

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

Clever Soares de Andrade Junior

**PERSPECTIVAS DE INOVAÇÕES PARA ADIÇÃO DE VALOR PARA
USUÁRIOS DO TRANSPORTE COLETIVO URBANO SOB O PONTO DE
VISTA DOS CONCESSIONÁRIOS**

Nova Lima

2021

Clever Soares de Andrade Junior

**PERSPECTIVAS DE INOVAÇÕES PARA ADIÇÃO DE VALOR PARA USUÁRIOS
DO TRANSPORTE COLETIVO URBANO SOB O PONTO DE VISTA DOS
CONCESSIONÁRIOS**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração da
Fundação Dom Cabral como requisito
parcial à obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Área de concentração: Gestão
Contemporânea das Organizações**

Linha de Pesquisa: Estratégia

**Orientador: Professor Doutor Paulo Tarso
Vilela de Resende**

Nova Lima

2021

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Andrade Junior, Clever Soares de
A553p Perspectivas de inovações para adição de valor para usuários do transporte coletivo urbano sob o ponto de vista dos concessionários. / Clever Soares de Andrade Junior. - Nova Lima, 2021.

[Documento Eletrônico]

Orientador: Prof. Dr. Paulo Tarso Vilela de Resende
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Transporte público. 2. Planejamento urbano. 3. Mobilidade urbana. 4. Inovação. I. Paulo Tarso Vilela de Resende. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 656.121

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 29 de dezembro de 2021 às 10h30, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada “**PERSPECTIVAS DE INOVAÇÕES PARA ADIÇÃO DE VALOR PARA USUÁRIOS DO TRANSPORTE COLETIVO URBANO SOB O PONTO DE VISTA DOS CONCESSIONÁRIOS**”, de autoria do mestrando **Clever Soares de Andrade Junior**, discente do **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu - Mestrado Profissional em Administração – Curso Gestão Contemporânea das Organizações**.

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

() APROVADO¹

(x) APROVADO COM RESTRIÇÕES²

() REPROVADO

DocuSigned by:

Paulo Tarso Vilela de Resende

Prof Dr. Paulo Tarso Vilela de Resende – Orientador – FDC

DocuSigned by:

Paulo Renato De Sousa

Prof Dr. Paulo Renato de Sousa – FDC

DocuSigned by:

Ramon Victor Cesar

Prof Dr. Ramon Victor César – PUCMinas

¹ Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC

² Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC.

Em primeiro lugar, a Deus e aos meus pais, pela oportunidade de me fazer estudar e sempre
buscar conhecimento.

À minha esposa Mariela e aos meus filhos, Gabriel e Miguel, pelas ausências e compreensão
nos momentos de falta. Vocês são a base de tudo.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Paulo Resende e aos que me incentivaram de forma indireta, direta e assertiva nos momentos difíceis da caminhada.

À minha teimosia de ir contra a minha *coach*, servindo de incentivo para chegar até aqui.

Por fim, a todos os demais da comunidade do mestrado, da Fundação Dom Cabral e apoiadores da pesquisa.

Muito obrigado!

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar as percepções das empresas do setor de transporte coletivo urbano de passageiros de Belo Horizonte - MG quanto ao valor atribuído pelos usuários aos serviços prestados por essas empresas. Assim, sugerir possibilidades de melhorias na prestação do serviço e consequente aumento da percepção de valor do usuário. Esse estudo teve um caráter exploratório e semiquantitativo, baseado no resultado de entrevistas com representantes das 15 maiores empresas de transporte público coletivo de Belo Horizonte. De forma geral, ficou evidenciado que a percepção dos Concessionários quanto aos principais itens de valor do usuário são aqueles relacionados ao tempo, ou seja, à rapidez na viagem, com pontualidade no cumprimento de horários, e ao financeiro, isto é, ao baixo custo da tarifa. Dentre as soluções inovadoras que eles apresentaram, destaca-se o desenvolvimento de Apps, de forma a tornar os serviços mais acessíveis, parcerias com *startups* (PAS) e uma maior proximidade com o cliente. Entretanto, não foi detalhado como essas soluções inovadoras poderiam gerar valor aos usuários. Nesse sentido, sugere-se que essas inovações sejam pensadas de forma a melhorar a gestão do tempo no uso do transporte público. Por outro lado, os Concessionários pretendem aumentar a percepção de valor do usuário nas duas categorias identificadas: tempo – com a criação de pistas exclusivas para facilitar o tempo de deslocamento; e orçamento – com a diminuição do preço da tarifa. Porém, ambas ações esbarram em limitações do Poder Concedente e questões contratuais. Apesar das restrições impostas pelo Poder Concedente em relação às alterações tarifárias, é sugerido que as empresas foquem em tecnologias que melhorem todas as ações de otimização do tempo do usuário, seja na espera para o embarque, no tempo de comprovação do bilhete de embarque, no uso de serviços, como *wi-fi* e entrada USB, que possibilitem ao usuário melhor aproveitar o tempo de deslocamento. Com o aumento da percepção de valor do usuário, o preço em si da tarifa pode passar a ser menos relevante. Isso porque já foi demonstrado na literatura que, quanto mais uma empresa agrega valor a um produto ou serviço, mais distinto e atrativo será o serviço para o cliente, compensando os altos preços cobrados.

Palavras-chave: Transporte público. Valor ao usuário. Mobilidade urbana.

ABSTRACT

The objective of this study was to evaluate the perceptions of companies in the urban public transport sector of passengers in Belo Horizonte - MG regarding the value attributed by users to the services provided by these companies. Thus, suggesting possibilities for improvements in the provision of the service, and consequent increase in the user's perception of value. This study had an exploratory and semi-qualitative character, based on the results of interviews with representatives of the 15 largest public transport companies in Belo Horizonte. In general, it was evidenced that the perception of Dealers regarding the main user value items are those related to time, that is, to the speed of travel, with punctuality in meeting schedules, and to the financial, that is, to the low cost. of the tariff. Among the innovative solutions they presented, the development of Apps stands out, to make services more accessible, partnerships with Startups (PAS) and greater proximity to the customer. However, it was not detailed how these innovative solutions could generate value for users. In this sense, it is suggested that these innovations be designed to improve time management in the use of public transport. On the other hand, the Dealers intend to increase the user's perception of value in the two identified categories: time - with the creation of exclusive lanes to facilitate travel time; and budget - with the decrease in the fare price. However, both actions come up against limitations of the Granting Authority and contractual issues. Despite the restrictions imposed by the Granting Authority in relation to tariff changes, it is suggested that companies focus on technologies that improve all actions to optimize the user's time, whether in the waiting for boarding, in the time of proof of the boarding pass, in the use of services, such as wi-fi and USB input, that allow the user to better enjoy the travel time. As the user's perception of value increases, the fare price itself may become less relevant. This is because it has been demonstrated in the literature that the more a company adds value to a product or service, the more distinctive and attractive the service will be for the customer, compensating for the high prices charged.

Keywords: Public transport. User value. Urban mobility.

LISTA DE ABREVIATURAS

ASA	Serviços mais Acessíveis
BHTRANS	Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte
BRTs	<i>Bus Rapid Transit</i>
CNT	Confederação Nacional do Transporte
COVID-19	Doença por Coronavírus – 2019
GLMs	Modelos Lineares Generalizados
GPS	<i>Global Positioning System</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto Pesquisas Econômicas e Aplicadas
MG	Minas Gerais
NTU	Associação Nacional das Empresas de Transporte Urbano
PAS	Parcerias com <i>Startups</i>
PCA	Análise de Componentes Principais
PIB	Produto Interno Bruto
PMT	Plano Municipal do Transporte
PNMU	Plano Nacional de Mobilidade Urbana
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte
SETRABH	Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros de Belo Horizonte
TCEMG	Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TPC	Transporte Público Coletivo
TRANSFÁCIL	Consórcio Operacional do Transporte Coletivo de Passageiros por Ônibus do Município de Belo Horizonte

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do índice de passageiros equivalentes por quilômetro (IPKe) nos sistemas de ônibus urbano (1994-2020).	17
Figura 2 - Construto de Valor	23
Figura 3 - Contextualização do Questionário com o objetivo e com o tema de estudo	41
Figura 4 - Perfil das empresas entrevistadas	49
Figura 5 - Frequência absoluta das necessidades dos usuários do transporte coletivo apontadas pelos Concessionários do sistema de transporte coletivo urbano de passageiros em Belo Horizonte, MG	50
Figura 6 - Quantidade de concessionários entrevistados que citaram o item referente aos tipos de usuários, com diferentes necessidades, do transporte coletivo urbano de passageiros em Belo Horizonte, MG	51
Figura 7 - Notas dadas pelos concessionários, conforme grau de relevância (escala de 0 a 5), em relação ao que o usuário valoriza no serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG	52
Figura 8 - Frequência absoluta dos tipos de pesquisas utilizadas pelas empresas, apontados pelos Concessionários do sistema de transporte coletivo urbano de passageiros em Belo Horizonte, MG	53
Figura 9 - Frequência absoluta do item mencionado pelos Concessionários quanto às ações que estão sendo realizadas em suas empresas para melhorar o serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG	53
Figura 10 - Frequência absoluta dos motivos pelos quais as empresas estão realizando melhorias no serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG	54
Figura 11 - Notas dadas pelos concessionários, conforme grau de relevância (escala de 0 a 5), em relação às necessidades de ações para o usuário no serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG.	55
Figura 12 - Frequência absoluta das respostas dadas pelos Concessionários sobre as ações e sua importância no serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG.....	55
Figura 13 - Frequência absoluta das respostas quanto aos benefícios que os Concessionários gostariam de oferecer aos usuários do serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG.....	56
Figura 14 - Frequência absoluta das respostas quanto às exigências do poder concedente para as demandas do serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG	57

Figura 15 - Frequência absoluta das respostas quanto à implementação das exigências do poder concedente para as demandas do serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG	57
Figura 16 - Frequência absoluta das respostas dos Concessionários em relação aos tipos de inovações e tecnologias que querem implementar no atendimento ao serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG	58
Figura 17 - Notas dadas pelos Concessionários, conforme grau de relevância (escala de 0 a 5), em relação às inovações tecnológicas que iria melhorar a percepção de valor dos passageiros.....	59
Figura 18 - Frequência absoluta das respostas dos Concessionários em relação às ações futuras para melhorias das relações com os usuários do serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG.....	59
Figura 19 - Alternativas para a melhoria dos serviços e consequente agregação de valor para o cliente	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Frota do Transporte coletivo urbano de Belo Horizonte.....	35
Tabela 2 - Características Principais das Empresas Pesquisadas.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 JUSTIFICATIVA	15
3 OBJETIVOS	20
4 REFERENCIAL TEÓRICO	21
4.1 Estratégia Empresarial e Marketing	21
<i>4.1.1 Conceito de valor</i>	<i>22</i>
<i>4.1.2 Percepção de valor pelos clientes</i>	<i>24</i>
<i>4.1.3 Valor e relacionamento com cliente</i>	<i>26</i>
<i>4.1.4 Oferta de valor</i>	<i>28</i>
<i>4.1.5 Inovação.....</i>	<i>29</i>
4.2 Concessão de serviços do setor de transporte	31
5 METODOLOGIA.....	33
5.1 Considerações iniciais	33
5.2 Área de Estudo.....	33
5.3 Amostragem	34
5.4 Tipo de Pesquisa	36
5.4 Modelo do Questionário Semiestruturado e forma de coleta dos dados	37
5.5 Análises Estatísticas.....	45
6 RESULTADOS	47
6.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas.....	47
6.2 Percepção de Valor	50
6.3 Oferta de Valor <i>versus</i> Regulação pelo Poder Concedente.....	56
6.4 Inovações Tecnológicas e o Futuro das Relações entre Empresas e Usuários	58
7 DISCUSSÃO	60
7.1 Percepção de Valor	60
7.2 Oferta de valor e Regulação do Poder Concedente	62
7.3 Inovações Tecnológicas e o futuro das relações entre empresas e usuários.	64
8 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	70

1 INTRODUÇÃO

Um estudo recente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015) mostra que 84,72% da população brasileira vive em área urbana. Para garantir o deslocamento e o acesso, ou seja, a mobilidade urbana desses cidadãos a diferentes serviços que a cidade oferece, é importante a existência do transporte público coletivo (TPC) (Araújo et al., 2011). Segundo pesquisa dos grandes números da mobilidade urbana, 85,7% das viagens de transporte coletivo são realizadas por ônibus (Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos 2021).

Por muitos anos, o Estado era o único responsável pelo investimento no sistema de transporte, financiando suas atividades com verbas arrecadas a esse fim. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a estrutura fiscal do Estado Brasileiro foi alterada, passando a existir autorização para a prestação de serviços públicos via serviços de terceiros, que seriam remunerados pelo usuário final (Brasil, CF/1988, art. 175 e parágrafos). Atualmente, em sua grande maioria, o serviço de transporte público nos grandes centros urbanos no Brasil é concedido à iniciativa privada (Concessionários) por meio de concessão pública municipal. Dessa forma, o controle e fiscalização do serviço prestado à população ficam a cargo da entidade municipal. As empresas de prestação de serviço de transporte público devem oferecer serviços de qualidade à população, os quais são assegurados por lei, garantindo melhoria constante na qualidade dos serviços prestados. Para isso, podem se utilizar de estratégias empresariais de marketing, por exemplo, para se manterem competitivas e contornarem as dificuldades existentes no setor.

Um conceito importante no marketing empresarial é o valor do produto ou serviço para o cliente. Quanto mais uma empresa agrega valor a um produto ou serviço, mais distinto e atrativo será o serviço para o cliente, podendo levar a preços mais altos e margens e lucros maiores para as empresas, tornando-se ainda uma grande vantagem competitiva para as empresas modernas (Butz Jr. & Goodstein, 1996; Huber et al., 2001). Nos últimos anos, como forma de agregar valor e propor novos serviços aos usuários, com incremento de receita aos concessionários, tem sido incentivado e proposto o uso da inovação e tecnologias (Lee & Lee, 2019). Nesse sentido, a busca de soluções inovadoras, além de uma gestão de custos minuciosa, pode ser a saída para a obtenção de resultados e crescimento para o setor de transporte público coletivo. Isso porque aumentam o portfólio de alternativas para os usuários/clientes, podendo em última instância resultar em maior remuneração ao gestor, além dos limites impostos pelo Poder Concedente, quando este não permite flexibilizações maiores na formação da tarifa.

Nesse contexto, este trabalho busca compreender como é a percepção dos Concessionários do setor de transporte público coletivo da cidade de Belo Horizonte/MG quanto ao valor dado pelos seus clientes, ou seja, dos usuários do transporte público coletivo. Além disso, mapear as ações que têm sido realizadas em busca da melhoria desses serviços para que possam ser elaboradas proposições e alternativas baseadas em inovação, para melhoria da percepção de valor dos usuários. Assim, este trabalho está dividido em oito seções, incluindo esta “Introdução”, na qual são especificados o tema e a contextualização do problema. Na seção 2, encontram-se a “Justificativa” e a abrangência do estudo. Na seção 3, são apresentados o objetivo geral e os específicos, seguido pelo “Referencial Teórico” na seção 4. O referencial teórico terá os seguintes pontos de estudo: a) Estratégia Empresarial e Marketing e seus subtópicos (Conceito de valor, Percepção de valor pelo cliente, Valor e relacionamento com cliente, Oferta de valor, e Inovação); b) Concessão de Serviços do Setor de Transporte. A partir da seção 5, são abordados os aspectos metodológicos utilizados neste estudo, sendo delimitadas a área de estudo, a amostragem, a forma de coleta dos dados (aplicação de um questionário de pesquisa semiestruturado), e, por fim, uma análise estatística advinda das respostas quantitativas presentes no questionário. Na seção 6 são descritos os resultados encontrados pelas respostas dos Concessionários às perguntas do questionário. Na seção 7, serão feitas as discussões e apresentadas propostas de possibilidades de ações de inovação para agregar valor ao cliente, visando à melhoria dos resultados financeiros para as empresas concessionárias. Por fim, na seção 8, são apresentadas a conclusão e as considerações finais do trabalho.

2 JUSTIFICATIVA

A vida na cidade, e principalmente nas capitais, tem suas facilidades, tais como: lazer, cultura, saúde, emprego, que dependem da mobilidade urbana para levar o cidadão a desfrutá-las. A CNT (2017), através da Pesquisa de Mobilidade Urbana, identificou que houve um acréscimo de 148 milhões de habitantes nas cidades entre 1940 e 2010 e que o grau de urbanização saltou de 31,3%, em 1940, para 84,4%, em 2010. Todo esse crescimento urbano somado à ausência ou incipiente planejamento por parte do ente público contribuíram para o desequilíbrio espacial das cidades, o qual se deve à criação de áreas habitacionais (periferias) distantes dos centros urbanos. Nessas periferias, as ofertas de trabalho, saúde, educação, lazer e serviço nem sempre estão disponíveis, fazendo-se necessário o deslocamento (CNT, 2017, p.12).

Como uma forma de tentar organizar e padronizar os investimentos e ações relacionados à mobilidade urbana, foi criada a Lei número 12.587 de 03/01/2012, que institui as diretrizes da Política Nacional de Mobilidade Urbana, também conhecida como Lei da Mobilidade. Adicionalmente foi criado o Plano Nacional de Mobilidade Urbana (PNMU), que tem como objetivo estabelecer diretrizes para ajudar os municípios no planejamento do sistema de transporte e de infraestrutura viária para circulação de pessoas e cargas, além de contribuir para o desenvolvimento urbano sustentável. Nesse sentido, essa lei estabelece como prioridade para as cidades o transporte coletivo, público e não motorizado, em vez do individual, particular e motorizado (IPEA, 2021). Os entes federativos devem seguir esse plano, a fim de minimizar os impactos do crescimento desordenado dos centros urbanos. As diretrizes vão ao encontro do fortalecimento e integração entre os modais de transporte de massa, diante dos transportes individuais.

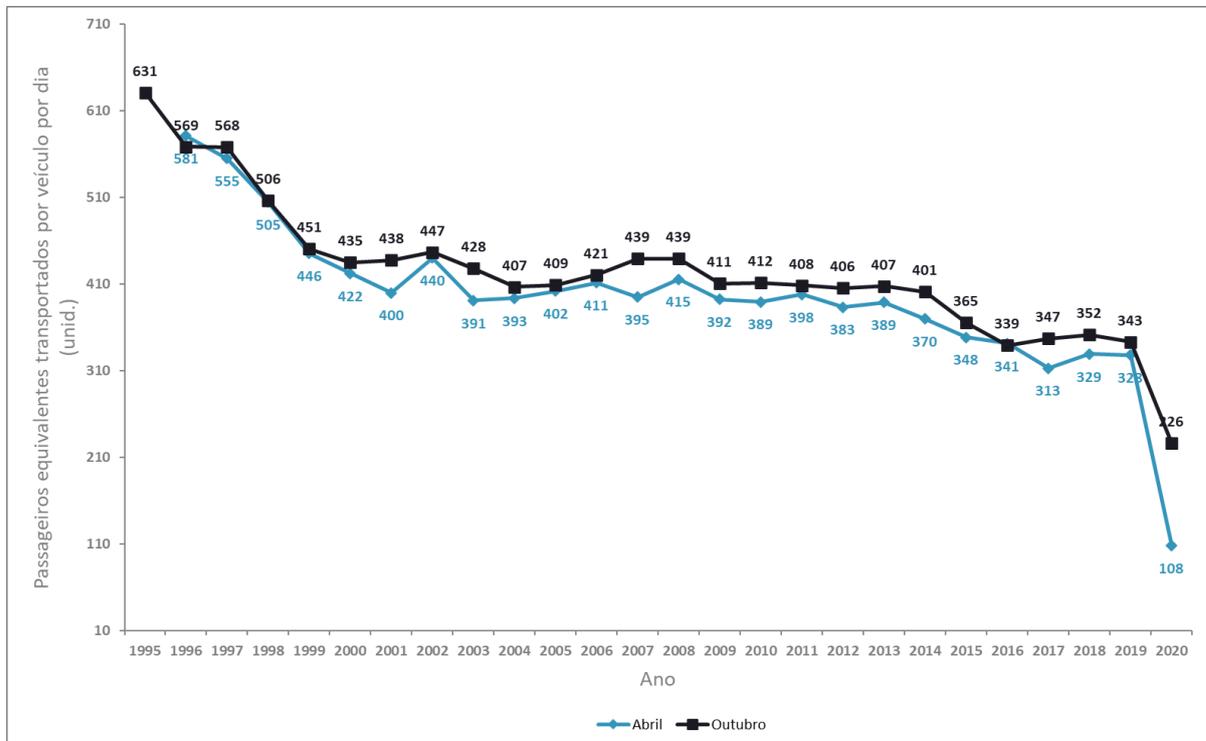
Embora o plano tenha como um dos objetivos contribuir para o desenvolvimento urbano sustentável, as dinâmicas que estimulam a mobilidade urbana sustentável no Brasil são incipientes quando comparadas às dinâmicas de resistência (Moradi & Vagnoni, 2018; Coelho & Abreu, 2019). Dentre as medidas que estimulam, podem ser citados o baixo custo do transporte público por ônibus e a expansão de transporte rápido por ônibus (BRTs - *bus rapid transit* em inglês) (Moradi & Vagnoni, 2018). Por outro lado, as medidas de resistência são as taxas aplicadas aos veículos que poluem ou descontos em veículos que têm baixo impacto ambiental (Coelho & Abreu, 2019).

No passado, a escolha pelo transporte público coletivo era a opção da maior parte da população brasileira, uma vez que outras possibilidades, como o transporte particular

individual, eram pouco acessíveis. Entretanto, tem-se percebido a perda de competitividade desse sistema de transporte em questão para com outros meios de transporte privados, devido à insatisfação dos usuários, à redução no preço relativo dos mesmos (automóveis e motocicletas) seguido de aumento do poder aquisitivo de uma parcela da população (IPEA, 2021). O aumento drástico do número de carros e os congestionamentos que passaram a ser cada vez mais quilométricos têm feito com que o transporte público perdesse produtividade e eficiência devido aos atrasos e deficiências de pistas exclusivas ou corredores, ocasionando aumento de custos e evasão de passageiros/clientes (NTU, 2019). Além disso, a tarifação do sistema de transporte público coletivo por ônibus tem se tornado complexa, uma vez que os índices de preços referentes aos principais insumos utilizados na prestação do serviço vêm crescendo ao longo dos anos, enquanto o número de passageiros pagantes vem-se reduzindo (IPEA, 2021). Segundo dados do Anuário NTU 2020/2021, a produtividade do setor, que, nos últimos 20 anos, estava estabilizada em níveis muito abaixo dos valores observados no início da série histórica, caiu radicalmente e atingiu em 2020 a preocupante marca de somente um passageiro pagante transportado para cada quilômetro rodado, em virtude da pandemia pelo COVID-19 (Figura 1).

Figura 1

Evolução do índice de passageiros equivalentes por quilômetro (IPKe) nos sistemas de ônibus urbano (1994-2020).



Nota: Cidades analisadas: Belo Horizonte-MG, Curitiba-PR, Fortaleza-CE, Goiânia-GO, Porto Alegre-RS, Recife-PE, Rio de Janeiro-RJ, Salvador-BA e São Paulo-SP.

Recuperado de *Anuário NTU: 2020/2021* da Associação Nacional das Empresas de Transportes, 2021b.

Apesar dessa atual crise no setor, o serviço de transporte público coletivo continua tendo alta relevância no cotidiano dos cidadãos brasileiros. Segundo dados da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (NTU), em setembro de 2021, estima-se que foram realizadas mais de 40,4 milhões de viagens por dia por passageiros em todo o Brasil, sendo 32,7 milhões de passageiros utilizando os ônibus (NTU, 2021a). Isso evidencia a grande importância desse tipo de transporte para a mobilidade urbana brasileira, e, portanto, o seu uso deve ser centro de debate e busca de soluções inovadoras. Além disso, a mobilidade urbana, para ser eficiente e sustentável, tem que se basear em uma rede integrada de transporte construída ao redor do transporte público (NTU, 2019).

Como uma forma de exemplificar o poder e a importância do sistema de transporte coletivo, seguem alguns números importantes. De acordo com o IBGE (2017) e publicado pela NTU (2021a), existem 2.901 municípios atendidos por serviços organizados de transporte e

2.669 municípios não atendidos. Apenas 16% dos municípios possuem o Plano Municipal do Transporte (PMT). Mais de 85% das viagens de transporte coletivo são feitas por ônibus. O setor gera diretamente mais de 316.000 empregos. A gratuidade é um ponto importante na composição do preço da tarifa e, em média, impacta 21,3% no preço e 27,1% das viagens são beneficiadas com descontos ou isenções. Por fim, o modal leva um terço da população, mas é responsável por 1 em cada 200 mortes no trânsito, ou seja, menos de 0,5% do total.

Dentre as cidades atendidas por serviços organizados de transporte, foi escolhida a cidade de Belo Horizonte - MG para este estudo. Belo Horizonte é a capital do Estado de Minas Gerais, possuindo uma população estimada total de 2.530.701 habitantes (IBGE, 2020). Desse total, 66% utilizam o serviço de transporte público para deslocamentos (BHTRANS, 2016). Foi a cidade pioneira a realizar a modalidade de licitação para a concessão do serviço de transporte público coletivo por ônibus no Brasil em 1997, em que o Poder Público concedente passou então a ter caráter regulador e fiscalizador, garantindo a execução adequada das atividades previstas no contrato, buscando ainda a melhoria da qualidade e atração de novos usuários (Eleutério, 2018). Por outro lado, as empresas passaram a executar o serviço, remunerando-se pela própria exploração do serviço, por meio de tarifas cobradas dos usuários do serviço. Nos últimos anos, “a concessão de novos benefícios pelo Poder Concedente de Belo Horizonte refletiu diretamente no valor da tarifa, que não é suficiente para cobrir os custos do sistema, mas é considerada alta pelos usuários que a pagam” (Eler & Rocha, 2019, p. 34).

A tarifa de Belo Horizonte, cidade na qual foi desenvolvido este estudo, está dentre as tarifas mais caras do Brasil, sendo acima de capitais maiores como São Paulo e Rio de Janeiro, que têm subsídios municipais (SETRABH, 2021). O alto valor da tarifa associado à insatisfação dos usuários quanto aos serviços prestados pelas empresas do sistema de transporte coletivo de Belo Horizonte levaram a uma queda no número de passageiros, sendo considerada constante e, em média, 7% de sua demanda a cada ano (Eler & Rocha, 2019). Segundo Eleutério (2018), no ano de 2017 houve apenas 78% do número de passageiros pagantes no município em relação a 2012. Ainda de acordo com a autora, somado ao aumento no preço do combustível, isso evidencia o motivo pelo qual as passagens aumentam ao mesmo tempo em que não se vê melhorias nos serviços de transporte público coletivo do município.

Além disso, a crise econômica de 2014 veio agravar essa situação, pois trouxe o transporte clandestino para cidade, o início dos serviços de transporte individual por aplicativos e, recentemente, a ampliação da oferta para serviços coletivos. Diante desse cenário de crise do setor, o Consórcio das Operadoras do Transporte Coletivo de Passageiros por Ônibus de Belo Horizonte (TRANSFÁCIL) tem pensado em estratégias e iniciativas que busquem reter os

clientes atuais, recuperem o público que deixou de usar e atraiam novos usuários (Eler & Rocha, 2019).

Diante da importância do serviço de transporte coletivo e da necessidade de buscas de alternativas que auxiliem a resolver a crise atual no setor, faz-se necessário compreender a percepção dos Concessionários responsáveis pelas empresas do transporte público coletivo de Belo Horizonte. Assim, será possível entender as limitações para a melhoria na prestação dos serviços, e, conseqüentemente, buscar proposições como alternativas para o setor.

3 OBJETIVOS

O setor de transporte público coletivo por ônibus vem enfrentando uma série de dificuldades ao longo dos anos em várias cidades brasileiras, como a perda de passageiros, agravada pelo aumento no preço dos combustíveis, e consequente aumento do valor da tarifa, além do surgimento de serviços de transportes individuais, dentre outros (NTU, 2019). A manutenção desse serviço público é de extrema importância para que a mobilidade urbana brasileira seja eficiente e sustentável. Portanto, isso deve ser centro de debates, e a busca de soluções inovadoras pode ser a saída para contornar a crise.

Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo é:

- Avaliar as percepções das empresas do setor de transporte coletivo urbano de passageiros de Belo Horizonte quanto ao valor atribuído pelos usuários aos serviços prestados por essas empresas, de modo a propor alternativas para melhorias na prestação do serviço e consequente aumento da percepção de valor do usuário.

De forma específica, os objetivos deste trabalho são:

- Compreender a amplitude da visão dos empresários quanto à percepção de valor do cliente usuário do transporte coletivo urbano.
- Identificar a natureza qualitativa das soluções inovadoras que estão sendo pensadas pelos empresários para gerar valor ao usuário.
- Definir genericamente a natureza qualitativa das dificuldades encontradas pelos empresários para melhorar a qualidade dos serviços e valor ao usuário, principalmente sob o ponto de vista das limitações impostas pelo poder concedente.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo desta seção é abordar as bases teóricas que dão embasamento conceitual a esta dissertação, tendo como base de estudo as estratégias corporativas. A conceituação das estratégias corporativas, assim como seu processo de formação, não será discutida neste estudo. Serão brevemente definidos apenas os níveis de hierarquia dessas estratégias a fim de contextualizar o terceiro nível, referente às estratégias funcionais, uma vez que o marketing se insere nessas estratégias, e nele é contemplada a geração de valor para o cliente, cuja percepção dos Concessionários dos serviços de transporte público coletivo acerca desse tema é o objetivo proposto neste estudo. Além disso, será abordada inovação como forma de agregar valor ao cliente, e, por fim, o modelo de concessão de serviço de transporte público.

4.1 Estratégia Empresarial e Marketing

Segundo Kotler (1992, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Dentro do planejamento estratégico, têm sido apresentados três níveis hierárquicos de organização:

(...) corporativo, das unidades de negócio e dos níveis funcionais. No nível corporativo, estão as decisões que envolvem a corporação como um todo, sendo que os autores defendem que tais decisões não podem ser descentralizadas sob o risco de subotimização de recursos. No nível das unidades de negócio devem ser tomadas decisões que assegurem a longevidade das vantagens competitivas, por meio de ações estratégicas alinhadas aos direcionamentos da corporação. Por fim, no último nível as estratégias funcionais devem consolidar as demandas das estratégias das unidades de negócio, assim como desenvolver as competências únicas da organização (Hax & Majluf, 1991 citado por Hamza, 2009).

Dentro do segundo nível de hierarquia, encontram-se as Estratégias Competitivas, que têm como objetivo levar a organização a uma posição competitiva superior aos seus concorrentes, traçando metas e políticas para alcançá-las (Porter, 1986). Ainda de acordo com Porter (1989), a vantagem competitiva deve ser compreendida pelas diversas atividades que uma organização executa, dentre elas o *marketing*.

O *marketing* se encontra no terceiro nível das hierarquias da Estratégia empresarial, ou seja, das estratégias funcionais, tendo papel fundamental na diferenciação das atividades, ou seja, em diferenciar o produto ou serviço através de algum atributo valorizado pelos consumidores e clientes, fazendo com que a empresa satisfaça de forma única essa necessidade específica, podendo, inclusive, cobrar mais pelo serviço ou produto (Porter, 1989).

Segundo Pinheiro e Gullo (2011), o *marketing* é o processo humano, social e administrativo que facilita a troca de valores entre um comprador e um vendedor, ambos em busca da satisfação de suas necessidades, desejos e objetivos. Para Kotler e Keller (2012):

Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. *Marketing* identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro.

Para Kotler e Keller (2012, p. 3), o *marketing* objetiva “suprir necessidades gerando lucros”, e para isso envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Nesse sentido, fica evidenciado que um dos valores centrais do *marketing* é a ideia de valor. De fato, Falcão et al. (2016) incorporaram o conceito de valor como elemento central, fundamento e ferramenta de suporte a importantes processos às decisões de marketing: comportamento do consumidor, orientação para o mercado, segmentação e posicionamento, relacionamento, dentre outros.

Segundo Hamza (2009), a gestão do valor para o cliente é uma estratégia de marketing fundamental para que a empresa obtenha vantagem competitiva e ofereça valor superior ao cliente, contribuindo, conseqüentemente, para sua estratégia de crescimento, de forma sustentável.

Diante dos conceitos visitados acima, fica claro a importância da estratégia empresarial e do Marketing para o mundo empresarial. Mas, para o estudo em questão, as empresas são Concessionárias de serviço público e têm suas estratégias muito limitadas e já definidas por parte do Poder Concedente e pelo contrato de concessão assinado entre eles.

4.1.1 Conceito de valor

Porter (1989) aponta que valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar. Por outro lado, Butz Jr. e Goodstein (1996) definiram “valor” como uma espécie de vínculo

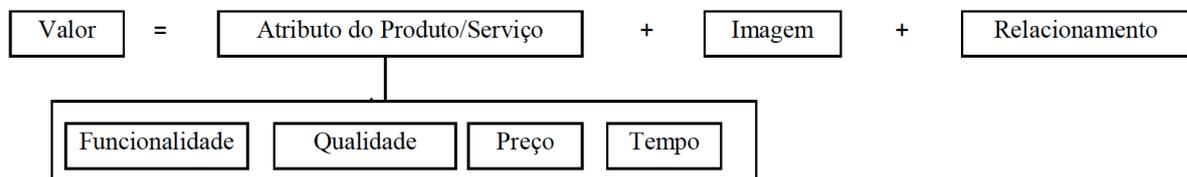
emocional estabelecido entre o cliente e o fornecedor/empresa depois que o cliente usou um produto ou serviço. Isso ocorre quando a experiência gera satisfação e desejo no cliente de usar esses serviços repetidamente, até mesmo de forma exclusiva, recomendando, inclusive, para amigos e familiares.

Em Galé (1996), o valor do cliente é a qualidade percebida pelo mercado, ajustado pelo preço relativo do produto. Galé ainda orienta a necessidade de realização de pesquisas de determinação das percepções de valor e preço relacionadas à concorrência pelo mercado em contrapartida das pesquisas simplistas de satisfação de clientes. E a migração de satisfação do cliente para valor percebido aumenta a sua lealdade. Assim, o valor para o cliente é criado quando as percepções dos benefícios recebidos em uma transação superam os custos totais de propriedade.

Para Kaplan e Norton (1997), o valor pode ser descrito conforme o construto descrito na Figura 2.

Figura 2

Construto de Valor



Recuperado de *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*, de Kaplan e Norton, 1997.

Para Christopher (2003), a questão de valor para o cliente está vinculada ao preço. Como o preço compõe uma parte do custo total de propriedade, existe uma relação entre o preço cobrado e a percepção do valor do cliente. Quanto mais alta a percepção de valor, mais se pode cobrar e, em contrapartida, se o preço excede o valor percebido, as vendas declinam. E o desafio das empresas é identificar maneiras de aumentar o valor para o cliente, adotando estratégias de marketing que vão além do enfoque tradicional em marcas e imagens.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 169), o "valor está associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências medidas pela comunidade".

Toledo e Moretti (2016) discutiram sobre o conceito de valor para o cliente. Segundo esses autores:

As múltiplas acepções e interpretações concernentes a valor (para o cliente) podem divergir em alguns pontos, mas convergem especificamente quanto a dois aspectos. O primeiro refere-se ao fato de que valor diz respeito mais a algo percebido pelo cliente do que objetivamente determinado pela empresa; o segundo é a evidência de que duas dimensões devem ser consideradas em sua concepção: benefícios e custos.

Para Las Casas (2019), valor não é apenas o equivalente financeiro atribuído diretamente a um produto ou serviço, mas o aspecto ou aspectos fundamentais valorizados pelos consumidores, tanto no produto como no processo. São os benefícios procurados pelos consumidores, tanto no produto como no processo todo. Apesar das várias definições encontradas na literatura, o valor para o consumidor não é facilmente definido, pois é calculado baseado em crenças (Butz Jr. & Goodstein, 1996).

Ao revisitar conceitos de valor, valor e preço estão bem interligados e tem os consumidores e clientes como foco principal de atuação. Preço alto com valor baixo, ruim para os consumidores e, preço baixo e valor alto, ruim para o mundo empresarial. Com isso, de acordo com os autores, essa equação precisa ser bem resolvida a bom termo para ambos os lados.

No estudo dessa dissertação, os Concessionários têm como meta redução de preço, conforme entrevista realizada com os maiores empresários do transporte coletivo urbano de passageiros de Belo Horizonte, mas, essa meta está difícil de ser cumprida devido ao Poder Concedente que tem o total controle de preços e do valor a ser entregue, ao determinar e exigir todas as premissas para o bom funcionamento do serviço. Porém, não é uma máxima essa visão do Poder Concedente do que é valor ao cliente/consumidor. É recomendado a realização de pesquisas de qualidade e percepção de valor para que confronte com a visão do Concessionário e que esse alinhamento traga bons resultados ao Sistema como um todo.

4.1.2 Percepção de valor pelos clientes

Segundo Kotler (2000), o valor percebido pelo cliente é muito influenciado por características pessoais (culturais, psicológicas, influências de grupos de referência) do consumidor. Assim, em economias em que as pessoas têm diferentes perfis e desejos, percepções, preferências e critérios de compras próprios, as empresas inteligentes devem, portanto, conceber e entregar suas ofertas para mercados-alvo bem definidos (Kotler & Keller,

2012). Portanto, a satisfação dos consumidores é um conceito muito amplo, pois grupos distintos apresentam diferentes necessidades e desejos (Las Casas, 2019).

Diante disso, fica evidenciado que a segmentação de mercado é um importante fator para as decisões estratégicas de marketing. Isso porque o mercado, como um todo, é heterogêneo, isto é, “os compradores atuais e potenciais variam em termos de tamanho, desejos e necessidades, taxa de utilização dos produtos, processo de busca de ofertas de diferentes fornecedores, localização, local de uso ou consumo, entre diversos outros fatores” (Hamza, 2009).

Wendell Smith (1956) como citado em Hamza (2009) foi autor pioneiro no estudo da segmentação de mercado como estratégia de *marketing*. Assim, esse processo reconhecia diferenças na demanda de mercado, que antes não eram reconhecidas. E, do ponto de vista mais moderno, o conceito de segmentação contemplaria um processo que se inicia com a partição do mercado, via levantamento das variáveis de segmentação e desenho do perfil dos segmentos de mercado potenciais (Hamza, 2009).

A segmentação de mercado traz dois importantes benefícios para a organização. Primeiramente, ela ajuda a determinar as oportunidades de mercado existentes e escolher entre elas a que potencialmente trará o melhor retorno para a organização (em termos dos objetivos previamente estabelecidos em suas estratégias de crescimento e competitiva). Como os recursos das organizações são limitados, é necessário que se façam escolhas sobre onde aplicá-los. Outro importante benefício da segmentação de mercado é a eficiência gerada aos programas de marketing, uma vez que seu composto (decisões de produto, promoção, precificação e distribuição) pode ser planejado de forma mais adequada a cada segmento em que se deseja atuar. O que, por sua vez, aumenta as chances da organização de ter sucesso, oferecendo aos clientes valor superior (Hamza, 2009).

Compreender esses processos de segmentação de clientes e a seleção de público-alvo é importante para que a empresa possa se posicionar estrategicamente (Toledo & Moretti, 2016). Isto porque conhecer os fatores que influenciam as decisões de compra dos consumidores permite focar as ações no conjunto de valores mais relevantes. Ou seja, “quanto mais se sabe sobre o consumidor-alvo, melhor uma empresa entende o que ele quer e precisa, podendo desenvolver sua oferta de forma mais apropriada e entregando mais valor para seus clientes” (Falcão et al., 2016, p. 32).

Um outro aspecto a ser considerado é que os clientes podem considerar valor em diferentes tempos, tal como quando fazem uma decisão de compra ou quando têm experiência com o desempenho do produto durante ou após o uso. Cada um desses contextos centra-se em uma diferente tarefa de julgamento do cliente (Woodruff, 1997).

De acordo com Toledo e Moretti (2016), a percepção do cliente, com referência aos benefícios recebidos, abrange uma multiplicidade de estímulos relacionados a diferentes fatores funcionais, emocionais, sociais e influenciadores de seu comportamento. Ainda segundo esses autores, deve-se realizar uma investigação minuciosa a respeito dos valores pessoais dos clientes, suas aspirações, crenças, expectativas, motivações e formas de expressar seu comportamento.

O mapeamento desses valores norteará ações de marketing da empresa de forma a conciliar a satisfação e a manutenção dos clientes, mediante a entrega dos benefícios esperados, com os recursos que ela terá de obter e o modo como irá operá-los. (Toledo & Moretti, 2016).

Os clientes são o foco das empresas e, estar atento ao perfil deles é um diferencial competitivo e uma forma de entrega de valor de forma direta e, muitas vezes com menor custo. As Concessionárias em estudo, fazem pesquisas de perfil do consumidor, mas, de um período mais recente, ou seja, quando perceberam a importância e a necessidade para atuar em um mercado altamente competitivo.

4.1.3 Valor e relacionamento com cliente

Compreender o valor dos serviços ou produtos é ainda um passo fundamental para um bom relacionamento com o cliente. E esse relacionamento, quando bem-feito, é um excelente ativo intangível da organização, uma vez que esse cliente não só tem a relação pessoal direta quanto indireta, indicando para pelo menos mais cinco pessoas, gerando efeito multiplicador. Por outro lado, clientes insatisfeitos comunicam a sua insatisfação para pelo menos nove pessoas.

Para Las Casas (2019), o relacionamento que o cliente tem com a empresa deve ser de forma contínua, promovendo satisfação para si próprio (cliente) e lucro para a organização. Cultivar um bom relacionamento entre a empresa e seus diversos públicos é uma tarefa estratégica. Por isso, é importante investir na interação com o cliente, identificando meios

criativos e eficientes para aprimorar esse processo. É preciso buscar conhecer as reais necessidades dos clientes, conhecer profundamente os motivos pelos quais os clientes compram seus produtos (Las Casas, 2019).

Para Prahalad e Ramaswamy (2000), a característica que diferencia o novo mercado é ter nos consumidores uma fonte de competência para a empresa. Ainda alinhado nesse pensamento, Bateson e Hoffmam (2001) defendem que as empresas precisam manter os clientes antigos utilizando-se de estratégias com esse objetivo, tendo em vista que os custos com marketing para atrair novos clientes é muito superior. Para Shapiro e Sviokla (1995), um cliente leal compra mais, em maior quantidade e com maior frequência, exigindo menos recursos de marketing. E esses clientes leais são mais abertos a testar novos produtos e suportam aumentos de preços.

A satisfação está diretamente ligada ao valor percebido pelo cliente, que muitas vezes não fica claro pelo cliente, e a empresa tem papel importante em demonstrar esse valor. Os clientes precisam ficar mais que satisfeitos, eles precisam ficar encantados. Ainda na visão de Corrêa e Caon (2002), esse valor entregue ao cliente pode ser dividido em elementos estocáveis e não estocáveis, variando conforme a operação da empresa. Os elementos estocáveis são os “bens facilitadores”, ou seja: espaços, locais, benefícios oferecidos ao cliente para que sua experiência seja ainda melhor. Os elementos não estocáveis são elementos ligados diretamente aos aspectos essenciais do serviço ou produto.

Em Hoffman et al. (2010), proporcionar a satisfação do cliente passa por um modelo que tem três estágios principais: pré-compra, consumo e pós-compra. O estágio pré-compra consiste nos eventos que ocorrem antes da aquisição do serviço pelo cliente e inclui estímulos, conscientização do problema, busca de informações e avaliação de alternativas. O estágio do consumo são as atividades de comprar, usar e descartar o produto. E o resultado do estágio anterior ocorre durante o estágio do consumo. Por fim, o estágio do pós-compra refere-se ao processo pelo qual o cliente avalia seu nível de satisfação com a compra. Para Silva et al. (2014), “a chave do sucesso é saber ouvir o mercado comprador e, o mais interessante não é ouvir o que ele compra, mas, sim, o que ele gostaria de comprar e não encontra”.

De acordo com Toledo e Moretti (2016), “no longo prazo, a continuidade do relacionamento, proporcionada pela manutenção e/ou aumento de satisfação do cliente, irá gerar uma base fidelizada de clientes e, conseqüentemente, aumento do seu valor vitalício e dos resultados de marketing”.

Satisfazer o cliente, estar próximo dele, ouvir e melhorar, são pontos que os empresários de maneira geral devem estar atentos. Nos Concessionários do serviço de transporte coletivo

urbano de passageiros não seria diferente e, na entrevista realizada, muitos relatam que fazem pesquisas, têm canais aberto de reclamações, sugestões e, buscam através da tecnologia, entregar maior valor e soluções que facilitem a vida dos clientes, como forma de se manterem no mercado que antes não tinham concorrência, mas, hoje se tem vários meios de locomoção nos grandes centros urbanos.

4.1.4 Oferta de valor

Em uma economia extremamente competitiva, com consumidores cada vez mais racionais e exigentes, uma empresa precisa entregar valor, selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior. Nesse sentido, é importante que os valores criados sejam percebidos pelos clientes, a fim de que eles estejam dispostos a pagar um valor superior pelo valor gerado e agregado (Porter, 1989; Hamza, 2009). É importante entender de que forma o produto adquirido é utilizado pelo cliente, para melhor compreender as necessidades e/ou desejos que estão sendo satisfeitos.

Compreender o processo de oferta de valor é importante no mundo atual dos negócios, e esse processo é diferente para produtos e serviços. Uma das diferenças está nos modelos de criação de valor para bens e serviços. Para bens e serviços, a criação de valor pode ser entendida como cocriação, em que o valor é construído para e juntamente com o cliente. Isto é,

a efetivação do valor não ocorre por meio de uma cadeia de processos, mas por meio de uma constelação de atores que constroem valor. O principal elemento presente nesta abordagem é a reconfiguração da forma como o relacionamento e os papéis entre os atores existem e são construídos nesta constelação (Scanfone et al., 2015, p. 39).

Gebauer e Bo Enquist (2010) utilizaram as cinco atividades de cocriação de Prahalad (engajamento do cliente, autoatendimento, envolvimento do cliente, resolução de problemas e *codesign*) para explorar como a cocriação de valor ocorre no contexto de um prestador de serviços de transporte público ferroviário. E seus resultados mostram que as organizações devem ter uma visão abrangente do valor cocriação, se pretendem explorar todo o seu potencial estratégico. Além disso, os operadores de transporte público devem facilitar a participação ativa de clientes na concepção e implementação de seus processos e sistemas.

Essa linha de pensamento enfatiza a importância da satisfação do cliente ao consumir um produto ou serviço oferecido a ele e envolvê-lo na criação do valor. Essa satisfação ou valor

percebido pelo cliente deve estar sempre com o olhar para o valor superior em relação à concorrência.

Após ter gerado o valor, é preciso que a empresa comunique e eduque o cliente, salientando que sua oferta possui os atributos que ele mais valoriza. Por fim, a empresa deve monitorar se está atingindo desempenho superior de mercado, via desenvolvimento destas atividades. (Hamza, 2009).

Segundo Spacek e Vacik (2016), “um método possível de criação de valor é o lançamento de produtos inovadores que potencialmente atraem novos clientes e capturam uma participação de mercado razoável”. Ainda segundo esses autores, a capacidade de inovação da empresa é considerada como um dos mais poderosos geradores de valor.

Muito mais que ofertar valor, é ele ser percebido e valorizado pelo seu cliente. Essa preocupação tem levado os Concessionários a investirem cada vez mais para entregar esse valor em forma de serviços e soluções que, podem ocasionar uma redução no preço do serviço que, pode gerar aumento de demanda e, que por fim, pode gerar aumento de receita e melhoria de margem do negócio.

4.1.5 Inovação

Nessa linha de pensamento desse trabalho temos o uso da inovação como forma de agregar valor e propor novos serviços aos usuários e incremento de receita aos concessionários do setor de transportes.

Existem várias definições para o conceito de inovação em serviços, e todos eles se relacionam com a melhoria de desempenho e fortalecimento da capacidade da empresa para competir com outras empresas (Chen et al., 2015). Muitas das inovações em serviços podem ser pensadas com o uso da tecnologia, a qual tem sido espalhada rapidamente ao longo dos anos. “A era digital é caracterizada pela velocidade sem precedentes de mudança no mundo dos negócios, e tecnologias digitais avançadas têm sido o principal motor da inovação organizacional e de novas oportunidades de criação de valor” (Lee & Lee, 2019). Essas tecnologias têm se tornado uma nova abordagem estratégica para entregar novo valor e experiência ao cliente nas mais diversas áreas.

Segundo Vecchio e Tricarico (2018), as sociedades estão cada vez mais móveis e interconectadas, novas ferramentas de tecnologia da informação e comunicação estão se

tornando cada vez mais relevantes para mover-se, realizar tarefas e criar relacionamentos, mesmo a distâncias consideráveis. A inovação trouxe ao mercado os aplicativos de mobilidade que incluem plataformas nas quais as informações são coletadas, trocadas e armazenadas, empurrando as pessoas para escolhas de modais mais complexos e de maior interatividade (Vecchio & Tricarico, 2018). Além disso, as informações podem aumentar o prazer nas experiências de usuários de serviços, usando, por exemplo, a *gamification*: esse é o caso de iniciativas que, dentro de um prazo limitado, usem aplicativos para registrar os comportamentos de viagem dos usuários, fornecer diferentes alternativas de viagem, pontuar aqueles que usam um modal mais sustentável e, finalmente, pontuar aqueles com maiores pontuações (Vecchio & Tricarico, 2018).

Chen et al. (2015) investigaram o efeito de inovações de serviços e produtos sobre a relação entre a satisfação e valor para os clientes usuários de aeroportos. Foi constatado que há uma forte relação positiva entre a satisfação do cliente e valor para o cliente, e todos os serviços de inovação avaliados (uso de mídia social para comunicação, quiosque de *check-in* automático, raio-x e microhotels) aumentaram a relação direta entre satisfação do cliente e valor para o cliente. Ainda de acordo com esses autores, os aeroportos devem preocupar-se com o desenvolvimento de serviços que aumentem a satisfação do cliente, pois, quanto mais satisfeitos ficam os clientes, mais eles irão valorizar os aeroportos. Os autores ainda sugerem que, embora as estratégias de marketing estejam mais bem estabelecidas no setor privado, é importante que as empresas estatais também as utilizem, uma vez que sua missão é servir bem a população. Nesse sentido, essa mesma linha de raciocínio poderia ser adotada para as empresas prestadoras de serviço de transporte público para a população.

Para Camacho et al. (2016), as abordagens devem ser centradas no passageiro como centro das soluções futuras, em que a evolução de suas necessidades, desejos e valores são usados para orientar como melhorar a funcionalidade do serviço. E essas abordagens têm sido modificadas e moldadas diariamente com a introdução da tecnologia no setor, criando possibilidades para os passageiros experimentarem suas viagens.

A busca por soluções, principalmente em serviços altamente controlados, acaba vindo da parte de tecnologia. Para o setor de transporte coletivo urbano de passageiros, os Concessionários estão investindo em empresas que trazem soluções para seus aplicativos, para o uso de internet e interações nos veículos e até mesmo nas estações de transbordo. Soluções estas que geram valor ao usuário e os mantêm fiéis ao serviço de mobilidade.

4.2 Concessão de serviços do setor de transporte

Nos grandes centros urbanos do Brasil, a grande maioria do serviço de transporte público é concedido à iniciativa privada (Concessionários) por meio de concessão pública municipal, ficando a cargo da entidade municipal o controle e fiscalização do serviço prestado à população. Segundo Depiné (2010, p. 26):

A concessão do serviço público é o contrato administrativo pelo qual o Estado confere a terceiro o exercício de um serviço público, para que o execute em nome próprio, por sua conta e risco, remunerando-se pela própria exploração do serviço, via de regra por meio de tarifas cobradas dos usuários do serviço.

Algumas definições para a concessão do serviço público são dadas por diversos autores:

Concessão é a delegação contratual da execução do serviço, na forma autorizada e regulamentada pelo Executivo. O contrato de concessão é ajuste de Direito Administrativo, bilateral, oneroso, comutativo e realizado *intuitu personae*. Com isso se afirma que é um acordo administrativo (e não um ato unilateral da Administração), com vantagens e encargos recíprocos, no qual se fixam as condições de prestação de serviço, levando-se em consideração o interesse coletivo na sua obtenção e as condições pessoais de quem se propõe a executá-lo por delegação do Poder Concedente (Meirelles *et al.* 2015, p. 475).

A concessão comum de serviço público é um contrato plurilateral de natureza organizacional e associativa, por meio do qual a prestação de um serviço público é temporariamente delegada pelo Estado a um sujeito privado que assume seu desempenho diretamente em face dos usuários, mas sob controle estatal e da sociedade civil, mediante remuneração extraída do empreendimento (Justen Filho, 2016, p. 583).

A receita das empresas concessionárias do sistema de transporte coletivo urbano é criada exclusivamente por meio da cobrança da tarifa pela oferta do serviço, sendo, portanto, dependente da quantidade de usuários do serviço. Nesse sentido, apesar de ser um serviço essencial para a população, os usuários do transporte público coletivo poderiam ser considerados clientes ou consumidores, embora exista uma discussão sobre essa questão.

Vários fatores interferem nas decisões dos consumidores sobre o uso do transporte público, sendo o preço da tarifa um dos fatores mais importantes (Rabay & Andrade, 2019).

Eleutério (2018) avaliou o modelo tarifário do transporte público coletivo por ônibus em Belo Horizonte. De acordo com seu estudo, os índices de preços referentes aos principais insumos utilizados na prestação do serviço vêm crescendo ao longo dos anos, e a tarifa é diretamente proporcional aos custos do serviço em questão. Dessa forma, com o aumento dos insumos, tem-se a necessidade do aumento tarifário. Porém, com a ausência de melhorias em outros quesitos, como conforto, acessibilidade, dentre outros, observa-se uma migração para outros modais. Assim, o Poder Público e as empresas operadoras devem trabalhar em equilíbrio, sendo que “a Administração Pública deve definir aspectos que atendam às pretensões dos utentes, mas também que garanta justa remuneração pelos serviços prestados, para que assim os desejos dos empresários também possam ser atendidos, tendo o Poder Público o papel de moderador.”

Para os prestadores do serviço de transporte, garantir o equilíbrio econômico-financeiro num setor cuja estrutura física e operacional implica elevados custos operacionais (tanto fixos quanto variáveis) não é uma tarefa fácil. “O equilíbrio econômico requer que o valor da tarifa a ser cobrada seja equivalente à razão entre os custos operacionais e o número médio de usuários do setor, equivalendo-se, assim, ao custo médio por passageiro.” (Eleutério, 2018).

Não foram encontrados estudos que avaliem a compreensão de empresários sobre a percepção de valor do cliente, provavelmente porque são interesses inerentes às próprias estratégias competitivas da empresa, sendo resultado de suas próprias pesquisas internas. Entretanto, é importante compreender como as empresas prestadoras desse serviço têm pensado acerca de melhorias baseadas na percepção de valor do cliente, e como contrapartida propor alternativas para enfrentamento do cenário de crise, como a perda do número de passageiros. Segundo as estratégias de marketing, o abandono do usuário pelo uso do serviço, por exemplo, poderia estar associado à não percepção do valor oferecido pelo serviço, e não necessariamente ao valor em si da tarifa.

5 METODOLOGIA

5.1 Considerações iniciais

O objetivo deste capítulo é explicar de forma detalhada a metodologia utilizada para a realização deste estudo. Esta seção está dividida em cinco partes. Na primeira, está especificada a área de estudo. Em seguida, como foi realizada a amostragem da população em estudo. Na terceira parte, está descrito o tipo de pesquisa. No próximo subitem, é apresentado o modelo de questionário semiestruturado proposto aplicado à amostra estudada e como ele se relaciona com cada objetivo proposto. Por fim, no último, é apresentada a análise estatística realizada.

5.2 Área de Estudo

O presente estudo foi desenvolvido na cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, nas empresas concessionárias de transporte coletivo urbano que detêm a concessão desde novembro de 2008 com duração de 20 anos. O sistema de transporte coletivo em Belo Horizonte é dividido em dois sistemas:

1) Sistema Convencional, que são as linhas de ônibus que conectam um bairro a outro dentro de uma mesma localidade ou entre regiões distintas, passando por vias importantes.

2) Sistema Move, que é constituído por ônibus que partem de um bairro e chegam a uma estação de integração, onde o passageiro tem a opção de transferir-se para outra linha de outro bairro daquela região ou embarcar em linhas que vão para outras regiões da cidade. As linhas que saem dos bairros são chamadas de alimentadoras, e as que se destinam a outros locais, passando por corredores de tráfego, são as linhas troncais.

A cidade de Belo Horizonte conta com seis estações de integração, localizadas em cinco regiões da cidade, sendo elas: Estação Diamante, Estação Barreiro, Estação Venda Nova, Estação Vilarinho, Estação São Gabriel e Estação Pampulha. Contam com 37 estações de transferências ao longo dos corredores de tráfego e na área central. Para unificar ainda mais o sistema, foi criado o Sistema Suplementar, que é feito por micro-ônibus através de 27 linhas, atendendo a diversas áreas da cidade de difícil acesso, sem concorrer com o sistema convencional.

O Poder Concedente, através de ato autorizativo (decreto municipal) número 13.384 de 12 de novembro de 2008 e embasado na Lei Federal 8.987/1995, regulamenta e fiscaliza todo o serviço de transporte municipal. Algumas características do serviço de transporte municipal:

- a) essencialidade;
- b) relação com a dignidade da pessoa humana;
- c) perecível: produção e consumo ocorrem concomitantemente;
- d) demanda sazonal;
- e) usuários, principalmente, das classes “B” e “C”;
- f) ausência de subsídios (a rigor);
- g) existência de benefícios diversos à sociedade.

A modalidade de contratação deve ser na menor tarifa, levando em consideração o projeto básico e a planilha aberta contendo todos os custos fixos e variáveis, bem como os impostos pertinentes à operação. No edital, de responsabilidade do Poder Concedente, estão todos os pontos, direitos e deveres das partes, bem como contempla reajustes, gratuidades, investimentos e demais valores e/ou receitas, e o pagamento pela outorga. Esse pagamento de outorga é controverso e divide opiniões, sendo que Entidades civis e órgãos de controle, tais como o próprio Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG), defendem que esse pagamento apenas onera a planilha de custos e a tarifa ao usuário (TCEMG, 2016). Por outro lado, o Poder Concedente Municipal (Prefeituras) defende o valor como contrapartida pela operação do sistema e manutenção dos custos de controle e fiscalização (TCEMG, 2016). Para melhor controle e acompanhamento do Poder Concedente, nos editais são incluídos alguns artifícios tecnológicos, tais como a Bilhetagem Eletrônica, que o cessionário deve incluir e dar acesso ao cedente para que ele possa acompanhar e gerir as gratuidades previstas em lei, bem como demais acompanhamentos de receitas, sempre com o objetivo de fiscalização.

5.3 Amostragem

No primeiro momento, foi analisada toda a população que atualmente tem 25 grupos de empresas que atuam através de quatro grandes consórcios no transporte coletivo urbano de passageiros em Belo Horizonte/MG e detêm uma frota de, aproximadamente, 2.500 veículos dos mais variados tipos, tais como: Padron, Articulado, Convencional e Miniônibus. Essa frota tem idade média de 4 anos e 9 meses (SETRABH, 2020). Com o objetivo de ter maior representatividade dentro da população em estudo, a amostra foi separada conforme o critério de número de veículos coletivos urbanos de passageiros em Belo Horizonte e apenas um gestor/administrador por empresa. A complexidade para agendamento e conciliação de agendas com esses gestores também deve ser levada em consideração, uma vez que são grupos

familiares e, muitas vezes, com restrição de expor opiniões e/ou conhecimentos sobre o sistema de transporte coletivo. As empresas que foram alvo dessa pesquisa têm o mínimo de 80 veículos em circulação e, após esse corte, foi identificado o total de 16 empresas, totalizando 16 entrevistados (Tabela 1). As demais empresas, embora não façam parte da amostra, fazem parte do sistema de transporte coletivo urbano de Belo Horizonte.

Tabela 1

Frota do Transporte coletivo urbano de Belo Horizonte

Frota Equivalente - Outubro 2020	
Empresa	Quantidade Veículos
Empresa E	239
Empresa P	235
Empresa A	215
Empresa F	202
Empresa G	178
Empresa I	136
Empresa B	115
Empresa L	114
Empresa O	109
Empresa M	98
Empresa K	97
Empresa N	89
Empresa H	86
Empresa C	82
Empresa D	81
Empresa J	81
Empresa T	71
Empresa V	62
Empresa X	44
Empresa U	38
Empresa Z	29
Empresa R	28
Empresa Q	26
Empresa S	24
Empresa Y	5
TOTAL	2484

Em seguida, foi feito contato telefônico e/ou WhatsApp com todos eles e explicado sobre o estudo e a disponibilidade deles para responder a uma entrevista, a qual foi aplicada entre os meses de outubro e novembro de 2020 através do aplicativo ZOOM. As entrevistas foram gravadas e transcritas com autorização de todos eles. As autorizações estão formalizadas na gravação das entrevistas.

Ao todo, foram realizadas 15 entrevistas de uma população de 16, sendo que apenas 1 não conseguiu responder devido a compromissos profissionais.

5.4 Tipo de Pesquisa

Segundo Gil (2002), uma pesquisa pode ser definida como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico de forma a se descobrirem respostas para problemas por meio do uso de procedimentos científicos. Esta pesquisa pode ser classificada como:

- **Qualitativa:** pois tem como características exploração, compreensão do comportamento do consumidor, e as respostas não são objetivas, ou seja, não são contabilizadas em números exatos. Foi elaborado um questionário semiestruturado e aplicado em Concessionários do setor de transporte coletivo urbano de passageiros de Belo Horizonte no Estado de Minas Gerais, divididos em quatro grandes consórcios municipais para levantamento, na visão dos entrevistados, da percepção de valor para os usuários do serviço de transporte prestado a eles e quais ações e/ou desdobramentos têm sido feitos, a fim de mitigar ou potencializar os resultados encontrados.
- **Descritiva:** pois, através de conhecimentos prévios do pesquisador a respeito do tema, se tem como objetivos identificar novas possibilidades de incremento de retorno no mercado em estudo, além de descrever as características de determinada população ou a relação entre variáveis.
- **Levantamento Amostral:** pois as entrevistas foram realizadas com os concessionários que possuem mais de 80 veículos de transporte coletivo urbano de passageiros (ônibus) e com apenas um dos responsáveis legais da empresa analisada, uma vez que a maioria delas são empresas familiares e possuem mais de um gestor/administrador. As entrevistas foram realizadas ao longo do mês de outubro/2020 e marcadas por convite via telefone/WhatsApp e aplicadas ou de forma presencial, em data estabelecida em comum acordo entre pesquisador e entrevistado, ou via *on-line*, através das plataformas

de reuniões disponíveis e utilizadas por eles. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise do pesquisador, bem como as observações feitas pelo pesquisador ao longo das entrevistas.

5.4 Modelo do Questionário Semiestruturado e forma de coleta dos dados

A análise de resultados deste trabalho foi realizada a partir da sequência de grupos de perguntas contidas no questionário aplicado aos concessionários. Essa sequência será apresentada a seguir, acrescida de uma breve explicação do objetivo de cada grupo de perguntas. De forma mais detalhada, foi construída a Figura 3, demonstrando os grupos formados para a análise, conforme tema central e conexão com referencial teórico.

Inicialmente no questionário, objetivando avaliar o perfil das empresas do transporte coletivo urbano de passageiros em Belo Horizonte/MG, foram coletados dados gerais dos concessionários.

Dados iniciais: Nome, idade, empresa, tempo de empresa, cargo ocupado e tempo na função/cargo.

Dados da Empresa: rotas, tempo de atuação, número de veículos de transporte de passageiros em Belo Horizonte, número de colaboradores diretos, tipos de veículos, tipo de cobrança, faixa de faturamento bruto, tempo de concessão, tipo de concessão (municipal, estadual, mista etc.), número de passageiros transportados e dados dos perfis de passageiros (idade, escolaridade, ou algum dado desse tipo).

Para identificar a percepção dos concessionários quanto ao valor percebido pelo seu cliente (usuário do transporte coletivo urbano), a segmentação desses seus clientes e a fonte de pesquisa em que esses concessionários se baseiam para tomada de decisões, foram realizadas as perguntas de 01 a 04, transcritas a seguir a partir do questionário.

Pergunta 01: Ao longo dos anos, qual sua percepção de necessidade para os usuários optarem pela escolha do transporte coletivo urbano de passageiros (ônibus)?

- 1.1. Você acha que existem diferentes tipos de usuários com diferentes necessidades ou que valorizam diferentes tipos de serviços?
- 1.2. Da lista abaixo, qual nota (de 1– sem valor a 5 – muito valor) você aponta para o valor que o usuário dá a cada um dos itens:
 - Cartão de embarque.
 - Qualidade dos aplicativos.

- Qualidade dos sites da empresa.
- Acesso à internet.
- Pontualidade.
- Ar-condicionado nos veículos.
- Segurança no trajeto.
- Outros (Especifique).

Pergunta 02: Você utiliza alguma **pesquisa** de percepção de valor para os usuários? Se sim, qual?

- 2.1. Se não tiverem pesquisa, quais são os itens que os usuários mais valorizam quando usam os serviços da empresa?
- 2.2. Na sua opinião, essas percepções de valor têm mudado ao longo dos anos? E de que forma?

Pergunta 03: O que você, **empresário** do setor, tem feito para melhorar a percepção de valor?

- 3.1. Você pode detalhar as ações que estão sendo feitas?
- 3.2. Elas estão sendo feitas porque o setor percebe a necessidade de realizá-las ou são imposições do poder concedente?

Da lista a seguir, qual nota (de 1 – sem valor a 5 – muito valor) você aponta para o valor que o usuário dá a cada um dos itens:

- Conforto geral dos veículos.
- Segurança pessoal e da viagem.
- Rapidez da viagem.
- Confiança de chegar ao destino sem atraso.
- Tempo de espera no ponto de parada.
- Acessibilidade dos veículos.
- Tratamento do motorista e/ou do cobrador.
- Acesso a serviços adicionais (especifique).

Pergunta 04: Qual a sua percepção sobre essas ações? Têm dado certo ou não? Se não, você tem feito algo para melhorar?

Buscando compreender as limitações impostas pelo Poder Concedente, ou seja, os limites de restrição advindos do poder concedente, que impossibilita os concessionários de melhorarem a qualidade dos seus serviços e conseqüente impedimentos de ações de oferta de valor por parte do operador, foram realizadas as perguntas 05, 06 e 07, transcritas do questionário.

Pergunta 05: O que você, como empresário, gostaria de ofertar como benefício ao usuário, mas tem restrições tanto do poder concedente quanto pela tarifa imposta e controlada?

Pergunta 06: Sob o ponto de vista do **Poder** Concedente, quais exigências têm sido feitas a você ao longo dos últimos anos para aumentar a percepção de valor para o cliente?

Pergunta 07: Considerando as exigências **impostas** respondidas na pergunta 06, quais você conseguiu implementar e quais não? Por quê?

Finalmente, objetivando mapear as possibilidades de uso da inovação e tecnologia para aumento da percepção de valor do usuário, além das já pensadas pelos concessionários, foram realizadas as perguntas 08 e 09.

Pergunta 08: Em quais tipos de **inovações** tecnológicas você tem pensado e/ou implementado para aumentar a percepção de valor ao usuário? Tem gerado algum retorno financeiro para a empresa? Se sim, pode nos contar como está sendo a experiência?

8.1. Das ações seguintes, quais você considera que serão cada vez mais oferecidas para os usuários?

- Ônibus com wi-fi.
- Ônibus com ar-condicionado.
- Ônibus com tomadas USB.
- Ônibus com câmeras que auxiliam no embarque e desembarque de passageiros.

- Ônibus com aplicativos para smartphone que permitem um melhor planejamento para saber a hora em que o ônibus de uma determinada linha irá passar em um determinado ponto de parada.

Pergunta 09: Por fim, como você está vendo o futuro da relação de vocês com o usuário? Quais suas angústias e desafios a serem enfrentados?

As entrevistas foram feitas, transcritas, e os dados coletados foram analisados pelo pesquisador, levando em consideração o objetivo, o tema e a correlação com o referencial teórico em estudo de cada uma das 9 (nove) perguntas. De forma mais detalhada, foi construído a Figura 3, levando-se em consideração o objetivo, o tema e a correlação com o referencial teórico em estudo de cada uma das 9 (nove) perguntas.

Figura 3

Contextualização do Questionário com o objetivo e com o tema de estudo

Pergunta	Itens Abordados	Formato da Resposta	Objetivo Central da Pergunta	Tema Central para Análise (nú)	Conexão com Referencial Teórico
Pergunta 01: Ao longo dos anos, qual sua percepção de necessidade para os usuários optarem pela escolha do transporte coletivo urbano de passageiros (ônibus)?	Pergunta desdobrada em 1.1 e 1.2.	NA	Analisar a natureza da escolha pelo modal em questão. Nesse ponto, a pesquisa busca entender <i>a priori</i> a escolha dos usuários para possíveis desdobramentos sobre a oferta resultante.	Oferta de Valor aos Usuários do Transporte Coletivo por Ônibus	Oferta de Transportes Urbanos de Passageiros
1.1. Você acha que existem diferentes tipos de usuários com diferentes necessidades ou que valorizam diferentes tipos de serviços?	Não especificado	Aberta	Analisar potenciais segmentos de usuários e o conjunto de necessidades que caracterizam tais segmentos.	Segmentação de Usuários	Segmentação de Clientes
1.2. Da lista abaixo, qual a nota (de 1 – sem valor a 5 – muito valor) que você aponta para o valor que o usuário dá a cada um dos itens:	-Cartão de embarque. Qualidade dos aplicativos. Qualidade dos sites da empresa. Acesso à internet. Pontualidade. Ar-condicionado nos veículos. Segurança no trajeto. Outros (Especifique).	Escala de Likert	Obter uma hierarquização ou ranqueamento de itens de valor para o usuário em uma escala de intensidade, com o objetivo de conexão de tais itens com os segmentos de usuários mapeados.	Hierarquização de Itens de Valor por Intensidade	Segmentação da Oferta de Valor
Pergunta 02: Você utiliza alguma pesquisa de percepção de valor para os usuários? Se sim, qual?	Pergunta desdobrada em 2.1.	NA	Obter informação sobre métodos aplicados a partir do operador de aproximação e análise do que é valor para os usuários.	Comportamento Científico no Entendimento das Ofertas de Valor	Estratégias de Relacionamento Fornecedor-Cliente

(Continua)

(Continuação)

Pergunta	Itens Abordados	Formato da Resposta	Objetivo Central da Pergunta	Tema Central para Análise (nó)	Conexão com Referencial Teórico
2.1. Se não tiverem pesquisa, quais são os itens que os usuários mais valorizam quando usam os serviços da empresa?	Não especificado	Aberta	Supondo-se que não existem métodos formalizados de pesquisa junto aos usuários, essa questão busca obter, sob o ponto de vista do operador, sua percepção de valor para o usuário.	Percepção de Valor a partir do Ofertante.	Percepção de Valor por parte do Fornecedor.
2.2. Na sua opinião, essas percepções de valor têm mudado ao longo dos anos? E de que forma?	Não especificado	Aberta	Ainda supondo-se que não existem métodos formalizados de pesquisa junto aos usuários, essa questão investiga a dinâmica das mudanças na natureza dos valores para os usuários, ainda sob o ponto de vista do operador.	Percepção da Dinâmica de Valor no Tempo.	Percepção de Valor por parte do Fornecedor.
Pergunta 03: O que você, empresário do setor, tem feito para melhorar a percepção de valor?	Pergunta desdobrada em 3.1 e 3.2.	NA	A partir da pergunta 3, o objetivo da pesquisa muda para as ações de oferta de itens de valor. Objetiva-se analisar não só a natureza das ações, mas também a intensidade de iniciativas por parte do operador.	Estruturação da Oferta de Valor	Estratégias de Relacionamento Fornecedor-Cliente
3.1. Você pode detalhar as ações que estão sendo feitas?	Não especificado	Aberta	Obter um detalhamento das ações para se atingir uma noção de intensidade (pelo volume) e natureza (pela descrição).	Mapeamento da Operacionalização das Ações	Mapeamento de Ações para Oferta de Valor

(Continua)

(Continuação)

Pergunta	Itens Abordados	Formato da Resposta	Objetivo Central da Pergunta	Tema Central para Análise (nó)	Conexão com Referencial Teórico
3.2. Elas estão sendo feitas porque o setor percebe a necessidade de realizá-las ou são imposições do poder concedente?	- Conforto geral dos veículos. - Segurança pessoal e da viagem. - Rapidez da viagem. - Confiança de chegar ao destino sem atraso. - Tempo de espera no ponto de parada. - Acessibilidade dos veículos. - Tratamento do motorista e/ou do cobrador. - Acesso a serviços adicionais (especifique).	Escala de Likert	A partir de uma lista de ações (refletidas em potenciais itens de valor), essa questão busca entender a intensidade das iniciativas a partir dos operadores e também as necessidades de oferta de cada uma delas.	Natureza da Necessidade das Ações	Percepção de Valor por parte do Fornecedor
Pergunta 04: Qual a sua percepção sobre essas ações? Têm dado certo ou não? Se não, tem feito algo para melhorar?	Não especificado	Aberta	Obter a percepção do operador sobre o resultado das ações e também as iniciativas de melhorias quando da percepção de não atingimento dos objetivos iniciais.	Percepção da Oferta de Valor e Ações de Melhorias	Processos de Avaliação de Oferta de Valor
Pergunta 05: O que você, como empresário, gostaria de ofertar como benefício ao usuário, mas tem restrições tanto do poder concedente quanto pela tarifa imposta e controlada?	Não especificado	Aberta	Analisar os limites de restrição advindos do poder concedente, criando impedimentos de ações de oferta de valor por parte do operador.	Análise de Restrições na Modelagem das Concessões	Relações entre Poder Concedente e Concessionários
Pergunta 06: Sob o ponto de vista do Poder Concedente, quais exigências têm sido feitas a você ao longo dos últimos anos para aumentar a percepção de valor para o cliente?	Não especificado	Aberta	Analisar as imposições de oferta de valor advindas do poder concedente, com possibilidades de aumentar a percepção de desalinhamento de políticas de oferta de valor entre o operador e o poder concedente.	Análise de Obrigações na Modelagem das Concessões	Relações entre Poder Concedente e Concessionários

(Continua)

(Conclusão)

Pergunta	Itens Abordados	Formato da Resposta	Objetivo Central da Pergunta	Tema Central para Análise (nó)	Conexão com Referencial Teórico
Pergunta 07: Considerando as exigências impostas respondidas na pergunta 06, quais você conseguiu implementar e quais não? Por quê?	Não especificado	Aberta	Detalhar as ações impostas pelo poder concedente levantadas na questão anterior e analisar a criticidade de implantação delas.	Caminhos Críticos e Facilidades de Implantação da Oferta de Valor Imposta	Relações entre Poder Concedente e Concessionários
Pergunta 08: Em quais tipos de inovações tecnológicas você tem pensado e/ou implementado para aumentar a percepção de valor ao usuário? Tem gerado algum retorno financeiro para a empresa? Se sim, pode nos contar como está sendo a experiência?	Pergunta desdobrada em 8.1.	NA	Essa questão foca nas inovações tecnológicas. Esse afinamento se dá diante do que tem sido estudado mundialmente em relação ao valor trazido para os indivíduos em tecnologias que aumentam o valor das relações entre fornecedores e clientes.	Estratégias de Retenção de Usuários pela Oferta Futura de Valor	Contexto das Inovações Tecnológicas para Oferta de Valor
8.1. Das ações seguintes, quais você considera que serão cada vez mais oferecidas para os usuários?	- Ônibus com <i>wi-fi</i> . - Ônibus com ar-condicionado. - Ônibus com tomadas USB. - Ônibus com câmeras que auxiliam no embarque e desembarque de passageiros. - Ônibus com aplicativos para smartphone que permitem um melhor planejamento para saber a hora que o ônibus de uma determinada linha irá passar em um determinado ponto de parada.	Escala de Likert	Avaliar a intensidade de valor das ações ofertadas, ainda sob o ponto de vista da experiência do operador, mas agora com uma visão de continuidade futura.	Consolidação Futura da Oferta de Valor	Consolidação da Oferta de Valor
Pergunta 09: Por fim, como você está vendo o futuro da relação de vocês com o usuário? Quais suas angústias e desafios a serem enfrentados?	Não especificado	Aberta	Em uma questão mais ampla, busca-se investigar as relações entre o operador e os usuários no futuro. Também se investiga a percepção de desafios, pontos críticos e incertezas na oferta dos serviços sob o ponto de vista do operador.	Percepção sobre a Vontade do Operador em Aprimorar suas Ofertas de Valor	Ambiente Empresarial no Relacionamento com Clientes e Operações

Além da Figura 3, em que foi feita uma correlação das perguntas com o tema em estudo, realizou-se uma análise de cada uma delas e foram estabelecidas categorias de análises que serviram de embasamento para a análise estatística dos dados coletados. Os resultados dessa análise estão transcritos a seguir.

5.5 Análises Estatísticas

Para descrever a amostra de estudo, as respostas, coletadas a partir das perguntas abertas da entrevista semiestruturada desta pesquisa, foram classificadas por similaridade em planilhas do Excel. Assim, foi possível determinar a frequência absoluta das respostas, ou seja, o número de vezes em que a resposta foi citada pelos entrevistados, e assim os resultados puderam ser apresentados no formato de gráficos descritivos. Esse procedimento foi realizado com as respostas das perguntas (abertas) que não possuem réplicas suficientes para que um teste estatístico seja realizado (veja no questionário as perguntas: 1, 1.1, 2, 2.1, 2.2, 3, 3.1, 4, 5, 6, 7, 8 e 9).

Por outro lado, para aquelas respostas geradas com o outro grupo de perguntas, as quais eram fechadas (valores entre 0 e 5 eram atribuídos pelos concessionários para itens de acordo com o grau de relevância) e que possuíam réplicas ($n=15$), foram realizadas análises estatísticas (veja no questionário as perguntas: 1.2, 3.2 e 8.1). A cidade de Belo Horizonte conta com 25 empresas de transporte, dos quais representantes de 15 delas responderam às perguntas, ou seja, os 15 entrevistados representam uma amostra de 60% da população de estudo – empresas de transporte público coletivo por ônibus.

As análises estatísticas paramétricas assumem que a distribuição dos dados seja normal. Mas, como os dados coletados nessa pesquisa não são normais, pois são dados de proporção, formados pela escala de 1 a 5 de (0 a 100% de relevância), não seria possível utilizar uma análise paramétrica. Por isso, para testar se houve variação nos valores médios atribuídos pelos Concessionários sobre os itens das perguntas fechadas, foram realizados Modelos Lineares Generalizados (GLMs). O GLM é uma versão geral de um modelo linear como a regressão combinado com análise de variância, porém, pode-se alterar a distribuição de dados utilizada no modelo de acordo com a natureza do dado que gera a variável resposta (Pereira, 2012). No caso dos dados desta pesquisa, a melhor distribuição dos dados de proporção foi a *quasibinomial*, verificada após a realização da análise de resíduos do GLM (Pereira, 2012). Além disso, o modelo foi gerado utilizando como variável explicativa o grau de relevância, e a variável resposta foi a nota atribuída (1 a 5) para cada item citado na entrevista. Para observar

se houve diferença significativa (5%) entre os valores, foram utilizadas como um pós-teste análises de contraste. Todas as análises foram realizadas no programa de estatística R (R Development Core Team 2021).

6 RESULTADOS

6.1 Caracterização das Empresas Pesquisadas

Os concessionários entrevistados representam 15 empresas de serviços de transporte coletivo urbano que atuam na cidade de Belo Horizonte, MG, Brasil (Tabela 1). A maior parte dos entrevistados é diretor dessas empresas com média de idade de 47,8 anos. Em média eles exercem essa função há mais de 17 anos. As empresas atuam nessa prestação de serviço de transporte em Belo Horizonte e região metropolitana por, em média, 35,2 anos, e todas possuem Concessão Municipal (Licitação) para atuar no setor. O número de colaboradores que trabalham nessas empresas varia entre 200 e 879, com média de 398 pessoas. A maior parte dos tipos de veículos utilizados é convencional ou articulado (Tabela 2).

Tabela 2

Características Principais das Empresas Pesquisadas

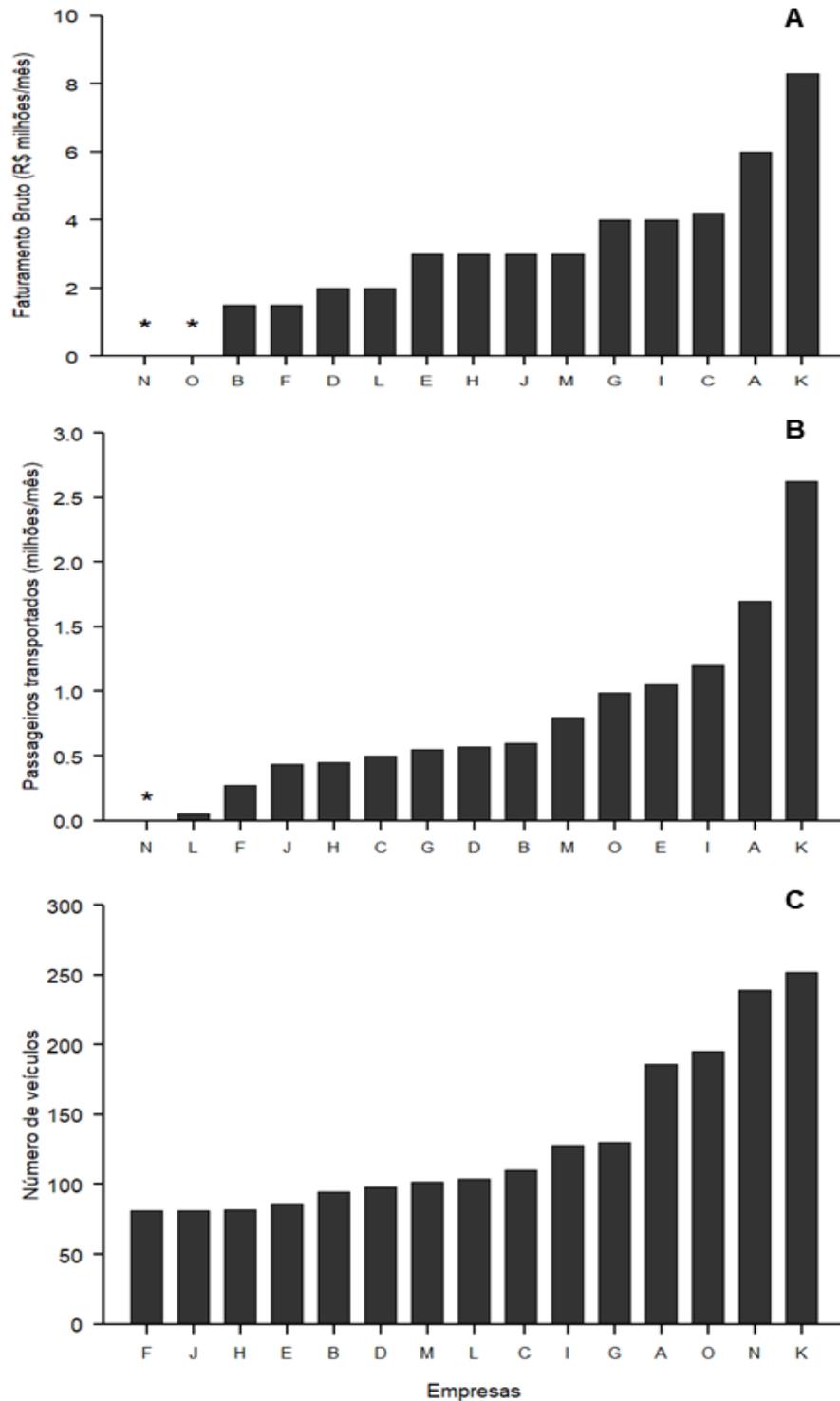
Empresa	Cargo do entrevistado na empresa	Idade (Anos)	Tempo de função (Anos)	Atuação na empresa (Anos)	Colab. (unid)	Tipos de veículos
A	Diretor de Estratégia	45	17	52	530	A, C, P
B	Diretor	33	10	50	300	A, C
C	Diretor	68	30	52	280	A, C
D	Diretor	*	*	*	*	C, M
E	Diretor	46	20	20	246	A, C
F	Diretor	41	18	18	270	A, C, P
G	Diretor Operacional	40	10	50	300	A, C, P
H	Diretor	69	20	20	200	A, C
I	Diretora Operacional	36	10	30	250	A, C, P
J	Diretora Administrativa	49	10	22	293	A, C, P
K	Diretor Presidente	62	42	60	954	C, M
L	Presidente do Conselho	49	4	*	281	A, C, P
M	Diretor	36	13	13	400	A, C, P
N	Diretor	*	*	*	*	A, C, P
O	Diretor	*	*	*	879	A, P, M

Nota: Sendo as siglas para tipos de veículos: Articulado (A), Convencional (C), Padron (P), Miniônibus (M); e * Empresas que não apresentaram os respectivos dados.

Segundo os Concessionários, o faturamento médio mensal é de R\$3,5 milhões, variando entre R\$1,5 e R\$8,3 milhões (Figura 4A); são transportados em média 842.752 passageiros por mês (Figura 4B). Em média cada empresa possui 131,2 veículos, valores que variam entre 81 e 252 (Figura 4C). A empresa K, além de ser a que apresenta maior faturamento (R\$8,3 milhões), maior frota (252 veículos), é também a que transporta o maior volume de passageiros (2.625.000 pessoas/mês). Desde o início e separação da amostra para análise, levou-se em consideração a representatividade da empresa em relação ao transporte como um todo. A média de faturamento serve como parâmetro para distinguir empresas de grande, médio e pequeno portes. Assim, em nosso estudo foram selecionadas as empresas de maior porte, que, portanto, faturam mais e transportam mais passageiros por mês.

Figura 4

Perfil das empresas entrevistadas



Nota: Em A: Faturamento bruto (milhões/mês), número de passageiros transportados (milhões por mês, B), e o número de veículos das empresas de transporte (C). * Empresas que não apresentaram os respectivos dados.

6.2 Percepção de Valor

Pergunta 01: Ao longo dos anos, qual a sua percepção de necessidade para os usuários optarem pela escolha do transporte coletivo urbano de passageiros (ônibus)?

Após a transcrição e análise dos documentos, os três fatores mais citados pelos entrevistados como importantes sobre as diferentes necessidades de os usuários optarem pelo uso do transporte público, ou seja, que definem a natureza da escolha do modal em questão, foram a “agilidade”, o “custo baixo” e o “custeio/vale transporte” (Figura 5). Ainda de acordo com as respostas dos Concessionários, foi encontrada uma segmentação de usuários, dentre eles aqueles que priorizam agilidade, e os compulsórios/vale-transporte, seguidos por custo baixo, estudantes, gratuidades (Figura 6).

Figura 5

Frequência absoluta das necessidades dos usuários do transporte coletivo apontadas pelos Concessionários do sistema de transporte coletivo urbano de passageiros em Belo Horizonte, MG

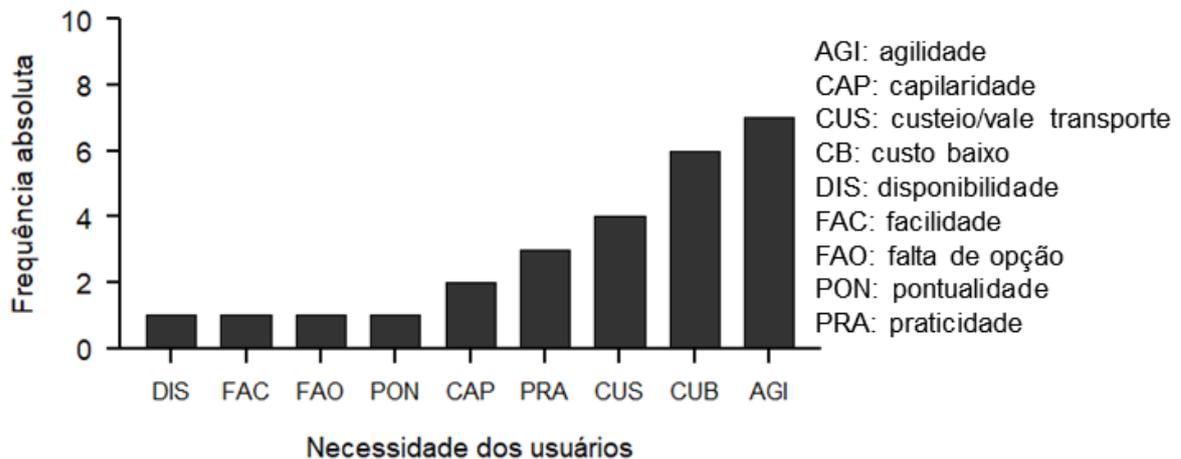
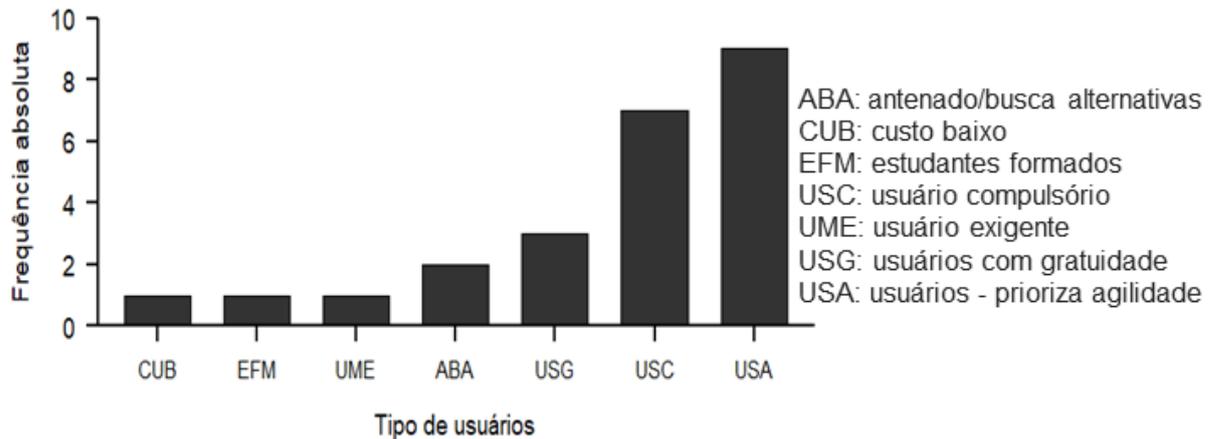


Figura 6

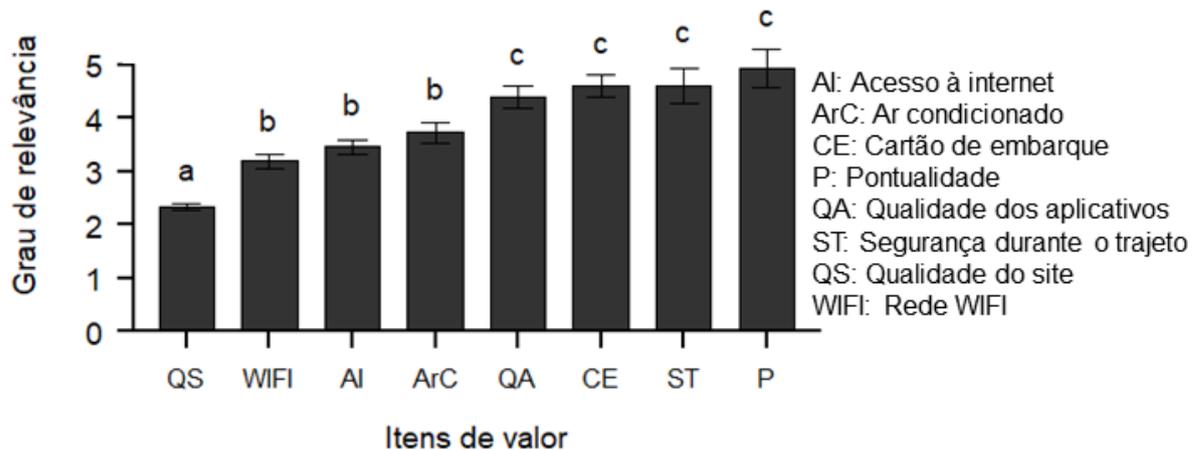
Quantidade de concessionários entrevistados que citaram o item referente aos tipos de usuários, com diferentes necessidades, do transporte coletivo urbano de passageiros em Belo Horizonte, MG



Ainda na pergunta 01, foi solicitado aos Concessionários entrevistados que atribuíssem as notas de 01 a 05, sendo 01 menos relevante e 05 muito relevante para alguns itens que pensam ser relevantes ao usuário. A Figura 7 compila os dados, e os Concessionários atribuíram maiores notas para alguns itens que entendem ser mais relevantes em relação ao que o usuário valoriza ($p < 0,001$, $F = 15.234$). As maiores notas foram atribuídas a “Pontualidade” (P), “Segurança durante o trajeto” (ST), “Cartão de embarque” (CE), e “Qualidade dos aplicativos” (QA). As menores notas foram atribuídas à Qualidade do site (QS). É importante destacar que o item “Pontualidade” recebeu nota máxima de quase totalidade (93%) dos entrevistados, tendo apenas 1 entrevistado atribuído nota 4, seguido por “Segurança no trajeto” e “Cartão de Embarque”, que obtiveram notas mais próximas.

Figura 7

Notas dadas pelos concessionários, conforme grau de relevância (escala de 0 a 5), em relação ao que o usuário valoriza no serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG



Nota: As letras iguais sobre as barras significam que, na percepção dos Concessionários, não há diferença no grau de relevância entre os itens de valor para o usuário. As letras são definidas pelas diferenças estatísticas a 5% de significância ($p < 0,001$, $F = 15,234$).

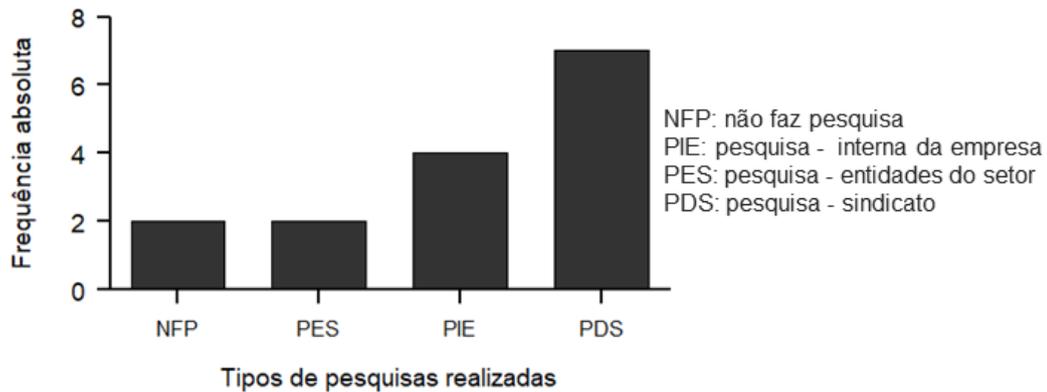
Pergunta 02: Você utiliza alguma pesquisa de percepção de valor para os usuários? Se sim, qual?

Quase a totalidade dos concessionários faz pesquisas para entender o que o usuário valoriza na escolha do serviço de transporte coletivo. Essas pesquisas são realizadas junto ao sindicato, entidades do setor ou pesquisa interna da empresa, sendo que o maior número de Concessionários entrevistados afirma realizar junto aos sindicatos de trabalhadores do setor (Figura 8). Dentre os que não fazem pesquisas, as opiniões sobre o que usuário valoriza são a agilidade, as pistas exclusivas, o comportamento dos operadores e o cumprimento dos horários e das rotas. Nenhum dos Concessionários atestou haver necessidade de uma pesquisa individual da empresa para percepção de valor dos usuários.

Ainda sob a ótica da percepção de valor pelo usuário, a grande maioria dos Concessionários entrevistados (86%) afirmou que o usuário/cliente tem ficado mais exigente, cobrando-lhes melhores ofertas de serviços, com mais qualidade, agilidade e com menor tempo.

Figura 8

Frequência absoluta dos tipos de pesquisas utilizadas pelas empresas, apontados pelos Concessionários do sistema de transporte coletivo urbano de passageiros em Belo Horizonte, MG

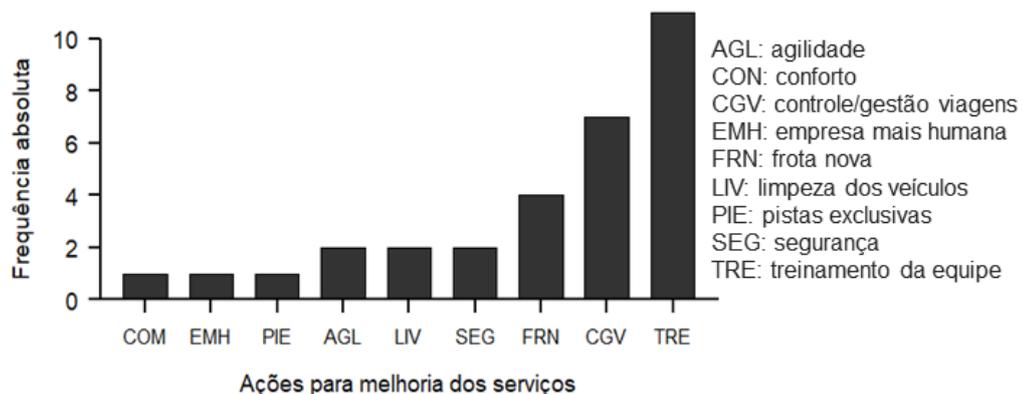


Pergunta 03: O que você, empresário do setor, tem feito para melhorar a percepção de valor?

Os Concessionários relatam que estão promovendo várias ações com o intuito de melhorar a percepção de valor do serviço de transporte coletivo (Figura 9), sendo que o treinamento da equipe, o controle e gestão das viagens, e a renovação da frota foram os itens citados pelo maior número de Concessionários entrevistados (Figura 9). Do total dos Concessionários entrevistados, 80% responderam que são realizados treinamento e acompanhamento das ações que têm sido promovidas pelas empresas.

Figura 9

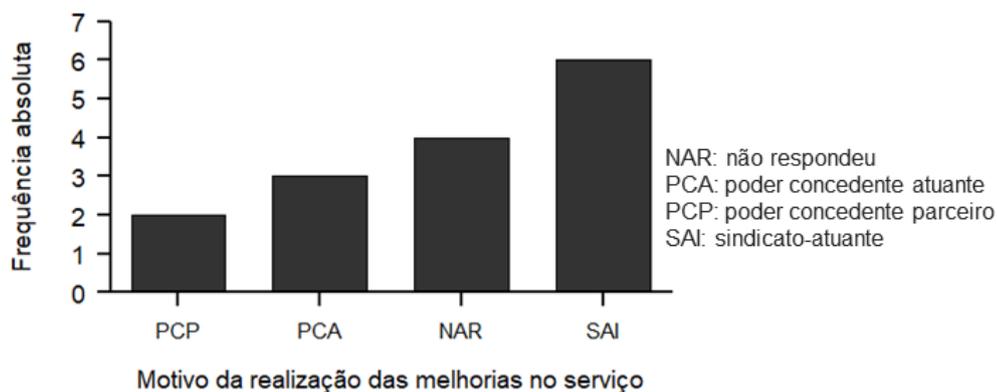
Frequência absoluta do item mencionado pelos Concessionários quanto às ações que estão sendo realizadas em suas empresas para melhorar o serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG



A maior parte dos concessionários têm a percepção de que essas melhorias são provocadas pela presença de um sindicato, que é atuante e faz essas imposições (Figura 10). Há diferença entre as ações ou benefícios que o setor está executando para melhorar a percepção de valor pelos usuários em relação às suas necessidades no transporte coletivo ($p < 0,001$, $F = 10.882$; Figura 11). Os serviços que receberam maiores notas, ou seja, os que são mais necessários para os usuários foram a rapidez na viagem (RV), e que elas ocorram sem atrasos (SA), o menor tempo de espera (TE), segurança durante o trajeto (ST) e segurança pessoal e da viagem (SPV).

Figura 10

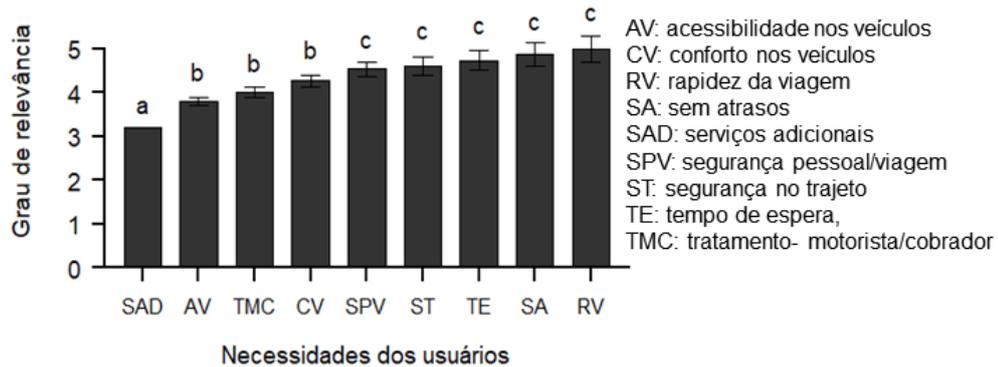
Frequência absoluta dos motivos pelos quais as empresas estão realizando melhorias no serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG



Buscando ranquear os itens de valor em uma escala de intensidade, os concessionários em sua totalidade (100% dos Concessionários entrevistados) atribuíram nota máxima (5) ao item “Rapidez na Viagem”, seguido pelo item “Confiança de chegar ao destino sem atraso” e “Tempo de espera no ponto de parada” (Figura 11). Ao relacionar esses itens de valor aos diferentes segmentos de usuários mapeados na Figura 6, percebe-se uma conexão em relação à gestão do tempo. Os principais segmentos de clientes identificados, como os usuários compulsórios, trabalhadores que usam vale-transporte da empresa, estudantes, e aqueles que priorizam agilidade são exatamente aqueles usuários em que a gestão do tempo é fator primordial e decisivo para escolha do modal. Isso porque a pontualidade, ou seja, o não atraso, é extremamente necessária para a execução de suas atividades, motivo pelo qual o cidadão é levado a se deslocar pela cidade.

Figura 11

Notas dadas pelos concessionários, conforme grau de relevância (escala de 0 a 5), em relação às necessidades de ações para o usuário no serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG.



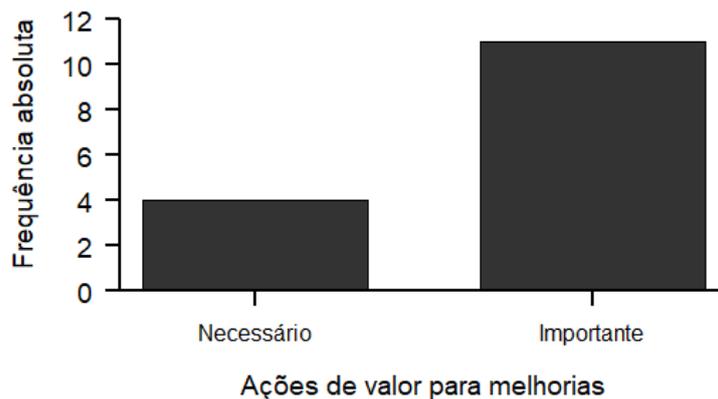
Nota: As letras iguais sobre as barras significam que, na percepção dos Concessionários, não há diferença no grau de relevância entre os itens de necessidade do usuário. As letras são definidas pelas diferenças estatísticas a 5% de significância ($p < 0,001$, $F = 10,882$).

Pergunta 04: Qual a sua percepção sobre essas ações? Tem dado certo ou não? Se não, tem feito algo para melhorar?

Para os Concessionários entrevistados, as ações de melhoria no serviço de transporte coletivo são importantes (73%) e necessárias (27%) (Figura 12), e precisam estar em constantes melhorias.

Figura 12

Frequência absoluta das respostas dadas pelos Concessionários sobre as ações e sua importância no serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG



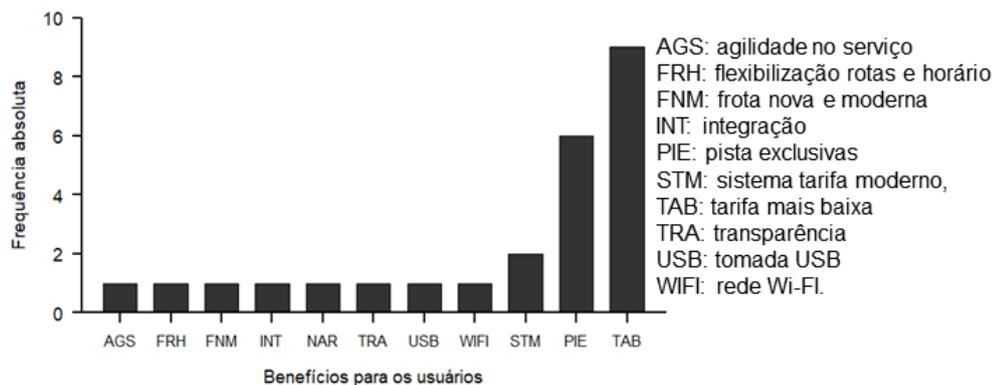
6.3 Oferta de Valor *versus* Regulação pelo Poder Concedente

Pergunta 05: O que você, como empresário, gostaria de ofertar como benefício ao usuário, mas tem restrições tanto do poder concedente quanto pela tarifa imposta e controlada?

Os Concessionários entrevistados gostariam de oferecer como benefícios aos usuários as tarifas mais baixas (com subsídio), pistas exclusivas, e um sistema de tarifas mais moderno (Figura 13).

Figura 13

Frequência absoluta das respostas quanto aos benefícios que os Concessionários gostariam de oferecer aos usuários do serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG

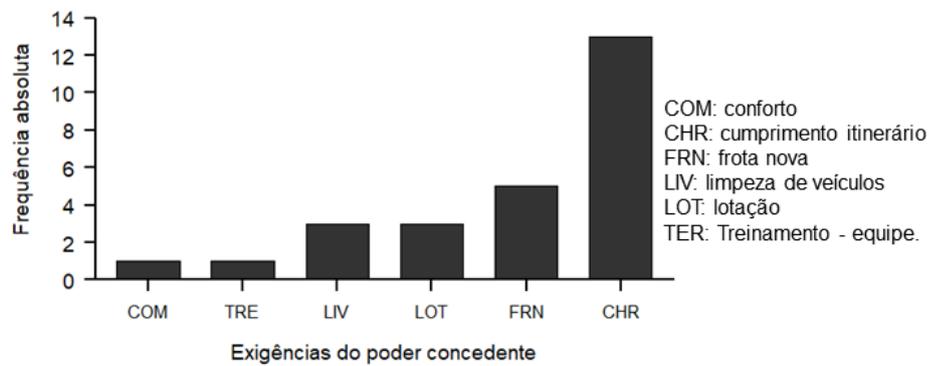


Pergunta 06: Sob o ponto de vista do Poder Concedente, quais exigências têm sido feitas a você ao longo dos últimos anos para aumentar a percepção de valor para o cliente?

Segundo os Concessionários entrevistados, ao longo dos anos, o poder concedente do serviço de transporte coletivo da região metropolitana de Belo Horizonte é mais exigente nas demandas de cumprimento de itinerário sem que haja atrasos, e na renovação da frota (Figura 14).

Figura 14

Frequência absoluta das respostas quanto às exigências do poder concedente para as demandas do serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG

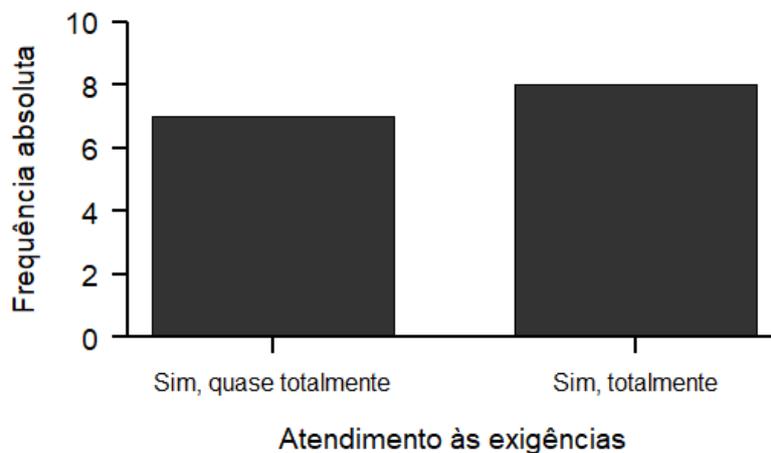


Pergunta 07: Considerando as exigências impostas respondidas na pergunta 06, quais você conseguiu implementar e quais não? Por quê?

Para os Concessionários entrevistados, as exigências do poder concedente para as demandas do serviço de transporte coletivo vêm sendo implementadas em sua totalidade (53%) ou quase totalmente (47%). Nenhum deles respondeu que as demandas não estão sendo atendidas (Figura 15).

Figura 15

Frequência absoluta das respostas quanto à implementação das exigências do poder concedente para as demandas do serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG



6.4 Inovações Tecnológicas e o Futuro das Relações entre Empresas e Usuários

Pergunta 08: Em quais tipos de inovações tecnológicas você tem pensado e/ou implementado para aumentar a percepção de valor ao usuário? Tem gerado algum retorno financeiro para a empresa? Se sim, pode nos contar como está sendo a experiência?

Os Concessionários entrevistados relatam que gostariam de implementar algumas soluções tecnológicas para atendimento ao serviço de transporte coletivo, dentre elas as principais seriam: utilização de aplicativos – Apps que tornassem os serviços mais acessíveis (ASA), parcerias com *Startups* (PAS) e uma maior proximidade com o cliente (Figura 16). Para eles, seria importante implementar algumas inovações tecnológicas para aumentar a percepção de valor do usuário. Porém, não há diferenças entre essas notas atribuídas ($p= 0.06884$, $F= 2.4991$; Figura 17), ou seja, todos os fatores têm igual importância com notas médias de 3,5 para a melhoria da qualidade do serviço.

Figura 16

Frequência absoluta das respostas dos Concessionários em relação aos tipos de inovações e tecnologias que querem implementar no atendimento ao serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG

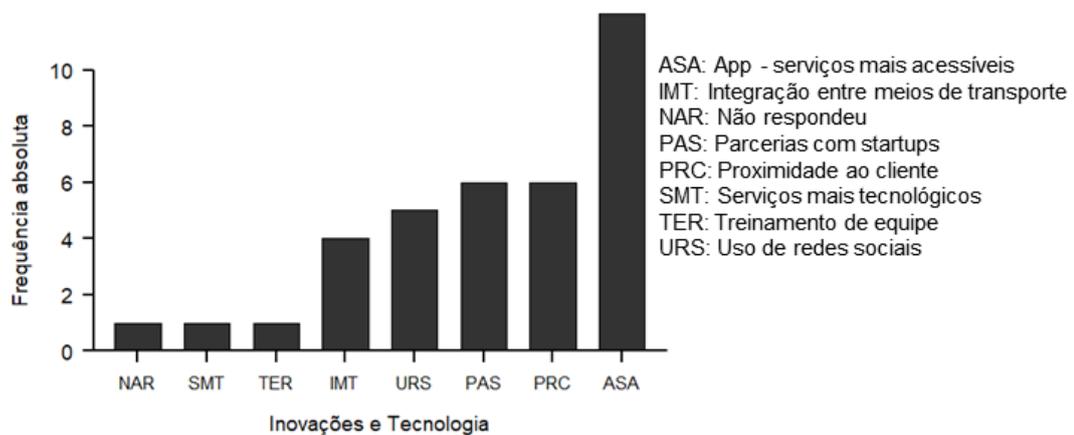
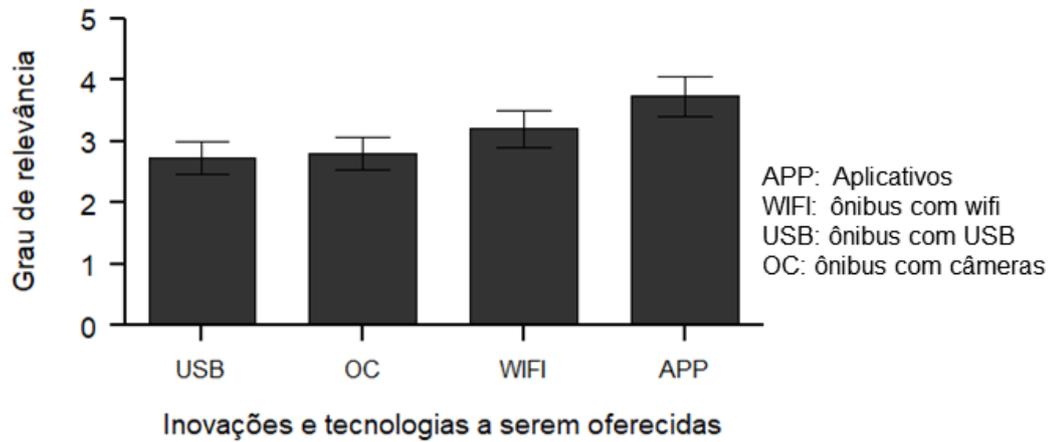


Figura 17

Notas dadas pelos Concessionários, conforme grau de relevância (escala de 0 a 5), em relação às inovações tecnológicas que iria melhorar a percepção de valor dos passageiros



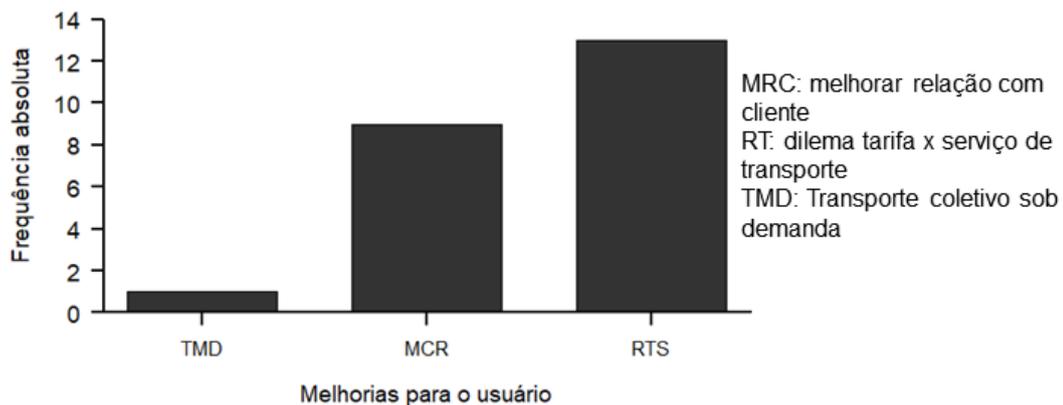
Nota: As letras não são apresentadas porque não há diferença estatística (5% de significância) no grau de relevância entre os itens de necessidade do usuário ($p= 0.06884$, $F= 2.4991$)

Pergunta 09: Por fim, como você está vendo o futuro da relação de vocês com o usuário? Quais suas angústias e desafios a serem enfrentados?

A maioria dos entrevistados relata que no futuro, para melhorar a relação com o usuário, pretende resolver o dilema vigente entre o valor da tarifa e a qualidade do serviço de transporte coletivo (Figura 18).

Figura 18

Frequência absoluta das respostas dos Concessionários em relação às ações futuras para melhorias das relações com os usuários do serviço de transporte coletivo em Belo Horizonte, MG



7 DISCUSSÃO

7.1 Percepção de Valor

Segundo a percepção dos Concessionários, a escolha do modal, transporte público coletivo por ônibus, pelos usuários se deve basicamente à agilidade, ao baixo custo, e ao custeio/vale-transporte. De forma geral, fica evidenciado que a percepção dos Concessionários quanto aos itens de valor para o usuário do transporte coletivo está relacionada, principalmente, ao tempo e ao financeiro. De fato, quase a totalidade dos Concessionários entrevistados (93%) atribuíram nota máxima para o item de valor “pontualidade”, seguido por “cartão de embarque” e “segurança no trajeto”. Nesse sentido, novamente percebe-se a importância do tempo para o usuário, uma vez que ele pretende embarcar de forma a economizar tempo, ou seja, de forma simples, prática e rápida, garantindo ainda a pontualidade nos horários e rapidez na viagem, sem, no entanto, abrir mão da segurança no trajeto.

O estilo de vida moderno impôs às pessoas a necessidade de deslocamento para trabalho, e com ele custos em termos de dinheiro, mas, principalmente, de tempo. Um longo tempo gasto em deslocamento afeta a disponibilidade de tempo para as responsabilidades familiares e o cuidado com o lar, tendo implicações para relacionamentos pessoais. Além do tempo normal de percurso em si, têm-se como agravante os congestionamentos no trânsito, ou seja, uma pessoa que necessita chegar ao destino em um horário determinado precisa adicionar um tempo extra ao que é previsto para o trajeto (Resende & Sousa, 2009). Assim, estratégias baseadas em gestão do tempo são essenciais para usuários do transporte público urbano.

Os Concessionários compreendem que existem diferentes usuários, com diferentes necessidades, destacando-se aqueles que buscam agilidade e aqueles que são usuários compulsórios. Apesar de atestar a existência de diferentes tipos de usuários, os concessionários não discriminaram a percepção de valor para cada tipo/grupo de usuários por eles identificados. Segundo Las Casas (2019), as pessoas têm valores diferentes, ou seja, os consumidores de um segmento de mercado ou nicho podem valorizar aspectos distintos de um produto, fazendo com que o conceito de satisfação dos consumidores seja amplo, devido a essa diferença de necessidades e desejos. É fundamental que as empresas de prestação de serviços conheçam as reais necessidades dos clientes e o que estes desejam, de forma que o cliente perceba qual o valor agregado que esse serviço possui. Portanto, é importante que os concessionários deste estudo façam reflexões e proposições em seus planos de gestão, que contemplem não somente uma visão ampla geral dos usuários, mas que considerem a segmentação dos seus clientes. Além

disso, compreender essa segmentação é uma ferramenta importante, para que a empresa possa direcionar seus esforços de maneira mais eficiente, oferecendo assim valor para cada tipo, segmento ou camada de clientes (Hamza, 2009).

Embora os Concessionários não tenham discriminado a percepção de valor para cada tipo/grupo de usuários identificados por eles, ao relacionarmos os itens de valor encontrados com os principais segmentos de usuários mapeados, percebe-se uma conexão entre eles em relação ao tempo. Os principais segmentos de clientes identificados, como os usuários compulsórios, os trabalhadores que usam vale-transporte da empresa, os estudantes, e aqueles que priorizam agilidade são usuários em que a gestão do tempo é fator primordial. Isso porque a pontualidade é extremamente necessária para a realização de suas atividades laborais ou estudantis, motivo pelo qual esse cidadão é levado a se deslocar pela cidade.

Um outro ponto importante destacado pelos Concessionários sobre itens de valor para o usuário do transporte público foi a “segurança no trajeto”. De fato, estudos têm demonstrado o aumento da violência urbana nos transportes coletivos ao longo dos anos (Assunção & Medeiros, 2015). Em um estudo em Belo Horizonte publicado em 2004, 0.3% de 1.000 habitantes relataram ter sido vítimas de roubos em transporte coletivo urbano (Paes-Machado & Levenstein, 2004). Em outro estudo mais recente, realizado também na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), quase metade da amostra (45,0%) de motoristas e cobradores do transporte coletivo urbano relatou vivências de atos violentos no trabalho (Assunção & Medeiros, 2015). Segundo um estudo da Associação Nacional das Empresas de Transporte Urbano em 2016, os assaltos a ônibus urbanos são um grande problema enfrentado pelos usuários, funcionários e proprietários de empresas de ônibus no País (NTU, 2019).

Vários estudos são realizados por autarquias, federações, sindicatos e empresas do setor, como a Confederação Nacional de Transportes (CNT), Associação Nacional de Transportes Urbanos (NTU), e Sindicato das Empresas de Transporte de passageiros de Belo Horizonte (SETRABH), de forma a subsidiar a melhoria do serviço de transporte público e a percepção de valor ao usuário, sendo que os resultados desses estudos são disponibilizados, em sua grande maioria, de forma gratuita a todos os Concessionários. Em nosso estudo, os Concessionários atribuíram a realização das melhorias que têm sido realizadas para aumentar a percepção de valor do usuário, principalmente devido à presença forte de um sindicato atuante. Inclusive, a maioria dos Concessionários afirmaram usar o SETRABH como fonte de pesquisa para conhecer a necessidade e percepção de valor do usuário. Assim, buscando aumentar a percepção de valor dos usuários, as empresas têm investido, principalmente, em: “treinamento da equipe”, “gestão e controle das viagens”, e “a renovação da frota”. De fato, essas ações podem levar à

melhoria da percepção de valor dos usuários se forem voltadas para gestão do tempo e segurança no trajeto, com veículos em perfeito estado de funcionamento e, portanto, seguro no transporte dos usuários.

7.2 Oferta de valor e Regulação do Poder Concedente

No Anuário NTU (2020/2021), a saída proposta para o sistema de transporte coletivo urbano como um todo é a revisão de contratos e adoção de uma tarifa pública, definida pelo ente público, separada da tarifa justa de remuneração a ser paga ao operador pela prestação do serviço, com base em indicadores de desempenho e eficiência.

O serviço terá que ser subsidiado, mas seria um subsídio ao passageiro, que assim poderá ter um transporte de menor preço e melhor qualidade, regular e confiável, que pode ainda ganhar com a prioridade na via e a redução no tempo de viagem. (Anuário NTU, 2020/2021).

Na delimitação do estudo em questão, temos a concessão pública do serviço de transporte coletivo urbano na cidade de Belo Horizonte, cujo contrato se encontra vigente desde novembro de 2008 e tem prazo de duração de 20 anos. Está embasado por leis federais e decretos municipais, dentre eles a Lei Federal 8.987/2005, Lei Municipal 9.491 de janeiro de 2008 e Decretos Municipais 13.384, 13.415 e 13.447, todos de 2008, e 13.921 de 2010, 15.019 de 2012, e a Lei Municipal 10.526 de 2012 (BHTRANS, 2021).

Toda a gestão, acompanhamento e fiscalização da concessão ficam a cargo da BHTRANS que, embasada nas leis e decretos citados, ainda detém o contrato assinado pelos Concessionários com o poder concedente, que estabelece todas as regras, limitações, direitos e deveres das partes envolvidas, limitando ações fora do escopo do mesmo. Segundo os Concessionários, o poder concedente do serviço de transporte coletivo da região metropolitana de Belo Horizonte é mais exigente nas demandas de cumprimento de itinerário, sem que haja atrasos, e na renovação da frota, e que as empresas têm implementado essas exigências em sua totalidade ou quase totalidade. Além disso, os Concessionários relataram o desejo de oferecer as tarifas mais baixas, pistas exclusivas e um sistema de tarifas mais moderno, proporcionando maiores benefícios aos usuários. Com aumento da extensão de corredores exclusivos de ônibus, a modernização da frota e os sistemas de tecnologia implantados no transporte público coletivo na cidade de Belo Horizonte em 2014, já houve uma elevação da quantidade de passageiros que

utilizam a rede estruturante, devido à implementação do BRT MOVE, embora seja de pessoas que já utilizavam as linhas de ônibus convencionais (BHTRANS, 2016).

Um ponto importante relatado pelos Concessionários é sobre o valor da tarifa. A tarifa em Belo Horizonte está entre as mais caras do Brasil. A tarifa mais barata no Brasil entre as capitais, de acordo com estudos feitos pelo SETRABH, é Maceió, na região Nordeste (SETRABH, 2021).

Então e a tarifa é aquele negócio, a gente gostaria muito de ter um modelo aí de diminuir a tarifa para a gente conseguir voltar a ter o passageiro que a gente tinha no passado, ou fazer uma promoção que quem roda no fora do pico paga mais barato, alguma coisa assim que também poderia ser um atrativo, mas a gente não consegue exatamente pelo jeito que é o modelo do negócio hoje, que dessa forma não vai financiar, se hoje já é complicado financiar o sistema como um todo, e aí, abaixando a tarifa, piora.(A.C., 2020).

Ainda segundo os Concessionários pesquisados, é claro e latente o desejo deles de melhorarem o serviço prestado, mas há limitações, conforme relato de um deles:

Então, a tarifa de Belo Horizonte só é tarifa, sem subsídio, então é um valor restrito. Tem muita coisa que a gente gostaria de fazer e infelizmente não pode. A gente depende principalmente do poder público para obras de infraestrutura, que são os corredores de transporte, que é o principal desejo do nosso cliente, que vai influenciar na rapidez. (R.G.A., 2020).

Por fim, as limitações contratuais vão em desencontro com o objetivo dos Concessionários de melhoria do serviço prestado, da redução do preço das tarifas, e o principal objetivo, que é melhorar o valor percebido pelo usuário/cliente, a fim de reduzir a evasão ao serviço e, se possível, aumentar o número de usuários/clientes.

Para Christopher (2003), quanto mais alta a percepção de valor, mais se pode cobrar e, em contrapartida, se o preço excede o valor percebido, as vendas declinam. Nesse sentido, a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos no transporte público coletivo pode aumentar a percepção de valor dos clientes sem necessariamente implicar diminuição do preço da tarifa.

7.3 Inovações Tecnológicas e o futuro das relações entre empresas e usuários.

Segundo Camacho et al. (2016), embora fatores como disponibilidade, eficiência, segurança e conforto sejam o cerne da qualidade do serviço de transporte público, eles apenas fazem parte de um contexto maior, que tem sido modificado e moldado diariamente com a introdução da tecnologia no setor, criando novas possibilidades para os passageiros experimentarem suas viagens. Além disso, os clientes atuais exigem mais do que apenas os valores tradicionais de preços razoáveis, boa qualidade, velocidade de serviço e personalização. Eles querem que as atividades de criação de valor e a busca de novas experiências estejam centradas neles (Lee & Lee, 2019). Os Concessionários deste estudo demonstraram a pretensão de melhorar a experiência das viagens dos passageiros, com implantação de *wi-fi* nos ônibus, entrada USB, câmeras de segurança, e melhorias nos aplicativos, para tornarem os serviços mais acessíveis.

Na cidade em estudo, Belo Horizonte/MG, os veículos do transporte coletivo urbano já possuem sistema de posicionamento global (GPS) conectado aos pontos de parada, que, por sua vez, estão conectados aos aplicativos nos *smartphones*, gerando informações em tempo real de deslocamento (SETRABH, 2021). Entretanto, os Concessionários percebem que esses serviços podem ser melhorados, ao manifestarem o desejo de implementar soluções tecnológicas, como a utilização de aplicativos – Apps, que tornem os serviços mais acessíveis, parcerias com *Startups* (PAS) para desenvolver esses aplicativos, *softwares* ou até mesmo alguma solução inovadora que traga benefícios ao usuário e/ou ao sistema de transporte, aproximando ainda mais o cliente do serviço prestado.

A era digital tem sido caracterizada pela velocidade sem precedentes de mudança no mercado e trouxe uma mudança no comportamento de compra dos consumidores, acionada por tecnologias avançadas e um fácil acesso ao mercado global. Dispositivos digitais inteligentes e tecnologias avançadas permitiram um serviço “sem contato”, facilitando os encontros com o cliente sem um contato pessoal com os funcionários (Lee & Lee, 2019). Esses serviços estão se espalhando em várias áreas e geram novas oportunidades quando implementados como nova estratégia de atendimento ao cliente (Lee & Lee, 2019).

No transporte público algumas proposições têm sido pensadas e utilizadas:

- 1) Desenvolvimento de aplicativos/*softwares* inteligentes:
 - que facilitem a forma de pagamento e agilidade no embarque;

- que permitam maior integração com outros modais – com estratégias de georreferenciamento e monitoramento em tempo real integrado entre os modais;
 - que façam parte de um programa de pontuação em que seja possível a troca de pontos por produtos ou serviços para usuários do aplicativo. Parcerias com empresas de consumo e serviços para criar benefícios e desconto ao usuário durante o deslocamento deles;
 - que informem ao usuário a lotação do veículo em tempo real, possibilitando-lhe a decisão de utilizar ou não o serviço naquele momento.
- 2) Aumento do número de pistas exclusivas de ônibus, ou corredores exclusivos, uma vez que o incremento das pistas exclusivas ao transporte de massa em contrapartida ao individual reduzirá o tempo de deslocamento.
- A privatização poderia ser uma saída diante do investimento que deve ser feito pelo setor público para que sejam incrementadas essas pistas exclusivas ao longo da cidade.
- 3) Ainda sob o olhar de priorizar o transporte de massa, na região central ou mesmo nas regiões mais adensadas da cidade, limitar o uso de veículos individuais, reduzindo o acesso ou até mesmo incluindo uma tarifação em forma de pedágio para uso.
- 4) Em relação à ótica do financeiro, que é outro valor importante ao usuário/cliente do serviço de transporte público, temos:
- Criação de tarifas em função de horários pico e fora pico. Esse tipo de tarifação já existe no mercado de energia, e podemos utilizar esse conhecimento para ajustar ao sistema de transporte.
 - Com a população ficando cada vez mais idosa, um ajuste na concessão das gratuidades ou até mesmo que ela seja remunerada pelo poder concedente.
 - Possibilidade de uso da capilaridade do serviço de transporte para realizar entregas ponto a ponto. Esse serviço poderia ser um considerável incremento de receita acessória ao sistema.
- 5) Sob a ótica do contrato de concessão pública, tem-se o fator segurança jurídica, ou seja, o empresário deve ter a certeza do cumprimento não somente de sua parte do contrato, mas também do poder concedente, principalmente no quesito aumento e correção da tarifa do sistema. Esse item ainda fica muito a cargo do poder concedente, fazendo disso uma manobra eleitoral, gerando insegurança para o sistema e até mesmo aos investimentos que precisam ser feitos para manutenção e melhoria do serviço prestado. Uma sugestão seria, no contrato de concessão, deixar algumas brechas para atualização a cada 2 ou 4 anos, fora do período eleitoral, para ajustar as melhorias e exigências do

usuário. Os contratos sem essa revisão acabam ficando obsoletos se comparados a um prazo de 20 anos atrás. A tecnologia e o acesso à informação estão em constante transformação, e o sistema precisa estar aberto a isso.

8 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Concessão do serviço público é importante, em termos econômicos, para o Estado. Para isso, o empresário precisa manter o interesse no investimento e na melhoria da prestação dos seus serviços, visando a benefícios para seus negócios. Como resultado, tem-se uma melhor qualidade no transporte público coletivo por ônibus para os usuários, beneficiando todos os envolvidos nesse sistema.

Em nosso estudo, ficou evidenciado o desejo dos Concessionários, representantes das maiores empresas de transporte coletivo urbano da cidade de Belo Horizonte, de diminuir o preço da tarifa, entretanto, relataram dificuldades limitadas pelas cláusulas contratuais do Poder Concedente e pela insegurança jurídica. Um contrato de concessão com duração de 20 anos deve sofrer atualizações em períodos para que ele não fique desatualizado ou mesmo sem atratividade para as partes. A relação entre as partes não deve ser e muito menos ter a ótica de uma disputa de interesses e, sim, uma relação de parceria e responsabilidades mútuas. O ente público reconhece suas limitações ao propor a concessão de um serviço essencial da população, e a iniciativa privada reconhece que tem conhecimento e prática no serviço em questão em troca de uma remuneração ao valor e risco investido em todo o negócio.

Em relação às restrições impostas pelo Poder Concedente, relativamente às alterações tarifárias, é sugerido que as empresas foquem em tecnologias que melhorem todas as ações de otimização do tempo do usuário, seja na espera para o embarque, no tempo de comprovação do bilhete de embarque, no uso de serviços, como *wi-fi* e entrada USB, que possibilitem ao usuário melhor aproveitar o tempo de deslocamento. Com o aumento da percepção de valor do usuário, o preço em si da tarifa pode passar a ser menos relevante. Isso porque já foi demonstrado na literatura que, quanto mais uma empresa agrega valor a um produto ou serviço, mais distinto e atrativo será o serviço para o cliente, compensando os altos preços cobrados.

Além da ótica das restrições impostas pelo contrato do poder concedente com a iniciativa privada e o uso de tecnologias e soluções inovadoras para trazer incrementos ao sistema de transporte público, temos exemplos do quão benéfico é para todos a solução da privatização de serviços não essenciais. Em um estudo recente da CNT (2021), fica clara a diferença entre uma rodovia concedida à iniciativa privada e a sob administração pública. A Pesquisa CNT de Rodovias 2021 demonstrou que mais de 74% das rodovias concedidas são consideradas ótimas ou boas, enquanto 28% das rodovias sob administração pública são consideradas ótimas ou boas.

Por fim, e não menos importante, temos o dilema da relação entre valor percebido e valor pago pelos serviços prestados. Diante disso, temos a propor o que chamamos de matriz de possibilidades (Tabela 2), levando em consideração os pontos mais importantes de valor na visão dos Concessionários entrevistados, que são o tempo e o financeiro.

Figura 19

Alternativas para a melhoria dos serviços e consequente agregação de valor para o cliente

Alternativas para a Melhoria do Valor para o Cliente		
Valor para o Cliente/Usuário	Estratégias Existentes	Estratégias Sugeridas
Tempo	Pistas exclusivas transporte de massa	Aumentar o serviço com estudos para avaliar a possibilidade de privatização.
	Aplicativos e softwares de pagamento	Aumentar a oferta do serviço de pagamentos e incremento de novas tecnologias existentes tais como rfid, qr code, pix e outros.
	Integração entre os modais de mobilidade urbana	Fortalecer a parceria, inclusive com modais não parceiros do sistema como forma de integração. Criar locais de transbordo e de fácil acesso.
	Programa de pontos e pontuação no app do serviço	Incrementar o serviço com parceiros de outros setores para usuários do sistema, dando benefícios a esses usuários.
	Posicionamento em tempo real dos ônibus	Incremento no app do serviço, a lotação dos veículos atrelados ao tempo de espera.
Financeiro	Tarifação única	Criação de faixas de tarifação em horários de pico e fora pico.
	Gratuidade de usuários	Com o envelhecimento da população, sugerimos que o ente público pague ao sistema pelo uso desse serviço gratuito, retirando esse peso da composição da tarifa dos usuários pagantes.
	x	Aproveitar a capilaridade do sistema e realizar entregas ponto a ponto, em princípio de pequeno porte e posteriormente, para maiores volumes. Parceria com o serviço de correios e demais empresas de logística.

REFERÊNCIAS

- Araújo, M. R. M., Oliveira, J. M., Jesus, M. S., Sá, N. R., Santos, P. A. C., & Lima, T. C. (2011). Transporte público coletivo: discutindo acessibilidade, mobilidade e qualidade de vida. *Psicologia & Sociedade*, 23(2), pp.574-582.
- Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (2019). *NTUrbano. Coletivo: Inovação e reinvenção do transporte público*. Ed. 39. p. 48.
- Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos. (2021a). *Os grandes números da mobilidade urbana*.
https://www.ntu.org.br/novo/ckfinder/userfiles/files/Grandes%20n%C3%BAmeros%20do%20setor%20v8_1.pdf.
- Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos (2021b). *Anuário NTU: 2020-2021*. <https://www.ntu.org.br/novo/upload/Publicacao/Pub637677328510412847.pdf>
- Assunção, A. A., & Medeiros, A. M. (2015). Violência a motoristas e cobradores de ônibus metropolitanos, Brasil. *Rev. Saúde Pública*, 49(11).
- Bateson, J. E. G., & Hoffman, K. D. (2001). *Marketing de serviços*. (4a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Brasil (1988). *Constituição Federal*. www.planalto.gov.br.
- Butz Jr., H. E., & Goodstein, L. D. (1996) Measuring customer value: Gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 24(3), pp. 63-77.
- Camacho, T., Foth, M., Rakotonirainy, A., Rittenbruch, M., & Bunker, J. (2016). The role of passenger-centric innovation in the future of public transport. *Public Transp* (8), pp. 453 - 475.
- Chen, J. K. C., Batchuluun, A., & Batnasan, J. (2015). *Services innovation impact to customer satisfaction and customer value enhancement in airport*. *Technology in Society*.
- Christopher, M. (2003). *A Logística do Marketing*. (5a. ed.). São Paulo, Brasil: Futura.
- Confederação Nacional dos Transportes. (2017). *Pesquisa Mobilidade da População Urbana*.
<https://cnt.org.br/mobilidade-populacao-urbana>.
- Confederação Nacional dos Transportes. (2021). *Boletim Pesquisa CNT de Rodovias*.
https://pesquisarodovias.cnt.org.br/downloads/ultimaversao/boletim_pesquisa_cnt_rodovias_2021.pdf.
- Coelho, P., & Abreu, M. (2019). Transição sociotecnológica para a mobilidade urbana sustentável no Brasil. *Revista de Administração da UFSM* (12) pp. 1227-1241.

- Corrêa, H. L., & Caon, M. (2002). *Gestão de Serviços - Lucratividade por Meio de operações e de Satisfação dos Clientes*. São Paulo, SP, Brasil: Atlas.
- Depiné, F. D. C. (2010). *Concessão de Rodovias: modalidades e formas de remuneração do concessionário*. Dissertação de Mestrado (Direito). São Paulo: PUC.
- Eler, D., & Rocha, L. C. (2019). *A experiência do cliente e a sustentabilidade do negócio*. NTUrbano. Ed. 39. 48p.
- Eleutério, S. C. C. (2018). *O sistema de transporte público coletivo por ônibus no município de Belo Horizonte: uma análise à luz da teoria econômica*. Trabalho de Conclusão de Curso não publicada, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. 83p.
- Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte. (2016). *Observatório da Mobilidade Urbana de Belo Horizonte*.
- Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte. (2021). *Legislação*.
<https://prefeitura.pbh.gov.br/bhtrans/informacoes/transportes/onibus/legislacao>.
- Falcão, R. F., Mazzero, S., Campomar, M. C., & Toledo, G. L. (2016). A Criação de Valor Para o Cliente Com Base nos Processos Estratégicos de Segmentação e Posicionamento. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 6(2), pp.25-41.
<https://doi.org/10.4025/rimar.v6i2.28711>
- Gale, B. T. (1996) *Gerenciando o Valor do Cliente*. Nova York: Free Press.
- Gebauer, H., & Bo Enquist, M. J. (2010). Value co-creation as a determinant of success in public transport services. *Managing Service Quality: An International Journal*. 20(6), pp. 511-530.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Hamza, K. M. (2009). *Gestão do valor para o cliente e posicionamento estratégico: um estudo de caso no mercado empresarial*. Tese de Doutorado, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Hoffman, K. D., Bateson, J. E., Ikeda, A. A., & Campomar, M. C. (2010). *Princípios de Marketing de Serviços*. Cengage Learning.
- Huber, F., Herrmann, A. & Wricke, M. (2001). Customer satisfaction as an antecedent of price acceptance: results of an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 10(3), pp. 160-169.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Síntese de Indicadores*.
<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98887.pdf>

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Pesquisa de Informações Básicas Municipais. Perfil dos Municípios Brasileiros*.
<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101595.pdf>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2020). *Dados Gerais Cidades e Estados*.
<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/mg/belo-horizonte.html>
- Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada. 2021. *Tendências e desigualdades da mobilidade urbana no Brasil I: o uso do transporte coletivo e individual*. DOI:
<http://dx.doi.org/10.38116/td2673>. p. 51.
- Justen Filho, M. (2016). Curso de Direito Administrativo. (12a. ed. revista, atualizada e ampliada). *Revista dos Tribunais*, São Paulo.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P. (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. (2a. ed.) São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing*. (14a. ed.). S. M. Yamamoto, Trad. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda.
- Las Casas, A. L. (2019). *Administração de Marketing*. (2a. ed.) São Paulo: Atlas.
- Lee, S. & Lee, D. (2019). Untact: a new customer service strategy in the digital age. *Service Business*. 14.
- Meirelles, H. L., Aleixo, D. B., & Burle Filho, J. E. (2015). *Direito Administrativo Brasileiro*. (41a. ed.). São Paulo: Malheiros.
- Moradi, A., & Vagnoni, E. (2018). A multi-level perspective analysis of urban mobility system dynamics: What are the future transition pathways? *Technological Forecasting and Social Change*, 126, pp. 231-243.
- Paes-Machado, E., & Levenstein, C. (2004). Assaltantes a bordo: violência, insegurança e saúde no trabalho em transporte coletivo de Salvador, Bahia, Brasil. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 18(5), pp. 1215-1227.
- Pereira, C. N. (2012). *Estatística aplicada a todos os níveis* [livro eletrônico]. 5. ed. rev. e atual. Curitiba: Ibpex.
- Pinheiro, D., & Gullo, J. (2011). *Fundamentos de marketing: suporte às estratégias de negócios das empresas*. São Paulo: Atlas.

- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 362p.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 512p.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Como incorporar as competências do cliente. *HSM Management*. São Paulo, p. 43.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. doi: 10.1002/dir.20015
- R Development Core Team (2018, 2021) *R: A Language and Environment for Statistical Computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna.
- Rabay, L., & Andrade, N. P. (2019). O uso de diferentes valores de tarifa como estratégia de transferência de demanda em sistemas de transporte público urbano. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, 11, e20180024. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.001.AO07>
- Resende, P. T. V., & Sousa, P. R. (2009). *Mobilidade urbana nas grandes cidades brasileiras: um estudo sobre os impactos do congestionamento*. Caderno de Ideias 0910. Fundação Dom Cabral. 26p.
- Scanfone, L., Torres Junior, N., & Gosling, M. S. (2015). As diversas formas de ofertar valor para o cliente em sistemas de serviços. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(4), pp. 38-53.
- Shapiro, B. P., & Sviokla, J. J. (1995). *Mantendo clientes*. São Paulo: Makron Books. <http://www.redalyc.org/pdf/1954/195415184006.pdf>.
- Silva, H. H.; Tenca, E. C.; Schenini, P. H., & Fernandes, S. (2014). *Planejamento Estratégico de Marketing*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros de Belo Horizonte. (2020). *Dados Operacionais e Econômicos. Sistema de transporte coletivo de passageiros por ônibus de Belo Horizonte*.
- Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros de Belo Horizonte (2021). *Dados Operacionais e Econômicos. Sistema de transporte coletivo de passageiros por ônibus de Belo Horizonte*. www.setrabh.org.br.
- Špaček, M. & Vacik, E. (2016). Company Value Creation through Effective Innovation Process Management. *Journal of Innovation Management JIM*. 4(3) pp. 65-78.
- Toledo, G. & Moretti, S. L.A. (2016). *Valor Para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing*.

- Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (2016). *Minicurso "Concessão de transporte público municipal na visão do Ministério Público de Contas"*. Apresentação Congresso.
- Vecchio, G., & Tricarico, L. (2018). May the Force move you: Roles and actors of information sharing devices in urban mobility. *Cities*. 88p.
- Woodruff, R. B. (1997 spring). Customer value: the next source of competitive advantage. *Journal of Academy of Marketing Science*. Coral Gables, 25(2), p. 142.