4º - A localidade não servida por linha diária, será atendida pela empresa ou empresas que nela fizerem escala, nos dias em que não trafegar a empresa titular da linha.

§5º - No caso de duas ou mais empresas estarem em absoluta igualdade de condições quanto aos elementos ora especificados, as encomendas serão divididas proporcionalmente à lotação dos veículos de cada uma.

Art. 11 – As Agências ou Estações Rodoviárias entregarão as encomendas despachadas, às empresas transportadoras, mediante o competente MANIFESTO DE ENCOMENDA, cujo modelo também será fornecido pela Diretoria Geral do DAER.

§1º - O manifesto de encomenda deverá ser expedido, no mínimo, em duas vias. A segunda via ficará com a Agência ou Estação Rodoviária de despacho e, nela, a empresa transportadora passará devido recibo. A primeira via ficará com a empresa transportadora, após o competente recibo passado pela Agência ou Estação Rodoviária de destino.

§2º - As Agências ou Estações Rodoviárias são obrigadas a manter um livro, cujo modelo será fornecido pelo DAER, onde se registrarão as encomendas recebidas e onde, os respectivos destinatários, passarão o devido recibo.

Art. 12 – As Agência ou Estação Rodoviárias poderá organizar serviços de entrega a domicílio, mediante cobrança de uma taxa previamente autorizada pelo DAER.

Art. 13 – AS rodoviárias de destino poderão cobrar taxa de armazenagem pelas encomendas não retiradas, na razão de Cr\$ 0,05 (cinco centavos) por volume por dia.

Parágrafo único – A taxa de armazenagem será cobrada a partir do quinto dia da chegada da encomenda.

Art. 14 – Ao extrair o conhecimento de encomenda ou excesso de bagagem, o agente rodoviário deverá indicar, entre outros detalhes, o valor respectivo.

Parágrafo único – No caso de encomenda ou excesso de bagagem não ter valor, ou remetente ao quiser declará-lo, o agente rodoviário fará constar expressamente, no conhecimento, esta particularidade.

Art. 15 – Nos casos em que forem necessários redespachos para que a encomenda chegue a seu destino, a Rodoviária de origem cobrará os fretes e emolumentos correspondentes à soma de fretes parciais e despacho indispensáveis.

Parágrafo único – As importâncias cobradas a título de redespachos e de fretes subsequentes, deverão ser entregues à empresa transportadora inicial, à qual por sua vez, as entregará à rodoviária que deverá processar o redespacho, e assim sucessivamente.

#### *DAS TARIFAS*

Art. 16 – As encomendas pagarão 1,5% (um e meio por cento) de preço da passagem por quilo ou para cada 4 dcm<sup>3</sup> (quatro decímetros cúbicos), como for mais vantajoso para o transportador.

§1º - A tarifa de encomenda será calculada sobre o preço ou preços mais baixos de passagem em vigor, para transporte de passageiros, entre o ponto de despacho e o de destino.

#### *DAS RESPONSABILIDADES*

Art. 23 – As Agências ou Estações Rodoviárias e as empresas de transporte rodoviário coletivo de passageiros são responsáveis, na forma da legislação vigente, pela perda total ou parcial, furto ou avaria das bagagens ou encomendas que receberem para despachar, redespachar ou transportar.

Parágrafo único – A responsabilidade começará no ato do recebimento da bagagem ou encomenda e terminará no ato da entrega efetiva, da bagagem ou encomenda, ao passageiro destinatário.

Art. 24 – A reparação dos danos ou prejuízos deverá ser a mais completa possível, e sua avaliação terá por base o valor declarado pelo passageiro ou pelo expedidor ou remetente da encomenda.

§1º - Se a rodoviária ou empresa transportadora tiver dúvida quanto à natureza e valor declarado, da bagagem ou encomenda, poderá verificar sua exatidão abrindo, na presença do interessado e de duas testemunhas, a mala, caixa, fardo ou qualquer outro invólucro que contenha a bagagem ou encomenda.

§2º - Verificada a veracidade da declaração do interessado (passageiro, expedidor ou remetente), cabe à entidade que o impugnou acondicionar ou refazer, às suas expensas, o volume aberto, tal qual se achava.

Art. 25 – A indenização de encomendas avariadas ou com sinais de evidente violação, caberá à rodoviária ou empresa transportadora em cuja guarda for verificada a avaria ou violação, caso tiver recebido as encomendas sem qualquer ressalva nesse sentido.

Art. 26 – Revogadas as disposições em contrário, este ATO entrará em vigor no prazo de trinta (30) dias, contados da data de sua expedição.

DIRETORIA GERAL DO DAER, em 22 de julho de 1967

ENGº ERNESTO KURT LUX

Diretor Geral

## Anexo 4:

Vistos.

Mairiny Galeno da Silva ajuizou ação em face de Expresso Itamarati S/A, alegando, em síntese, que, adquiriu passagem rodoviária da empresa ré em 01/01/2018, saindo de Floreal/SP às 22:50, com chegada em São Paulo/SP, após oito horas de viagem. No setor de embarque, foi orientada a despachar sua bagagem, que lhe seria entregue no destino final. Ocorre que a bagagem foi extraviada, não tendo sido localizada até a presente data. Afirma ter recebido tratamento indevido e grosseiro por parte dos funcionários da empresa ré. Foi orientada a preencher formulário para comprovação do extravio da bagagem e aguardar novo contato da empresa. Após diversas tentativas posteriores de contato, os danos não foram reparados, motivo pelo qual ingressou com a presente ação para ressarcimento dos danos materiais no valor de RS 890,00, além de pleitear o recebimento de indenização por danos morais em RS 15.000,00 (p. 01/11). Juntou documentos.

...

Já a reparação pelo dano moral tem por fundamento o art. 5º, inciso X, da Constituição da República e o art. 186 do Código Civil.

A compensação varia em conformidade com a extensão do dano. Este, por sua vez, em se tratando de indenização por abalo moral presumido no caso de extravio de bagagem, deve ser apurado em conformidade com a origem, as consequências para o lesado e a condição econômica das partes.

Nesse sentido:

"Indenizatória por danos materiais e morais Transporte terrestre Extravio definitivo de bagagem Prestação de serviços inadequada Aplicação do Código de Defesa do Consumidor Responsabilidade objetiva da transportadora ré por danos causados ao consumidor (art. 14 do CDC) Extravio do conteúdo da bagagem acarreta indenização por danos materiais Valor indenizatório fixado em montante condizente e razoável a substituir o valor dos extraviados Sentença mantida Recurso negado. Danos morais O extravio definitivo da bagagem é causa suficiente a ensejar a indenização por danos morais (damnum in re ipsa) Jurisprudência do STJ Indenização arbitrada em conformidade com os princípios da razoabilidade e proporcionalidade Sentença mantida - Recurso negado. Recurso negado." (TJSP; Apelação Cível 0007279-88.2014.8.26.0279; Relator (a): Francisco Giaquinto; Órgão Julgador: 13ª Câmara de Direito Privado; Foro de Itararé - 1ª Vara; Data do Julgamento: 26/05/2017; Data de Registro: 26/05/2017).

Considero, portanto, suficiente para a reparação do abalo moral a quantia de RS 2.500,00.

Do exposto, JULGO PARCIALMENTE PROCEDENTE a ação, nos termos do artigo 487, inciso I, do Código de Processo Civil, para o fim de condenar a requerida ao pagamento da indenização por danos materiais no valor de R\$ 400,00, corrigido a partir da propositura da ação pela tabela prática do E. Tribunal de Justiça de São Paulo e acrescido de juros de mora de 1% ao mês a contar da citação, além de R\$ 2.500,00 a título de indenização por danos morais, com a incidência de juros de 1% ao mês a partir da data da citação, e correção monetária na forma da súmula de nº 362 do Colendo Superior Tribunal de Justiça.

**Anexo 5:**

VOTO Nº 36849

APEL. Nº: 1007809-54.2018.8.26.0564

COMARCA: SÃO BERNARDO DO CAMPO

APTE. : MAIRINY GALENO DA SILVA

APTE. : EXPRESSO ITAMARATI S/A.

APDOS. : OS MESMOS

AÇÃO DE INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS E MATERIAIS Responsabilidade civil Transporte terrestre rodoviário Extravio da bagagem da autora Danos materiais Autora que preencheu "Reclamação e Quitação de Bagagens", estimando seus prejuízos em R\$ 300,00, não havendo que se falar em majoração, diante da ausência de comprovação de efetivo prejuízo Danos morais, configurados "Quantum" fixado a título de indenização por danos morais que merece majoração Índices de correção monetária e juros de mora - Correção monetária aplicação tabela pratica do TJSP e juros de mora de 1% ao mês, nos termos do art. 406 do CC - Inaplicável a taxa SELIC Verba honorária, entretanto, que deve ser carreada integralmente à ré Súmula 326, do STJ Recurso da ré não provido, e provido, em parte, o recurso da autora

RECURSO ESPECIAL Nº 1.865.424 - SP (2020/0054861-1)

DECISÃO

Cuida-se de recurso especial interposto por EXPRESSO ITAMARATI S/A, com fundamento no artigo 105, inciso III, alínea "a", da Constituição Federal, contra acórdão prolatado pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, assim ementado (fl. 172, e-STJ):

AÇÃO DE INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS E MATERIAIS - Responsabilidade civil - Transporte terrestre rodoviário - Extravio da bagagem da autora - Danos materiais - Autora que preencheu "Reclamação e Quitação de Bagagens", estimando seus prejuízos em R\$ 300,00, não havendo que se falar em majoração, diante da ausência de comprovação de efetivo prejuízo - Danos morais, configurados - "Quantum" fixado a título de indenização por danos morais que merece majoração - Índices de correção monetária e juros de mora - Correção monetária aplicação tabela prática do TJSP e juros de mora de 1% ao mês, nos termos do art. 406 do CC - Inaplicável a taxa SELIC - Verba honorária, entretanto, que deve ser carreada integralmente à ré - Súmula 326, do STJ - Recurso da ré não provido, e provido, em parte, o recurso da autora.

Opostos embargos de declaração (fls. 201/216, e-STJ), esses foram rejeitados (fls. 218/220, e-STJ).

Nas razões do recurso especial (fls. 181/198, e-STJ), aponta, a insurgente, ofensa ao disposto no artigo 406 do CC.

Defende a aplicação da taxa Selic, sem cumulação com qualquer outro índice, para correção do montante indenizatório, por ser essa a taxa de juros moratórios a que se refere o dispositivo apontado como malferido.

Sem contrarrazões (fl. 223, e-STJ).

Admitido o recurso especial na origem (fls. 224/225, e-STJ), ascenderam os autos a esta egrégia Corte de Justiça.

É o relatório.

Decido.

A irrisignação merece prosperar.

1. Cinge-se a controvérsia acerca da possibilidade de aplicação da taxa SELIC no cálculo dos juros incidentes sobre o montante condenatório.

Ao apreciar a questão, a Corte de origem assim consignou (fl. 175, e-STJ):

Por derradeiro, não comporta provimento a pretensão da ré para que a correção monetária seja realizada através da taxa SELIC em detrimento da Tabela Prática de Cálculos Judiciais do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo.

Como a ré foi condenada a indenizar a autora por danos morais corrigidos desde a sua fixação e com juros de mora desde a citação, é cogente concluir que a aplicação da taxa Selic implicaria em indevida bis in idem.

Por ser correção monetária utilizada tão somente para recomposição do poder de compra da moeda corroída pelo processo inflacionário, a Tabela Prática de Cálculos Judiciais do Estado de São Paulo possui todos os índices de inflação medidos e divulgados pelos institutos oficiais, cuja aplicação não representa acréscimo ao débito.

Importante, ainda, transcrição de trechos do acórdão que julgou os embargos de declaração (fl. 219, e-STJ);

Com efeito, não pode ser acolhida a pretensão da ré/embargante de substituição da correção pela

Tabela Prática do TJSP e dos juros de mora de 1% ao mês pela utilização da Taxa SELIC, uma vez que esta última é reservada à recomposição de débitos de natureza tributária e saldo de FGTS.

Todavia, a Corte Especial do STJ já decidiu que a taxa dos juros moratórios a que se refere o art. 406 do CC/2002 é a taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e Custódia - SELIC, por ser ela a que incide como juros moratórios dos tributos federais (REsp 727.842/SP, DJe 20/11/2008; REsp 1111117/PR, DJe 02/09/2010), tema, inclusive, julgado em sede de recursos repetitivos (REsp 1.102.552/CE, DJe 06/04/2009).

Nesse sentido:

**EXECUÇÃO DE SENTENÇA. TAXA DE JUROS. NOVO CÓDIGO CIVIL. VIOLAÇÃO À COISA JULGADA. INEXISTÊNCIA. ART. 406 DO NOVO CÓDIGO CIVIL. TAXA SELIC.**

1. Não há violação à coisa julgada e à norma do art. 406 do novo Código Civil, quando o título judicial exequendo, exarado em momento anterior ao CC/2002, fixa os juros de mora em 0,5% ao mês e, na execução do julgado, determina-se a incidência de juros previstos nos termos da lei nova.

2. Atualmente, a taxa dos juros moratórios a que se refere o referido dispositivo [ art. 406 do CC/2002 ] é a taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e Custódia - SELIC, por ser ela a que incide como juros moratórios dos tributos federais (arts. 13 da Lei 9.065/95, 84 da Lei 8.981/95, 39, § 4º, da Lei 9.250/95, 61, § 3º, da Lei 9.430/96 e 30 da Lei 10.522/02) (REsp 727.842, DJ de 20/11/08) (REsp 1.102.552/CE, Rel. Min. Teori Albino Zavascki, sujeito ao regime do art. 543-C do CPC, pendente de publicação).

Todavia, não houve recurso da parte interessada para prevalecer tal entendimento.

3. Recurso Especial não provido.

(REsp n. 1.111.117/PR, Rel. Ministro LUIS FELIPE SALOMÃO, Rel. p/ Acórdão Ministro MAURO CAMPBELL MARQUES, CORTE ESPECIAL, julgado em 2/6/2010, DJe 2/9/2010.) [grifou-se] PROCESSUAL CIVIL. RECURSO ESPECIAL. AÇÃO DE COMPENSAÇÃO POR DANOS MORAIS. FOTOGRAFIA DE MENOR DIVULGADA EM MATÉRIA POLICIAL. SÚMULA 7/STJ. ARBITRAMENTO DO DANO MORAL. JUROS DE MORA. CORREÇÃO MONETÁRIA. TAXA SELIC.

1. Ação de compensação por danos morais ajuizada em 28/07/2006.

Recurso especial interposto em 10/05/2013. Aplicação do CPC/73.

2. Causa de pedir originária consistente na divulgação da imagem de menor, sem autorização dos pais, em matéria de jornal referente ao assassinato de um comerciante, a gerar compensação por danos morais.

3. O propósito recursal consiste em: i) reduzir o valor da compensação por danos morais; ii) definir a taxa de juros moratórios a incidir sobre a condenação e ii) modificar o arbitramento dos honorários advocatícios de sucumbência.

4. A revisão do valor da compensação por danos morais e da fixação dos honorários advocatícios demanda a reanálise do conjunto fático-probatório dos autos, circunstância vedada a esta Corte pelo óbice da Súmula 7/STJ. Tão somente em hipóteses excepcionais, quando os valores arbitrados na origem forem irrisórios ou exorbitantes, o STJ passa à análise do mérito para restabelecer a razoabilidade e proporcionalidade no particular.

5. A taxa dos juros moratórios a que se refere o art. 406 do CC/2002 é a taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e Custódia - SELIC, por ser ela a que incide como juros moratórios dos tributos federais. Precedente da Corte Especial.

6. Recurso especial conhecido e parcialmente provido.

(REsp 1658079/SP, Rel. Ministra NANCY ANDRIGHI, TERCEIRA TURMA, julgado em 06/03/2018, DJe 13/03/2018) [grifou-se] PROCESSUAL CIVIL. AGRAVO REGIMENTAL NOS EMBARGOS DE DECLARAÇÃO NO AGRAVO REGIMENTAL NO AGRAVO EM RECURSO ESPECIAL. ART. 406 DO CC/2002. TAXA SELIC. COISA JULGADA. IMPOSSIBILIDADE DE EXAME.

DECISÃO MANTIDA.

1. "A taxa de juros moratórios a que se refere o art. 406 do Código Civil de 2002, segundo precedente da Corte Especial (REsp 727842/SP, Rel. Ministro TEORI ALBINO ZAVASCKI, CORTE ESPECIAL, julgado em 08/09/2008), é a SELIC, não sendo possível cumulá-la com correção monetária, porquanto já embutida em sua formação" (EDcl no REsp 1025298/RS, Relator Ministro MASSAMI UYEDA, Rel. p/ Acórdão Ministro LUIS FELIPE SALOMÃO, SEGUNDA SEÇÃO, julgado em 28/11/2012, DJe 01/02/2013).

2. A alegação de ofensa à coisa julgada não pode ser apreciada porque não houve manifestação do Tribunal de origem a esse respeito, bem como não existem nos autos elementos suficientes para se decidir acerca do tema.

3. Agravo regimental a que se nega provimento.

(AgRg nos EDcl no AgRg no AREsp n. 573.927/DF, Rel. MINISTRO ANTONIO CARLOS FERREIRA, QUARTA TURMA, julgado em 17/4/2018, DJe 24/4/2018.

) O TJSP fixou a taxa de juros de mora em 1% ao mês e correção monetária de acordo com a Tabela Prática do TJSP, conforme trechos supratranscritos.

Esse entendimento contrariou a jurisprudência do STJ, pois os juros de mora devem ser calculados com base na taxa SELIC, sem cumulação com outros índices de correção.

Logo, estando o acórdão recorrido, neste particular, em dissonância com a jurisprudência do STJ,

necessária se faz a reforma do julgado.

2. Do exposto, conheço do recurso especial e dou-lhe provimento, para determinar que os juros de mora incidentes sobre as verbas indenizatórias sejam calculados com base na taxa SELIC, sem cumulação com outros índices de correção.

Publique-se. Intimem-se.

Brasília (DF), 29 de maio de 2020.

MINISTRO MARCO BUZZI

Relator

(REsp n. 1.865.424, Ministro Marco Buzzi, DJe de 02/06/2020.)





*Para ser relevante.*

atendimento@fdc.org.br  
0800 941 9200  
www.fdc.org.br



