

PODE O TRANSPORTE PÚBLICO RECOLHER FEEDBACK DOS CLIENTES COMO A UBER ?

João Vieira¹ e João Bernardino²

¹ CARRIS, Rua 1º de Maio, nº 101, 1300-472 Lisboa - Portugal

email: joao.vieira@carris.pt <http://www.carris.pt>

² Consultor independente, Lisboa, Portugal

Sumário (Estilo: Sumário – 10, Bold)

O setor da mobilidade urbana tem vindo a ser fortemente afetado pela digitalização, que veio potenciar a entrada de novos agentes e serviços. Para além de maior flexibilidade operacional a maior parte destes novos serviços digitais são fortemente centrados no cliente, implementando desde a sua génese processos de comunicação constante com os utilizadores. Por exemplo, a UBER foi revolucionária na forma como utilizou o feedback dos clientes para avaliar os condutores e até criar ‘clubes’ que juntavam os clientes mais leais com os motoristas com melhor desempenho.

Este trabalho analisa o potencial de inovação em matéria de feedback de clientes nos meios de transporte mais ‘tradicionais’, apresentando o trabalho que está a ser realizado pela CARRIS, operador de autocarros e elétricos da cidade de Lisboa, no projeto Europeu VoxPop e que prepara o lançamento de uma nova ferramenta de feedback de clientes adaptada à nova era digital. O trabalho incide nos aspetos de envolvimento dos utilizadores para definir as necessidades de uma ferramenta deste tipo e as atividades de co-criação entre as diferentes áreas da CARRIS e os clientes que permitiram especificar um produto que é apelativo e funcional para o cliente e que gera informação útil para o operador de transporte.

Palavras-chave: Digitalização; feedback de clientes; melhoria contínua dos serviços; co-criação de produtos digitais

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos o setor da mobilidade urbana tem vindo a experimentar o surgimento de numerosos novos agentes e serviços, que provocam uma disrupção do sistema através da criação de novas ofertas baseadas em ferramentas digitais (Crist, Philippe et al, 2021). Grande parte do sucesso destes novos *players* reside na sua capacidade de comunicação e feedback constante com os utilizadores, que lhes permite desenhar os serviços de forma a maximizarem a sua atratividade e satisfação dos clientes.

A UBER foi particularmente relevante neste aspeto, tendo sido disruptiva na utilização do feedback dos clientes para avaliar os condutores ou criar ‘clubes’ que juntavam os clientes mais leais com os motoristas com melhor desempenho. Através da criação de formas rápidas e intuitivas dos clientes e fornecedores de serviços relataram a sua experiência de viagem e se ‘classificarem’ mutuamente a UBER consegue criar uma ‘cultura de feedback’ que vem não só gerar informação útil à gestão do serviço, mas também reforçar as ligações entre os diferentes membros da comunidade (Questback, 2016).

Os operadores de transporte público têm tido uma abordagem mais conservadora a este tema do feedback dos clientes. No caso da CARRIS existe um esforço significativo de medição da satisfação dos clientes, designadamente com a realização de dois inquéritos de satisfação por ano e a realização de ações de cliente mistério. Também existe a preocupação de comprar os resultados com os demais operadores, incluindo ao nível internacional. Para além disso foi feito um forte investimento na melhoria do atendimento ao cliente, que é hoje realizado através de canal presencial nas lojas da CARRIS ou por via de uma linha de atendimento telefónico ou e-mail. Este investimento tem permitido reduzir fortemente o tempo de resposta a reclamações e sugestões, o que credibiliza o serviço oferecido, incentivando a interação do lado do cliente. Para além destes canais importa ainda

referir a presença constante da CARRIS em várias redes sociais – Facebook, Instagram e Linked-in – que potencia novas formas de comunicação com o cliente.

Em qualquer caso, estas formas de interação que a CARRIS dispõe atualmente não permitem alimentar a criação de uma ‘cultura de feedback’ comparável ao caso da UBER e que se observa em vários outros novos operadores de mobilidade. Assim, a empresa tem vindo a desenvolver diversos projetos de inovação que têm em vista explorar novas formas de comunicação e interação com o cliente e que facilitem a criação de uma cultura de feedback, pela parte do cliente, e de uma cultura de exigência e excelência do lado da CARRIS e dos seus colaboradores. Este trabalho resume este esforço realizado pela CARRIS, com particular enfoque nas atividades desenvolvidas no âmbito do projeto VoxPop e que visam precisamente implementar uma ferramenta de feedback de clientes adequada a um operador de transporte público de passageiros. A próxima secção apresenta o ponto de partida da CARRIS antes do projeto VoxPop. O capítulo 3 foca-se nos trabalhos realizados no âmbito do projeto VoxPop e o capítulo 4 discute os resultados obtidos até ao momento e apresenta os próximos passos.

2 OUVIR O CLIENTE NOS TRANSPORTES PÚBLICOS

O setor dos transportes públicos urbanos de passageiros na Europa está historicamente associado ao setor público, resultado do facto de ter uma forte tradição de intervenção do Estado, onde se observa a presença de várias empresas públicas e a maior parte dos operadores privados se inserem num âmbito de serviço público concessionado e financiado pelo Estado. Apesar deste carácter, tem-se vindo a observar um crescente enfoque no cliente, tornando-o o elemento central da atividade das empresas. Esta perspetiva é entendida como fundamental para que o setor se consiga posicionar como uma alternativa ao transporte individual e assim contribuir para atingir diversos objetivos de política pública, em áreas tão diversas como a proteção ambiental, descarbonização, segurança rodoviária, mobilidade inclusiva ou promoção de cidades eficientes e sustentáveis. Assim, apesar da identidade operacional do setor, as empresas têm vindo a alterar o seu posicionamento estratégico para colocar o cliente no centro das suas atividades. Por exemplo, a CARRIS definiu no seu Plano de Atividades e Orçamento de 2017 a estratégia de desenvolvimento da empresa para os anos seguintes onde reconhece que “só um sistema de transportes efetivamente dedicado aos seus utilizadores, e logo, ao serviço da estratégia da Cidade, poderá contribuir para que Lisboa ofereça uma qualidade de vida ímpar a quem nela reside garantindo uma experiência única a quem a visita, cativando novos residentes e empresas e contribuindo para o desenvolvimento económico da cidade.” Neste quadro identificaram-se 3 Pilares Estratégicos para uma CARRIS ao serviço da cidade e dos cidadãos de Lisboa em que o primeiro pilar é exatamente “Promover um Serviço Focado no Cliente” (CARRIS, 2017).

Apesar desta orientação estratégica ser bastante recente, a CARRIS tinha já vindo a empreender um conjunto amplo de ações de comunicação e interação com os seus clientes. Por exemplo, a empresa realiza inquéritos de satisfação do cliente, que representam a par de outras ações como a gestão de reclamações ou sugestões e a realização de estudos de cliente mistério (realizada semestralmente desde 2006) mecanismos mais ‘convencionais’ de ouvir o cliente e ou avaliar a qualidade do serviço. Mas para além destes a CARRIS integrou no início da década o projeto ENERQUI, que pretendia explorar formas inovadoras de interação com o cliente e de avaliação da qualidade no setor dos transportes públicos. Sendo uma empresa já com certificação externa em qualidade e tendo sido pioneira, por exemplo, na certificação da qualidade do seu serviço de transporte público, o projeto centrava-se no conceito de ‘cliente-observador’, propondo um modelo de avaliação da qualidade dos serviços de transporte público envolvendo clientes atuais e potenciais, que são diretamente envolvidos como ‘observadores’ e ‘repórteres’ das características do serviço prestado (DTV Consultants, 2013). A Figura seguinte apresenta o processo do ciclo da qualidade proposto pelo ENERQUI.

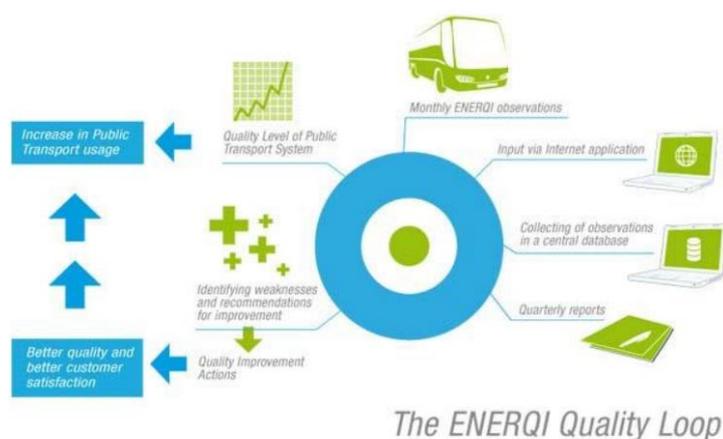


Fig.1. O ciclo da qualidade nos transportes públicos trabalhado no âmbito do projeto Europeu ENERQUI

Como se pode observar na figura uma das características distintivas deste ciclo consiste em enquadrar as observações realizadas diretamente pelos clientes no processo de gestão da qualidade do serviço, garantindo precisamente a sua maior orientação para as expectativas e necessidades do cliente. A abordagem de ‘cliente-observador’ aqui testada era ainda assim bastante diferente da recolha de feedback sustentada em aplicações como a da UBER. Essencialmente, no caso do ENERQUI existia um subgrupo de utilizadores que servia de ‘observador’, reportando frequentemente e ao operador as suas experiências de viagem de acordo com critério pré-definidos. No caso da ferramenta de feedback da UBER o facto da utilização assentar no uso do telemóvel permite que todos os clientes reportem sobre as suas experiências de viagem, normalmente também dentro de parâmetros pré-estabelecidos.

3 UMA NOVA ABORDAGEM: A INTERVENÇÃO NO ÂMBITO DO PROJETO VOXPOP

O projeto VoxPop consiste numa iniciativa financiada pelos ‘Urban Innovative Actions’ da União Europeia liderada pela Câmara Municipal de Lisboa e que tem como ambição fomentar a transição digital do setor da mobilidade na capital portuguesa, através de um processo de mudança assente nos 3 grandes vetores da transformação digital: Pessoas, Processos e Tecnologia. O projeto surgiu de uma necessidade identificada por vários atores locais em trabalhar de forma mais colaborativa e transparente a partilha de dados de interesse público, de modo a permitir a identificação de oportunidades de melhoria no sistema de mobilidade e transportes de Lisboa e processos de planeamento e gestão de ativos mais eficientes (VoxPop, 2021).

Ainda que o projeto VoxPop se foque na partilha de dados existentes entre os agentes do setor da mobilidade, foi identificada desde muito cedo uma lacuna no que se refere à existência de informações sobre os clientes e a sua opinião no setor dos transportes públicos. Constatou-se que, em contraste com os utilizadores de modos de mobilidade partilhada, os utilizadores do transporte individual ou das bicicletas, os clientes do transporte público não tinham uma voz ativa junto dos decisores políticos e dos prestadores de serviços.

Com vista a endereçar este desafio a CARRIS, na qualidade de parceiro do projeto, comprometeu-se a desenvolver uma ferramenta digital que permitisse recolher dados sobre a visão dos clientes e partilhar a mesma no ecossistema do VoxPop. Assim, iniciou-se em 2020 uma atividade no âmbito do projeto que visava exatamente a produção dessa ferramenta, fortemente assente numa lógica de co-criação entre os clientes e a CARRIS, incorporando também ao longo do processo a visão de outros operadores de transporte público, desde logo o Metropolitano de Lisboa e a Transportes Metropolitanos de Lisboa. A Figura representa a metodologia global de co-desenvolvimento da ferramenta de feedback dos clientes.



Fig.2. Abordagem metodológica ao desenvolvimento de uma ferramenta de feedback de clientes implementada no âmbito do projeto VoxPop

Para além desta metodologia sublinhar a importância de diversos ciclos de processos de co-criação desenvolvidos pela CARRIS (e demais operadores) e pelos clientes, esta abordagem vem mostrar a importância de considerar as duas perspetivas. Por exemplo, no processo de identificação das necessidades havia necessidade não só de perceber quais os aspetos do serviço que eram importantes para o cliente e para os quais o cliente estava disponível para dar feedback, mas também quais os aspetos do serviço eram úteis para a CARRIS receber feedback mais frequente. Nas secções seguintes apresenta-se brevemente o trabalho realizado (ou previsto) em cada uma das três fases de desenvolvimento da ferramenta de feedback de clientes.

3.1 Identificação das necessidades

O trabalho realizado nesta fase teve como objetivo identificar, através da interação com utilizadores dos transportes públicos em Lisboa (i) as informações relevantes na utilização dos transportes; e (ii) formas de motivar a partilha de informação pelos utilizadores. A metodologia assentou numa primeira fase em pesquisa bibliográfica sobre a matéria em causa e, numa segunda fase no envolvimento direto dos utilizadores, através da realização de 3 focus group, 6 entrevistas em profundidade e 2 workshops. No final, e apesar do impacto que teve o facto desta atividade ter sido desenvolvida num período fortemente condicionado pela pandemia de COVID-19, foram envolvidos 33 clientes nesta fase do projeto (Beta-i, 2021).

As conclusões deste trabalho vieram mostrar, entre outros, o seguinte:

- Existe uma conotação de “dar feedback” nos transportes públicos com apresentar reclamações; atualmente, não existe o hábito de reclamação nos transportes públicos.
- Os fatores relacionados com o tempo de viagem e o conforto foram identificados como os mais relevantes para os clientes fornecerem o seu feedback.
- Na maior parte dos casos os clientes pretendem receber um trigger para darem feedback durante a viagem, altura em que estão mais próximos da experiência e com maior disponibilidade.
- No que respeita à resposta do operador de transporte público respostas automáticas e vagas geram desconfiança relativamente à consequência.

Esta análise da perspetiva do cliente foi complementada com uma avaliação das necessidades da CARRIS em matéria de feedback. Este trabalho foi desenvolvido internamente na empresa, tendo envolvido diversos colaboradores das áreas comercial, marketing, operações, estratégia, inovação e tecnologias da informação. No final foi possível identificar os fatores mais importantes para a CARRIS, podendo verificar-se no Quadro 1 o maior interesse naqueles que são mais ‘variáveis’ e sobre os quais a empresa pode atuar diretamente.

Quadro 1. Avaliação dos fatores de satisfação a considerar na ferramenta de feedback da CARRIS

Fator de satisfação	Que tipos de reação dos clientes fazem sentido para avaliação do fator?		
	Queixa espontânea	Cliente-observador	
		(solicitação operador)	Avaliação de viagem
Nível de ocupação bordo	3.0	3.0	5.0
Segurança	4.0	2.5	4.0
Estado da paragem	4.0	2.0	3.5
Estado do veículo	4.0	3.0	4.5
Pontualidade	3.5	3.5	5.0
Tempo da viagem	3.5	2.5	4.0
Fiabilidade	4.0	2.5	4.0
Frequência e horários	3.0	3.0	3.5
Conforto	3.5	3.5	4.0
Comportamento do condutor	4.0	2.5	4.5
Informação	4.0	3.5	4.0
Resposta a incidentes e disrupções	3.0	3.0	3.0
Serviço ao cliente antes/depois da viagem	2.5	3.0	3.0
Impacto ambiental do veículo	2.5	3.5	3.5
Média	3.5	2.9	4.0

3.2 Desenvolvimento do protótipo

A partir do trabalho de identificação e priorização das necessidades dos clientes e dos operadores de transporte público deu-se início ao processo de desenvolvimento do protótipo da ferramenta de feedback. Este trabalho incidiu sobre os seguintes aspetos:

- Plataforma e pontos de contacto
- Processo para desencadear o feedback
- Desenho do(s) questionário(s)
- Frequência do feedback
- Recompensas

Relativamente à Plataforma e pontos de contacto, foi decidido avançar com um teste num formato de web app. Esta decisão prende-se sobretudo com o enquadramento deste trabalho no desenvolvimento de uma futura versão da app da CARRIS. Ao testar uma solução de ferramenta de feedback em web app, recorrendo a um

desenvolvimento *open source*, torna-se possível otimizar o investimento futuro associado a enquadramento da solução na futura versão da app.

Quanto ao processo de desencadear o feedback este representa um dos maiores desafios tecnológicos e de design da ferramenta de feedback. Não é realista esperar que um número significativo de pessoas se lembre de enviar feedback sobre uma viagem se decorrer um tempo significativo entre a realização da viagem e o momento oportuno para o feedback. Assim, torna-se essencial ter um processo de ‘lembrar’ aos passageiros sobre a viagem e convidá-los a partilhar a sua experiência. Por outro lado, este ‘lembrete’ deve ocorrer dentro de uma janela temporal em que o cliente ainda tenha presente a sua experiência de viagem e esteja emocionalmente ligado à mesma. A estas limitações temos de acrescentar as restrições tecnológicas que se aplicam ao envio de notificações e à própria identificação da realização de uma viagem pelo cliente. Após considerar diversas alternativas concluiu-se que a melhor para um teste deste tipo e assente em web app é a utilização como trigger da página de wi-fi a bordo dos autocarros e elétricos da CARRIS. A solução deve permitir o feedback imediato, mas também que o utilizador configure o seu próprio ‘lembrete’, por exemplo para receber uma sugestão de preencher o questionário de feedback alguns minutos após a viagem. Adicionalmente será testada uma outra alternativa de trigger que assenta em meios mais ‘tradicionais’ como posters a lembrar a possibilidade dos clientes remeterem feedback sobre as suas viagens.

Outro aspeto considerado nesta fase foi o desenho do(s) questionário(s). Os resultados do processo de identificação de necessidades e de co-criação com os utilizadores apontam no sentido de haver pouca disponibilidade para dispensar muito tempo ou esforço para enviar feedback. Assim, tendo por base esta conclusão, propõe-se o seguinte mecanismo para realização do questionário:

- Uma primeira pergunta solicita simplesmente uma avaliação global quantitativa da viagem (e.g. de 1 a 5); todas as questões que se seguem são opcionais;
- Se a avaliação global é positiva, solicita-se ao cliente que destaque o que mais gostou na sua viagem;
- Se a avaliação global é negativa, solicita-se ao cliente que destaque o(s) fator(es) que mais contribuíram para a sua má experiência de viagem;
- A lista de fatores-chave é apresentada de forma simplificada, limitando o esforço do utilizador;
- Após a escolha do fator-chave algumas perguntas de follow-up podem aprofundar os motivos da experiência (positiva ou negativa); por exemplo, se o fator-chave foi o ‘condutor’ a pergunta de follow-up poderá ser se esteve relacionado com ‘estilo de condução’ ou com a ‘comunicação com o condutor’;
- No final oferece-se sempre a possibilidade ao cliente de escrever uma frase ou comentário que aprofunde algum tema ou permita levantar aspetos que não foram cobertos nas opções ‘fechadas’.

Importa destacar que ao longo do projeto teremos a oportunidade de ‘aprender’ com os feedbacks recolhidos, podendo assim ir melhorando de forma iterativa os elementos pré-definidos do questionário.

A frequência do feedback é outro dos grandes desafios deste projeto. Enquanto nos serviços de mobilidade partilhada onde a maior parte dos utilizadores são ‘ocasionais’, a maioria dos clientes do transporte público realizam viagens com muita frequência, muitas várias vezes ao dia. Assim, não faz muito sentido pedir feedback de todas as viagens realizadas pelo que o pedido para enviar feedback não deve ser despontado em todas as viagens (excepto para os tais utilizadores ‘ocasionais’). Torna-se assim necessário definir (e depois calibrar) um algoritmo que inicie o processo de pedido de feedback e que tenha em conta que o mesmo não deve ocorrer em todas as viagens dos clientes (em contraste com a prática das soluções de feedback de sistemas como a UBER).

Finalmente também se analisou o tema da forma de recompensar e fidelizar os clientes que dão feedback. A análise dos utilizadores revelou que a maior parte das pessoas considera uma recompensa importante que a sua opinião seja conseqüente, i.e. que o operador faça alguma coisa relativamente ao que foi referido. Ainda assim, muitos utilizadores consideram que uma recompensa contribui para aumentar a sua vontade em colaborar. Assim, a ferramenta de feedback considerou a possibilidade de incluir uma lógica de gamification, que possa incentivar a participação e resultar em ganhos materiais para os participantes. Este será um dos aspetos a considerar nos testes.

A Figura 2 apresenta alguns dos ecrãs preparados para a ferramenta de feedback e usados no processo de co-criação.

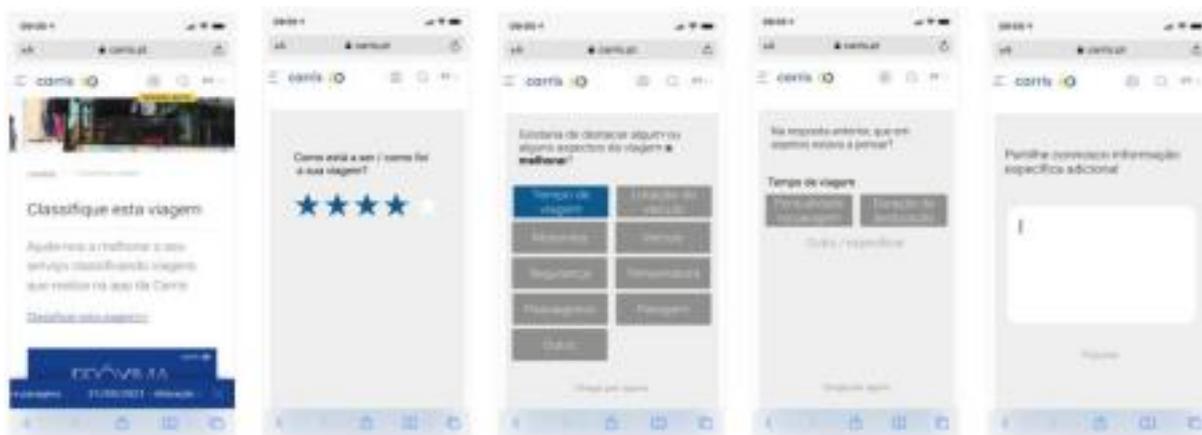


Fig.2. Ilustração de alguns dos ecrãs do protótipo da ferramenta de feedback

3.3 3.3. Preparação do piloto

Um aspeto central para a implementação do projeto e que foi abordado nesta fase consiste na forma de preparar o projeto-piloto e a sua integração com as operações da CARRIS. Essencialmente o desafio prende-se com o facto de haver necessidade de associar cada feedback recebido a uma viagem específica, um veículo e um condutor dado que os fatores de (in)satisfação estão relacionados com aspetos específicos da operação que importa conhecer. A solução encontrada passou por ligar a web app a desenvolver ao veículo através do sistema de BLE (Bluetooth low energy) do novo sistema de bilhética da CARRIS, permitindo à web app 'ler' os dados relevantes de cada viagem e associar os mesmos ao feedback recebido.

Outro aspeto crítico relacionado com esta informação é depois a integração do feedback recebido, isto é corresponder à expectativa do cliente que o seu feedback seja consequente e leve a melhorias nos processos operacionais. Isto implica que o design de serviço abranja também a integração da informação recebida nas operações da CARRIS. Foram realizadas consultas internas para realizar esta ação sendo que o aspeto crítico é garantir que o feedback seja enviada para a pessoa relevante para tratar o assunto reportado, um pouco à semelhança do que já sucede com os processos de queixas e reclamações.

4 CONCLUSÕES E PRÓXIMOS PASSOS

Os resultados do processo de *design thinking* implementado no âmbito do projeto VoxPop mostram que foi possível a conceção de um sistema de feedback de clientes adequado às especificidades de um serviço de transporte público, em particular para o caso da CARRIS. Está neste momento a proceder-se ao desenvolvimento da ferramenta, com vista a garantir a realização de um piloto com clientes ainda em 2022. Este teste permitirá recolher mais informação para validação da ferramenta e identificar melhorias e ajustes para uma versão final a implementar no âmbito de um projeto de nova app para a CARRIS.

O processo de identificação de user needs foi apenas o primeiro passo com vista à implementação da ferramenta, tendo sido essencial para conhecer os desafios técnicos e de design que necessitam de ser endereçados. Apesar disso podem desde já tirar-se algumas recomendações e conclusões deste processo, incluindo no que diz respeito ao impacto da COVID-19 nos trabalhos desenvolvidos. A primeira recomendação para trabalhos futuros refere-se à necessidade de investir no processo de recrutamento dos clientes a envolver neste processo de identificação das necessidades. Porque o ambiente externo criava dificuldades excecionais ao envolvimento das pessoas no projeto, houve necessidade de ter mais em atenção a escolha das pessoas a envolver o que acabou por contribuir para conhecer melhor os problemas em estudo e com isso obter melhores resultados. Assim, este maior esforço na escolha das pessoas do que na quantidade de pessoas a envolver, i.e. uma abordagem mais qualitativa, revelou-se mais eficiente e eficaz face aos objetivos desta atividade.

Reservamos ainda uma última palavra para o trabalho realizado de explorar os resultados de outros projetos Europeus nesta área. A anterior participação da CARRIS no projeto ENERQUI foi bastante útil para contextualizar

a ação de implementação de um sistema de feedback de clientes. Estas atividades foram fortemente complementares à abordagem do projeto VoxPop, que veio reforçar outras componentes tais como o envolvimento dos utilizadores do desenho da solução a implementar. Considera-se este um bom exemplo de coordenação entre projetos, mesmo que os mesmos decorram em períodos de tempo bastante díspares.

5 AGRADECIMENTOS

O projecto VoxPop é co-financiado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional através da iniciativa Ações Urbanas Inovadoras (UIA).

6 REFERÊNCIAS

1. Questback, 2016. Feedback Culture: How Uber Mastered the Feedback Loop. Questback Blog. 2016-12-09. <https://www.questback.com/blog/feedback-culture-how-uber-mastered-the-feedback-loop/>
2. CARRIS. 2017. Plano de Atividades e Orçamento 2017. Companhia Carris de Ferro de Lisboa, E.M., S.A.. <https://www.carris.pt/media/1tsha4zz/pao-2017.pdf>
3. DTV Consultants, 2013. ENERQI Final Report. ENERQI, Energy efficiency by using daily customers' quality observations to improve public transport. ENERQI is co-funded by the European Union under the IEE 2009 STEER programme, Grant agreement no. IEE/09/718/SI2.558241. https://trimis.ec.europa.eu/sites/default/files/project/documents/20150424_171139_76685_ENERQI_Final_Publishable_Report_FINAL.pdf
4. VoxPop, 2021. Site do projeto VoxPop Pessoas, Processos e Tecnologia para a Transformação Digital. Projecto co-financiado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional através da iniciativa Ações Urbanas Inovadoras (UIA). <https://www.voxpoplisboa.pt/sobre.html>
5. Beta-i, 2021. VOXPOP D.5.5.1 User Research & Requirements, Relatório Final. Beta-I, Maio de 2021.