

EDUARDO FACCHINI

O MARKETING NO MERCADO REGULAMENTADO DE TRANSPORTE PÚBLICO
“ESTUDO DE CASO: O TRANSPORTE PÚBLICO SOBRE PNEUS NA REGIÃO
METROPOLITANA DE SÃO PAULO”

São Paulo

2006

**CPPG – CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO FACULDADES
METROPOLITANAS UNIDAS - ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**

EDUARDO FACCHINI

**O MARKETING NO MERCADO REGULAMENTADO DE TRANSPORTE PÚBLICO
“ESTUDO DE CASO: O TRANSPORTE PÚBLICO SOBRE PNEUS NA REGIÃO
METROPOLITANA DE SÃO PAULO”**

Monografia elaborada para o curso
de Pós Graduação de
Administração e Marketing sob a
orientação do **Professor M.S. Elias
Pereira** do “CPPG – Centro de
Pesquisa e Pós-graduação curso –
UniFMU”.

**São Paulo
2006**

“Dá-se muita atenção ao custo de se realizar algo. E nenhuma ao custo de não realizá-lo”.

Philip Kotler

(Publicitário e Escritor)

AGRADECIMENTOS

Aos amigos, que incentivaram e ajudaram direta e indiretamente para a conclusão desta monografia, em especial a Silvana Zioni, Augusto Portugal, Vicente Barrella e ao Peter Alouche, que tiveram paciência para ler e comentar o texto, a minha família que se privou do meu convívio no período dedicado ao curso.

Ao Superintendente da ANTP – Associação Nacional de Transportes Públicos, Marcos Pimentel Bicalho e a Presidenta da Comissão de Marketing, também da ANTP, Sra.Valeska Peres Pinto, com os quais pude conversar por algumas horas, que serviram para nortear os estudos aqui apresentados.

Aos professores pela paciência e dedicação e ao meu orientador, Professor M.S. Elias Pereira que além de mestre e orientador, não mediu esforços para transmitir seus valores e conhecimentos, a quem considero um estimado amigo e conselheiro.

RESUMO

O presente trabalho discute a carência na **estratégia** do **mercado** de **serviços** do **Transporte Público Sobre Pneus**, na **Região Metropolitana de São Paulo**, quanto à utilização das técnicas e ferramentas de **Marketing**. Procura apresentar a importância estratégica do **Marketing** quando da elaboração do “modelo de sistema de transportes”, ressaltando as características da prestação dos serviços, suas necessidades face aos anseios dos usuários, seus principais problemas e como vem sendo organizado o transporte público na metrópole de São Paulo.

Palavras Chaves: Estratégia, Mercado, Marketing, Serviços, Transporte Público Sobre Pneus, Região Metropolitana de São Paulo.

SUMÁRIO

I INTRODUÇÃO	01
a) Por que colocar em evidência o transporte público sobre pneus da Região Metropolitana de São Paulo?	04
b) E porque na Região Metropolitana de São Paulo? (Situação Problema)	06
c) Como responder?	14
d) Hipótese ou conjectura	17
e) Novas frentes de atuação: (Variáveis)	18
f) Metodologia e Pesquisa	20
g) Resultados esperados	21
II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
a) Características do marketing de serviços e suas implicações para o transporte coletivo urbano	26
b) O processo de gerenciamento de marketing	29
c) O marketing mix	32
d) Administração das informações: “A inteligência de marketing”	35
III ESTUDO DE CASO: METRÔ TECNOLOGIA E ARTE	38
IV CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
V REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

I - INTRODUÇÃO

Os Transportes Públicos vêm perdendo demanda nas últimas décadas em quase todas as cidades brasileiras, conforme indicam os estudos da **Associação Nacional de Transportes Públicos – ANTP e da Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos - NTU**.

A presente monografia pretende abordar os aspectos que refletem a “**ausência de visão de mercado**”, que se nota no setor empresarial de serviço de transporte coletivo sobre pneus, regulamentado e controlado pelo poder público, prestado diretamente por empresas operadoras privadas ou por transportadores autônomos.

Como em qualquer outro setor, inclusive o público, o marketing tem por objetivo aumentar a atratividade para o uso de um produto ou serviço específico ou valorizar uma determinada marca.

Todavia, no transporte urbano, o marketing possui características específicas, que vão além da simples atração e manutenção dos clientes. Ele precisa demonstrar e comprovar sua utilidade para a sociedade, e para os técnicos deste âmbito demonstrando que não é só algumas das ferramentas que compõem essa técnica que servem para auxiliar a lidar com problemas como, por exemplo, a queda de demanda.

No Brasil, a perda pelo transporte urbano de seus usuários, clientes é ainda mais grave. Além da quase natural atratividade que o automóvel exerce sobre o público consumidor, contribui para a redução do número de passageiros a elevação da taxa de desemprego, a redução da renda dos trabalhadores e o crescimento da informalidade tanto no mercado de trabalho quanto no próprio transporte.

A proliferação do transporte por meio de veículos como Kombis e Vans, os famosos “Perueiros”, com operadores irregulares e veículos nunca

submetidos a nenhum tipo de vistoria ou inspeção veicular, são a maior prova dessa situação.

Esses fatores reunidos fazem com que a população se desloque menos e, por conta disso, também perca acesso às oportunidades de emprego, gerando um círculo vicioso de difícil solução, o que vem sendo demonstrado nas pesquisas sobre mobilidade urbana e nos dados levantados pelos movimentos sociais de defesa de um transporte urbano de qualidade.

A reflexão sobre esse tema faz – se necessária uma vez que a situação geral dos transportes na **RMSP** deteriorou-se no final dos anos 90, com o aparecimento em larga escala dos meios de transporte “**irregulares**”, erroneamente conhecidos como “**clandestinos**” ou “**Perueiros**”, fazendo concorrência direta aos sistemas regulares.

Segundo **KOTLER** (2000), acontecimentos recentes tornam atualmente mais do que em qualquer outro momento do passado, a necessidade de informações de um marketing maior:

- O surgimento do marketing global;
- A desregulamentação dos serviços;
- A abertura de fronteiras;
- A nova ênfase dada aos anseios dos consumidores, agora muito mais informados devido à explosão dos meios de comunicação televisiva;
- E a tendência à competição de valor; uma função que se acelerou e acentuou em busca de informação como fluxo, em vez de estoque.

Tudo Isso exige **estratégias** adequadas para competir em uma economia dinâmica na qual a aceleração da velocidade evolutiva dos setores econômicos é variável.

Assim os Transportes Públicos Sobre Pneus da RMSP que vêm perdendo demanda, ora para o transporte “irregular” como foi dito, ora pelo transporte individual de grande atratividade em função do maior conforto que oferece, da

condução fácil “porta a porta”, do “status” que dá ao usuário, como também pelo aparecimento do “carro popular”, de menor custo aliado a estabilidade econômica com adoção de financiamentos de longos prazos (72 meses) e prestações fixas, tornando-se assim mais acessível à maioria da população. Esses “modais” ineficientes acabam provocando os enormes congestionamentos vividos nos últimos tempos.

a) - Por que colocar em evidência o transporte público sobre pneus da Região Metropolitana de São Paulo?

A importância da escolha do tema deve-se ao fato do Transporte Público Sobre Pneus da Região Metropolitana de São Paulo estar perdendo demanda há algumas décadas e como consequência, estarmos assistindo a um crescimento explosivo dos congestionamentos nas vias públicas, em decorrência do aumento do transporte individual e de outros modos usados pela população, para suprir a falta de transporte regular, seguro, confortável e com preço justo.

Em que pese, muitas vezes, o usuário desesperado, abrir mão de alguns desses itens, comprometendo às vezes sua **segurança**, seu **bem estar**, suas **economias** ou **atrasando** simplesmente seu dia a dia.

O Transporte Público Sobre Pneus é um serviço e como todo serviço não pode ser visto, provado ou sentido antes de ser adquirido.

Atualmente o setor vem buscando recuperar sua participação no mercado e, se possível ampliá-la. Cabe, portanto uma reflexão sobre a compreensão que o setor tem de seu próprio mercado, e como vem buscando soluções para resolver seus problemas.

Nos últimos anos, no Brasil, o marketing tem atraído a atenção de profissionais ligados ao transporte coletivo urbano, interessados em saber como ele pode ajudar a enfrentar os problemas do setor.

Questões como atrair mais usuários, aumentar a satisfação do serviço prestado, diferenciar os serviços, criar vantagens competitivas, melhorar a imagem do setor, entre outras, passaram a fazer parte da lista de prioridades do transporte coletivo.

No Brasil, os serviços de transporte público são operados em regime de concessão ou permissão, sob um arcabouço institucional ainda baseado na premissa da prestação dos serviços em caráter de exclusividade. Assim, a preocupação das empresas sempre esteve focalizada na produção, na

administração dos custos e no gerenciamento da frota e não nos passageiros “em si”.

Nesse sentido, a introdução de conceitos de marketing no transporte público constitui um importante desafio, o de mudar o foco de gerenciamento do setor para uma nova visão: a do gerenciamento das necessidades de deslocamento dos usuários, encarados agora como clientes.

Para muitos, a palavra marketing ainda está relacionada à venda e propaganda.

De fato, a atividade de promoção de um produto ou serviço constitui um elemento importante no marketing, mas não é o único.

O real significado do marketing está na noção de que uma empresa deve procurar satisfazer às necessidades e aos anseios de seus clientes, ao mesmo tempo em que busca alcançar sua própria meta que é o seu lucro. Ou seja, a atuação da empresa deve estar focada no mercado. Isso implica em identificar as necessidades dos clientes, segmentar mercados, desenvolverem novos serviços, definir os seus preços, promover seus produtos e comunicar-se com seus clientes.

b) E porque na Região Metropolitana de São Paulo?

(Situação Problema)

No Brasil, diferentemente de outros países (EUA, Inglaterra, Chile, p.ex.), o mercado de transporte público é fortemente regulamentado. O órgão gestor governamental é o responsável último pelos serviços. Nesse contexto, a flexibilidade das empresas operadoras para a mudança de foco de gerenciamento dos serviços, objetivando uma operação voltada para o mercado, é ainda limitada.

A atual regulamentação nem sempre permite a variação nos níveis de qualidade, tipo de atendimento e de tecnologia empregada, por exemplo, dificultando a diferenciação de serviços para os diversos segmentos do mercado.

A regulamentação atual também não facilita a adoção de tarifas diferenciadas em função do tipo de serviço, da extensão das viagens e do horário (principalmente se levarmos em conta a tradição da tarifa única na maioria das cidades brasileiras).

Por outro lado, a utilização de melhores instrumentos de informação ao usuário, a promoção dos serviços, o investimento no desenvolvimento pessoal operacional, que estão em contato direto com usuários, e a adoção de novos e melhores processos de produção, são estratégias de marketing que encontram receptividade na atual estrutura de regulação.

A partir de uma integração entre os setores público e privado no planejamento operacional dos serviços poderiam ser proporcionadas as condições para a adoção global das estratégias de marketing no transporte público.

Nessa perspectiva, o poder público continuaria como o responsável pelo planejamento estratégico dos serviços, cumprindo o seu papel regulador de monitorar a oferta, a qualidade e os preços (tarifas) dos novos serviços a serem oferecidos.

Por sua vez, a definição dos demais aspectos operacionais, que necessitam de ajustes rápidos e respostas inovadoras para os desafios do mercado, poderia ser compartilhada com operadoras (ou delegada a elas), que estão diretamente em contato com usuários.

Mas em quanto isso não ocorre temos um problema específico e que neste trabalho colocamos como foco, Três regiões metropolitanas em um só Estado brasileiro, **São Paulo**.

O estado dividiu-se em: a Região Metropolitana de São Paulo, a Região Metropolitana da Baixada Santista e a Região Metropolitana de Campinas.

As três regiões são interdependentes, porém, mantêm condições que as fazem diferenciadas umas das outras. Por serem praticamente conurbadas e com economias interdependentes, as três regiões resultam numa macro - metrópole, com características que a inserem no rol das metrópoles mundiais, apresentando fatores que a tornam bastante competitiva:

- Compõe-se de centros urbanos poderosos, abrangendo cerca de 22 milhões de pessoas, ligadas ao mundo por um sistema de comunicação (em especial de telecomunicações) bastante amplo e eficiente;
- Infra-estrutura de comunicações através de transporte metropolitano, rodoviário, ferroviário, aéreo e portuário;
- Centro tecnológico de ponta do país e da América do Sul;
- Centro de pesquisa e ensino mais importante do país;
- Centro econômico e de infra-estrutura para negócios, bastante competitivo e único no MERCOSUL.

A Região Metropolitana de São Paulo - RMSP

1. Aspectos físicos

A Região Metropolitana de São Paulo - RMSP é um dos maiores aglomerados urbanos do mundo, abrangendo a Capital do Estado e mais 38 municípios vizinhos. Sua área, de 8.051 km², corresponde a menos de 1 milésimo da superfície brasileira e a menos de 4% do território do Estado. Ainda que pequena em relação ao território brasileiro e estadual, a dimensão da Região Metropolitana é muito próxima a de alguns países.

A área urbanizada da Região é de 1.747 km², algo como 120 mil quarteirões. Essa área, que extrapola fronteiras municipais, aumentou aproximadamente 357 km² nos últimos 10 anos. Em termos físicos, esse número corresponde a crescer o equivalente a uma nova Belo Horizonte, outra **importante capital brasileira, em apenas uma década.**

2. Demografia

A população atual da Região Metropolitana de São Paulo está estimada em 16,3 milhões de habitantes, cifra superior à de diversas nações. Desse total, 10 milhões moram no município da Capital. Alguns poucos indicadores dão a importância demográfica da Região dentro do Brasil e do Estado:

- Um entre cada 10 brasileiros mora da RMSP.
- A cada hora, esta Região incorpora 30 novos habitantes.

3. Economia

Cifras mais recente indicam que o **PIB** da Região Metropolitana de São Paulo está em torno de **US\$ 102,8 bilhões de dólares**, comparável ao de diversas economias nacionais. Internamente, o PIB da Região corresponde a pouco mais de **50%** do total estadual e a **18,5%** da riqueza nacional. O PIB por habitante da RMSP, estimado em 6,4 mil dólares, é quase o dobro da média nacional.

Tal como o ocorrido em outras metrópoles mundiais, o setor terciário vem apresentando crescimento constante na Região Metropolitana de São Paulo. Conseqüência desse processo, o emprego no comércio e serviços saltou de uma participação de **57% em 1981 para 73% em 1995**.

4. Transportes

Como em qualquer conglomerado urbano de porte mundial, a intensa atividade econômica desenvolvida nesses pólos gera um número bastante elevado de viagens. Segundo a pesquisa Origem – Destino - OD 1997, na RMSP, são realizadas **30,9 milhões de viagens por dia**, das quais, **20,3 milhões são motorizadas**. Por transporte coletivo, são **10,3 milhões/dia**; por veículos particulares, **10 milhões/dia**; e viagens a pé, **10,6 milhões/dia**.

O **sistema de ônibus** da Região transporta algo em torno de **oito milhões de passageiros/dia**, deslocamentos esses efetuados em cerca de 650 linhas locais na Capital, 457 linhas locais nos demais municípios e por mais 300 linhas que fazem ligações entre municípios da RMSP.

São aproximadamente 15 mil ônibus envolvidos nesse transporte, aos quais se somam mais 10 mil ônibus fretados pelas empresas ou pelos próprios empregados.

O sistema metroviário transporta, nos 49,7 km cobertos por suas quatro linhas, aproximadamente 2,6 milhões de passageiros/dia. E o sistema de trens metropolitanos transporta cerca de Um milhão de passageiros/dia nos 270 km de linhas cobertos pela CPTM.

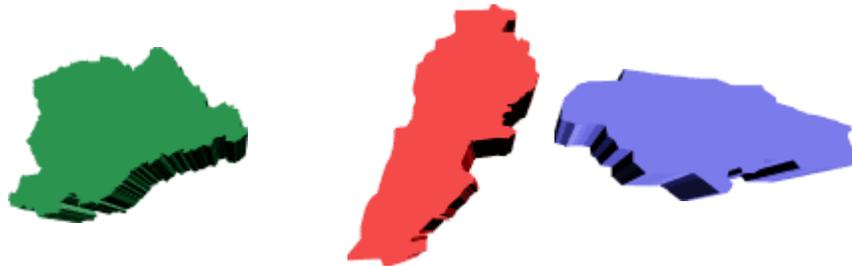
Além do transporte público, os deslocamentos na Região Metropolitana são feitos por uma frota de cinco milhões de veículos particulares, mais que um quinto da frota nacional. Nas 46 mil ruas da Capital, circulam, por dia, 2,5 milhões de veículos. Nesse contexto, os congestionamentos e os acidentes passam a ser um problema crescente:

- Oito pessoas são mortas e 450 são acidentadas todo dia no trânsito;
- 20% dos trabalhadores despendem mais de 3 h por dia no transporte e 10% mais de 4 h por dia;
- 94% da poluição do ar vêm de carros, ônibus e caminhões;
- Os congestionamentos diários se estendem por 100 km.

A melhoria dos deslocamentos e condição ambiental depende da expansão da rede existente de trilhos e corredores e a integração dos vários modais, objetivo do Programa de Integração dos Transportes Urbanos - PITU e do Plano Integrado de Transportes Urbanos para 2020 - Pitu 2020.

Dimensões físicas da Região Metropolitana de São Paulo

A Região Metropolitana de São Paulo, apesar de corresponder a menos de 1% do território brasileiro, tem a dimensão física equivalente a de algumas nações.



Região Metropolitana de São Paulo	Líbano	Jamaica
8.051 km²	10.452 km²	10.991 km²

População da Região Metropolitana de São Paulo

Embora seja simplesmente uma região do Estado de São Paulo, a população da RMSP chega a superar a de algumas nações.



Crescimento populacional da Região Metropolitana de São Paulo

Mesmo tendo reduzido o ritmo de seu crescimento populacional, a RMSP chegará ao ano 2000 entre as três maiores concentrações urbanas do planeta.



Potencial econômico da Região Metropolitana de São Paulo

O potencial econômico da RMSP pode ser evidenciado pelo volume de seu Produto Interno Bruto - PIB, comparável ao de várias nações.



Sendo assim fica obvio o motivo pelo qual buscamos neste trabalho focalizar essa região.

As características aqui levantadas e o fato de estarmos assistindo ao empobrecimento dos sistemas de transportes sob pneus que compõe a rede sistêmica de transportes, deixam evidente a “situação problema” que queremos abordar.

c) Como responder?

Quais fatores são determinantes na formação da imagem da qualidade do transporte pelo usuário de transportes público sob pneus da **RMSP**?

Como atrair mais usuários e como melhorar o desempenho das empresas operadoras do sistema de transporte de coletivos sob pneus da **RMSP**?

Segundo o **Eng^o Laurindo Junqueira**, em seu trabalho para **ANTP** – Associação Nacional de Transportes Públicos de **1/8/2001**.

“MARKETING DE TRANSPORTE PÚBLICO: O QUE ANDAM FALANDO DELE!” a crise do transporte público brasileiro tem a mesma dimensão do tamanho de sua importância para a nossa sociedade e o nosso país: sem dúvida, ambas são muito grandes.

Ela se manifesta pela redução significativa da mobilidade das pessoas (20%, entre 1987 e 1997), pelo crescimento monumental dos congestionamentos (200%, em São Paulo, nos últimos dez anos) e pela perda muito significativa de passageiros pelo transporte coletivo e público (cerca de 40% a 50% nas grandes cidades, no mesmo período).

“Toda crise é uma bela oportunidade de mudar o que se está fazendo (mal). Ou uma chance de mudar de negócio...” ***Johan Ehrenguer e Michael Lichtnegger**, ao falar do marketing da Wiener Lienien, estimam que custe **seis** vezes mais conquistar um novo cliente do que conservar um cliente já existente.

Pelo menos cinco razões podem ser alegadas para compor um quadro das causas dessa crise:

- 1) O avanço do transporte individual sobre o coletivo (50% da locomoção motorizada se fazem via automóvel, na Região Metropolitana de São Paulo);
- 2) O avanço do transporte informal e clandestino sobre o formal e “legalizado”;
- 3) O enfraquecimento do Estado pelo modelo neoliberal adotado no país;

4) A adoção de modelos empresariais que externalizam a movimentação e armazenagem privada para o espaço público (o “just-in-time”, no Japão, seria responsável por 60% dos congestionamentos de Tóquio);

5) A substituição da capacidade local de governar (governabilidade local) por decisões tomadas fora desse mesmo local (globalização).

Em grande parte (mas não somente), o que se verifica é, então, uma crise de mercado do transporte.

Susanne Oestergaard, diretora de vendas e marketing em Copenhague e Patrick Vautier, diretor de marketing da RATP, em Paris, insistem em que, em primeiro lugar é preciso melhorar o produto e, depois, a comunicação. Não se pode prometer o que o produto não tem.

Para eles, o marketing pode contribuir de cinco maneiras diferentes para melhorar o mercado de transporte público:

1) Atrair mais passageiros, particularmente entre os novos cidadãos que entram na circulação urbana;

2) Fazer cada passageiro viajar mais de transporte público coletivo, abandonando modos individuais ou deslocando-se mais nos horários de vale de demanda;

3) Amenizar os impactos negativos dos aumentos tarifários;

4) Aumentar a presença dos que pagam de fato e em tarifa integral;

5) Ampliar o tempo de oferta de serviços, atraindo usuários para novos horários.

Atualmente, o desafio fundamental do setor como se vê, é recuperar a sua participação no mercado e, se possível, ampliá-la, é o que revelam as pesquisas sobre a imagem dos transportes na região metropolitana de São Paulo.

Essa pesquisa vem sendo realizada, anualmente, desde 1985, pela ANTP e empresas responsáveis pelo transporte coletivo na Região Metropolitana de

São Paulo (RMSP), com o objetivo de conhecer a imagem de seus serviços junto à população e usuários.

Serviços ineficientes, homogêneos e sem flexibilidade para atender de forma satisfatória às demandas dos usuários finais contribuem para reduzir a atratividade do transporte público e diminuir a sua participação no mercado de transporte urbano.

OS TRANSPORTES DE PASSAGEIROS HOJE

O quadro no Brasil apresenta uma realidade de contrastes marcantes. Se considerarmos as cidades de médio e grande porte, podemos dizer que o transporte coletivo perde demanda, receita e qualidade, precisa de investimentos e não encontra financiamento suficiente para sua modernização.

A partir desse quadro a pergunta pode ser: **O que os transportes podem fazer para sobreviver e prosperar?**

Não há dúvida de que o setor de transporte público precisa de uma estratégia de marketing, a fim de promovê-lo perante a sociedade e reverter as perdas apuradas nos últimos anos.

As experiências existentes podem ser trazidas para um fórum comum, considerando-se a especificidade de cada modal e área de atuação, incluindo-se também a participação de fornecedores.

A partir daí poderemos, paulatinamente, conquistar um melhor posicionamento para o transporte público, mais adequado à sua importância para a qualidade de vida urbana.

d) Hipótese ou conjectura

A carência de estudo e de compreensão pelas empresas operadoras e inclusive pelo poder público do mercado de serviços dos transportes públicos sobre pneus da **RMSP**, refletem no baixo nível de qualidade de serviços oferecidos e por conseqüência não contemplam as necessidades básicas dos usuários do serviço.

Partindo deste pressuposto o marketing pode oferecer às empresas operadoras desse setor, uma gestão orientada para o mercado onde possam produzir os seguintes resultados geral e que em muito contribuirão para um melhor desempenho do setor:

1. Aperfeiçoar o conhecimento do mercado e de sua segmentação;
2. Aprimorar os serviços existentes e desenvolver novos serviços, com foco nas necessidades dos usuários, que apresentem vantagens comparativas em relação aos concorrentes;
3. Definir preços atraentes, levando em conta a necessidade de remunerar adequadamente os serviços e a capacidade financeira dos clientes;
4. Melhorar os serviços, a gestão dos processos e do pessoal, a fim de manter níveis de qualidade elevados e detectar necessidades de aprimoramento nos serviços existentes;
5. Divulgar e promover os serviços, de forma a que os usuários conheçam as opções oferecidas pelo sistema de transporte e que sejam estimulados a usá-las.
6. Desenvolver campanhas culturais e sociais, objetivando a coletividade.

e) Novas frentes de atuação: (Variáveis)

Um estilo de gestão orientado para o mercado permite à empresa identificar e tirar partido de novas oportunidades de negócios na área da prestação de serviços. Um caso bastante expressivo é o da atuação no mercado corporativo.

Além do marketing voltado para o cliente final, nos últimos tempos têm sido desenvolvidas técnicas de marketing voltadas para negócios, também chamadas de marketing corporativo (em inglês é denominado também *business to business marketing*).

No marketing corporativo, os clientes são, ao invés do consumidor final, outras organizações ou empresas, públicas e privadas.

“Marketing corporativo é o marketing de bens ou serviços para empresas comerciais, instituições governamentais e demais organizações, com ou sem fins lucrativos, que usarão, por sua vez estes bens ou serviços em seus processos de produção, na revenda ou na prestação de serviços para seus clientes”. *Philip Kotler

No setor de transporte coletivo, é grande a possibilidade de aplicação do marketing corporativo.

As empresas têm diante de si um nicho de mercado ainda não completamente explorado, como o transporte de clientes para centros de compras, de ensino, eventos, ou oferta de serviços customizados pelas empresas para transporte de seus funcionários.

Nesse sentido, o marketing corporativo apresenta-se às empresas do setor de transporte coletivo como um caminho para a superação de dificuldades atuais, provocadas pelas mudanças nas condições de mercado e pela instalação de um ambiente de crescente competição, tais como desequilíbrios tarifários, desajustes das redes de transporte coletivo e queda de demanda.

Apesar dos dois tipos de marketing — para o cliente final e para clientes corporativos terem como foco o cliente, as técnicas de marketing corporativo apresentam algumas peculiaridades.

Outra frente de atuação importante que pode ser aberta nas empresas de transporte coletivo é a do marketing social.

Na administração de marketing, as empresas devem prestar os serviços que os consumidores desejam, satisfazendo-os e obtendo lucro com sua atividade.

Todavia, à medida que cresce o grau de informação e consciência de uma comunidade, ela tende a almejar o tratamento de questões que vão além do produto ou serviço que lhe é necessário, preocupando-se, cada vez mais, com questões ambientais, com a preservação de recursos naturais, com questões sociais, etc.

Nesse sentido, não basta atender às necessidades imediatas e individuais dos consumidores, mas deve-se examinar até que ponto a produção de um bem ou serviço provoca, atualmente ou no futuro, impactos indesejáveis.

Entre os possíveis danos ambientais provocados pelo transporte público, encontra-se, por exemplo, a poluição atmosférica, causada pela emissão de poluentes durante a operação e manutenção. O emprego de veículos que utilizem combustíveis mais limpos a adoção de regimes de manutenção que minimizem os níveis de poluição e o tratamento adequado dos rejeitos dos veículos ajudam a minimizar os impactos negativos causados pelo transporte coletivo e a construir uma imagem positiva da empresa.

Por outro lado, o envolvimento da empresa em ações de interesse social contribui para reforçar seus vínculos com a comunidade e para melhorar a sua imagem perante a população. Entre estas ações estão, por exemplo, a participação em programas educacionais, com a cessão de veículos para transporte de estudantes, a concessão de passes para utilização de grupos especiais em horários fora do pico, o apoio a atividades culturais, etc.

f) – Metodologia e Pesquisa

A presente monografia é compreendida por uma pesquisa bibliográfica e outra documental, conforme exposto a seguir:

- a) **Pesquisa Bibliográfica:** o suporte teórico foi estruturado a partir de livros que tratam do tema “transporte e planejamento”, além de textos encontrados em publicações de entidades e empresas do setor;

- b) **Pesquisa Documental:** o trabalho é baseado nos relatórios da pesquisa - “Estudo de Imagem dos Transportes na Região Metropolitana de São Paulo 2002 a 2005”, exclusivo feito pela LPM para a ANTP - Associação Nacional de Transportes Públicos, devidamente autorizados pelo Superintendente Arquiteto Marcos P. Bicalho.

- c) **Entrevistas:** foram entrevistadas autoridades do setor

g) – Resultados esperados

O objetivo deste estudo é mostrar como o **Marketing**, aliado as outras técnicas e ações pode auxiliar na recuperação da demanda do mercado de serviços de transportes coletivos sobre pneus na **RMSP**.

Incentivando a análise técnica do mercado ao setor e evidenciando os fatores determinantes para que isso aconteça.

Ressaltar a importância da análise mercadológica na concepção da modelagem do sistema do modal de transporte coletivo sobre pneus da **RMSP**, analisando os fatores determinantes da opção do usuário, assim como da compreensão **da imagem passada pelo serviço**.

Mesmo valorizando e colocando o cliente no foco principal das atenções, o marketing não pode ficar alheio à outra importante força do mercado que são as **inovações**.

Muitos produtos e serviços bem sucedidos não têm na sua origem, uma necessidade manifestada do consumidor, embora, como se verá adiante, esse fator seja importante em etapas posteriores de seu desenvolvimento.

A **inovação**, pelo desenvolvimento de novos produtos ou serviços - e também de novos processos de trabalho - é fundamental para a empresa competitiva.

Ou seja, a **inovação** e a **criatividade** podem ser elementos cruciais para a empresa permanecer e expandir suas atividades no mercado. O processo **criativo** e de desenvolvimento de novos produtos no transporte coletivo é ainda pouco compreendido e utilizado.

As empresas regulares e os planejadores do setor demoraram a perceber essa oportunidade (ou se recusaram a aceitá-la), abrindo o mercado para o segmento informal e alternativo.

As idéias de novos produtos ou serviços podem surgir do reconhecimento de uma necessidade do consumidor. Mas podem surgir também das necessidades da própria empresa ou estimuladas por desenvolvimentos tecnológicos.

No primeiro caso, podemos verificar a empresa que deseja aumentar sua fatia no mercado e aumentar as vendas. Essa empresa pode adotar a estratégia de desenvolver e diversificar cada vez mais seus produtos, a sua forma de promoção,

seu preço e distribuição, de modo a ampliar cada vez mais sua fatia no mercado. A indústria automobilística utilizou esta estratégia, por meio dos carros populares no início da década de 90.

Por outro lado, os avanços tecnológicos podem estimular o desenvolvimento de uma série de novos produtos, como no caso do setor de computadores, onde os novos projetos de *micro chips* e queda nos seus custos estimularam o desenvolvimento de uma série de produtos inovadores (PCs, laptops, etc.).

O setor de transporte coletivo tem muito a desenvolver, incorporando a criatividade e a inovação em suas dimensões de trabalho. É importante acompanhar e avaliar todos os sinais de inovação venha ele do próprio setor ou de outras áreas do mercado em condições de competir pelos serviços de transporte.

II – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

“Marketing é o processo social e gerencial através do qual, indivíduos e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam, por meio da criação e troca de produtos e valores.” *Philip Kotler

“Marketing é o negócio visto pela perspectiva do seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente.” *Peter Drucker

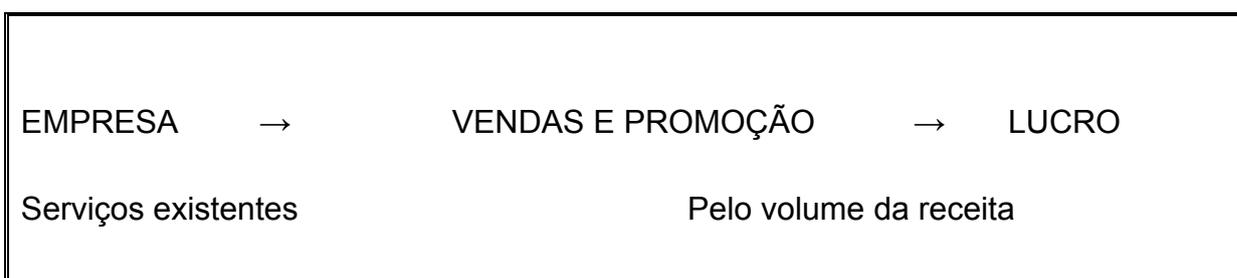
A partir desses conceitos, percebe-se que marketing é bem diferente de venda e promoção.

O conceito de venda assume uma perspectiva de dentro para fora.

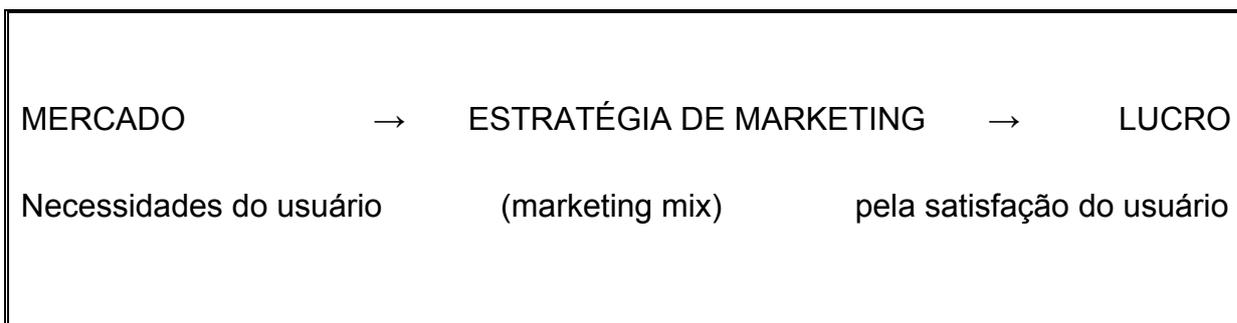
A venda e a promoção começam na empresa, centradas nos produtos ou serviços existentes, e enfatizam a obtenção de lucro. O conceito de marketing, ao contrário, assume uma perspectiva de fora para dentro.

O marketing começa com um mercado bem definido, centra-se nas necessidades dos clientes, pressupõe ações coordenadas dentro da organização e considera o lucro como resultante da satisfação do consumidor. Sob o conceito de marketing, as empresas produzem o que os consumidores desejam, satisfazendo-os e obtendo lucro com isso.

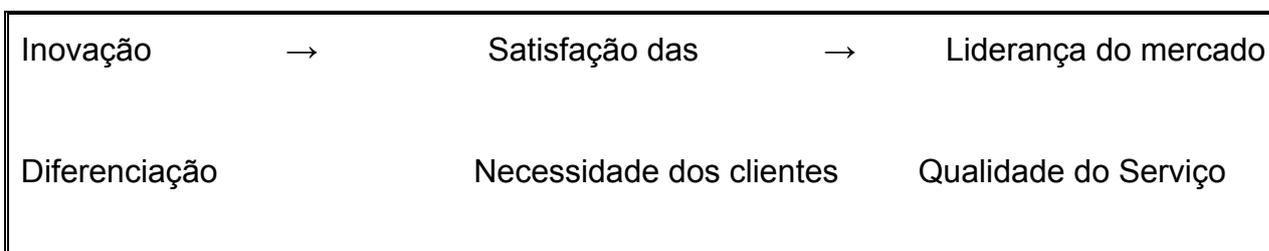
CONCEITO DE VENDA E PROMOÇÃO



CONCEITO DE MARKETING



Marketing é, dessa maneira, uma forma de gerenciamento, fundamentada no conhecimento do mercado. Tem como premissa básica a satisfação das necessidades dos clientes. É uma forma de gerenciamento que busca identificar, antecipar e satisfazer as expectativas dos clientes. Uma organização moderna só consegue conquistar a liderança de um dado mercado quando compreende as necessidades dos clientes e quando encontra soluções que satisfaçam tais necessidades por meio da inovação, da diferenciação e da qualidade dos seus produtos e serviços.



A empresa que valoriza o marketing passa a orientar toda a produção para o usuário, ao invés de submetê-lo a aceitar seus produtos. O marketing não constitui desse modo, uma atividade separada do processo empresarial: a organização passa a analisar o negócio inteiro sob o ponto de vista de seu resultado final, ou seja, na perspectiva do cliente.

Marketing, nessa concepção, se torna para as operadoras modernas que pretendem atender, de forma eficaz, às expectativas de seus usuários, uma função estratégica e central do ciclo de produção dos serviços de transporte público.

O usuário passa a adquirir, assim, uma importância central, fornecendo elementos para o desenho adequado dos serviços, seus preços e sua forma de divulgação.

CLASSIFICANDO O TIPO DE NEGÓCIO

Conforme **Sérgio Baptista Zaccarelli** em, “Estratégia e Sucesso nas Empresas”, existem bons e maus setores empresariais quanto ao tipo de negócio.

No livro cita dois exemplos analisados por **M.Porter**, o da indústria farmacêutica e das empresas de transporte rodoviário dos Estados Unidos, usando base de dados da COMPUSTAT, do período de 1982 a 1993.

Na análise **Michael E.Porter** traça um paralelo observando o retorno médio do patrimônio líquido dos dois setores, e mesmo concluindo que o setor de transporte rodoviário é um setor de “maus negócios” prova que as melhores empresas podem ter lucratividade muito alta e vice versa, assim **Zaccarelli** conclui: “A rentabilidade de uma empresa é consequência da soma de duas influências, com valor positivo ou negativo – a qualidade do negócio da empresa e a qualidade da administração da empresa”.

No clássico “Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência”, **M.Porter**, apresenta a ferramenta para diagnosticar a qualidade de um negócio, criada por ele e denominada de “Análise Estrutural da Indústria”, no processo ele identifica os fatores cuja atuação em conjunto determina a média da lucratividade das empresas no negócio: barreiras de entrada, barreiras de saída, rivalidade, produtos / serviços substitutos, poder de negociação sobre os clientes e poder de negociação sobre os fornecedores.

Sendo assim, e partindo destes pressupostos, procuramos pontuar a seguir o que fundamenta o presente estudo.

a) - Características do marketing de serviços e suas implicações para o transporte coletivo urbano

O transporte coletivo é um serviço, e a prestação de serviços difere da produção de produtos em vários aspectos. Nesse sentido é que se fala em “marketing de serviços”.

1- INTANGIBILIDADE

Os serviços não podem ser vistos, provados ou sentidos antes de serem comprados.

Os passageiros de uma empresa de ônibus rodoviário, por exemplo, não têm nada antes de uma viagem, a não ser uma passagem e a expectativa de uma chegada segura aos seus destinos. Nesse sentido, para reduzir as incertezas, os usuários procuram por sinais de qualidade de serviço. Eles tiram conclusões sobre a qualidade a partir de tudo que puderem observar: o lugar, as pessoas, o equipamento, o preço.

Portanto, a tarefa do prestador de serviços é tornar essa qualidade tangível, mais concreta, de várias maneiras. Trabalhar o aspecto e o *design* dos veículos, manter os funcionários bem vestidos, escolher uma marca ou símbolo para a empresa que sugira qualidade e presteza, são alguns dos exemplos de como conferir tangibilidade aos serviços.

2 – INSEPARABILIDADE

Os serviços apresentam a produção e o consumo simultâneos.

Os produtos físicos são manufaturados, estocados, vendidos e depois consumidos, mas os serviços são primeiro vendidos e depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Assim, eles são inseparáveis daqueles que os proporcionam.

No caso do transporte coletivo, o serviço não existe independentemente do pessoal de operação e dos veículos.

Uma vez que o cliente também está presente quando o serviço é produzido, a interação fornecedor cliente é um aspecto essencial: tanto o comportamento do cliente quanto a atuação do fornecedor afetam o resultado do serviço.

Essa dinâmica entre o cliente e o fornecedor, própria da prestação de serviços, exige investimentos contínuos da empresa na capacitação profissional do pessoal operacional – que mantém contato direto com o cliente – no dimensionamento da frota e da regularidade da oferta e na melhoria nas condições de conforto e design dos veículos, entre outros.

3 - VARIABILIDADE

Os serviços são altamente variáveis, heterogêneos, ou seja, não são padronizáveis.

A qualidade dos serviços depende de quem os oferta e de quando, onde e como são proporcionados.

No transporte coletivo, mesmo que se busque padronizar os veículos, fixar os trajetos, cumprir intervalos regulares entre viagens, preparar as equipes operacionais a partir de princípios e procedimentos preestabelecidos, outros fatores irão intervir, fazendo variar a qualidade do serviço prestado.

Não existe padrão, cada viagem no transporte coletivo é diferente, principalmente porque envolve pessoas que prestam os serviços - os motoristas, por exemplo, cada um com seu nível de desempenho, e outras que deles são usuárias e que também mudam de comportamento de acordo com as circunstâncias.

Nesse sentido, as empresas devem tomar várias medidas para garantir o controle da qualidade. Elas podem selecionar e treinar cuidadosamente o seu pessoal, proporcionar incentivos para os empregados, visando a estimular a prestação do serviço com qualidade.

Uma empresa deve também checar regularmente o nível de satisfação de seus clientes por meio de mecanismos de recolhimento de sugestões e reclamações ou realizando pesquisas periódicas.

4 - PERECIBILIDADE

Os serviços não podem ser estocados.

Diferentemente do setor de comércio, que possibilita o estoque de mercadorias e a sua venda ao longo de determinado tempo, de acordo com a

procura, o setor de serviços, em geral, enfrenta problemas motivados pela inconstância da demanda.

Devido à demanda na hora do pico, as empresas de transporte público, por exemplo, são forçadas a utilizar mais veículos do que seria necessário se a demanda fosse uniformemente distribuída durante todo o dia. Para equacionar essa situação, precisam lançar mão de algumas estratégias que levem ao equilíbrio entre demanda e oferta, como cobrar tarifas diferenciadas por horários, por exemplo.

b) - O processo de gerenciamento de marketing

À medida que a concorrência e os custos aumentam, as empresas prestadoras de serviço têm de enfrentar alguns desafios que envolvem ações estratégicas de marketing, tais como, aumentar sua diferenciação competitiva e melhorar a qualidade e a produtividade dos serviços prestados.

Se os usuários percebem como similares os serviços prestados por diferentes empresas, o preço e não a empresa prestadora dos serviços passa a ser o fator mais importante para sua escolha. Nesse caso, a solução para enfrentar a concorrência será a introdução de diferenciais relativos à oferta, ao processo de fornecimento e à imagem da empresa prestadora dos serviços.

A oferta pode incluir inovações para distingui-la dos concorrentes, tais como a instalação de ar-condicionado, música ambiente, televisão e assentos reclináveis nos veículos.

A empresa pode ainda introduzir diferenciais no processo de fornecimento do serviço, principalmente buscando aprimorar a qualidade do atendimento ao usuário e o padrão de qualidade de operação dos veículos, o que vai demandar investimentos na capacitação dos profissionais que atuam em contato direto com o público, para que procedam de acordo com princípios éticos, técnicos e de relacionamento interpessoal desejáveis.

Para diferenciar o fornecimento de serviços é importante ainda cuidar do ambiente físico onde o serviço é oferecido e disponibilizar informações atualizadas e confiáveis para o cliente, o que pode significar no caso do transporte público, dispor de veículos melhores e mais confortáveis e de um sistema eficaz de informações sobre horários e itinerários, via telefone, mapas, panfletos e outros meios.

Investir na construção de uma imagem positiva da empresa prestadora de serviços perante o usuário é outra estratégia de marketing que contribui para enfrentar a concorrência, no caso de pouca diferenciação entre os serviços ofertados por diversas empresas.

Criar e divulgar símbolos, marcas, slogans e outros sinais próprios da empresa são caminhos a adotar para a melhoria da imagem e a diferenciação do fornecedor.

A chave para uma empresa fornecer serviços de qualidade superior à dos seus concorrentes é conhecer e compreender as expectativas de qualidade dos diferentes segmentos de clientes. Isso se torna possível, por exemplo, com a realização de pesquisas de mercado específicas para tal fim.

Com seus custos elevando-se rapidamente, as empresas são pressionadas a aumentar sua produtividade e, para tanto, precisam treinar adequadamente suas equipes e adotar modernas técnicas de produção e de gestão empresarial.

Entretanto, algumas medidas utilizadas para aumentar a produtividade podem levar à padronização excessiva dos serviços, privando o cliente de um serviço personalizado e dificultando a sua diferenciação em relação aos demais ofertados no mercado.

Esse é um desafio em que é fundamental encontrar o equilíbrio: melhorar a produtividade com padronização dos serviços e, ao mesmo tempo, conseguir diferenciação e qualidade.

FASES DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE MARKETING

É nesse contexto que o conceito de marketing evolui para gerenciamento de marketing, ou seja, para a identificação do que as empresas devem fazer para satisfazer seus clientes e alcançar seus objetivos de maneira lucrativa.

“O gerenciamento de marketing consiste na análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas com o mercado-alvo, com o propósito de atingir os objetivos de uma organização”. *Philip Kotler

O processo de gerenciamento de marketing pode ser descrito em quatro fases:

a) Analisar as oportunidades do mercado.

Nenhuma empresa pode depender de seus produtos e mercados atuais e crer que irão durar para sempre. Portanto, devem ser capazes de identificar novas oportunidades de mercado, analisar cuidadosamente os interesses e desejos de seus usuários e o ambiente competitivo, de forma a evitar ameaças e tirar vantagem das oportunidades. Nesse sentido, a pesquisa de mercado é o instrumento mais importante.

b) Selecionar os mercados-alvo.

Não se pode satisfazer a todos os usuários, num dado mercado, da mesma maneira.

Existem vários tipos de usuários com diferentes tipos de necessidades.

As empresas devem, portanto, estudar o mercado e escolher os segmentos aos quais pode servir melhor do que seus concorrentes. Isso envolve a segmentação do mercado, ou seja, o processo de classificar os consumidores em grupos com diferentes necessidades, características ou comportamentos.

Desenvolver o “composto de marketing” - marketing mix

“Marketing mix é o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.” *Kotler e Armstrong (1993)

c) O composto de marketing ou marketing mix consiste em ações da empresa para direcionar a demanda para o seu produto. As diversas possibilidades podem ser reunidas, no caso de serviços, em seis grupos, conhecido como 6 pés: **preço, produto** ou serviço, **ponto, promoção, pessoal** e **processo**.

d) Gerenciar o esforço de marketing. A empresa deve elaborar estratégias de marketing que se adaptem à sua posição no mercado e aos seus recursos face aos seus concorrentes e gerenciá-las de maneira eficaz, para que atendam às alterações no ambiente.

O trabalho de elaborar estratégias de marketing competitivo começa pela análise completa da concorrência. O ambiente deve ser monitorado de forma a se obter resposta para estas questões:

Quem são nossos concorrentes?

Quais são seus objetivos e estratégias?

Quais são suas forças e fraquezas?

Como eles reagirão a diferentes estratégias competitivas?

c) - O marketing mix

O marketing mix é usado para formular estratégias para o negócio desenvolvendo os “6” pês.

1 - Produto ou serviço:

Uma atenção especial deve ser dada ao desenho adequado dos serviços, orientado para os diversos segmentos de mercado. Gerar novos produtos, como serviços opcionais, linhas para atendimento específico de centros comerciais, são exemplos da estratégia de produtos adequada ao setor de transporte coletivo.

O diferencial desses produtos, em relação aos produtos semelhantes ofertados pelos concorrentes, pode estar na escolha da tecnologia, na forma de atendimento, nos horários, na programação das paradas, na rota, etc.

2 – Preço ou tarifa:

O preço é um fator central no gerenciamento e equilíbrio dos sistemas de transporte coletivo.

As tarifas não se destinam somente a cobrir os custos operacionais, mas também a maximizar o uso do sistema e controlar a sua demanda.

Estabelecer faixas tarifárias em função da extensão da viagem, do tipo de serviço, do horário e conceder descontos, são alguns exemplos de políticas a serem adotadas.

Devido à regulação de preços a que os serviços de transporte públicos são submetidos e à tradição da tarifa única, adotada na maioria das cidades brasileiras, o estabelecimento do preço diferenciado torna-se problemático para o setor.

Embora as tarifas de serviço público sejam manipuladas via de regra pelo governo, é fundamental que elas tenham uma adequada correlação preço-qualidade.

A qualidade de um bom serviço postal por exemplo, pode muitas vezes justificar um preço um pouco acima de certas expectativas. Porém, um mau serviço não justifica nem mesmo um preço ínfimo que seja.

Portanto, é preciso que a política de preços seja adequada a uma remuneração dos serviços prestados, cobrindo os custos e proporcionando um lucro socialmente aceitável.

3 - Ponto ou praça:

No marketing de produtos, o ponto está associado à distribuição, ou seja, como tornar as mercadorias acessíveis para o mercado-alvo.

No setor de transporte coletivo, ele pode ser associado ao redesenho e distribuição das linhas e itinerários da rede de transporte.

Trabalhar o ponto ou praça implica também em rever as interfaces entre o usuário e o serviço, por meio da localização e tratamento dos terminais e pontos de parada, em termos funcionais e de informação, para proporcionar o acesso mais fácil possível aos serviços.

4 – Promoção:

O marketing, no conceito amplo da palavra, exige mais do que desenvolver bons serviços, definir seus preços e colocá-los à disposição dos usuários. É necessário comunicar esses serviços ao mercado.

Nesse sentido, promoção no transporte coletivo significa comunicar os serviços ofertados. A promoção, na indústria do transporte, conta com um elemento fundamental: a informação ao usuário.

Mapas, catálogos, panfletos, páginas na Internet, divulgando informações sobre horários e itinerários e serviços de atendimento por telefone, podem ser utilizados como canais de comunicação com os usuários-clientes.

Além disso, é importante o desenvolvimento de ferramentas eficazes de propaganda, promoção e relações públicas, tais como anúncios, publicidade em rádio e televisão, *outdoors*, *busdoors*, visando principalmente à construção de uma imagem positiva do setor.

5 – Pessoal:

Disponer de profissionais capacitados para o trabalho é fator de extrema importância no setor de serviços, devido à interação constante entre fornecedor e cliente que ocorre no processo de produção e consumo simultâneos.

No marketing de serviços, os segmentos organizacionais que estão permanentemente em contato direto com os usuários — o pessoal operacional, da linha de frente são os mais relevantes da organização.

A valorização, a criação de mecanismos de recompensa e participação o incentivo dessas equipes e ainda o investimento em seu desenvolvimento e treinamento são fatores fundamentais.

6 – Processo:

Uma viagem de transporte coletivo é o resultado de um processo complexo, podendo a qualidade dos serviços variar de uma viagem para outra, mesmo quando se toma em consideração a mesma linha.

Nesse sentido, há a necessidade de inovação, melhoria e adaptação dos processos de planejamento e de produção nas empresas, apoiados por sistemas gerenciais e de informação eficazes, visando a garantir a qualidade dos serviços e acompanhar as mutações do mercado.

d) - Administração das informações: “A inteligência de marketing”

Uma organização orientada para o mercado deve possuir a habilidade de gerar, disseminar e utilizar eficazmente as informações sobre os seus consumidores e seus concorrentes. Nesse sentido, a importância da administração das informações conduz ao conceito de inteligência de marketing.

Um sistema de inteligência de marketing é um conjunto de procedimentos e fontes para obter informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes no ambiente de marketing.

Toda empresa que deseja ser competitiva deve organizar o seu fluxo de informações, por meio de um sistema de informações de marketing, que consiste em pessoas, equipamentos e procedimentos para coletar, selecionar, analisar, avaliar e distribuir informações necessárias para a tomada de decisões.

Os administradores, responsáveis pela tomada de decisão em marketing, precisam dispor de informações sobre o ambiente de marketing, que inclui o comportamento dos mercados-alvo e dos seus concorrentes, por exemplo. Um sistema de informações de marketing permite avaliar as necessidades de informações para a administração do negócio, desenvolve-las e distribuí-las. Essas informações são geradas, principalmente, pelas atividades de inteligência de marketing.

As informações podem ser obtidas por meio de relatórios, informações de gerentes com muitos anos de casa, banco de dados, jornais, revistas técnicas, conversas informais com fornecedores ou os próprios funcionários da linha de frente da empresa.

É possível também comprar informações por meio de fornecedores externos.

Empresas especializadas pesquisam e reúnem dados e informações importantes sobre determinado setor, a custos mais baixos sendo que a empresa interessada poderia obter se atuasse por conta própria.

Além dos sistemas de inteligência de marketing, são também utilizadas as pesquisas de marketing que tem como objetivo o planejamento, a coleta, a análise e a apresentação empresa para a descoberta de novas oportunidades de mercado.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING NAS EMPRESAS DE TRANSPORTE PÚBLICO E SERVIÇOS

Vamos colocar duas definições largamente aceitas acerca do que é **Marketing**, embora nosso estudo esteja focado em empresas privadas é importante para um bom entendimento dos processos e do jogo político que façamos um parêntese aqui e analisemos o serviço do ponto de vista do poder público, e de um serviço amplamente reconhecido pela população:

“Marketing é o processo de gerenciamento que identifica, antecipa e atende as necessidades dos clientes eficientemente e lucrativamente.” *UK’s Chartered Institute of Marketing – CIM

“Marketing é o processo que planeja e executa a concepção, atribuição do preço, promoção e distribuição de idéias, bens, serviços para criar a troca e satisfazer objetivos individuais e organizacionais.” *American Marketing Association – AMA

Então, podemos ver o quanto, no setor de transportes, estamos distantes desses conceitos.

Mas reconhecemos que as dificuldades do ambiente muitas vezes não permitem que se faça uso pleno das tradicionais ferramentas de marketing: **promoção, preço, produto e distribuição (praça).**

Vamos esclarecer alguns equívocos que predominam quando se fala em Marketing em Serviços Públicos e principalmente no segmento Transportes Públicos:

Marketing não é só venda, propaganda, comunicação e também não é apenas geração de receita não operacional.

Essas visões fragmentadas dificultam a formalização de estratégias mais amplas e prejudicam a consolidação de ações de marketing efetivas.

É fundamental que essas ações atuem para sustentação da imagem da empresa junto a todos os públicos com quem ela interage.

Relatando a experiência do **Metrô de São Paulo** e analisando o cenário que vislumbramos, vamos constatar o que vemos como nossa missão.

No Metrô de São Paulo, ações de marketing estiveram presentes desde o início.

FORMANDO UM USUÁRIO ESPECIAL

Na fase pré-operacional foram realizadas pesquisas para identificar o futuro usuário e reconhecer suas expectativas sobre o serviço inovador que estava em implantação.

Também foram desenvolvidas na fase pré-operacional atividades de treinamento da população e campanhas educativas.

Era tudo muito novo! E o usuário era peça fundamental para o sucesso desse empreendimento. Essa estratégia proporcionou a criação de um público consumidor e determinou a relação cliente X produto.

Nessa etapa foi fundamental a realização de pesquisas freqüentes para subsidiar o permanente aperfeiçoamento dos serviços, bem como estabelecer atributos do sistema e monitoramento de ações operacionais.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Uma ação dirigida a um segmento de público específico é implementada desde o início da operação, o projeto denominado atualmente Ação Escolar.

Trata-se de uma atividade educativa realizada com escolar de primeiro grau, que tem o objetivo de não só prepará-los para utilização do Metrô com segurança e responsabilidade, mas também fidelizá-los como futuros usuários. Campanhas dirigidas ao usuário são constantes e regulares.

Se no início eram apenas voltadas ao uso correto do sistema, aos poucos os temas foram ficando mais complexos e polêmicos, acompanhando a tendência da cidade em que atuamos.

Assim, tivemos recentemente campanhas que abordam cuidados com a segurança pessoal, falta de moedas para troco, mendicância infantil, etc. Desde o início estabeleceram-se canais de comunicação para que o usuário pusesse manifestar-se junto ao Metrô de São Paulo.

Todas as mensagens são respondidas e esclarecidas.

Dentre os canais de comunicação existentes, citamos: central de atendimento, caixas de sugestões, telefone do usuário.

Com a evolução tecnológica esses canais ampliaram-se através da internet.

III – ESTUDO DE CASO: METRÔ TECNOLOGIA E ARTE

O **Metrô de São Paulo** também é um agente da cultura e das artes. A partir da experiência realizada na construção da Estação Sé, quando esculturas foram instaladas no jardim existente sobre a estação, o Projeto Arte no Metrô não parou mais.

Hoje temos expressivo acervo com cerca de 100 obras de arte de expressivos artistas contemporâneos.

Também são realizadas atividades nas estações, promovendo música, teatro, fotografia, artes plásticas, folclore.

Assim como também ocorrem ações voltadas à conscientização do público e cidadania, abordando temas como meio ambiente saúde pública, educação.

PORQUE O METRÔ SE EMPENHA PARA VIABILIZAR ESSAS AÇÕES QUE NÃO ESTÃO APARENTEMENTE LIGADAS À SUA MISSÃO, MOBILIDADE?

Porque, proporcionando aos seus usuários contato com manifestações artístico-culturais de qualidade, ele oferece-lhes uma oportunidade que talvez nunca tivessem, contribuindo para o enriquecimento do cotidiano dessas pessoas e, simultaneamente, agregando valor ao serviço que presta ao público.

“Agregação de valor” é criar um diferencial em relação aos concorrentes.

Através dessas ações criam-se vínculos com a população de respeito e contribuição à cidadania, aproxima-se a empresa da sociedade e consolida-se sua integração com o contexto urbano.

São assim estabelecidos valores intangíveis, até aqui não mensurados, mas incontestáveis.

São atributos que a população passa a associar à imagem da empresa e permitem estabelecer uma relação diferenciada com o público, em seu sentido mais amplo.

É bastante claro que é mais fácil construir e manter uma boa imagem corporativa que recuperá-la, o que implica em significativo esforço e investimento. E a boa imagem é condição preliminar para o sucesso das iniciativas empresariais.

O marketing deve atuar em tudo que for estratégico para a empresa e, fundamentalmente não comportar-se como uma atividade marginal e complementar, mas focada no “core - business”, negócio principal da organização.

É importante conscientizarmos-nos que vivemos num ambiente extremamente competitivo. E que essa competição se estabelece em todas as relações em que a empresa atua.

Não é apenas a competição pelo passageiro, que antes se considerava cativo, mas também no âmbito técnico, no político, no financeiro e no institucional, entre outros.

Não basta ter “foco no cliente”. É preciso focar a sociedade como um todo, pois é fundamental para a sobrevivência de qualquer empresa, ainda mais das que prestam um serviço público, a sustentação de sua imagem frente a todos os segmentos da sociedade.

Essa condição vai definir sua expansão, garantir financiamentos, alavancar receitas não operacionais, estabelecer o sucesso de concessões e selar processos de privatização.

ESTRATÉGIA DE MARKETING

As estratégias de marketing são construídas e revistas de acordo com as mudanças conjunturais e os objetivos da empresa. N este contexto, o Metrô estabeleceu seus objetivos no *Programa Mobilização – planejamento estratégico – 2000-2003*.

A partir da análise de pesquisas realizadas pelo Metrô e outras instituições como ANTP, bem como de um estudo específico voltado ao não usuário, estabelecemos uma estratégia de **marketing** que considera ações específicas para cada público com que o Metrô se relaciona, incluindo os funcionários, maior publicidade externa ao sistema, melhoria dos canais de comunicação, projetos

especiais, como “Metrôs do Mundo no Metrô de São Paulo”, que geram maior exposição na mídia, a campanha permanente “Conheça São Paulo a cada Estação” e a criação de um fórum de análise das pesquisas.

Devemos utilizar com maior agressividade as ferramentas de marketing: - Pesquisa – promover periodicamente pesquisas junto a diferentes segmentos de público, estabelecendo itens de aferição da evolução da imagem, demanda, satisfação com os serviços, etc.

Efetivamente utilizar essas pesquisas na definição de estratégias empresariais; - Segmentação – trabalhar cada segmento de nosso público na sua especificidade: jovens que não têm carro e se deslocam muito, terceira idade, mulheres que conquistaram seu espaço no mercado de trabalho, entre outras; - Promoções – criando oportunidade, gerando interesse e envolvimento; - Novas Mídias – explorar a diversificação de mídias existentes atualmente, com destaque para internet, para aperfeiçoar a comunicação praticando-se, inclusive, preços mais acessíveis; - Diversificação dos serviços – oferecer serviços complementares que vão de encontro a expectativa e necessidade do “cliente”.

Exemplos: Ponte Orca, Lojas de Conveniência, Postos de Serviços, Integrações especiais, etc.; - Mensuração – desenvolver instrumentos de mensuração da eficácia das ações de marketing, inclusive valorando suas conseqüências, exemplos: valoração da mídia espontânea e análise quantitativa / qualitativa da evolução da imagem na mídia; - Canais de comunicação – monitorar adequadamente os canais de comunicação existentes na empresa, programar novos, aperfeiçoar sua utilização, inclusive como base de informações.

Os Públicos do Metrô: Públicos Não usuários, Usuários Lindeiros, Soc. Civil Organizada, Técnicas Operadoras, Organismos Financeiros, Fornecedores, Funcionários, Sindicato, Imprensa.

Cabe ressaltar aqui a importância do papel do funcionário nesse processo. É fundamental a sua identificação e sinergia com a estratégia de marketing corporativa.

E temos que considerar também que a imagem da empresa é uma só! Não pode haver fragmentação. Assim o público interno deve ser contemplado com a mesma qualidade que se dispensa ao público externo.

Qualidade nas campanhas e nos eventos internos, mantendo-se o cuidado com a linguagem, com o *design* gráfico, com a produção e aplicação da marca. Afinal, o funcionário é um promotor da imagem da empresa.

Essa identificação é tão estreita que detectamos em nossas pesquisas que o público reconhece que o funcionário do Metrô de São Paulo é diferenciado e como tal merece ser bem remunerado. Isso também é muito significativo para a auto-estima do funcionário.

IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Encontrar uma maneira eficaz para possibilitar o desenvolvimento das potencialidades do setor e corrigir possíveis distorções objetivando seu crescimento é o que de fato seria o grande sonho de qualquer pesquisador da área de transportes coletivos públicos sobre pneus, pelo menos no mundo contemporâneo nas cidades brasileiras.

Infelizmente não é tão simples o problema, que uma solução isolada de conta de resolvê-lo, há que se somar um conjunto de técnicas e ações para que o produto atinja o nível esperado de resultado.

Entretanto, como diz o engenheiro Cláudio de Senna Frederico, em artigo publicado em periódico da ANTP, *“Marketing é confundido com apenas algumas de suas ferramentas e torna-se, em geral, sinônimo de publicidade, propaganda, design ou vendas”*, referindo-se ao setor dos transportes como um todo.

Assim é imprescindível que na concepção da modelagem dos sistemas de transportes públicos esteja intrinsecamente aplicado o “Marketing”, como técnica mercadológica de estratégia que é.

Ajudando na busca do conhecimento específico do mercado, identificando o público alvo, buscando alternativas de fidelização dos clientes, que no caso são os usuários e também promovendo de maneira inteligente o produto.

O primeiro e mais importante item da ação mercadológica científica é possuir informações adequadas não apenas de seus resultados, mas sobre seu público alvo e suas motivações. Não apenas sobre o passado, mas também informações prospectivas sobre alternativas e suas conseqüências.

Já tem muito tempo que os transportes aéreos bonificam seus usuários fieis e o transporte público sobre pneus nunca passou das “gratuidades benemerentes” dadas por parlamentares ou prefeitos demagógicos que esquecem que alguém tem que pagar essa conta e que transportar gente tem um custo como todo serviço num sistema capitalista tem.

Assim é muito importante que essa compreensão do mercado não se dê somente do lado empresarial e que os governantes que regulamentam os sistemas

saibam e reconheçam esse mercado também, não para que tenham nenhuma ação neste, mas para que deixem fluir ações estratégicas de Marketing.

Se de um lado a essência do marketing é conquistar e manter clientes, como lembra Theodore Levitt, na área pública muitas vezes os clientes e provedores são cativos. E com isso as funções do marketing acabam sendo negligenciadas.

Mas esta situação de menosprezo às ferramentas do marketing vai paulatinamente desaparecendo à medida, é claro, que os desafios se contrapõem ao monopólio da atividade de serviços públicos ou os de concessão pública como é o caso do serviço focado neste estudo.

Da exploração e distribuição do petróleo ao controle das telecomunicações, às ferrovias, ao correio e aos serviços públicos de interesse geral, além de sua natureza social, começa a ganhar destaque à comercialização de serviços como produtos.

A análise de mercado constitui-se numa das principais ferramentas para a prática do marketing em serviços públicos. Mas nem sempre como vimos aqui, isso ocorre.

Analisando sem paixões o mercado de transporte coletivo público sob pneus seguindo os fatores apontados por **Michael E. Porter** em sua “Análise Estrutural da Indústria” e o que observamos até aqui, podemos dizer que:

1^ª A não **existência de altas barreiras de entrada** nesse mercado facilitam o surgimento de novos competidores para dividir o mercado, como testemunhamos no aparecimento dos “Perueiros”.

2^ª A **existência de barreiras de saída**, o que seria bom caso alguém nesse mercado resolve-se “entregar os pontos” e simplesmente desistir, deixando espaço para as demais empresas, não acontece, pois a concessão dada pelo poder público, vira “dote” e acaba de “pai pra filho”, e a venda da autorização passa a ser o negócio.

3^ª **Pequeno grau de rivalidade** entre as empresas já existentes e que concorrem entre si. Infelizmente não é isso que se passa nesse setor como pesquisamos, dado o perfil dos empresários do segmento.

4º **A inexistência de produtos ou serviços substitutos** que diminuem o tamanho e a natureza do mercado, dando outras opções aos clientes. Um bom produto ou serviço substituto pode significar a extinção de todas as empresas que não corresponderem às expectativas de seus clientes. Então ao que parece incentivamos essa extinção quando assistimos a indústria automobilística resolver o problema da mobilidade, com “carros populares” subsidiados pelo governo e toda a forma de sedução que se tenha para utilizar e transformar o produto automóvel em “sua excelência o automóvel”, mesmo que o preço seja uma ou duas horas a menos em nossa qualidade de vida, devido ao tempo parado em um congestionamento.

5º **Poder de negociação maior que o dos clientes**, o que resulta em bons preços de venda. De fato há algum tempo atrás poderíamos estar certos ao afirmarmos isso a respeito deste mercado, até talvez o aparecimento dos “clandestinos Perueiros”, hoje já não tão clandestinos e inteiramente viabilizados na legalidade pela pressão popular ou pela falta de competência do setor e dos governos.

6º **Poder de negociação maior que o dos fornecedores**, o que resulta em bons preços de compra. Se uma empresa não tiver grande poder de negociação, o lucro que poderia gerar será transferido para os clientes ou para os fornecedores, ou para ambos. Nesse caso, as empresas do setor só receberão em média o retorno pelo investimento necessário à sua subsistência, e mais uma vez infelizmente sabemos que esse poder está longe desse setor, afinal fornecedores de empresas de transportes são em sua maioria multinacionais e o pouco de subsídio que ainda conseguem do governo está muito além de suas necessidades.

Nem o subsídio dado ao “carro popular”, pelo governo é dado ao ônibus.

Assim pelo que vimos estamos diante de um mercado nada promissor, ou como diria **M.Porter** de um “negócio ruim” sob o ponto de vista da “Análise Estrutural”, mas mesmo em um setor de “maus negócios” as “melhores empresas” podem ter lucratividade muito alta, portanto há que se aprimorar na administração e estratégia das empresas.

E formuladores de modelos sistêmicos do setor devem deixar o preconceito de lado e enxergar o marketing como uma estratégia importante inclusive na

concepção do próprio modelo abrindo espaço para a criatividade sem perder noção da realidade do mercado desse serviço.

Para a empresa prestadora de um serviço público é particularmente importante a existência de uma diretriz que enfatize atingir a maior eficácia e qualidade na prestação de assistência ao cliente.

A essência do negócio de um serviço público é sem dúvida o cliente, no caso em foco o usuário. E mais do que isso, a comunidade em geral não pode ser esquecida, como também o poder público, provedor de recursos em alguns casos de subsídios, mas sempre o regulador ou controlador de entradas e saídas do mercado em questão.

O sucesso do setor depende do aperfeiçoamento qualitativo dos serviços, da garantia de um determinado padrão de qualidade e da decorrente satisfação do consumidor, que se constitui numa condição básica para a expansão futura no mercado.

Portanto é de fundamental importância a utilização pelo setor de todo tipo de ferramentas administrativas que compõem a arquitetura estratégica dos mercados, e aqui o marketing ganha o seu lugar de destaque.

V - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CADAVAL, MAURÍCIO E COLABORADORES - **GUIA DE MARKETING PARA O TRANSPORTE COLETIVO** ed. NTU – Associação Nacional das Empresas de Transportes Urbanos. Brasília, 2001.

BODMER, M. & PORTO, D. R. M - **MARKETING NOS SERVIÇOS DE TRANSPORTE COLETIVO: UMA PROPOSTA ESTRATÉGICA. LN: TRANSPORTE EM TEMPOS DE REFORMA**, LGE Editora. 2000.

BALLOU, RONALD H. – **LOGÍSTICA EMPRESARIAL** – São Paulo. Editora Atlas S/A. 1993.

FEDERALTRANSIT ADMINISTRATION - **MARKETING TRANSIT SERVIÇOS TO BUSINESS**, Relatório 8, USA, Washington [http://www.nap.edu/Openbook/R1 .html](http://www.nap.edu/Openbook/R1.html) 2000.

FERNANDES, F. & BODMER M. - **O PAPEL DO MARKETING NA GESTÃO DAS OPERADORAS DE TRANSPORTE DE PESSOAS**. Congresso Nacional de Pesquisa e Ensino em Transporte ANPET, Rio de Janeiro. 1997.

HIBBS, JOHN - **DO NOT STOP THE BUS**. Adam Smith institute, London, 1999.

JUNQUEIRA, ENGº LAURINDO - **“MARKETING DE TRANSPORTE PÚBLICO: O QUE ANDAM FALANDO DELE!” - ANTP** – Associação Nacional de Transportes Públicos de 1/8/2001.

KOTLER, P.- **MARKETING Ed.Compacta**. São Paulo. Editora Atlas S/A, 1989.

KOTLER, P.- **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, ANÁLISE, PLANEJAMENTO, IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE**. 7ed. São Paulo. Editora Atlas S/A, 2002.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G.- **PRINCÍPIOS DE MARKETING**. Prentice Hall do Brasil. Rio de Janeiro, 1993.

KOTLER, P. - **ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**. Prentice Hall, 10ª edição, São Paulo, 2000.

KOTLER, P. – **MARKETING PARA O SÉCULO XXI**. Editora Futura, São Paulo, 1999.

MARTINS, E. & ARAGÃO, J. - **MARKETING COMO INSTRUMENTO AUXILIAR NO PLANEJAMENTO E GERENCIAMENTO DO TRANSPORTE PÚBLICO**. Congresso da ANTP, 1997.

MELLO, ÂNGELA DA ROCHA RENATO COTTA DE – **MARKETING DE SERVIÇOS** – São Paulo. Editora Atlas S/A, 2000.

PETER, P. & CHURCHILL - **MARKETING: CRIANDO VALOR PARA OS CLIENTES**. Editora Saraiva. São Paulo, 2000.

SCHEWE, C. D. & HIAM, A. - **MBA CURSO PRÁTICO, MARKETING**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 2000.

ZACCARELLI, SÉRGIO B. – **ESTRATÉGIA E SUCESSO NAS EMPRESAS** – Editora Saraiva. São Paulo, 2000.

ZWARG, MARCOS COBRA FLÁVIO A. – **MARKETING DE SERVIÇOS - CONCEITOS E ESTRATÉGIAS** – Editora McGraw-Hill. São Paulo, 1986.

PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL

REVISTA 100 DOS TRANSPORTES PÚBLICOS: São Paulo: ANTP, (2003) 3º e 4º trimestre.

PESQUISA DOCUMENTAL

PESQUISA – ESTUDO EXCLUSIVO REALIZADO PELA LPM PARA ANTP / “IMAGEM DOS TRANSPORTES NA R.M. DE SÃO PAULO”: São Paulo, VII onda, (2005) Relatório analítico.