

30ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

11º PRÊMIO TECNOLOGIA & DESENVOLVIMENTO METROVIÁRIOS

CATEGORIA 3

Estratégia para o seccionamento, gradual e assistido, das vendas nas bilheterias no Metrô Bahia.

INTRODUÇÃO

Em 2013, foi assinado o Contrato de Concessão de mobilidade urbana entre a Companhia do Metrô da Bahia S.A. – CCR Metrô Bahia e a Secretaria de Desenvolvimento Urbano do Estado da Bahia, abrangendo a implantação de obras civis, sistemas, fornecimento de material rodante, além da manutenção e operação do Sistema Metroviário de Salvador e Lauro de Freitas (Radar PPP, 2013).

No formato de uma parceria público privada (PPP), a CCR Metrô Bahia (CMB) deu início a sua operação assistida em 2014, possuindo participação ativa, a partir de então, na modelagem do perfil dos clientes de transporte público da capital e região metropolitana. A concessionária acumula um histórico de mais de 628 milhões de passageiros transportados e um impacto positivo na economia local avaliado em R\$ 11,1 bilhões (CCR Metrô Bahia, 2024).

A implementação deste projeto não apenas otimizou significativamente o tempo dos usuários baianos, mas também foi um marco para o serviço público. Em 2022, o Instituto Miguel Calmon (IMIC 2022) conduziu o estudo "Impactos Sociais e Econômicos do Sistema Metroviário de Salvador e Lauro de Freitas", o que revelou uma redução de 18 dias por ano no tempo gasto por pessoas que viajam semanalmente entre as estações Mussurunga e Lapa.

Os avanços e a modernização no setor metroferroviário são aspectos destacados nos principais sistemas de metrô do Brasil, incluindo o Metrô Bahia, equipado com sistemas da Siemens e trens automatizados com sinalização *CBTC (Communications-Based Train Control)*,

maximizando sua eficiência operacional e colocando o metrô de Salvador entre os mais modernos do país.

Além das melhorias nas operações das composições, a modernização da CMB se estende à bilhetagem, influenciada diretamente por inovações e práticas de mercado. Segundo relatório da consultoria PWC (2023), espera-se que o volume de transações sem papel moeda triplique até 2030 em comparação à década anterior, refletindo o crescente interesse pela digitalização e métodos de pagamento modernos.

De acordo com a Vindi (2023), a digitalização está se tornando cada vez mais presente no cotidiano das pessoas, impulsionando métodos de pagamento a se adaptarem a esse novo contexto. O futuro da mobilidade urbana está intrinsecamente ligado à evolução dos meios de compra de passagens, pois as inovações não só facilitam a integração entre diferentes modais, mas também valorizam a autonomia dos usuários, reduzem custos e melhoram a gestão de bilhetes e créditos.

Reconhecendo a correlação direta entre os avanços no sistema metroviário e a modernização dos meios de pagamento, o Metrô Bahia alinhou-se à busca crescente por facilidade e comodidade do público, mapeando a convergência de interesses entre seus usuários e as tendências comerciais, incluindo a automatização deste nicho em seu plano de negócios.

De acordo com Motta (2008), os avanços tecnológicos aumentam a velocidade com que o capital, informações, produtos e serviços circulam, o que permite a conexão entre diferentes negócios e empresas; assim, em concordância com essa visão, a CCR Metrô Bahia implementou um projeto de modernização, desenvolvendo uma estratégia de longo prazo, que permitiu em 2023 atingir mais de 96% de suas vendas concentradas fora das tradicionais bilheterias.

Antes da concepção do metrô, a mobilidade urbana soteropolitana era constituída apenas com o deslocamento em massa nos ônibus, portanto, a sistemática da venda de bilhetes iniciada em 2016, junto à operação comercial do transporte sob trilhos, deu-se através dos guichês. Nesse início, foram utilizados pontos físicos limitados a vendas em papel moeda e com integral dependência dos agentes de caixa, apresentando assim conjuntura similar aos operadores já atuantes na cidade.

Tendo-se como um dos pilares da CMB a prestação de um serviço de excelência com ênfase no atendimento, o planejamento de mudanças na estrutura convencional de vendas deu-se de maneira estruturada e assistida, avaliando-se e direcionando as esferas envolvidas no processo atual e os possíveis impactos aos clientes e funcionários.

Segundo o autor Kotler, Philip (2018), o *marketing* interativo seria uma habilidade das empresas e funcionários em se conectar com seus clientes, visto que os últimos avaliam o serviço não apenas por sua qualidade técnica, mas também por suas qualidades funcionais; tal estratégia é fundamental para as empresas, sendo a construção de um processo 'ganha-ganha', que tende a avançar à medida que ambos os lados se beneficiam da interação. Em conformidade com esse conceito, o presente projeto visa apresentar como a CCR Metrô Bahia conseguiu atingir o fechamento completo das suas vendas nas bilheterias, com uma triangulação positiva e benéfica entre os usuários, a mão de obra e a saúde financeira da organização, favorecendo todos os *stakeholders*.

DIAGNÓSTICO

No final de 2016, foram experimentadas as primeiras máquinas de autoatendimento, do fornecedor Tacom, as quais operavam apenas no formato de vendas em dinheiro e sem o fornecimento de troco, buscando-se, naquele momento, testar uma alternativa de compra de

créditos para além das bilheterias, pois temia-se que o aumento da demanda ao longo dos anos tornaria tal estrutura fixa insuficiente para atender as necessidades dos clientes.

Imagem 1: Primeiros terminais de autoatendimento do Metrô Bahia.



Fonte: arquivo pessoal, 2016.

Além do receio sobre a pressão nas bilheterias com o crescente aumento dos passageiros transportados, ao analisar a cadeia completa de venda e compra de bilhetes, chegou-se à conclusão de que o custo com papel moeda apresentava um grande potencial de economia para a empresa, assim tal oportunidade refletiria na redução de custos da operação de venda e, ao mesmo tempo, em ganhos operacionais.

A revista Isto É Dinheiro (2020) aponta que transportar papel moeda em um país de dimensões continentais, como o Brasil, é um processo caríssimo, estimando-se um gasto de 10 bilhões por ano com empresas de transporte de valores, chegando-se em tal monta ainda sem contabilizar outros custos, como segurança, custódia de numerários e gastos indiretos, a exemplo de seguros e controles para rastreabilidade dos recursos.

Em complemento a avaliação dos gastos intrínsecos a movimentação e guarda de dinheiro, foi analisado também o custo com a operacionalização da arrecadação, como os salários da

mão de obra empregada diretamente com a comercialização de créditos e a manutenção de equipamentos, corroborando para o entendimento que investir na modernização resultaria em um VPL – valor presente líquido – positivo e um *payback* em linha às expectativas de retorno da companhia.

O autor Stair (2011) aponta que para uma empresa se sobressair no mercado altamente competitivo, ela precisa ser célere, ágil, flexível, inovadora, econômica e focada nos seus clientes. Em congruência com essa definição de empresa competitiva no mercado, a CCR Metrô Bahia estabeleceu um processo de pesquisa sobre os meios de pagamento e opções de compra de créditos, com o foco em se conectar mais com os seus usuários. Essas pesquisas materializaram o desejo dos clientes por mais facilidades e praticidades, com solicitações que iam desde aplicativos parceiros até opções de compras via PIX.

Tal construção, conjunta com os clientes, originou-se de levantamentos em formato similar ao *NPS (Net Promoter Score)*, sendo, ainda em 2024, aplicados de forma mensal e com abertura para o relato de sugestões de melhorias e oportunidades.

Imagem 2: Realização de pesquisa no formato *NPS* no Metrô Bahia.

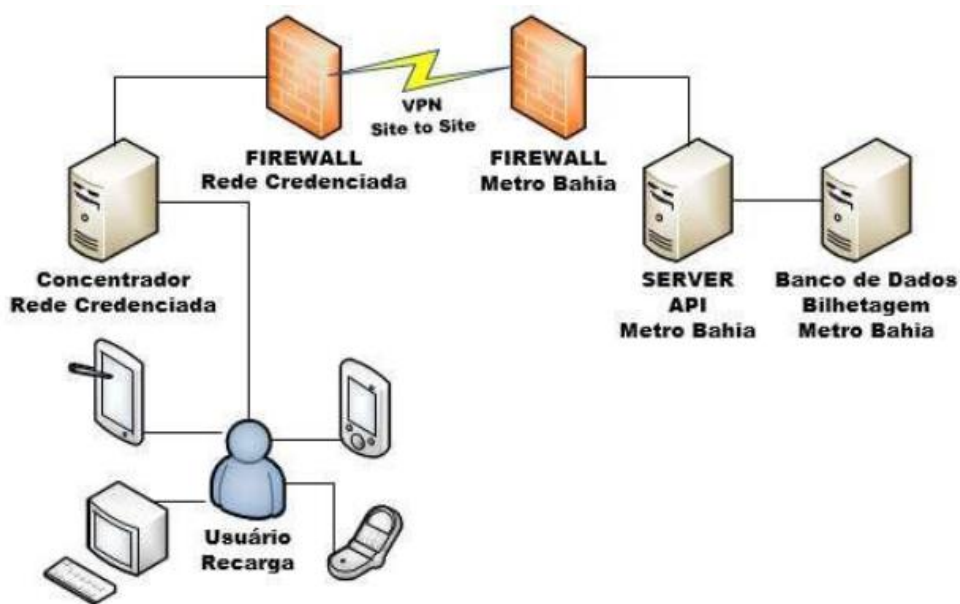


Fonte: arquivo pessoal, 2021.

De acordo com a visão de Kubota (2024), a jornada em busca da transformação digital pressupõe uma evolução que será atingida de pouco a pouco, passo a passo; assim, compartilhando deste conceito, a CCR Metrô Bahia seguiu com investimentos não apenas em pagamentos por máquinas de autoatendimento, mas também em aplicativos e carteiras digitais.

Em 2021, foi desenvolvida uma *API (Application Programming Interface)* com foco em conectar parceiros interessados em comercializar créditos por meios de pagamentos digitais, que não envolvessem as máquinas e bilheterias. O mesmo autor citado descreve ainda que: “Primeiro, é necessário efetuar o trabalho de base, de análise da estratégia e dos produtos, para depois se disseminarem os projetos tecnológicos para os clientes” (Kubota, 2024), dessa maneira, o Metrô Bahia, baseado em seus estudos e no contato com seus clientes, fez uma construção segura de suas estratégias com relação aos meios de pagamentos disponíveis, lançando os produtos sempre divididos por diferentes marcos de implantação.

Figura 1: Arquitetura de comunicação: rede credenciada e Metrô Bahia.

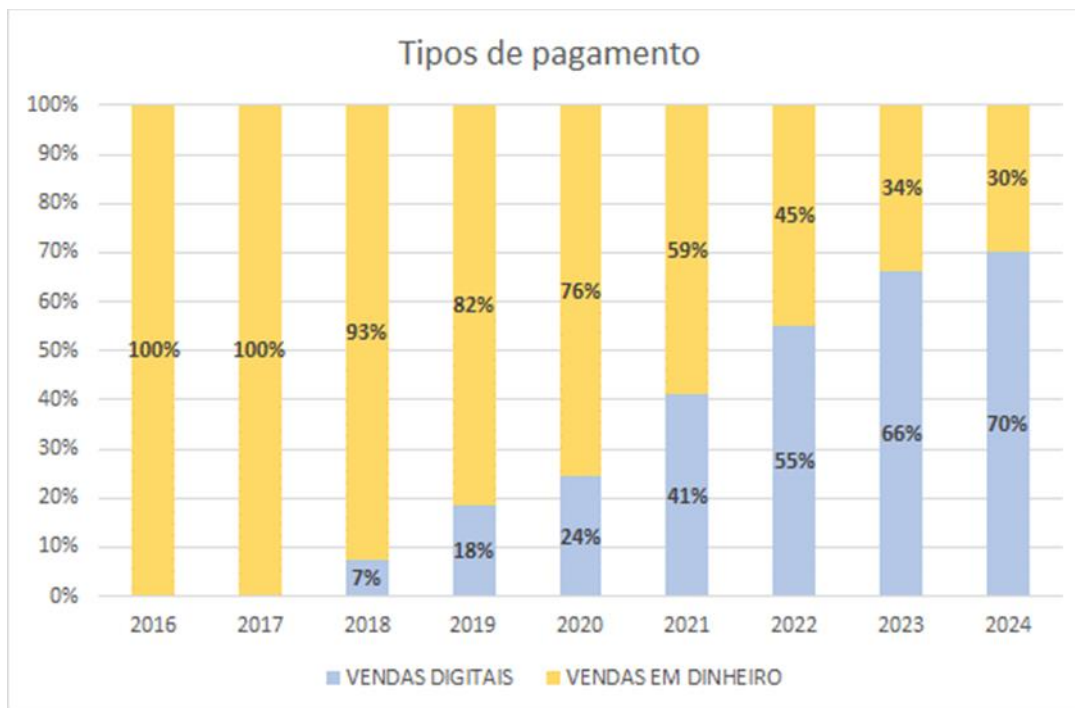


Fonte: Tacom, 2021.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

1- O autor Kotler, Philip (2018), aponta que apenas um pequeno grupo de empresas consegue se destacar e se conectar aos seus usuários, onde elas estão organizadas para reagir de forma eficiente às constantes mudanças e necessidades que surjam do mercado. O gráfico apresentado abaixo torna possível visualizar a evolução da diminuição das vendas em papel moeda ao longo dos anos de operação da CMB, demonstrada como reflexo dos investimentos no sistema de bilhetagem e a escuta ativa dos clientes, através das periódicas pesquisas *NPS*.

Gráfico 1: Gráfico da evolução das vendas com papel moeda e pagamentos digitais.



Fonte: CCR Metrô Bahia, 2024.

Ao final do ano de 2018, foi implementada a opção de pagamento via cartão de débito nas máquinas de autoatendimento (ATMs); nessa ocasião, o Metrô Bahia se tornou a primeira empresa do Grupo CCR a aceitar tal tipo de transação em suas operações.

Imagem 3: Segunda fase dos terminais de autoatendimento do Metrô Bahia.



Fonte: arquivo pessoal, 2018.

Logo em seguida, em 2019, também se iniciou a aceitação de cartões de crédito, e, naquele cenário, foi perguntado aos clientes o que poderia ser ainda melhorado nas opções de vendas.

Imagem 4: Terceira fase dos terminais de autoatendimento do Metrô Bahia.



Fonte: Globo, 2019.

2- Os resultados das pesquisas junto aos clientes demonstraram um pedido por um aumento na quantidade das máquinas de autoatendimento, que resultou em uma expansão nesse tipo de serviço prestado. Assim, após a implementação das primeiras máquinas nas estações da CMB, foi desenvolvida a conexão com as ATMs da Perto, fornecedor especializado em caixas eletrônicos, com o foco em comercializar créditos e bilhetes no Metrô Bahia. Ao final de 2020, foram implementadas as primeiras máquinas desse modelo, que possibilitavam as vendas em dinheiro, incluindo moedas e dispêndio de troco, débito e crédito, além da compra de cartões de passagem no próprio equipamento.

Imagem 5: Implementação de novo modelo de terminal de autoatendimento do Metrô Bahia.



Fonte: Bahia Jornal, 2021.

Com esta inclusão, trazendo maior robustez e possibilidades ao sistema de autoatendimento de arrecadação, em 2021, foi possível alcançar o percentual de, aproximadamente, 70% das vendas fora das bilheterias. Apesar do rápido e significativo marco, o atingimento integral das vendas no formato automático ainda percorreu um considerável caminho.

3- No final do ano de 2020, deu-se início as primeiras opções de vendas de crédito no formato digital, com parceiros interessados em comercializar passagens fora da estrutura de máquinas e bilheteria existentes naquele momento. As empresas RV Tecnologia e RecargaPay foram as estreantes nesse formato de comercialização, dando início ao que se acredita ser o caminho do futuro dentro da mobilidade urbana. No atual cenário, sem as vendas digitais por aplicativo, as pressões sobre os canais de venda tradicional causariam grandes impactos na entrada dos clientes no sistema metroviário de Salvador.

Em média, em torno de 5 mil pessoas realizam compras diariamente pelos aplicativos parceiros.

Figura 2: Divulgação da parceria RecargaPay e RV Tecnologia.

Novidade

RV no setor de transporte público!

Agora oferecemos recargas pré-pagas para os cartões da

CCR Metrô Bahia

COMPRE CRÉDITO AQUI!

Agora você compra

CCR Metrô Bahia

CRÉDITO DO METRÔ

NO CELULAR

utilizando o aplicativo:

recargapay

PRECISANDO COLOCAR CRÉDITO NO SEU CARTÃO DO METRÔ?

AGORA VOCÊ PODE FAZER:

ATRAVÉS DO APLICATIVO RecargaPay

NOS MAIS DE 2.000 ESTABELECIMENTOS DA REDE CREDENCIADA

OU NAS MÁQUINAS DE AUTOATENDIMENTO* AGORA COM TROCO

INTEGRAÇÃO

CCR Metrô Bahia

COMPRE CRÉDITO AQUI!

recargapay

COMPRE CRÉDITO AQUI!

*Novas máquinas de autoatendimento presentes nas estações do Metrô

Fonte: Metrô Bahia, 2020.

4- Conforme está apontado no gráfico 2, existe uma tendência do aumento dessas modalidades de vendas. Atualmente, o Metrô Bahia disponibiliza sete opções para a compra de créditos de forma remota e *online*.

O último produto a ser lançado foi o *chatbot* próprio, denominado de “WhatsApp do Metrô”, o qual rapidamente se tornou a opção de compra digital mais difundida dentro da plataforma de vendas digitais da CMB.

Figura 3: Divulgação do “WhatsApp do Metrô”.



Fonte: Metrô Bahia, 2022.

Dentre os atuais parceiros para esse formato de compra de créditos têm-se: PicPay, Banco do Brasil, KIM+, Cittamobi e o *chatbot* do Metrô Bahia, além dos outros dois parceiros pioneiros, citados acima.

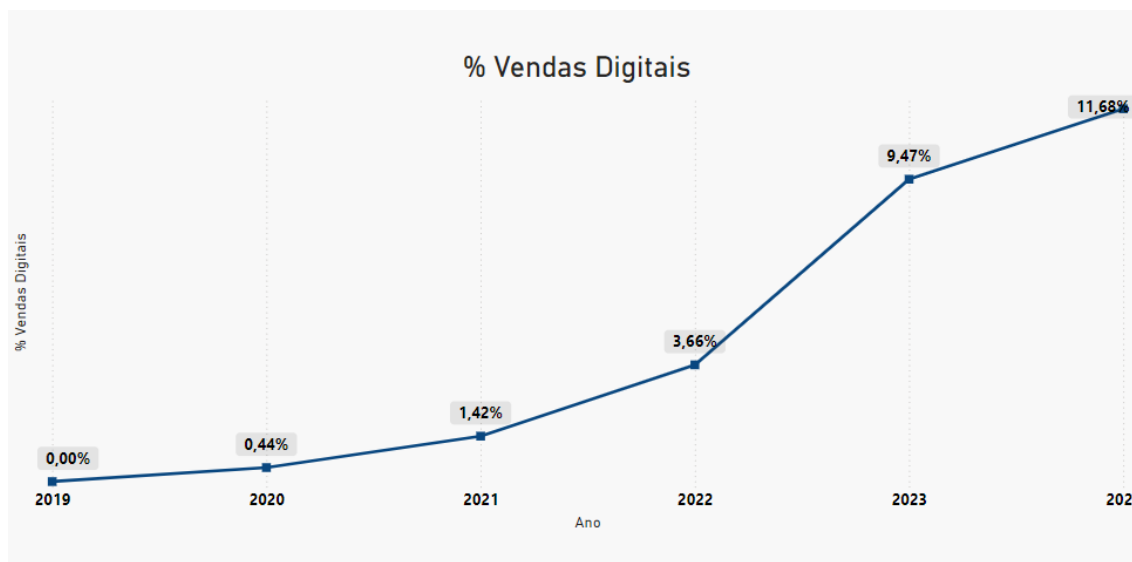
Figura 4: Divulgação das redes credenciadas parceiras do Metrô Bahia.



Fonte: Metrô Bahia, 2023.

Ratifica-se que o principal foco da companhia é ofertar o máximo de opções de compras digitais, a fim de que o cliente tenha protagonismo, escolhendo qual forma melhor o atende.

Gráfico 2: Gráfico da evolução das vendas digitais (aplicativos e carteiras eletrônicas).



Fonte: CCR Metrô Bahia, 2024.

5- Em 2022, deu-se início as vendas de passagens via PIX nas máquinas de autoatendimento, corroborando para os resultados demonstrados no gráfico 1, que apresenta a redução do uso do papel moeda nas transações para aquisição de créditos na CMB.

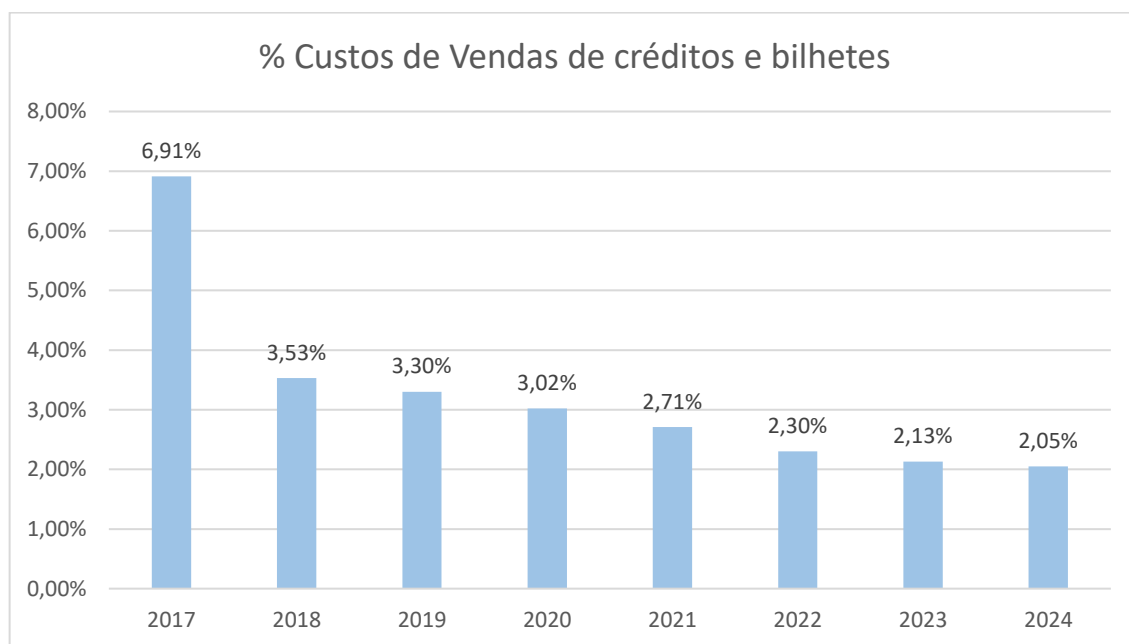
O PIX se tornou a opção que mais cresceu, em termos percentuais, nas compras realizadas em máquinas nos últimos anos, representando, no presente momento, 10,23% das vendas totais do Metrô Bahia.

Tal modalidade apresenta-se como a opção de comercialização mais barata para a companhia, pois o recurso é disponibilizado ao cliente com uma taxa mais competitiva, quando se compara com as operações nos cartões de crédito, débito e no dinheiro. O mesmo foi uma ferramenta de suma relevância para seguir evoluindo.

6- Em termos relacionados aos dispêndios operacionais, tais novidades e ferramentas trouxeram um resultado interessante para o Grupo, tornando possível mantê-lo competitivo, ao mesmo tempo que reduzia custos e melhorava a imagem perante os clientes internos e externos.

O gráfico 3 apresenta a redução desses custos ao longo dos anos de operação comercial da CCR Metrô Bahia, demonstrando os percentuais relativos ao início da comercialização, dada integralmente em papel moeda e exclusivamente nas bilheterias, até o presente momento, que se apresenta com menos de 30% das vendas em dinheiro e a bilheteria assumindo uma posição apenas de contingência, conforme demonstrado no gráfico 4.

Gráfico 3: Gráfico da evolução na redução dos custos relacionados com a arrecadação de bilhetes e créditos eletrônicos.



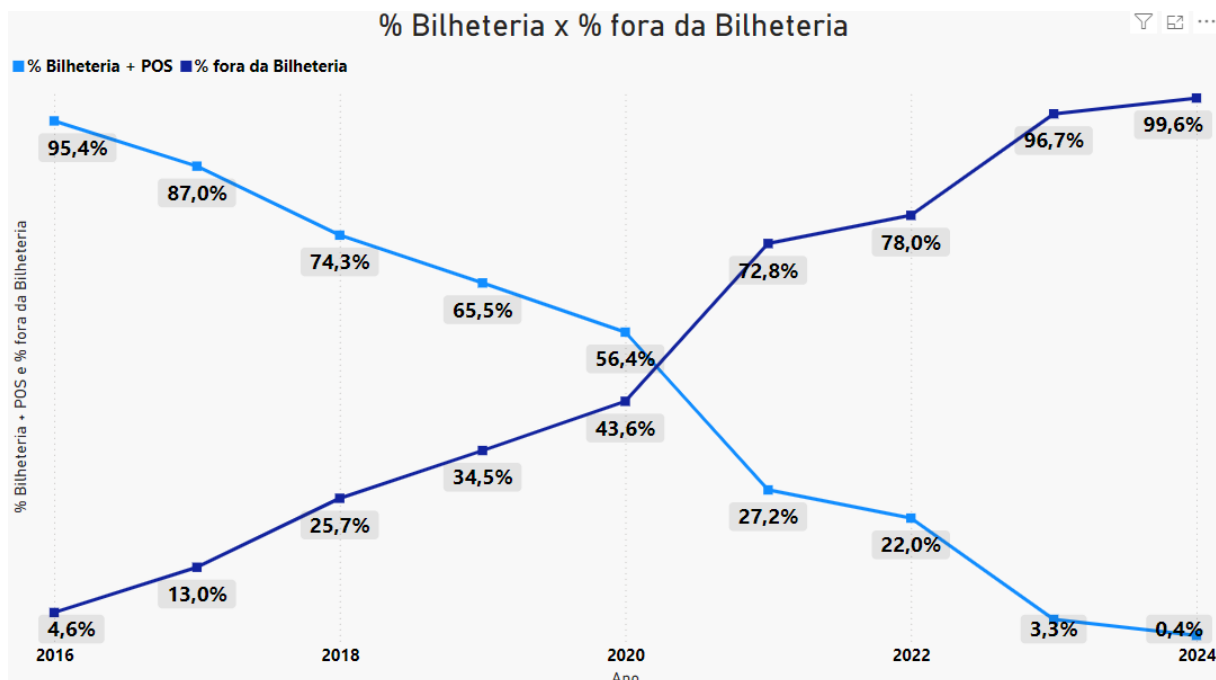
Fonte: CCR Metrô Bahia, 2024.

7- Como principais ganhos obtidos, além da redução de custos e da melhor oferta de serviços para os clientes, encontra-se a melhoria no atendimento prestado aos passageiros, haja visto

que as pessoas que antes trabalhavam de forma exclusiva nas vendas de bilhetes, passaram a ser realocadas em outras frentes de atendimento ao cliente dentro das estações e terminais. Em vista disso, a percepção de suporte ao cliente melhorou ao longo dos últimos anos, ao passo que o colaborador se sentiu mais valorizado, sendo utilizado em outras ações com maior relevância para o resultado da empresa.

No processo de ajuste dos funcionários a novas atribuições, frente às automatizações e modernizações do sistema de bilhetagem, foi realizada a alteração do nome e descritivo do cargo dos colaboradores envolvidos em tal processo, tornando os “agentes de bilheterias” em “agentes de estação”, expandindo assim suas possibilidades de atuação dentro do sistema. Essa mudança na nomenclatura permitiu um ajuste na rotina de trabalho desses agentes, os quais passaram a ocupar espaços de suporte ao cliente, com o foco em melhorar a percepção de atendimento aos usuários.

Gráfico 4: Gráfico comparativo das vendas dentro e fora da bilheteria.



Fonte: CCR Metrô Bahia, 2024.

8- Já em 2023, foi implementada a aceitação de débito e crédito diretamente nas catracas do metrô, tecnologia de padrão denominado *EMV*. Segundo artigo da *Paysmart* (2021), as especificações desse tipo de tecnologia foram desenvolvidas para definir um padrão de requisitos que assegurem a interoperabilidade entre cartões e terminais baseados em *chips*, portanto, com esse lançamento, os clientes que usavam o metrô passaram a contar com uma opção prática e rápida, sem necessidade de pegar filas ou de portar um *smartphone*.

Essa nova opção veio para a esteira de desenvolvimento devido às características do empreendimento do Metrô Bahia, geolocalizado nas proximidades de casas de *shows*, estádios de futebol, aeroporto, rodoviária e dos principais *shoppings* da cidade. Com essa nova tecnologia, até os clientes eventuais passaram a contar com rapidez e comodidade sempre que precisarem utilizar o serviço metroviário.

Figura 4: Divulgação *EMV*.



Fonte: Metrô Bahia, 2024.

CONCLUSÕES

Segundo o autor Stanley (2014), um sistema é um conjunto de elementos e combinações inter-relacionados com um propósito comum, no qual o principal objetivo é gerenciar informações, ou seja, coletar, armazenar, organizar, tratar e direcionar os dados de modo a apoiar as decisões e processos de uma organização. Em conexão com tal afirmativa, o processo de construção dos resultados obtidos pela CCR Metrô Bahia foi marcado por combinações e troca ativas entre clientes, colaboradores e empresas, formando juntos um sistema que caminhou entrelaçado para o alcance de objetivos comuns entre as partes.

Desde início da operação comercial, em 2016, desenhou-se uma participação com 'várias mãos', pois todos os *stakeholders* precisaram demonstrar os seus interesses e as preferências sobre o processo de compras de créditos de forma automatizada, com os equipamentos de autoatendimento e os aplicativos para *smartphones*.

Segundo Cardozo (2003), o trabalho em equipe apresenta um conjunto de valores, como a pré-disposição para ouvir e responder construtivamente aos pontos de vista de outras pessoas envolvidas nessa relação, com o foco em dar aos outros o benefício da dúvida, dando suporte e reconhecendo os interesses e realizações dos demais. Desta forma, pode-se afirmar que o alcance do fechamento das bilheterias de forma completa deu-se através da parceria estabelecida entre todos os envolvidos na prestação do serviço metroviário, uma projeção que pela realidade vivenciada no período inicial poderia parecer intangível, mas que com a colaboração, transparência e suporte foi alcançado de forma coesa.

Com o quantitativo de pessoas mantido e um aumento da percepção de qualidade da prestação de serviço pelos clientes, a concessionária se prepara, no presente momento, para buscar mais uma inovação dentro da sua estrutura, tendo como foco reformular o espaço

físico das bilheterias, transformando-as em pontos comerciais, a exemplos de lotéricas e *hubs* de logística, a fim de trazer maior completude à experiência do usuário em suas instalações, agregando mais valor ao público metroviário. Reforça-se que tal inovação segue sendo fruto da construção entre os stakeholders envolvidos no processo, pois sabe-se que quando um produto é construído de forma coletiva, os resultados obtidos naturalmente serão mais duradouros e valiosos.

REFERÊNCIAS BIOGRÁFICAS

LOH, Stanley. 31 tipos de sistemas de informação - 31 maneiras de a tecnologia da informação ajudar as organizações. Porto Alegre, 2014.

STAIR, Ralf M; REYNOLDS George W. Princípios de sistemas de informação. 9ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Goveia de. Teoria geral da administração. 3ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Philip; KELLER Kevin Lane. Administração de marketing. Tradução: Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica: Iná Futino Barreto e Edson Crescitelli; coordenação de casos: Iná Futino Barreto. 15ª edição. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2018.

CARDOZO, Carla Marchesini. O trabalho em equipe e seus motivadores. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 63p. (Dissertação apresentada como parte dos requisitos para o grau de Mestrado Profissional em Administração, Área de concentração: organização, recursos humano e planejamento).

KUBOTA, Luis Claudio (org.). Digitalização e tecnologias da informação e comunicação: oportunidades e desafios para o Brasil. Rio de Janeiro: Ipea, 2024. ISBN: 978-65-5635-066-0. DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/9786556350660>.

FRANCO, Daniela. BILHETAGEM ELETRÔNICA – MBA, Serviços de recarga e cartão. Belo Horizonte: Tacom, 2021.

SISTEMA Metroviário de Salvador e Lauro de Freitas (Bahia). Radar PPP, 2013. Disponível em: <<https://radarppp.com/resumo-de-contratos-de-ppps/sistema-metroviario-de-salvador-e-lauro-de-freitas-bahia/>>. Acesso em: 05/07/2024.

CCR Metrô Bahia comemora dez anos de operação do Sistema Metroviário de Salvador e Lauro de Freitas. CCR Metrô Bahia, 2024. Disponível em: <<https://www.ccrmetrobahia.com.br/not%C3%ADcias/ccr-metr%C3%B4-bahia-comemora-dez-anos-de-opera%C3%A7%C3%A3o-do-sistema-metrovi%C3%A1rio-de-salvador-e-lauro-de-freitas/>>. Acesso em: 10/07/2024.

ÍNDICE Transformação Digital Brasil 2023. PWC, 2023. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/indice-transformacao-digital-brasil/2023/Indice-Trasformacao-Digital-Brasil-2023.pdf>>. Acesso em: 12/07/2024.

PAGAMENTOS 4.0. Vindi, 2023. Disponível em: <https://conteudo.vindi.com.br/whitepaper-pagamentos?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwqMO0BhA8EiwAFTLgIA0mhPHHeJOCPOPfotW7Up7LUuHJT8nJCa8UCimOmWIQMPKZVQqeYBoCZmMQAvD_BwE>. Acesso em: 12/07/2024.

PAPEL-moeda é caro e PIX reduzirá o volume. Isto É Dinheiro, 2020. Disponível em: <<https://istoedinheiro.com.br/papel-moeda-e-carro-e-pix-reduzira-o-volume-diz-pinho-de-mello/>>. Acesso em: 12/07/2024.

EMV as a service: o que é e como funciona? PaySmart, 2021. Disponível em: <<https://paysmart.com.br/emv-as-a-service-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 17/07/2024.

METRÔ tem impacto positivo de R\$ 11,1 bilhões na economia da Bahia. ANPT Trilhos, 2022. Disponível em: <<https://anptrilhos.org.br/metro-tem-impacto-positivo-de-r-111-bilhoes-na-economia-da-bahia/>>. Acesso em: 18/07/2024.

TERMINAIS de recarga do metrô de Salvador passam a aceitar cartão de crédito. Globo, 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2019/09/19/terminais-de-recarga-do-metro-de-salvador-passam-a-aceitar-cartao-de-credito.ghtml>>. Acesso em 23/07/2024.

CCR Metrô Bahia amplia opções para recarga de cartão de integração e oferece mais praticidade aos clientes. CCR Metrô Bahia, 2020. Disponível em: <<https://www.ccrmetrobahia.com.br/not%3%ADcias/ccr-metr%3%B4-bahia-amplia-op%3%A7%3%B5es-para-recarga-de-cart%3%A3o-de-integra%3%A7%3%A3o-e-oferece-mais-praticidade-aos-clientes/>>. Acesso em: 23/07/2024.

COLABORADORES da CCR Metrô Bahia desenvolvem sistemas para monitoramento e reestabelecimento das máquinas de autoatendimento à distância. Bahia Jornal, 2021. Disponível em: <<https://www.bahiajornal.com.br/noticia/10644/colaboradores-da-ccr-metro-bahia-desenvolvem-sistemas-para-monitoramento-e-reestabelecimento-das-maquinas-de-autoatendimento-a-distancia>>. Acesso em: 26/07/2024.

RECARREGUE no Zap do Metrô! CCR Metrô Bahia, 2022. Disponível em: <<https://www.ccrmetrobahia.com.br/not%3%ADcias/recarregue-no-zap-do-metr%3%B4/>>. Acesso em: 26/07/2024.