

PPQG MIG 2023 - Transformação Digital
“PLATAFORMA DE PAGAMENTO TOP”
AUTOPASS S.A. - Governança Corporativa
Wagner de Araujo – Gerente de Governança

I. DESCRIÇÃO DA IMPLANTAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO PROGRAMA

Fator 1: Supervisão - estrutura de controle do programa com participação de instância controladora

Com o propósito de assegurar a construção da Plataforma de Pagamento TOP, foi montada uma estrutura de governança que, entre outros desafios, assegurasse o envolvimento e participação de todas as partes atuantes na operação do sistema de transportes da capital e região metropolitana. A instância controladora desse sistema de trabalho foi a ABASP – Associação de Apoio e Estudo da Bilhetagem e Arrecadação nos Serviços Públicos de Transporte Coletivo de Passageiros do Estado de São Paulo.

A estrutura principal da governança foi constituída pela própria ABASP, METRÔ, CPTM e AUTOPASS com três níveis hierárquicos e periodicidades de reuniões distintas.

Quanto às competências foi estabelecido três níveis. São eles:

- **1º Nível (deliberativo):** Teve a função deliberativa onde seus integrantes possuem competências privativas ou delegadas de decisão máxima na empresa onde se encontra vinculado.
- **2º Nível (deliberativo e consultivo):** Integrantes com competências delegadas de decisão na esfera operacional e de planejamento na empresa a qual se encontrem vinculados no tocante a implantação e operacionalização do Sistema de Bilhetagem Eletrônica da ABASP – bilhete unitário Qr-Code.
- **3º Nível: (consultivo e planejamento):** Integrantes com competências técnicas na empresa a qual se encontrem vinculados no tocante a implantação e operacionalização do Sistema de Bilhetagem Eletrônica da ABASP – bilhete unitário Qr Code.

Quanto às atribuições dos grupos, foram definidas:

- **Gestão Executiva:** Coordena e toma decisões, sob a ótica contratual, referente a diretrizes e encaminhamentos gerais.
- **Gestão Geral:** Coordena e concatena as informações dos grupos do 3º nível e estabelece a interface entre os comitês permanentes de CPTM e Metrô, ABASP e áreas técnicas das empresas. Responsável por subsidiar todas as informações ao Grupo de Gestão Executiva.
- **Gestão Administrativa-Financeira:** Verifica a eficácia de todos os controles financeiros a fim de garantir que o controle da arrecadação não seja prejudicado. Acompanha a efetividade das ações de marketing/comunicação. Responsável pelo planejamento das atividades afetas à área, assim como pela criação dos subgrupos temáticos, sejam provisórios ou permanentes, bem como suas competências, formação e periodicidade.
- **Gestão Operacional:** Define as estratégias para acompanhamento de ocorrências operacionais, bem como da organização de atividades em campo. Estabelece ações para a mitigação de impactos operacionais. Será o responsável pelo planejamento das atividades afetas à área, assim como pela criação dos subgrupos temáticos, sejam provisórios ou permanentes, bem como suas competências, formação e periodicidade.
- **Gestão Técnica:** Verifica as diretrizes técnicas e funcionais do sistema, visando mitigar impactos operacionais. Realiza a análise sistêmica de implantações, ocorrências e procedimentos. Acompanha o planejamento e execução das atividades técnicas. Será o responsável pelo planejamento das atividades afetas à área, assim como pela criação dos subgrupos temáticos, sejam provisórios ou permanentes, bem como suas competências, formação e periodicidade.

Quanto a composição dos grupos, são definições:

- **1º Nível GESTÃO EXECUTIVA:** Liderança de 01 Diretor por Associado Especial, 01 Diretor da ABASP e 01 Diretor da Autopass, preferencialmente Diretores Gerais. Poderá participar das reuniões um membro indicado pela STM, bem como outros diretores, assessoria e convidados indicados pelos membros.
- **2º Nível GESTÃO GERAL:** Líderes de cada grupo do 3º nível, 01 membro indicado pela Autopass, 01 membro indicado por cada Associado Especial e 01 membro da ABASP.
- **3º Nível GRUPOS:** Líderes técnicos, sendo 01 indicado por cada Associado Especial, 01 indicado pela Autopass e 01 indicado pela ABASP

(fonte: Documento controlado: ESTRUTURA DE GOVERNANÇA SBE ABASP nº 001/2021 versão 1.2)

Fator 2: Planejamento - idealização do Programa e relação com os produtos (bens ou serviços) ou processos primários ou de apoio da organização, inserção na estratégia de TD da organização ou da controladora, critério de escolha do programa, eventuais aspectos relativos ao desenvolvimento sustentável, método de planejamento, investimentos previstos, pessoas-hora envolvidas na execução aproximadas

Após a Autopass ter se consolidado uma referência como a melhor operadora de bilhetagem e assim eleita por nove anos consecutivos de 2013 a 2021 pela revista Maiores e Melhores do Transporte, ainda em 2021 a Autopass estabeleceu um novo posicionamento agora com o tema MOBILIDADE em destaque e tendo como missão ser a maior empresa privada de soluções para mobilidade e bilhetagem eletrônica do Brasil. Naquele momento, a Autopass era a empresa responsável pela emissão dos Cartões BOM tendo a conquistado em 2012 a marca de 3 milhões de cartões emitidos. Em 2014 teve início as operações de vendas com máquinas ATM e, no mesmo ano, o sistema de integração de passagens com as empresas que operam na malha ferroviária de transporte coletivo.

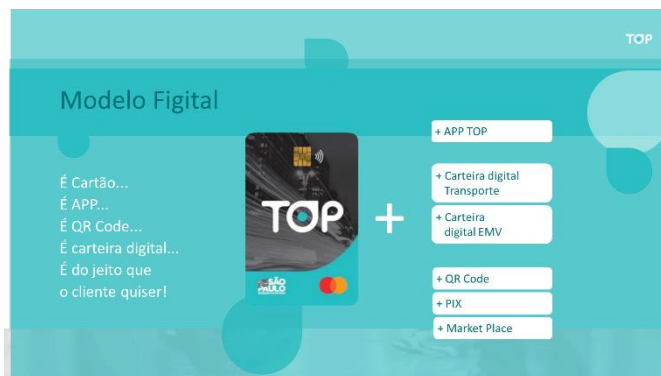
Ao colocar o cliente no centro da estratégia e, agora já com o propósito estratégico “Simplificar a Mobilidade Humana” a Autopass se desafiou a trazer para esse importante setor transportes novas soluções e tecnologias. Na ocasião, a relevância do Projeto Plataforma de Pagamentos TOP foi ainda maior, principalmente, pelos resultados das pesquisas aplicadas sobre o tema Mobilidade e outros, que oportunizavam trazer desenvolvimentos ao setor de transportes, atratividade e conveniência aos usuários do transporte público. São eles:

- 2/3 dos paulistanos gastam em média 1h30min em deslocamento durante principais atividades; (Viver em São Paulo – IPEC 2021)
- 47% possuem renda de até dois salários-mínimos e ensino médio, pertencendo a classe C; (Viver em São Paulo – IPEC 2021)
- 2/3 dos usuários de carros deixaria de utilizá-lo caso houvesse uma boa alternativa ao transporte público; (Viver em São Paulo – IPEC 2021)
- 45% dos entrevistados em pesquisa alegam que utilizam o ônibus público como principal meio de locomoção (Viver em São Paulo – IPEC 2021)
- Pessoas entre 18 e 40 anos são mais aderentes às compras por aplicativos; (PayPal, 2022)
- Existem 34 milhões de brasileiros sem conta bancária ou que usam com pouca frequência; (Instituto Locomotiva, 2021)
- 53% dos pesquisados alegam que o cashback é o principal atrativo para a utilização das carteiras digitais e a classe C é a que mais utiliza a carteira digital; (Opinion Box/ Serasa 2021)
- Recarga de celular, pagamento de fatura e recarga de bilhetes de transportes são os três serviços mais utilizados por quem tem carteira digital. (Opinion Box/ Serasa 2021)
- A classe C é a que mais gasta com serviços do que produtos. A cada R\$ 100,00 desembolsados, R\$ 65,20 são gastos com serviços. (Instituto Data Popular, 2021)

A Plataforma de Pagamentos Top (Figura 1) nasceu com desafio de atuar em um Modelo Figital (Figuras 2 e 3) trazendo conveniência, controle e economia além de ganhos tecnológicos e sustentáveis. Como exemplos, temos a unificação de carteiras de transporte em um único cartão podendo, inclusive, obter funções banking e crédito no mesmo cartão de transporte e a substituição do Bilhete Edmonson adquiridos nas bilheterias das estações CPTM e Metrô com seus elevados custos ao Estado, por bilhetes QR Code impressos em máquinas POS, ATM ou ainda nas versões digitais disponibilizados via app ou whatsapp. (Figura 4)



(Figura 1) Plataforma de Pagamento TOP



(Figura 2) Modelo Figital

Além do transporte, a Plataforma de Pagamentos Top vai além da mobilidade trazendo a iniciativa pioneira para oferecer aos passageiros do transporte público uma série de produtos e serviços de grande relevância e aderência como saúde, educação, entretenimento, seguro, fidelidade, crédito, banking e o transporte por meio do seu App TopSP. O Planejamento do Projeto Plataforma de Pagamentos Top foi cuidadosamente estabelecido de forma a garantir que



(Figura 3) Canais Físicos e Digitais

os serviços de bilhetagem eletrônica não tivessem interrupções que poderiam causar um efeito catastrófico imediato no transporte público. Uma vez superadas as etapas de desenvolvimento e divulgação da nova marca TOP focadas na substituição ao



(Figura 4) QR Code Top Digital

Cartão BOM e as etapas de pilotos e testes finalizadas, o planejamento faseou a troca dos cartões dos usuários do transporte público de São Paulo BOM pelo TOP pelo tipo de cartão, iniciando pelos Cartões BOM Vale Transporte, seguido de Comum, Sênior, Escolar e Especial. O método principal dentre outros foi proporcionar o agendamento via app Top dos usuários de transporte público para emissão do cartão nas lojas do varejo do parceiro Pefisa – Lojas Pernambucanas com opção também para recebimento em domicílio. Na oportunidade, se elegível, poderia ser emitido ao cliente o cartão na sua versão híbrida, ou seja, transporte e banking, dentro de um “ecossistema do negócio” envolvendo além da Autopass, um parceiro Banking e uma Bandeira de crédito. (Figura 5)



(Figura 5) Ecosistema do Negócio Top

Houve também planejamentos específicos para atender os municípios que optaram por usar o Cartão TOP em suas linhas municipais de ônibus ou agregaram a aceitação do novo cartão.

Utilizamos a metodologia híbrida para o gerenciamento de projetos, parte waterfall quando citamos infraestrutura e equipamentos físicos, modelo de kanban, para as áreas estruturantes e ágil, para as entregas voltadas para a aplicação. Cerca de CONF. dos funcionários deram sua contribuição para o projeto sendo em torno de cinquenta ligadas diretamente com as implementações.

O investimento total no projeto foi cerca de CONFIDENCIAL

Fator 3: Agilidade - de desenvolvimento e implantação - métodos, estudos de otimização, mudanças necessárias



Para o desenvolvimento e implantação da Plataforma de Pagamentos Top, utilizamos a metodologia Ágil, com entregas através de Sprint, com incrementos ao produto a cada 15 dias. Foram criados GT's "Grupos de Trabalhos" para darem foco nas entregas pertinentes a respectiva área, com apoio dos Scrum Master, para consolidar os resultados e seus incrementos.

Outras iniciativas inovadoras de emissão dos Cartões TOP foram implementadas como disponibilizar a emissão nas próprias estações promovendo toda a infraestrutura necessária no local e facilitando aos usuários do transporte público que já transitam nesses locais diariamente. Como exemplos, forma as estações Belém, Granja Julieta, João Dias, Capuava, Prefeito Saladino, Consolação, Utinga e São Caetano.

Outra iniciativa importante foi direcionada ao público idoso e beneficiário da aplicação TOP Sênior onde levamos a emissão do Cartão Top a Centro de Acolhimento facilitando o acesso a esse público e dando a assistência necessária para esclarecimentos. (Figura 6)

(Figura 6) Cartão Top sendo emitido em Centro de Acolhimento

Fator 4: Capacitações - teor, método, duração e público

Para o projeto implantação da Plataforma de Pagamentos TOP, foi necessário a implantação de ferramentas como Jira, Confluence e Power BI, e a realização de workshops internos para capacitação, liderada pela área de Governança de TI. Também, encontros para nutrir as áreas com a metodologia das ferramentas existentes que chamamos de "Pit Stop", bem como os rituais de controle sobre as entregas. Para os anos de 2021 e 2022, efetuamos em torno de CONF. horas de treinamento interno, para que os colaboradores serem capacitados nos usos dessas ferramentas.

Fator 5: Inovação - funcionamento do Programa, tecnologia digital empregada, ideias originais ou inusitadas incorporadas no programa, podendo ser de gestão, que potencializaram resultados ou benefícios alcançados de forma significativa.

Além dos desafios já citados relacionados a inovação de concentrar várias carteiras e até mesmo a funções banking em um único cartão de transporte com a marca TOP e, a elevada responsabilidade de substituir os tradicionais bilhetes Edmonson em todas as bilheteria das estações da CPTM e Metrô pela tecnologia para venda e emissão do bilhete QR Code impresso em POS ou via o celular dos usuários de transporte público, sem dúvida, desenvolver um aplicativo de mobilidade urbana potencializaram os resultados e fizeram com que os resultados foram alcançados de forma significativa.

O app top é um aplicativo de mobilidade com portfólio completo (Figura 7) App TOP



(Figura 7) App TOP



de soluções para o cliente do transporte público trazendo plataformas de transporte, mobilidade, banking, crédito e serviços. (Figura 7)

Ainda no campo da inovação, os próprios colaboradores puderam contribuir com o piloto de implantação do bilhete QR Code nos ônibus intermunicipais com versão exclusiva para testes, (Figura 8). Destaca-se também a marca TOP divulgada no evento LatBus em 2022 (Figura 9) e o Festival de Prêmios Top voltados a fidelização dos clientes. (Figura 10)

(Figura 8,9 e 10) App TOP



Fator 6: Aprendizado - avaliação de resultados, melhorias potenciais encontradas e incorporadas ao programa e lições aprendidas

Com tanta inovação que a Plataforma de Pagamentos Top trouxe para os usuários do transporte público, sem dúvida, promover novos canais de atendimento modernos e ágeis foi um aprendizado incorporado ao projeto. Além de prover canais tradicionais como telefonia, e-mail, chat e mídias digitais, sem dúvida o atendimento via whatsapp superou as expectativas de sucesso sendo, atualmente, é o preferido pelos clientes com ^{CONF.} da demanda nesse canal. Nele além das funções de atendimento e esclarecimentos de dúvidas, os clientes podem comprar bilhetes digitais QR Code e solicitar 2ª via de cartões ganhando em tempo e agilidade.

Após a implementação do projeto, a governança de grupos citadas no Fator 1 permanece com várias reuniões semanais com as partes interessadas e o controlador.

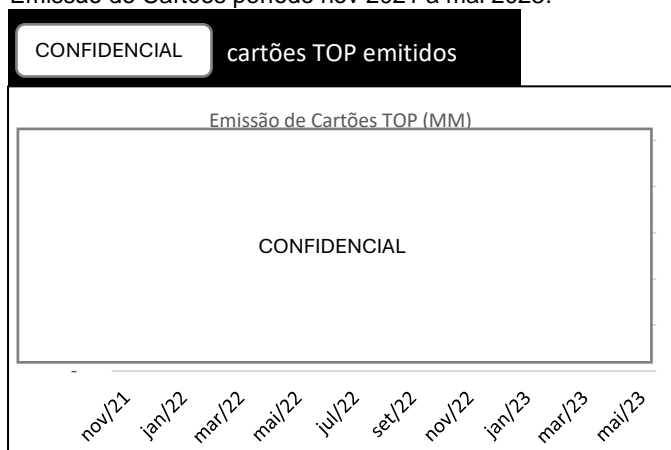
Entre as diversas reuniões dos grupos, ganha destaque no aprendizado, a reunião mensal do Grupo Técnico SLA promovida pela a Autopass onde os indicadores de performance contratuais do projeto Plataforma de Pagamento Top são reportados mensalmente e validados. Nesse grupo, são analisados os desempenhos e ações de melhorias de dezessete indicadores e conta com a participação de representantes do controlador e companhias CPTM e Metrô.

II. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DO PROGRAMA)

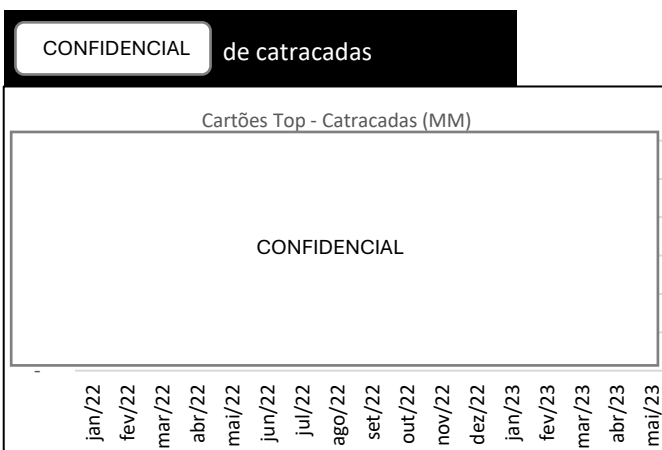
Fator 1: Resultados (ganhos) econômicos ou relativos a Clientes ou Processos: Indicadores ou informações qualitativas.

Entre outros, são relevantes os indicadores mensais de cartões emitidos, transações realizadas de uso que, internamente chamamos de “catracadas”. Os volumes mensais de Bilhetes QR Code têm relevância por ser uma solução para clientes que não possuem o cartão Top ou ainda que utilizam de passagem na capital e grande São Paulo Os indicadores contratuais da Plataforma de Pagamentos Top (Tabela 1) são segmentados em dois grupos, os Operacionais - IQSO e os de Manutenção de equipamentos - IQSM. Cada indicador possui um peso decimal dado pela sua relevância que, somados, cada grupo soma o peso de 1,00. O resultado global é a média dos pesos atingidos entre os dois grupos e o gap de atingimento tem seu valor financeiro subtraído das receitas da Autopass segundo algoritmo também contratual.

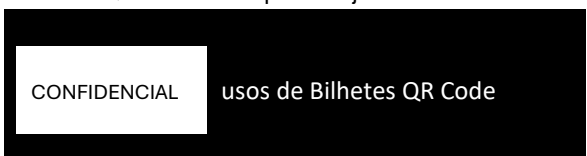
Indicadores de Negócios | Cartões emitidos
Emissão de Cartões período nov 2021 a mai 2023.



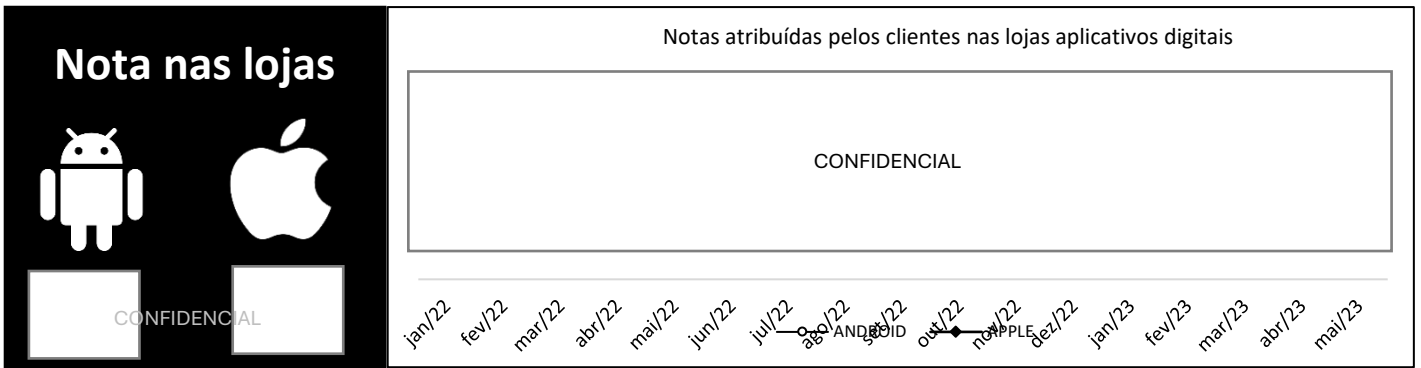
Indicadores de Negócios | Utilizações (catracadas)
Cartões TOP período jan 2022 a mai 2023.



Indicadores de Negócios | Transações de uso
Bilhetes QR Code TOP período jan 2022 a mai 2023.



Indicadores de Clientes | Aplicativo TOP
Notas atribuídas nas lojas | período jan 2022 a mai 2023



Indicadores de Performance e Qualidade | Transações de uso
Resultados Plataforma Top | nov 2022 a mai 2023

4. INDICADORES DE QUALIDADE DO SERVIÇO – OPERAÇÃO (IQSO)	PESO	NOV/22	DEZ/22	JAN/23	FEV/23	MAR/23	ABR/23	MAI/23
4.1 CAPACIDADE DE VENDA DOS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO								
4.2 RECLAMAÇÃO DE PASSAGEIROS								
4.3 ATENDIMENTO AO PASSAGEIRO – TELEFONE								
4.4 ATENDIMENTO AO PASSAGEIRO – CHAT								
4.5 ATENDIMENTO AO PASSAGEIRO - E-MAIL								
4.6 ATENDIMENTO AO PASSAGEIRO - REDES SOCIAIS								
4.7 ATM – TEMPO DE COMPRA DO BILHETE								
4.8 DISPOSITIVO DE IMPRESSÃO – TEMPO DE IMPRESSÃO								
4.9 TEMPO DE VALIDAÇÃO								
4.10 BILHETES QR CODE VÁLIDOS								
4.11 ACESSO AO SIST. INFORMAÇÕES FINANC. E OPERACIONAIS								
TOTAL								
5. INDICADORES DE QUALIDADE DO SERVIÇO – MANUTENÇÃO (IQSM)								
5.1 DISPONIBILIDADE DOS ATMS - DATM								
5.2 DISPONIBILIDADE DOS DISPOSITIVOS DE IMPRESSÃO - DIMP								
5.3 MTBF – TEMPO MÉDIO ENTRE FALHAS VALIDADORES								
5.4 ÍNDICE DE EFETIVA DISPONIBILIDADE DE SOBRESSALENTES								
5.5 ÍNDICE DE MANTENABILIDADE DO CONJUNTO VALIDADOR								
5.6 MTRR – TEMPO MÉDIO PARA REPARO DOS ATMS								
TOTAL								
MÉDIA: IQSO E IQSM								

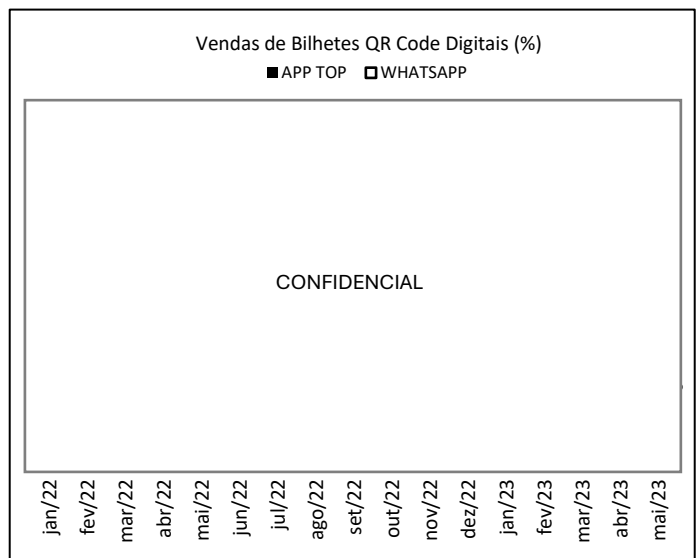
CONFIDENCIAL

Fator 2: Resultados (ganhos) relativos a Pessoas, Sociais ou Ambientais: Indicadores ou informações qualitativas

Informação Social | Inclusão Digital e Financeira de Clientes
Cartão TOP Híbrido | mai 2023

CONFIDENCIAL dos cartões de transporte Top foram emitidos com funções banking (conta digital + crédito)

Indicadores de Ambientais | Bilhete QR Code TOP
Vendas por canais digitais período jan 2022 a mai 2023



Informação Social | Aplicativo TOP
Vendas por canais digitais período jan 2022 a mai 2023

+2.378 MM cadastros App TOP

CONFIDENCIAL compraram créditos ou Bilhete QR Code