

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE MARKETING
COM FOCO EM SUPPLY CHAIN E TRANSPORTE**

LUIZ FERNANDO ECARD PECIS

RODRIGO RAINER DE SOUZA

**JORNADA DO CLIENTE DE MOBILIDADE URBANA EM TRENS
METROPOLITANOS: estudo de caso das Linhas 8 e 9 em São Paulo**

**RIO DE JANEIRO
2024**

1. Introdução

Este é um trabalho que se dispõe a analisar a possibilidade de melhorias na jornada do cliente da ViaMobilidade Linhas 8 e 9, concessionária do Grupo CCR que opera os trens metropolitanos nos trechos de mesma correspondência desde janeiro de 2022, a partir de contrato assinado com o Governo do Estado de São Paulo.

Por ser um contrato recente e com muitos desafios em termos de investimentos logo nos primeiros anos de contrato, a ideia do projeto é caminhar em paralelo com essas realizações. Mapear quais são, hoje, os principais pontos de insatisfação e necessidade de melhoria para quem utiliza as linhas.

A concessão sofre hoje com um problema de imagem, por conta de incidentes e falhas mais frequentes ocorridas nos primeiros meses de concessão que, mesmo em redução conforme os investimentos avançam, ainda estão no imaginário da população.

O cenário foi agravado com fatores externos como a reta final da pandemia e Guerra da Ucrânia, que afetou disponibilidade de fornecedores somada a uma retomada de pedidos do setor, gerando falta de componentes e equipamentos no setor metroferroviário, afetando cronogramas de obras de revitalização e atividades de manutenção.

Diante desse contexto, o objetivo central é compreender a experiência do cliente em diversos pontos, desde o embarque (incluindo a decisão de uso, acessibilidade, pagamento e informações disponíveis), até o trajeto (tempo de espera e de viagem, tolerância a falhas e integrações). Além disso, busca-se influenciar a conversão de clientes insatisfeitos ou indiferentes em promotores do serviço.

Para alcançar esses objetivos, além da realização de pesquisas de satisfação, pretende-se também avaliar feedbacks de outros canais, como a ouvidoria e as redes sociais, e comparar esses indicadores a fim de traçar um diagnóstico dos gargalos existentes na jornada do usuário.

Portanto, a intenção deste projeto é identificar os principais pontos de contato nos quais os clientes encontram dificuldades com o sistema. Em seguida, buscar oportunidades de ganho de eficiência com menor investimento ou mesmo por meio da otimização de recursos já existentes e angariar os recursos disponíveis para trabalhar campanhas que influenciem de maneira positiva na imagem da companhia perante seu público. Assim, será possível gerar um ciclo virtuoso de

menos de mais passageiros, menos detratores, maiores ganhos de receitas, mais investimentos e melhoria constante de reputação.

2. Análise Externa

2.1. Análise do macroambiente (PESTAL)

P	E	S	T	A	L
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Fatores Tecnológicos	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Mudanças de governo	Crises econômicas	Incentivo ao transporte individual	Concorrência de apps de transporte	Controle da gestão de resíduos	Mudanças na legislação trabalhista
Relação com sindicatos	Política de impostos	Transporte público com foco negativo na mídia	Crescimento do e-commerce	Adaptação a novas fontes de energia	Alteração no contrato da PPP (parceria público-privada)
Mudança nas políticas de financiamento do transporte	Volatilidade de taxa de juros	Envelhecimento da população	Surgimento de novos canais de comunicação	Necessidade de licenças para novas operações	Novas normas de segurança do trabalho

A partir da avaliação do macroambiente, saltam como mais sensíveis fatores políticos e legais como principais ofensores inesperados para a operação de transporte. Com eleições a cada dois anos no país, contratos e legislações estão quase sempre passíveis de alterações, caducidade ou não cumprimento, trazendo insegurança jurídica para quem opera em parceria com o setor público.

Questões econômicas e ambientais também têm um peso forte, mas costumam ter cenários mais presumíveis, assim como fatores sociais. O relacionamento difícil com a mídia, por exemplo, é um risco geralmente precificado nos negócios que se busca reduzir com as ações de comunicação e marketing, mas depende fundamentalmente do bom funcionamento da operação.

2.2. Ambiente Competitivo

2.2.1 Análise de Mercado

Em relação à estrutura, há dificuldade em encaixar o transporte público de passageiros em um padrão. Mesmo o conceito de concorrência imperfeita, que talvez mais se aproxime, não encaixa por completo na definição, como destaca abordagem sobre o tema em ensaio publicado pela Federação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser ao avaliar:

"...as teorias sobre os dois casos extremos de monopólio e concorrência como parte do instrumental necessário para realizar o estudo das condições reais das diferentes indústrias, observa-se que, em geral, as empresas não se adaptam exatamente a nenhum dos dois casos, mas se encontram numa zona intermediária, aproximando-se mais cada indústria ao caso do monopólio ou da concorrência de acordo com suas circunstâncias específicas" (SRAFFA apud ROBINSON apud MIRANDA, 1987)

Ou seja, há alguns “competidores” definidos na estrutura de transporte da cidade e do Estado de São Paulo. Porém, não é um cenário de livre-concorrência. Os preços são padronizados, definidos e subsidiados pelo poder público, que é também o responsável pela definição de rotas e serviços a serem oferecidos pelos operadores, sejam eles concessionários ou estatais.

Já no quesito tendências, a que mais mexe com o negócio hoje é a digitalização, tanto no ambiente interno quanto externo. Há cada vez mais exigência em relação à adaptação a novos meios de pagamento, à agilidade no tempo de resposta e informação e uma incerteza quanto ao que novas tecnologias vão gerar em termos de ganho ou perda de demanda. Além disso, há uma preocupação com a eventual necessidade de investimentos em infraestrutura para novas fontes de energia, que é o maior custo do transporte ao lado de pessoal.

O cenário de participação de mercado também tem uma análise complexa, já que muitos passageiros utilizam mais de uma linha para seus deslocamentos. Ainda assim, considerando números absolutos e consolidados de 2022, as linhas 8 e 9 tiveram uma participação de pouco mais de 6% no número de clientes transportados considerando todo o sistema sobre trilhos do Estado de São Paulo. Se levarmos em consideração apenas linhas de trens metropolitanos, essa presença de mercado triplica para cerca de 18%¹.

A sazonalidade não é um ponto que afeta muito os sistemas, já que entre 70% e 80% dos usuários são públicos frequentes, que utilizam os trens para deslocamentos diários de trabalho,

¹ Dados de transparência fornecidos obrigatoriamente pelas operadoras e expostos em <https://www.metrocptm.com.br/movimento-nas-linhas-de-trens-e-metro-em-sao-paulo-cresceu-37-em-2022/>. Acesso em 02.10.2023

conforme apontam as pesquisas de satisfação realizadas semestralmente e referenciadas mais adiante neste trabalho.

Sobre a distribuição do serviço, a concessionária é 100% responsável pela entrega ao consumidor, sem intermediários ou parceiros. Ela depende, sim, de fornecedores, para que não seja afetada em relação à disponibilidade de energia, trens e itens de manutenção. O início da concessão em um momento de recuperação pós-pandemia, inclusive, foi afetado por isso. A falta de componentes² no mercado impactou a chegada de composições e equipamentos, atividades preventivas e investimentos programados.

2.2.1.1. Benchmarking

Ao avaliar o cenário de mobilidade urbana e os objetivos de marketing, reputação e receita do negócio, há alguns cases nacionais e internacionais que são acompanhados de perto como benchmarkings inspiracionais e aspiracionais para a ViaMobilidade 8 e 9.

No país, são referências hoje a atuação do MetrôRio e do Metrô de São Paulo, operações ferroviárias consolidadas e que contam com um grau de confiança e proximidade na relação com o cliente, sendo o primeiro concessionado e o segundo estatal. O Metrô de São Paulo, inclusive, recebeu o prêmio *Track.Co* no evento *CX Summit*³, realizado no fim de 2022 e que reconheceu cases de sucesso com foco na jornada do cliente.

Olhando para fora, uma das referências inspiracionais é o Metrô de Santiago, segunda maior rede da América Latina, atrás apenas da Cidade do México⁴. Além da capilaridade, possuem uma rede ampla e ativa de comunicação, com canais bem definidos e uma jornada bem mapeada até o embarque. Definem muito claramente, por exemplo, que a relação com o passageiro é baseada em quatro princípios: informar, educar, proteger e demonstrar empatia. Os quatro pilares fazem parte de um diagnóstico realizado em 2015⁵ e que norteia a estratégia de serviço do modal, destacando inclusive que a empatia deve ser o pilar base da atuação.

A experiência de uso do sistema (acesso, compra de bilhete e viagem), além da comunicação em ocorrências são os principais pontos a serem verificados como benchmarking nessas

² Matéria sobre o tema em <https://www.metrocptm.com.br/viamobilidade-retera-trens-da-cptm-devido-ao-atraso-nas-entregas-da-serie-8900-da-alstom/>. Acesso em 05.10.2023

³ Detalhes em https://www.metro.sp.gov.br/pt_BR/noticias-e-novidades/2022/11/21/ao-lado-das-maiores-marcas-metro-vence-premio-com-o-trabalho-jornada-do-passageiro. Acesso em 05.10.2023

⁴ Informação disponível em <https://www.metrocptm.com.br/metro-de-sao-paulo-chega-a-1044-km-e-rede-sobre-trilhos-a-377-km/> Acesso em 07.10.2023

⁵ Informações retiradas de em <https://www.metro.cl/minisitio/memoria2015/rs-cap-11.php#scroll-1>. Acesso em 07.10.2023

operações.

O acompanhamento desses modais é importante para as Linhas 8 e 9 por serem operações que possuem um nível de maturidade na relação com o cliente, um entendimento mais pleno das necessidades e uma operação mais consolidada. Todos são objetivos a serem alcançados na concessão em médio prazo.

2.2.2. Concorrência

O transporte público de passageiros é um setor extremamente regulamentado. No caso do Estado de São Paulo, com a tarifa subsidiada pelo Governo e, por isso, com valores padronizados entre os modais, permitindo inclusive integrações gratuitas para quem se cadastra no benefício do Bilhete Único, que não têm grandes restrições.

Com o sistema extremamente interligado, as linhas de trem e metrô competem, mas também se alimentam, assim como algumas linhas de ônibus. O trem acaba sendo na maioria das vezes escolhido, além do preço atrativo, pelo ganho de tempo que proporciona, apesar da lotação. Quando o conforto se torna uma necessidade ou possibilidade, o transporte por aplicativo se coloca como opção.

Novas formas de viver o trabalho e o consumo também impactam o uso dos sistemas, dado que menos pessoas se deslocam por conta do trabalho híbrido ou remoto e até mesmo por realizarem on-line atividades que antes eram presenciais, como compras, refeições ou consultas médicas, por exemplo.

2.2.3. Segmentação

HIERARQUIA

valores	Segurança, pontualidade e conforto são pontos importantes para a decisão do cliente
motivação	Busca o transporte por deslocamentos mais rápidos e mais baratos
crenças	Acredita que o trem é a melhor opção, mas duvida da qualidade atual do serviço.
necessidades	Precisa chegar ao destino planejado dentro de um intervalo de

	tempo previsto e confiando no meio de deslocamento.
sonhos	Sonha com a possibilidade de um transporte mais confortável e, eventualmente, em migrar para o transporte próprio
ponto de vista	Em sua maioria acompanha opiniões na imprensa e redes sociais sobre a operação, principalmente na intenção de saber o status da operação sobre o deslocamento. Costuma se posicionar e aderir mais em caso de opiniões negativas.
atitudes	Por ser cliente habitual, age na maioria das vezes de forma natural, com poucas dúvidas, caso o deslocamento não saia do script. Porém, em caso de falha ou alteração na operação, precisa de orientação e, se não a encontrar no trem ou estação, tem a tendência de buscar canais de comunicação, sejam eles da concessionária, imprensa ou outros.
atividades	Utiliza o transporte basicamente para ir e voltar do trabalho/estudos, mas eventualmente para atividades de lazer, consultas médicas, compras etc.

PÚBLICOS/ALVO	A – primário	B – secundário
Ocasões de uso	trabalho	lazer
Status do usuário	regular	eventual
Benefícios procurados	pontualidade, segurança, rapidez, custo baixo	praticidade, segurança, custo baixo
Índice de utilização	Dias úteis	Fins de semana

Status de fidelidade	Alto por grande parte dos clientes serem reféns do serviço	Baixo, com clientes rotativos e baixa taxa de retorno
Estágio de prontidão	Como não há lançamento constante de produto, nesse caso, não há expectativa ou prontidão, apenas constância ou não de consumo.	
Atitude	As pesquisas realizadas hoje não separam perfis de público, mas no geral apontam uma atitude negativa do consumidor em relação à marca. Na última rodada realizada pelo Datafolha ⁶ em abril de 2023, o índice geral de satisfação foi inferior a 50% nas duas linhas.	

iniciador	É quem identifica a necessidade de deslocamento. Muitas vezes é também o cliente final
influenciador	Tem papel importante na opção pelo transporte público. Pode ser um amigo ou familiar com opinião favorável ou contra o uso do sistema.
decisor	Em geral se confunde com outros papéis. Nos casos de uso por lazer, em que as decisões são familiares, pode haver um integrante que se sobressaia como indicador final do meio de deslocamento.
comprador	Pode ser o cliente final, um amigo/familiar ou, muitas vezes, por conta do vale-transporte, um empregador que realiza a compra indireta para o empregado.
usuário	No caso do transporte público, circula em muitas oportunidades por todo o ciclo de papéis anteriores.

⁶ Pesquisas disponíveis em <https://www.viamobilidade.com.br/nos/pesquisa-de-satisfacao-e-indicadores>. Acesso em 11.10.2023

2.2.4. Principais concorrentes diretos;

Muitos dos concorrentes diretos à ViaMobilidade 8 e 9 são também serviços complementares, dado que, como mencionado anteriormente, o transporte público funciona de forma integrada em São Paulo.

Mas, até mesmo por conta desses cruzamentos entre trechos, a pessoa pode optar por utilizar linhas de trem ou metrô públicas (CPTM e Metrô de São Paulo), linhas de ônibus ou o transporte por aplicativo a depender de sua disponibilidade de tempo, localização e suas preferências de deslocamento.

2.2.4.1 Marketing mix dos concorrentes diretos

Produto

Em relação ao produto, em boa parte da definição os serviços se assemelham. Todos eles se comprometem a levar clientes do ponto A ao ponto B.

Preço

No quesito preço, os serviços públicos também não concorrem, já que em São Paulo todos possuem a mesma tarifa, definida pelo Estado, e é possível utilizar todos de forma integrada por meio do Bilhete Único. Apenas no caso da opção pelo transporte de aplicativo há uma escolha em relação a preço, geralmente associada ao conforto da viagem.

Praça

Aqui, mais uma vez, há uma questão de comodidade associada ao transporte por aplicativo, no qual o cliente escolhe seu local de embarque. O transporte público sempre demanda um deslocamento maior que, em alguns casos, pode incluir desafios de acessibilidade (mais comuns em estações de trens e metrô) ou de segurança pública (em pontos de ônibus), por exemplo.

No caso do transporte sobre trilhos, uma das vantagens dos amplos espaços de embarque e desembarque é a possibilidade de agregar serviços auxiliares, como atividades comerciais e de relacionamento com o cliente, que são oportunidade de aumento de receita e/ou construção de reputação.

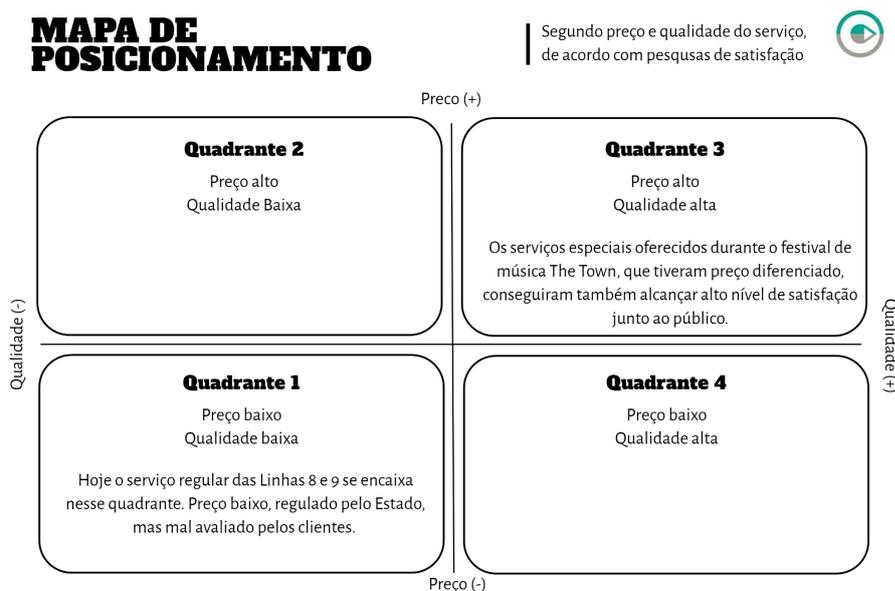
Promoção

Os canais proprietários são a grande plataforma de divulgação de serviços para os operadores de transporte. Site, aplicativo e principalmente redes sociais alcançam o público com

informações de circulação, mas também oferta de novos serviços e campanhas institucionais com objetivo de gerar *awareness* de marca ou reverter o uso de veículos individuais.

Esse uso preferencial ocorre muitas vezes por uma verba de marketing ausente ou reduzida, já que a atuação se dá quase sempre de maneira orgânica nesses canais. Por se tratar de um serviço essencial, o transporte público conta fortemente também com o apoio espontâneo da imprensa em suas ações. Da mesma forma que a operação é fiscalizada, há espaço para a divulgação de melhorias, temas de responsabilidade social e serviços que beneficiem o dia a dia do passageiro, como parcerias de vacinação⁷ ou banco de currículos⁸.

2.2.5 Mapa de posicionamento e quadro de atributo



Quadro de atributos

Atributo (ordem de importância do cliente)	Avaliação em março/2023 (0 a 100)*
Segurança contra acidentes	40,9
Segurança pública	41,1

⁷ Matéria sobre o tema disponível em <https://abcdoabc.com.br/viamobilidade-promove-campanha-de-vacinacao-contracovid-19-e-influenza/>. Acesso em 11.10.2023

⁸ Matéria sobre o tema disponível em <https://diariodostrilhos.com/2023/08/08/estacoes-da-cptm-terao-cadastramento-para-vagas-de-estagio-entre-os-dias-8-a-11-de-agosto/>. Acesso em 11.10.2023

Acessibilidade ao passageiro	44,4
Rapidez da viagem	44,2
Atendimento ao passageiro	61,5
Conforto da viagem	53,8
Informação ao passageiro	57,4
Confiabilidade	47,0

*Média dos resultados de quem avalia o atributo como excelente ou bom na pesquisa, excluindo quem não sabe ou não respondeu. Demais opções de avaliação são regular, ruim ou péssimo.

Pelo posicionamento, nota-se que o serviço hoje está distante da expectativa do cliente, chegando a um nível satisfatório apenas quando é oferecido um serviço *premium* e por um período de tempo reduzido. Já nos atributos, há um descolamento entre aqueles mais bem avaliados e os que têm maior expectativa de sucesso do passageiro. Trabalhar na melhoria da percepção dos aspectos de segurança, acessibilidade e rapidez da operação parecem ser os melhores caminhos para que a reputação da empresa seja afetada de forma positiva.

3. Análise Situacional da Empresa

3.1 Análise da Empresa

3.1.1 Histórico da empresa

A ViaMobilidade Linhas 8 e 9 é a concessionária responsável pela operação e manutenção das Linhas 8-Diamante e 9-Esmeralda de trens metropolitanos de São Paulo.

O contrato com o Governo do Estado de São Paulo, assinado em 30 de junho de 2021, tem duração de 30 anos e contempla investimentos de R\$ 3 bilhões para operação, conservação, manutenção, modernização e ampliação das instalações existentes, além de aquisição de trens ao longo dessas três décadas.

Na Linha 8-Diamante, o projeto prevê melhorias nas 22 estações já existentes e a construção de uma estação em projeto (Ambuitá). Atualmente a extensão da linha é de 41,6 km, ligando Julio Prestes até Amador Bueno. Está prevista ainda a requalificação do Pátio de Manutenção

em Presidente Altino. O trecho faz interligação com a Linha 3-Vermelha do Metrô, Linha 7-Rubi da CPTM e 9-Esmeralda, também da ViaMobilidade. Está prevista também a interligação com a futura Linha 6-Laranja.

Já a Linha 9-Esmeralda conta hoje com 20 estações e integra Mendes-Vila Natal até Osasco, com mais uma estação em construção pelo Poder Concedente (Varginha). Atualmente a linha possui 37,3 km de extensão, e faz integração com as Linhas 4 (Amarela), 5 (Lilás) e 8 (Diamante), e fará interligação com a futura Linha 17 (Ouro). Somadas, as Linhas 8 e 9 possuem extensão total de 78.9 km.

3.1.2 Área de Atuação

A área de atuação é o transporte de passageiros sobre trilhos. A empresa é composta pelo Grupo CCR (80%) e o RuasInvest (20%), numa concessão formada para operar e manter as linhas 8 e 9 de trens metropolitanos de São Paulo por 30 anos a partir de junho de 2021. A atuação hoje é 100% B2C, atendendo aos mais de 700 mil clientes que circulam nas linhas diariamente.

3.1.3 Autoavaliação da empresa

A empresa hoje define um **propósito** balizado por **cinco valores**, alinhados à estratégia do Grupo CCR.

Propósito: “Cuidamos dos serviços de mobilidade humana para que as pessoas possam cuidar melhor dos seus caminhos. ”

Para direcionar a atuação, **5 “comos”** dão suporte ao propósito e reúnem valores, crenças, atitudes e caminhos por meio dos quais pretendem atingir os objetivos.

Entendemos a fundo a vida dos nossos clientes: Nossos serviços impactam profundamente a vida dos nossos clientes. Contratemos podem afetá-los e boas experiências podem encantá-los. Temos que entendê-los a fundo, não só como usuários, mas como pessoas.

Criamos nossas próprias oportunidades: Nossa inspiração para gerar demanda e inovação são nossos clientes atuais e potenciais. As oportunidades virão por entendê-los e propor soluções proativamente. Assim podemos influenciar contratantes e gerar mais e novos negócios para a empresa.

Pensamos de forma integrada: A mobilidade deve ser abordada de forma integrada, pois é assim que nossos clientes vivem os modais. Internamente, também devemos cruzar aprendizados e oportunidades, evitando silos.

Operamos com excelência e responsabilidade: Nosso negócio demanda excelência nos serviços, lidamos com vidas humanas, e por isso, saúde e segurança são nossos valores.

Operamos com essa responsabilidade dupla: zelando pelos nossos clientes, colaboradores, acionistas, sociedade, meio ambiente e pelo uso responsável dos recursos da nossa empresa.

Não negociamos a ética: Nossa reputação é nosso maior ativo e não é objeto de negociação em nenhuma circunstância e para nenhum público. Cada um de nós deve cuidar incessantemente para que nossos atos – individuais ou de colegas – não a coloquem em risco.

3.2 Análise de Marketing

3.2.1 Estrutura atual das áreas de marketing e comunicação

Não há uma área específica de marketing hoje na concessionária. A Comunicação conta com uma Gerência que está ligada diretamente à Gerência-Executiva de Mobilidade do Grupo CCR.

Dentro da estrutura de Comunicação da unidade estão as atividades de Assessoria de Imprensa, Comunicação Interna, Gestão de Mídias Sociais, Eventos, além de Ouvidoria e Responsabilidade Social.

Campanhas são definidas ao longo do ano dentro das estruturas de Mobilidade e Corporativo e tocadas com auxílio das equipes desses locais e suas respectivas agências.

3.2.2 Sistema de Informações de Marketing

A empresa também não conta hoje com nenhum sistema que centralize as informações do negócio. Diferentes ferramentas tratam dados operacionais, de atendimento, financeiros, etc. Não há um CRM implantado e a bilhetagem, que armazena muitos dados de clientes, por exemplo, segue sendo responsabilidade da operadora estatal por definição do contrato de concessão.

3.2.3 Objetivos de Marketing

Ainda que não haja um setor de marketing propriamente estabelecido, há hoje uma série de ações em prol da promoção da marca. Essas ações têm como principal objetivo a reconstrução de reputação, já que a imagem é muito negativa pelas ocorrências acumuladas nos primeiros meses de concessão.

Hoje, isso é medido por meio das pesquisas de satisfação semestrais realizadas como indicador do contrato de concessão, a partir dos atributos mencionados no item 2.2.5, além de uma pesquisa de percepção de melhoria realizada no segundo semestre de 2023, que parte desses mesmos itens, faz análises comparativas com outras linhas e questiona ao cliente a ideia de melhoria desde o início da concessão. A última edição foi realizada em outubro de 2023 pela AtlasIntel e apontou, entre outros resultados, que:

- 37% dos clientes da Linha 8 que utilizam outras linhas de trem e metrô acham o serviço da ViaMobilidade pior;
- 46% dos clientes da Linha 9 que utilizam outras linhas de trem e metrô acham o serviço da ViaMobilidade pior;
- Lotação de trens, falhas técnicas e tempo de espera foram problemas percebidos com piora em ambas as linhas, bem como a presença de ambulantes.

Ainda que a maioria dessas questões sejam de natureza operacional, se integram aos objetivos de marketing pela necessidade de minimizar ou tentar mudar a percepção negativa dos clientes. É a partir delas que devem ser traçadas campanhas e ações de comunicação.

3.2.4 Estratégia de Produtos/Serviços (descrição, classificação, hierarquia de valores, descrição da marca etc.)

Os serviços oferecidos pela ViaMobilidade Linhas 8 e 9 são basicamente aqueles previstos no contrato de concessão. A empresa oferece viagens de ida e volta na Linha 8 atualmente entre as estações Julio Prestes e Amador Bueno e na Linha 9 entre Osasco e Mendes-Vila Natal. As variações se dão no tempo de intervalo entre os trens, cujo mínimo é de 6 minutos no pico e pode ser de até 25 minutos em feriados e fins de semana.

Todas essas condições, entretanto, são estabelecidas em contrato, com pouca ou nenhuma flexibilidade. Indicadores que afetam receitas operacionais são medidos a partir do cumprimento desses requisitos e deixam pouca margem a alterações.

3.2.5 Estratégia de preços (estratégia, custo, formação de preço)

Assim, a empresa não tem liberdade em sua estratégia de precificação. O valor de passagem é definido pelo poder concedente (Governo do Estado), que inclusive subsidia os operadores para manter a tarifa em níveis inferiores para o usuário.

Mais recentemente, a Concessionária obteve do Governo autorização para explorar receitas acessórias com serviços especiais em grandes eventos. Com isso, foi possível oferecer viagens extras com preço diferente da tarifa padrão em um evento, que foi o festival de música *The Town 2023*. A autorização, entretanto, se deu especificamente para este evento e, apesar de representar uma porta aberta, gera a necessidade de novos pedidos em situações similares, ao menos por enquanto.

3.2.6 Estratégia de Pontos de Venda e Canais de Distribuição

Apesar de ser responsável pela operação, o contrato de concessão define que a venda direta

do serviço, no caso a comercialização de passagens de trem, não fica sob responsabilidade da concessionária. A bilhetagem, como já mencionado, se mantém sob responsabilidade do Governo do Estado e sua operadora pública, que têm a opção de terceirizar ou não essa ação a um outro fornecedor.

Atualmente, para embarcar nas Linhas 8 e 9, o passageiro tem como opções:

- a compra do bilhete unitário diretamente na bilheteria física, feita com dinheiro;
- o cartão bilhete único que pode ser carregado em máquinas nas estações, em pontos de recarga pela cidade e também on-line e;
- o cartão TOP, que é aceito em trens, metrô e algumas linhas de ônibus e cuja recarga pode ser feita em totens nas estações ou por aplicativo de mesmo nome, gerando um QR Code para pagamento.

Nestes últimos dois modelos, é possível o pagamento com cartão, mas vale ressaltar que não há nenhuma ingerência da concessionária ViaMobilidade no processo. Isso não evita, porém, que haja percepção em contrário da população, por conta da imagem já desgastada da empresa. Em setembro de 2022, uma greve da empresa terceirizada⁹ e contratada pelo Estado para gestão da bilhetagem, repercutiu de forma confusa, com detratores associando a questão¹⁰ à ViaMobilidade.

3.2.7 Estratégia de promoção

Com o objetivo fortemente voltado para a reputação, outras frentes, como atração de público, não estão no foco dos investimentos, até pela percepção de lotação nos horários mais relevantes.

Os investimentos feitos em promoção buscam mostrar os investimentos feitos na recuperação de infraestrutura das linhas, compra de trens e reforma das estações. Com o agravamento de questões operacionais no início do ano, essa linha de orçamento foi inclusive reforçada, com certa liberdade de atuação, focada em projetos especiais como uma *landing page* e ação de longo prazo com influenciadores nas redes detalhando essas melhorias.

⁹Matéria sobre o tema disponível em <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2023/09/12/funcionarios-que-fazem-venda-de-bilhetes-nas-linhas-8-e-9-do-trem-em-sp-protestam-contra-falta-de-pagamento-de-salario.ghtml>. Acesso em 16.10.2023

¹⁰ Post com crítica associada às linhas 8 e 9 feito pela Fenametro (Federação Nacional dos Metroferroviários) em https://www.instagram.com/p/CxEbTGWvSOB/?img_index=1. Acesso em 16.10.2023

4 Diagnóstico

4.1 Análise SWOT

<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none">● Alta demanda: As linhas 8 e 9 atendem a uma região com alta demanda de transporte público, com mais de 2 milhões de habitantes.● Tecnologia moderna: A linha terá até o fim de 2025 uma frota nova de 36 trens modernos, que trarão mais segurança à operação● Integração com outras linhas: As linhas são integradas com outras linhas de metrô e trem, o que facilita a mobilidade dos passageiros.	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none">● Infraestrutura: A infraestrutura física das linhas é antiga e deteriorada em alguns pontos, com alguns trechos em obras.● Histórico: Quantidade de acidentes e falhas acumulados no primeiro ano de concessão depõem contra a imagem.● Concessão recente: Apesar de muitos profissionais experientes, há uma curva de aprendizado em relação aos desafios do ativo
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">● Ampliação da rede: Há previsão de estações a serem inauguradas nos próximos anos (obras de responsabilidade do Estado)● Integração com outros modais: Parcerias, por exemplo, com redes de alugueis de bicicletas, aumentando a intermodalidade e atraindo novos públicos.● Eventos: Desenvolvimento de novos	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none">● Sindicatos/Grupos Anti-Privatização: São ativos contra as concessões e podem ser atores tanto contra a imagem quanto incentivadores de atos contra as linhas.● Crise econômica: A crise econômica pode reduzir o poder aquisitivo das pessoas, número de vagas e a demanda por transporte.● Condições climáticas: As linhas são

<p>negócios a partir de eventos no entorno, desde que haja autorização do poder concedente.</p>	<p>constantemente afetadas por ocorrências relacionadas a chuvas, quedas de objetos devido a ventanias e outros fatos que podem afetar rede aérea ou trilhos.</p>
---	---

Na análise da SWOT fica claro que, entre os desafios, destacam-se a necessidade de completar as obras de infraestrutura e investir em integração com outros modais. Essas ações são fundamentais tanto para mudar a percepção do público e eliminar fraquezas, quanto para ser possível aproveitar eventuais oportunidades como a chegada de novas estações e a atuação em grandes eventos. Nos dois casos, envolve receber um novo público para o qual é importante já mostrar um nível de serviço satisfatório e ajudar que eles sejam futuros promotores do sistema.

4.2 Forças de Porter

Em termos de competitividade, o cenário em que a ViaMobilidade Linhas 8 e 9 se insere pode ser analisado conforme os critérios abaixo:

Rivalidade entre concorrentes: A rivalidade entre concorrentes é uma força importante que influencia a percepção da ViaMobilidade Linhas 8 e 9. Mais do que a questão da qualidade, o tema é tratado pelo debate operação pública x operação concessionada, sempre de forma extrema, com críticas extremas sempre que há alguma falha no operador privado.

A ViaMobilidade Linhas 8 e 9 enfrenta uma série de desafios para competir com esses concorrentes já que, de alguma maneira, também depende deles por ser um sistema conectado. A empresa precisa oferecer serviços de alta qualidade para conseguir mudar a imagem junto aos passageiros.

Em relação às vantagens competitivas, a empresa opera em uma região com alta demanda de transporte público e tem um plano de investimentos¹¹ robusto ao menos para os próximos três anos, que devem ajudar a melhorar o serviço, reduzindo falhas e até mesmo atraindo novos clientes.

Poder de negociação dos fornecedores: O poder de negociação dos fornecedores é outra

¹¹ Detalhes em <https://www.viamobilidade.com.br/voce/noticias/fatos-e-numeros-100517>. Acesso em 16.10.2023

força importante que afeta o desempenho da ViaMobilidade Linhas 8 e 9, uma vez que a empresa depende de uma série de fornecedores para serviços e produtos essenciais, como:

- Equipamentos e peças: depende de fornecedores de equipamentos e peças para manter a operação das linhas.
- Serviços de manutenção: depende de fornecedores de serviços de manutenção para manter os equipamentos e as instalações em boas condições operacionais.
- Serviços de limpeza: depende de fornecedores de serviços de limpeza para manter as estações e os trens limpos e seguros.

Os fornecedores da ViaMobilidade Linhas 8 e 9 têm algum poder de negociação sobre a empresa, pois eles são essenciais para a operação das linhas. Em todo o setor há uma concentração muito forte de poucos fornecedores com capacidade de atendimento para a demanda dos operadores. No entanto, operadores também têm algum poder de barganha, por serem grandes clientes e pode negociar preços e condições de fornecimento.

Algumas medidas específicas podem ser pensadas para reduzir o poder de negociação dos fornecedores:

- Diversificar a base: a empresa pode buscar novos fornecedores para equipamentos e serviços, o que tornaria mais difícil para um único fornecedor exercer poder de mercado.
- Desenvolver relacionamentos de longo prazo: a empresa pode construir relacionamentos de confiança e cooperação com fornecedores, o que pode levar a acordos mais justos.
- Desenvolver fornecedores internos: A empresa pode investir em capacidade interna para alguns dos produtos ou serviços que atualmente depende de fornecedores estrangeiros, cujo custo é muito maior.

Poder de negociação dos clientes: O poder de negociação também afeta o desempenho da concessionária, na medida em que ela não é a única alternativa de locomoção. Eles podem escolher usar outros modais de transporte, como ônibus, carro ou transporte compartilhado. No entanto, esse poder de negociação é maior apenas nos casos de trechos divididos com outros transportes sobre trilhos, já que o ônibus demanda mais tempo e transportes por aplicativos têm custo mais elevado.

Neste caso, são possíveis estratégias de mitigação:

- Oferecer serviços e benefícios adicionais: A empresa pode oferecer serviços e benefícios adicionais, como um programa de fidelidade (que dependeria de aprovação do Governo do Estado).
- Desenvolver parcerias: A empresa pode desenvolver acordos para oferecer serviços

integrados de transporte, como integração com desconto para aplicativos de transporte.

- Melhorar a qualidade do serviço: A melhoria da qualidade do serviço, com redução de falhas ou redução de intervalos, é o melhor fator para aumento do poder de negociação junto aos clientes.

Ameaças de produtos substitutos: Um produto substituto propriamente dito não é uma ameaça real hoje no todo do serviço. Há substituições parciais, como o caso do Zoom ou Teams, que afetam a dinâmica de trabalho e habilitam as pessoas a estarem em home office, reduzindo deslocamentos. Da mesma forma que a possibilidade do e-commerce reduz viagens que poderiam ser feitas para compras presenciais e agora são realizadas pela internet.

Nesse caso, há muito mais um investimento em recuperar essa demanda de outras maneiras, valorizando eventos no entorno das linhas, programações culturais e outras formas de atração de clientes que ajudam a diversificar o uso do transporte.

Ameaças de novos entrantes: Trata-se de um setor com altos custos de entrada, o que torna mais difícil para novos concorrentes entrar no mercado, além de hoje depender de editais públicos para acesso a esse mercado. No entanto, existem algumas oportunidades para novos entrantes, como:

- Novas tecnologias: o surgimento de novas tecnologias, como veículos autônomos, pode representar uma ameaça potencial para o transporte público tradicional.
- Novos modelos de negócios: o desenvolvimento de novos modelos de negócios, como o transporte sob demanda, pode representar uma ameaça potencial para o transporte público tradicional.

Para reduzir as ameaças de novos entrantes, é possível:

- Investir em inovação: a empresa pode investir em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novas tecnologias e modelos de negócios que possam melhorar a competitividade da empresa.
- Melhorar a eficiência operacional: reduzir os custos e tornar-se mais competitiva também é uma possibilidade caso um cenário de ameaça se desenhe.

4.3 Análise de Lacunas de Qualidade

4.3.1. Percepção de expectativa do cliente e realidade

Pelo que indica a mais recente pesquisa de satisfação, conforme tópico 2.2.5, os quesitos mais importantes para o cliente ao avaliar o serviço são a segurança operacional, segurança pública, acessibilidade e rapidez. Atualmente são também os atributos com menores avaliações na mesma pesquisa.

No caso da segurança operacional e rapidez, a percepção decorre das diversas ocorrências e

falhas acumuladas principalmente no início da concessão, e que são ressaltadas nos meios de comunicação¹² em diversas oportunidades. Em relação à segurança pública, apesar de não ser uma atribuição direta da concessionária, ela consta como avaliação no contrato e hoje é uma fragilidade geral do Estado. Já a acessibilidade é uma questão de infraestrutura de estações projetadas há algumas décadas e que está incluída no plano de investimentos e melhorias da concessão, mas levará algum tempo para ser percebida.

4.3.2. Atendimento idealizado e oferecido

Em relação ao atendimento, a percepção dos clientes já é mais positiva. As duas maiores notas na pesquisa de satisfação são atendimento e informação ao passageiro, que de alguma forma envolvem a atuação das equipes de campo. Os profissionais também recebem elogios eventuais nos canais de atendimento por seu apoio a usuários com dúvidas, pessoas com deficiências, etc.

Nesse tópico, a maior atenção é também com imagem em situações específicas, como a abordagem a ambulantes, por exemplo. Essa atividade é proibida por lei e há autorização para coibi-la nas estações e trens, mas, a forma de fazê-lo é sempre um ponto de atenção, pelo cuidado e possibilidade de viralização nas redes sociais e chegada à imprensa¹³.

4.3.3. Produto idealizado e oferecido

O transporte público está sujeito a indisponibilidade, seja ela por fatores internos ou externos. Mas há, nas causas internas, uma disparidade entre o serviço desejado e o que é oferecido hoje. Já houve melhoria significativa desde o início da concessão, com a operação de novos trens, troca de equipamentos e diversas ações, mas o serviço ainda não encontrou a estabilidade necessária para ganhar a confiança do cliente.

4.3.4. Comunicação ideal e real

A comunicação ideal traria informações em tempo real ao passageiro sobre ocorrências na linha e evitaria ruídos como os que acontecem hoje em falhas e interrupções. Porém, qualquer ocorrência demanda um tempo de entendimento das equipes operacionais se é algo simples ou complexo, se a circulação será retomada ou não e, por isso, nem sempre é possível informar o cliente além das mensagens padrão, o que acaba trazendo insatisfação em alguns momentos. Há casos, por exemplo, em que o travamento de uma porta ou o acionamento indevido de um botão de emergência impactam uma viagem ou toda uma linha, mas a compreensão ou mesmo

¹² Referência sobre o tema em <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2023/04/linhas-8-e-9-de-trem-de-sp-tem-166-falhas-no-1o-ano-de-gestao-da-viamobilidade.shtml>. Acesso em 16.10.2023

¹³ Referência sobre o tema em <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2023/01/14/video-mostra-vendedor-ambulante-sendo-imobilizado-pelo-pescoco-por-seguranca-da-viamobilidade-durante-abordagem-em-estacao.ghtml>. Acesso em 16.10.2023

a crença nesse tipo de informação é pouco comum. As redes sociais são utilizadas para esse tipo de conscientização, com mensagens de segurança, esclarecimento sobre o que pode gerar impacto no trajeto, mas hoje ainda há uma percepção negativa que dificulta a aceitação desse tipo de recado.

4.3.5. Resultado deliberado e alcançado

Atualmente, é possível dizer que essas métricas se equivalem. No início da concessão havia uma expectativa de menos problemas e de que a transição tivesse menos efeitos na imagem da operação privada. Após os primeiros seis meses e reavaliações inclusive dos investimentos que precisam ser feitos para que o serviço atinja um patamar satisfatório, há a compreensão de que o resultado alcançado ainda não será o ideal por pelo menos mais um ano.

Mas a ideia é comunicar cada vez mais as ações de melhoria para que, a despeito das falhas que ainda ocorrerão (menos frequentes e menos significativas) a percepção de disponibilidade e qualidade do serviço.

4.4 Análise de Dimensões de Qualidade (para Serviços) e Curva ABC

4.4.1. Desempenho

Independentemente das questões operacionais, o desempenho do transporte sobre trilhos é uma vantagem, por trafegar em vias quase sempre segregadas e, com isso, ganhar tempo em relação ao trânsito de carros e ônibus, por exemplo.

4.4.2. Características do serviço

É um serviço de alta disponibilidade, com funcionamento das 4h à meia-noite, captando basicamente a maior parte do tempo de circulação para que a população realize suas atividades diárias. A janela restante é fundamental para que as atividades de manutenção sejam realizadas.

4.4.3. Confiabilidade

Hoje a relação de confiabilidade do cliente com as Linhas 8 e 9 não é forte. Apesar da regularidade maior na prestação do serviço a partir do segundo semestre de 2023, ainda paira a desconfiança se haverá alguma interrupção ou atraso na viagem.

4.4.4. Conformidade

Em relação à conformidade, a concessionária opera na maior parte do tempo dentro de critérios definidos, com uma frota de trens pré-estabelecida, atendendo a trajetos específicos e dentro de intervalos determinados. Este último tópico é o mais impactado por ocorrências internas (falhas de rede aérea, manutenções emergenciais etc.) ou externas (ocorrências climáticas, acessos indevidos à via) que impedem seu cumprimento adequado.

4.4.5. Durabilidade

Ativos ferroviários têm alto custo de implantação, mas grande durabilidade. Trens e vias

possuem vida útil de décadas com os custos de manutenção/reposição ao longo desse período.

4.4.6. Atendimento

É ativo e presente nas estações, reconhecido pelo cliente. Canais de atendimento não possuem sempre a agilidade de informação sobre a operação por conta dos procedimentos de segurança e redundância da operação.

4.4.7. Estética (ambiência e tangíveis)

Não é um fator determinante no sistema, mas é também um tema em construção. Diversas estações estão sendo revitalizadas e todas elas tiveram a identidade visual reformulada ao longo do primeiro ano de concessão, visando não só refletir a imagem da empresa, mas a melhor organização das informações para o passageiro. Além disso, em até três anos a frota de trens estará completamente renovada com composições alinhadas a esse novo conceito visual.

4.4.8. Qualidade percebida

É um processo em construção aliado a diversos outros aspectos já mencionados anteriormente, desde os investimentos em infraestrutura até a nova comunicação visual. Que só pode de fato ser avaliada com operação regular e melhoria nos quesitos que o cliente considera primordiais para uma boa experiência no transporte.

4.4.9. Curva ABC

No caso das Linhas 8 e 9, é possível traçar um paralelo entre reclamações e seus motivos, no qual:

- 20% dos motivos correspondem a 80% das reclamações (ex: tempo de viagem e intervalos)
- 30% dos motivos correspondem a 15% das reclamações (ex: ar-condicionado, limpeza e acessibilidade)
- 50% dos motivos correspondem a 5% das reclamações (ex: atuação dos colaboradores, ressarcimento, segurança pública, vagas etc.)

4.5 Fatores críticos de sucesso

- **Demanda de passageiros:** principal receita da concessionária é oriunda da tarifa técnica paga pelo Governo do Estado a partir do número de passageiros transportados;
- **Controle de custo operacional:** equilíbrio entre as receitas e o custo que a empresa tem para operar é fundamental para que a concessão seja rentável;
- **Satisfação do cliente:** a pesquisa de satisfação é um dos gatilhos de meta que afeta a remuneração recebida do poder concedente. Além disso, a percepção do cliente pode afetar a demanda e mesmo a atração de novos negócios;

- **Disponibilidade de fornecedores:** Contar com uma rede de fornecedores mais ampla evita situações como a do início da concessão em que, em meio à retomada da pandemia e Guerra da Ucrânia, a empresa se viu sem mercado para adquirir equipamentos de manutenção.

4.6 Conclusão do diagnóstico

Por fim, nota-se que há uma diferença entre o que o cliente espera e o que a empresa entrega de melhor em seus atributos. O passageiro espera viajar com segurança, previsibilidade e de forma acessível, mas o que recebe ou percebe é um atendimento de qualidade dos profissionais.

O desafio que se coloca, portanto, é entregar e comunicar um serviço que traga ao usuário das Linhas 8 e 9 satisfação no uso, garantindo demanda e receita de longo prazo à operação. Hoje, se ainda há uma distância entre o que o serviço pode oferecer e o que o cliente deseja, há melhorias sensíveis após quase dois anos de concessão. Sendo assim, há uma necessidade de comunicação em equalizar o que está sendo entregue como serviço e o que o passageiro está enxergando.

Para isso, é preciso avaliar esses gargalos entre a entrega da operação e a satisfação do público, desenhar ações que sejam capazes de encurtá-los no curto prazo e avaliar resultados.

5 PROGNÓSTICO

5.1 Revisão da missão, visão, valores e diferenciais competitivos

Em termos de cultura, a empresa passará nos próximos meses por uma revisão capitaneada pelo Grupo CCR, acionista majoritário e controlador da concessão. A ViaMobilidade que hoje ainda atua com valores próximos aos da holding, fará a transição completa para essa integração, no momento em que a própria CCR passa por uma atualização de seus princípios. Sendo assim, três grandes grupos de princípios passarão a reger as atitudes do Grupo, conforme descrição:

“Temos compromisso inabalável com a **Integridade**...
 ... com um time altamente motivado, que age de forma **integrada** ...
 ... e foco na criação de valor sustentável, com **impacto** positivo em todos à nossa volta.”

Cultura - 3Is		
Integridade	Integração	Impacto

Segurança	Colaboração	Servir a Sociedade
Ética	Simplicidade	Criar Valor
Respeito Incondicional	Excelência	Cuidar da Natureza
Transparência	Iniciativa	Valorizar a Brasilidade

Além desses grupos de valores, foram definidos ainda para o Grupo um novo propósito (“Melhorar a vida das pessoas através da mobilidade”) e uma nova visão (Liderar o setor de mobilidade com foco na criação de valor sustentável).

Dentro desse novo coletivo de proposições, algumas mensagens são claramente mais urgentes para a melhoria da percepção do cliente das Linhas 8 e 9 em relação ao serviço. O propósito de melhorar a vida das pessoas é intrínseco a essa necessidade, mas apenas como discurso não se estabelece. Já os princípios da **Segurança, Transparência e Excelência** estão diretamente ligados ao que o usuário de transporte público cobra de forma tangível quando há melhora ou piora em sua jornada.

5.2 Revisão do Posicionamento da marca

Dentro da revisão de cultura apresentada pelo Grupo CCR, a ViaMobilidade Linhas 8 e 9 se encaixa nos objetivos apresentados mas talvez necessite de uma mensagem de urgência maior. A empresa precisa sim ter o propósito de melhorar a vida de seus passageiros, mas não consegue se posicionar dessa forma hoje sem receber críticas.

Sem uma perspectiva de curtíssimo prazo, o posicionamento precisa refletir o alto nível de investimentos, sensíveis melhorias já detectáveis e o futuro de qualidade a ser entregue. Nesse sentido, a proposta é uma comunicação no tom de **“As Linhas 8 e 9 se movem para transformar seu caminho”**, que conversa com o propósito do Grupo e abre espaço para disseminação das ações realizadas pela concessionária. Aqui, a ideia é controversa mas, a intenção seria deixar a marca ViaMobilidade, fortemente desgastada, mais discreta na assinatura de peças de campanha, sem retirá-la, e dar peso às linhas atendidas.

6. Proposições em Marketing

Para o caso da ViaMobilidade, entende-se que a melhor estratégia neste momento seria a de **reforço**, cruzando fraquezas com oportunidades apresentadas no tópico 4.1. Trata-se de uma concessão jovem e que, apesar de fazer parte de um grupo empresarial consolidado, está no

terceiro ano de um contrato de 30 anos, portanto, com uma margem alta para crescimento.

Para seguir essa proposição, os objetivos a seguir estão alinhados à necessidade de melhorar a percepção dos clientes nos atributos operacionais considerados mais críticos nas pesquisas de satisfação, alinhados com os princípios capazes de orientar essa mudança de visão do passageiro na transição de cultura da empresa.

6.1 Objetivos de marketing

Dadas as necessidades identificadas na jornada do passageiro, aliadas à importância de manter a rentabilidade do negócio, os objetivos de marketing listados abaixo estão conectados a metas que são fundamentais para a operação, mas não tem relação direta com a jornada, tais como: construção de reputação, contenção de detratores e geração de receita:

- **Transporte seguro:** A operação ainda não é excepcional mas já tem hoje um nível de segurança maior do que há 2 anos, com um nível muito inferior de incidentes, que precisa ser percebido pelo passageiro.
- **Ferramenta de transparência:** Falhas acontecem e a empresa precisa ser vista como boa comunicadora e antecipar-se às ocorrências, independentemente do status da operação.
- **Busca pela excelência:** Mostrar que há trabalho e investimentos sendo feitos para que os impactos existentes na jornada do cliente sejam menores ou menos recorrentes e os resultados que as melhorias já alcançaram nos primeiros dois anos de operação.

6.2 Estratégia de Marketing

Objetivo de Marketing	Estratégia	Ação
Transporte seguro	Se o histórico hoje é uma das principais fraquezas, uma das principais necessidades é mostrar a realidade atual, diferente do início da concessão.	Promoção: Campanha que destaque melhorias realizadas no serviço, quedas nos índices de falhas e reclamações, investimentos que sejam palpáveis para o passageiro.

Ferramenta de transparência	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear principais detratores, locais e motivos de reclamação e reduzir focos de insatisfação. - Comunicar com agilidade os canais de atendimento e estações eventuais ocorrências 	<p>Praça: Ter focos de atuação nas estações de maior fluxo capazes de resolver problemas simples que geram volume de reclamações. Conexão dos canais de atendimento com o Centro de Controle Operacional para resposta ágil</p>
Busca pela excelência	<p>Usar canais proprietários para valorizar quem faz as viagens serem entregues para o cliente todos os dias e gerar identificação</p>	<p>Produto e promoção: Mostrar para o cliente que o trem que ele viaja, as estações, toda a estrutura é cuidada por pessoas como ele, que buscam entregar o melhor serviço.</p>

6.3 Plano Tático

Objetivo do Negócio	Objetivo de Marketing	Ferramentas e Recursos	Ação	Métricas de sucesso
Construção de reputação	Transporte seguro	<ul style="list-style-type: none"> - Dados internos de redução de incidentes - Pesquisas de associações do setor sobre a segurança do transporte ferroviário 	<ul style="list-style-type: none"> - Posts em redes sociais, matéria para site, peças nos espaços proprietários de trens e estações com QR Code direcionado para ações de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentimento dos comentários nas redes, cliques no site e tempo de permanência, acessos ao QR Code.

Contenção de detratores	Ferramenta de transparência	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar nas redes e canais de atendimento perfis e tipos de reclamações que inflam o sentimento negativo contra a empresa - Mapeamento dos locais mais sensíveis à explosão de reclamações em situação de falha. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar nos espaços disponíveis os canais de contato oficiais - Garantir comunicação ágil com a operação em caso de ocorrências 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de publicações/comentários negativos nas redes, redução de reclamações em canais de atendimento
Geração de receita	Busca pela excelência	<ul style="list-style-type: none"> -Mídia kit com investimentos realizados e resultados de parcerias como The Town para atrair novos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar solução de transporte especial para organizadores de eventos no entorno das linhas (Fórmula 1, shows no Morumbi, eventos no Parque Villa-Lobos etc) 	<ul style="list-style-type: none"> Receita tarifária de eventos especiais, receitas de ativações com marcas parceiras

6.4 Plano de Comunicação

6.4.1. Objetivos e metas

Conforme descrito nos tópicos anteriores, os principais objetivos das ações descritas estão associados à reputação e imagem, com posterior possibilidade de ganho de receita. Como metas de médio prazo a partir das ações planejadas, é possível prever:

- Redução de reclamações em Ouvidoria
- Melhoria de avaliação em pesquisa de satisfação
- Crescimento de receitas acessórias

Além de indicar possíveis melhorias realmente percebidas pelo passageiro, tanto os índices de Ouvidoria quanto da pesquisa de satisfação afetam a remuneração da concessionária, que deixa de receber 100% de suas receitas do poder concedente quando não atinge os indicadores devidos nesses quesitos dentro de parâmetros estabelecidos em contrato.

6.4.2. Público-alvo

Em relação ao público das ações, o principal a ser impactado é o passageiro, dentro do que foi apontado no item 2.2.3 (Segmentação), mais voltado para o passageiro diário, que é quem utiliza o sistema nos dias úteis e é mais afetado pelas fricções na jornada.

Entretanto, é importante também que outros stakeholders tenham visibilidade das realizações e melhorias, como: imprensa e influenciadores, pela capacidade de transmissão e persuasão; investidores e acionistas, para que tenham mais segurança no ativo; comunidades do entorno, para que sintam confiança na empresa que atua na região; e mesmo os colaboradores, que precisam acreditar no projeto para que ele funcione.

6.4.3 Canais de comunicação

Tendo em vista os públicos a serem alcançados, são fundamentais o uso dos seguintes canais:

- **Site e redes sociais:** as redes são o canal onde o público se manifesta, mas o site institucional é o canal realmente proprietário da companhia. Deve ser o repositório de mensagens, ações e do que se pretende compartilhar com os públicos de interesse. As redes têm seus próprios mecanismos de exibição do conteúdo e, por isso, não podem ser o canal matricial, mas têm papel importante na disseminação e convencimento.
- **Imprensa:** Por muitas vezes é detratora, mas precisa ser vista também como aliada. Com construção de relacionamento e demonstração de que, com investimentos no serviço, há melhoria de condições para a população que utiliza. Nesse caso, vale bastante a aproximação com veículos do chamado *trade*, portais e canais focados em conteúdo de transporte, que costumam estar mais abertos a conteúdos setorializados e positivos e eventualmente pautam a grande imprensa (exs: Via Trolebus, Diário do Transporte) . Ainda assim, veículos como TV Globo, Bandnews FM e TV Record, que fazem uma cobertura muito em tempo real do dia a dia do setor, não podem ser deixadas

de lado.

- **Estações e trens:** Os ativos da concessionária são ativos de mídia a céu aberto muito relevantes para contato com o passageiro. Além de painéis para mensagens operacionais, todos os espaços comerciais contam com uma pequena cota de uso pela ViaMobilidade para campanhas, ações e parcerias com órgãos governamentais, por exemplo.
- **Outros canais:** Também é possível vislumbrar outros canais para alguns tipos de conteúdos. Se há ações com resultado efetivo ou melhora perceptível, pode haver interesse do Governo do Estado em fortalecer o discurso pró-concessão em seus canais. Em caso de parcerias para eventos, é possível estender a comunicação a canais do parceiro.

6.4.4 Mensagem central

A mensagem central de todas as ações está ligada à revisão do posicionamento. Quando se diz que “**As Linhas 8 e 9 se movem para transformar seu caminho**”, há consciência de que essa rota ainda tem imperfeições, mas há movimentação, há ação para contornar os problemas. E sabe-se que o caminho em si não vai mudar. Apesar de inaugurações pontuais de estações, início e fim serão o mesmo para a maioria das pessoas, mas elas precisam enxergar que a experiência delas com as duas linhas sofreu uma alteração positiva com o tempo.

6.4.5 Plano de ação

Para colocar em prática o planejamento aqui proposto, propõe-se a seguinte sequência de ações:

- Levantamento em canais de atendimento e redes sociais para confirmar os principais temas de reclamação nos últimos seis meses (possível Pareto);
- Mapeamento de detratores recorrentes em canais de atendimento e redes sociais nos últimos seis meses
- Levantamento de investimentos realizados desde o início da concessão e previstos para os próximos três anos.
- Levantamento de dados sobre redução de incidentes/benchmarking com entidades do setor.
- Na área de imprensa, realização de encontros de relacionamentos com os principais detratores já mapeados (TV Globo, Bandnews FM e Diário do Transporte) para

detalhamento das ações já realizadas, o que melhorou e o plano de intervenções ainda previsto.

- Estreitamento de relação com veículos do chamado *trade* de transporte (Via Trolebus, MetrôCPTM, Diário dos Trilhos) que é menos resistente e pode ajudar a espalhar conteúdo positivo sobre as linhas, inclusive nas redes.
- Avaliação junto às áreas operacionais para redistribuição/reforço de equipes a partir do levantamento de locais/temas sensíveis
- Avaliação da necessidade de reforço/remanejamento das equipes de atendimento on e offline para atender ao objetivo de transparência.
- Briefing paralelo com agência para desenvolvimento de campanha voltada para a segurança do transporte
- A partir de aprovação de orçamento e aprovação de conceito, implementação de campanha de segurança, para reforçar o elo com o passageiro.
- Com ações de revisão de atendimento e campanha de segurança implantadas, iniciar avaliações quinzenais de impacto em indicadores.
- Avaliar impacto pontual das ações em pesquisa de satisfação (outubro/2024)
- Após três meses, fazer balanço da campanha de segurança e considerar necessidade de manutenção
- Realizar briefing/desenvolvimento de campanha sobre investimentos/realizações nas linhas
- A partir de aprovação de orçamento e aprovação de conceito, implementação de campanha de investimentos, para reforçar para o cliente melhorias perceptíveis nas linhas.
- Avaliação quinzenal de impacto da campanha em indicadores
- Avaliações em ciclos trimestrais do desempenho de indicadores contratuais, notas de pesquisa de satisfação e geração de receitas acessórias, a partir das ações implantadas. Para que os ciclos acompanhem as pesquisas de satisfação contratuais, serão realizados em outubro (data contratual), janeiro, abril (data contratual) e julho.

6.4.6. Pontos de atenção

Apesar de todas as ações apontadas pedirem continuidade para melhor aferição dos resultados, principalmente em relação às campanhas, é necessário ter atenção. Além de virarem paisagem a depender do tempo de exposição, podem tornar-se também peças de ironia em caso

de falhas ou acidentes graves. Há pouco a se fazer em caso de peças estáticas (eventualmente ocultá-las) mas, no caso das digitais, é possível arquivar/adiar um post ou tirar do ar momentaneamente uma peça de OOH (*out of home*, como painéis digitais ao longo das estações). Agilidade nesses processos é de extrema seriedade para inibir viralização e possíveis crises.

Outro ponto que merece prudência é o tamanho da campanha. Ao mesmo tempo em que há uma urgência em transmitir mensagens e ser percebido pelo cliente, um exagero no tom ou no volume pode chamar a atenção e levar a questionamentos do porquê há dinheiro sendo gasto em publicidade/comunicação enquanto as linhas ainda não operam bem. Sabe-se que os valores não são comparáveis, mas para quem circula não é o que conta. E algo muito ostensivo torna-se também ferramenta para detratores.

6.5 Cronograma de implementação

Ações	Jul/24	Ago/24	Set/24	Out/24	Nov/24	Dez/24
Levantamento canais de atendimento e redes sociais						
Mapeamento de detratores						
Levantamento de investimentos						
Benchmarking de segurança						
Ações com imprensa						
Redistribuição de times operacionais						
Remanejamento de time de atendimento						
Desenvolvimento de campanha de segurança						
Implementação campanha de segurança						

Início das avaliações quinzenais						
Avaliação de impacto pontual						
Início de avaliações trimestrais						

Ações	Jan/25	Fev/25	Mar/25	Abr/25	Mai/24	Jun/25
Balanco da campanha de segurança						
Avaliação trimestral						
Desenvolvimento campanha de investimentos						
Implementação campanha de investimentos						
Avaliação quinzenal de indicadores						
Avaliação trimestral						

Ações	Jul/25	Ago/25	Set/25	Out/25	Nov/24	Dez/25
Avaliação trimestral						
Avaliação de campanha de investimentos						
Revisão e ajuste de ações						
Avaliação trimestral						
Avaliação de 1 ano do plano						

O cronograma apresentado leva em consideração principais marcos do período, inclusive as datas de pesquisas contratuais (sempre em abril e outubro de cada ano), bem como o fechamento de ciclo dos principais investimentos, que devem estar concluídos até o início de 2026, permitindo a percepção integrada das ações ao longo do ano.

Apesar de ser a conclusão do projeto, as avaliações estão com data prévia porque é preciso levar em consideração o resultado da pesquisa anterior à conclusão das principais ações, para ter o termômetro do antes e depois. Ainda no tópico das avaliações, para medir melhor o impacto das ações, foram consideradas pesquisas trimestrais baseadas nos mesmos indicadores da pesquisa de satisfação. O intuito é ter mais parâmetros de controle das campanhas e ações realizadas junto ao público e realizar ajustes de rota, se necessário.

Para o último ano, seria preciso ter certeza dos resultados para entender o volume, mas a ideia é manter o cronograma de ações, revezando temas de segurança e melhorias realizadas, com a medição constante dos resultados.

Ações	Jan/26	Fev/26	Mar/26	Abr/26	Mai/26	Jun/26
Avaliação trimestral						
Revisão e ajuste de ações						
Avaliação trimestral						
Ações de segurança e investimentos intercaladas						

Ações	Jul/26	Ago/26	Set/26	Out/26	Nov/26	Dez/26
Avaliação trimestral						
Revisão e ajuste de ações						
Avaliação de 2 anos						

Ações de segurança e investimentos intercaladas						
Apresentação final de resultados						

6.6 Orçamento

Para definição de orçamento, foram consideradas atividades, ferramentas e necessidades de pessoal com custo já diretamente identificados. Os valores foram estimados com base em contratos já existentes ou referências de mercado.

Atividade	Custo
Mapeamento de detratores	R\$ 500 a R\$ 700 extras em ciclos de 6 meses para mapear se há mudanças de cenário (cinco ciclos)
Benchmarking de segurança	R\$ 30 mil utilizando recursos próprios e/ou associações de setor parceiras.
Custo de crescimento de equipe de atendimento em 20%	R\$ 15 mil reais/mês considerando cargos de assistente/analista júnior (custo fixo) a partir de setembro de 2024.
Campanha de segurança	R\$ 350 mil considerando desenvolvimento de conceito, peças e veiculação por aproximadamente três meses
Campanha de investimentos	R\$ 700 mil considerando desenvolvimento de conceito, peças e veiculação por até seis meses
Pesquisas	R\$ 200 mil extra/ano em 2025 e 2026, considerando dois ciclos a mais do que é realizado atualmente.

Os custos com pesquisa e monitoramento têm condições de serem absorvidos na área de

Comunicação da concessionária que, entretanto, precisaria de aprovação extraordinária para eventual crescimento de *headcount* na área de atendimento, se necessário.

O grande peso do orçamento está nas campanhas, que precisarão ser desenvolvidas com parceiros que conhecem do tema. As ações terão que ficar algum tempo no ar, com variação de conteúdos, para gerar lembrança no público e ao mesmo tempo não se tornarem descartáveis.

Ao todo, as ações pontuais/cíclicas contemplam custo de aproximadamente R\$ 1,5 milhão no período de dois anos e meio. O custo de contratações somaria R\$ 420 mil até o fim de 2026, podendo ser reavaliado antes do fim das ações, a partir das medições quinzenais de desempenho do atendimento.

Este orçamento hoje não está disponível na Comunicação/Marketing e teria que ser discutido internamente como remanejamento ou investimento a ser feito em prol da percepção do cliente.

6.7 Indicadores de desempenho

Para medir o resultado e mesmo para convencer/justificar a necessidade do mapeamento e das ações apontadas, alguns indicadores já foram previamente mencionados. O sucesso do plano, caso implantado, passa pelas três dimensões de impacto:

Reclamações, divididas em:

- **procedentes em Ouvidoria:** fator que impacta remuneração do contrato de concessão. Hoje estão na casa das 100 mensais por Linha. A meta é uma redução de 10% no primeiro ano e entre 15% e 20% até o fim de 2026.
- **redes sociais:** apesar de muitas reclamações com tom político e duas eleições no período, focar em velocidade do atendimento e redução de temas críticos. A meta é estabelecer SLA médio (Acordo de Nível de Serviço, na sigla em inglês) de 2 horas para reclamações que não tenham necessidade de apuração além do Centro de Controle Operacional e redução de reclamações de 5% no primeiro ano e até 10% no segundo ano para temas considerados essenciais para o passageiro, como: segurança, tempo de espera e de viagem e acessibilidade. Aqui é preciso garantir que critérios de exclusão sejam respeitados, não levando em consideração reclamações que contenham apenas ofensas, sejam feitas por perfis sem identificação ou com viés claramente politizado.
- **receitas:** a partir das avaliações da primeira campanha (outubro/2024), já verificar novas possibilidades de atração de receita oriunda de eventos e ativações junto à área comercial e medir impacto positivo da melhoria de imagem em relação ao aumento de arrecadação nesse setor. Para esta meta, será preciso ter uma noção do impacto inicial das primeiras ações e entender junto ao comercial o potencial de crescimento.

Entretanto, estima-se uma margem de crescimento de até 30% para os dois primeiros anos. Os dados são baseados no cardápio de principais eventos que acontecerão no período e nos resultados obtidos até aqui com parcerias já realizadas, nas quais a ViaMobilidade transportou até 60%¹⁴ do público total, não necessariamente todos em serviços especiais/diferenciados.

7. Conclusão

Aprimorar a jornada do cliente das linhas 8 e 9 reflete um compromisso da ViaMobilidade em melhorar a experiência dos passageiros, mesmo diante de desafios persistentes que são parte da operação de transporte público, mas que não podem limitar ou impedir a busca de um serviço melhor. A mensagem e a missão deste trabalho são enfatizar o progresso gradual e torná-lo algo transparente na percepção dos usuários ressaltando que, embora o trajeto físico possa permanecer inalterado, a qualidade da jornada está em constante evolução.

O plano de ação delineado busca uma abordagem abrangente e estratégica, que vai desde a identificação das principais preocupações dos clientes até a implementação de campanhas específicas para reduzir impactos e divulgar realizações. Além disso, o estreitamento das relações com públicos de interesse e o acompanhamento constante dos indicadores de desempenho refletem um compromisso genuíno com a transparência e a melhoria contínua.

No entanto, é crucial estar atento aos pontos de cautela ao longo do caminho. A gestão ágil das campanhas e a moderação na sua abordagem são fundamentais para evitar possíveis repercussões negativas e evitar novos reveses de credibilidade diante dos passageiros e da opinião pública..

Ao seguir essas diretrizes propostas neste plano, espera-se não só o fortalecimento da confiança do cliente. Com ela, a construção de um relacionamento mais próximo a longo prazo e benefícios reputacionais e financeiros que darão longevidade à concessão.

8. Referências Bibliográficas

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan; KORYTOWSKI, Ivo. Marketing 4.0: Do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.
MIRANDA, Luiz Alberto. A concorrência imperfeita reexaminada: um comentário à

¹⁴ Informação disponível em <https://www.metrocptm.com.br/viamobilidade-diz-ter-atingido-quase-95-de-aprovacao-durante-operacao-no-evento-the-town/>. Acesso em 12.01.2024

autocrítica da Sra. Robinson. Porto Alegre: Ensaio FEE, 1987.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. Marketing na Era Digital. Conceitos, Plataformas e Estratégias. Rio de Janeiro: Atlas, 2020