

CATEGORIA 1

MAPA DA JORNADA DO CLIENTE CPTM: UMA NOVA ABORDAGEM SOBRE A RELAÇÃO EMPRESA E SOCIEDADE

INTRODUÇÃO

A Companhia Paulista de Trens Metropolitanos – CPTM, ciente da transformação das dinâmicas sociais e urbanas e da importância de promover uma maior aproximação entre a empresa e seus clientes, elaborou o Mapa da Jornada do Cliente CPTM com o objetivo de estabelecer uma nova abordagem sobre a sua relação com a sociedade, utilizando-se de estratégias de planejamento empresarial, fundamentais para obtenção de maior eficácia e melhores resultados nos serviços prestados pela Companhia, a curto e longo prazo.

Assim, o Mapa da Jornada do Cliente CPTM trata-se de um diagrama que identifica e representa visualmente todas as experiências, preocupações, impressões, expectativas, prazeres e dificuldades que cada potencial cliente - ou qualquer ator envolvido com a Empresa

26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



– terá, em contato com o serviço ou produto oferecido pela CPTM, durante o seu ciclo de viagem/compra por completo.

Na atualidade, a visão sistêmica da mobilidade humana e urbana diferenciarão a qualidade da prestação do serviço de transporte. Compreender os anseios para além das necessidades, minimizar riscos e construir experiências únicas para o cliente em toda a sua jornada de deslocamento é o foco da CPTM.

As estações de transporte ganham gradativamente maior relevância dentro das dinâmicas urbanas, representando, não apenas pontos de acesso à rede de transporte, o papel de formadoras de centralidades, tornando-se locais de destino da população. Logo, além de polos intermodais de transporte, as estações ferroviárias passam a ser centros de conveniência, proporcionando acesso a atividades não ligadas diretamente ao transporte.

Ao propor empreendimentos associados - comércios e serviços dentro do mesmo edifício, ou próximos, em suas áreas de influência direta, – às suas estações, os gestores de transporte qualificam a experiência dos clientes; sendo estes considerados como: passageiros, que acessam as estações pelo serviço de transporte, e/ou consumidores, que as buscam pela conveniência e utilização de serviços e atividades disponíveis nestes locais. Portanto, é possível identificar dois perfis principais de clientes do transporte sobre trilhos: os clientes passageiros e os clientes consumidores. É importante destacar que a cada momento seus papéis/perfis podem ser alternados ou combinados.

Além de servir como importante ferramenta para a constante qualificação do serviço prestado pela Empresa, o Mapa do Cliente apoia a reestruturação da visão e da missão da CPTM,

qualificando a interface estabelecida entre a Companhia e seus clientes. Destaca-se o ineditismo na elaboração deste tipo de análise dentro do cenário do transporte público brasileiro.

DIAGNÓSTICO

Muitas foram as evoluções obtidas na prestação de serviço do transporte sobre trilhos, na RMSP (Região Metropolitana de São Paulo), desde a criação da CPTM, em 1992. No âmbito operacional, os **atributos de serviço** (parâmetro de qualidade padrão esperado e exigido que garante a consistência e a confiabilidade do sistema de transporte), são observados pela Empresa desde 2005, conforme apresentado em seu programa de Gestão Corporativa da Prestação de Serviço.

A transformação da identidade organizacional e o novo direcionamento das dimensões estratégicas da gestão da Companhia, a partir de 2019, introduziram demandas internas que buscaram uma nova abordagem a respeito do serviço de transporte oferecido pela CPTM.

A figura do usuário do transporte público sofre alteração e passa a ser observada como a figura do passageiro do transporte, o qual tem como principal diferencial “dores a serem atendidas”.

A partir desta nova matriz de observação, os passageiros passam a ser reconhecidos pela Empresa como clientes – o transporte configura-se como uma modalidade de serviço – exigindo uma nova abordagem, desta vez empresarial, dos pontos de contato entre o serviço de transporte prestado e seus clientes (passageiros).

26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA
7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



Figura 1 – Mapa Estratégico da nova gestão da CPTM (2019 – 2022)

Esta nova postura apoia a compreensão da CPTM a respeito da relação a ser estabelecida entre a Empresa, a prestação de serviços de transporte e quem são e quais são as necessidades de seus clientes. Com este objetivo é iniciado o estudo da **Jornada do Cliente CPTM**.

Para que a excelência no atendimento aos clientes da Empresa seja alcançada, é necessário ser depreendido o papel e a influência que o transporte público exerce sobre a sociedade contemporânea, nas dinâmicas urbanas e nos hábitos cotidianos de seus clientes.

A relação entre a empresa e a sociedade deve ser analisada de forma abrangente e investigativa, buscando perceber para além dos muros da companhia qualquer ponto de contato do cliente com a marca CPTM.

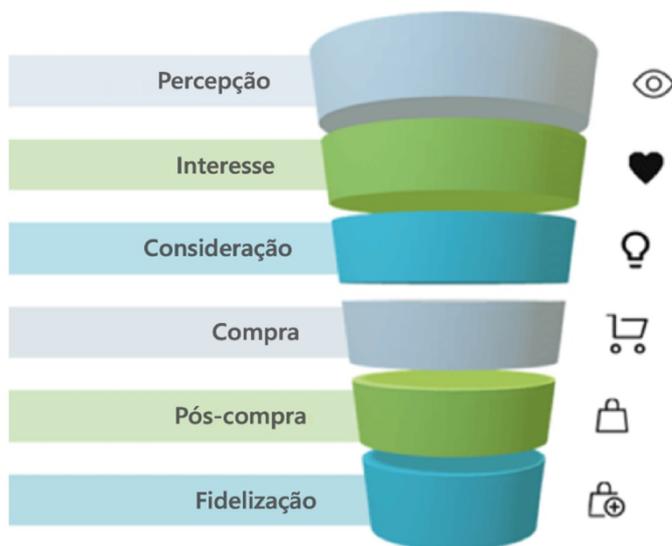


Figura 2 – O funil das fases de contato do cliente com a marca

Além de configurarem pontos de acesso à rede de transporte, as estações da CPTM atraem interesse imobiliário e geram oportunidades de exploração comercial, pois se caracterizam como locais de destino para a população, sendo responsáveis pela formação de centralidades e/ou polaridades urbanas.

Oferecer atividades não ligadas diretamente ao transporte de passageiros é uma estratégia que vem sendo amplamente utilizada nas estações mundo afora. Ao propor empreendimentos associados às suas estações, os gestores de transporte ampliam o interesse pelo sistema por torná-lo mais conveniente ao dia a dia da população e qualificam a experiência dos clientes.

- **MAPA JORNADA DO CLIENTE CPTM.**

O estudo da **Jornada do Cliente CPTM** possibilitou a elaboração do **Mapa Jornada do Cliente CPTM**.

26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA

7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS

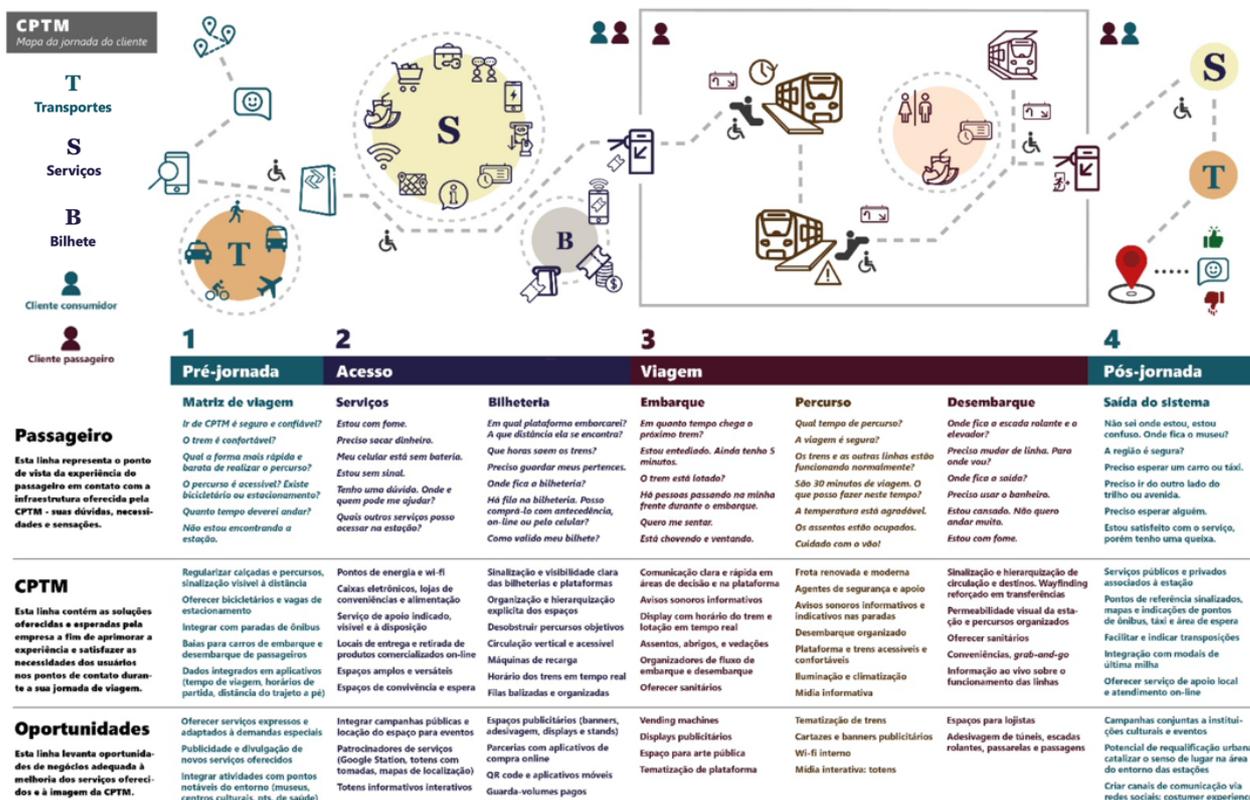


Figura 3 – Mapa da Jornada do Cliente CPTM

O Mapa da Jornada do Cliente é uma ferramenta de gestão recente, datada no início dos anos 2000, e é amplamente utilizada por empresas relacionadas ao varejo e negócios digitais. Ainda são pouco conhecidos os casos de sua aplicação no transporte público, entretanto vêm sendo adaptada e aplicada para o oferecimento de serviços públicos diversos a fim de melhor atender a população.

Trata-se de um diagrama que busca entender como o cliente interage com uma marca ou um produto, e como se comporta em cada detalhe de um determinado percurso de consumo: desde o “precisar” até o “conseguir” seu objetivo (precisar ir de casa até o trabalho e, conseguir chegar ao local de trabalho, por exemplo). Conhecendo este percurso, o que se

26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



busca é proporcionar uma experiência fluida e sem atritos ao cliente, a fim de reter a demanda atual de passageiros e atrair novos clientes e fidelizá-los.

Parece simples, mas esta Jornada consiste de diversas fases, as quais podem proporcionar experiências divergentes aos clientes (frustração, desconforto, expectativa, alegria, etc.), e no caso do transporte público sobre trilhos, se inicia antes mesmo deste cliente se tornar um passageiro, isto é, realizar uma viagem. É importante destacar que a mesma também não se encerra após a saída de uma estação. Sendo importante a observação e análise da pós-jornada do cliente.

O Mapa da Jornada do Cliente CPTM deve ser apreendido como um diagrama que identifica e representa visualmente todas as experiências, preocupações, impressões, expectativas, prazeres e dificuldades que cada potencial cliente - ou qualquer ator envolvido com a Empresa – terá em contato com o serviço ou produto oferecido, durante o seu ciclo de viagem e/ou compra por completo.

Busca-se, a partir desta iniciativa, facilitar a leitura da rede complexa de processos de naturezas e disciplinas distintas que envolvem a relação marca-cliente (e os demais atores envolvidos) em seus pequenos detalhes, do menor contato (conscientização da marca) à fase de pós-compra. Com entendimento integral, identificam-se os principais pontos geradores de insatisfação no cliente, evidenciando oportunidades de solução de problemas por meio de alternativas mais simples e de baixo custo (conceito *low-hanging fruit*, soluções fáceis disponíveis ao curto alcance e alto impacto relativo).

26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA 7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



A criação desta ferramenta de formato aberto teve a colaboração de diversas áreas internas e externas à Empresa. Destina-se ao uso do público interno da Empresa para consulta e reflexão sobre os processos e operações em funcionamento, ou a serem implementadas, e deve ser periodicamente revista e atualizada.

Para o desenho do mapa, um ponto de vista externo ao serviço é adotada: “calçar os sapatos dos clientes”, ou seja, adotar da visão sobre o serviço oferecido a partir das convicções e perspectivas do cliente para entender suas expectativas em relação à marca e seus produtos; centrando-se assim, em seus anseios e motivações e das praticidades ou dificuldades encontradas em sua jornada de uso/consumo, em sua interface com a CPTM.

Além do potencial de cativar o cliente, esta compreensão sistêmica permite identificar os principais pontos geradores de insatisfação do cliente, evidenciando oportunidades de priorização e solução de problemas de forma assertiva.

A leitura do mapa deve ser analítica, com o objetivo de:

- a. obter insights para alcançar uma jornada do cliente sem atrito em seus pontos de contato entre o serviço (ou produto) e os clientes;
- b. identificar oportunidades de negócios as partes interessadas;
- c. aumentar a oferta de serviços oferecidos pela CPTM.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a elaboração do estudo, consulta às demais áreas e desenvolvimento do método de análise a ser empregado para elaboração do **Mapa da Jornada do Cliente CPTM**, tornou-se possível a identificação de diversas variáveis que influenciam diretamente em sua elaboração, a saber:

- O TIPO DE CLIENTE

Na atualidade, as estações de transporte ganham gradativamente maior relevância dentro das dinâmicas urbanas nas quais se inserem.

Além de se apresentarem como pontos de acesso à rede de transporte – no caso da CPTM, sobre trilhos – as estações causam, progressivamente, maior interesse, pois se caracterizam como formadoras de centralidades e se tornam locais de destino para a população. Logo, além de polos intermodais de transporte, as estações passam também a ser centros de conveniência, proporcionando acesso a atividades não ligadas diretamente ao transporte. Ao propor empreendimentos associados às suas estações, a intenção é qualificar a experiência dos clientes; sendo estes, passageiros que acessam as estações para realizar deslocamento/ viagem, e/ou consumidores que as acessam pela conveniência e utilização de serviços e atividades disponíveis nestes locais.

Portanto, podem ser identificados dois perfis de clientes do transporte sobre trilhos: os **clientes passageiros** e os **clientes consumidores**. É importante destacar que a cada momento seus papéis/perfis podem ser alternados ou combinados.

- O TIPO DE PERSONA

A estruturação do conhecimento e o foco na experiência do cliente, permitem diferentes leituras, a partir da expertise de cada profissional envolvido na jornada, possibilitando construção do mapa sob diferentes óticas.

Cada análise resultará em uma grande variedade de combinações entre os pontos de contato e as interações possíveis entre quando, quem, o quê e onde se inserem dentro da jornada.

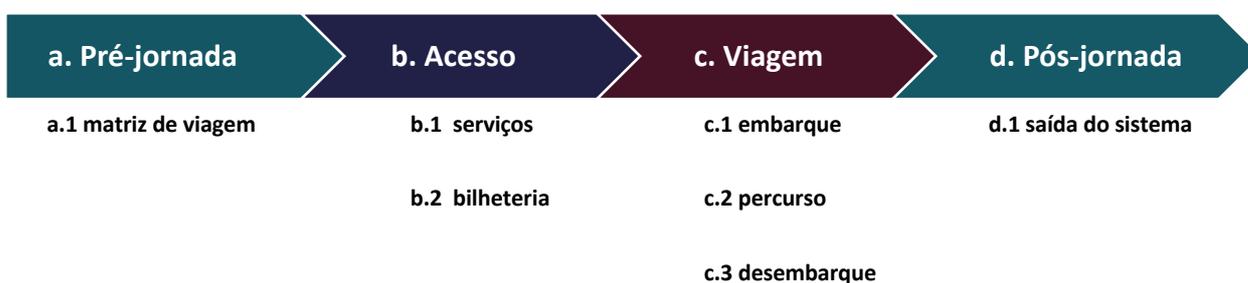
De acordo com a estratégia da ação pode ser levantada a demanda de análise de múltiplas personas, portanto o desenho de mapas de jornada com parâmetros diferentes. As **personas** são caracterizadas por pontos em comum de uma categoria que se envolve com a Empresa (empregados, parceiros ou clientes) e estes podem ser segregados por gênero, faixa etária, renda, localidade, motivo de viagem, dentre outros.



Figura 4 – Diferentes tipos de *personas* envolvidas e atendidas, foco do estudo. São exemplos: o cotidiano, o lindeiro, o colaborador, o investidor, o turista, a pessoa com deficiência, entre outros ainda em prospecção e estudo.

○ ESTRUTURAÇÃO DO MAPA

As análises a respeito do padrão, e consequente faseamento, da **Jornada do Cliente CPTM** permitiu a elaboração da estrutura do **Mapa a Jornada do Cliente CPTM**, em 4 (quatro) fases, sendo cada uma delas subdividida em etapas, totalizando 7 (sete) etapas específicas¹, a saber:



a. Fase: Pré - jornada

a.1 Etapa: matriz de viagem

A fase da **Pré - jornada** possui uma fase única, a da construção da **matriz de viagem**. Ainda em sua origem, o cliente pesquisa e traça sua rota, fazendo a seleção de modais necessários e para a realização de seu deslocamento até o ponto de sua entrada e saída do sistema de transporte gerido pela CPTM, considerando as transferências e a comodidade oferecida no trajeto.

Compõem esta etapa, a demanda de viagem, a imagem da empresa e sua influência na escolha do uso da CPTM, as facilidades de integração das estações com as demais opções de modalidade de transporte, bem como a possibilidade do uso da tecnologia para realizar o

¹ Ver figura 3

planejamento do percurso online dá ao cliente controle e segurança sobre sua viagem, através das informações oferecidas pela CPTM nas plataformas de pesquisa.



Figura 5 – Detalhes da fase Pré-jornada, etapa matriz de viagem

b. Fase: Acesso à estação

b.1 Etapa: serviços

b.2 Etapa: bilheteria

A estação e sua área não-paga como localidade multifuncional e não apenas ponto de acesso ao sistema de transporte, isto é, a oferta de espaços de convivência, de acesso a serviços e

conveniências (como oferecer espaços para lojistas) são pontos que contribuem para melhorar o dia-a-dia do cliente e aumentam a atratividade do sistema.

A qualidade e cordialidade do atendimento criando um ambiente amigável para estreitar vínculos de identidade e confiança entre a Empresa e a população são essenciais para consolidar a estrutura oferecida.



Figura 6 – Detalhes da fase Acesso à estação, etapa serviços

A incorporação de novas tecnologias de bilhetagem, assim como a possibilidade da compra do direito de viagem pela web ou por meio de aplicativos móveis, são facilidades que podem poupar tempo e oferecer conforto ao cliente.

Legibilidade é um fator essencial à organização espacial da estação, a permeabilidade dos espaços, o dimensionamento adequando para o fluxo de pedestres e das linhas de bloqueio, amparadas por uma comunicação visual clara e estrategicamente posicionada nos pontos de decisão, a fim de facilitar a orientação do cliente, são elementos fundamentais à Fase de Acesso como um todo.

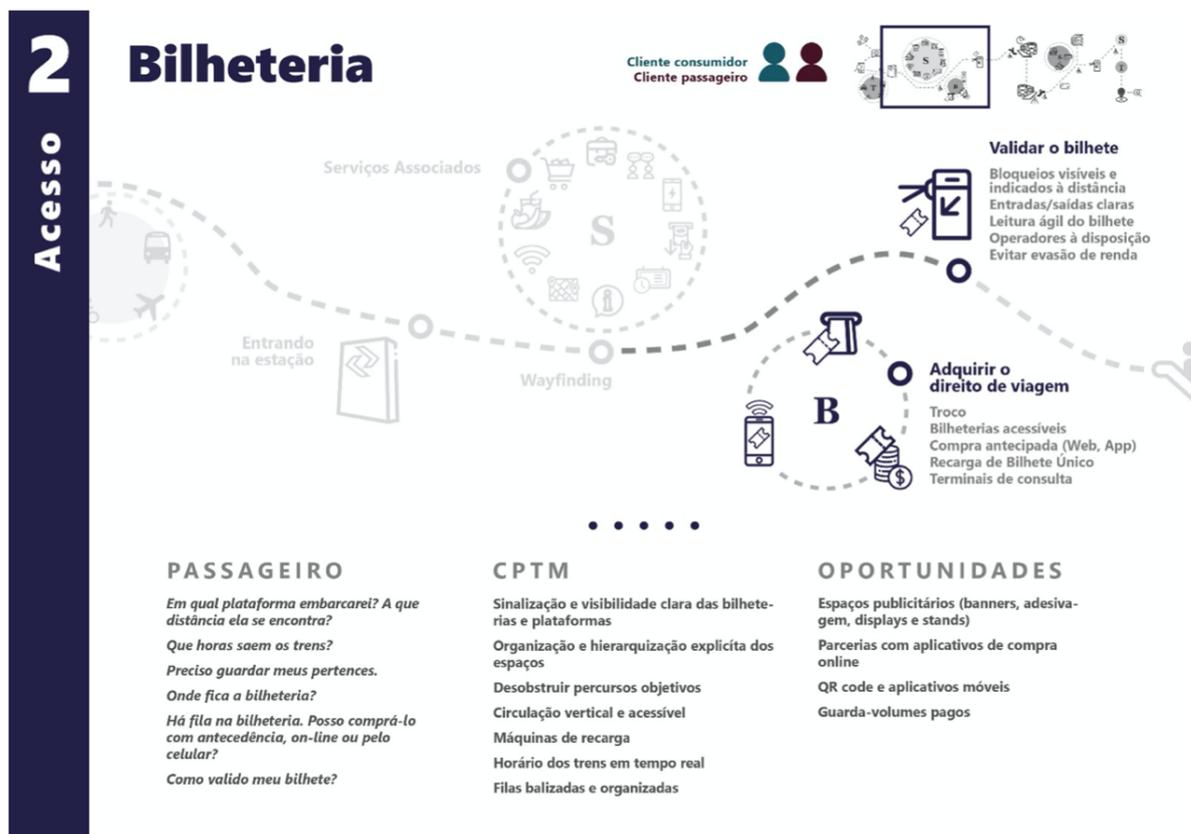


Figura 7 – Detalhes da fase Acesso à estação, etapa bilheteria

c. Fase: Viagem

c.1 Etapa: embarque

c.2 Etapa: percurso

c.3 Etapa: desembarque

O passageiro está efetivamente dentro do sistema de transporte após atravessar as linhas de bloqueio, neste momento, pesam sobretudo a estrutura oferecida e a qualidade operacional: conforto, regularidade, segurança operacional, comodidade, organização nos embarques e desembarques, facilidades de acesso e deslocamento no interior da estação até a plataforma, entre outros. As indicações de sentidos e plataformas, ou rotas acessíveis nos pontos de decisão precisam de ainda mais atenção nesta fase, sobretudo nos horários de pico, quando as estações devem desempenhar sua eficiência no fluxo de passageiros ao máximo evitando congestionamentos.

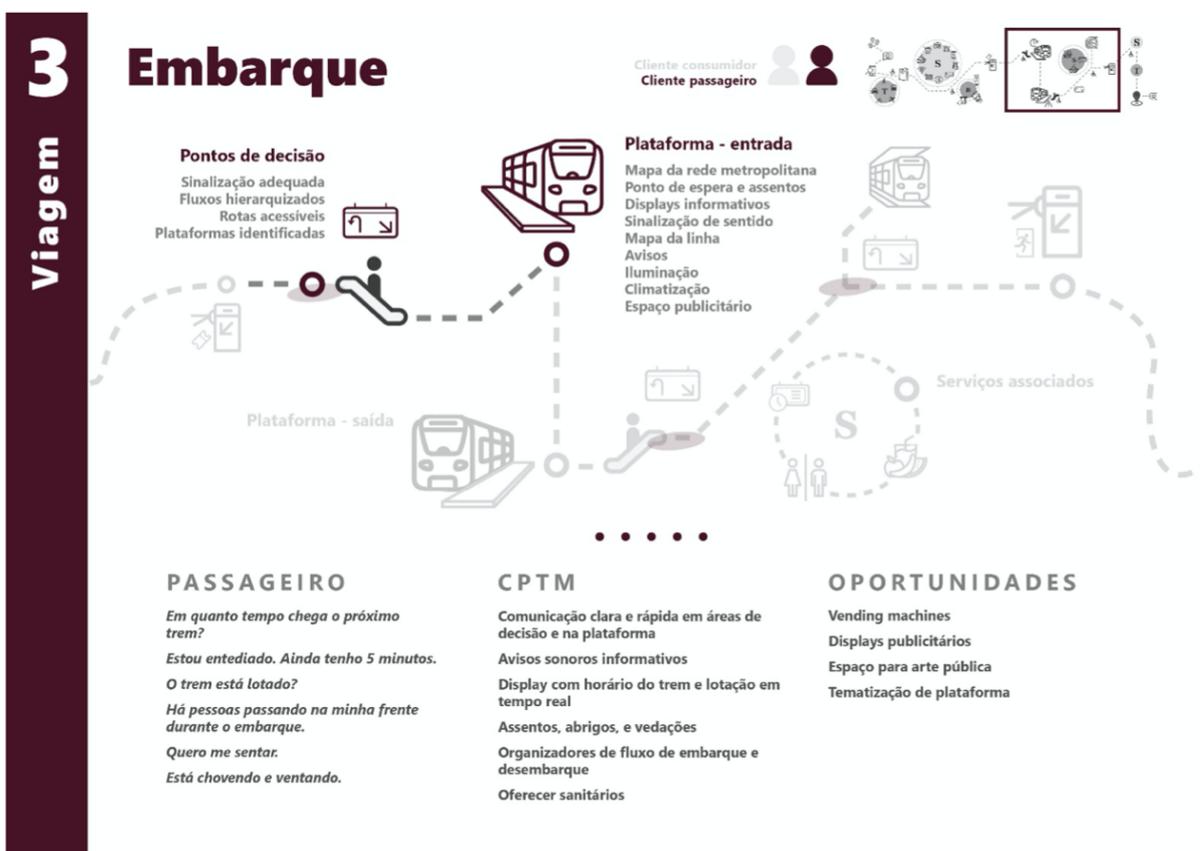


Figura 8 – Detalhes da fase Viagem, etapa embarque

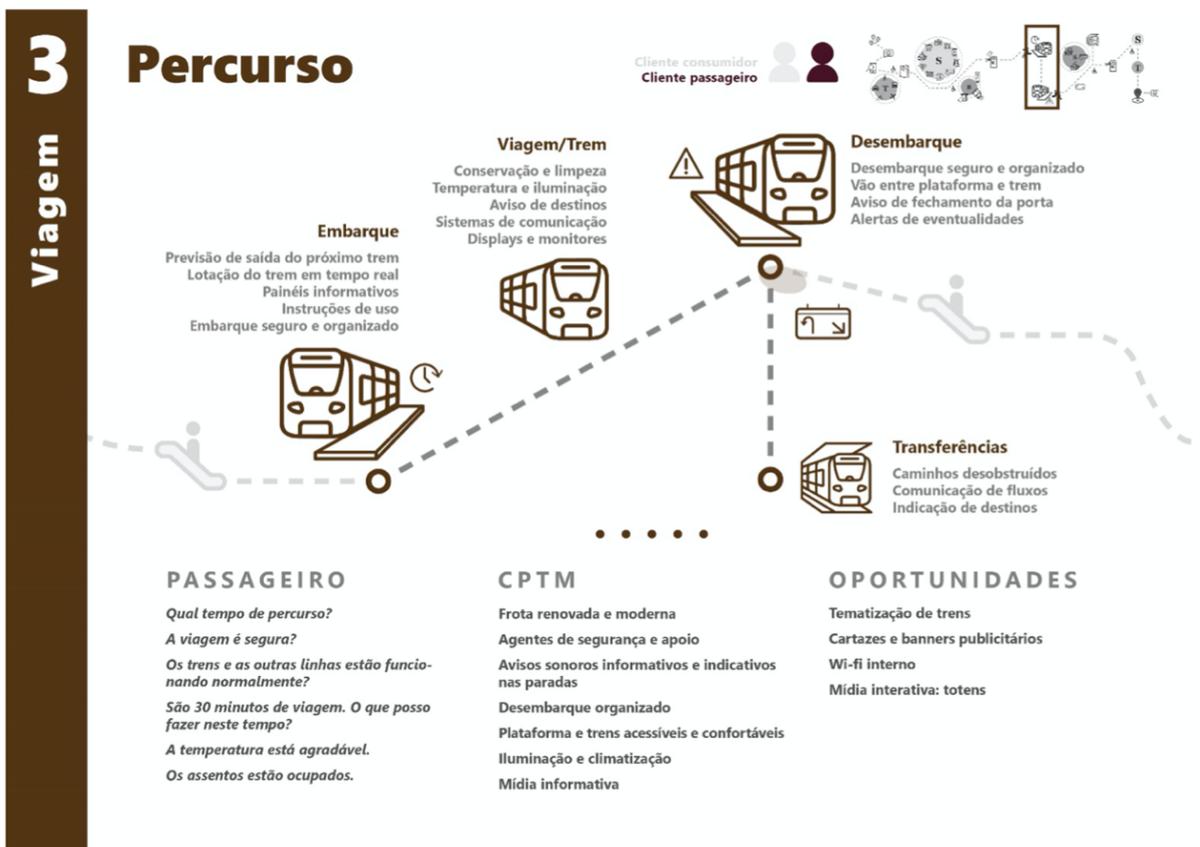


Figura 9 – Detalhes da fase Viagem, etapa percurso

Também se trata de um momento de extrema relevância na consolidação da experiência do cliente, pois é nesta fase que o passageiro ficará mais tempo ocioso, somando as esperas da chegada do trem, do percurso da viagem e o eventual percurso durante uma transferência.

Além da facilidade de captar a atenção deste passageiro, seja para a veiculação de publicidade ou para comunicação direta da Companhia com seus clientes, há a possibilidade de fornecer informações relevantes e do interesse da população através dos circuitos internos dos trens e de avisos sonoros.

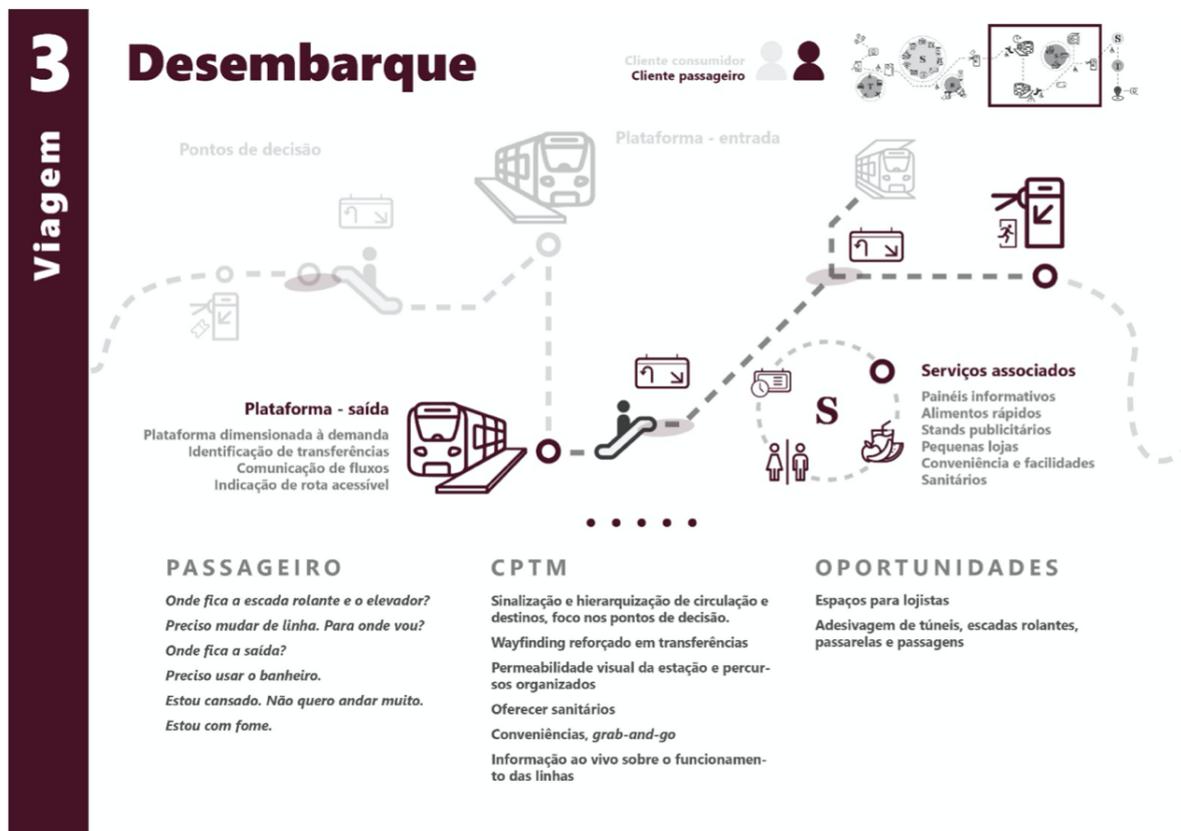


Figura 10 – Detalhes da fase Viagem, etapa desembarque

O embarque e o desembarque de passageiros devem ser seguros e organizados, para tal, podemos disponibilizar sinalização adequada e dispositivos para diminuição do vão entre a plataforma e o trem, separar fluxos de entrada e saída do trem, entre outros.

Nesta etapa, sobretudo nas estações que possuem transferência interna, o passageiro pode se aproveitar de alguns serviços oferecidos como sanitários e alimentos no sistema de *grab-and-go*, isto é, alimentos para viagem.

As transferências, indicações de saída e rotas acessíveis devem estar devidamente indicadas na saída dos trens.

d. Fase: Pós - jornada

d.1 Etapa: saída do sistema

A última fase da Jornada do Cliente se assemelha a alguns momentos da Pré-jornada e do Acesso, pois esta acontece tanto em áreas externas à rede e estações da CPTM, como também na área não-paga das estações.



Figura 10 – Detalhes da fase Pós-jornada, etapa saída do sistema

A diferença nesta fase é o foco ao atendimento do cliente após o uso do serviço, através das redes sociais, ou no próprio SAC. Este é o momento em que o cliente avalia e compartilha sua experiência e fornece feedbacks importantes sobre o serviço. Estar atento para entender suas dores e sugestões é fundamental para fortalecer o sistema. Garantir a sua satisfação, e

demonstrar o quanto estas pessoas são importantes para a companhia, são formas de fidelizar o cliente e garantir uma imagem sólida da empresa perante a sociedade.

CONCLUSÕES

O desenvolvimento do estudo da **Jornada do Cliente CPTM** que possibilitou a elaboração do **Mapa da Jornada do Cliente CPTM** permitiu o desenvolvimento de uma visão sistêmica e aprofundada a respeito do serviço prestado pela CPTM, bem como a identificação de pontos qualificados (serviços já prestados com elevado grau de excelência) e pontos à qualificar (serviços já prestados que merecem reestruturação e nova abordagem).

A partir do trabalho desenvolvido, ficou patente que a partir do momento da consolidação da infraestrutura ferroviária, o foco complementar deve ser o cliente, pois a imagem da empresa é substancialmente impactada pela experiência que a população em geral tem em contato com a marca CPTM.

O direcionamento das ações e investimentos com foco no cliente, alinhando os objetivos e metas estratégicas da companhia, permite criar maior efetividade e resiliência à CPTM, tornando-a uma empresa inovadora e competitiva.

Podem ser assim elencados os principais objetivos a serem alcançados a partir da elaboração e análise do mapa:

- Melhorar a prestação do serviço e a satisfação dos passageiros;
- Melhorar o atendimento através de treinamentos focados em aumentar a empatia da

linha de frente;

- Introdução de novas tecnologias para um maior suporte ao cliente: o cliente no controle;
- Otimizar a aplicação de recursos com resposta aos principais anseios dos clientes;
- Buscar inovação e oportunidades para atração de novos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9050**: Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro, 2015.

_____. **NBR 14021**: Transporte - Acessibilidade no sistema de trem urbano ou metropolitano. Rio de Janeiro, 2005.

SÃO PAULO (Estado). Companhia Paulista de Trens Metropolitanos. **Caderno Conceitual de estações da CPTM**. São Paulo, 2013.

_____. Companhia Paulista de Trens Metropolitanos. **Caderno Conceitual de projetos Funcionais** - Parte 1 – Conceitos. São Paulo: CPTM/DP, 2013.

_____. Companhia Paulista de Trens Metropolitanos. **Caderno Conceitual de projetos Funcionais** - Parte 2 – Aplicação em projetos. São Paulo: CPTM/DP, 2013.

_____. Companhia Paulista de Trens Metropolitanos. **Diretrizes para projetos de Arquitetura de estações**. São Paulo: CPTM/DP, 2014.

26ª SEMANA DE TECNOLOGIA METROFERROVIÁRIA
7º PRÊMIO TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO METROFERROVIÁRIOS



_____. Companhia Paulista de Trens Metropolitanos. **Guia de Diretrizes de Projeto para Estação Ferroviária**. São Paulo: CPTM/DP, 2014.

_____. Companhia Paulista de Trens Metropolitanos. **Guia de Negócios e Geração de Valor nas estações da CPTM**. São Paulo: CPTM/DP, 2014.