



Prêmio ANTP-ABRATI Boas Práticas no Transporte Terrestre de Passageiros

Empresa



Experiência

Servir Bem: aprofundar relacionamento e gerar conveniências ao cliente com tecnologia de comunicação

Período de aplicação da experiência

agosto de 2011 a agosto de 2013

Categoria da experiência

Atendimento ao Cliente

Sumário da Experiência

O presente trabalho descreve iniciativas do Grupo JCA em atender necessidades de deslocamento de seus clientes que vão muito além do transporte entre rodoviárias. Soluções facilitadoras das compras como sites seguros, terminais de autoatendimento para retirada de passagens compradas remotamente, modalidades de compras pelo telefone, tablets e smartphones e investimento em conforto nas viagens como wi-fi gratuita e a conveniência da sala vip, entre outros são boas práticas que fidelizam o cliente ao atender suas necessidades por meio da redução do tempo gasto no planejamento de viagens e dos custos indiretos. Com estas iniciativas, o Grupo JCA tem alcançado seu maior objetivo: a satisfação do cliente.



Contexto da experiência

O Grupo JCA agrega um conjunto de empresas brasileiras que atuam no transporte rodoviário e urbano de passageiros, cargas e turismo com 85 anos de atuação. São 9.300 funcionários trabalhando para deslocar quase 100 milhões de passageiros por ano em mais de 3 mil ônibus por meio de 1.500 partidas diárias conectando 400 cidades dos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina. No ano de 2012, três empresas do grupo figuram na primeira, na quarta e na sexta posições do Ranque Maiores e Melhores do Transporte Rodoviário da OTM Editora, respectivamente a Auto-Viação 1001 atingindo esta colocação pelo terceiro ano consecutivo, a Viação Cometa e a Auto-Viação Catarinense.

O Plano Estratégico para 2011 a 2015 do Grupo JCA definiu as principais ações a serem implantadas nos seus serviços, diante das profundas mudanças que o mercado brasileiro de deslocamento de passageiros vivencia. Um cenário em que o crescimento da frota de carros, a concorrência mais acirrada com a aviação o maior rigor na regulamentação e as novas demandas e exigências dos clientes vêm obrigando as empresas a transformar seus processos e buscar uma maior excelência operacional.

O novo posicionamento estratégico do grupo tratou de ampliar o conceito de "passageiro", relacionado a cada viagem, para o de cliente, que estabelece uma relação duradoura com a empresa, nos diferentes pontos de relacionamento. Este foco está bastante claro na missão e visão do Grupo JCA:

Missão:

Surpreender os clientes com soluções flexíveis, diferenciadas e adequadas às suas necessidades de mobilidade.

Visão:

Marcar a vida das pessoas com ações inovadoras em deslocamento, gerando qualidade de vida, desenvolvimento sustentável e cidadania.

O posicionamento estratégico definiu então uma série de proposições de valor a ser entregue ao cliente, como um fator competitivo e diferenciado entre suas escolhas de opções de deslocamento, buscando fazer com que, viajar conosco, seja sempre sua melhor escolha.

Proposições de Valor ao Cliente:





As práticas que destacamos neste trabalho são aquelas que buscam aprimorar a comunicação com o cliente e a proposição de valor da **Conveniência** que foi definida como:

- **Devemos oferecer as soluções mais simples e acessíveis aos clientes, reduzindo seus custos indiretos no uso dos nossos serviços;**
- **As conveniências ao cliente devem ser buscadas na integração de serviços que atendam sua necessidade completa de deslocamento e maximizem o aproveitamento do tempo pelo cliente.**

A partir desta definição estratégica as empresas do Grupo JCA implantaram uma série de práticas que integram a ferramentas de comunicação e de tecnologia de informação para gerar conveniências e aprimorar o relacionamento com os clientes. As práticas que destacamos neste sentido são:

- ▶ Consulta de trechos/horários e venda de passagens via smartphones e tablets
- ▶ Consulta de trechos/horários e venda de passagens e atendimento pelo site das empresas
- ▶ Conveniências na prestação de serviços
- ▶ Programa Contagiro – Quem tem viaja mais
- ▶ Revisão dos processos de atendimento via telefone: Projeto Mais que Atender
- ▶ Aumento da participação em mídias sociais
- ▶ Disponibilização de informações via site das empresas e fomento do uso do “Fale Conosco”
- ▶ Pesquisa qualitativa e valorização das manifestações livres
- ▶ Pesquisas sob demanda: satisfação e conhecimento do cliente em situações focais

Objetivos e Metas

O objetivo geral das práticas relatadas neste documento é aumentar gradualmente a satisfação dos nossos clientes por meio de intervenções dinâmicas em diferentes momentos de consumo. Na fase pré-compra favorecemos o acesso à informação, seja consultas de destinos e horários, seja via informações de direitos e deveres do passageiro facilitando o planejamento de sua viagem; na fase compra, facilitamos ao máximo a aquisição de bilhetes por diversos meios ao passo que disponibilizamos variados meios de pagamento e parcelamento em dez vezes sem juros e na fase pós-compra, buscamos facilitar ao cliente a comunicação com as empresas do Grupo de modo a solucionar toda demanda que venha a surgir na viagem ou após. Entendemos que o atendimento ao cliente é tático nesta fase para evitar pendências com clientes resolvendo demandas o quanto antes e facilitando seu retorno de modo que entendemos que, em todo contato pós-compra, há um componente pré-compra. Assim sendo, o Grupo vem se empenhando em aplicar recursos e tecnologias em práticas que reduzam o tempo e os custos associados ao deslocamento entre cidades.



Público-alvo

Passageiros atuais e potenciais de linhas do Grupo JCA, seus colegas de trabalho e familiares indiretamente e a comunidade das mais de 400 cidades atendidas pelas empresas do Grupo ao contar com um meio de transporte seguro, confiável, acessível e sócio-ecologicamente correto.

Relato da Experiência

Este documento relata algumas práticas que se apoiam em torno de um objetivo comum de modo que, nesta seção, faremos breves relatos das práticas uma a uma.

Consulta de trechos/horários e venda de passagens via smartphones e tablets

► Concepção

Com a disseminação crescente do uso de smartphones, ficou claro ao Grupo JCA que o próximo recurso de conveniência a ser disponibilizado aos clientes era uma série de apps das empresas para que o cliente pudesse fazer consultas de horários e compras de passagens. Em fevereiro de 2013, o Grupo JCA lançou quatro aplicativos para plataformas iphone/ipad e android.

Aproveitando a oportunidade, o produto vai além, levando diretamente até o cliente entretenimento para a viagem por meio de opções de leitura e programação musical além de informações sobre as empresas do grupo, o Programa Contagiro e, alguns meses após o lançamento, foi acrescido de uma pesquisa de satisfação com a iniciativa. Nesta pesquisa, respondida diretamente pelo aplicativo, 70% dos usuários se mostram muito satisfeitos ou satisfeitos com o aplicativo. Em poucos meses após o lançamento, a agência "mobile" já possui receita respeitável estando entre as 30 maiores das empresas além de ser a que mais cresce.

► Atividades envolvidas e divulgação

O projeto envolveu um grupo de trabalho de colaboradores das áreas de tecnologia e comercial nas empresas JCA. Com apoio do parceiro responsável pelo sistema de vendas em agências e via internet em conjunto com um parceiro especialista na elaboração do aplicativo em si, este começou a ser desenhado. Sua viabilidade foi verificada com uma versão wap dos sites de compras que teve boa aceitação entre os clientes. Divulgação feita por meio de campanha de lançamento amplamente divulgada potencializada pelo boca-a-boca favorável.



Consulta de trechos/horários e venda de passagens e atendimento pelo site das empresas

► Conceção

A consulta de horários e venda de passagens pelo site já é prática consolidada entre os clientes do grupo. Uma das maiores agências do grupo, logo atrás das grandes rodoviárias das principais capitais, a agência internet vem crescendo sistematicamente 1% anuais na fatia representativa entre as demais agências. Uma agência deste porte requer melhoria constante. Neste último ano, o foco foi na ampliação das bandeiras de cartão disponíveis e na facilitação das informações e informações de compras incluindo a exibição de horários cujo prazo para compra antecipada se expirou mas que atualmente ficam mantidos para que o cliente esteja ciente da disponibilidade para compra nas bilheterias.

► Atividades envolvidas e divulgação

A necessidade do cliente é monitorada por meio de sugestões recebidas nos diferentes canais de relacionamento e pelo levantamento de necessidades realizado por analistas e grupos de trabalho realizados pelas áreas comerciais. Divulgação feita por meio de newsletters que os clientes assinam e também divulgamos amplamente nas redes sociais.

Conveniências na prestação de serviços

► Conceção

O cliente atualmente quer fazer uso útil do tempo empenhado em suas viagens. Ele também quer conforto e praticidade. Todo cliente que embarca em grandes rodoviárias tem a chance de retirar suas passagens compradas via telefone, site e mobile diretamente em terminais de autoatendimento que foram renovados simplificando ainda mais a forma de solicitar a impressão.

Para a conveniência dos clientes, as Rodoviárias Novo Rio e Tietê contam com as Salas Net, especialmente para a retirada de passagens tanto em terminais quanto em guichês sob apresentação de um documento de identificação com foto. Da mesma forma, as salas VIPs são atualmente dotadas de acesso à internet wi-fi assim como diversas linhas a começar pela Rio de Janeiro-São Paulo pela Expresso do Sul.

► Atividades envolvidas e divulgação

Grupos de trabalho envolvendo funcionários das áreas de tecnologia e comercial propuseram melhorias na forma de acesso do cliente ao terminal e a disponibilização de wi-fi em salas vips e ônibus das linhas mais identificadas com perfil "negócios". Como toda iniciativa de melhoria, o cliente fica sabendo em primeira mão por meio de newsletters que eles assinam e também divulgamos amplamente nas redes sociais.



Programa Contagiros – Quem tem viaja mais

► Conceção

Um programa de fidelidade era um antigo pedido dos clientes regulares das mais diversas linhas. Ao atender esta solicitação, o Grupo JCA lançou o Programa Contagiros – quem tem viaja mais – e foi muito mais longe criando três cartões de crédito em parceria com a Caixa Econômica Federal. As compras de passagens feitas com os Cartões Caixa 1001, Cometa e Catarinense em bilheterias, telefone e site geram pontos que podem ser trocados por passagens. Estas passagens, inteiramente gratuitas, podem ser trocadas para todos os trechos e horários das seis empresas rodoviárias do grupo, desde que haja disponibilidade. Um site foi desenvolvido para os clientes fazerem consultas ao saldo e acompanharem seus lançamentos de pontos além de fazerem resgates. Atualmente, os clientes Contagiros contam também com uma rede de benefícios que oferece descontos em rodoviárias e pontos de parada.

► Atividades envolvidas e divulgação

O desenvolvimento envolveu o desenho do produto cartão em conjunto com a Caixa e foi seguido de detalhadas etapas de planejamento que envolveram a contratação de um parceiro especializado em programas de fidelidade além do parceiro de vendas que elaborou um site especialmente para o resgate de pontos. Divulgação feita por meio de duas amplas campanhas, uma de lançamento e uma de ampliação dos meios de acúmulos de pontos com divulgação em redes sociais e outros meios de comunicação além de painéis em rodoviárias foram usadas.

Revisão dos processos de atendimento via telefone: Projeto Mais que Atender

► Conceção

O Projeto Mais que Atender surgiu da necessidade das empresas do grupo reverem processos de atendimento a partir de demandas dos clientes por agilidade e aumento da capacidade de atendimento por parte das empresas. O Grupo optou por debater seus processos de atendimento em conjunto buscando máxima sinergia e adoção das melhores práticas entre diferentes abordagens. Um grande alinhamento entre empresas potencializado pela simplificação de processos e adoção de recursos tecnológicos de gestão de manifestações foi proposto e os fluxos de trabalho foram sistematizados para as ocorrências que transitam entre áreas. Deste modo, temos áreas prestando maior suporte umas as outras e o cliente está sendo melhor atendido em suas demandas.

► Atividades envolvidas e divulgação

Reunimos um grupo de trabalho com representantes das áreas comerciais de diferentes empresas, montamos fluxos de atendimento para diferentes canais e fomentamos um debate para cada macro-demanda sugerindo soluções com base nas melhores práticas internas. Estes processos foram parametrizados nos sistema de



gestão de ocorrências das demandas que entram via call-center e aba “fale conosco” dos sites das empresas e posteriormente foi disseminada para as demais áreas das empresas envolvidas indiretamente com o atendimento a clientes. Quanto à divulgação, o Grupo optou por deixar o cliente entrar em contato com os novos processos por alguns meses até que eles amadureçam e, posteriormente, será desenvolvida uma campanha de divulgação.

Aumento da participação em mídias sociais

► Concepção

As redes sociais estão cada vez mais disseminadas em todas as classes sociais e faixas etárias de modo que oferecem grandes oportunidades de relacionamento bem próximo com os clientes tanto que se manifestam a respeito de serviços quando os seguidores das fan-pages. As empresas do Grupo JCA investiram nesta proximidade no período representado neste documento. O crescimento dos seguidores vem demonstrando o sucesso das iniciativas que são sempre leves e agradáveis, oferecendo suporte a viajantes e destacando datas festivas e destinos turísticos. A rapidez das redes e a capacidade de disseminação de informações ainda impressiona.

Entre outras inovações que surgiram por iniciativa dos clientes, podemos citar o pedido de ciclistas que se aventuravam por trilhas e cidades pedalando para que os ônibus transportassem bicicletas. A adoção do transporte de até duas bicicletas por carro teve início na Cometa e rapidamente se disseminou entre as outras empresas do grupo e posteriormente entre concorrentes, para alegria dos ciclistas que foram beneficiados pela novidade. Um movimento iniciado pelas redes sociais e de enorme repercussão nas mesmas.

► Atividades envolvidas e divulgação

Planeamento da régua de comunicação e adoção de parceiros para o monitoramento das manifestações. Divulgação feita por meio de posts planejados em redes sociais como facebook e twitter com manejo da repercussão de eventos e situações que envolvam as empresas.

Disponibilização de informações via site das empresas e fomento do uso do “Fale Conosco”

► Concepção

Em constante atualização, as áreas de informações dos sites do Grupo JCA foram intensamente revisadas a reboque da iniciativa de revisão de processos. A internet permite que o cliente se sirva de informações desde que estas sejam de acesso fácil e intuitivo e todo material disponível permite acesso direto via sites de busca.

Assim sendo, grupos de trabalhos nas empresas operacionais vêm se dedicado a disponibilizar informações a partir de análises das consultas feitas via telefone e email. Deste modo, os clientes vão sendo capazes de encontrar um acervo cada vez mais relevante a respeito de direitos e deveres dos passageiros fora informações



sobre serviços e promoções. A aba “fale conosco” ganhou destaque por meio de um link direto na home dos sites e é o ponto de partida para a identificação da necessidade de diversas melhorias.

► Atividades envolvidas e divulgação

Análise de conteúdo das manifestações dos clientes em diversos canais, com foco nas informações solicitadas seguidas de ajustes nos conteúdos disponíveis para consultas.

Pesquisa qualitativa e valorização das manifestações livres

► Concepção

Todas as consultas feitas aos clientes no âmbito das empresas do Grupo seja na pesquisa de satisfação anual, seja em pesquisas sob demanda como a disponível no aplicativo de tablets e smartphones possuem uma pergunta aberta ao final em que o cliente fica à vontade para fazer comentários livres sobre a empresa. Nesta oportunidade, o cliente costuma se abrir e citar situações que demandam melhorias e também situações onde o Grupo tem desempenhado bem. Sistemáticamente, estas contribuições são analisadas por meio de análises de conteúdo e os principais temas abordados são compartilhados com as áreas das empresas para reflexão.

Além da análise, toda manifestação que é recebida por este meio é devolvida ao cliente com um pedido de autorização para que seja remetida às áreas de atendimento ao cliente das empresas em função do sigilo garantido na coleta inicial. Usualmente, em torno de 60% dos clientes concordam que a contribuição deve ser encaminhada às empresas. A totalidade dessas manifestações é atendida com prioridade a fim de preservar a reputação das pesquisas realizadas no grupo.

► Atividades envolvidas e divulgação

O campo é adicionado em toda pesquisa cuja coleta é realizada via internet, utilizando uma plataforma específica para esta função. Após a coleta de dados, estas manifestações são apartadas e a análise de conteúdo é realizada utilizando a plataforma de BI do Grupo. Em seguida, os resultados são divulgados para áreas interessadas.

Envolvimento da Organização

Segmentos das empresas envolvidas

Nos temas relacionados ao atendimento ao cliente, as áreas que costumam estar à frente das iniciativas são as áreas comerciais, tanto a estratégica como a linha de frente, de acordo com a situação. Outras áreas costumam oferecer apoio como a Tecnologia da Informação em temas que demandem tecnologia e sistemas ou a área



de Relacionamento com o Cliente, situada na Holding e responsável pela pesquisa anual de satisfação e a gestão de manifestações dos clientes.

Impacto sobre as práticas das empresas

Um ambiente favorável à inovação tem sido reforçado no Grupo de modo que os colaboradores sentem-se reconhecidos ao poder contribuir com a busca de soluções e o desenvolvimento de iniciativas de relacionamento com o cliente. O movimento tem se difundido ao ponto de áreas usualmente mais resistentes adotarem boas práticas. O diálogo interempresa também favorece a adoção de boas práticas.

Avaliação da Experiência

Resultados obtidos

Os resultados das boas práticas descritas neste documento são inestimáveis. O Grupo JCA acredita que, colocando o cliente no centro da tomada de decisão, garante a perenidade do negócio que se mantém relevante para os passageiros e a comunidade.

A facilitação de consultas de trechos/horários e venda de passagens via smartphones e tablets, pelo site das empresas ou mesmo via telefone fomenta o crescimento destes canais, aliviando as bilheterias, o que é especialmente relevante em horários de pico. No último ano o telemarketing manteve-se estável enquanto agência site seguiu crescendo e se consolidando como segunda agência do grupo perdendo apenas para as rodoviárias em grandes capitais.

Da mesma forma, as compras via smartphones e tablets tem crescido aceleradamente, ainda que seja um recurso que encontra-se dando seus primeiros passos. São justamente as dimensões site e telemarketing as melhor avaliadas na pesquisa anual de satisfação. Estes canais são fundamentais no relacionamento com o cliente ao simplificar o contato com as empresas. Daí os bons resultados também do aumento da participação das empresas em mídias sociais, mais um movimento de aproximação com os clientes e por eles muito bem acolhido.

Referente ao uso de tecnologia, o Grupo JCA tem colhido frutos dos investimentos feitos no desenvolvimento do Programa Contagiro – Quem tem viaja mais – cuja adesão por meio dos Cartões Caixa 1001, Cometa e Catarinense cresce de forma estável desde seu lançamento. Em paralelo, a tecnologia vai sendo empregada no atendimento ao apoiar a revisão dos processos de atendimento via telefone no Projeto Mais que Atender ao agilizar o atendimento ao demandas de clientes. Demandas estas que são base para o foco na disponibilização de informações via site das empresas, acompanhado do fomento ao uso do “Fale Conosco” como canal de entrada de manifestações.

A integração de colaboradores por meio de grupos de trabalho e da cooperação entre empresas do grupo tem potencializado a capacidade inovadora dos próprios colaboradores sem que seja necessário buscar a inovação fora dos nossos muros. O



Grupo tem se destacado por desenvolver talentos e criar soluções próprias para necessidades do negócio. Como exemplo, os métodos de análise das pesquisas qualitativas com foco nas manifestações livres está alinhado com o melhor conhecimento acadêmico e foi desenvolvido dentro da empresa. Estes resultados são compartilhados com toda propriedade e aproveitados como forma de retroalimentação ao se criar planos de ação de aproveitamento e melhoria contínua.

Indicativos do grau de satisfação do público-alvo, dos participantes e da comunidade

O público-alvo vem mostrando satisfação com as iniciativas adotadas pelo Grupo JCA. A compra remota mostra sua aprovação pelo crescimento das vendas mas também pelo favorabilidade expressa em pesquisas de satisfação e de reação a inovações. Um relacionamento cada vez mais próximo permite a adoção de melhorias afinadas com as necessidades dos clientes.

Indicativo do grau de satisfação dos acionistas

Os acionistas do Grupo reconhecem que ações de relacionamento trazem frutos duradouros em termos de rentabilidade e garantem a perenidade do negócio. Quando passamos a enxergar nossos usuários como clientes que ao longo do ciclo de vida utilizam serviços sistematicamente, podemos traçar estratégias de fidelização que trazem resultados atraentes.

Impactos sobre o posicionamento da empresa no mercado

Um dos maiores grupos do Brasil em deslocamento terrestre de passageiros, a JCA vem se posicionando cada vez mais como empresa inovadora e líder, criando soluções que fazem toda a diferença para clientes viajantes e destacando-se cada vez mais no mercado.

Ficha Técnica

Na JCA Holding

Gustavo Rodrigues / Diretor Executivo JCA Holding TLM

João Cândido / Gerente de Gente e Gestão

Hugo Sandall / Especialista em Relacionamento com o Cliente

Marcelo Herdy / Analista de Custos



Nas empresas

Sidinei Gazola / Gerente Comercial Cometa

Maurício Monteiro / Coordenador de Marketing Cometa

Vanessa Souza / Coordenadora Comercial 1001

Cristiano Barreto / Gerente Comercial Catarinense

Alceu Farias / Supervisor Comercial Catarinense

João Pereira / Analista de Marketing Catarinense