

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E**  
**ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**APLICAÇÕES DA FERRAMENTA SERVQUAL NA**  
**AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS DE**  
**TRANSPORTE INTERESTADUAL DE PASSAGEIROS: O**  
**CASO DE UMA EMPRESA DA ZONA DA MATA MINEIRA**

**Laura Aline Caldi de Azevedo**

**2020**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**APLICAÇÕES DA FERRAMENTA SERVQUAL NA AVALIAÇÃO DA  
QUALIDADE EM SERVIÇOS DE TRANSPORTE INTERESTADUAL  
DE PASSAGEIROS: O CASO DE UMA EMPRESA DA ZONA DA MATA  
MINEIRA**

**LAURA ALINE CALDI DE AZEVEDO**

*Sob orientação da professora*  
**Dra. Maria Cristina Drumond e Castro**

*e Co orientação do professor*  
**Dr. Danilo de Oliveira Sampaio**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ.

Seropédica, RJ  
Agosto de 2020

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A994a AZEVEDO, LAURA ALINE CALDI DE , 1989-  
APLICAÇÕES DA FERRAMENTA SERVQUAL NA AVALIAÇÃO DA  
QUALIDADE EM SERVIÇOS DE TRANSPORTE INTERESTADUAL DE  
PASSAGEIROS: O CASO DE UMA EMPRESA DA ZONA DA MATA  
MINEIRA / LAURA ALINE CALDI DE AZEVEDO. - Juiz de  
Fora, 2020.  
156 f.

Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro.  
Coorientador: Danilo de Oliveira Sampaio.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal  
Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós Graduação em  
Gestão e Estratégia - UFRRJ, 2020.

1. Marketing de Serviços. 2. Qualidade em Serviço.  
3. Modelo dos 5 gaps. 4. Transporte Rodoviário  
Interestadual de Passageiros. I. Castro, Maria  
Cristina Drumond e, 1960-, orient. II. Sampaio,  
Danilo de Oliveira , 1969-, coorient. III  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia -  
UFRRJ. IV. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**LAURA ALINE CALDI DE AZEVEDO**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 13/08/2020



---

Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro  
Presidente da Banca e Orientadora  
Membro Interno  
MPGE/UFRRJ



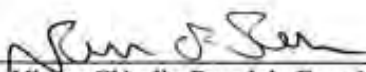
---

Prof. Dr. Danilo de Oliveira Sampaio  
Co-orientador  
Membro Externo  
UFJF



---

Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior  
Membro Externo  
UFJF



---

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradelas Ferreira  
Membro Externo  
UFJF

De uma forma muito carinhosa e especial, dedico esta realização aos meus pais, Jorge e Joana. Pessoas que foram importantes para a realização desta e de muitas outras conquistas.

## AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida e pelas oportunidades que me concedeu no decorrer da minha trajetória. Estando sempre ao meu lado dando-me coragem, força e persistência em minhas realizações.

Aos meus pais pelo apoio e incentivo em minhas escolhas. Gratidão por estarem sempre ao meu lado, fornecendo-me condições de chegar até aqui. Amo vocês por todo incentivo, carinho, paciência e amor na minha vida.

Ao meu primo Lucas, pelo incentivo e momentos de descontração para ajudar a superar as dificuldades do momento. Te amo primo!

A minha professora e orientadora Cristina, por ter acreditado e confiado em mim, por sempre estar disponível e atenciosa, contribuindo inúmeras vezes de forma especial na minha caminhada chamada mestrado. Gratidão pela ótima orientação, parceria e paciência!

Agradeço imensamente ao meu co-orientador Prof. Danilo, por ter me “adotado” no meio do caminho, auxiliando-me na pesquisa quantitativa, estando sempre disponível em responder minhas dúvidas e colaborando positivamente para a realização deste trabalho.

Agradeço aos diretores, Eduardo Mansur, Edson Mansur, Fernando Mansur e Maria Aparecida Mansur, da empresa Unida, pela liberação durante as sextas-feiras para cursar as aulas do mestrado no RJ e por abrirem as portas para a realização desta pesquisa. Agradeço, em particular, ao meu diretor Eduardo Mansur pelo incentivo e auxílio nessa trajetória. Agradeço a equipe do financeiro da empresa Unida por segurar as pontas durante as minhas ausências por causa do mestrado.

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ, por todos os ensinamentos compartilhados durante as aulas que foram importantes neste percurso.

Aos meus queridos colegas e amigos do MPGE, pela parceria e companheirismo ao longo do ano de 2019 e ainda presente mesmo que de forma remota. Saudades!

Aos professores membros da banca de qualificação e de defesa José Humberto e Victor Paradela, pelas excelentes contribuições para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Bernardo, Beto, Claudio, motoristas e aos respondentes da pesquisa. Vocês tornaram isso possível, com toda a dedicação e auxílio para a aplicação e respostas dos questionários. Obrigada!

Ao meu mestre, Ricardo, pelos ensinamentos e incentivo em minha carreira. Obrigada pelo carinho e amizade. Amo você!

A minha querida professora Dilci por olhar e me auxiliar no pré-projeto para a seleção do mestrado! Obrigada!

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Enfim, agradeço a todas as pessoas e familiares que, de alguma maneira, me apoiaram e contribuíram no decorrer dessa trajetória.

## RESUMO

AZEVEDO, L. A. C. D. **Aplicações da ferramenta Servqual na avaliação da qualidade em serviços de transporte interestadual de passageiros**: o caso de uma empresa da zona da mata mineira. 2020. 156f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2020.

O transporte rodoviário de passageiros é responsável por integrar as pessoas aos mais diversos lugares, promovendo o desenvolvimento social e econômico do país. As empresas de ônibus responsáveis por esse serviço vêm enfrentando a ascensão de concorrências no meio, por meio de soluções inovadoras de transporte como caronas compartilhadas, Uber, Buser. As variadas opções e conveniência de transporte oferecida aos brasileiros exigem das empresas de transporte avaliar a qualidade do serviço oferecido como um diferencial competitivo e estratégico. Para tanto, a pesquisa busca identificar quais são os fatores que influenciam a qualidade do serviço prestado para o caso de uma empresa de transporte rodoviário de passageiros da Zona da Mata Mineira a partir da adaptação da escala SERVQUAL, modelo adaptado para avaliar qualidade do serviço. O referencial teórico aborda os seguintes campos de conhecimento: Marketing de serviços, qualidade em serviços e em transportes e o sistema de transporte interestadual de passageiros. Trata-se de um estudo exploratório, descritivo, na forma de estudo de caso e pesquisa de levantamento com aplicação de questionários aos usuários dos serviços. A pesquisa, que tem abordagem quantitativa, contou com um total de 225 respondentes pertinentes à análise, e, portanto, validados para o estudo. A primeira parte do questionário composto por questões fechadas auxiliou a mensurar a importância dos fatores pelo uso da estatística descritiva, análise fatorial e análise de confiabilidade (alfa de Cronbach). Com 65,56% de variância explicada, 4 fatores foram identificados na análise fatorial: Garantia e Confiabilidade ( $\alpha = 0,891$ ), Tangibilidade ( $\alpha = 0,843$ ), Empatia ( $\alpha = 0,841$ ), Responsividade ( $\alpha = 0,552$ ). Nota-se, que o fator Responsividade não obteve um alfa expressivo. A segunda parte do questionário revelou que 57,78% da amostra é composta pelo público feminino, 30,67% dos respondentes é constituído por jovens com 36,89% apresentando ensino médio seguido do ensino superior com 27,56%, 56% da amostra é formada por passageiros solteiros (as), com 32,89% apresentando uma renda acima de R\$ 4.124,00. A terceira parte do questionário revelou que o motivo da viagem é com destino a visitas a parentes e amigos com 43,11% seguidos por lazer com 29,78%, com uma frequência eventual de viagens de 51,56%, que utilizam o carro como meio substituto ao ônibus (70,22%), comprando a passagem em pontos de venda (57,78%). Como contribuição, este trabalho destaca a relevância da prestação do serviço de transporte rodoviário de passageiros primar pela qualidade, como estratégia de vantagem competitiva perante o mercado. O estudo teve por benefício propiciar à empresa informações a respeito da qualidade do serviço prestado da linha interestadual, principal linha estratégica e que representa 30% do faturamento da empresa, e que ao mesmo tempo é afetada pela concorrência. Dessa forma, foi elaborado um plano de ação institucional para análise futura da organização identificando os fatores críticos de sucesso, os *gaps* na prestação de serviço prestado e cenários de soluções.

**Palavras-chave:** Marketing de Serviços, Qualidade em Serviço, Modelo dos 5 *gaps*, Transporte Rodoviário Interestadual de Passageiros.

## ABSTRACT

AZEVEDO, L. A. C. D. **Applications of Servqual tool in quality evaluation in interstate passenger transport services: the case of a company in Zona da Mata Mineira.** 2020. 156f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2020.

Road passenger transport is responsible for integrating people to the most diverse places, promoting country social and economic development. The buses companies responsible for that service are facing a rise competition in those field, through innovative transportation solutions such as shared rides, Uber, Buser. The varied options and convenience of transportation offered to Brazilians requires transportation companies to evaluate the quality of service offered as a competitive and strategic differential. To this end, the present research tries to identify what are the factors which influence the quality of provided service for the case of a road passenger transport company in Zona da Mata Mineira based on the adaptation of SERVQUAL scale, a model adapted to assess service quality. The theoretical framework addresses the following fields of knowledge: services marketing, services quality, transport and the interstate passenger transport system. It is an exploratory, descriptive study, in form of a case study and survey research with questionnaires application to service users. The research, which has a quantitative approach, had a total of 225 respondents relevant to the analysis, and therefore validated for the study. The first part of questionnaire were composed by closed questions, could help to measure the factors importance by using descriptive statistics, factor analysis and reliability analysis (Cronbach's alpha). With 65.56% of explained variance, 4 factors were identified in the factor analysis: Assurance and Reliability ( $\alpha = 0.891$ ), Tangibility ( $\alpha = 0.843$ ), Empathy ( $\alpha = 0.841$ ), Responsiveness ( $\alpha = 0.552$ ). It is noted that the Responsiveness factor did not obtain a significant alpha. The second part of questionnaire revealed that 57.78% of sample is made up by women, 30.67% of respondents were young people with 36.89% presenting high school followed by higher education with 27.56%, 56% of sample consisted by single passengers, with 32.89% showing an income above R\$ 4,124.00. The third part of questionnaire revealed that the reason for the trip was to visit relatives and friends with 43.11% followed by leisure with 29.78%, with an eventual frequency of trips on 51.56%, using car as a substitute for the bus (70.22%), buying the ticket at sale's points (57.78%). As a contribution, this work highlights the relevance of provision of road passenger transport service to excel in quality, as a competitive advantage strategy before the market. The study had the benefit of providing the company with information about the service quality provided on the interstate line, the main strategic line which represents 30% of company's revenue, and which at the same time is affected by competition. Thus, an institutional action plan was prepared for the future organization analysis, identifying the critical success factors, the gaps in services provision and scenarios solutions.

**Keywords:** Service Marketing, Service Quality, 5 Gaps Model, Interstate Passenger Transport System.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	– As variáveis do gerente de Marketing .....	23
<b>Figura 2</b>	– Os quatro P's do composto de Marketing.....	24
<b>Figura 3</b>	– O mix de Marketing.....	26
<b>Figura 4</b>	– Referências que listam características únicas dos serviços.....	27
<b>Figura 5</b>	– Escala de entidades do mercado .....	29
<b>Figura 6</b>	– A lacuna do cliente .....	31
<b>Figura 7</b>	– Fatores que influenciam o serviço desejado e o serviço previsto .....	32
<b>Figura 8</b>	– Modelo dos <i>gaps</i> na prestação de serviço.....	34
<b>Figura 9</b>	– Determinantes da qualidade do serviço .....	37
<b>Figura 10</b>	– Jardineiras ou marinetes da empresa Unida - 1934 -1935 .....	44
<b>Figura 11</b>	– Ônibus da empresa na década de 1970 .....	52
<b>Figura 12</b>	– Mapa Operacional da Empresa Unida .....	53
<b>Figura 13</b>	– Variação da escala .....	56
<b>Figura 14</b>	– Etapas da pesquisa .....	61
<b>Figura 15</b>	– Confiabilidade e quantitativo de variáveis dos fatores .....	76

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	– Volume de serviços (%) - Variação frente ao ano anterior .....	17
<b>Gráfico 2</b>	– Participação no Transporte Interestadual Regular de Passageiros .....	46
<b>Gráfico 3</b>	– Proporção entre sexo masculino e feminino.....	62
<b>Gráfico 4</b>	– Distribuição da amostra por faixa etária.....	63
<b>Gráfico 5</b>	– Distribuição da amostra por nível de escolaridade.....	63
<b>Gráfico 6</b>	– Distribuição da amostra por estado civil .....	64
<b>Gráfico 7</b>	– Distribuição da amostra por faixa salarial .....	64
<b>Gráfico 8</b>	– Motivo da viagem.....	65
<b>Gráfico 9</b>	– Frequência da viagem.....	65
<b>Gráfico 10</b>	– Outro meio de transporte .....	66
<b>Gráfico 11</b>	– Local de compra da passagem.....	67
<b>Gráfico 12</b>	– <i>Scree plot</i> .....	70

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	– O mix expandido para serviços .....	25
<b>Quadro 2</b>	– Características dos serviços de transportes .....	28
<b>Quadro 3</b>	– <i>Gaps</i> da qualidade em serviços .....	35
<b>Quadro 4</b>	– Descrição dos determinantes da qualidade dos serviços.....	36
<b>Quadro 5</b>	– Dimensões da escala SERVQUAL .....	38
<b>Quadro 6</b>	– Modelo SERVQUAL .....	39
<b>Quadro 7</b>	– Critérios da qualidade em transporte.....	41
<b>Quadro 8</b>	– Fatores caracterizadores da qualidade.....	41
<b>Quadro 9</b>	– Tipos de transporte .....	49
<b>Quadro 10</b>	– Novos tipos de concorrência para o transporte rodoviário de passageiros .....	49
<b>Quadro 11</b>	– Estatística KMO .....	59
<b>Quadro 12</b>	– Critérios para adequação .....	67
<b>Quadro 13</b>	– Teste KMO e Bartlett .....	68
<b>Quadro 14</b>	– Recomendações para as empresas conviverem com corona vírus .....	82
<b>Quadro 15</b>	– Planejamento estratégico – GAP 1 – Modelo 5W2H – Pesquisas de satisfação do usuário .....	85
<b>Quadro 16</b>	– Planejamento estratégico – GAP 1 – Modelo 5W2H – Treinamento .....	85
<b>Quadro 17</b>	– Planejamento estratégico – GAP 2 – Modelo 5W2H.....	86
<b>Quadro 18</b>	– Planejamento estratégico – GAP 3 – Modelo 5W2H.....	87

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	– Quantidade de passageiros transportados no transporte rodoviário regular de passageiros por tipo de serviço - 2014 – 2017 .....	50
<b>Tabela 2</b>	– Quantidade de passageiros transportados na região sudeste em linhas interestaduais (superiores a 75 km) por região e UF de origem - 2014 – 2017 ..	50
<b>Tabela 3</b>	– Comunalidade .....	68
<b>Tabela 4</b>	– Comunalidade segunda etapa.....	69
<b>Tabela 5</b>	– Variância total explicada .....	70
<b>Tabela 6</b>	– Matriz de componente rotativa .....	71
<b>Tabela 7</b>	– Alfa de Cronbach com as variáveis de carga cruzada .....	72
<b>Tabela 8</b>	– Posições finais das variáveis com carga cruzada.....	72
<b>Tabela 9</b>	– Alfa de Cronbach.....	72
<b>Tabela 10</b>	– Teste Qui-quadrado.....	73
<b>Tabela 11</b>	– Teste Qui-quadrado.....	73
<b>Tabela 12</b>	– Teste Qui-quadrado.....	74
<b>Tabela 13</b>	– Teste Qui-quadrado.....	74
<b>Tabela 14</b>	– Teste Qui-quadrado.....	74
<b>Tabela 15</b>	– Teste Qui-quadrado.....	75
<b>Tabela 16</b>	– Teste Qui-quadrado.....	75

## LISTA DE ABREVIACOES

ABRATI	Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros
AF	Análise Fatorial
ANAC	Agência Nacional de Aviação Civil
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
CNT	Confederação Nacional dos Transportes
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
DNER	Departamento Nacional de Estradas e Rodagem
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Objetivos da Pesquisa.....	15
1.1.1 Objetivo central .....	15
1.1.2 Objetivos secundários.....	15
1.2 Justificativa.....	15
1.2.1 Importância.....	16
1.2.2 Viabilidade .....	18
1.2.3 Originalidade .....	18
1.2.4 Estrutura da dissertação .....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 O caminho para o Marketing de Serviços .....	20
2.2 Dos 4P's ao mix de Marketing .....	21
2.3 Caracterização dos Serviços .....	26
2.4 Qualidade em Serviços e a Satisfação dos Clientes .....	30
2.5 SERVQUAL: Modelo de Qualidade em Serviços .....	33
2.6 Qualidade em Serviços de Transportes .....	40
2.7 O Sistema de Transporte de Passageiros no Brasil .....	43
2.8 O Transporte Regular Interestadual de Passageiros .....	46
2.9 Os Desafios das Empresas de Transportes Interestadual.....	49
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>52</b>
3.1 Local da Pesquisa .....	52
3.2 Classificação da Pesquisa .....	54
3.3 Abordagem do Problema e o Instrumento de Coleta de Dados.....	55
3.4 Seleção dos sujeitos da pesquisa .....	56
3.5 A Pesquisa de Campo .....	57
3.5 Comitê de Ética .....	57
3.6 Métodos de Análises dos Dados.....	58
3.7 Pressupostos e Etapas da Análise .....	58
3.8 Etapas da Pesquisa.....	60
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS .....</b>	<b>62</b>
4.1 Perfil dos Respondentes e Estatística Descritiva.....	62
4.2 Análise Fatorial Exploratória.....	67
4.3 Posicionamento das Cargas Cruzadas .....	71
4.4 Análise de Confiabilidade dos Fatores Obtidos na Análise Fatorial.....	72
4.5 Testes Qui-Quadrado.....	73
4.6 Descrição dos Resultados da Análise Fatorial.....	75
4.7 Descrição dos Resultados da Análise das Dimensões .....	78
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
<b>6 PLANO DE AÇÃO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>81</b>
6.1 Impactos da COVID-19 para o Transporte e suas Implicações.....	81

6.2 Plano de Ação Estratégico .....	84
6.2.1 GAP 1: Percepção gerencial .....	85
6.2.2 GAP 2: Especificação da qualidade .....	86
6.2.3 GAP 3: Entrega de serviços.....	86
6.2.4 GAP 4: Comunicações com o mercado .....	87
6.2.5 GAP 5: Qualidade percebida no serviço.....	88
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado.....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE B – Resultado da Servqual.....</b>	<b>105</b>
<b>APÊNDICE C – Relatório Técnico Conclusivo .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO A – Termo de Anuência para realização da pesquisa.....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO B – Documento Processo Comitê de Ética .....</b>	<b>147</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O transporte rodoviário de passageiros por ônibus no Brasil é o modo de condução mais utilizado pela população devido à regularidade dos serviços ofertados, abrangência da malha rodoviária e o valor das tarifas mais acessíveis se comparado ao modal aéreo (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011). A demanda por transportes aumenta rapidamente ao tempo em que as relações econômicas e sociais se tornam mais complexas e intensas (SOUZA *et al*, 2017). Portanto, o transporte rodoviário de passageiros é um indutor que promove o deslocamento de pessoas, estimula o desenvolvimento do país ao conectar as pessoas aos seus diversos interesses.

Neste contexto, saber se posicionar, compreender mais detalhadamente o mercado e conhecer o processo de escolha dos passageiros se tornou vital para as empresas de transporte rodoviário de passageiros neste competitivo mercado, enfrentando problemas como: “queda na demanda transportada, elevação de custos, falta de políticas públicas, omissão governamental na regulação de situações que se desviam do modelo de competição perfeita” (ROLIM; BRASILEIRO, 2009, p. 15). Há de se considerar ainda a divisão do mercado com alguns concorrentes indiretos; empresas clandestinas, frota fretada, carros de passeio, empresas de aviação (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011).

A mobilidade urbana tem sido marcada pela ascensão de soluções inovadoras de transportes, os quais também favoreceram a entrada de novos concorrentes nesse meio; as caronas compartilhadas, o *uber* e o *buser*<sup>1</sup>, por exemplo, são aplicativos que se popularizaram com a oferta de serviços de viagens sob demanda.

À medida que existem ofertas variadas e experiências diversas que os clientes compartilham, estes tornam-se gradativamente mais críticos e exigentes em relação aos serviços prestados, promovendo dessa forma, padrões mais rigorosos de qualidade de atendimento e serviço (QUEVEDO; SALDANHA; FERREIRA, 2016). Assim sendo, faz-se necessário que as empresas promotoras dos serviços de transporte rodoviário de passageiro apresentem algum diferencial, especialmente em termos da qualidade do serviço prestado, para que seja possível atrair e fidelizar os usuários (LEITÃO; SILVA; MORAIS, 2018).

De acordo com os atributos presentes no serviço de transporte rodoviário interestadual regular de passageiros realizado por ônibus, os passageiros são capazes de avaliar a qualidade dos serviços pautado em suas percepções de acordo com o resultado final e à qualidade do ambiente físico em que são prestados (COSTA; QUIRINO; GRANEMANN, 2017). Neste contexto, as pesquisas nas quais a qualidade é avaliada pelos clientes a partir de diversos atributos relevantes ao contexto, mostram-se benéficas com o intuito de fornecer subsídios para a tomada de decisão em suas mais diversas ações de marketing e qualidade (ZEINTHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Possuir um diferencial nos serviços oferecidos, tal como a preocupação com os clientes, conhecendo quem são, onde estão, o que aspiram, o que pensam e principalmente, se estão satisfeitos com o transporte oferecido pela empresa são atributos intrínsecos à gestão das empresas de transporte rodoviário de passageiros diante da concorrência que oferece os mesmos serviços.

O objeto de estudo e avaliação da qualidade na prestação dos serviços ocorre na Empresa Unida, uma organização de prestação de serviço de transporte rodoviário de passageiros intermunicipal e interestadual, localizada no estado de Minas Gerais. A pesquisa busca responder a seguinte questão: “Quais são os fatores que influenciam a avaliação da qualidade

---

<sup>1</sup> Aplicativo de ônibus já presente na região de estudo.



do serviço prestado no transporte rodoviário interestadual de passageiros de uma empresa da Zona da Mata Mineira ?”

Para responder o problema de pesquisa foi escolhido o nicho do transporte rodoviário interestadual explorado pela empresa, esta seleção é de caráter estratégico e econômico, e também por ter sido afetado com a queda de passageiros em função da concorrência. Os serviços prestados são mensurados, com aplicação de questionários, de acordo com as cinco dimensões da qualidade em serviços, por meio da adaptação da escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

A pesquisa se propõe a fornecer subsídios para um posicionamento dinâmico em relação à concorrência. Assim, a partir do conjunto de dados, coletados e avaliados, a direção da empresa terá melhor conhecimento acerca da percepção dos serviços prestados aos clientes.

## **1.1 Objetivos da Pesquisa**

Considerando o problema de pesquisa (quais são os fatores que influenciam a avaliação da qualidade do serviço prestado no transporte rodoviário de passageiros?), construíram-se os seguintes objetivos (central e secundários).

### **1.1.1 Objetivo central**

O objetivo geral do trabalho é identificar os fatores que influenciam a avaliação da qualidade do serviço prestado, sob a ótica do usuário, no transporte rodoviário de passageiros interestadual da empresa Unida.

### **1.1.2 Objetivos secundários**

- Identificar, na percepção do passageiro, as variáveis que influenciam a avaliação da qualidade do serviço prestado.
- Mensurar os fatores que influenciam a qualidade do serviço em transporte rodoviário de passageiros da empresa pesquisada.
- Verificar se existe relação entre as seguintes variáveis: sexo vs. meio alternativo, sexo vs. local de compra, sexo vs. frequência, idade vs. meio alternativo, idade vs. local de compra, idade vs. frequência e renda vs. outro motivo visando a compreensão do público alvo.
- Analisar os fatores que mais agregam valor às vendas, com base nos dados sobre mensuração e relação entre as variáveis, e partir daí, propor estratégias para a valorização do cliente passageiro, verificando, portanto, os diferenciais, fraquezas e oportunidades que são ou não explorados para ofertar um serviço que atenda ou supere às expectativas dos passageiros.
- Elaborar um plano de intervenção para subsidiar o planejamento estratégico em curso na organização.

## **1.2 Justificativa**

A justificativa deve destacar-se em função dos quesitos de importância, viabilidade e originalidade (CASTRO, 1977; MARCONI; LAKATOS, 2002).

O quesito importância refere-se à situação que atinge um determinado segmento da sociedade, ou relaciona-se a uma situação teórica que demanda atenção. O item viabilidade trata dos prazos, recursos financeiros e disponibilidade de informações para realizar o trabalho. E a originalidade refere-se à capacidade para surpreender com seus resultados (CASTRO, 1977).

### 1.2.1 Importância

À medida que uma economia evolui, o campo de serviços adquire mais importância, passando a contratar em suas operações a maior parte da população ativa (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Verifica-se uma crescente participação do setor de serviços no produto e no emprego das economias em geral a partir da segunda metade do século XX (NEGRI; KUBOTA, 2006).

Os serviços são essenciais para a atividade econômica qualquer que seja a sociedade, e os serviços de infraestrutura, como transportes e comunicações exercem um papel integrador entre todos os setores da economia, adicionando o consumidor final (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000). Depreende-se que os serviços de infraestrutura são condição básica para que uma economia se torne industrializada.

Autores como Gurgel, Nóbrega e Souza (2011), Churchill e Peter (2000) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), em seus trabalhos, corroboram a importância do setor de serviços na economia e mostram um aumento da demanda por parte das empresas por práticas e processos com mais eficiência e com foco no cliente.

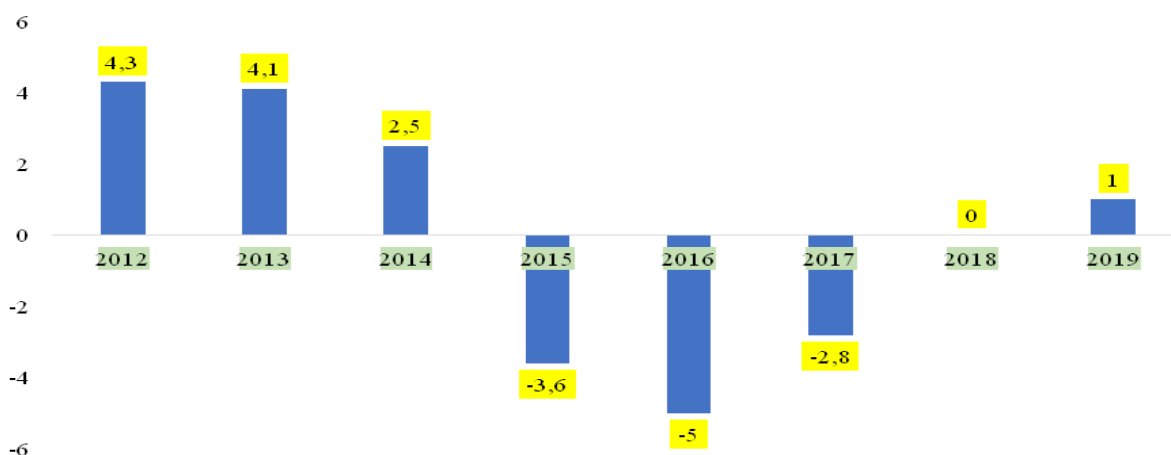
Bitner *et al* (1997) denominaram “experiências de serviço” como a resposta das interações entre as organizações, sistemas/processos relacionados, funcionários de serviços e clientes, além deles, pesquisadores como, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), Bitner, Booms e Tetreault, (1990), Bitner, Booms e Mohr (1994) realizaram pesquisas em Marketing e gerenciamento, examinando a satisfação do cliente com as experiências de serviços.

No Brasil, no ano de 2019, foram gerados 644 mil empregos formais, sendo o melhor resultado em seis anos, e o setor de serviços liderou esse ranking com mais de 382 mil vagas, seguidos pelo setor de comércio e construção civil (BRASIL, 2020). Este resultado evidencia um desempenho satisfatório e crescente no desenvolvimento econômico do país apesar da crise financeira pelo qual o Brasil passou.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realiza uma pesquisa anual de serviços produzindo indicadores que possibilitam acompanhar o comportamento conjuntural do setor de serviços no Brasil. A pesquisa analisa a receita bruta de serviços nas empresas formalmente constituídas, com 20 ou mais pessoas ocupadas, que executam como atividade principal um serviço não financeiro, excluídas as áreas de saúde e educação (IBGE, 2020). Esta pesquisa revelou que houve um aumento no volume de serviços de 1% em 2019, conforme Gráfico 1, cessando uma sequência de quatro anos sem resultados positivos: 2015 (-3,6%), 2016 (-5,0%), 2017 (-2,8%) e 2018 (0%). O responsável por este crescimento foi o setor de informação e comunicação, o qual acumulou uma alta de 3,3% no ano de 2019.

Em contrapartida, de acordo com os dados do IBGE (2020), a única atividade que fechou o ano de 2019 no vermelho foi a de transportes sendo - serviços auxiliares aos transportes e correio: -2,5%, transporte terrestre: -2,7% e transporte aéreo: -5,3%.

**Gráfico 1 - Volume de serviços (%) - Variação frente ao ano anterior**



Fonte: IBGE (2020). Adaptado pela autora.

Segundo o Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil o transporte rodoviário brasileiro possui a maior representatividade entre os modais existentes, e de acordo com a BBC Brasil (MESQUITA, 2018), o país possui a maior concentração de transporte de cargas e passageiros se comparado às principais economias mundiais.

Diante do exposto, nota-se que o setor de serviços possui uma representatividade no desenvolvimento econômico e social brasileiro. Diante desse fato, para que a organização busque a qualidade nos serviços prestados faz-se necessário obter melhores resultados e de forma sustentável.

Sendo os serviços de infraestrutura uma condição básica para a economia do país e tendo em vista o desempenho do setor, o único do setor de serviços que fechou o ano de 2019 com resultados negativos, conforme o Gráfico 1, e tendo em vista a redução da participação no transporte interestadual regular de passageiros desde o ano de 2009 (ANAC, 2020), faz-se necessário explorar cenário em busca de um melhor entendimento sobre as especificidades das atividades, analisando um nicho em particular, o setor de transporte rodoviário interestadual com o intuito de levantar os fatores que influenciam a qualidade do serviço prestado.

Em se tratando da importância da pesquisa, analisar a qualidade do serviço prestado por uma empresa de transporte rodoviário de passageiros perante as experiências de serviços do cliente, dado que este cliente está cada vez mais exigente e consciente, dentro de um mercado competitivo e em constante mudança, torna-se necessário que a empresa adote medidas com o intuito de quantificar e entender se os clientes estão ou não satisfeitos com os aspectos que compõem tal sistema (GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; BARCELOS *et al*, 2017).

O trabalho também se faz relevante para que a empresa possa redefinir seu posicionamento e procedimentos de atendimento aos clientes, dado que uma estratégia competitiva e eficiente é determinante para as empresas prestadoras de serviços, tendo em vista que compete em um ambiente cujas barreiras para os novos entrantes no mercado são relativamente baixas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

Em se tratando da atividade de transporte rodoviário de passageiros, há relevância do assunto pesquisado, uma vez que a referida atividade enfrenta a desregulamentação do setor, passa por um momento de novos entrantes no meio, como; *uber*, *buser*, caronas compartilhadas e as concorrências já existentes no modal como: clandestinos, veículos próprios, companhias áreas que fazem com que este segmento vivencie uma queda da demanda transportada e seja, conforme verificado durante a pesquisa, uma preocupação da instituição. Assim, faz-se

necessário que as empresas utilizem novas práticas de gestão destinadas a melhorar a qualidade do serviço prestado, promovendo, dessa forma, a satisfação e a fidelização dos clientes.

Mediante um cenário de concorrência enfrentada pelo segmento de transporte rodoviário de passageiros interestadual, estratégias de qualidade no serviço prestado tornam-se um diferencial competitivo, assim, o tema de pesquisa denota-se pela utilização de métodos e ferramentas de investigação que se destinam a auxiliar a tomada de decisão dentro do ambiente de gestão e estratégia. De posse da avaliação da percepção do cliente sobre o serviço de transporte rodoviário interestadual prestado, tal resultado pode ser utilizado para contribuir nas análises de medidas para implementação no planejamento estratégico da empresa já em curso. Tendo como motivação conhecer as características valorizadas pelos passageiros diante do serviço prestado, o presente estudo tem enfoque na obtenção da importância dos atributos da qualidade no transporte rodoviário interestadual de passageiros.

### **1.2.2 Viabilidade**

Com relação à viabilidade, a pesquisa se tornou viável uma vez que a pesquisadora possui experiência profissional na área de transportes de passageiros rodoviários, trabalhando na empresa pesquisada ao longo dos últimos sete anos, fato este que auxiliou na obtenção dos dados para a realização da pesquisa. A empresa também abriu espaço para a realização da pesquisa fornecendo as informações necessárias e auxiliou na logística para a realização da pesquisa de campo. A pesquisadora também contou com recursos financeiros próprios e disponibilidade de tempo para sustentar a pesquisa.

### **1.2.3 Originalidade**

Após revisar a literatura e realizar entrevistas com gestores da empresa e pessoas relacionadas ao transporte na localidade em estudo, foi possível registrar que esta pesquisa cobre uma lacuna ao tratar o tema sob o enfoque quantitativo do setor de transporte interestadual de passageiros.

Percebe-se que a literatura em torno de marketing, marketing de serviços e qualidade em serviços é bastante estudada, fato este que permite que as organizações possam aplicar conceitos norteadores em seus processos, cabe ressaltar que neste contexto, o estudo se faz inédito na empresa em questão.

O estudo na empresa descrita se fez relevante uma vez que a mesma tem sido atingida por problemas como a perda de passageiros, concorrências das mais diversas abordagens (formal e informal), mudanças da legislação aplicada ao setor e por se tratar de uma prática inovadora dentro da organização, pois ela não possui a prática de realizar pesquisas sobre o serviço prestado junto aos clientes, mesmo sendo tradicional no ramo.

Assim, o presente trabalho se justifica também como forma de contribuição para a manutenção e melhoria do serviço para os atuais usuários e como forma de atração para novos clientes, pois ao final, o relatório técnico conclusivo propiciará aos gestores os elementos para tomada de decisão no âmbito estudado.

### **1.2.4 Estrutura da dissertação**

A dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta introdução, em que se apresentam o tema da pesquisa, o problema de pesquisa, os objetivos, as justificativas da pesquisa e delimitações do tema.

No capítulo dois desenvolve-se a fundamentação teórica, abordando as contribuições e o estado da arte do tema pesquisado com relação ao entendimento acerca do arcabouço sobre os caminhos para o marketing de Serviços, da concepção dos 4P' ao mix de Marketing, caracterização dos Serviços, qualidade em serviços e a Satisfação dos Clientes. O estudo do

instrumento a ser utilizado como paradigma vem da contribuição clássica da ferramenta SERVQUAL e do Modelo de Qualidade na prestação de serviços. O conhecimento dos principais Gaps (lacunas) entre o serviço ofertado (prestado) e o realizado e qual a percepção do cliente acerca das lacunas. A análise do setor estudado, da qualidade em serviços de transportes, o sistema de transporte de passageiros no Brasil, o transporte regular interestadual de passageiros e os desafios das empresas de transportes interestadual apresentam os cenários com os quais a organização lida na atualidade e as perspectivas vindouras.

No capítulo três descrevem-se os procedimentos metodológicos empregados e o caminho da pesquisa de campo, desde a escolha da abordagem quantitativa, baseada em pesquisas anteriores com o uso da ferramenta Servqual, bem como a escolha dos instrumentos de pesquisa. Todos os elementos foram submetidos ao comitê de ética da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e constam dos anexos desta dissertação.

No capítulo quatro apresentam-se as análises dos dados e os resultados da pesquisa disponibilizados pelo método estatístico adotado, e considerando os principais autores consultados. Importante ressaltar que o estudo foi realizado antes da pandemia da COVID-19, mais precisamente em janeiro de 2020, e que os resultados devem considerar o período posterior como relevante para novos posicionamentos.

O capítulo cinco apresenta as considerações finais acerca do estudo, momento de reflexão de como a organização poderá enfrentar os cenários e as dificuldades que se fizeram concretas com a pesquisa. As contribuições dos autores nesta reflexão foram de suma importância na construção desta seção na medida em que orientaram a fundamentação da próxima seção.

E por fim, no capítulo seis é apresentado o plano de ação institucional como proposta de intervenção organizacional. Esta proposta está fundamentada na pesquisa de campo realizada evidenciando os principais *gaps* (lacunas) encontradas na prestação de serviço na percebidas pelos clientes. O mapeamento das lacunas contou com o levantamento de fatores críticos de sucesso, posteriormente fundamentada com os dados advindos da análise estatística com nível de significância. Em seguida, foi gerado o plano de ação institucional cujo objetivo foi de identificar quais ações devem ser implementadas visando minimizar os *gaps* identificados. Desta forma, foi possível elaborar um Relatório Técnico Conclusivo (RTC), com as principais contribuições da pesquisa a ser entregue ao gestor estratégico da instituição visando ações futuras do planejamento estratégico organizacional, já em curso. O RTC está no apêndice desta dissertação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é abordada a fundamentação teórica dos temas relacionados ao objeto de estudo desta pesquisa. Inicialmente serão expostos os conceitos principais sobre o marketing, marketing de serviços, caracterização dos serviços e dos serviços de transportes. Em seguida, são abordados conceitos relacionados à qualidade em serviços, satisfação de cliente, escala SERVQUAL e qualidade em serviços de transportes com a finalidade de fornecer a base teórica e conceitual desta dissertação. Por fim, é apresentado o sistema de transporte rodoviário de passageiros interestadual, com suas características, legislações e os desafios enfrentados por esse segmento.

### 2.1 O caminho para o Marketing de Serviços

Para Kotler e Keller (2012), o marketing compreende a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Sob o ponto de vista dos autores, o conceito é tido “como a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 3).

O conceito de marketing proposto pela *American Marketing Association* (2017) é revisado e alterado a cada três anos por um grupo de cinco pesquisadores ativos, e a definição atual é: “conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017, s/p).

O marketing procura caracterizar as necessidades dos clientes, cujo objetivo é propiciar serviços e produtos aos consumidores de acordo com as suas necessidades e anseios, com um modelo de qualidade que sustente a satisfação dos clientes e ao mesmo tempo a obtenção das metas da empresa (CHURCHILL; PETER, 2000).

Verifica-se que a definição em torno do termo é abrangente, o seu foco vai além da venda de produtos para os clientes, trabalha com a geração de valores para os diferentes públicos em relação ao custo-benefício que a empresa entrega, assim seu propósito é gerar valor e encantar o cliente, promovendo, dessa forma, relacionamentos lucrativos para ambos os lados.

Gummesson e Grönroos (2012) revelam que o interesse na temática iniciou-se na década de 1970 em vários países simultaneamente. Os autores destacam que os serviços eram inexistentes nas disciplinas de administração e negócios, embora as estatísticas evidenciassem que os serviços representavam o maior setor econômico nas economias desenvolvidas.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) ressaltam que o marketing tradicional, muitas vezes contemplando apenas abordagem em torno de produtos, pode ser complementado com o marketing de serviços, dado que as organizações prestadoras de serviços destinam-se experimentar eventos mercadológicos distintos daqueles experimentados por organizações não prestadoras de serviços.

Para Grönroos (2003, p. 72), a essência do marketing voltado para serviços é como o “processo (produção) de serviço e o processo de consumo de serviço, combinam-se um com o outro de modo que consumidores e usuários percebam boa qualidade valor de serviço e estejam dispostos a continuar o relacionamento com o provedor de serviço.”

Vargo e Lusch (2004) apoiam a argumentação supracitada, entendem que a perspectiva do assunto pesquisado centrado em serviços pressupõe que o marketing é uma sequência contínua de processos sociais e econômicos, na qual a empresa está constantemente focando seus recursos operacionais e se esforçando para promover propostas de valor melhores do que seus concorrentes. Na visão dos autores, o *feedback* que a empresa obtém para saber se realmente está realizando as melhores propostas de valor vem por meio do seu desempenho

financeiro, assim, o marketing centrado em serviços é visto como um processo de aprendizado contínuo direcionado à melhoria dos recursos operacionais.

Gummesson e Grönroos (2012) apresentam a evolução do tema em estudo com base em três paradigmas: até a década 1970 a referência era em “bens”, de 1970 a 2000, o paradigma tinha como foco a diferença entre bens e serviços, e desde os anos 2000, o paradigma está centrado na integração e interdependência de bens e serviços. Para os autores, as mudanças não são lineares e as classificações facilitam a interpretação das mudanças em curso.

Para Lin (2011), os estudiosos do marketing de serviços exerceram um esforço considerável para distingui-lo daquele voltado para produtos, e esse esforço centralizou-se na premissa de repensá-lo e perceber que a nova abordagem requer decisões diferentes das exigidas pelo marketing de produtos, assim expuseram a nova interpretação como um modelo único e diferente dentro da temática. Porém Churchill e Peter (2000) afirmam que as semelhanças existentes entre os dois conceitos estão no fato de que ambos objetivam a busca da satisfação do cliente quando são disponibilizadas uma troca de bens ou serviços.

Na concepção de Gummesson e Grönroos (2012), o marketing de serviços está centrado nas partes interessadas, caracterizando-o como um conceito abrangente para a produção de uma empresa, uma proposta de valor, dissociando da divisão entre bens e serviços. E manifesta-se como uma proposta de integrar o campo de serviços e os seus componentes intangíveis, tendo em vista a análise da qualidade nesse contexto (BERRY; PARASURAMAN, 1993; GROVE; FISK; JOHN, 2003).

Percebe-se que as ações em torno do marketing de serviços estão relacionadas a captar, prestar adequadamente o serviço prometido e auxiliar os clientes atuais e potenciais, com o foco em relacionamentos duradouros com o consumidor.

Mota *et al* (2017) afirmam que os demais conceitos que estão surgindo na área pesquisada são o de cocriação de valor e serviço e o de integração de recursos entre as partes interessadas (*stakeholders*), oferecendo aos clientes uma função ativa.

Por meio do marketing de serviços a empresa pode entender melhor as necessidades dos consumidores, trazendo distinção para a organização perante o mercado e sendo referência para consumidores atuais e futuros. Por esse motivo, a compreensão e estudo da história do *mix* de marketing torna-se uma tarefa necessária nesta pesquisa.

## 2.2 Dos 4P's ao mix de Marketing

Domicini (2009) declara que o termo “marketing *mix*” surgiu em 1953, com Neil Borden, em seu discurso na *American Marketing Association*. Borden (1964), motivado pelas ideias de Cullington, iniciou o uso do termo em seu ensino e textos, destacando a relevância de elaborar uma combinação adequada dos elementos que compõem esse “*mix*”.

Para Borden (1964), conceituar esse ampliado termo requeria elaborar uma listagem de elementos importantes que integram os programas de marketing e listar as forças que afetam a operação em torno dele dentro da organização, as quais a área de marketing deve se ajustar em sua pretensão para desenvolver um *mix* ou programa que possa ser bem sucedido em seus esforços para produzir uma empresa lucrativa.

Para Borden (1964), a listagem dos elementos do marketing *mix* pode ser grande ou pequena, dependendo da classificação ou subclassificação dos procedimentos e políticas de marketing com os quais a área se envolvesse. Este autor elaborou uma lista composta por doze elementos abrangendo as principais áreas de atividades do tema em estudo e que são úteis para decisões de gerenciamento; planejamento de produtos, preços, marcas, canais de distribuição, pessoal de vendas, publicidade, promoções, embalagens, *displays*, serviços, manuseio físico e busca e análise de fatos.

Borden (1964) também reforça que a área responsável deve levar em consideração as seguintes forças no desenvolvimento de um *mix* de marketing: (1) comportamento de compra

do consumidor, (2) comportamento comercial, (3) posição e comportamento do concorrente e (4) comportamento governamental. Observa-se que uma apresentação visual dos elementos do *mix* de Marketing é útil na solução de problemas de negócios comunicando efetivamente a natureza da tomada de decisões de marketing.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) definem *mix* de marketing como sendo um conceito composto por elementos controlados e utilizados pela própria organização, cujo objetivo é atender ou comunicar com os clientes. Assim, tem-se que esse conjunto de variáveis que a empresa dispõe, possui a finalidade de influenciar a maneira como os clientes respondem ao mercado.

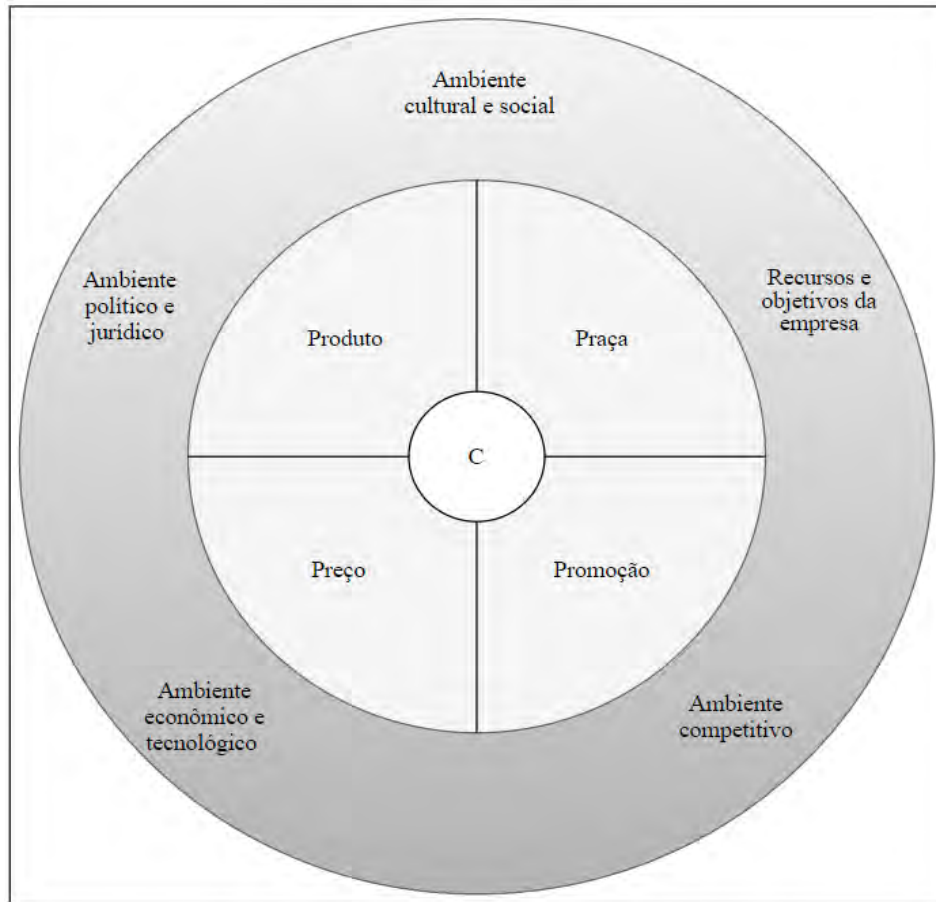
Para Anderson e Taylor (1995), a popularização da expressão ocorreu com a publicação de Jerome McCarthy's, *Basic Marketing: A Managerial Approach in 1960*. O traço distinto do texto foi a definição do *mix* de marketing com apresentação dos quatro P's: Produto, Preço, Promoção e Praça. Estes autores afirmam que McCarthy's reduziu os doze elementos do *mix* de marketing de Borden para os quatro P's gerenciáveis e memoráveis, discutindo o termo dentro de uma estrutura moderna.

Os quatro P's apresentados por McCarthy's representa uma simplificação considerável do conceito original de Borden, que apresentava uma lista com doze elementos que não pretendiam ser uma definição (GRÖNROOS, 1997).

Os quatro pilares sugeridos por McCarthy (1960) são pontos de interesse da organização, os quais devem ser monitorados com atenção e pensados como os objetivos do *mix* de marketing. O autor aborda o conteúdo dentro de uma estrutura de círculos concêntricos em que o cliente é contornado pelos 4P's e em seguida pelas forças ambientais que afetam o desenvolvimento da estratégia de marketing, isto é, separando mercado alvo e misturando o *mix* de marketing.

Na concepção de McCarthy (1960), o cliente, a partir do conceito de marketing, é o ponto central da tomada de decisão do gerente de marketing, conforme evidenciado na Figura 1. A figura 1 é composta por três círculos concêntricos, sendo o círculo menor representado pelo "C" de cliente ocupando o círculo central, pois é a partir do cliente que surgem as ações nos objetivos dos 4P's, sendo voltados ao atendimento das características, necessidades, desejos e recursos desse segmento de mercado (COBRA; BREZZO, 2010).



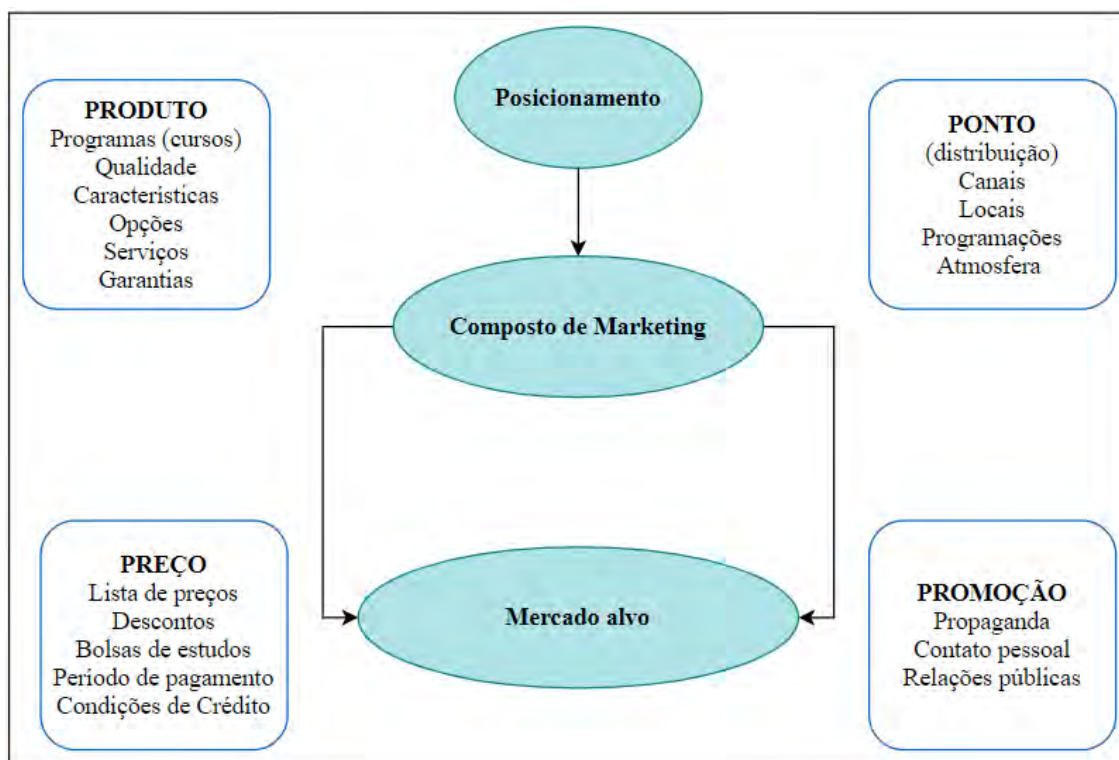


**Figura 1** – As variáveis do gerente de marketing  
 Fonte: McCarthy (1960 p. 49). Adaptado pela autora.

O próximo círculo é composto por quatro variáveis que compõem o *mix* de marketing, na seguinte ordem; “Produto, Praça, Promoção e Preço” denominados por McCarthy (1960) de “variáveis controláveis”. Segundo o autor, os clientes são analisados de acordo com as suas demandas, assim, o desenvolvimento do produto deve satisfazer as necessidades dos consumidores. O próximo passo é encontrar o local (praça) para alcançar esses clientes. A promoção tem a função de informar aos clientes-alvo sobre a disponibilidade do produto que foi desenvolvido para eles e, também pode despertar valores psicológicos ao produto, adequando o produto físico às demandas do consumidor. E por último, o preço, deve ser fixado à luz da reação esperada do cliente ao produto. Para McCarthy essas quatro variáveis estão sob o controle ou competência da decisão da empresa.

Na perspectiva de McCarthy, para desenvolver uma estratégia de *mix* de marketing efetiva é necessário considerar todas as variáveis expostas, combinando-as juntamente com os recursos e objetivos da empresa e os seguintes ambientes; competitivo, econômico, tecnológico, político, jurídico, cultural e social e tendo o cliente no centro deste enredo.

Os autores Kotler e Fox (1994, p. 181) classificaram o *mix* de marketing como uma “combinação particular de variáveis de marketing controláveis que a instituição utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo”. Na visão desses autores, a escolha do composto de marketing pela organização deve-se adaptar ao público-alvo, conforme ilustrado na Figura 2.



**Figura 2** – Os quatro P's do composto de marketing  
 Fonte: Kotler e Fox (1994, p. 181).

As variáveis controláveis: produto, praça, promoção e preço são as principais áreas de decisão nas quais a área de marketing da organização aloca seus recursos corporativos escassos em busca de atingir suas metas de vendas e consequentemente obterem lucro (GOLDSMITH, 1999).

O último círculo da Figura 1 é composto pelas variáveis incontroláveis, conjunto formado pelo meio cultural e social, meio político e jurídico, meio econômico e tecnológico, meio competitivo e os recursos e objetivos da empresa, fatores esses que não estão sob o domínio direto da organização. Na visão de McCarthy, as variáveis incontroláveis são a referência pela qual a empresa deve atuar e que ao mesmo tempo retrata as limitações e condicionamento, podendo também ser vistas como oportunidades.

Derivando-se também das variáveis definidas por Borden (1964), Booms e Bitner (1981) revelaram-se como pioneiros ao expandir o mix de marketing no que se refere aos atributos típicos de serviços adicionando três variáveis; pessoas, ativos físicos e processos, aos quatro P's já consagrados anteriormente, definindo-se assim os 7P's.

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), os novos elementos adicionados ao mix de marketing são compostos de características distintas e especialmente visíveis nos serviços, e estes elementos estão sob o domínio da empresa e qualquer um deles ou todos eles possuem a capacidade de interferir na decisão inicial do cliente de adquirir um serviço, o grau de satisfação deste cliente e as suas decisões de recompra. As autoras elaboraram um quadro que contém os 7P's, evidenciando cada variável que compõe o novo conceito.

**Quadro 1 – O mix expandido para serviços**

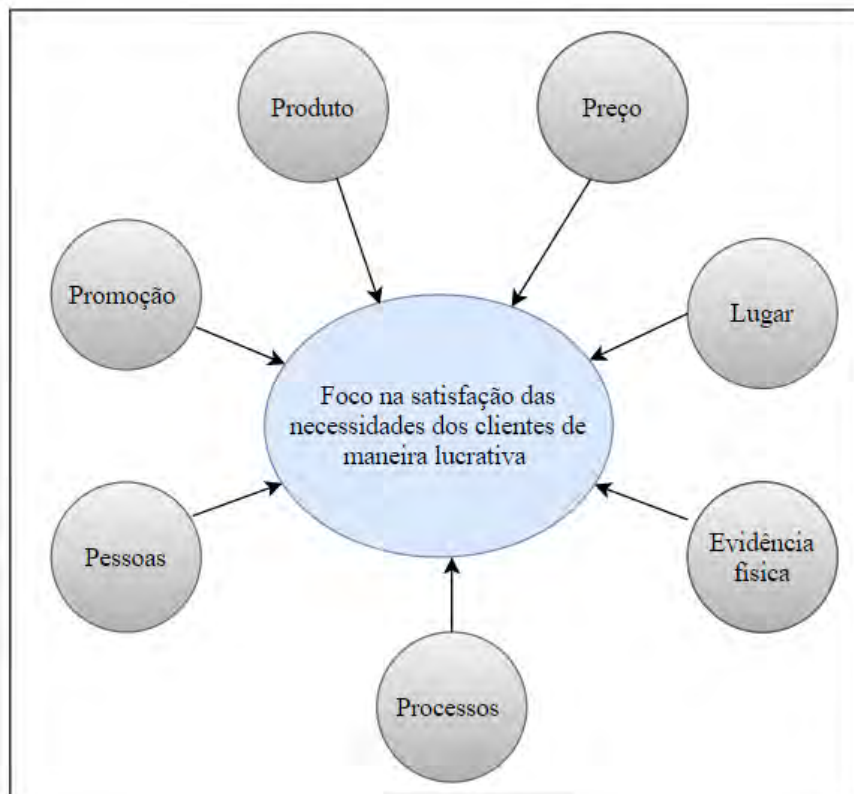
<b>Produto</b>	<b>Praça (Distribuição)</b>	<b>Promoção</b>	<b>Preço</b>
Características físicas.	Tipo de canal.	Combinado de promoções.	Flexibilidade.
Nível de qualidade.	Exposição.	Pessoal de Vendas.	Níveis de Preço.
Acessórios.	Intermediários.	Seleção.	Termos.
Embalagens.	Locais das lojas.	Treinamento.	Diferenciação.
Garantias.	Transporte.	Incentivos.	Descontos.
Linhas de produto.	Estocagem.	Propaganda.	Abatimentos.
Branding.	Gestão de Canais.	Tipos de mídia.	
		Tipos de anúncio.	
		Promoção de vendas.	
		Publicidade	
		Estratégias para a Internet/ <i>Web</i> .	
<b>Pessoas</b>	<b>Evidência Física</b>	<b>Processo</b>	
Funcionários.	Projeto de instalações.	Roteiro de atividades.	
Recrutamento.	Equipamentos.	Padronizado.	
Treinamento.	Sinalização.	Customizado.	
Motivação.	Vestuário dos funcionários.	Número de etapas.	
Recompensas.	Outros tangíveis.	Simples.	
Trabalho em equipe.	Relatórios.	Complexas.	
Clientes.	Cartões de visita.	Envolvimento de clientes.	
Educação.	Balanços.		
Treinamento.	Garantias.		

Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 26).

De forma resumida, o processo é a forma que o serviço é criado e entregue para as pessoas de forma que a evidência física é marcada pela intangibilidade, característica essa predominante na prestação de serviço (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Acrescentando pessoas, processos e ativos físicos ao *mix* de marketing, os estudiosos da área criaram um campo de teoria e prática de gestão, separando do enfoque de bens tangíveis (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). A evolução conceitual promoveu uma reavaliação da gestão em torno do marketing tradicional, promovendo o entendimento de que produtos consistem em elementos de bens tangíveis e serviços intangíveis (GOLDSMITH, 1999).

Assim a nova nomenclatura é uma estrutura conceitual que evidencia as decisões principais que a área responsável se apropria ao desenvolver suas ofertas para atender às necessidades do cliente, conforme evidenciado na Figura 3. Os recursos podem ser utilizados para elaborar estratégias de longo prazo e/ou planos táticos no curto prazo (PALMER, 2012).



**Figura 3** – O *mix* de marketing  
 Fonte: Palmer (2012, p. 21). Tradução nossa.

A partir do desenvolvimento do modelo dos 4P's foram surgindo variantes e novos modelos para atender à modernização e enriquecer o modelo tradicional. Evidencia-se uma mudança de padrões com a finalidade de figurar o *mix* de marketing como uma síntese das ações de marketing.

Para Hoffman e Bateson (2003), as diferenças existentes entre o marketing de produto e o marketing de serviços estão relacionados a quatro atributos a saber: intangibilidade; inseparabilidade; heterogeneidade e a perecibilidade, características estas que serão discutidas na caracterização dos serviços, vistos a seguir.

### 2.3 Caracterização dos Serviços

A abordagem conceitual em torno da definição da palavra serviços é ampla (MEIRELLES, 2006). Estudos exibem diversas classificações de serviços, não existindo uma sistemática consolidada (GRÖNROOS, 2003). Para Hoffman e Bateson (2003), diferenciar bens e serviços não é uma função simples e, devido às variadas interpretações, definem bens como objetos ou coisas e, serviços como sendo ações, esforços ou desempenho.

Kotler e Keller (2012) conceituam serviço como qualquer ato ou desempenho que uma parte é capaz de oferecer a outra e que não resulta na posse de nada, cuja característica principal é a propriedade da intangibilidade. Para Edvardsson, Gustafsson e Roos (2005), a intangibilidade revela que os serviços são atividades e não objetos físicos, como por exemplo, as mercadorias, dessa forma, os serviços não podem ser vistos, sentidos, provados ou tocados antes de serem adquiridos e utilizados.

De modo semelhante, Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 4) consideram serviços como “atividades econômicas cujo resultado não é um simples produto físico ou construção,

mas que é consumido no momento em que é gerado e oferece valor agregado em formas que constituem, em essência, os interesses daquele que o adquire”.

De acordo com Hoffman e Bateson (2003, p. 4) a diferença básica entre bens e serviços “é a propriedade da intangibilidade – ausência da substância física”, os autores acrescentam que “um produto é algo que um consumidor compra e leva embora com ele ou consome ou, de alguma outra maneira, usa. Se não é físico, se não é algo que se pode levar embora ou consumir, então temos um serviço” (BATESON; HOFFMAN, 2001, p. 34).

Assim, no âmbito da análise do conceito de serviços, significa entender que na sua essência é diferente de um bem ou de um produto, pois “serviço é trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço” (MEIRELLES, 2006, p. 134).

Sob a ótica do cliente, a impressão mais imediata de serviço ocorre no momento que o cliente interage com a empresa, ou no “momento da verdade” e esse encontro, especialmente, pode desempenhar um papel determinante da satisfação de um cliente com a empresa (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994).

Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985) ao realizarem uma revisão da literatura encontraram 46 publicações de 33 autores com base nas características dos serviços, e reuniram as abordagens desses diversos autores criando um quadro comparativo, que consta na Figura 4. Os autores observaram que as características, mais frequentemente citadas, foram intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

Autores	Bateson(1977, 1979)	Bell ( 1981)	Berry (1975, 1980, 1983)	Besson and Jackson (1975)	Booms & Bitner (1981, 1982)	Carmen & Langeard (1980)	Davidson (1978)	Davis, Guitianan e Jones (1979)	Donnelly (1976, 1980)	Eiglier and Langeard (1975,1976), Eiglier et al.	Fisk (1981)	George and Barksdale (1974), George (1977)	Gronroos (1977, 1978, 1979, 1983)	Johnson (1969,1981)	Judd (1968)	Knisely (1979a, 1979b, 1979c)	Langeard et al. (1981)	Lovelock (1981), Lovelock et al. (1981)	Rathnell (1966, 1974)	Regan (1963)	Sasser (1976), Sasser and Arbeit (1978)	Schliessel (1977)	Shostack (1977a, 1977b)	Thomas (1978)	Uhl & Upah (1980), Upah (1980) Upah and Uhl	Zeithaml (1981)
Intangibilidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Heterogeneidade		x	x	x		x	x		x					x		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Inseparabilidade	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Perecibilidade	x	x	x						x							x			x	x	x			x	x	

**Figura 4** – Referências que listam características únicas dos serviços

Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985, p. 34). Tradução nossa.

O atributo da intangibilidade é a origem da qual surgem todas as outras particularidades contidas na prestação de serviço (HOFFMAN; BATESON, 2003). Os serviços possuem a característica da inseparabilidade, ou seja, a produção e o consumo ocorrem de forma simultânea, enquanto as mercadorias são produzidas primeiro, depois vendidas e, em seguida, consumidas, os serviços são vendidos primeiro, para posteriormente serem produzidos e consumidos (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1985). Dessa forma, pode-se entender que a inseparabilidade compreende o cliente no processo de produção (HOFFMAN; BATESON, 2003).

A heterogeneidade relaciona-se ao fato da alta variabilidade no desempenho dos serviços, sendo assim, a qualidade e a essência de um serviço podem divergir de produtor para produtor, de cliente personalizado para cliente e de dia para dia (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1985). Uma vez que, os serviços são executados por seres humanos, não existem dois serviços ou dois clientes precisamente iguais (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Essa singularidade promove um impasse na gestão de serviços, que é o cuidado com uma qualidade na prestação do serviço ao cliente (GRÖNROOS, 2003). A propriedade perecibilidade contrasta com os produtos, os quais podem ser estocados, vendidos posteriormente ou no mesmo dia da sua produção e até mesmo devolvidos caso o cliente não se sentir satisfeito com o bem, já os serviços são desempenhos que não podem ser gravados, armazenados, revendidos ou devolvidos (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

A atividade de transporte rodoviário de passageiros por ônibus é considerada uma atividade tipicamente de prestação de serviço com algumas características próprias do meio (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011). Nesta atividade, o passageiro é visto como cliente do sistema e das empresas operadoras cuja expectativa no momento da compra é de que o serviço será bem executado, proporcionando-lhe satisfação e o motivando na continuidade da utilização do sistema de transporte público (FERRAZ; TORRES, 2004). Entre as características presentes no meio setor de transporte de passageiros tem-se:

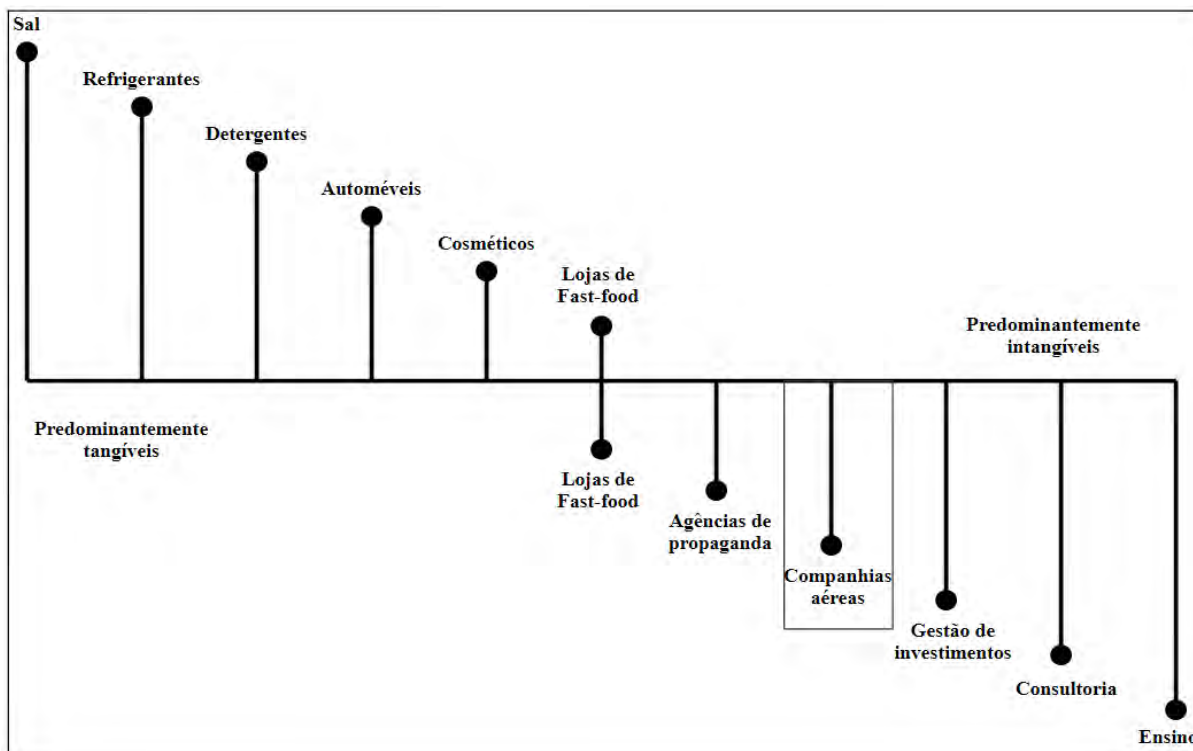
#### Quadro 2 – Características dos serviços de transportes

Intangibilidade	Essa característica é marcada pelas experiências da interação do usuário com o serviço de transporte, sendo interpretadas à luz das expectativas particulares de cada passageiro sobre o serviço prestado (BERTOZZI; LIMA JUNIOR, 1998).
Inseparabilidade	Na maioria das vezes o pagamento é realizado antes da prestação do serviço, o que geralmente não possibilita o usuário desistir do serviço (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011, p. 51).
Heterogeneidade	Cada viagem pode ser considerada como um serviço específico (heterogeneidade), pois é influenciada por diversos aspectos (condições climáticas, condições de tráfego, condições do veículo, quantidade de passageiros, etc.), tornando difícil ou quase impossível a detecção e correção de falhas e problemas antes que eles ocorram e afetem o usuário (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011, p. 51). O serviço de transporte por ônibus é prestado e consumido de forma coletiva, em que os usuários nem sempre apresentam o mesmo perfil e nem compartilham o mesmo pensamento (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011, p. 51). A prestação do serviço é muito dispersa espacialmente e temporalmente, dificultando a padronização das atividades, supervisão e o controle de pessoal (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011, p. 51).
Perecibilidade	O serviço de transporte não pode ser armazenado - se os passageiros não embarcam em um horário, nem sempre é possível acomodá-los em outro horário e o serviço não é prestado na totalidade (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011, p. 51). Os assentos não ocupados nos ônibus não podem ser recuperados (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1985).
Tangibilidade	O transporte rodoviário de passageiros apresenta uma parcela de aspectos tangíveis que são; as características dos veículos e dos pontos de venda de passagem, pessoal de operação e clientes. (FERRAZ; TORRES, 2004)

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Especificadamente no caso da atividade de transportes, existe a conjuntura do uso de elementos tanto tangíveis quanto de elementos intangíveis. Shostack (1977) destaca que em

função do tipo de serviço ou do bem em questão há um domínio maior de elementos tangíveis ou intangíveis. O autor apresenta o espectro da tangibilidade na Figura 5, na qual apresenta as diferenças entre bens e serviços de acordo com o efeito da intangibilidade. Tem-se que, quanto mais tangível menor é o predomínio do serviço associado.



**Figura 5** – Escala de entidades do mercado  
 Fonte: Shostack (1977, p. 77). Tradução nossa.

O transporte de passageiros pode ser comparado à companhia aérea, que está sinalizada na Figura 5, situado na tipificação de “companhias aéreas”. Dessa maneira, embora um serviço compreenda uma parcela de elementos tangíveis, como é o caso do transporte rodoviário de passageiros, o passageiro não pode levar consigo, cabe a ele apenas usufruir o mesmo. E dessa forma, o passageiro pode, por exemplo, tangibilizar o serviço, compartilhando sua experiência por meio das redes sociais, ou comunicação boca-a-boca, podendo traduzir como reclamações, elogios, sugestões, reivindicações diante da percepção do serviço que foi prestado a ele.

Diante das características desse modal, medir a qualidade do serviço de transporte rodoviário de passageiro envolve identificar as necessidades dos clientes, fazer a diferenciação do serviço a ser oferecido, a realização do serviço, a divulgação/imagem do serviço prestado e a comparação entre as expectativas e as percepções dos usuários (SPINELLI, 1999).

Dadas as condições que permeiam o sistema de transporte rodoviário de passageiros, é um desafio para os prestadores de serviço gerenciar a relação que ocorre entre eles e os clientes, de maneira que o atendimento entregue proporcione uma percepção satisfatória e estimule a continuidade da utilização do sistema de transporte público, pois “passageiro (cliente) não satisfeito, em curto, médio ou longo prazo, buscará outra opção de transporte” (FERRAZ; TORRES, 2004, p. 99).

Diante das circunstâncias citadas, deve-se levar em consideração outro aspecto presente no meio da prestação de serviço em que as empresas convivem diariamente que é a competitividade (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Para estes autores, as empresas

procuram obter uma vantagem competitiva por meio da gestão da qualidade dos serviços prestados com a finalidade de diferenciarem-se perante o mercado.

O ambiente competitivo é um elemento concreto para a maioria das organizações de serviços, cabendo a elas assumirem uma estratégia de competição e de posicionamento objetivando amenizar potenciais dificuldades (GRÖNROOS, 2003). Assim, Grönroos (2003) aponta três considerações que motivam uma empresa a focar em ações na gestão dos serviços, “a exigência de adotar uma perspectiva de serviço e, portanto, aprender como enfrentar a concorrência em serviços é parcialmente impulsionada pelo cliente, parcialmente impulsionada pela concorrência e parcialmente impulsionada pela tecnologia” (GRÖNROOS, 2003, p. 22). Neste contexto, saber se posicionar, compreender mais detalhadamente o mercado e conhecer o processo de escolha dos passageiros tornou-se vital para as empresas de transporte rodoviário de passageiros neste competitivo mercado em que se encontram, enfrentando problemas como: “queda na demanda transportada, elevação de custos, falta de políticas públicas, omissão governamental na regulação de situações que se desviam do modelo de competição perfeita” (ROLIM; BRASILEIRO, 2009, p. 15). Há que se considerar ainda a divisão do mercado com alguns concorrentes indiretos; empresas clandestinas, frota fretada, carros de passeio, empresas de aviação (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011). Os avanços da tecnologia também favoreceram a entrada de novos concorrentes nesse meio como as caronas compartilhadas, o *uber* e o *buser*<sup>2</sup>.

À medida que existem ofertas variadas e experiências diversas que os clientes compartilham, eles tornam-se gradativamente mais críticos e exigentes em relação aos serviços prestados, promovendo, dessa forma, padrões mais rigorosos de qualidade de atendimento e serviço (QUEVEDO; SALDANHA; FERREIRA, 2016). Assim sendo, faz-se necessário que as empresas promotoras dos serviços de transporte rodoviário de passageiro apresentem algum diferencial, especialmente em termos da qualidade do serviço prestado, para que seja possível atrair e fidelizar os usuários (LEITÃO; SILVA; MORAIS, 2018).

Possuir um diferencial nos serviços oferecidos, tal como a preocupação com o cliente, conhecendo quem são, onde estão, o que aspiram, o que pensam e principalmente, se estão satisfeitos com o transporte oferecido pela empresa são atributos intrínsecos à gestão das empresas de transporte rodoviário de passageiros diante da concorrência que oferece os mesmos serviços. Assim, compreender a qualidade em serviços e a satisfação dos clientes faz-se necessário.

## 2.4 Qualidade em Serviços e a Satisfação dos Clientes

Estudos em torno da qualidade em serviços têm sido objeto de pesquisa há décadas e considerados como um fator de sucesso na competição entre empresas (LADHARI, 2009). Devido às características particulares presentes no meio, definir qualidade em serviço é uma tarefa complexa, difusa e abstrata (SÁNCHEZ-PÉREZ *et al*, 2007). Na visão dos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) e Grönroos (2003) a qualidade percebida em serviço é definida como a diferença entre as percepções e as expectativas dos clientes. E as expectativas que os clientes criam promovem um entendimento subjetivo em torno da qualidade do serviço (SÁNCHEZ-PÉREZ *et al*, 2007).

Dessa forma, avaliar a qualidade do serviço prestado depende, assim, do serviço esperado pelo cliente e o serviço realizado de fato pela empresa. Nesse confronto é o cliente quem determina a qualidade, dado que uma alta qualidade na entrega dos serviços é uma maneira da organização se destacar perante os concorrentes (HOFFMAN; BATESON, 2003; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996). Já que “bons serviços acontecem quando o prestador de serviços atende às expectativas do cliente ou supera” (GIMENEZ, 2012, p. 47).

---

<sup>2</sup> Aplicativo de ônibus já presente na região de estudo.



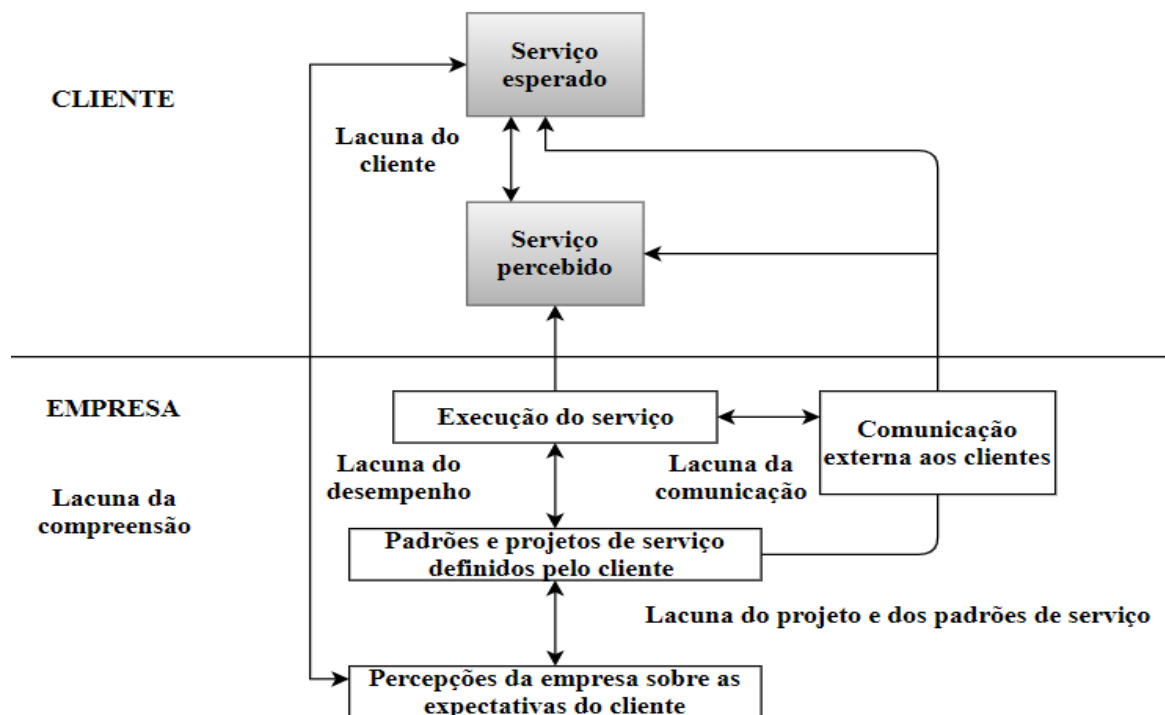
Na visão de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), satisfação e qualidade percebida pelos clientes são conceitos diferentes. A qualidade percebida é uma ponderação do serviço como um todo, referente à excelência do serviço, ao passo que a satisfação está conectada a uma operação específica, isto é, a qualidade em um momento específico ou parte do serviço.

Para Lovelock e Wright (2004, p. 106), a qualidade de serviço é definida por “avaliações cognitivas de longo prazo, por parte dos clientes, sobre a entrega do serviço de uma empresa, ao passo que a satisfação do cliente é conceituada como uma reação emocional de curto prazo ao desempenho específico de um serviço”.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 52) reiteram que as expectativas dos clientes “são crenças acerca da execução do serviço que servem de padrões ou pontos de referência a fim de julgar o desempenho.” Para os autores,

O modelo inicia a partir do processo de melhoria da qualidade: com o entendimento da natureza e da extensão da lacuna do cliente. Diante da necessidade da organização de se concentrar no cliente e de utilizar o conhecimento sobre o cliente para impulsionar sua estratégia de negócios (...) (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 52).

Assim, “o modelo de lacunas da qualidade do serviço” busca avaliar o espaço existente entre a expectativa e a percepção do consumidor em relação ao serviço prestado, denominado de lacuna do cliente, exposto na Figura 6.



**Figura 6** – A lacuna do cliente

Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 45).

Segundo Cronin, Brady e Hult (2000) um dos elementos relevantes para compor a satisfação do cliente é o foco na qualidade do serviço prestado, pois a qualidade e o valor do serviço são atributos que antecedem a satisfação. Dessa forma, a fidelização do cliente ocorre com o atingimento do nível de serviço desejado, sem obrigatoriedade de superá-lo para não cair em um instável encantamento (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

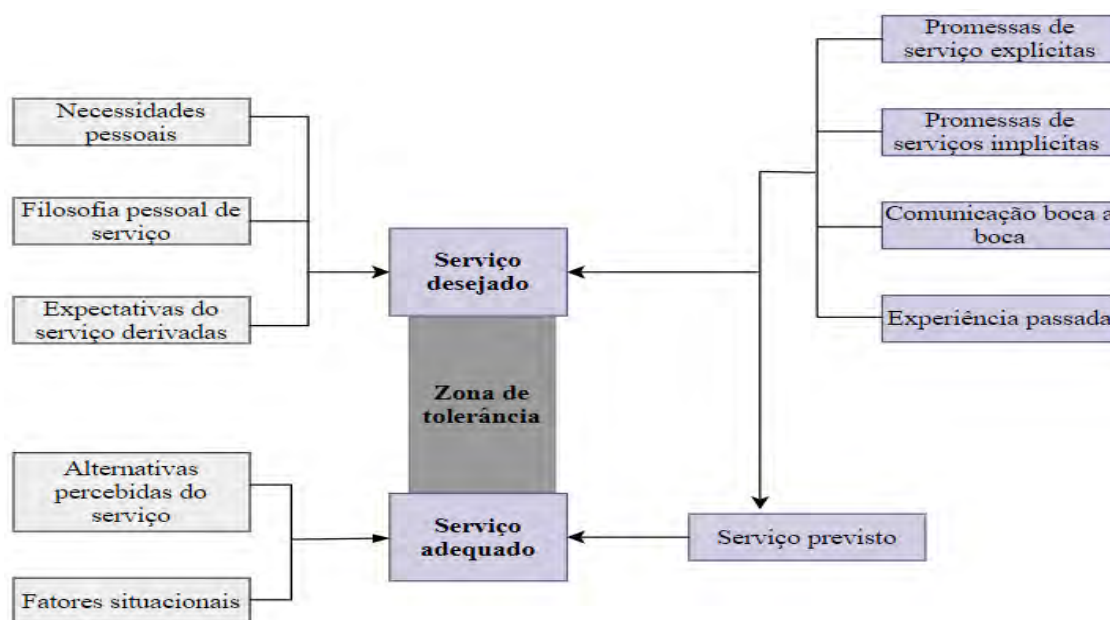
Portanto, tem-se que “manutenção, a atração de novos clientes, a redução de custos e a melhoria da imagem corporativa são consequências de uma boa avaliação da qualidade em serviços” (MONDO; FIATES, 2014, p. 2). E essa avaliação da qualidade pode ser feita por *feedbacks* e acompanhamento na tratativa direta ou indireta com o cliente.

As empresas têm buscado a realização de pesquisas para levantar as necessidades e os anseios em cada dimensão do serviço e em programas de qualidade, com o objetivo de oferecer aos clientes o que desejam (LOVELOCK; WRIGHT, 2004).

A busca de “zero defeitos” na prestação de serviços significa trabalhar focando na obtenção de um desempenho 100% nos encontros de serviços, ou seja, empresa *versus* clientes, de forma tal que não haja uma padronização rígida, mas um desempenho 100% satisfatório do ponto de vista do cliente (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994). Para as autoras, o custo de não se obter um desempenho impecável é o chamado de "custo da qualidade", que englobam os custos associados a refazer o serviço ou compensação do mau atendimento, perda de clientes, boca a boca negativa e diminuição do moral dos funcionários.

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, as necessidades das pessoas mudam e a maneira como a sociedade encara a prestação de serviços é diferente, ou seja, há maiores níveis de exigência, dessa forma, um dos desafios enfrentados pelas organizações prestadoras de serviço é descobrir os anseios desse cliente e a qualidade se revela como uma aliada para a sobrevivência das empresas frente a esse mercado. A percepção da qualidade juntamente com a satisfação do cliente são os responsáveis pela imagem da organização e a percepção do valor do serviço (TINOCO; RIBEIRO, 2007).

Para Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), os princípios básicos que influenciam as expectativas dos clientes referem-se a elementos de comparação entre o serviço desejado e o serviço adequado e tais ações referem-se, a cada uma delas, de acordo com a Figura 7.



**Figura 7** – Fatores que influenciam o serviço desejado e o serviço previsto

Fonte: Zeithaml, Bitner e Gremler (2014, p. 63).

Para Lovelock e Wright (2004), as avaliações da qualidade não decorrem apenas das experiências, pois no caso de serviços que ainda não foram consumidos, os indivíduos baseiam-se na opinião de conhecidos (comunicação boca a boca), na propaganda que a empresa realiza.

Desta maneira, tem-se que a qualidade do serviço percebido difere da qualidade real dos bens físicos, porque (i) a primeira abrange um grau mais elevado de abstração, ao invés de um

atributo específico de um produto; e (ii) frequentemente, ocorre um julgamento, por parte dos clientes, em torno da qualidade do serviço fundamentado em parâmetros subjetivos (CHEN; GUPTA; ROM, 1994). Assim, esses autores concluem que a qualidade do serviço advém de inúmeras características individuais que são determinantes para a satisfação do cliente. Por isso, faz-se necessário que as empresas de serviços busquem aproximação com cliente, conhecer suas necessidades e expectativas, e identificar os atributos mais relevantes do serviço oferecido (TINOCO; RIBEIRO, 2008).

Conforme a percepção de Grönroos (2003, p. 22), a “responsabilidade de desenvolver e manter um relacionamento com clientes, chamada de marketing, já não está unicamente relacionada com o departamento de marketing”, ou seja, como o encontro de serviço engloba pelo menos duas pessoas, é interessante compreender esse encontro sob as variadas perspectivas, e de posse desse entendimento, as organizações estão mais aptas a planejar processos e educar funcionários e clientes para obter qualidade nos encontros de serviços (BITNER; BOOMS; MOHR, 1994).

A qualidade percebida é capaz de influenciar o consumidor no tocante à intenção e ao comportamento de compra com relação a um algum produto e/ou serviço (ZEITHAML, 1988; 2000). Para a autora, a qualidade percebida apresenta características sob quatro prismas: é distinta da qualidade real, que se atribui ao ato de medir e apurar o domínio ou a excelência em um determinado padrão ou parâmetro definido; é abstrata, é feita de forma global e é uma concepção diante dos olhos do cliente.

Depreende-se que, em virtude do aumento da concorrência entre as empresas, o cliente tornou-se mais crítico e exigente com relação aos serviços prestados, e dessa forma, os critérios de qualidade de atendimento determinados pelo mercado ficaram mais rigorosos (HOFFMAN; BATESON, 2003).

Assim, para que a empresa acompanhe a real interpretação da qualidade sob o ponto de vista do cliente, ou seja, para entender quais os parâmetros mais relevantes à qualidade esperada e a qualidade percebida, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) apresentam um modelo para mensurar a qualidade do serviço prestado, apoiado na comparação do serviço percebido com o serviço esperado, denominado SERVQUAL, abordado na próxima seção.

## **2.5 SERVQUAL: Modelo de Qualidade em Serviços**

A escala SERVQUAL é vista como a mais tradicional ferramenta destinada a mensuração da qualidade percebida em serviços (HUGHEY; CHAWLA; KHAN, 2003). A ferramenta apresenta como vantagem a possibilidade de adaptação e ampliação para se adequar à realidade da organização que a utilizará (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Observa-se o crescimento contínuo da utilização da metodologia SERVQUAL no campo acadêmico e no ambiente empresarial (PHILIP; HAZLETT, 1997).

Urdan (1993) ressalta a longevidade da ferramenta, argumentando que o trabalho realizado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988) foi o mais sistemático e abrangente já desenvolvido com a finalidade de identificar as dimensões da qualidade de serviços.

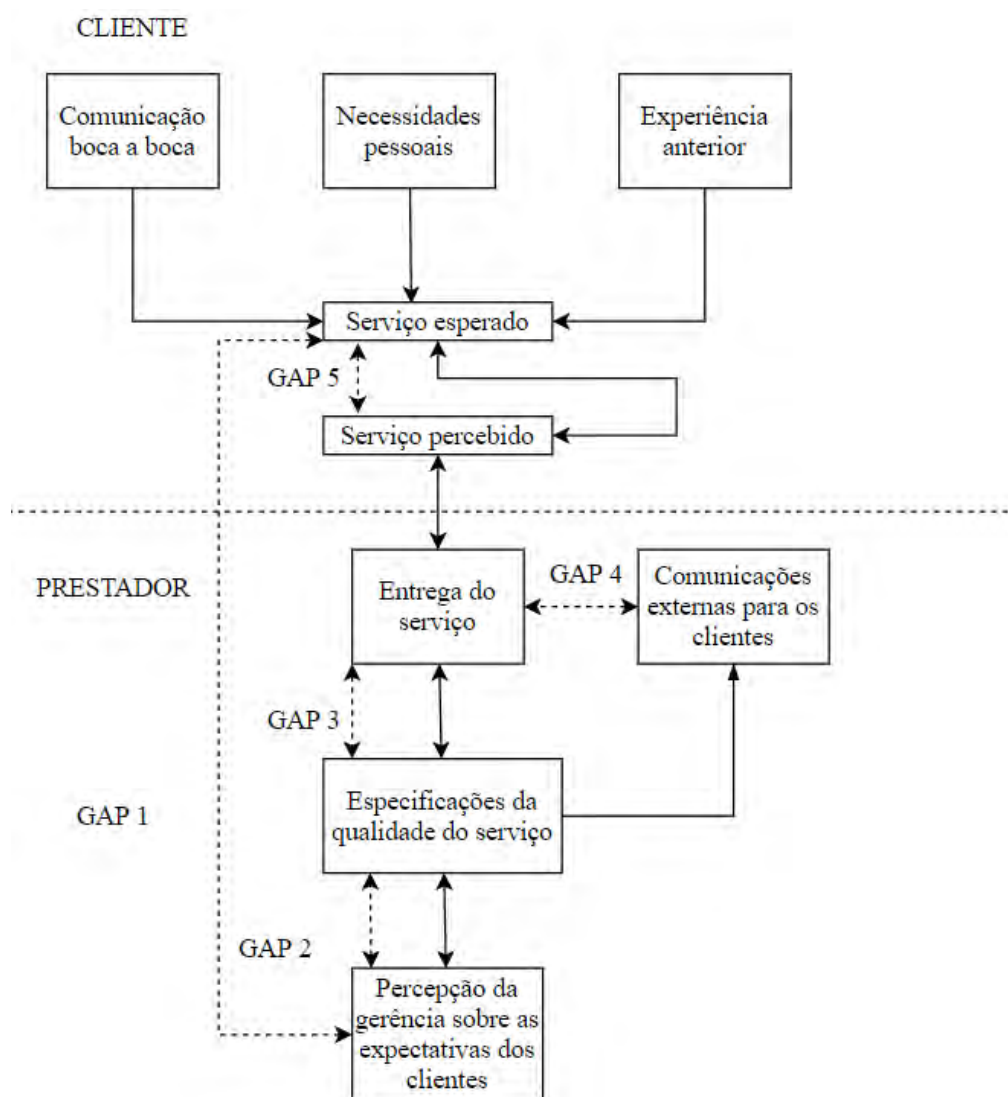
A satisfação do consumidor quanto a um bem ou a um serviço prestado é afetada de modo considerável pela avaliação que o cliente faz de suas características (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1993). Assim, na busca da excelência em serviços, faz-se necessário conhecer quais atributos deveriam ser melhorados, e nesse encadeamento é relevante a união da satisfação do consumidor com o processo de serviço (SANTOS, 2014).

Os autores Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988), tendo como base o modelo de satisfação de Oliver (1980), que é pautado nas diferenças entre expectativa e desempenho, sugeriram que a qualidade em serviços fosse mensurada pela diferença entre a expectativa do cliente e a sua percepção diante do serviço prestado. Assim sendo, a avaliação da qualidade de um serviço (Q), efetuada pelo cliente é calculada pela diferença (*Gap*) entre a sua percepção

diante do desempenho de um determinado serviço (P) e a sua expectativa (E) (criada de forma prévia à prestação do serviço) com relação a um determinado atributo da qualidade em serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

E dentro desse contexto, Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985) desenvolveram o modelo denominado “*Modelo de Análise do Gap da Qualidade*”, cuja finalidade da ferramenta é avaliar a diferença entre as expectativas geradas pelos clientes diante da percepção do desempenho do serviço prestado. O modelo apresenta cinco *gaps* diferentes. A palavra “*gap*” pode ser interpretada como uma “lacuna”, “buraco”, “falha” ocorrida entre alguns procedimentos de comunicação que são realizados no interior e exterior à organização, algumas lacunas existentes podem ser traduzidas como desafios a serem enfrentados pela empresa (ROCHA, 2019).

A Figura 8 demonstra o passo a passo da localização desses *gaps* na relação entre clientes, os serviços e os prestadores de tal serviço.



**Figura 8** – Modelo dos *gaps* na prestação de serviço  
 Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p. 44). Tradução nossa.

Para os autores do modelo, existe um conjunto de *gaps* ou lacunas que são considerados relevantes em relação às percepções da empresa sobre a qualidade do serviço e das tarefas relacionadas à prestação do serviço aos consumidores, assim os *gaps* configuram-se como

obstáculos na busca de realizar um serviço de qualidade sob o olhar do consumidor, pois, atuam nas “deficiências que existem dentro das empresas e que contribuem para que seus serviços sejam percebidos de maneira negativa pelos clientes, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre deficiências internas e deficiência de qualidade percebida” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 47).

O Quadro 3, apresenta detalhadamente os cinco *gaps* apresentados no modelo, com a descrição das causas e sugestões para reparar as lacunas propostas na Figura 8.

**Quadro 3 – Gaps da qualidade em serviços**

(Continua)

<i>GAP 1 - Percepção Gerencial</i>	
Significado	Mede a diferença entre as expectativas do cliente e as percepções da gerência. Esse <i>gap</i> sugere que profissionais de marketing de serviços nem sempre podem entender o que os consumidores esperam de um serviço.
Causas	Falta por parte da gerência na correta identificação das expectativas dos clientes;
	Ausência de compromisso gerencial com a qualidade do serviço;
	Informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda;
	Interpretação imprecisa das informações sobre as expectativas;
	Inexistência de uma análise de demanda;
	Informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior; e
	Níveis organizacionais em demasia que estancam ou alteram os pedaços de informação que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para os níveis superiores.
Como reparar	Realização de pesquisas de mercado sobre a qualidade dos serviços, além disso, deve ocorrer abertura de canais de comunicação formal, informando desde os clientes até o topo da organização passando pela equipe de contato com o público.
<i>GAP 2 - Especificação da qualidade</i>	
Significado	Mede as percepções da gerência sobre as expectativas do consumidor, ou seja, existe uma dificuldade enfrentada por parte da empresa na tentativa de corresponder ou exceder as expectativas do consumidor
Causas	Erros de planejamento ou planejamento insuficiente de procedimentos;
	Mau gerenciamento do planejamento;
	Falta de estabelecimento de metas claras na organização; e
	Suporte deficiente no planejamento de qualidade por serviço por parte da alta gerência
Como reparar	Através do comprometimento gerencial, disponibilizar recursos e usar ferramentas para trazer a voz do cliente para a organização.
<i>GAP 3 – Entrega de serviços</i>	
Significado	Mede a diferença das especificações da qualidade do serviço e a real entrega do serviço.
Causas	Falta comprometimento dos colaboradores;
	Muito complicado e/ou especificações rígidas;
	Os empregados não concordam com as especificações, pois, por exemplo, a boa qualidade por serviços parece exigir um comportamento diferente;
	As especificações não coincidem com a cultura corporativa existente;
	Mau gerenciamento das operações de serviços;
	Falta ou insuficiência de <i>endomarketing</i> ; e
	A tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.

Como reparar	Tornar conhecidas as especificações, assegurar o perfil necessário do colaborador no recrutamento/seleção ou completá-lo através de treinamento e avaliação de desempenho dos colaboradores por meio de maior e melhor supervisão ou melhoria do trabalho em equipe e do clima organizacional.
<i>GAP 4 – Comunicações com o mercado</i>	
Significado	Mede a diferença entre a entrega real do serviço e as comunicações externas sobre o serviço realizado pela empresa. Prometer mais do que pode ser entregue aumentará as expectativas iniciais, mas diminuirá a percepção de qualidade quando as promessas não forem cumpridas.
Causas	O planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços;
	Coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações;
	A organização deixa de operar de acordo com as especificações, enquanto as campanhas de comunicação com o mercado seguem as especificações; e
	Uma propensão inerente a exagerar e, portanto, prometer demais.
Como reparar	Melhorar a comunicação entre os diversos setores da empresa e entre ela e o público. Promover uma comunicação do serviço que efetivamente se entrega.
<i>GAP 5 – Qualidade percebida no serviço</i>	
Significado	Mede a diferença entre o que o cliente espera e o que efetivamente a empresa entregou. A avaliação sobre uma alta ou uma baixa qualidade de serviço depende de como os consumidores percebem o desempenho real do serviço dentro do contexto que eles esperavam.
Causas	Qualidade confirmada negativamente (má qualidade) e problemas com a qualidade;
	Má comunicação boca a boca;
	Impacto negativo na imagem corporativa local;
	Negócio perdidos.
Como reparar	Corrigindo os <i>gaps</i> anteriores que estão com problemas.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry, (1985); Grönroos (1993); Santos (2014). Adaptado pela autora.

Adiante, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) apresentaram dez categorias denominadas determinantes da qualidade de serviço, que mais tarde foram chamadas de “dimensões da qualidade”. Para estes autores, independentemente do tipo de serviço, os clientes utilizam basicamente sempre os mesmos critérios na avaliação da qualidade em serviços, assim as dimensões da qualidade são atributos genéricos do serviço que, unidos, formam o serviço como um todo. No Quadro 4 são apresentadas as dez dimensões da qualidade propostas por esses autores.

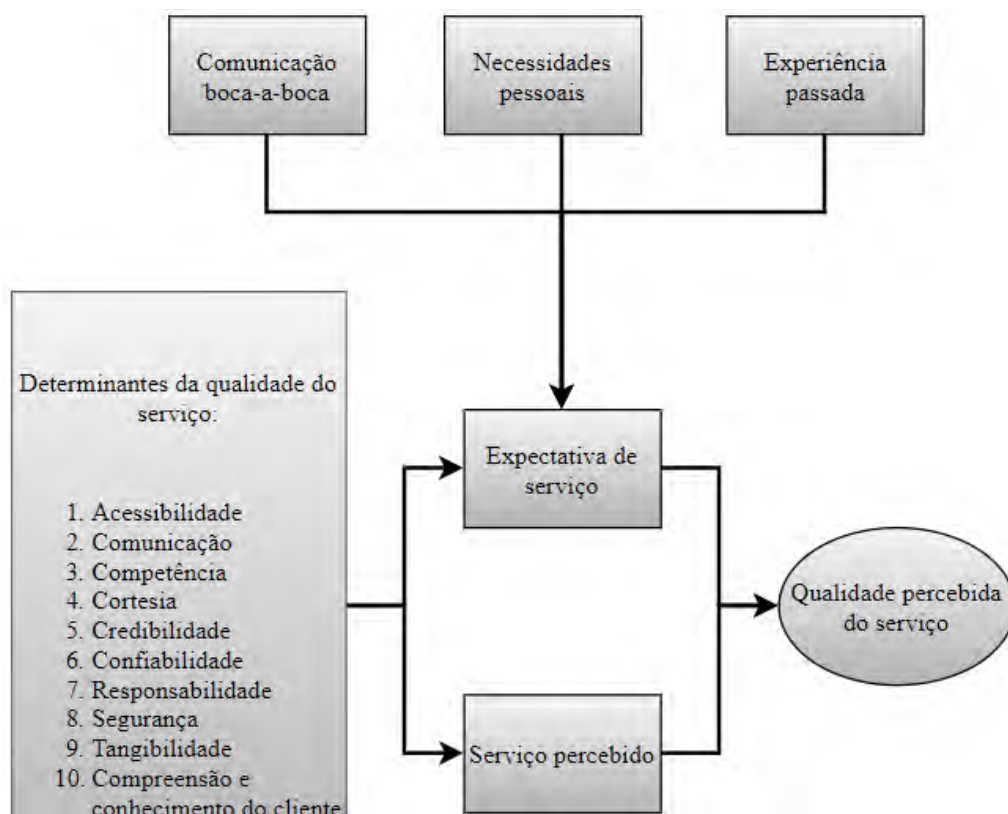
**Quadro 4** – Descrição dos determinantes da qualidade dos serviços (Continua)

Determinante	Caracterização
Confiabilidade	Consiste, por parte da empresa, na realização do serviço no momento designado e honrar os compromissos, exatidão nas contas, preservar registros adequadamente.
Responsabilidade	Entende-se à disposição ou prontidão dos funcionários para prestar serviço. Envolve agilidade nos serviços.
Competência	Traduz na posse das habilidades e conhecimentos para realizar o serviço. Envolve conhecimento e habilidade de suporte operacional, capacidade de pesquisa.
Acessibilidade	Relaciona-se na proximidade e facilidade de contato. Significa que o serviço pode ser facilmente acessível por telefone, o tempo de espera para receber o serviço não é extenso e possui horário de funcionamento e localização convenientes.
Cortesia	Aborda educação, respeito, consideração e gentileza do pessoal de contato. Engloba a consideração com os bens do consumidor, limpeza e aparência do pessoal de contato.

Determinante	Caracterização
Comunicação	Consiste em manter os clientes informados com uma linguagem clara e compreensível. Assim, tem-se que a empresa deve ajustar sua comunicação para atender seus diferentes consumidores, ou seja, aumentar o nível de sofisticação para os mais bem educados e conversar de forma simples e direta com os mais simples. Envolve: explicação dos próprios serviços, preços, escolhas entre um serviço e outro juntamente com o custo e garantir ao cliente a solução de um eventual problema.
Credibilidade	Representa confiabilidade, credibilidade, honestidade. Significa que a empresa está comprometida em atender os interesses e objetivos dos clientes. Engloba nome e reputação da empresa, características do pessoal de contato e interação com clientes.
Segurança	Caracteriza pela inexistência de perigo, risco ou dúvida. Abrange segurança física, financeira e confidencialidade.
Compreensão e conhecimento do cliente	Significa esforçar-se para entender as necessidades do cliente, aprendendo os requisitos específicos, propiciar atenção individualizada e reconhecimento do cliente.
Tangibilidade	Envolve as evidências físicas do serviço, como: instalações, aparência do pessoal, ferramentas e equipamentos utilizados no serviço.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p. 47). Tradução nossa.

O conceito “dimensões da qualidade” nasceu do modelo desenvolvido por esses estudiosos, tendo como base os *gaps* dos serviços, e essas lacunas por sua vez podem atrapalhar a entrega de um serviço, prejudicando, assim, a avaliação da qualidade. A figura 9 demonstra os determinantes da qualidade do serviço.



**Figura 9** – Determinantes da qualidade do serviço

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, p. 48). Tradução nossa.

Com base no exposto na Figura 9, tem-se que o cliente já dispõe de prévias expectativas para cada um dos determinantes da qualidade, em relação ao serviço a ser prestado. Assim, considera-se que suas expectativas serão comparadas à sua avaliação do desempenho para cada item da dimensão de qualidade, no decorrer e depois do processo da prestação de serviço, construindo, dessa forma, a percepção da qualidade do serviço. A expectativa do serviço que cada cliente traz consigo é formada por meio da comunicação boca-a-boca, necessidades pessoais e experiências anteriores.

Em suas primeiras pesquisas, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988) apresentaram um conjunto de dez determinantes da qualidade, conforme relacionados no Quadro 4. Em suas pesquisas posteriores integraram algumas dimensões, ou seja, demonstraram uma correlação existente entre os determinantes comunicação, competência, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade e compreensão/conhecimento do cliente, combinando essas variáveis em dimensões mais amplas denominadas segurança e empatia, obtendo ao final apenas cinco dimensões consolidadas.

Partindo da premissa que o usuário tem a capacidade de definir e influenciar a qualidade, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) criaram e aprimoraram a ferramenta SERVQUAL. Um instrumento abrangente e útil destinado a mensurar a qualidade do serviço sob a perspectiva do cliente com aplicações em diversas áreas (LADHARI, 2009). O *gap* encontrado corresponde à relação entre o desempenho e a expectativa dos consumidores que constituem a base teórica da SERVQUAL (ASUBONTENG; MCCLEARY; SWAN, 1996).

A ferramenta tem sido adaptada e empregada em áreas como educação, serviços hospitalares, bancos e algumas pesquisas têm adotado a escala SERVQUAL modificada para explorar a área de transporte público de passageiros (BARABINO; DEIANA; TILOCCA, 2012).

#### Quadro 5 – Dimensões da escala SERVQUAL

Dimensão	Características
Tangibilidade	Instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal.
Confiabilidade	Capacidade para realizar o serviço prometido de maneira confiável e com precisão.
Responsividade	Aptidão para ajudar os clientes e fornecer pronto atendimento.
Garantia	Conhecimento e cordialidade dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança e segurança.
Empatia	Cuidado, atenção individualizada que a empresa oferece aos clientes.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p. 23). Tradução nossa.

O modelo SERVQUAL apresenta uma estrutura composta por 22 itens, conforme ilustrado no Quadro 6, alocados dentro das cinco dimensões da qualidade, com escala de sete pontos variando de “Discordo Totalmente (1)” para “Concordo Totalmente (7)”. O instrumento é dividido em duas partes; a primeira são as afirmações relacionadas às “expectativas” (E) e, em seguida, as declarações correspondentes às “percepções” (P) que formam a segunda parte. Assim, a qualidade do serviço é medida de acordo com a diferença entre as expectativas do cliente e as suas percepções diante da performance do serviço realizado pelo fornecedor (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). O Quadro 6 apresenta as características de expectativa e percepção do modelo.



**Quadro 6 – Modelo SERVQUAL**

Item	Expectativa	Percepção
1	Ela deveria ter equipamentos modernos	XYZ tem equipamentos modernos
2	As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas
3	Os seus empregados deveriam estar bem-vestidos e asseados	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados
4	A aparência das instalações da empresa deveria estar conservada de acordo com o serviço oferecido	A aparência das instalações físicas de XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido
5	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo deveriam fazê-lo	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz
6	Quando os clientes têm algum problema com esta empresa ela deveria ser solidária e deixá-los seguros	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro
7	Esta empresa deveria ser de confiança	XYZ é de confiança
8	Ela deveria fornecer o serviço no tempo prometido	XYZ fornece o serviço no tempo prometido
9	Ela deveria manter seus registros de forma correta	XYZ mantém seus registros de forma correta
10	Não seria de se esperar que ela informasse os clientes exatamente quando os serviços fossem executados	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados
11	Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados da empresa	Você recebe serviço imediato dos empregados da XYZ
12	Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes
13	É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos produtos	Empregados de XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes
14	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa	Você pode acreditar nos empregados da XYZ
15	Clientes deveriam ser capazes de se sentir seguros na negociação com os empregados da empresa	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ
16	Seus empregados deveriam ser educados	Empregados da XYZ são educados
17	Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente
18	Não seria de esperar que a empresa desse atenção individual aos clientes	XYZ não dá atenção individual a você
19	Não se pode esperar que os empregados deem atenção personalizada aos clientes	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal
20	É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades
21	É absurdo esperar que esta empresa tenha os melhores interesses de seus clientes como objetivos	XYZ não tem os seus melhores interesses como objetivo
22	Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes	XYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes

Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Traduzido e adaptado pela autora.

A escala Servqual pode ser utilizada numa ampla variedade de empresas de serviços e quando é aplicada a um único serviço, pode ser necessário a modificação de alguns dos 22 itens, ajustando a sua compreensão a um determinado contexto (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Essa ferramenta também pode ser utilizada como uma técnica de diagnóstico para identificar, em vários tipos de serviços, os pontos fortes e fracos da organização, servindo de auxílio para a melhoria contínua do serviço, analisar a qualidade do serviço diante de cada uma das cinco dimensões da qualidade, medindo as pontuações atingidas nos itens que formam cada dimensão, avaliar os dados de qualidade em serviço ao longo do tempo e compará-los com os dados das outras empresas concorrentes, para ver como a empresa focal está se saindo em relação aos concorrentes (ASUBONTENG; MCCLEARY; SWAN, 1996).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 254) citam várias aplicações para a utilização da escala Servqual, destacam que “sua função mais importante é identificar as tendências da qualidade em serviços por meio de pesquisas periódicas com os clientes”.

Para Hoffman e Baterson (2003) a escala Servqual continua sendo usada na avaliação da qualidade dos serviços em diferentes áreas e assinalam que o instrumento deve ser compreendido com ponto de partida e combinado com outros métodos de avaliação.

Dessa maneira, nota-se que esta ferramenta pode orientar a empresa a descobrir o motivo, ou os motivos dos problemas de qualidade, assim como, ajudar na elaboração de estratégias e utilização de medidas que auxiliem a eliminação das lacunas, de modo que promova uma qualificação dos serviços prestados. Medir a qualidade ao longo do tempo é útil para verificar se foram feitas melhorias ou se as expectativas mudaram (ASUBONTENG; MCCLEARY; SWAN, 1996).

Entender os critérios e fatores que influenciam a qualidade em serviços de transportes de passageiros é o foco da próxima seção.

## **2.6 Qualidade em Serviços de Transportes**

A literatura sobre os atributos da qualidade em transporte de passageiros por ônibus é abrangente, com um considerável número de estudos que utilizam vários aspectos capazes de influenciar a decisão em confiar em sistemas de transporte coletivo como uma alternativa viável para substituir veículos particulares (BARABINO; DEIANA, 2013), sendo assim, um meio para combater as emissões de poluentes e a diminuição do tráfego de veículos (BARABINO; DEIANA; TILOCCA, 2012).

Foi a partir dos anos 1990 que a qualidade em transportes começou a agregar parâmetros de qualidade sob a ótica do usuário, ultrapassando o campo operacional e incluindo os desejos e as necessidades da sociedade (BERTOZZI; LIMA JUNIOR, 1998). A qualidade no transporte deve contemplar o todo, isto é, atender ao nível de satisfação dos atores envolvidos no sistema, seja direta ou indiretamente como: usuários, comunidade, empresários, governo, trabalhadores (FERRAZ; TORRES, 2004).

Ferraz e Torres (2004) denominaram sustentabilidade da qualidade como sendo o intermédio da satisfação racional e equilibrada dos anseios dos atores envolvidos, pois a insatisfação de algum grupo leva ao desequilíbrio do sistema, por exemplo, a queda da demanda, perda da qualidade, perda da eficiência, entre outros.

Com as mudanças ocorridas na legislação inerente ao transporte rodoviário interestadual de passageiros no Brasil, advindas do Decreto nº 10.157/2019 (BRASIL, 2019), aliado à competitividade no meio, fazem com que as empresas que atuam neste nicho atentem-se para uma nova maneira de prestar o serviço, em que a qualidade será julgada pela satisfação do consumidor, que se encontra cada vez mais exigente, buscando menores preços e qualidade, com um menor tempo de espera, desejando ser atendido em todas as suas necessidades.

Bertozzi e Lima Junior (1998) apresentaram critérios considerados relevantes para o passageiro na avaliação da qualidade do serviço prestado, acrescentando, também, novas dimensões às dimensões da qualidade propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988).

**Quadro 7** – Critérios da qualidade em transporte

Critérios	
Confiabilidade	intervalo entre veículos
	tempo de viagem
	cumprimento do itinerário
Responsividade	substituição do veículo em caso de quebra
	atendimento ao usuário
Empatia	disposição do motorista e cobrador em dar informações
	atenção com pessoas idosas e deficientes físicos
Segurança	condução do motorista
	Assaltos
Tangibilidade	lotação
	limpeza
	Conservação
Ambiente	trânsito
	condições climáticas
Conforto	bancos
	iluminação
	Ventilação
Acessibilidade	localização dos pontos de parada
Preço	preço da passagem
Comunicação	informação sobre o sistema
	relação entre os usuários
Imagem	identificação da linha/serviço
Momentos de interação	contato com o motorista/cobrador

Fonte: Bertozzi e Lima Junior (1998, p. 56).

Os usuários do transporte de ônibus não visam o desenrolar da viagem, ou melhor, focam no resultado final, considerando: necessidade de comparecer ao trabalho, realizar compras, ir ao médico, retornar para casa, visitar parentes, estudar (SILVA, 2016), adicionando a este serviço a qualidade que se descreve na conformidade do transporte à sua necessidade, a avaliação dos atributos de conforto, segurança, acessibilidade, regularidade, tempo de viagem, confiabilidade, características dos veículos, sistemas de informação, comportamento dos operadores, conectividade, características dos locais de parada, fatores apresentados no Quadro 8 (FERRAZ; TORRES, 2004).

**Quadro 8** – Fatores caracterizadores da qualidade

(Continua)

Fatores	Definição
Acessibilidade	Relaciona-se à distância para chegar até ao local de embarque e de sair do local de desembarque e à comodidade vivenciada nesses percursos.
Frequência de atendimento	Associa-se ao intervalo de tempo da passagem dos veículos de transporte público, a qual afeta diretamente o tempo de espera nos locais de parada para os usuários.
Tempo de viagem	Entende-se que é o tempo gasto no interior dos veículos e que sofre influência da velocidade média de transporte e da distância entre os locais de embarque e desembarque, (...) além das condições do trânsito e do tipo de tecnologia dos veículos.

Confiabilidade	Remete ao grau de certeza dos usuários de que o veículo vai passar na origem e chegar ao destino no horário previsto, com, evidentemente, alguma margem de tolerância. Este parâmetro engloba a pontualidade e a efetividade na realização da programação operacional.
Segurança	Via de regra, a segurança compreende os acidentes envolvendo os veículos de transporte público e os atos de violência (agressões, roubos etc.) no interior dos veículos e nos locais de parada (pontos, estações e terminais). Como a violência no interior dos veículos e nos locais de parada extrapola o sistema de transporte público, sendo considerada um problema de segurança da comunidade, nesse caso, a segurança deve focar na frequência de acidentes envolvendo os veículos de transporte coletivo.
Características dos veículos	Está associada a tecnologia e o estado de conservação dos veículos que são fatores determinantes na comodidade dos usuários, os fatores que intervêm da comodidade são; microambiente interno no veículo (temperatura, ventilação, nível de ruído, umidade do ar, etc.), dinâmica (aceleração horizontal e vertical, variação da aceleração, nível de vibração, etc.), tipo de banco (forma anatômica e existência ou não de estofamento) e arranjo físico (largura das portas, largura do corredor, número e altura dos degraus das escadas, etc.). Também se pode dizer que a aparência do veículo (aspecto visual da parte externa e interna) influi no grau de satisfação dos usuários, pois a estética está sempre presente na natureza humana. No que diz respeito ao estado de conservação dos veículos, contam a idade, a limpeza, o aspecto geral e a existência ou não de ruídos decorrentes de partes soltas. A qualidade do veículo e manutenção, influenciam a probabilidade de um veículo quebrar enquanto estiver em serviço.
Características dos locais de parada	Refere-se às características físicas dos locais de parada, os seguintes aspectos são importantes: sinalização adequada e existência de cobertura e bancos para sentar-se, aparência dos locais de parada
Sistema de informações	Engloba a disponibilização e divulgação dos itinerários e horários das linhas, colocação do número e do nome das linhas que passam nos locais de parada e seus respectivos horários ou intervalos e existência de posto para fornecimento de informações e recebimento de reclamações e sugestões (pessoalmente e por telefone)
Conectividade	Avalia-se com base nos seguintes parâmetros: porcentagem de viagens com necessidade de realizar transbordo, existência de integração física, existência de integração tarifária e tempo de espera para continuar a viagem.
Comportamento dos operadores	Refere-se a conduzir o veículo com habilidade e cuidado, tratar os passageiros com respeito, esperar que os usuários completem as operações de embarque e desembarque antes de fechar as portas, responder a perguntas dos usuários com cortesia, não falar palavras inconvenientes.
Estado das vias	A avaliação pode ser feita com base nos seguintes aspectos: existência ou não de pavimentação, buracos, lombadas, e valetas, bem como de sinalização adequada das vias.

Fonte: Ferraz e Torres (2004). Adaptado pela autora.

A percepção desses atributos sofre variação em função das condições e características de cada passageiro. Porém, existem certos elementos que influenciam direta ou diretamente na qualidade do transporte rodoviário e conhecer esses atributos permite identificar quais aspectos necessitam de melhorias.

Assim, para as empresas de transporte, isso implica em ter uma melhor compreensão detalhada do que os usuários finais necessitam e, conseqüentemente, redirecionar políticas baseadas na qualidade para a melhoria desses elementos mais influentes no sentido de garantir a retenção dos consumidores e ao mesmo tempo promover atração de novos (BARABINO; DEIANA, 2013).

Conforme o Relatório 100 do *Transit Cooperative Research Program* (KITTELSON & ASSOCIANTES *et al*, 2003) a qualidade em transportes é definida pela performance total medida ou percebida do serviço prestado sob a ótica do passageiro. E, de acordo com esse relatório, os indicadores de frequência, horas de serviço, cobertura do serviço, demanda de passageiros, confiabilidade do serviço, diferença de tempos de viagem entre o automóvel e ônibus são alguns dos medidores para avaliar a qualidade em transporte.

Melhorias na qualidade de serviço em transportes de passageiros podem resultar em aumento no número de clientes, o que, em muitos casos, pode resultar em uma melhoria no desempenho financeiro para a empresa (GUIRAO; GARCÍA-PASTOR; LÓPEZ-LAMBAS, 2016).

Segundo Kittelson & Associates *et al* (2003), pesquisas com usuários ajudam os operadores de transporte a identificar os fatores de qualidade dos serviços de maior importância para seus clientes. As pesquisas também podem ser usadas para priorizar futuras iniciativas de melhoria da qualidade de serviço, medir o grau de sucesso de iniciativas anteriores e rastrear alterações na qualidade do serviço ao longo do tempo (KITTELSON & ASSOCIANTES *et al*, 2003). Outra contribuição, de acordo com estes autores, é que as pesquisas também podem identificar não apenas áreas de satisfação ou insatisfação dos passageiros, mas também o grau em que fatores específicos influenciam a satisfação do cliente. Estudos têm revelado que investimentos em um transporte de alta capacidade, integrado às cidades e que atendam às necessidades dos usuários, são capazes de atrair indivíduos e assim reduzir o número de viagens de veículos privados (LITMAN, 2007).

O sistema de transporte rodoviário brasileiro é um dos principais meios para conectar bens e pessoas dentro do país, assim, a próxima seção apresentará os tipos existentes e um breve histórico do transporte rodoviário de passageiros no Brasil.

## **2.7 O Sistema de Transporte de Passageiros no Brasil**

Os sistemas de transporte rodoviário de passageiros exercem um papel de destaque econômico e social, uma vez que permitem o acesso a variados bens e serviços, promovendo a integração das relações dos indivíduos com o espaço (CNT, 2017). Conforme descreve Senna (2014), essa necessidade de locomoção e a movimentação de bens e pessoas das diferentes origens e destinos ocorre desde os primórdios dos tempos. Assim, o transporte é visto como um facilitador das relações humanas que engloba desde a comunicação até as trocas comerciais de bens (LIMA JUNIOR, 1995).

No Brasil, devido à restrita oferta de outras infraestruturas de transportes, o modal rodoviário tornou-se o meio mais utilizado para esses deslocamentos (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011).

Entre as diversas modalidades existentes, a movimentação individual (motorizado), efetuado em veículos particulares proporciona melhores condições de conforto e flexibilidade aos usuários, contudo, implica em custos elevados, emissões de poluentes além de contribuir para os congestionamentos das vias urbanas. Ao passo que o transporte público coletivo propicia o deslocamento em massa, com uma menor ocupação do espaço, melhor eficiência energética e gera menos impactos ao meio ambiente se comparado ao transporte individual (CNT, 2017).

O transporte rodoviário de passageiros é dividido em quatro categorias: internacional (ocorre entre o Brasil e seus vizinhos), interestadual (ocorre entre cidades de diferentes estados), intermunicipal (ocorre entre cidades de um mesmo estado), e distrital (entre municipalidades dentro do Distrito Federal) (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011). E para regular essas categorias, a Constituição em seu artigo nº 175 transfere para a iniciativa privada, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, por meio de licitações, o direito de operar o transporte de passageiros (BRASIL, 1988).

O transporte coletivo de passageiros é considerado um serviço público ou de interesse comum realizado por empresas do governo ou delegado a empresas privadas, mas sob a regulação do poder público (CNT, 2017). Ainda que se trate de um serviço de interesse público e operado, na maioria das vezes, por empresas privadas por meio de condições definidas bilateralmente (empresa-cliente), o transporte interestadual de passageiros somente pode ser realizado por intermédio da delegação de entidade pública, efetuada através de autorização, e atendendo as condições por ela estabelecidas em suas normas e regulamentos, assim sendo, considerada uma atividade privada de interesse público (CNT, 2017).

Durante o período de 1930 até 1960, conhecido como a segunda fase da república do Brasil, a política nacional teve como foco promover o desenvolvimento do setor rodoviário brasileiro, num momento em que a oferta de serviço e a necessidade de equipamentos necessitariam ser aplicáveis a uma razoável evolução de demanda (BRASILEIRO; ARAGÃO; SANTOS, 2001).

As empresas precursoras de transporte de passageiros foram concebidas no final da década de 1920, nessa época, o pequeno número de empresas existentes atuava em estradas de chão batido ou pavimentadas com pedras, pois quase não havia estradas, e os “auto-ônibus” era chamados de “marinetes” ou “jardineiras”, os quais possuíam uma pequena capacidade de lotação, e deviam se deslocar no máximo a 30 km/h. (GÔMARA, 1999). A Figura 10 retrata os ônibus existentes naquele período.



**Figura 10** – Jardineiras ou marinetes da empresa Unida - 1934 -1935

Fonte: Acervo da empresa Unida (2020).

De acordo com Wright (1992, p. 12), o transporte rodoviário de ônibus é um fenômeno do pós-guerra, favorecido pela “facilidade de importar veículos com as reservas acumuladas durante a Segunda Guerra Mundial, o rápido crescimento da malha rodoviária municipal, estadual e federal e a decadência do parque ferroviário.” Para este autor, os pioneiros por iniciativa própria, adquiriram veículos importados ou transformaram caminhões para realizar o

transporte coletivo, que se transformou na categoria principal no transporte coletivo interurbano, a partir da Segunda Guerra Mundial.

No ano de 1937, foi criado o Departamento Nacional de Estradas e Rodagem (DNER), cuja função era conceder, regulamentar e fiscalizar o transporte de cargas e o transporte de coletivo de passageiros na esfera nacional e estadual (SCHILLER, 2018).

O licenciamento dos veículos designado ao transporte coletivo de passageiros nas estradas federais era realizado sem grandes critérios para a sua concessão, em caráter precário (SCHILLER, 2018). Para Gômora (1999), a licença podia ser concedida para qualquer instituição com personalidade jurídica, pela apresentação de um simples requerimento ao DNER:

O que existia até então, com o caráter de controle oficial sobre esse transporte, eram poucas e ainda ensaiadas circulares e portarias com as quais o governo se fazia presente. [...] A licença para explorar linha de ônibus é conferida a qualquer entidade com personalidade jurídica (art. 1.º). Nada mais é necessário que simples requerimento ao diretor do DNER, devidamente estampilhado – exigência fiscal da época – juntando rol de documentos indicados no dispositivo competente (art. 4.º) (GÔMORA, 1999, p. 98).

Nos anos que se seguiram, foram editados diversos novos regulamentos, cujo objetivo era estabelecer a necessidade de realização de concorrência para a prestação do serviço, entretanto, estas novas leis também serviram para abrir exceções quando surgiram as concessões das linhas pela regra de permissão ou de autorização, por meio de uma assinatura de um “Termo de Obrigações” em que se estabeleceria a “outorga a título precário e as condições da sua exploração, bem como a possibilidade de automática conversão da autorização em concessão” (SCHILLER, 2018, p. 19).

A licitação para a prestação de serviço público tornou-se obrigatória, com a Constituição de 1988, conforme disposto no artigo 175, caput, ao estabelecer que todo serviço público necessitaria ser realizado por meio de uma prévia licitação (BRASIL, 1988). Após a Constituição de 1988, novos decretos e leis foram estabelecidos com a finalidade de promover a licitação e, durante esse período, foi criada, em 2001, a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), para substituir a antiga gestão do DNER, uma autarquia sob regime especial, e ficou sob sua responsabilidade:

regular, supervisionar e fiscalizar as atividades de prestação de serviços e de exploração da infraestrutura de transportes, exercidas por terceiros, visando garantir a movimentação de pessoas e bens, harmonizar os interesses dos usuários com os das empresas concessionárias, permissionárias, autorizadas e arrendatárias, e de entidades delegadas, preservado o interesse público, arbitrar conflitos de interesses e impedir situações que configurem competição imperfeita ou infração contra a ordem econômica (ANTT, 2020, s/p).

No ano de 2008, a ANTT editou duas resoluções que atribuíram uma “autorização especial” às empresas prestadoras do serviço regular de transporte rodoviário interestadual de passageiros, para que permanecessem a realizá-lo até 31 de dezembro de 2011, ou até que, por meio de processo licitatório, fossem celebrados os contratos de permissão e iniciada a efetiva operação, o que ocorresse primeiro (SCHILLER, 2018).

Desta forma, “os serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional sempre foram prestados, majoritariamente, com apoio em autorizações precárias outorgadas pela União Federal a particulares, à revelia de critérios técnicos e uniformes” (SCHILLER, 2018, p. 18). Tem-se então que esse monopólio ocorreu devido à própria regulamentação promovida pelas instituições governamentais.

A história das outorgas nos serviços de transportes interestaduais de passageiros, em nenhum momento, se deu de forma transparente no decorrer dos anos no qual o serviço prevaleceu como predominante meio de transporte entre os estados brasileiros, característica essa que vem sendo alterada com a política do governo de desregulamentação do setor (SCHILLER, 2018).

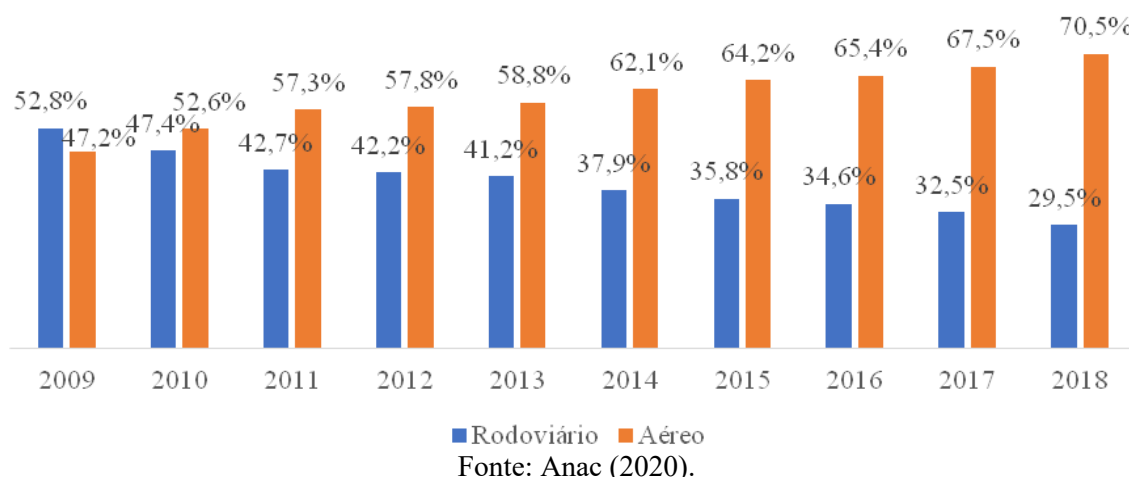
Dado que o assunto de pesquisa é o transporte rodoviário interestadual de passageiros, torna-se uma tarefa necessária neste estudo trazer as regulamentações existentes no modal e as características existentes no meio, a ser tratado na próxima seção.

## 2.8 O Transporte Regular Interestadual de Passageiros

Os principais meios de transportes utilizados em viagens no Brasil são o avião e o ônibus, dado que os transportes ferroviário e hidroviário são restritos a poucas regiões do país (PAIVA; MÜLLER, 2014).

O serviço de transporte regular interestadual de passageiros é a categoria mais tradicional, que de acordo, com os dados da ANTT obtidos até 2017, representa a metade de todos os serviços de transporte rodoviário prestados no Brasil, sujeitos à atribuição da agência reguladora federal (CNT, 2019). Consoante com o anuário estatístico de 2018, no ano de 2016, de um total de 83.090.422 de passageiros que utilizaram o transporte rodoviário interestadual e internacional no país, a metade desse valor, 42.555.644, foi composta pelos passageiros em serviço de longa distância interestadual (CNT, 2019). No mesmo ano, 2016, a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) calculou que foram transportados 80.345.739 passageiros pelas companhias aéreas em todo o país. O Gráfico 2 apresenta uma comparação entre as modais aéreas e rodoviárias interestaduais de passageiros, do período de 2009 a 2018.

**Gráfico 2** – Participação no Transporte Interestadual Regular de Passageiros



Até o ano de 2009, o volume de passageiros transportados em ônibus era maior do que o de avião, segundo Paiva e Müller (2014), somente as pessoas com um elevado poder aquisitivo utilizavam o avião. Porém, esse cenário mudou a partir do ano de 2010 e permanece assim, conforme evidenciado no Gráfico 2, com o predomínio do aéreo sobre o modal rodoviário interestadual até 2018.

Essa mudança ocorreu devido ao acesso de parte da população, incluindo as pertencentes às classes C e D, devido à oferta de preços mais acessíveis e à facilidade de crédito (PAIVA; MÜLLER, 2014). De acordo com esses autores, esses foram os motivos que promoveram a concorrência entre avião e ônibus, principalmente nas viagens interestaduais, que são ditas como mais longas.



A comparação entre os modais aéreos e rodoviários interestaduais, apresentados no Gráfico 2, revela que apesar das limitações de distância e de tempo ocorridos em média para a locomoção entre as diferentes cidades dos estados brasileiros, devido à dimensão territorial, o transporte rodoviário interestadual ainda apresenta relevância considerável para boa parte da população, responsável por transportar 29,5% de pessoas no ano de 2018 (SCHILLER, 2018).

De acordo com os dados apresentados pela Confederação Nacional dos Transportes (CNT), em 2018, existiam 3.672 mercados relevantes (rotas ponto a ponto) (CNT, 2019). Entre o ano de 2013 e 2017, existia uma predominância do serviço interestadual no eixo iniciado na região Sudeste (CNT, 2018).

Pelo Decreto nº 2.521/1998, o serviço regular de transporte rodoviário de passageiros interestadual é aquele que é “delegado para execução de transporte rodoviário coletivo interestadual e internacional de passageiros entre dois pontos terminais, aberto ao público em geral, com tarifas estabelecidas e com esquema operacional aprovado pela ANTT” (BRASIL, 1998, s/p). Entretanto, esse texto encontra-se ultrapassado, uma vez que, o condicionamento atual do serviço regular interestadual é determinado pela Lei nº 12.996/2014 (BRASIL, 2014) e pela Resolução nº 4.770/2015 (BRASIL, 2015), que, de modo respectivo, estabeleceram a “autorização” como instrumento de outorga das atividades.

Não são caracterizados serviços públicos as atividades quando forem realizadas sob o regime de autorização, mas são consideradas atividades privadas de interesse público (CNT, 2017). A autorização caracteriza-se por: “[...] ato administrativo unilateral, discricionário e precário pelo qual a Administração faculta ao particular o uso privativo de bem público, o desempenho de atividade material, ou a prática de ato que, sem esse consentimento, seriam legalmente proibidos” (CNT, 2017, p. 27).

O transporte interestadual de passageiros divide-se em categorias, que englobam serviços básicos e diferenciados. Conforme o artigo 4.º da Resolução da ANTT nº 4.130/2013, os tipos de serviços se dividem em urbano, convencional, executivo, semileito, leito, cama ou misto (BRASIL, 2013).

Os novos regulamentos do serviço regular interestadual estabelecem a prestação do serviço à aquisição de uma autorização geral e, seguidamente de uma licença para operar em cada mercado (SCHILLER, 2018).

Para receber a autorização, faz-se necessário o cumprimento de condições formais e uniformes para todos os operadores. Atingidos os requisitos e alcançada a autorização, a próxima fase é a obtenção da licença operacional para a ocupação dos mercados, que é realizada por meio de requerimentos indicando as seções e os itinerários, a frequência da linha, esquema operacional e o quadro de horários, bem como a frota que será utilizada, a relação de garagens, pontos de apoio, terminais e de motoristas, dentre outras informações (SCHILLER, 2018).

Dessa forma, observa-se que a ANTT concedeu ao próprio mercado a incumbência por se organizar, incluindo as escolhas das rotas que pretendem operar. A Resolução nº 5.396/2017, a ANTT permitiu aos operadores de transporte ganhar maior autonomia para praticarem descontos sobre os valores das tarifas, conforme a estratégia comercial da organização (BRASIL, 2017). Antes dessa resolução, era proibida a prática de descontos sem a prévia autorização da agência reguladora.

A intenção do regulador foi a de promover a “oferta de tarifas de forma similar ao transporte aéreo, em que, de acordo com a demanda e com a estratégia comercial de cada operadora, podem ser ofertadas promoções de forma mais ágil para os usuários” (REGULAMENTADA..., 2017, s/p), porém as empresas ainda devem respeitar as tarifas máximas estipuladas pela ANTT. Outro objetivo da resolução foi aumentar a competitividade do setor, e assim, atrair mais pessoas para o modal rodoviário (BRASIL, 2017).

A mudança mais recente ocorrida nesse meio se deu a partir do Decreto nº 10.157/2019, em que o governo federal instituiu a “Política Federal de Estímulo ao Transporte Rodoviário

Coletivo Interestadual e Internacional de Passageiros” (BRASIL, 2019, s/p) contemplando os seguintes princípios no art. 2º: livre concorrência; liberdade de preços, de itinerário e de frequência; defesa do consumidor; e redução do custo regulatório. O Decreto ainda determina no art.3º;

- I – Inexistência de limite para o número de autorizações para o serviço regular de transporte rodoviário coletivo interestadual e internacional de passageiros, exceto na hipótese de inviabilidade operacional;
- II – Definição dos serviços sujeitos à adoção de gratuidades instituídas por lei;
- e
- III – Vedação à instituição de reserva de mercado em prejuízo dos demais concorrentes e à imposição de barreiras que impeçam a entrada de novos competidores nacionais ou estrangeiros no mercado (BRASIL, 2019, s/p).

De acordo com o parágrafo segundo deste decreto, o mercado é aberto para novas empresas e grupos interessados em prestar serviços, pois em caso de necessidade de seleção das empresas em linhas, não será levado mais em conta o critério que daria vantagem a viações que já atuam no sistema.

De acordo com a reportagem do Diário do Transporte (ANTT..., 2019), a meta da ANTT de aumentar o número de operadores é para conceder as autorizações das linhas de forma mais ágil e com menos burocracia, com a intenção de promover um mercado mais competitivo o que, na opinião da agência, pode diminuir preço das passagens e elevar a qualidade dos serviços de ônibus.

Também são apresentadas outras metas do plano de desburocratização da agência do Governo Federal e uma delas é a redução do custo regulatório do setor, o que representa uma das maiores críticas de transportadores de cargas e de passageiros. E a meta é que, até ao final do ano 2023, a ANTT reduza seu custo em R\$ 372,8 milhões, sendo que R\$ 74,56 milhões somente no ano de 2019 (ANTT..., 2019).

Desde o ano de 2008, a ANTT buscou licitar o sistema de transporte rodoviário interestadual e internacional, porém, as empresas de ônibus protestaram com relação à divisão das linhas, dos lotes e das exigências quanto ao total da frota prevista. Assim, quando o regime de autorizações foi oficializado, houve comemoração por parte de algumas empresas. Todavia, as empresas que detinham o monopólio não aceitaram a licitação, pois com as alterações advindas de lei passaram a sofrer com a possível abertura e redução das barreiras de mercado (ANTP, 2019).

O mercado de ônibus rodoviários é bem heterogêneo, ao mesmo tempo que conta com grandes conglomerados de empresas, como Grupo JCA (Cometa, 1001, Catarinense, etc), Grupo Guanabara (de Jacob Barata Filho, como a UTIL), Grupo Brasileiro, Grupo Comporte (da família de Constantino Oliveira), Grupo Águia Branca, Grupo Garcia Brasil-Sul, entre outros, parte do mercado ainda é constituído por pequenas empresas familiares (ANTT..., 2019). E empresas já atuantes no meio, temem um eventual “inchaço” do mercado, em função de uma maior facilidade para novas empresas entrantes, o que, na concepção dessas empresas, pode prejudicar principalmente o pequeno operador (ANTT..., 2019). As mudanças ocorreram com a intenção de aumentar a concorrência e com isso promover uma queda no preço da passagem e aumentar a qualidade, portanto, são medidas promovidas para fazer frente a uma estrutura de operações com indícios de cartelização e “jogos arranjados” no desenho que a malha de linhas assumiu ao longo de décadas (ANTT..., 2019).

Além da desregulamentação que o setor vivenciou, outros desafios são enfrentados pelas organizações que atuam neste nicho, a próxima seção abordará algumas dessas adversidades presentes no meio.

## 2.9 Os Desafios das Empresas de Transportes Interestadual

Se no passado os desafios eram as estradas sem infraestrutura que desafiavam o setor de transportes de passageiros, na atualidade é o Estado que traz novos desafios para o meio, com a abertura de mercado e uma política considerada mais liberal. Assim, o governo passa a atuar diretamente visando desregulamentar o setor de transporte interestadual de passageiros, um setor marcado por monopólio. Além disso, este mercado é desafiado pelo acesso de novos entrantes e a queda no número de passageiros transportados.

As empresas de transporte rodoviário de passageiros dividem os seus mercados com vários concorrentes, estando alguns mais ou menos presentes, podendo variar de região para região. Assim, pode-se elencar conforme quadro 9:

**Quadro 9** – Tipos de transporte

Transporte clandestino	nomeia-se “clandestino” o “transporte remunerado de pessoas sem concessão, autorização ou permissão do Poder Público competente” (CNT, 2017, p. 27).
Frota Fretada	“é composta por ônibus, micro-ônibus e automóveis fretados por empresas ou por grupos de interesse” (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011, p. 49).
Carros de passeio	“que deixaram de ser restritos a uma pequena classe, passando a atender um grande contingente de brasileiros, por meio da facilidade de pagamento” (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011, p. 50).
Empresas de aviação	“que procuram, mais efetivamente, socializar seus serviços através de preços mais baixos e melhores formas de pagamento” (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011, p. 50). Um estudo realizado por Turolla, Vassallo e Oliveira (2008) revelou que as passagens rodoviárias são afetadas pelo preço das passagens aéreas, evidenciando a existência de uma relação entre essas modalidades de transporte e um potencial efeito substitutivo. Tal fato pode ser observado no gráfico 2, que evidencia a queda de passageiros transportados por ônibus interestadual, desde o ano de 2010 e consequentemente o aumento pela demanda aérea.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Houve também a necessidade de adaptação das empresas de transporte rodoviário aos desafios da tecnologia, a partir da implantação de vendas *on-line* e o autoatendimento. Essa transformação digital possibilitou o acesso de novos entrantes para o mercado como pode ser visualizado no quadro 10:

**Quadro 10** – Novos Tipos de concorrência para o transporte rodoviário de passageiros

Uber	Conhecido como um prestador de serviços eletrônicos na área do transporte privado, através de um aplicativo que permite a busca por motoristas baseada na localização.
Buser	Conhecido como “ <i>Uber</i> do Ônibus” é um serviço de demanda. A empresa, com origem em Minas Gerais, se caracteriza como fretamento coletivo, pelo qual, diferentes pessoas, pelo aplicativo, fretam viagens que vão surgindo de acordo com a procura (ANTP, 2019).
Aplicativo <sup>3</sup>	Aplicativos de caronas compartilhadas como “Blá,blá,blá Car”, dentre outros aplicativos, com finalidade de conectar pessoas com destinos comuns, com preços atrativos e sem baldeações.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

<sup>3</sup> <https://www.blablacar.com.br/>

Devido a maior competitividade, oriundo com o advento de novas empresas e os antigos concorrentes no meio existe a preocupação das atuais empresas de transportes rodoviários de passageiros com a divisão do mercado “em várias fatias.”

Os dados retirados do Anuário de Transportes 2018, comprovam a queda de passageiros no transporte rodoviário interestadual com trechos acima de 75 km, nas Tabelas 1 e 2 também evidenciam uma redução de passageiros, porém concentrada na região sudeste.

**Tabela 1** – Quantidade de passageiros transportados no transporte rodoviário regular de passageiros por tipo de serviço - 2014 – 2017

Tipo de serviço	2014	2015	2016	2017
Transporte interestadual superior a 75 km	52.395.169	48.287.015	42.555.644	39.511.267

Fonte: CNT (2019).

**Tabela 2** – Quantidade de passageiros transportados na região sudeste em linhas interestaduais (superiores a 75 km) por região e UF de origem - 2014 – 2017

Região	Unidade da Federação	2014	2015	2016	2017
Sudeste	Espírito Santo	3.085.561	2.785.544	1.867.150	1.828.603
	Minas Gerais	8.613.813	8.215.309	7.307.049	7.167.302
	Rio de Janeiro	4.321.750	4.259.990	3.185.072	2.912.223
	São Paulo	11.212.969	8.598.494	7.589.233	7.035.660

Fonte: CNT (2019).

Os resultados apresentados nas Tabelas 1 e 2 evidenciam a falta de competitividade desse modal frente a outras opções disponíveis ocasionadas diante da desregulamentação do setor, concorrências, “aumento da exigência dos clientes em relação a fatores de qualidade em serviços” (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011, p. 50), este fatores confirmam a importância da qualidade em transportes com ações que demandam:

[...] adequada definição dos padrões de desempenho desejados, bem como dos mecanismos de verificação dos resultados, crescendo a preocupação em relação a normalização dos serviços e às formas de motivação das operadoras para a qualidade, através, por exemplo, de mecanismos de remuneração que incorporem aspectos relativos a qualidade dos serviços e satisfação dos usuários (LIMA JUNIOR, 1995, p. 36).

A queda na demanda transportada de passageiros afeta diretamente a sustentabilidade econômica dos sistemas, e conseqüentemente, nos valores das tarifas e na qualidade do serviço, contribuindo ainda mais para a diminuição da atratividade por esse modal (BARCELOS *et al*, 2017).

Historicamente, a qualidade que já foi tratada de diversas formas (GARVIN, 1992), neste momento, tendo em vista as alterações ocorridas no modal rodoviário de passageiros, faz-se necessário que seja encarada como uma aliada na dimensão estratégica e competitiva das empresas prestadoras de transporte de passageiros, tornando-se um fator de sobrevivência para o meio (LIMA JUNIOR, 1995).

O desejo de melhorar os serviços oferecidos como ferramenta de lucratividade não se traduz apenas em investimentos em tecnologias avançadas, parte também em eleger ações que inspiram a qualidade percebida pelos clientes, que, conseqüentemente, resultarão em serviços

com características mais atraentes para os usuários, cujo objetivo é tornar o cliente leal à organização (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011).

Como os serviços de transportes de passageiros são heterogêneos entre si, devido às características regionais brasileiras, faz-se necessário que as empresas compreendam o mercado de atuação e identifiquem os custos da não qualidade em transporte e tais custos estão relacionados, não somente aos desperdícios e retrabalhos, como também envolve o “tempo perdido pelo usuários; ao desconforto na viagem; à avaria e ao extravio de bagagens; à ocorrência de acidentes; aos impactos ambientais e na redução de mobilidade das pessoas” (LIMA JUNIOR, 1995, p. 43).

Após discutir a revisão bibliográfica, cujo finalidade foi oferecer um suporte e embasamento argumentativo a pesquisa, a próxima seção apresenta o percurso metodológico da pesquisa para responder aos propósitos deste estudo.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização deste trabalho tais como: abordagem, tipo de pesquisa, o local da pesquisa, as técnicas e instrumentos de coleta de dados e os métodos de análise empregados.

#### 3.1 Local da Pesquisa

A empresa pesquisada concordou na divulgação de seus dados para a realização do estudo por meio do Termo de Consentimento Livre, que consta do Anexo A. Desta forma, a produção desta seção apresenta a instituição e sua história no segmento analisado.

A empresa Unida é uma empresa familiar do ramo de transportes rodoviário de passageiros e cargas iniciando suas atividades em 1934, quando seu fundador João Mansur (1918-2010) comprou um ônibus e começou a primeira linha intermunicipal de passageiros, ligando a cidade de Chácara (MG) a Juiz de Fora (MG) (EMPRESA UNIDA, 2019).

Com o auxílio de seu irmão, nos anos subsequentes, iniciou viagens entre outras cidades, primeiramente entre Barbacena e Carandaí, em seguida retornando a Juiz de Fora começaram o transporte para as cidades das localidades de Rio Novo, Barbacena e São João Del Rei (EMPRESA UNIDA, 2019).

A empresa foi formalmente estabelecida em 1949, realizando o seu primeiro contrato social, com o registro oficial de “Empresa Unida”. A empresa vivenciou durante as décadas de 1960 e 1970 um período de ascensão (EMPRESA UNIDA, 2019). A organização contou com diversos apoios, recursos próprios e equipamentos do DER-MG para abertura de estradas para a sua atuação. Durante o período de crescimento, expandiu-se na Zona da Mata Mineira e Mantiqueira, dispondo dos seguintes mercados: as cidades de Juiz de Fora, Ubá, Cataguases, Leopoldina, Muriaé, Visconde do Rio Branco, Viçosa, Ponte Nova, Ipatinga, além do Rio de Janeiro, Santos Dumont, Barbacena e São João Del Rei. No ano de 1980, a empresa passou por uma cisão ficando as linhas de Santos Dumont, Barbacena e São João Del Rei com a nova empresa formada após a divisão (EMPRESA UNIDA, 2019).



**Figura 11** – Ônibus da empresa na década de 1970

Fonte: Acervo da empresa Unida (2020).

No ano de 1984, uniu a cidade de Viçosa a Ervália e Muriaé, Ervália a Visconde do Rio Branco e Ubá a Muriaé. No ano de 1988, atingiu a capital mineira, ligando Belo Horizonte a



740 mil quilômetros, transportando 250 mil passageiros e consumindo em torno de 250 mil litros de combustível (EMPRESA UNIDA, 2019).

Possui um setor específico de transporte de cargas fracionadas, quer seja no interior dos bagageiros dos ônibus ou com caminhões próprios/de terceiros para este fim. O setor de cargas atende também à praça de São Paulo, movimenta 40 mil volumes/mês, emitindo 6.200 conhecimentos de transporte. A organização também administra parte do transporte urbano de funcionários da empresa MRS Logística em Conselheiro Lafaiete e da empresa Arcelor Mittal em sua fábrica em Juiz de Fora. Atende às necessidades de viagens especiais para turismo, dentro da possibilidade de sua frota, podendo ocorrer em todo o território nacional ou fora dele (Mercosul), (EMPRESA UNIDA, 2019).

A Empresa conta hoje com 120 ônibus do tipo convencional com e sem sanitário e executivos – que são utilizados tanto nas linhas regulares quanto no turismo e fretamentos – além de caminhões de cargas e veículos leves de apoio (EMPRESA UNIDA, 2019).

As próximas seções são destinadas a esclarecer os procedimentos metodológicos que nortearam a condução da pesquisa.

### **3.2 Classificação da Pesquisa**

De acordo com Gil (2008), o foco principal de uma pesquisa é descobrir soluções para os problemas existentes com o auxílio dos procedimentos científicos, apoiado na vontade de compreender e motivado pela satisfação para agir.

Dessa forma, a natureza desta pesquisa classifica-se como aplicada, cujo objetivo é compreender a essência e a fonte dos problemas (ROESCH, 1999). Vergara (2007) ainda complementa que esse tipo de pesquisa tem uma finalidade prática, orientada pelo interesse racional do investigador e localizada especialmente no nível da especulação.

Com relação aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. As pesquisas classificadas como exploratórias buscam promover uma familiaridade com o problema em estudo, com intuito de torná-lo compreensível ou de construir suposições (GIL, 2008). Para Marconi e Lakatos (2002, p. 85), este tipo de pesquisa possui três funções: “desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”.

O caráter exploratório resulta do fato de que a maioria das pesquisas existentes se refere ao transporte público por ônibus urbanos e da inviabilidade de transportar resultados de estudos realizados no exterior devido à diferença entre as realidades presentes (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011).

O traço descritivo está presente, pois o trabalho procura descrever as características de uma população específica dentro do contexto estudado (GIL, 2008). Assim sendo, foi realizada pesquisa de campo, ou seja, uma verificação empírica no local onde o problema foi estabelecido, utilizando o questionário como instrumento de coleta de dados (VERGARA, 2007).

Sob a ótica do procedimento, foi adotado o estudo de caso e a pesquisa de levantamento. O estudo de caso visa explorar, caracterizar e expor um determinado evento, fornecendo uma melhor compreensão a respeito de um fenômeno (YIN, 2001). A pesquisa de levantamento procura relatar os acontecimentos que ocorrem de forma natural em um determinado grupo em relação ao problema estudado, através da interrogação direta aos indivíduos dos quais se desejam conhecer o comportamento (GIL, 2008).

O estudo de caso elaborado é vantajoso para a empresa em investigação, assim como para outras empresas que desejam examinar a maneira com que se relacionam com os clientes e como estes identificam a qualidade do serviço prestado. Para Yin (2001, p. 33), “estudo de caso é como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo - tratando da



lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”, examinando os fatos dentro de uma realidade contemporânea.

### 3.3 Abordagem do Problema e o Instrumento de Coleta de Dados

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pergunta de pesquisa e os objetivos traçados, este trabalho classifica-se como uma pesquisa quantitativa. O caráter quantitativo encontra-se no fato de a pesquisa lidar com um número considerável e heterogêneo de usuários, conforme sugere Malhotra (2011). Segundo Polit e Beck (2011) a pesquisa quantitativa tem como base o pensamento positivista lógico, focando no raciocínio dedutivo, nas normas da lógica e nas condições mensuráveis da experiência humana.

Tal pesquisa retrata as correspondências entre as variáveis e relata fenômenos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Silva e Menezes (2005) conceituam a pesquisa quantitativa como aquela que pode ser “quantificável”, ou seja, expressa em números, concepções e informações para categorizá-las e, posteriormente, examiná-las, através de recursos e técnicas estatísticas.

Fonseca (2002, p. 20), de forma resumida, esclarece que,

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis etc. [...].

Os dados necessitam ser reduzidos a um grupo de variáveis que rigorosamente são controlados por meio da análise estatística ou pelo planejamento, permitindo medidas para o teste de uma teoria. A veracidade e a validade das pontuações nos instrumentos promovem as interpretações significativas dos dados (CRESWELL, 2007).

O instrumento usado foi um questionário composto por questões fechadas. De acordo com Roesch (1999), o questionário é o instrumento mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente nas que se dispõem em levantar a opinião da população. O foco principal do instrumento é interpretar as necessidades de informação do pesquisador em um grupo exclusivo de perguntas que os respondentes estejam predispostos e habilitados a responder (MALHOTRA, 2011).

Na pesquisa, a parte inicial do questionário conta com um breve texto introdutório, cujo objetivo é realizar a apresentação da pesquisadora e objetivo da pesquisa. Em seguida, foi exibido o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), para que o respondente pudesse decidir se aceitaria participar ou não da pesquisa.

O trabalho utilizou como ferramenta de coleta de dados a escala Servqual modificada, com vinte e duas questões fechadas (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; SANTOS, 2014) adaptada à realidade investigada e às necessidades do setor, com uma escala tipo Likert com 7 pontos conforme figura 13. As questões abordam a qualidade em serviços, por meio das cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia, de acordo com a percepção dos usuários do transporte rodoviário de passageiros interestadual, com base na escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).



**Figura 13** – Variação da escala likert  
 Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A escala Likert, retratada na figura 13, demanda de o entrevistado indicar um grau de concordância ou discordância, escolhendo uma das sete categorias propostas para cada afirmação presente no questionário (MALHOTRA, 2011). Sobre o pré-teste, este é indicado, porém não obrigatório. Devido ao número de respondentes e pelo fato de a escala SERVQUAL já ter sido testada diversas vezes (LADHARI, 2009), optou-se por não fazer o pré-teste.

Em conformidade com o cálculo amostral, tendo como base o quantitativo de vinte e duas questões no questionário, “utiliza-se um mínimo de 5 vezes mais observações do que o número de variáveis que compõem o banco de dados, sendo recomendável, todavia, que este coeficiente seja de 10 observações para cada variável” (FÁVERO *et al*, 2009, p. 237). Assim, fez-se necessário um número mínimo de 220 questionários preenchidos para a realização desta pesquisa para sua validade estatística.

O modelo SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988) destinado a mensurar a diferença entre percepção e expectativa do cliente pode ser igualmente utilizado para avaliar apenas a percepção da qualidade de acordo com o usuário, dessa forma, foi analisada somente a percepção do cliente sem levar em consideração suas expectativas, tal abordagem se mostra relevante, uma vez que, os respondentes geralmente atribuem notas elevadas às suas expectativas criando uma tendência que torna essa medida um tanto dispensável (BANDEIRA *et al*, 1998).

A última parte do questionário destinada para os dados sociodemográficos e outros questionamentos, visava delimitar o público-alvo da pesquisa, identificando dados pessoais e preferências como: gênero, idade, escolaridade, estado civil, renda familiar, local de desembarque, motivo e frequência de viagens, meios alternativos de viagem e local de compra da passagem. No apêndice A é apresentado o questionário.

### 3.4 Seleção dos sujeitos da pesquisa

Em virtude do objetivo da pesquisa, a escolha dos sujeitos foi realizada de maneira não probabilística por conveniência. Nesse contexto, os usuários são definidos por se localizarem no local certo e no momento exato, os elementos nesse tipo de amostragem tendem a ser acessíveis, fáceis de medir e cooperativos (MALHOTRA, 2011).

A empresa pesquisada dispõe de linhas que atendem diversos municípios do Estado de Minas Gerais e realiza a conexão de alguns municípios mineiros com o Estado do Rio de Janeiro, assim o universo da pesquisa caracteriza-se por usuários do transporte rodoviário interestadual por ônibus que utilizam os serviços prestados por essa empresa.

Foi escolhida a aplicação dos questionários *in loco*, pois a empresa pesquisada não possui a prática de enviar *e-mails*, *links*, *sites* ou o uso da redes sociais aos seus clientes para avaliação do serviço prestado, e segundo Malhotra (2012), o uso da internet para recolhimento das respostas apresenta desvantagens, pois o respondente pode não ter acesso à internet, além disso, há pouco controle real da amostra, não resposta e a demora da entrega das respostas.

No tocante ao objeto de estudo, interessa compreender a percepção do passageiro que utiliza esse tipo de serviço, sua opinião diante do serviço prestado. A escolha por esse tipo de serviço justifica-se por ser uma categoria de serviço que vem sofrendo concorrência como *uber*, *buser*, caronas compartilhadas, companhias áreas, carro próprio e devido à recente desregulamentação do setor advindas da legislação que permite o acesso de empresas de qualquer porte, além de ser a principal receita da organização.

### **3.5 A Pesquisa de Campo**

A pesquisa foi realizada durante um tempo pré-estabelecido, a fase de coleta dos dados ocorreu no período de 16 a 25 de janeiro de 2020, sendo aplicados um total de 340 questionários. O conjunto de respondentes foi composto por usuários do serviço interestadual que se encontravam no interior dos veículos, o instrumento de pesquisa foi distribuído pelos motoristas que iriam realizar a viagem tendo como ponto de partida a rodoviária Novo Rio (Rio de Janeiro) e destino algumas cidades mineiras. As pesquisas foram coletadas pela própria pesquisadora no ponto de parada na rodoviária de Juiz de Fora (Minas Gerais).

Do montante aplicado, foram selecionados 225 pertinentes para a análise e, portanto, válidos para a pesquisa, 115 questionários foram deixados sem respostas ou respondidos de maneira incompleta. Alguns respondentes manifestaram resistências em contribuir com a pesquisa, porém como se tratava de uma investigação acadêmica, alguns mudaram de ideia quando a pesquisadora foi coletar os questionários, e resolveram contribuir com o intuito de que suas respostas pudessem ser relevantes para melhoria dos serviços da empresa e também colaborar para o universo acadêmico.

### **3.5 Comitê de Ética**

A presente pesquisa tramitou junto ao Comitê de ética da UFRRJ, conforme anexo B. De acordo com as orientações do Comitê, os projetos de pesquisa com seres humanos deverão ser observar os seguintes trâmites e documentação:

1. Encaminhamento do projeto ao Departamento ao qual o pesquisador pertence para se criar um número de registro do próprio Departamento;
2. Memorando de encaminhamento ao Comitê de Ética da UFRRJ assinado e identificado pelo(a) orientador(a).
3. Preenchimento dos formulários (Protocolo Geral e Protocolo Humanos) onde irá constar o número do registro do Comitê de Ética.
4. Cópia do projeto (título, resumo, Introdução e justificativa (antecedentes, motivação, estado da arte), objetivos, metodologia, cronograma físico e de execução e referências).
5. Termo de Anuência da Instituição onde será realizada a pesquisa.
6. Preparação do TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE). Este TCLE é aplicável para qualquer tipo de pesquisa mesmo que a pesquisa imponha riscos não mensuráveis ou desprezíveis (ou seja, riscos não previsíveis) aos sujeitos envolvidos. A amostra da pesquisa deve ser esclarecida sobre o experimento, seja um provador de análise sensorial, ou um entrevistado, ou mesmo para publicação de imagem.
7. Preparação do TERMO DE ASSENTIMENTO caso a pesquisa envolva seres humanos (anexo B).

A presente pesquisa observou todas as exigências e protocolou no dia 20 de agosto de 2019 os documentos solicitados para cumprimento das normas exigidas para fins de publicação da pesquisa. A documentação analisada (Termo de anuência, Termo de consentimento Livre e

esclarecido, Protocolo Geral e Protocolo Humano) consta do processo n. 23083.026605/2019-71, e são apresentados no anexo B desta pesquisa.

### 3.6 Métodos de Análises dos Dados

Para o tratamento das variáveis e as operações estatísticas visando aos testes de hipóteses e as correlações de dados, foram utilizadas as planilhas eletrônicas (Excel®, software integrante do pacote Microsoft Office Professional Plus 2019®) primeiramente, para a tabulação dos questionários, e em seguida, foi utilizado o *software* de análise estatística SPSS (IBM SPSS Statistics Versão 22®) para realizar as análises estatísticas.

Hair Junior *et al* (2005) orientam que os dados colhidos sejam primeiramente revisados por meio das técnicas de análise exploratória dos dados, pois segundo os autores essa prática possibilita obter um melhor entendimento do comportamento dos dados, além de ajudar a identificar e solucionar eventuais falhas derivadas do planejamento e coleta de dados, como exemplo, identificar observações atípicas e dados ausentes.

Assim, foi concretizada a análise exploratória dos dados, em um primeiro momento, foi realizado, dados perdidos (*missing values*), a identificação de observações atípicas, assim como a análise das estatísticas descritivas das variáveis. E, no segundo momento, iniciou-se os processos da utilização da técnica multivariada escolhida, nessa situação, a análise fatorial exploratória.

A Análise Fatorial (AF) é um procedimento estatístico multivariado que busca “analisar a estrutura das interrelações (correlações) entre um grande número de variáveis [...], definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores” (HAIR JUNIOR *et al*, 2005, p. 91).

De outro modo, a AF procura reduzir as correspondências observadas dentro de um conjunto de variáveis inter-relacionadas objetivando reconhecer fatores comuns, neste sentido, ela ajuda o pesquisador na caracterização de indicadores que a princípio não eram observáveis formados do agrupamento de variáveis (FÁVERO *et al*, 2009).

A análise fatorial pode ser exploratória ou confirmatória, sendo que a primeira é utilizada quando o pesquisador explora os dados a fim de obter informações sobre o número de fatores necessários para melhor retratar os dados, enquanto na segunda, existe um prévio conhecimento por parte do pesquisador sobre a organização das variáveis e fatores (HAIR JUNIOR *et al*, 2009). Este trabalho utiliza a técnica de análise fatorial exploratória.

A próxima etapa consistiu em examinar se existe relação entre as variáveis categóricas presentes na pesquisa. Para tal, foi realizado o teste qui-quadrado de Pearson, para examinar se existe associação significativa entre elas. Como parte do processo das tabulações cruzadas, o *software* SPSS, produz uma tabela que inclui a estatística qui-quadrado e sua significância, se o valor encontrado de “significância é pequeno o suficiente (por convenção, a significância deve ser menor do que 0,05), rejeitamos a hipótese de que as variáveis são independentes e aceitamos a hipótese de que elas estão de alguma maneira relacionadas” (FIELD, 2009, p. 614).

### 3.7 Pressupostos e Etapas da Análise

Segundo Hair Junior *et al* (2005), as suposições em análise fatorial devem considerar dois elementos: a normalidade/linearidade e a matriz de correlações com valores significativos. O primeiro elemento ocorre caso haja desvios na normalidade e na linearidade, tal ocorrência pode diminuir as correlações observáveis. E o segundo componente revela que a matriz de correlações deve apresentar valores altos para aplicar a análise fatorial, sugerindo uma carga mínima de 0,30.

Para a realização da análise fatorial exploratória, foram seguidos os passos sugeridos por Fávero *et al* (2009) e Malhotra (2012) aplicados nesta pesquisa que são: a matriz de

correlação constituída pelas estatísticas Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett; a extração de fatores iniciais, pode ser realizado pela análise de componentes principais; a definição da quantidade de fatores seguidos pela rotação e da interpretação dos mesmos. Uma vez identificados os fatores, o passo seguinte foi examinar a confiabilidade com relação às suas variáveis originais, para isso foi utilizado coeficiente alfa, ou o *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ).

A primeira parte buscou examinar se a matriz de dados dispõe de correlações significativas suficientes para a avaliação de uma análise fatorial exploratória e para essa finalidade foi utilizado a medida de adequação da amostra o KMO e o teste de esfericidade de Bartlett (MESQUITA, 2010). O teste KMO avalia a pertinência da amostra quanto ao grau de correlação parcial entre as variáveis, os valores variam entre 0 e 1, conforme Quadro 11, os números iguais ou inferiores a 0,60 apontam que a análise fatorial pode ser inadequada (FÁVERO *et al*, 2009).

**Quadro 11 – Estatística KMO**

KMO	Análise Fatorial
1 - 0,9	Muito boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Razoável
0,5 - 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Fávero *et al* (2009, p. 242).

Já o teste de esfericidade de Bartlett é uma estatística utilizada para avaliar a hipótese de que as variáveis não estejam correlacionadas na população, ou seja, “a matriz de correlação da população é uma matriz identidade” (MALHOTRA, 2012, p. 549). De acordo com Fávero *et al* (2009, p. 241) a análise é dada:

Se a hipótese nula ( $H_0$ : a matriz de correlações é uma matriz identidade) não for rejeitada, isso significa que as variáveis não estão correlacionadas e, nesta situação, não é adequada a utilização de AF. Por outro lado, se a hipótese nula for rejeitada, haverá indícios de que existem correlações significativas entre as variáveis originais.

De acordo com Hair Junior *et al* (2009) um teste de esfericidade de Bartlett deve ter um valor inferior a 5% do nível de significância para prosseguir com a análise.

Para selecionar o número de fatores a serem retidos, devido à existência de combinações da grande parte das variâncias explicadas, foi utilizado o gráfico de declive, ou gráfico *scree plot* (MALHOTRA, 2012). O *scree plot* é utilizado para identificar o número ótimo de fatores que podem ser extraídos antes que a variância se torne comum (HAIR JUNIOR *et al* 2009).

Para Fávero *et al* (2009, p. 244),

O gráfico Scree é realizado por meio da plotagem dos valores da raiz latente, ou eigenvalues, no eixo Y e o número de fatores no eixo X, de acordo com a ordem de extração. Assim, o ponto a partir do qual o gráfico passa a se tornar “mais horizontal” reflete um indicativo do número máximo de fatores a serem extraídos.

Foi considerada também a variância explicada, a VE para escolha dos fatores retidos. Este recurso seleciona um número mínimo de fatores para se alcançar o necessário para evidenciar e ser aderente à pesquisa. Outra maneira para validar a quantidade de fatores retidos é a interpretabilidade dos mesmos em face da literatura (FÁVERO *et al*, 2009).

Outro ponto a ser considerado é a comunalidade das variáveis, ela aponta a variância que uma variável compartilha com a solução fatorial. Assim, para esse critério valores abaixo de 0,5 podem ser excluídos a fim de tornar a fase de rotação dos fatores mais apropriada (HAIR JUNIOR *et al*, 2009). Para Fávero *et al* (2009, p. 244), a finalidade do processo de rotação dos fatores é a “transformação dos coeficientes dos componentes principais retidos em uma estrutura simplificada”, com o intuito de facilitar a interpretação.

Dentre os métodos de rotação existentes, esta pesquisa utilizou a técnica denominada varimax. Segundo Malhotra (2012, p. 555), o procedimento varimax é um “método ortogonal de rotação de fatores que minimiza o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, reforçando, assim, a interpretabilidade dos fatores.”

A fase de identificação e denominação dos fatores ocorre durante a interpretação de valores, que de acordo Hair Junior *et al* (2009), uma carga acima de 0,40 são consideradas relevantes, abaixo desse valor é desprezível e acima de 0,50 significativas. Hair Junior *et al* (2009, p. 119) explica que,

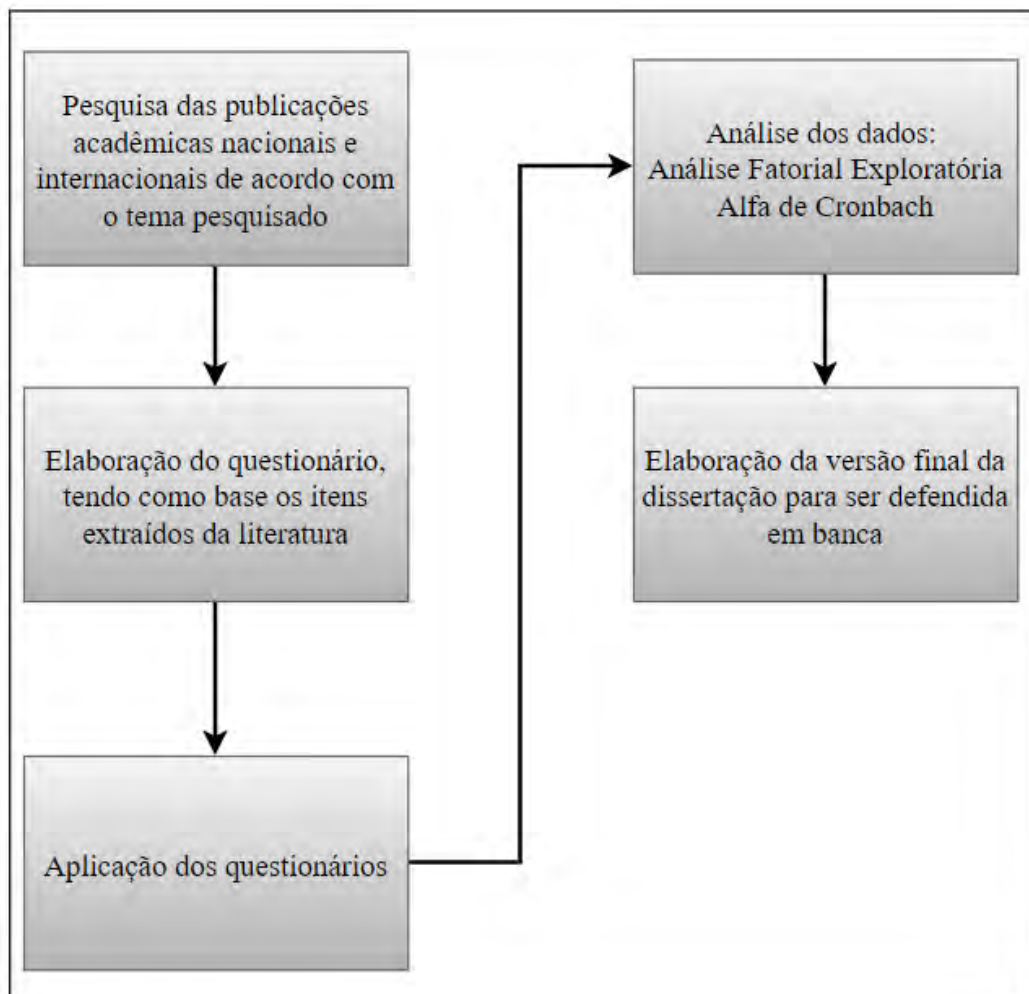
Como uma carga fatorial é a correlação da variável e do fator, a carga ao quadrado é a quantia de variância total da variável explicada pelo fator. Assim, uma carga de 0,30 reflete aproximadamente 10% de explicação, e uma carga de 0,50 denota que 25% da variância é explicada pelo fator. A carga deve exceder 0,70 para que o fator explique 50% da variância de uma variável. Logo, quanto maior o valor absoluto da carga fatorial, mais importante a carga na interpretação da matriz fatorial. Usando significância prática como critério, podemos avaliar as cargas como se segue: Cargas fatoriais na faixa de  $\pm 0,30$  a  $\pm 0,40$  são consideradas como atendendo o nível mínimo para interpretação de estrutura. Cargas de  $\pm 0,50$  ou maiores são tidas como praticamente significantes. Cargas excedendo  $+ 0,70$  são consideradas indicativas de estrutura bem definida e são a meta de qualquer análise fatorial.

De acordo com Field (2009) e Hair Junior *et al* (2009), como a análise fatorial é livre, ou seja, as variáveis são agrupadas de acordo com as correlações, faz-se necessário avaliar a fidedignidade da escala, assim, será utilizada a medida do alfa de Cronbach que é “a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades” (MALHOTRA, 2012, p. 231).

Esse parâmetro possui variação de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1 mais significativo e confiável é o fator, valores acima de 0,7 a 0,8 é considerável aceitável e o valor de 0,60 pode ser aceito em pesquisa exploratória (FÁVERO *et al*, 2009; HAIR JUNIOR *et al*, 2009). O cálculo do alfa é a afinidade positiva com a quantidade de itens na escala, assim aumentando o número de elementos, aumenta também o grau de confiabilidade (HAIR JUNIOR *et al*, 2009).

### **3.8 Etapas da Pesquisa**

Com a finalidade de compreender o caminho e processo da pesquisa, a figura 14 apresenta suas etapas.



**Figura 14** – Etapas da pesquisa  
 Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A primeira fase correspondeu à revisão da literatura nacional e internacional sobre a temática pesquisada. O segundo momento, foi destinado à elaboração do questionário, com base na literatura revisada e, em seguida, foi aplicado o instrumento de avaliação. A penúltima etapa diz respeito ao tratamento e análise dos dados obtidos, cuja opção de abordagem quantitativa deu-se em função de uma melhor construção do modelo analisado.

A etapa final, discutida na próxima seção, apresenta os resultados obtidos na pesquisa com base nas respostas obtidas da aplicação dos questionários. Em seguida a proposta de um plano de ação visando mitigar os efeitos das lacunas em relação aos serviços prestados e o relatório técnico conclusivo que se mostra como produto tecnológico final desta dissertação, com o objetivo de subsidiar as ações corretivas do planejamento estratégico, em curso, na organização.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

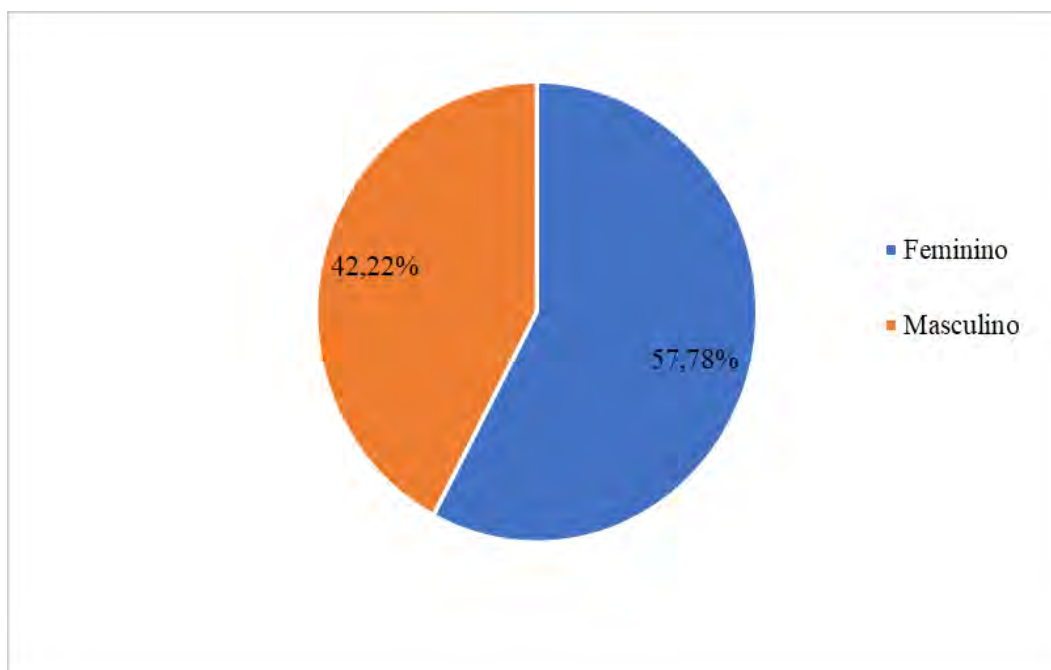
Este capítulo é destinado à análise dos dados coletados a partir dos questionários. A parte 1 do questionário foi composta pelas perguntas do modelo SERVQUAL adaptadas, já a parte 2 do instrumento de pesquisa objetivou apurar os dados socioeconômicos da amostra selecionada, desejando buscar possíveis interações com outros dados com a finalidade de fornecer informações que possam contribuir posteriormente para a gestão do serviço com base na segmentação escolhida. A parte 3 do questionário é voltada para perguntas envolvendo o passageiro e a viagem.

Como já mencionado anteriormente, os respondentes embarcaram na rodoviária da cidade do Rio de Janeiro tendo como destino as cidades de Minas Gerais atendidos pela pesquisada.

### 4.1 Perfil dos Respondentes e Estatística Descritiva

De acordo com os dados coletados, das 225 respostas, 130 questionários foram respondidos por mulheres (57,78%) e 95 foram respondidos por homens (42,22%), nota-se um ligeiro predomínio de usuários do sexo feminino, conforme Gráfico 3.

**Gráfico 3** - Proporção entre sexo masculino e feminino

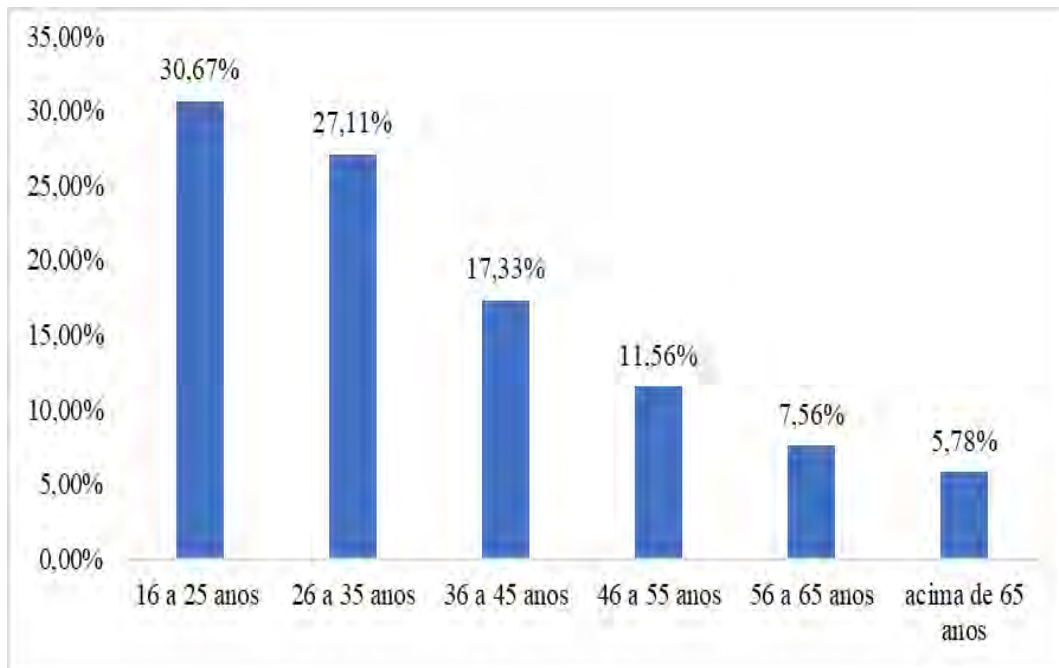


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No que concerne à idade dos respondentes, tem-se que o maior grupo foi dos indivíduos entre 16 a 25 anos, seguido pelo grupo de 26 a 35 anos. Verifica-se uma distribuição em relação às frequências das idades dos respondentes com tendência à esquerda, conforme Gráfico 4, em virtude de uma maior concentração do público jovem como usuários do sistema de transporte rodoviário interestadual.



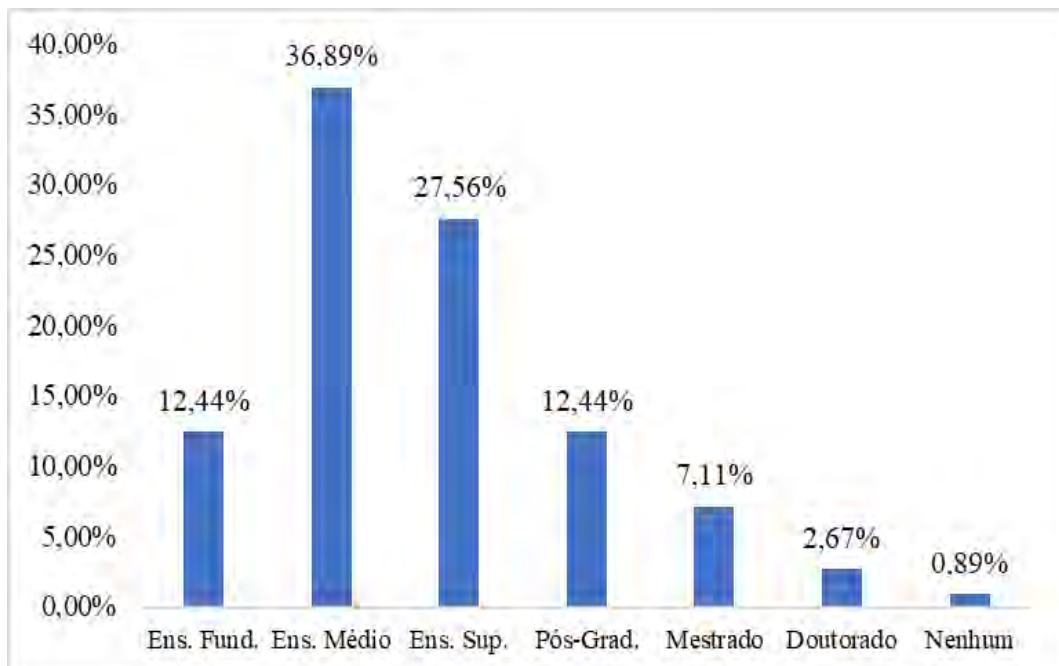
**Gráfico 4 - Distribuição da amostra por faixa etária**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Em relação ao nível de escolaridade, percebe-se que 49,78%, ou seja, quase metade da amostra dos indivíduos foram além da educação básica, demonstrando que a maior parte dos informantes possuem bom nível de escolaridade, de acordo com o Gráfico 5.

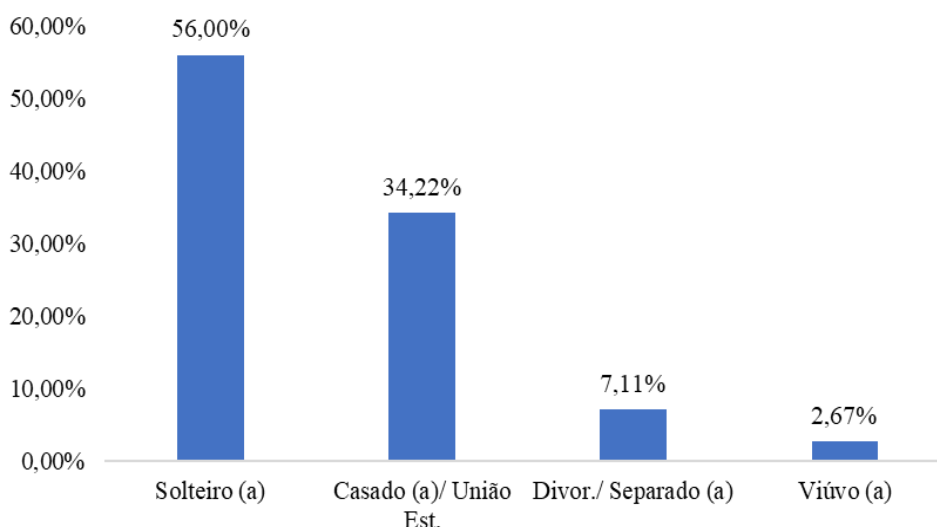
**Gráfico 5 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com relação ao estado civil, ela é composta em sua maioria pelo público “solteiros (as)” com 56%, demais percentuais podem ser verificados no Gráfico 6.

**Gráfico 6 - Distribuição da amostra por estado civil**

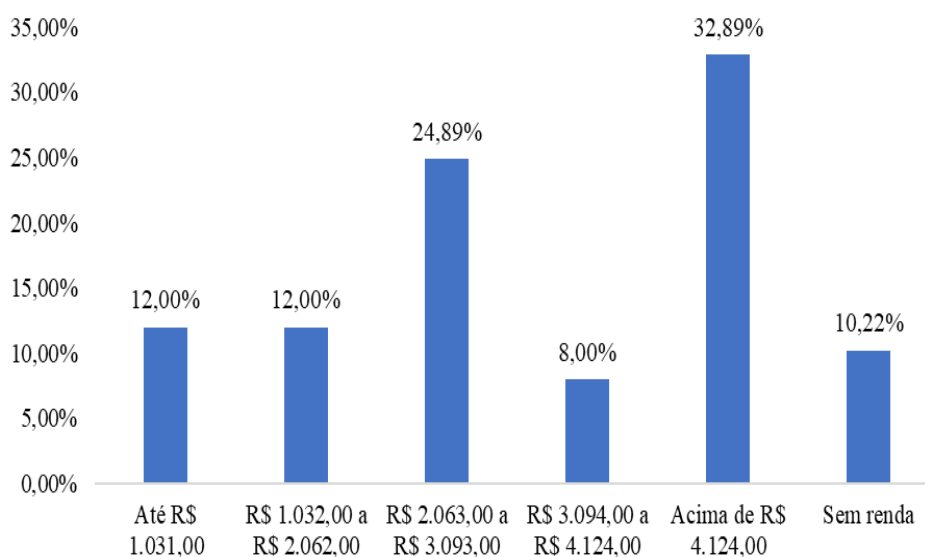


Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A pesquisa referente à faixa salarial dos entrevistados foi obtida por meio de questionamento em que as respostas deveriam se encaixar em seis faixas. Como o questionário foi elaborado em dezembro/2019, a faixa inicial teve como parâmetro o salário aprovado na proposta orçamentária do governo para o ano de 2020, sendo de R\$ 1.031,00. As faixas seguintes foram baseadas em múltiplos desse salário. Os resultados encontrados estão descritos no Gráfico 7.

Para a exposição dos resultados, foram transcritos em formato monetário, no qual se verifica que 32,89%, possuem renda familiar acima de R\$ 4.124,00. A segunda faixa mais declarada está entre dos entrevistados R\$ 2.063 a R\$ 3.093,00, com 24,89%. Existe um empate entre as faixas até R\$ 1.031,00 e R\$ 1.032,00 até R\$ 2.062,00, ambas com 12% dos respondentes. A faixa menos declarada ficou com 8%, representada por R\$ 3.094,00 a R\$ 4.124,00. Tem-se na amostra que 10,22% declaram estar sem renda familiar no momento. Vale destacar, que a pergunta se fundamenta em investigar a renda total da família, ou seja, todos os moradores da mesma residência e que dependem da renda declarada.

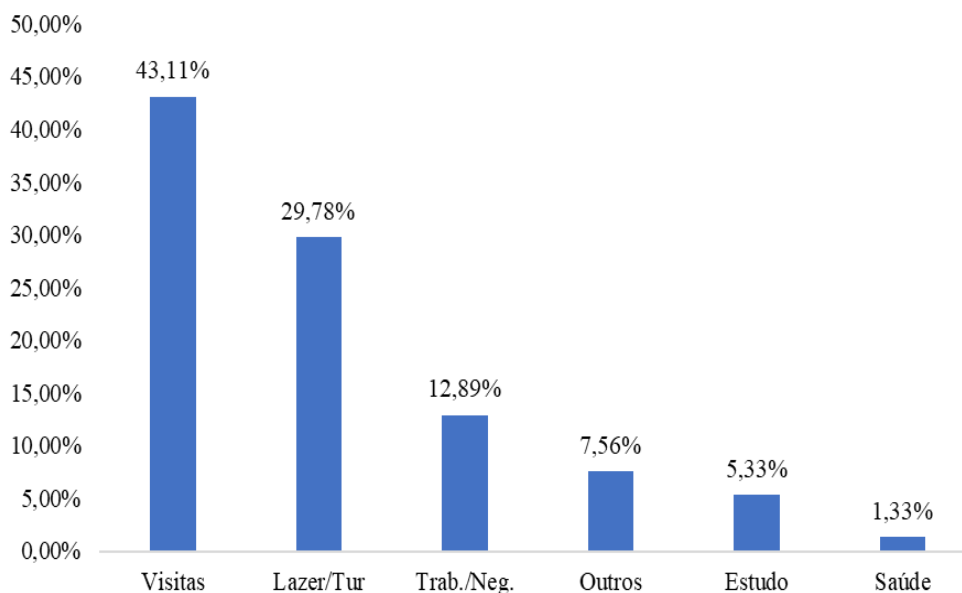
**Gráfico 7 - Distribuição da amostra por faixa salarial**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quanto ao motivo da viagem declarado pelos respondentes, destaca-se de forma isolada o motivo “visitas parentes/amigos” com 43,11% seguido por “lazer/turismo” com 29,78%, nota-se que ambas categorias somadas equivalem 72,89% da amostra. As categorias menos expressivas são “estudo” com 5,33% e “saúde” com 1,33%. À vista disso, as motivações tendem a ser menores entre as regiões mineiras e cariocas nas opções saúde, estudo e outros motivos.

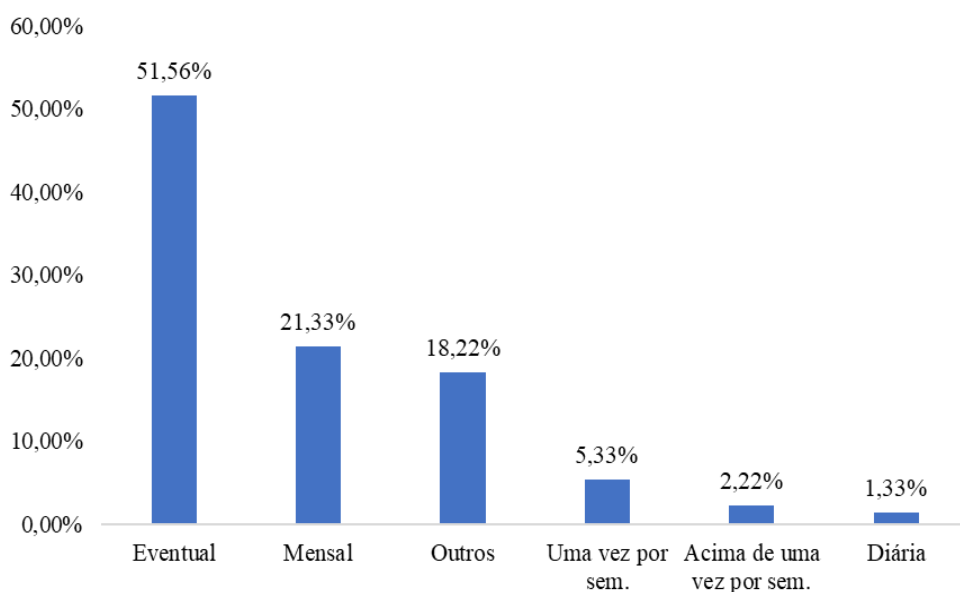
**Gráfico 8 – Motivo da viagem**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com relação à frequência de viagens, nota-se que o uso de forma “eventual” é primordial sobre as demais frequências, com 51,56% da amostra, dado este característico dessa modalidade de transporte interestadual, uma vez que, este é utilizado principalmente, conforme resposta anterior, para visitas a parentes/amigos e lazer/turismo.

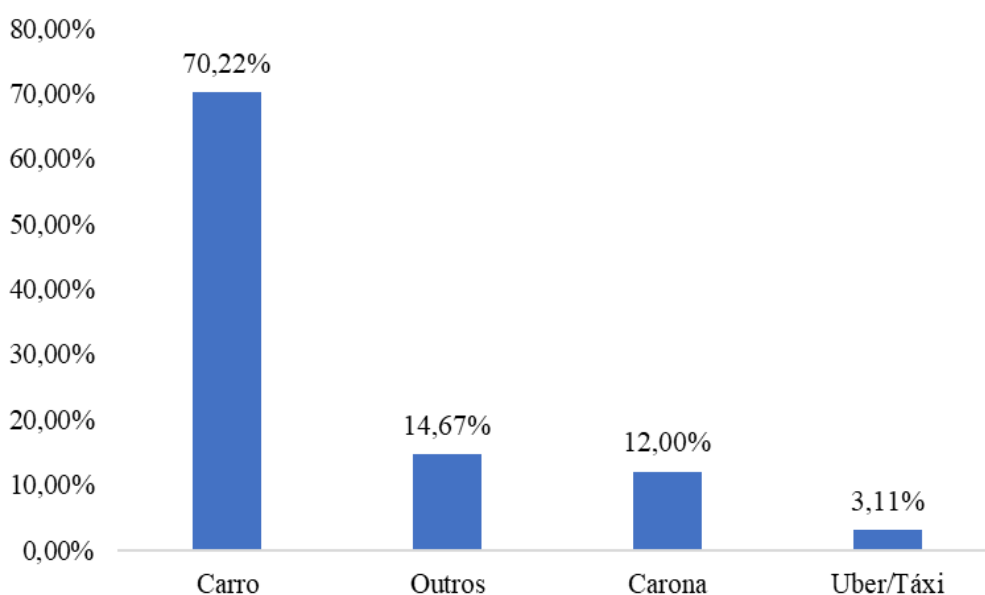
**Gráfico 9 – Frequência da viagem**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na pergunta “Qual outro meio de transporte que utiliza para realizar esse mesmo trajeto quando não utiliza os serviços da empresa Unida?”, constatou-se que a maioria dos entrevistados (70,22%) utiliza como meio alternativo o carro, característica essa ampliada em decorrência de incentivos ao consumo de veículos próprios, aspecto este que afeta o planejamento do transporte público interestadual de passageiros. Em segundo lugar, tem-se 14,67% da amostra, com a opção “outros” meios de realizar o mesmo trajeto, substituindo assim o ônibus da empresa Unida. O terceiro meio mais citado é a modalidade “carona” representando 12%, fato este vem aumentando nas últimas décadas em decorrência da tecnologia, com o uso de aplicativos. E uma pequena parcela, 3,11%, declarou a forma “uber/táxi” como substituto do seu trajeto.

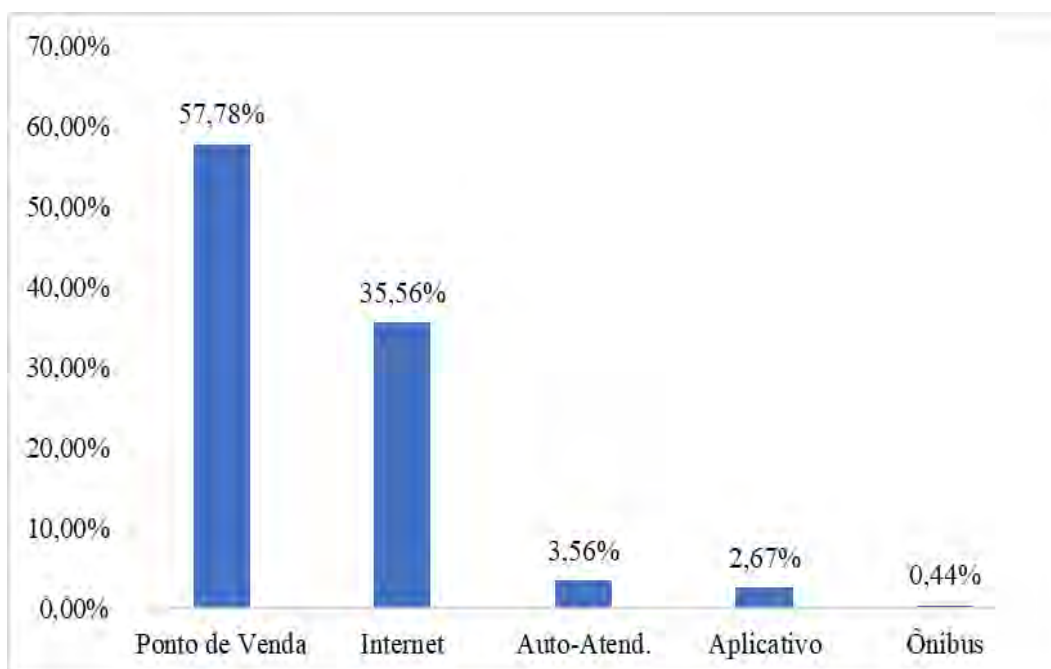
**Gráfico 10 – Outro meio de transporte**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Quanto ao local de compra de passagens, prevalece o ponto de vendas com 57,78%, que pode estar localizado dentro de uma rodoviária ou ponto de parada de ônibus. O segundo meio mais utilizado com 35,56% é a internet. Ao ser feita a análise cruzando-se os dados nas categorias: idade com a forma de compra, é possível observar que mesmo a grande maioria sendo composta por um público de jovens usuários a internet não foi o meio mais utilizado para adquirir a passagem. Os outros locais de compra com menor representatividade foram: o “autoatendimento (totem)” com 3,56%, “aplicativo” 2,67% e “dentro do ônibus” com 0,44%.

**Gráfico 11 – Local de compra da passagem**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Finalizado o estudo em torno da estatística descritiva, a próxima seção apresentará os resultados obtidos por meio da análise fatorial exploratória com a finalidade de identificar os fatores que influenciam a qualidade em empresas de transporte rodoviário interestadual, e a estrutura latente do conjunto de dados (HAIR JUNIOR *et al*, 2005).

#### 4.2 Análise Fatorial Exploratória

Englobando as suposições e as análises realizadas na pesquisa, foram agrupados todos os critérios para interpretação dos dados na parte da análise fatorial exploratória e de confiabilidade. Os critérios encontram-se reunidos no Quadro 12.

**Quadro 12 – Critérios para adequação**

Função	Medida	Parâmetro de aceitação
Matriz de correlação	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	> 0,500
	Teste de Esfericidade de Bartlett	Significância <0,05
Validade	Comunalidade ( $h^2$ )	> 0,50
	Carga fatorial (CF)	> 0,40
Confiabilidade	Alfa de Cronbach	> 0,70

Fonte: Hair Junior *et al* (2005); Fávero *et al* (2009) e Malhotra (2012). Adaptado pela autora.

As variáveis constituídas por cada pergunta do questionário foram avaliadas no SPSS para realizar a primeira fase da análise fatorial exploratória. No *software* foi executada a redução de dimensão através do fator. O tratamento adotado foi o de componentes principais. Primeiramente, foi executado o teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett.

**Quadro 13 - Teste KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		0,88
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2462,176
	df	231
	Sig	0

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Pelo Quadro 13 foi verificado que os dados possuem correlações aceitáveis para tornar adequada a análise fatorial, pois o KMO é de 0,880, que de acordo com Fávero *et al* (2009) é considerado uma boa medida. O teste de Bartlett indica a rejeição da hipótese nula ( $H_0$ ), ao nível de significância de 5%, ( $H_0$ : matriz de correlações  $\rho$  seja estatisticamente igual à matriz identidade  $I$  de mesma dimensão).

Em seguida, foi analisada a comunalidade, que identifica a variância das variáveis alocadas distribuída com a solução. Consoante aos critérios de adequação, tem-se que valores abaixo do estipulado poderão ser excluídos, uma vez que, tais variáveis não explicariam os fatores. O valor da comunalidade varia por autor e pesquisa, assim, neste estudo, foi considerado valor acima de 0,50, pois de acordo com Hair Junior *et al* (2005) variáveis com medidas abaixo de 0,5 podem ser excluídas com o objetivo de tornar a fase de rotação dos fatores mais adequada.

Na Tabela 3, a seguir, encontram-se as variáveis e suas respectivas comunalidades. Foram assinaladas as células que possuem comunalidade abaixo do aceitado nos parâmetros desta pesquisa.

**Tabela 3 – Comunalidade**

Variável	Inicial	Extração
VT1	1,000	,607
VT2	1,000	,732
VT3	1,000	,462
VT4	1,000	,696
VT5	1,000	,515
VC6	1,000	,588
VC7	1,000	,681
VC8	1,000	,619
VC9	1,000	,627
VP10	1,000	,607
VP11	1,000	,601
VP12	1,000	,446
VP13	1,000	,321
VS14	1,000	,716
VS15	1,000	,682
VS16	1,000	,619
VS17	1,000	,524
VE18	1,000	,581
VE19	1,000	,742
VE20	1,000	,619
VE21	1,000	,635
VE22	1,000	,392

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As comunalidades iniciais possuem valores iguais a 1, e após a extração, os valores oscilam entre 0 e 1. Os valores mais próximos de zero significam que os fatores comuns explicam pouca ou nenhuma variância comum dentro da variável, e “quanto mais próximas as comunalidades estão de 1, melhor os fatores explicarão os dados originais” (FIELD, 2009, p. 564). Assim na Tabela 4, na coluna “Extração” quatro variáveis apresentaram valores abaixo de 0,5: “VT3” com 0,462, “VP12” com 0,446, “VP13” com 0,321 e “VE22” com 0,392.

Foi realizada, então, a exclusão das variáveis com valores abaixo de 0,4 e feito novamente a extração de componentes principais. Assim, nesta segunda etapa, todas as variáveis que permaneceram apresentaram valores de comunalidade acima de 0,5, conforme tabela 7. Das 22 variáveis iniciais a quantidade foi reduzida para 18.

**Tabela 4** – Comunalidade segunda etapa

Variável	Inicial	Extração
VT1	1,000	,683
VT2	1,000	,754
VT4	1,000	,735
VT5	1,000	,533
VC6	1,000	,611
VC7	1,000	,678
VC8	1,000	,655
VC9	1,000	,652
VP10	1,000	,634
VP11	1,000	,644
VS14	1,000	,725
VS15	1,000	,696
VS16	1,000	,600
VS17	1,000	,544
VE18	1,000	,616
VE19	1,000	,716
VE20	1,000	,661
VE21	1,000	,663

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Após a retirada de quatro variáveis pelo critério da comunalidade, o KMO foi modificado de 0,880 para 0,879, permanecendo como um valor considerado “bom” para prosseguir com a análise fatorial. E o teste de Bartlett permaneceu com valor abaixo de 0,05, evidenciando assim, que existem correlações significativas entre as variáveis.

Posteriormente, foi avaliado o número de fatores retidos, adotando como critério do autovalor acima de 1, no *scree plot* e na verificação de interpretabilidade dos fatores, dessa forma encontrou-se quatro fatores retidos, conforme Tabela 5 de variância explicada, representando 65,56% da variabilidade dos dados.

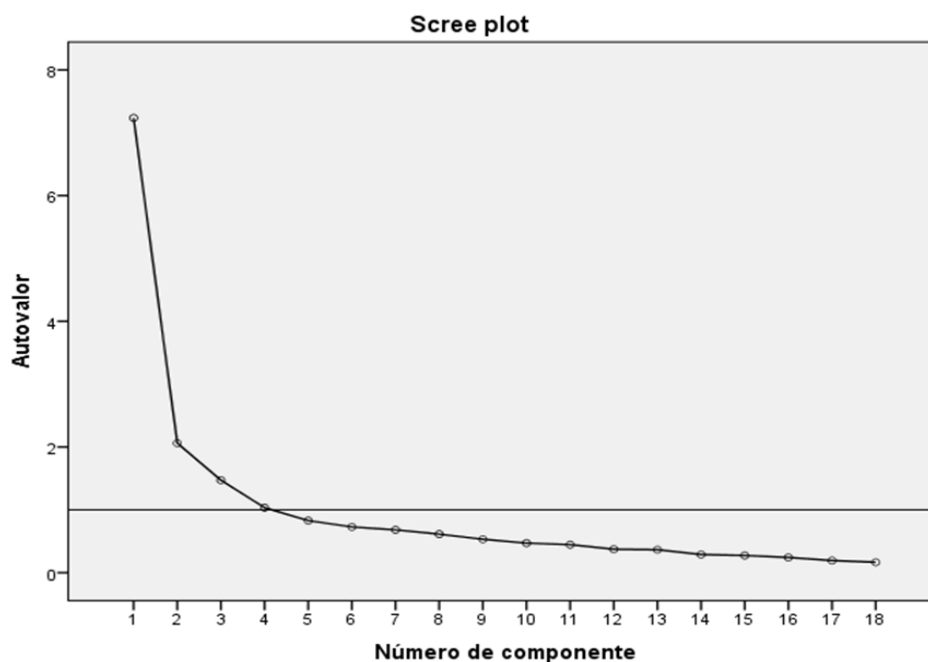
**Tabela 5 – Variância total explicada**

	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,236	40,199	40,199	7,236	40,199	40,199	3,924	21,8	21,8
2	2,061	11,447	51,647	2,061	11,447	51,647	3,528	19,599	41,399
3	1,472	8,178	59,825	1,472	8,178	59,825	2,848	15,824	57,223
4	1,033	5,74	65,565	1,033	5,74	65,565	1,502	8,343	65,565
5	0,829	4,603	70,168						
6	0,728	4,044	74,212						
7	0,681	3,784	77,996						
8	0,613	3,403	81,399						
9	0,531	2,952	84,351						
10	0,47	2,612	86,963						
11	0,446	2,477	89,439						
12	0,373	2,072	91,511						
13	0,366	2,032	93,543						
14	0,289	1,607	95,15						
15	0,273	1,519	96,669						
16	0,242	1,344	98,013						
17	0,193	1,07	99,083						
18	0,165	0,917	100						

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O gráfico contendo o *scree plot* (Gráfico 12, a seguir) evidencia os fatores com autovalor acima de 1 que foram retidos. O autovalor cujo valor é acima de 1 satisfaz a regra da raiz latente que são considerados significativos (HAIR JUNIOR *et al*, 2009).

**Gráfico 12 – Scree plot**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).



O passo seguinte é a rotação, pelo método varimax, tendo como critério apenas cargas acima de 0,40, dessa forma, as cargas de fatores menores que do que 0,40 não serão evidenciadas e as variáveis estão listadas por ordem de tamanho em seus respectivos fatores, conforme Tabela 6.

**Tabela 6** – Matriz de componente rotativa

Variável	Componente			
	1	2	3	4
VS14	0,815			
VS15	0,778			
VS16	0,710			
VS17	0,610			
VT4		0,821		
VT2		0,795		
VT1		0,757		
VT5		0,663		
VC9	0,553	0,567		
VC6	0,502	0,499		
VC8	0,622	0,464		
VC7	0,696	0,411		
VE19			0,795	
VE20			0,771	
VE21			0,747	
VE18			0,700	
VP10				0,757
VP11				0,736

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Verifica-se na Tabela 6 que as variáveis “VC9”, “VC6”, “VC8” e “VC7” estão dispostas em dois fatores simultaneamente, pois “quando uma variável demonstra ter mais de uma carga significativa, ela é chamada de carga cruzada” (HAIR JUNIOR *et al*, 2009, p. 121).

A variável “VC9” corresponde ao item “Quando a Empresa Unida promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz?”, “VC6” corresponde ao item “Quando você tem algum problema com a Empresa Unida, ela é solidária e o deixa seguro?”, a variável “VC8” corresponde à questão “As viagens são cumpridas nos horários?” e a variável “VC7” que significa “A Empresa Unida é de confiança?”. Todas as quatro variáveis pertencem à dimensão da confiabilidade e estão alocadas ao mesmo tempo no fator 1 e 2. As variáveis que estão alocadas no fator 1 que não possuem carga cruzada condizem com a dimensão garantia enquanto as variáveis em mesmas condições no fator 2 dizem respeito à dimensão tangibilidade.

Em uma prévia análise, percebe-se que as quatro variáveis estão mais teoricamente relacionadas ao fator 1 do que com o fator 2, pois confiabilidade pode ser interpretada como confiança, credibilidade da empresa perante seus usuários. Com o intuito de comprovar a real alocação das variáveis e testar a confiabilidade dos fatores será realizada a medida alfa de Cronbach, para fazer com que cada variável se associe a apenas um único fator.

### 4.3 Posicionamento das Cargas Cruzadas

Com suporte do alfa de Cronbach, as variáveis com cargas cruzadas “VC9”, “VC6”, “VC8” e “VC7” foram testadas para serem reposicionadas de acordo com a sua respectiva carga fatorial (Tabela 7). Em um primeiro momento, foi observada a carga fatorial da variável estando presente no primeiro fator em que estava alocada. Em seguida, as variáveis foram retiradas do

fator 1, e então, calculado o alfa de novamente. De maneira análoga, o mesmo procedimento foi realizado para o fator 2. O critério de decisão do fator a ser realocado ou mantido depende da carga fatorial mais alta ou significativa, conforme sugere Hair Junior *et al* (2009) assumindo o valor de 0,60 como uma medida aceitável numa pesquisa exploratória, e 0,70 considerado aceitável em pesquisas em geral.

**Tabela 7** - Alfa de Cronbach com as variáveis de carga cruzada

Variável	Variáveis alocadas em ambos fatores	Alfa inicial do fator 1	Alfa do fator 1 sem as variáveis VC9, VC6, VC8 e VC7		Alfa inicial do fator 2	Alfa do fator 2 sem as variáveis VC9, VC6, VC8 e VC7		Posição de realocação
VC9	1 e 2	—						Fator 1
VC6	1 e 2	—	0,891	0,83	0,894	0,843		Fator 1
VC8	1 e 2	—						Fator 1
VC7	1 e 2	—						Fator 1

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Como as variáveis “VC9”, “VC6”, “VC8” e “VC7” pertencem a mesma dimensão, confiabilidade, optou-se em retirar todas de cada fator, e assim, analisar individualmente o valor obtido do alfa de Cronbach do fator 1 e 2 separadamente após a extração.

De acordo com as cargas fatoriais obtidas com o modelo de alfa de Cronbach, as quatro variáveis “VC9”, “VC6”, “VC8” e “VC7” ficam alocadas no fator 1, pois caso sejam retiradas as quatro variáveis desse fator, ele ficará com um valor de alfa de Cronbach menor do que o do fator 2. A Tabela 8 evidencia o posicionamento dos itens com cargas cruzadas.

**Tabela 8** - Posições finais das variáveis com carga cruzada

Fator	Quantidade de variáveis inicial	Quantidade de variáveis final	Alfa inicial	Alfa final recalculado
1	8	8	0,891	0,891
2	8	4	0,894	0,843

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Assim, finalizada a verificação das cargas cruzadas, o passo seguinte foi calcular o alfa de Cronbach para descobrir o grau de consistência interna ou confiabilidade das variáveis em estudo de cada fator.

#### 4.4 Análise de Confiabilidade dos Fatores Obtidos na Análise Fatorial

A análise de confiabilidade foi composta por 18 variáveis em 4 fatores de acordo com a carga. A Tabela 9 apresenta em ordem crescente o grau de confiabilidade por fator.

**Tabela 9** - Alfa de Cronbach

Fator	Quantidade de variáveis inicial	Quantidade de variáveis final	Alfa inicial	Alfa final recalculado
1	8	8	0,891	0,891
2	8	4	0,894	0,843
3	4	4	0,841	0,841
4	2	2	0,552	0,552

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os resultados presentes na Tabela 9 relatam que, apesar de todas as escalas serem consideradas exploratórias, a maioria delas possui um valor de alpha de Cronbach acima de 0,70, somente o fator 4 apresentou um valor abaixo de 0,60, o qual é considerado como um limite inferior de aceitabilidade da medida de Cronbach.

A próxima seção apresenta os resultados dos testes qui-quadrado aplicados na pesquisa, cuja finalidade foi descobrir se existia associação entre as variáveis selecionadas nos objetivos.

#### 4.5 Testes Qui-Quadrado

O teste não paramétrico denominado Qui-Quadrado, o qual é aplicado em variáveis nominais e ordinais, trabalha com frequências e analisa se existe relação entre duas variáveis. Neste caso, pretende-se verificar se existe relação entre as seguintes variáveis: Sexo *versus* Meio Alternativo, Sexo *versus* Local de Compra, Sexo *versus* Frequência, Idade *versus* Meio alternativo, Idade *versus* Local de compra, Idade *versus* Frequência e Renda *versus* Outro Motivo.

Assim, o primeiro teste realizado entre as variáveis sexo e meio alternativo ao transporte de ônibus, teve a finalidade de verificar se existe relação entre essas variáveis. Considerando:  $H_0$ : Existe independência entre o sexo do indivíduo e a utilização de meio alternativo ao modal rodoviário.  $H_1$ : Existe relação entre o sexo do indivíduo e a utilização de meio de alternativo ao modal rodoviário.

**Tabela 10 - Teste Qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	11,878 <sup>a</sup>	3	,008
Razão de verossimilhança	12,289	3	,006
Associação Linear por Linear	2,260	1	,133
N de Casos Válidos	225		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na Análise dos resultados na Tabela 10, entende-se que o teste do Qui-quadrado mostra um valor igual a 11,878 e uma significância de 0,008, da qual se depreende que se rejeita a hipótese nula, logo há relação entre o indivíduo ser homem ou mulher e utilizar outro meio de transporte para substituir o ônibus rodoviário.

De modo, a saber, se as variáveis sexo e local de compra da passagem se relacionam foram propostas as seguintes hipóteses. Considerando:  $H_0$ : Existe independência com relação ao sexo do passageiro e o local de compra da passagem.  $H_1$ : Existe relação entre sexo do passageiro e o local de compra da passagem.

**Tabela 11 - Teste Qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	3,641 <sup>a</sup>	4	,457
Razão de verossimilhança	3,984	4	,408
Associação Linear por Linear	,831	1	,362
N de Casos Válidos	225		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Tendo em conta os resultados da Tabela 11, o teste do Qui-quadrado apresenta um valor igual a 3,641 e uma significância de 0,457, da qual se depreende que se não se rejeita a hipótese nula, logo não há relação entre o sexo do passageiro e o local de compra da passagem.

O próximo teste foi realizado entre as variáveis sexo e frequência de viagem, de forma a avaliar se existe alguma relação/associação entre elas. Desta maneira, identificam-se:  $H_0$ : Existe independência quando um indivíduo é homem ou mulher e a frequência de viagem.  $H_1$ : Existe relação quando um indivíduo é homem ou mulher e a frequência de viagem.

**Tabela 12 - Teste Qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	7,123 <sup>a</sup>	5	,212
	8,177	5	,147
Associação Linear por Linear	1,324	1	,250
N de Casos Válidos	225		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Considerando os resultados da Tabela 12, o teste do Qui-quadrado apresentou um valor igual a 7,123 e uma significância de 0,212, da qual se conclui que não se rejeita a hipótese nula, logo não há relação entre o indivíduo ser homem ou mulher e a frequência de viagens.

Com o intuito de verificar se a variável idade se relaciona com a variável meio alternativo ao transporte de ônibus, foram colocadas as seguintes hipóteses.  $H_0$ : Existe independência com relação à idade do indivíduo e a utilização de meio alternativo ao modal rodoviário.  $H_1$ : Existe relação no que concerne à idade do indivíduo e a utilização de meio alternativo ao modal rodoviário.

**Tabela 13 - Teste Qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	19,510 <sup>a</sup>	15	,192
Razão de verossimilhança	22,668	15	,091
Associação Linear por Linear	,442	1	,506
N de Casos Válidos	225		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

De acordo com os resultados da Tabela 13, o teste do Qui-quadrado apresentou um valor igual a 19,510 e uma significância de 0,192, da qual se depreende que não se rejeita a hipótese nula, logo não existe relação entre a idade do indivíduo e a utilização de meio alternativo ao modal rodoviário.

Com o objetivo de perceber se a variável idade se relaciona com a variável local de compra foram colocadas as seguintes hipóteses:  $H_0$ : Existe independência entre a idade do indivíduo e o local de compra da passagem.  $H_1$ : Existe relação com a idade do indivíduo e o local de compra da passagem.

**Tabela 14 - Teste Qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	22,432 <sup>a</sup>	20	,318
Razão de verossimilhança	29,864	20	,072
Associação Linear por Linear	6,229	1	,013
N de Casos Válidos	225		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Visualizando os resultados da Tabela 14, entende-se que o teste do Qui-quadrado mostra um valor igual a 22,432 e uma significância de 0,318. Observa-se, então, que não se rejeita a hipótese nula, assim, não existe relação entre a idade do indivíduo e o local de compra da passagem.

Na busca de verificar se a variável idade se relaciona com a variável frequência, foram colocadas as seguintes hipóteses:  $H_0$ : Existe independência em relação à idade do indivíduo e a frequência de viagens.  $H_1$ : Existe relação entre a idade do indivíduo e a frequência de viagens.

**Tabela 15 - Teste Qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	39,346 <sup>a</sup>	25	,034
Razão de verossimilhança	44,582	25	,009
Associação Linear por Linear	1,594	1	,207
N de Casos Válidos	225		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Considerando os resultados apresentados na Tabela 15, o teste do Qui-quadrado evidencia um valor igual a 39,346 e uma significância de 0,034. Observa-se que  $0,034 < 0,05$  da qual se aceita a rejeição da hipótese nula, assim, existe relação entre a idade do indivíduo e a frequência de viagens.

Com a intenção de verificar se existe relação entre as variáveis renda e meio alternativo ao ônibus, foram colocadas as seguintes hipóteses:  $H_0$ : Existe independência em relação à renda do indivíduo e a utilização de um meio alternativo ao ônibus.  $H_1$ : Existe relação entre a renda do indivíduo e a utilização de um meio alternativo ao ônibus.

**Tabela 16 - Teste Qui-quadrado**

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)
Qui-quadrado de Pearson	22,103 <sup>a</sup>	15	,105
Razão de verossimilhança	21,790	15	,113
Associação Linear por Linear	6,454	1	,011
N de Casos Válidos	225		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

De acordo com os resultados da Tabela 16, o teste do Qui-quadrado mostra um valor igual a 22,103 e uma significância de 0,105. Tem-se, assim, que não se rejeita a hipótese nula, isto é, não existe relação entre a renda do indivíduo e a utilização de um meio alternativo ao ônibus.

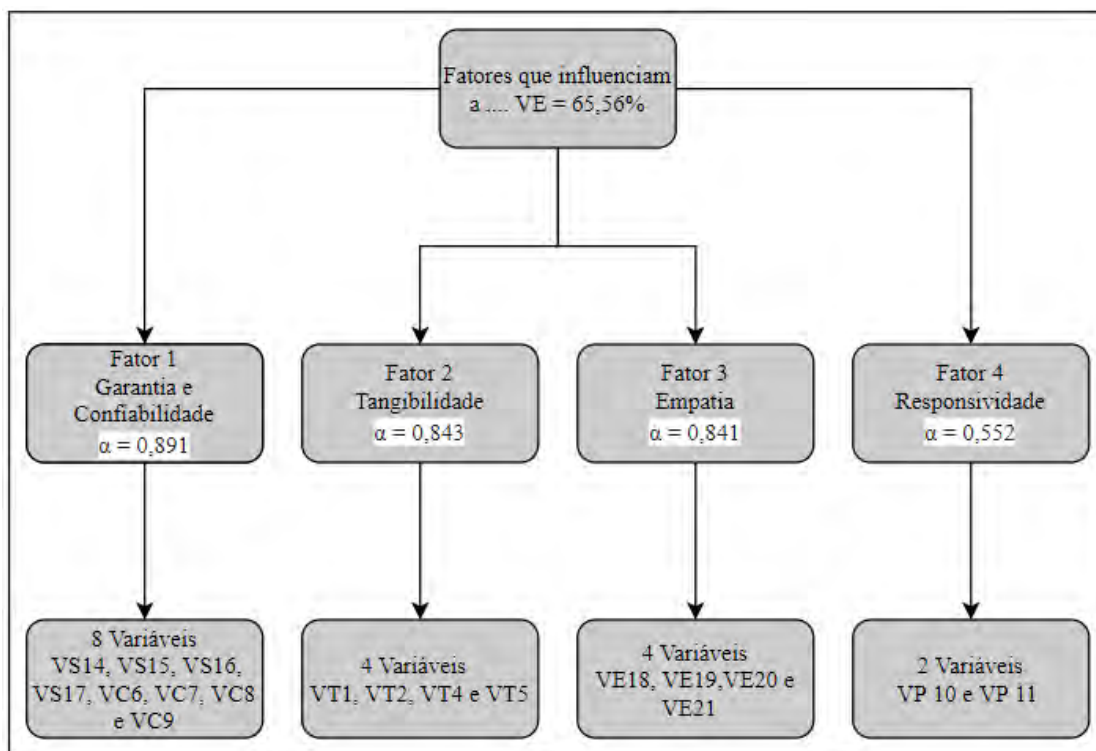
A próxima seção irá discutir os resultados obtidos na pesquisa, focando principalmente na análise dos quatro fatores identificados neste estudo.

#### 4.6 Descrição dos Resultados da Análise Fatorial

Ao longo da revisão da literatura foram apresentados os principais atributos da qualidade em transporte que influenciam a decisão do passageiro. As informações obtidas durante a revisão de literatura foram submetidas à fase quantitativa, a fim de identificar e mensurar os fatores que influenciam a qualidade em transporte de passageiros interestadual. Após a realização da análise fatorial, foram evidenciados 4 fatores que explicam 65,56% da variação total dos dados.

A Figura 15 está disposta em ordem crescente no grau de confiabilidade de cada fator, com sua nomenclatura baseada no referencial teórico, ou seja, na escala SERVQUAL, seu

respectivo grau de confiabilidade e por último a quantidade de variáveis que compõem cada fator.



**Figura 15** – Confiabilidade e quantitativo de variáveis dos fatores  
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na análise fatorial, foram identificados quatro fatores que influenciam a qualidade do serviço prestado no transporte interestadual de passageiros, sob a ótica do usuário. O fator com maior grau de confiabilidade foi denominado de “Garantia e Confiabilidade”. O fator 1, congregou as variáveis da dimensão “Garantia” e da dimensão “Confiabilidade”. Este fator engloba aspectos relacionados ao “conhecimento e cordialidade dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança, segurança e a capacidade da empresa para realizar o serviço prometido de maneira confiável e com precisão” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988, p. 23). Assim, percebe-se que os passageiros se preocupam com o tempo de viagem, ou seja, a pontualidade, intervalo entre veículos, cumprimento do itinerário, condução segura do motorista (BERTOZZI; LIMA JUNIOR, 1998; KITTELSON & ASSOCIANTES *et al*, 2003; FERRAZ; TORRES, 2004). Nas pesquisas de Santos (2014) a dimensão confiança foi o item prioritário seguido pelo item conforto, o qual se relaciona com a dimensão tangibilidade.

O segundo fator extraído foi “Tangibilidade”, que pode ser interpretado pelas “instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988, p. 23). Aspectos compreendidos por este fator no modal de transportes de passageiros são: limpeza dos ônibus e seu estado de conservação, conforto englobando os bancos, iluminação, temperatura, barulho, aparência dos ônibus e funcionários (BERTOZZI; LIMA JUNIOR, 1998; FERRAZ; TORRES, 2004).

O terceiro fator evidenciado na pesquisa foi “Empatia.” Neste caso, destacam-se questões relacionadas ao “cuidado, atenção individualizada que a empresa oferece aos clientes.” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988, p. 23). As características desse fator englobam questões relacionadas à disposição do motorista, agente de vendas e outras pessoas

da empresa em fornecerem informações, com atenção e educação, tratar os passageiros com respeito (BERTOZZI; LIMA JUNIOR, 1998; FERRAZ; TORRES, 2004).

O quarto e último fator denominado “Responsividade” refere-se a “aptidão para ajudar os clientes e fornecer pronto atendimento” (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988, p. 23). Apesar de o fator ter apresentado um Alfa de Cronbach considerado frágil pela literatura ( $\alpha = 0,552$ ), optou-se por mantê-lo como resultado da pesquisa, visto que se trata de um estudo preliminar. Essa dimensão aborda a disponibilidade de substituição imediata quando um veículo quebra na estrada, atendimento ao usuário, disponibilização e divulgação dos itinerários e horários das linhas, relação entre usuários (BERTOZZI; LIMA JUNIOR, 1998; FERRAZ; TORRES, 2004).

De posse dessas informações, a empresa consegue mensurar o que os passageiros necessitam e, assim promover políticas baseadas na qualidade para o proveito dos principais elementos com a finalidade de garantir a retenção dos atuais usuários e ao mesmo tempo promover a atração de novos (BARABINO; DEIANA, 2013).

Por meio do teste qui-quadrado, foi possível verificar:

- Existe relação entre o sexo do passageiro e a escolha por outro meio de transporte para substituir o ônibus rodoviário.
- Existe relação entre a idade do passageiro e a frequência de viagens.
- Não existe relação da variável sexo do passageiro e o local de compra da passagem.
- Não ocorre relação da variável sexo e a frequência de viagens, a idade do passageiro e a utilização de meio alternativo ao modal rodoviário, idade do indivíduo e o local de compra da passagem.
- Não existe relação entre a variável renda do indivíduo e a utilização de um meio alternativo ao ônibus.

Mesmo com o aumento de opções para os passageiros, propostas tecnologicamente inovadoras e a mudança de comportamento de usuários, a pesquisa foi composta por uma amostra de público de jovens que utiliza o modal rodoviário em detrimento as opções como: caronas compartilhadas, *uber*, *buser* e até mesmo o carro próprio. O estudo apresentou 30,7% dos respondentes na faixa etária de 16 a 25 anos, seguidos por 27,1% representando os usuários de 26 a 35 anos. Pode-se relacionar essa observação com o resultado do teste qui-quadrado, que apresentou que não existe relação entre a idade do passageiro e a utilização de meio alternativo ao modal rodoviário.

O teste qui-quadrado também revelou que não ocorre relação da variável idade do indivíduo e o local de compra da passagem. Foi observada, no estudo, uma amostra composta em sua maioria por público de jovens e o meio mais utilizado para a compra foi o ponto de venda com 57,78%, enquanto 35,56% compraram a passagem pela internet, seguidos de 3,56% que compraram via autoatendimento e 2,67% pelo aplicativo. Tal resultado pode ser pelo desconhecimento por parte dos usuários sobre os canais de venda da empresa e sua acessibilidade.

A pesquisa revelou que existe relação entre a idade do passageiro e a frequência de viagens, assim tem-se como resultado a utilização do modal rodoviário em sua maioria por jovens com uma frequência de viagens de 51,56% de forma eventual e 21,33% mensal, o destino dessas viagens são em 43,11% destinadas a visita a parentes/amigos e 29,78% é atribuído ao lazer/turismo.

Finalizada a discussão em torno dos resultados alcançados pelas análises estatísticas, a próxima seção exibirá uma breve descrição em torno das observações obtidas em cada dimensão presente na escala SERVQUAL.

#### 4.7 Descrição dos Resultados da Análise das Dimensões

Apresenta-se nessa seção um resumo dos resultados das cinco dimensões da escala SERVQUAL. A apresentação se deu a partir do maior percentual de cada construto. Os gráficos e as tabelas com as respectivas frequências e os percentuais das perguntas encontram-se no apêndice D desta dissertação.

- Tangibilidade

Esta dimensão está relacionada à aparência das instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal. Apresentaram-se nessa categoria cinco perguntas, das quais a que teve a maior avaliação nessa dimensão foi a pergunta; “Os empregados da Unida são bem vestidos e adequadamente uniformizados?” O resultado foi de 84,44% representando os passageiros que concordam com a questão, 5,33% “não tem opinião” e 10,22% representa os respondentes que “discordam” dessa pergunta.

- Confiabilidade

Esta categoria refere-se à capacidade da empresa em realizar o serviço prometido de maneira confiável e com precisão. A dimensão foi composta por quatro itens sendo que a pergunta que apresentou a melhor ponderação foi “A Empresa Unida é de confiança?” com 82,22% respondentes concordando com a pergunta, seguidos por 8% dos quais não têm opinião e 9,78% representam os usuários que discordaram.

- Responsividade

Esta dimensão relaciona-se com a aptidão da empresa em ajudar os clientes e fornecer pronto atendimento proporcionando um serviço satisfatório. Foi composta por quatro perguntas das quais a pergunta melhor avaliada foi “Eu percebo que os empregados da Empresa Unida não são bem treinados?”, tendo 31,56% discordando da pergunta, 6,22% “não têm opinião” e 62,22% concordam com a questão.

- Garantia

A garantia refere-se ao conhecimento e cordialidade demonstrados pelos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança e segurança. Este item foi constituído por quatro perguntas, cuja questão mais bem avaliada na opinião dos passageiros foi “Empregados da Empresa Unida são educados?”, com 89,78% concordando com a pergunta, 3,11% não têm opinião e 7,11% discordaram.

- Empatia

Esta última dimensão mede o cuidado, a atenção individualizada que a empresa oferece aos clientes. A categoria apresentou cinco perguntas, das quais a melhor examinada foi “Os empregados da Empresa Unida não dão atenção pessoal?”, com 65,78% discordando da pergunta, 10,22% não têm opinião seguidos por 24% dos respondentes que concordaram com a pergunta.

Os resultados obtidos propiciaram a produção das próximas seções que tratam da conclusão da pesquisa e proposição de um plano de ação institucional.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais, que incluem as implicações teóricas e práticas, limitações da pesquisa e os direcionamentos para estudos futuros.

A narrativa das outorgas em torno do setor de transporte rodoviário de passageiros interestadual foi marcada por uma falta de transparência que esteve presente no setor no decorrer dos anos em que o serviço se mostrava como modo dominante de transporte entre os estados brasileiros. Dessa forma, o meio foi marcado por uma concentração de prestadores de serviço e uma incapacidade de novos entrantes na ocupação dos mercados, devido à imposição de barreiras aos novos entrantes e limitações regulatórias com relação à concorrência.

Esse monopólio prevaleceu até o ano de 2010, quando começaram a dividir uma fatia do seu mercado com as companhias aéreas, e desde então, o número de passageiros transportados no trecho interestadual veio diminuindo até o ano de 2018. A exclusividade pertencente às organizações desse meio é definitivamente alterada com a política do governo de desregulamentação do setor. Comprar carros e motos está cada vez mais acessível para a população e os aplicativos de transportes oferecem viagens com preços baixos e conforto, e o transporte clandestino ainda é uma realidade.

Quando a competitividade se faz presente, ela fornece opções para os passageiros como: promoções, plano de fidelidade ou mesmo o simples convencimento pela qualidade de que uma companhia é melhor que a outra para se viajar. Tem-se que a concorrência é benéfica para os passageiros, uma vez que, ela fornece oportunidades de conhecer e testar diferentes prestadores de serviços, e assim, os clientes adquirem parâmetros de escolhas, permitindo-os a fiscalizar e exigir serviços com qualidade.

Dessa forma, percebe-se um movimento das empresas tradicionais de se reinventarem nesse meio, com o objetivo de buscarem uma diferenciação nos serviços prestados, com foco na qualidade, construção e manutenção de um bom relacionamento com seus clientes. A qualidade em serviços permite que as empresas desenvolvam estratégias de diferenciação na prestação de seus serviços e, conseqüentemente, desenvolvam vantagens competitivas no mercado.

Em relação à prestação de serviços por ônibus rodoviário, faz-se necessário que a qualidade esteja presente no início do processo da viagem, durante o percurso até a chegada ao destino de desembarque do passageiro, sendo um fator relevante para diminuir as ocorrências de *gaps*, em especial nos contextos que podem ser monitorados e controlados pela empresa.

Este estudo apresenta-se como um recorte do sistema de transporte rodoviário de passageiros interestadual entre os estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro e devido a essa característica particular, de análise transversal, não existe a intenção de esgotar todas as particularidades ao estudo da opinião dos passageiros em relação à qualidade do serviço prestado, no entanto, revela-se como um instrumento para as empresas que operam no sistema e para os usuários, que de posse destes conhecimentos são capazes de reivindicar melhores entregas ou escolherem outro meio de transporte.

Verifica-se que o problema de pesquisa foi respondido, considerando que foram identificados quatro fatores que influenciaram na qualidade do serviço prestado na percepção dos clientes, quais sejam: “Garantia e Confiabilidade”, “Tangibilidade”, “Empatia” e “Responsividade”. Dessa forma, o estudo contribuiu à medida em que proporcionou à gestão um olhar crítico, identificando pontos fortes e a perspectiva de melhorar na realização do serviço.

Durante o desenvolvimento do estudo foi possível reconhecer a existência de limitações promovidas pela pandemia da Covid-19. Como ainda não existe vacina contra o novo vírus e nem remédios que sejam consenso para a cura da doença, à época da realização da pesquisa, o

isolamento social foi a única maneira encontrada para evitar que os casos se espalhassem cada vez mais. Diante deste cenário, ocorreu a suspensão temporária do serviço de ônibus interestadual da empresa desde o dia 24 de março de 2020, assim, desde então, a organização teve uma perda de 100% da demanda transportada que se tinha antes da pandemia no transporte interestadual de passageiros.

Devido à demanda por ações para manter a organização ativa, empregos vivos e estabelecer as condições para uma possível retomada das operações, não houve oportunidade de diálogo com a empresa para a apresentação dos resultados e uma possível análise em conjunto em torno dos resultados obtidos. Dessa forma, foi elaborado um plano de sugestões para análise futura da organização.

Assim, de posse dos resultados, eles poderão ser incorporados ao planejamento estratégico da empresa, já em curso, em especial, no âmbito do marketing comercial. Com a presença de diferentes tipos de concorrência no meio e a situação promovida pela pandemia, torna-se relevante que sejam instituídos mecanismos que fortaleçam os fatores considerados pontos fortes, e por outro lado, que seja promovido o desenvolvimento daqueles que ainda são pouco explorados.

Como mencionado anteriormente, a prática de pesquisa junto aos clientes é uma atividade que não é explorada dentro da empresa, e dessa forma “[...] muitas empresas perdem o passo ao adotarem um raciocínio inverso ao que deveriam: elas acreditam que conhecem o que os clientes talvez desejam, e executam serviços de acordo, em vez de descobrir o que eles de fato desejam” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 112). Portanto, o presente trabalho se justifica também como forma de contribuição para a manutenção e melhoria do serviço, pois de posse do conjunto de dados, coletados e avaliados, a direção da empresa terá um melhor entendimento do seu serviço prestado sob a ótica do passageiro.

Como sugestão, pretende-se com este trabalho demonstrar a relevância de se promover pesquisas junto aos clientes, como ferramenta para mensuração dos serviços prestados e assim promover a continuidade da mesma, de forma regular, com a intenção de adicionar aos resultados a força de um estudo longitudinal, podendo acrescentar medições que avaliem o desenvolvimento dos indicadores, atendendo, dessa maneira, ao planejamento de ações relacionados ao sistema de transporte em questão. Medir a qualidade ao longo do tempo se faz necessário para investigar se foram feitas melhorias ou se as expectativas mudaram.

Outra sugestão é comparar os dados obtidos nesta pesquisa com outras empresas de transporte rodoviário interestadual, a fim de analisar como a empresa em estudo está se saindo em relação às empresas que atuam no mesmo nicho.

Também se recomenda a ampliação do campo de estudo. Este trabalho foi realizado em um trecho específico dentro do transporte rodoviário interestadual de passageiros, porém, existem oportunidades para estudos em outros trechos ligando diferentes estados brasileiros.

Conforme mencionado anteriormente, o próximo capítulo será destinado a apresentação do plano institucional para análise futura na organização visando incorporar a pesquisa ao planejamento estratégico, em curso.

## 6 PLANO DE AÇÃO INSTITUCIONAL

A proposta de plano de ação evidencia algumas medidas obtidas com a pesquisa, com a finalidade de fornecer um conjunto de sugestões e informações extraídas da pesquisa de campo, para oferecer a organização recomendações visando o seu posicionamento estratégico.

### 6.1 Impactos da COVID-19 para o Transporte e suas Implicações

A doença infecciosa *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19) foi classificada como uma pandemia global, atingindo a mobilidade de pessoas e cargas em todo o mundo e vem impactando diretamente os comportamentos e estilos de vidas dos seres humanos, incluindo o modo de trabalho, consumo e viagens além da circulação de pessoas. As medidas de isolamento social exigem um preço elevado da economia do país, e neste contexto, o transporte está entre os setores e segmentos mais afetados por essa crise (LIMA *et al*, 2020).

A pandemia gerada pelo COVID-19 leva à Síndrome Respiratória Aguda Grave, semelhante à doença conhecida como pneumonia (SENHORAS, 2020). De acordo com o Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças (UNIÃO EUROPEIA, 2020), a epidemia mais conhecida como COVID-19, surgiu em fins de 2019, na província de Hubei na China. A epidemia se espalhou pela Europa no início de 2020, chegando ao Brasil no mesmo período.

Devido à necessidade de restringir o movimento não essencial de pessoas com a finalidade de conter a ampliação dos casos da COVID-19, há vários sinais de que o sistema de transporte continuará sendo significativamente afetado. Países fecharam fronteiras, algumas cidades brasileiras restringiram a expedição de ônibus de viagens interestaduais nas rodoviárias, e, com o fechamento das divisas, houve, como resultado, uma intensa redução na demanda de transporte não somente a nível local, mas estendendo às esferas regionais e continentais. Outro fato emergido com a pandemia foi a implementação mais intensa do trabalho remoto (*home office*), tal acontecimento pode ser considerado o maior ensaio global no tocante à gestão da demanda de transportes (IBOLD; MEDIMOREC; WAGNER, 2020).

Desde o dia 16 de março de 2020, momento em que as medidas de isolamento começaram a reduzir a demanda do transporte de passageiros de forma significativa no país, o setor de transportes vem convivendo com a redução da demanda transportada, diminuição da oferta, falência de empresas, demissões e suspensão de contratos dos trabalhadores, redução de jornadas de trabalho. No dia 20 de abril de 2020 foi divulgado pela Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros (ABRATI) em reportagem a ANTP, que o serviço de transporte rodoviário interestadual de passageiros operava com menos de 10% da frota em todo o país, ainda de acordo com a Associação, é estimado que 40% das empresas de ônibus interestaduais não irão conseguir se reerguer após a pandemia (ANTP, 2020)

Diante da conjuntura exposta, tem-se que a manutenção dos serviços de transporte de passageiros se defronta com desafios não apenas momentâneos, mas também após a flexibilização do isolamento social. Neste cenário, considera-se que os operadores, sociedade e o poder público, busquem alternativas para a sobrevivência e continuidade do sistema (LIMA *et al*, 2020).

A empresa Google divulgou alguns relatórios da mobilidade comunitária em meio à COVID-19, mapeamentos realizados durante a disseminação da pandemia e de acordo com as informações publicadas o novo Corona vírus alterou os padrões de mobilidade em 131 países (GOOGLE..., 2020). Os relatos evidenciam graves impactos econômicos gerados pelo surto, principalmente no setor de transporte, pois além da perda da receita, o setor terá que conviver com os custos mais elevados devido à intensificação da rotina de limpeza dos veículos, aumento da frequência de disponibilização de ônibus para limitar a ocupação dentro dos veículos. No Quadro 14 segue uma lista de recomendações para as empresas de transportes criarem rotina.

#### Quadro 14 - Recomendações para as empresas conviverem com corona vírus

Integrar o planejamento da pandemia com programas e procedimentos de gerenciamento de emergências existentes na organização e nas demais instituições;
Seguir nas medidas de prevenção a propagação da doença no transporte público as diretrizes dos organismos de saúde e serem colocadas em prática por profissionais de saúde capacitados;
Conscientizar a mão-de-obra quanto à doença;
Executar ações de engenharia que limitem o contato entre passageiros e funcionários;
Adotar quadro horários de fim de semana em caso de limitação dos serviços;
Fazer um levantamento de todas as funções essenciais, juntamente com um inventário das qualificações de toda a equipe;
Certificar que os estoques e as cadeias de suprimento de material operacional e de proteção individual estejam adequados para manutenção da operação e proteção dos funcionários;
Comunicar com mensagens claras, diretas e concisas, evitando confusão e disseminação de boatos em torno da doença;
Avaliar processos de comunicação da organização para que haja rapidez e eficácia na informação pública;
Realizar campanhas para incentivar usuários a pagarem as passagens através da internet e cartão de crédito/débito ao invés de dinheiro;
Todos os motoristas e demais funcionários a bordo dos veículos e inspetores devem usar máscaras de proteção facial e ter sua temperatura medida antes de iniciar as tarefas diárias
Fornecimento de máscaras a passageiros

Fonte: Lima *et al* (2020). Adaptado pela autora.

As medidas propostas servem para impedir a propagação do vírus, uma vez que a atenção deve ser cautelosa com a flexibilização do isolamento social, posto que pode haver um aumento na ocupação dos ônibus e a doença ainda se encontra presente e não há vacina para conter seu avanço.

Dessa forma, importante frisar que as empresas de transporte devem estar preparadas para proteger os passageiros e os trabalhadores, com a finalidade de diminuir os impactos para a organização, e além disso, ser capaz de fornecer um serviço de qualidade e adequado para atual situação (FLETCHER *et al.*, 2013).

Como o transporte de passageiros está ligado ao desenvolvimento econômico e depende de tarifas e subsídios do governo, o desafio vivido pelas empresas, neste momento, é a sobrevivência e a manutenção dos serviços no curto prazo e buscar se equilibrar no médio e longo prazos na reestruturação financeira, e tais ações demandam ajuda do poder público. Algumas ações advindas do governo para auxiliar as empresas neste momento poderiam ser: isenção de impostos, introdução de novos subsídios, fornecimento de óleo diesel direto pelas distribuidoras a preço de custo, suspensão temporária do contrato de trabalho da mão de obra ociosa com pagamento integral do seguro desemprego, novas formas de financiamento (LIMA *et al*, 2020; NTU..., 2020).

Porém, até a presente data (junho de 2020), nada foi feito para atendimento deste setor específico. A Medida Provisória nº 936/2020, que estabeleceu medidas para preservação do emprego e da renda, tem sido uma das alternativas encontradas pelas empresas para arcar com a folha de pagamento dos funcionários, pois o custo da folha de pagamento representa cerca de 50% do custo total do setor, de acordo com a informação divulgada pelo Diário do Transporte (NTU..., 2020).

Visto que a garantia da saúde deverá ser prioridade durante a permanência do vírus, situações relacionadas ao encontro social e à mobilidade serão cada vez mais monitorados (COELHO; MAYER, 2020), assim a continuidade das operações pelas empresas de transporte de passageiros enfrentará pelo menos três desafios como: “prevenir a propagação da doença;

manter os serviços e gerenciar os impactos na mão-de-obra; fazer a comunicação de crise. Além disso, pode-se citar a manutenção da viabilidade econômico-financeira” (LIMA *et al*, 2020, p. 7).

Adicionadas as restrições de deslocamento, existe a recomendação aos turistas para evitar viagens desnecessárias (RAIBHANDARI *et al*, 2020), ao mesmo tempo que existe uma relação não favorável, conforme expresso por Hall, Scott e Gössling (2020), entre as atividades turísticas e propagação do vírus da COVID-19. Este fato promove novos comportamentos no tocante ao exercício da atividade com a finalidade de preservar as vidas na atualidade e no futuro (COELHO; MAYER, 2020).

De acordo com os dados da pesquisa realizada neste trabalho, tem-se que a maioria da amostra pesquisada viaja com a finalidade de visitas a parentes/amigos (43,11%), seguidos por lazer/turismo (29,78%), dessa forma, convive com os impactos humanitários, sociais e econômicos e a situação se agrava à medida que não existe um consenso sobre as previsões de retorno das atividades turísticas, sobre como operar neste cenário até que haja uma vacina ou medicamentos adequados (COELHO; MAYER, 2020).

Desta forma, será necessário que as empresas de serviços se adaptem a este novo cenário, tendo os devidos cuidados necessários para preservar a saúde e o bem estar dos *stakeholders* e concomitantemente oferecendo uma experiência valiosa e com qualidade para os viajantes a fim de evitar potenciais riscos e conflitos (COELHO; MAYER, 2020).

Uma das características fundamentais à sobrevivência é a habilidade dos indivíduos em se antecipar aos riscos diante de determinados sinais, muito do que aconteceu de forma desfavorável para as empresas de transportes, como os novos entrantes no meio (*uber*, *buser*, caronas compartilhadas), clandestinos, carros próprios e a mudança de legislação promovida pelo governo, surpreendeu-as e afetou-as significativamente. Tais mudanças aparentemente ocorreram à revelia e contra a vontade das empresas de transportes, atingindo o setor de surpresa e sem uma estratégia para reagir diante dos acontecimentos. Estas empresas já fragilizadas, convivem com um novo inimigo em potencial, a COVID-19, e neste momento delicado, este novo oponente promove a necessidade de se pensar nos atuais procedimento de operação, com alguns questionamentos, os quais ainda sem respostas como:

- A COVID-19 causará uma alteração geral no comportamento de locomoção dos indivíduos?
- Devido aos regulamentos de distanciamento físico, o surto da COVID-19 incentivará a população ao uso particular de automóveis e motos em detrimento ao transporte coletivo?
- Os novos serviços de mobilidade, como carona e o *uber*, serão mais utilizados que o transporte coletivo?

Um planejamento estratégico coerente com as situações vivenciadas pelas empresas de transportes rodoviário interestadual de passageiros será necessário para realizar soluções visando ao enfrentamento destas questões, tendo em vista todos os desafios trazidos ao setor. Para ser uma alternativa atraente perante os usuários e não usuários, não basta ser somente útil ou necessária, será preciso ser desejada como empresa prestadora de serviços com qualidade e com a devida segurança aos passageiros.

O plano de ação proposto neste estudo foi realizado antes do cenário da COVID 19, decorrente da pesquisa de campo realizada em janeiro de 2020 quando ainda não se tinha notícias da pandemia no território nacional. Portanto, revela especificamente o grau de satisfação dos usuários com os serviços prestados pela empresa. Entretanto, o cenário mudou drasticamente o que vai requerer dos gestores maior ajuste e análise de impactos visando incorporá-los ao planejamento.

## 6.2 Plano de Ação Estratégico

Com base na revisão teórica e nos resultados da pesquisa aplicada, assim como o entendimento e a base empírica da pesquisadora sobre a organização em estudo, é relevante a propositura de um plano de ação visando apontar propostas e caminhos para a resolução dos problemas identificados e que resulte num plano de ação que ressalte medidas que possam contribuir de fato para melhorar a percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço prestado. Decerto que uma perspectiva de fora da organização pode se deparar com medidas que não resolvam por completo os problemas vividos na empresa de transporte interestadual de passageiros, mas de algum modo, um outro olhar pode promover novas questões para a elaboração de ações mais inovadoras para antigos desafios.

Com base no modelo da escala Servqual adaptada (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), é mister considerar que este também cumpriu com o objetivo de identificar os fatores que influenciam a avaliação da qualidade do serviço prestado, sob a ótica do usuário, no transporte rodoviário de passageiros interestadual de uma empresa de transporte localizada na Zona da Mata Mineira. Os fatores levantados nesta pesquisa podem ser explorados por meio de estratégias incorporadas em planos de ação aplicados em curto, médio e longo prazos.

Considerando os objetivos e o modelo utilizado no estudo, este plano de ação pode ser útil para a empresa explorar melhor os serviços prestados, tornando-se assim mais rentável e impactando positivamente a percepção do passageiro sobre seus serviços.

Tendo em vista o cenário vivido pela empresa desde o dia 24 de março de 2020, data em que a empresa pesquisada suspendeu as linhas interestaduais devido à pandemia causada pelo vírus da COVID-19, não foi possível realizar o cruzamento das informações encontradas neste trabalho com a perspectiva da diretoria e gerentes da área responsável pelo transporte de passageiros da empresa, com o intuito de discutir e repensar as soluções que serão propostas neste estudo.

Esta limitação da pesquisa considera o fato de que a gerência tem uma preocupação mais imediata na resolução de problemas de curtíssimo prazo que envolve a manutenção de cargos, salários, e a gestão de crise. Entretanto, é pertinente observar que este cruzamento é benéfico, uma vez que, possui a função de complementar e apontar as oportunidades de solucionar adversidades através do *Modelo de Análise do Gap da Qualidade*. Dessa forma, o plano de ação será apresentado como proposta para discussão em um momento oportuno para a diretoria e gerentes da área em estudo. Espera-se que as sugestões apresentadas possam colaborar com o plano estratégico da empresa já em curso dentro da organização.

Durante a produção deste plano de ação foi adotada a ferramenta 5W2H, para decompor e analisar, separadamente cada *gap*, identificando problemas e as propostas de solução. A metodologia 5W2H “consiste em uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio” (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008, p. 39). O 5W resulta do significado de palavras de origem inglesa que são *What, When, Why, Where* e *Who* e o 2H representam as palavras *How* e *How Much*, tais palavras podem ser traduzidas para o português representando respectivamente as seguintes palavras: “O quê, Quando, Por quê, Onde, Como, Quem e Quanto”. A ferramenta “ajuda a melhorar a segregação de tarefas dentro de um processo e a ver, de maneira gerencial, como os processos estão se desenvolvendo” (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008, p. 39).

A adoção da metodologia está relacionada ao nível introdutório da gestão de qualidade na organização, e por sua fácil identificação, poderá ser mais bem assimilada pelos funcionários em todas as áreas organizacionais.

O plano de ação estratégica deverá levar em consideração os cenários externos e internos à organização considerando os impactos advindos da COVID-19, vale ressaltar que o planejamento estratégico em curso, com a assessoria de uma consultoria, deverá ser alterado

em função deste novo cenário e, para o caso estudado, avaliar os 5 *Gaps* apontados pelo Modelo, e estudados na pesquisa, quais sejam:

### 6.2.1 GAP 1: Percepção gerencial

O primeiro *gap* do *Modelo de Análise do Gap da Qualidade* aponta a necessidade em explorar as pesquisas de mercado, análise de demanda e de expectativas, e reconstrução dos níveis organizacionais (GRÖNROOS, 1993).

Assim, a primeira orientação a ser considerada está relacionada ao investimento em pesquisas para compreender as necessidades dos clientes, realizada por meio de pesquisas com múltiplas possibilidades de médio e longo prazos para poder reparar perguntas como: “Empregados da Empresa Unida estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes?” que obteve um total de 47,56% discordando da questão, e com 42,67% dos respondentes que concordam com a pergunta “Os empregados da Empresa Unida não estão sempre dispostos a ajudar os clientes?”, ambas dentro da dimensão “Responsividade”.

**Quadro 15** - Planejamento estratégico – GAP 1 – Modelo 5W2H – Pesquisas de satisfação do usuário

<i>What?</i> O que?	Pesquisas de satisfação
<i>Why?</i> Por quê?	Compreender necessidades mais abrangentes dos usuários
<i>Who?</i> Quem	Área de marketing
<i>When?</i> Quando	Médio e longo prazo
<i>Where?</i> Onde?	Meio eletrônico, canais de atendimento e dentro dos ônibus
<i>How?</i> Como	Realizando perguntas abertas ou questionários com múltiplas possibilidades.
<i>How much?</i> Quanto?	A ser mensurado pela consultoria.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Este trabalho deve ser coordenado pela consultoria em planejamento estratégico e realizado pela área de marketing da empresa, em parceria com agências de publicidade e abrange os canais de atendimento, os pontos de venda, os funcionários envolvidos no processo, e outras ações estratégicas de marketing.

**Quadro 16** - Planejamento estratégico – GAP 1 – Modelo 5W2H – Treinamento

<i>What?</i> O Que?	Treinamentos
<i>Why?</i> Por quê?	Instruir métodos para atingir a qualidade no serviço prestado
<i>Who?</i> Quem	Funcionários
<i>When?</i> Quando	Médio e longo prazo
<i>Where?</i> Onde?	Na empresa
<i>How?</i> Como?	Funcionários reconhecidos teriam a capacidade de ministrar treinamentos aos demais
<i>How Much?</i> Quanto?	Mensurados de acordo com cronogramas

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Outra medida, ainda dentro do primeiro *gap*, de médio e longo prazo, é analisar a demanda e interpretar as expectativas dos funcionários, investir em treinamentos, utilizar funcionários reconhecidos pela qualidade em atendimento e fazer com que eles ministrem treinamentos para instruir procedimentos de qualidade esperado aos demais atendentes, ou seja, atender ao cliente como ele deseja.

Essas medidas comungam com o primeiro fator, “Garantia” e “Confiabilidade”, identificado através da análise fatorial que engloba a capacidade para realizar o serviço prometido de maneira confiável, com precisão, e os funcionários devem demonstrar conhecimento e cordialidade na realização do serviço, inspirando confiança e segurança aos clientes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

### 6.2.2 GAP 2: Especificação da qualidade

O segundo *gap* está relacionado aos erros e insuficiências de um planejamento, além da falta de estabelecimento de metas claras na organização, e um suporte deficitário no planejamento de qualidade por parte da alta gerência (GRÖNROOS, 1993).

**Quadro 17** - Planejamento estratégico – GAP 2 – Modelo 5W2H

<i>What?</i> O que?	Estipular metas de vendas, criar o canal da qualidade
<i>Why?</i> Por quê?	Para aumentar o faturamento e para trazer a voz do cliente para a organização.
<i>Who?</i> Quem	Gerência de Vendas.
<i>When?</i> Quando	Médio e longo prazo.
<i>Where?</i> Onde?	Pontos de vendas.
<i>How?</i> Como	Direcionamento das ações, na manutenção do foco e da motivação.
<i>How much?</i> Quanto?	Informações não permitidas pela consultoria.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Constatou-se por meio dos dados da pesquisa que a maioria dos entrevistados (70,22%) utiliza o carro como meio alternativo, característica essa ampliada em decorrência de incentivos ao consumo de veículos próprios, tal situação afeta o planejamento do transporte público interestadual de passageiros, faz-se necessário que a empresa busque estabelecer metas de vendas e que o canal da qualidade possa trazer informações úteis sobre os motivos que levam os passageiros à utilização do veículo ao invés do transporte de ônibus.

Por meio do “canal da qualidade” será possível divulgar boas práticas dos gerentes de cada setor, necessidades e desejos dos clientes observados pelos funcionários, para criar uma padronização no atendimento dentro da empresa.

### 6.2.3 GAP 3: Entrega de serviços

Os problemas levantados no primeiro *gap* se comunicam diretamente com os apontados no terceiro *gap*. Esta lacuna mede a diferença das especificações da qualidade do serviço e a real entrega do serviço (GRÖNROOS, 1993).

A terceira lacuna engloba rever como os profissionais atuam dentro da empresa, no que se refere ao atendimento, à pontualidade, à segurança, à empatia e à responsividade.



### Quadro 18 - Planejamento estratégico – GAP 3 – Modelo 5W2H

<i>What?</i> O que?	Fortalecer a comunicação entre clientes e funcionários
<i>Why?</i> Por quê?	O cliente não precisará repetir o que deseja, pois todos os funcionários que o atenderem serão conhecedores de suas necessidades.
<i>Who?</i> Quem	Área de comunicação
<i>When?</i> Quando	Médio e longo prazo
<i>Where?</i> Onde?	Área compartilhada
<i>How?</i> Como	Saber as informações sobre os clientes de interesse dos funcionários.
<i>How much?</i> Quanto?	Mensurados de acordo com cronogramas.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Faz-se necessário criar um espaço para inserir informações sobre os clientes e de interesse dos funcionários. Esta ação tem o foco em descobrir as especificidades dos clientes e promover circulação de informações dentro da empresa. De posse das informações obtidas através dos canais de atendimento, faz-se necessário, ainda, uniformizar a comunicação dentro da organização, com o intuito de revelar as verdadeiras percepções observadas pelo cliente, com a finalidade de poder atender ao cliente dentro do horário previsto de viagens, pois, de acordo com a amostra, 20,44% discordaram que as viagens são cumpridas no horário. E conhecer quais são os motivos que levaram 26,22% da amostra discordar da pergunta: “Os ônibus da empresa Unida são visualmente atrativos?”

Importante também assegurar o perfil necessário do colaborador no recrutamento/seleção ou completá-lo por meio de treinamento, conforme sugestão dado no *gap* 1, com a finalidade de desenvolver habilidades e competências nos funcionários, tornando-os mais produtivos, criativos, para que possam contribuir para o crescimento da organização.

Além das sugestões para fortalecer a comunicação entre clientes e funcionários elaborados pela alta gerência, sugeridos neste trabalho, toda a metodologia proposta para estabelecer e alcançar as metas a serem desenvolvidas pela organização deve considerar a implantação da avaliação de desempenho na empresa e a pesquisa de clima organizacional.

#### 6.2.4 GAP 4: Comunicações com o mercado

O significado desta lacuna relaciona-se em medir a diferença entre a entrega real do serviço e as comunicações externas sobre o serviço realizado pela empresa (GRÖNROOS, 1993). Para reparar este *gap*, como sugestão, pode-se citar melhorar a comunicação entre os diversos setores da empresa e entre ela e o público (GRÖNROOS, 1993).

Assim, mesmo sendo a maioria dos respondentes desta pesquisa composto pelo público jovem, com acesso mais facilitado à internet, 57,78% comprou sua passagem em locais físicos e não em locais virtuais. Cabe às seguintes indagações será que este público conhece o *site* da empresa? Conhece o aplicativo da empresa? Conhece a venda via autoatendimento de passagem?

O penúltimo *gap* engloba questões de comunicação em geral. Dessa forma, sugere-se que o planejamento em comunicação seja incorporado às operações de serviço, que o gerenciamento esteja em sincronismo com as ações de marketing e que ações de comunicação estejam relacionadas às orientações realizadas no dia a dia da empresa, bem como as metas encontrem-se alinhadas à realidade. Assim, para solucionar os impasses relacionados a este *gap* dentro da organização em estudo, recomenda-se a aplicação de pesquisas de satisfação a fim de entender as necessidades mais abrangentes dos clientes, inclusive, compreender melhor a dimensão tangibilidade, sob a ótica do passageiro, a qual ocupou o segundo lugar na análise fatorial. As pesquisas podem ser realizadas pela área de marketing da empresa ou por empresas de consultoria.

### 6.2.5 GAP 5: Qualidade percebida no serviço

A última lacuna mede a diferença entre o que o cliente espera e o que efetivamente a empresa entregou (GRÖNROOS, 1993). O quinto *gap* relaciona-se diretamente às demais lacunas, pois é um reflexo de todos os serviços, atuando juntamente com os desejos e percepções dos clientes com a imagem da empresa. Este *gap* aponta os problemas com a qualidade dos serviços, a má comunicação boca-a-boca e o impacto negativo na imagem corporativa local.

Por exemplo, na dimensão “Empatia” a pergunta “A Empresa Unida não tem os horários de funcionamento conveniente a todos os clientes?” teve como avaliação 49,33% dos respondentes concordando com a questão. Uma outra questão que também teve uma baixa avaliação nessa dimensão foi a questão: “A Empresa Unida não tem os seus melhores interesses como objetivo?” com 32% dos respondentes concordando com a pergunta. Essas indagações podem ser mais bem compreendidas e respondidas através da sugestão dada no *gap* 1 e *gap* 2, respectivamente, com a pesquisa de satisfação com o cliente e também através do canal da qualidade.

As ações diárias devem ser analisadas e reavaliadas, de tal forma que a organização fortaleça sua cultura e modele sua imagem perante os clientes, sendo reconhecida como uma boa opção de transporte entre as localidades em que a empresa atua e ser considerada como a melhor opção quando o cliente precisar viajar. Portanto, sugere-se um trabalho de treinamento de médio e longo prazo, a ser desenvolvido pela área de Recursos Humanos para apresentar os valores da empresa e as ações de comunicação para todos os funcionários.

É necessário pensar também, além do planejamento de ação num equilíbrio compatível de forças no relacionamento entre clientes e a empresa, e buscar entender quais são os atributos de valor oferecidos pelos concorrentes inovadores, e buscar, dessa forma, ser atrativa perante os passageiros.

Por outro lado, como não existe na empresa uma política baseada em metas, tem-se que os gerentes e funcionários não precisam trabalhar para cumprir metas e atingimento de objetivos. Pelo plano de ação sugerido, além de reorganizar parte do sistema de comunicação interno, está a proposta de aplicação de metas e também uma redefinição do modo de relacionamento com os clientes.

Em síntese, o plano de ação sugerido teve como base a solução de problemas relacionados aos cinco *gaps* e os resultados obtidos através da aplicação da escala Servqual adaptada. Entretanto, todas as orientações propostas em cada *gap* estão interligadas entre si. Todas as lacunas e suas respectivas soluções se comunicam, e não anulam outras possibilidades de reflexão, após uma reunião com as áreas envolvidas, além do modelo apresentado nesta pesquisa.

O quinto *gap*, que sinaliza para a má qualidade de serviço depende completamente da solução das outras lacunas a fim de melhorar a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

O propósito deste trabalho não é trazer conclusões finais e apresentar soluções estáticas sobre a qualidade em serviços. O objetivo é expor por meio deste plano uma nova visão que seja favorável para a organização e seus clientes, pois, afinal, um bom relacionamento com o cliente parte da iniciativa de identificar suas necessidades, dispor de funcionários motivados e capacitados para atender aos clientes de forma adequada. Assim, a construção de um bom relacionamento entre o cliente e a empresa é essencial, os clientes devem ser reconhecidos, identificados e respondidos, e dessa forma, o diálogo entre as partes é uma das principais maneiras para fortalecer essa relação.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Transporte Interestadual Regular de Passageiros – Aéreo e Rodoviário**. [2020]. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/transporte-interestadual-de-passageiros-aereo-e-rodoviario>. Acesso em: 05 abr. 2020.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTE TERRESTRE (ANTT). **Institucional**. [2020]. Disponível em: <http://antt.gov.br/institucional/index.html>. Acesso em: 06 jul. 2020.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES PÚBLICOS (ANTP). **Conselho de PPI do governo Bolsonaro dá parecer favorável à maior concorrência no sistema de ônibus interestaduais e internacionais**. São Paulo, 30 set. 2019. Disponível em: <http://www.antp.org.br/noticias/clippings/conselho-de-ppi-do-governo-bolsonaro-da-parecer-favoravel-a-maior-concorrencia-no-sistema-de-onibus-interestaduais-e-internacionais.html>. Acesso em: 05 abr. 2020.
- AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES PÚBLICOS (ANTP). **Crise do coronavírus: 40% das empresas de ônibus interestaduais não vão conseguir se reerguer após pandemia, estima Abrati**. São Paulo, 21 abr. 2020. Disponível em: <http://www.antp.org.br/noticias/clippings/crise-do-coronavirus-40-das-empresas-de-onibus-interestaduais-nao-va-conseguir-se-reerguer-apos-pandemia-estima-abrati.html>. Acesso em: 05 abr. 2020.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definitions of Marketing**. 2017. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- ANDERSON, L. M.; TAYLOR, R. L. McCarthy's 4Ps: Timeworn or time-tested? **Journal of Marketing Theory and Practice**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 1-9, 1995. Disponível em: <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1080/10696679.1995.11501691>. Acesso em: 15 jan 2020.
- ANTT dá autorização para cooperativa de transporte operar linhas interestaduais de ônibus. **Diário do Transporte**, [S. l.], 28 nov. 2019. Disponível em: <https://diariodotransporte.com.br/2019/11/28/antt-da-autorizacao-para-cooperativa-de-transporte-operar-linhas-interestaduais-de-onibus/>. Acesso em: 06 jun. 2020.
- ASUBONTENG, P.; MCCLEARY, K.; SWAN, J. SERVQUAL revisited: a critical review of service quality. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 10, n. 6, p. 62-81, 1996. Disponível em: <https://sci-hub.tw/10.1108/08876049610148602>. Acesso em: 15 ago. 2019.
- BANDEIRA, M. L. *et al.* Avaliação da qualidade do ensino de pós-graduação: elementos para a construção e validação de um instrumento de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 1998. p. 1-15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ols-08.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.
- BARABINO, B.; DEIANA, E. On the Attributes and Influencing Factors of End-users Quality Perceptions in Urban Transport: An Exploratory Analysis. **Procedia - Social and**

**Behavioral Sciences**, [S. l.], v. 87, p. 18–30, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/263314855\\_On\\_the\\_Attributes\\_and\\_Influencing\\_Factors\\_of\\_Endusers\\_Quality\\_Perceptions\\_in\\_Urban\\_Transport\\_An\\_Exploratory\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/263314855_On_the_Attributes_and_Influencing_Factors_of_Endusers_Quality_Perceptions_in_Urban_Transport_An_Exploratory_Analysis). Acesso em: 15 ago. 2019.

BARABINO, B.; DEIANA, E.; TILOCCA, P. Measuring service quality in urban bus transport: a modified SERVQUAL approach. **International Journal of Quality and Service Sciences**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 238-252, 2012. Disponível em: <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1108/17566691211269567>. Acesso em: 15 ago. 2019.

BARCELOS *et al.* Inferindo a importância dos atributos do transporte coletivo a partir da satisfação dos usuários. **Transportes**, São Paulo, v. 25, n. 3, p. 36-48, out. 2017. Disponível em: <https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/1336>. Acesso em: 15 de mar. 2020.

BATESON, J.; HOFFMAN, D. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BEHR, A.; MORO, E. L.S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, ago. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652008000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652008000200003&lng=en&nrm=iso); Acesso em: 07 jun. 2020.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Building a New Academic Field – The Case of Service Marketing. **Journal of Retailing**, [S. l.], v. 69, n. 1, p. 13-60, 1993. Disponível em: [https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80003-X](https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80003-X). Acesso em: 02 fev. 2020.

BERTOZZI. P. P.; LIMA JUNIOR. O. F. A qualidade no serviço de transporte público sob as óticas do usuário, do operador e do órgão gestor. **Revista dos Transportes Públicos**, São Paulo, v. 21, n. 81, p. 53-66, 1998. Disponível em: <http://files.antp.org.br/2016/4/4/revista-completa-81.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; MOHR, L. A. Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. **Journal of Marketing**, [S. l.] v. 58, n. 4, p. 95-104, 1994. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1251919?seq=1>. Acesso em: 15 jan. 2020.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H.; TETREAULT, M. S. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. **Journal of Marketing**, [S. l.] v. 54, n. 1, p. 71-84, jan. 1990. Disponível em: <https://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/9602131056.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2020.

BITNER, M. J. *et al.* Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997. Disponível em: <https://sci-hub.tw/http://dx.doi.org/10.1108/09564239710185398>. Acesso em: 10 abr. 2020.

BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms. In: DONNELLY, J.; GEORGE, W. R. (org.). **Marketing of Services**. Chicago: American Marketing Association, 1981. p. 47-51.

BORDEN, N. H. The Concept of the Marketing Mix. **Journal of Advertising Research**, [S. l.] v. 2, p. 2-7, set. 1964. Disponível em: [http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Borden-1984\\_The-concept-of-marketing-mix.pdf](http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Borden-1984_The-concept-of-marketing-mix.pdf). Acesso em: 04 jan. 2020.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 07 set. 2019.

BRASIL. Decreto nº 2.521, de 20 de março de 1998. Dispõe sobre a exploração mediante permissão e autorização de serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 136, n. 55, p. 1, 23 mar. 1998. Disponível em: <http://www.antt.gov.br/legislacao/internacional/Dec2521-98.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2019.

BRASIL. Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). Resolução nº 4.130, de 03 de julho de 2013. Dispõe sobre as características, especificações e padrões técnicos a serem observados nos ônibus utilizados na operação dos serviços de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros e sobre os multiplicadores tarifários dos serviços diferenciados. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 127, p. 77, 04 jul. 2013. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=77&data=04/07/2013>. Acesso em: 01 dez. 2019.

BRASIL. Lei nº 12.996, de 18 de junho de 2014. Altera as Leis n.º 12.715, de 17 de setembro de 2012, que institui o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores - INOVAR-AUTO, 12.873, de 24 de outubro de 2013, e 10.233, de 5 de junho de 2001; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 151, n. 116, p. 3, 52 jun. 2014. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=20/06/2014&jornal=1&pagina=3&totalArquivos=252>. Acesso em: 01 dez. 2019.

BRASIL. Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). Resolução nº 4.770, de 25 de junho de 2015. Dispõe sobre a regulamentação da prestação do serviço regular de transporte rodoviário coletivo interestadual e internacional de passageiros, sob o regime de autorização. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 122, p. 72, 30 jun. 2015. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=72&data=30/06/2015>. Acesso em: 01 dez. 2019.

BRASIL. Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT). Resolução nº 5.396, de 3 de agosto de 2017. Regulamenta a oferta de tarifa promocional para os serviços de transporte rodoviário e ferroviário regular interestadual e internacional de passageiros e semiurbano de passageiros. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 151, p. 72, 08 ago. 2017. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=72&data=08/08/2017>. Acesso em: 20 out. 2018.

BRASIL. Decreto nº 10.157, de 4 de dezembro de 2019. Institui a Política Federal de Estímulo ao Transporte Rodoviário Coletivo Interestadual e Internacional de Passageiros.

**Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 235, p. 3, 04 dez. 2019. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.157-de-4-de-dezembro-de-2019-231562129>. Acesso em: 05 jan. 2020.

BRASIL gera 644 mil empregos formais em 2019, melhor resultado em 6 anos. **Estadão**, [S. l.], 24 jan. 2020. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-gera-644-mil-empregos-formais-em-2019-melhor-resultado-em-6-anos,70003171129>. Acesso em: 21 mar. 2020.

BRASILEIRO, A.; ARAGÃO, J.; SANTOS, E. Regulating interstate passenger transport by means of independent agencies: Challenges to the institutional development of road passenger transport in Brazil. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON OWNERSHIP AND COMPETITION IN LAND PASSENGER TRANSPORT, 7., 2001, Molde. **Proceedings** [...]. Molde: Technical University, 2001. v. 4. p. [1-11]. Disponível em: [https://pdfs.semanticscholar.org/ba1f/f02abcb299a8e380ef61bb200fe86425b5b6.pdf?\\_ga=2.186024937.1780738788.1589913817-759666935.1589913817](https://pdfs.semanticscholar.org/ba1f/f02abcb299a8e380ef61bb200fe86425b5b6.pdf?_ga=2.186024937.1780738788.1589913817-759666935.1589913817). Acesso em: 04 abr. 2020.

CASTRO, C. C. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw – Hill, 1977.

CHEN, I. J.; GUPTA, A.; ROM, W. A study of price and quality in service operations. **International Journal of Service Industry Management**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 23-33, 1994. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/09564239410057663>. Acesso em: 20 mar. 2020.

CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, M.; BREZZO, R. **O Novo Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COELHO, M.F.; MAYER, V. F. Gestão de serviços pós COVID-19: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens? **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 14, n. 39, p. 3698-3706, 2020. Disponível em: <https://gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/3306/1471>. Acesso em: 12 jun. 2020.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). **Transporte rodoviário de passageiros em regime de fretamento**. Brasília: CNT, 2017. Disponível em: [http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Estudos%20CNT/2017%20CNT%20Transporte%20Rodovi%C3%A1rio%20de%20Passageiros%20em%20Regime%20de%20Fretamento%20060317%20\(1\).pdf](http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/PDFs%20CNT/Estudos%20CNT/2017%20CNT%20Transporte%20Rodovi%C3%A1rio%20de%20Passageiros%20em%20Regime%20de%20Fretamento%20060317%20(1).pdf). Acesso em: 06 jun. 2020.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE (CNT). **Anuário CNT do Transporte: Estatísticas consolidadas 2019**. Brasília: CNT, 2019. Disponível em: <https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2019/Inicial>. Acesso em: 20 mar. 2020.

COSTA, P. H.; QUIRINO, M. G.; GRANEMANN, S. R. Avaliação da qualidade nos serviços de transporte rodoviário interestadual semiurbano de passageiros da região do Distrito Federal e dos municípios de seu entorno. **Transportes**, São Paulo, n. 25, v. 4, p. 83-95. Disponível em: <https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/1121/668>. Acesso em: 02 fev. 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRONIN, J. J.; BRADY, M. K.; HULT, G. T. Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. **Journal of Retailing**, [S. l.], v. 76, p. 193-218, 2000. Disponível em: [https://sci-hub.tw/10.1016/S0022-4359\(00\)00028-2](https://sci-hub.tw/10.1016/S0022-4359(00)00028-2). Acesso em: 24 mar. 2020.

DOMINICI, G. From Marketing Mix to E-Marketing Mix: A Literature Overview and Classification. **International journal of business and management**, [S. l.], v. 4, p. 17-24, 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/41891479\\_From\\_Marketing\\_Mix\\_to\\_e-Marketing\\_Mix\\_a\\_literature\\_overview\\_and\\_classification](https://www.researchgate.net/publication/41891479_From_Marketing_Mix_to_e-Marketing_Mix_a_literature_overview_and_classification). Acesso em: 24 jan. 2020.

EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROSS, I. Service portraits in service research: a critical review. **International Journal of Service Industry Management**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 107-121, 2005. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/215915638\\_Service\\_Portraits\\_in\\_Service\\_Research\\_A\\_Critical\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/215915638_Service_Portraits_in_Service_Research_A_Critical_Review). Acesso em: 13 jan. 2020.

EMPRESA UNIDA. **Sobre nós – História**. [2019]. Disponível em: <https://www.empresaunida.com.br/sobre-nos/historia/>. Acesso em: 01 dez. 2019.

FÁVERO, L. P. *et al.* **Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERRAZ, A. C. P.; TORRES, I. G. E. **Transporte público urbano**. 2. ed. São Carlos: Rima, 2004.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS** [recurso eletrônico]. Tradução de Lorí Viali. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2020.

FREITAS, A. L. P.; REIS FILHO, C. A. C.; RODRIGUES, F. R. Avaliação da qualidade do transporte rodoviário intermunicipal de passageiros: uma abordagem exploratória. **Transportes**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 49-61, nov. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/transportes.v19i3.376>. Acesso em: 12 ago. 2019.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 jun. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENEZ, D. R. **Modelo de gestão estratégica da qualidade para avaliar o impacto da imagem da marca na qualidade percebida pelo consumidor em empresas prestadoras de serviços**. 2012. 167f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/96436>. Acesso em: 15 ago. 2019.

GOLDSMITH, R. E. The personalised marketplace: beyond the 4Ps. **Marketing Intelligence & Planning**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 178-185, 1999. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235287457\\_The\\_personalised\\_marketplace\\_Beyond\\_the\\_4Ps](https://www.researchgate.net/publication/235287457_The_personalised_marketplace_Beyond_the_4Ps). Acesso em: 20 mar. 2020.

GÔMARA, A. R. B. **O transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros: um acrescentamento histórico**. Brasília: Abrati, 1999.

GOOGLE mostra impacto do novo coronavírus na mobilidade urbana. **Summit Mobilidade Urbana**, [s. l.], 17 abr. 2020. Disponível em: <https://summitmobilidade.estadao.com.br/google-mostra-impacto-do-novo-coronavirus-na-mobilidade-urbana/>. Acesso em: 17 abr. 2020.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRÖNROOS, C. Keynote paper From marketing mix to relationship marketing - towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, [S. l.], v. 35, n. 4, p. 322-339, 1997. Disponível em: <https://sci-hub.tw/10.1108/00251749710169729>. Acesso em: 20 mar. 2020.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GROVE, S. J.; FISK, R. P.; JOHN, J. The Future of Services marketing: forecasts from ten services experts. **Journal of Services Marketing**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 107-121, 2003. Disponível em: <https://sci-hub.tw/https://doi:10.1108/08876040310467899>. Acesso em: 15 jan. 2020.

GUIRAO, B.; GARCÍA-PASTOR, A.; LÓPEZ-LAMBAS, M. E. The importance of service quality attributes in public transportation: Narrowing the gap between scientific research and practitioners' needs. **Transport Policy**, [S. l.], v. 49, p. 68-77, 2016. Disponível em: <https://sci-hub.tw/10.1016/j.tranpol.2016.04.003>. Acesso em: 19 dez. 2019.

GUMMESSON, E.; GRÖNROOS, C. The emergence of the new service marketing: Nordic school perspectives. **Journal of Service Management**, [S. l.], v. 23, n. 4, p. 479-497, 2012. Disponível em: <https://sci-hub.tw/https://doi:10.1108/09564231211260387>. Acesso em: 18 jan. 2020.

GURGEL, J. C.; NÓBREGA, K. C.; SOUZA, T. Um Olhar Brasileiro sobre Práticas de Recuperação de Serviço: Referencial para Conceitos, Princípios e Práticas Adotados. **Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 6, n. 4, p. 463-480, 2011. Disponível em:



<https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/V6N4A5/V6N4A5>. Acesso em: 06 jul. 2020.

HALL, C. M.; SCOTT, D.; GÖSSLING, S. Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. **Tourism Geographies**, [s. l.], p. 1–22, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14616688.2020.1759131?needAccess=true>. Acesso em: 06 jul. 2020.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant’Anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios do marketing de serviços: conceitos, estratégia e casos**. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HUGHEY D. W.; CHAWLA S. K.; KHAN, Z. U. Measuring the Quality of University Computer Labs Using Servqual: A Longitudinal Study. **Quality Management Journal**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 33-44, 2003. Disponível em: <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1080/10686967.2003.11919071>. Acesso em: 04 abr. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Downloads: PAS - pesquisa anual de serviços**. [2020]. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Programa/questionarios\\_eletronicos/PAS.exe](ftp://ftp.ibge.gov.br/Programa/questionarios_eletronicos/PAS.exe). Acesso em: 06 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. SETOR de serviços cresce 1% em 2019, primeira alta em cinco anos. **Agência IBGE Notícias**, [S. l.], 13 fev. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/26886-setor-de-servicos-cresce-1-em-2019-primeira-alta-em-cinco-anos>. Acesso em: 06 jul. 2020.

IBOLD, S.; MEDIMOREC, M.; WAGNER, A. O surto de COVID-19 e suas implicações para o transporte público sustentável: algumas considerações. **SUTP**, [s. l.], 31 mar. 2020. Disponível em: <https://www.sutp.org/o-surto-de-covid-19-e-suas-implicacoes-para-o-transporte-publico-sustentavel-algumas-consideracoes/>. Acesso em: 05 jun. 2020.

KITTELSON AND ASSOCIATES *et al.* **Transit Capacity and Quality of Service Manual**. 2. ed. Washington: Transportation Research Board, 2003. Disponível em: <http://onlinepubs.trb.org/onlinepubs/tcrp/docs/tcrp100/Part0.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2020.

KOTLER, P.; FOX, K. F. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LADHARI, R. A review of twenty years of SERVQUAL research. **International Journal of Quality and Service Sciences**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 172-198, 2009. Disponível em: <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1108/17566690910971445>. Acesso em: 15 ago. 2019.

LEITÃO, F. O.; SILVA, W. H.; MORAIS, M. S. Mensuração da qualidade do serviço de transporte público urbano por ônibus: um estudo sobre as percepções dos usuários quanto à utilização em Unaí, MG. **Revista dos Transportes Públicos**, São Paulo, v. 41, n. 150, p. 75-94, 2018. Disponível em: <http://files.antp.org.br/2018/12/7/rtp150-e.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

LIMA, G. C. L. S., *et al.* **Transporte público e COVID-19: O que pode ser feito?** Rio de Janeiro: Centro de Estudos em Regulação e Infraestrutura; FGV, 2020. Disponível em: [https://ceri.fgv.br/sites/default/files/publicacoes/2020-04/covid\\_e\\_mobilidade\\_urbana\\_fgv\\_ceri.pdf](https://ceri.fgv.br/sites/default/files/publicacoes/2020-04/covid_e_mobilidade_urbana_fgv_ceri.pdf). Acesso em: 12 jun. 2020.

LIMA JUNIOR, O. F. **Qualidade em serviços de transportes: conceituação e procedimento para diagnóstico**. 1995. 223f. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Transportes, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Disponível em: [https://www.academia.edu/4273578/Qualidade\\_em\\_servi%C3%A7os\\_de\\_transportes\\_conceitua%C3%A7%C3%A3o\\_e\\_procedimento\\_para\\_diagn%C3%B3stico](https://www.academia.edu/4273578/Qualidade_em_servi%C3%A7os_de_transportes_conceitua%C3%A7%C3%A3o_e_procedimento_para_diagn%C3%B3stico). Acesso em: 19 nov. 2019.

LIN, S. M. Marketing mix (7P) and performance assessment of western fast food industry in Taiwan: An application by associating DEMATEL and ANP. **African Journal of Business Management**, [S. l.], v. 5, p. 10634-10644, out. 2011. Disponível em: <http://www.academicjournals.org/AJBM/PDF/pdf2011/28Oct/Lin.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2020.

LITMAN, T. Evaluating Rail Transit Benefits: A Comment. **Transport Policy**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 1-95, jan. 2007. Disponível em: <https://www.vtpi.org/railcrit.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2020.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: foco da decisão**. Tradução de Opportunity Translations. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Uma orientação aplicada. Tradução de Lene Belon Ribeiro e Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. Richard D. Irwin: Homewood, Illinois, 1960.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Rev. Econ. Polit.**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 119-136, mar. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010131572006000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010131572006000100007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 15 ago. 2019.

MESQUITA, J. M. C. **Estatística multivariada aplicada à administração**: usos e aplicações do SPSS. Curitiba: Editora CRV, 2010.

MESQUITA, L. Crise revela dependência de transporte rodoviário que é 'mais barato e dá voto'. **BBC BRASIL**, Londres, 24 maio 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-44247460>. Acesso em: 21 mar. 2020.

MONDO, T. S.; FIATES, G. G. S. Mapeamento bibliométrico dos Modelos de Qualidade em Serviços: publicações de pesquisadores brasileiros sobre o tema até 2012. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 11-28, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30619/mapeamento-bibliometrico-dos-modelos-de-qualidade-em-servicos--publicacoes-de-pesquisadores-brasileiros-sobre-o-tema-ate-2012>. Acesso em: 24 mar. 2020.

MOTA, M. O. *et al.* Pesquisa Científica em Marketing de Serviços no Brasil. **Revista Pretexto**, Belo Horizonte, v. 18, n. 1, p. 47-63, 2017. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/2831/artigo%203%20-%201%202017.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2020.

NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (org.). **Políticas de incentivo à inovação tecnológica no Brasil**. Brasília: Ipea, 2006.

NTU, Fórum de Secretários e ANTP propõem ao Governo Federal compra imediata de passes de ônibus na ordem de R\$ 2,5 bilhões/mês. **Diário do Transporte**, [s. l.], 30 mar. 2020. Disponível em: <https://diariodotransporte.com.br/2020/03/30/ntu-forum-de-secretarios-e-antp-propoem-ao-governo-federal-compra-imediata-de-passes-de-onibus-na-ordem-de-r-25-bilhoes-mes/>. Acesso em: 11 jun. 2020.

OLIVER, R. L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980. Disponível em: <https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1177/002224378001700405>. Acesso em: 18 ago. 2019.

PAIVA, I. C. P. L.; MULLER, C. Competição entre o ônibus e o avião no transporte interestadual de passageiros na Região Metropolitana de Belo Horizonte. **J. Transp. Lit.**, Manaus, v. 8, n. 1, p. 109-124, jan. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/jtl/v8n1/05.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2020.

PALMER, A. **Introduction to Marketing**. 3. ed. United Kingdom: Oxford, 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985. Disponível em: <https://sci-hub.tw/10.2307/1251430>. Acesso em: 15 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. SERVQUAL. A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, [S. l.], v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/d26a/2423f00ca372b424a029ae22521299f00ede.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

PHILIP, GEORGE, AND SHIRLEY-ANN HAZLETT. The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model. **International Journal of Quality & Reliability Management**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 260-286, 1997. Disponível em: <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1108/02656719710165482>. Acesso em: 08 abr. 2020.

POLIT, D. F.; BECK, C. T. **Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem**: Avaliação de Evidências para a Prática da Enfermagem. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

QUEVEDO, D. C. S.; SALDANHA, J. A. V.; FERREIRA, A. F. R. A importância da recuperação de falhas na prestação de serviços. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO (CASI), 9., 2016, Juiz de Fora. **Anais [...]**. Juiz de Fora: Even3, 2016. p. 938-955. Disponível em: <https://even3.blob.core.windows.net/anais/36489.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

RAIBHANDARI, B. *et al.* Air Medical Evacuation of Nepalese Citizen During Epidemic of COVID-19 from Wuhan to Nepal. **Jornal of Nepal Medical Association**, v. 58, p. 125-133, fev. 2020. Disponível em: <https://www.jnma.com.np/jnma/index.php/jnma/article/view/4857/3082>. Acesso em: 12 jun. 2020.

REGULAMENTADA a oferta de passagens promocionais de ônibus e trens. CNT, Brasília, 09 ago. 2017. Disponível em: <https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/antt-regulamenta-oferta-passagens-promocionais-viagens-onibus-trens>. Acesso em: 06 jun. 2020.

ROCHA, M. C. V. **Discussões acerca da percepção de qualidade na prestação de serviços numa instituição bancária no município de Nova Iguaçu, RJ**. 2019. 111f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Estratégia) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2019. Disponível em: <http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/files/2019/12/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Mirian-Cristina-%C3%BAtimavers%C3%A3o-2020.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2019.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLIM, F.; BRASILEIRO, A. Competitividade na regulamentação do transporte rodoviário de passageiros: uma análise à luz de um modelo de auditoria. **Transportes**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 14-26, jun. 2009. Disponível em: <https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/72/61>. Acesso em: 12 ago. 2019.

SÁNCHEZ-PÉREZ, M. *et al.* Effects of service quality dimensions on behavioural purchase intention: a study in public-sector transport. **Marketing Service Quality**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 134-151, 2007. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Manuel\\_Sanchez-Perez2/publication/235321512\\_Effects\\_of\\_service\\_quality\\_dimensions\\_on\\_behavioural\\_purchase\\_intentions\\_A\\_study\\_in\\_public-sector\\_transport/links/0deec51e5b09a94fd9000000/Effects-of-service-quality-dimensions-on-behavioural-purchase-intentions-A-study-in-public-sector-transport.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Manuel_Sanchez-Perez2/publication/235321512_Effects_of_service_quality_dimensions_on_behavioural_purchase_intentions_A_study_in_public-sector_transport/links/0deec51e5b09a94fd9000000/Effects-of-service-quality-dimensions-on-behavioural-purchase-intentions-A-study-in-public-sector-transport.pdf). Acesso em: 15 ago. 2019.

SANTOS, R. G. **Propostas para melhoria contínua da qualidade do transporte público coletivo do distrito federal utilizando a escala SERVQUAL**. 2014. 140f. Dissertação

(Mestrado em Transportes) - Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Faculdade de Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16346/1/2014\\_RodrigoGuimaraesSantos.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16346/1/2014_RodrigoGuimaraesSantos.pdf). Acesso em: 19 dez. 2019.

SCHILLER, A. O. S. B. **Sistema de transporte rodoviário interestadual e internacional de passageiros no Brasil: concorrência, falhas de governo e reflexos regulatórios**. 2018. 242f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Escola de Direito do Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27339/Schiller%2C%20Alexandre%20%20Sistema%20de%20Transporte%20Rodoviário%20Interestadual%20e%20Internacional%20de%20Passageiros%20no%20Brasil%20%20Concorrência%2C%20Falhas%20de%20Governo%20e%20Reflexos%20Regulatórios.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 nov. 2019.

SENHORAS, E. M. Novo Coronavírus e seus impactos econômicos no mundo. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista, ano 2, v. 1, n. 2, p. 39-42, 2020. Disponível em: <https://revista.ufr.br/boca/article/view/Coronavirus/2901>. Acesso em: jun.2020.

SENNA, L. **Economia e Planejamento dos Transportes**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

SHOSTACK, G. L. Breaking free from product marketing. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 41, n. 2, p. 73-80, abr. 1977. Disponível em: <https://scihub.tw/https://doi.org/10.1177/002224297704100219>. Acesso em: 13 jan. 2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: [https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf). Acesso em: 15 ago. 2019.

SILVA, R. T. **Pesquisa de satisfação dos usuários do transporte coletivo urbano e semiurbano por ônibus na microrregião de Três Rios/RJ como ferramenta para a melhoria da gestão do serviço prestado**. 2016. 190f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Estratégia) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2016. Disponível em: <https://itr.ufrj.br/portal/wp-content/uploads/2017/10/t260.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2019.

SOUZA, P. N. F. *et al.* Avaliação de desempenho das barcas de transporte de passageiros entre Rio de Janeiro e Niterói. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO (CASI), 10., 2017, Petrópolis. **Anais [...]**. Petrópolis: Even3, 2017. p. 1-18. Disponível em: <https://even3.blob.core.windows.net/anais/59910.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

SPINELLI, L. B. **Padrões de qualidade para o transporte público por ônibus em cidades de porte médio**. 1999. 146f. Dissertação (Mestrado em Transportes) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18137/tde-02022018-155432/pt-br.php>. Acesso em: 15 ago. 2019.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços. **Revista Produção**, São Paulo,

v. 17, n. 3, p. 454-470, 2007. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/pdf/prod/v17n3/a05v17n3.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2020.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a la carte. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p.73-87, jan./abr. 2008. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a08v15n1>. Acesso em: 13 jan. 2020.

TUROLLA, F. A.; VASSALLO, M. D.; OLIVEIRA, A. V. M. Intermodal competition in the Brazilian interstate travel market. **Revista de Análisis Económico**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 21-33, 2008. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2796549](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2796549). Acesso em: 13 jan. 2020.

UNIÃO EUROPEIA. **Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças**. [2020]. Disponível em: [https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/ecdc\\_pt](https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/ecdc_pt). Acesso em: 05 jun. 2020.

URDAN, A. T. **Qualidade de serviço**: proposição de um modelo integrativo. 1993. 355f. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993. Disponível em:  
<https://repositorio.usp.br/item/000738606>. Acesso em: 08 abr. 2020.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004. Disponível em:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3384135/mod\\_resource/content/1/Evolving%20to%20a%20New%20Dominant%20Logic%20for%20Marketing.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3384135/mod_resource/content/1/Evolving%20to%20a%20New%20Dominant%20Logic%20for%20Marketing.pdf). Acesso em: 20 jan. 2020.

VERGARA. S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WRIGHT, Charles Leslie. **Transporte rodoviário de ônibus**. Brasília: IPEA, 1992.  
YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 52, n. 3, p. 2-22, jul. 1988. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/282671247\\_Consumer\\_Perceptions\\_of\\_Price\\_Quality\\_and\\_Value\\_A\\_Means-End\\_Model\\_and\\_Synthesis\\_of\\_Evidence](https://www.researchgate.net/publication/282671247_Consumer_Perceptions_of_Price_Quality_and_Value_A_Means-End_Model_and_Synthesis_of_Evidence). Acesso em: 13 jan. 2020.

ZEITHAML, V. A. Service quality, profitability, and the economic worth of consumers: what we know and what we need to learn. **Journal of the Academy Marketing Science**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 67-85, 2000. Disponível em: <https://sci-hub.tw/10.1177/0092070300281007>. Acesso em: 13 jan. 2020.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. 33-46, 1985. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/329047152\\_Problems\\_and\\_Strategies\\_in\\_Services\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/329047152_Problems_and_Strategies_in_Services_Marketing). Acesso em: 13 jan. 2020.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.; PARASURAMAN, A. The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 1-12, 1993. Disponível em: <https://sci-hub.tw/10.1177/0092070393211001>. Acesso em: 13 jan. 2020.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 60, p. 31-46, 1996. Disponível em: <https://sci-hub.tw/http://dx.doi.org/10.2307/1251929>. Acesso em: 13 jan. 2020.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

## **APÊNDICES**

- A – Questionário aplicado
- B – Resultado da Servqual
- C – Relatório Técnico Conclusivo



## APÊNDICE A – Questionário aplicado



Olá, meu nome é Laura. Estou fazendo esta pesquisa para fins acadêmicos. Esta pesquisa faz parte da minha dissertação de mestrado pela UFRRJ em Administração. A sua ajuda em responder o questionário vai ser muito importante para o meu estudo.

**O objetivo desta pesquisa é** verificar como ocorre a prestação do serviço rodoviário interestadual da Empresa Unida.

**Termo de concordância:** Ao responder este questionário, você concorda que os seus dados serão usados de forma geral e não individual, para a realização dos estudos. Não existe nenhum interesse econômico nesta pesquisa. E nenhum dado individual seu será utilizado, bem como o seu nome ou contato. Os resultados serão analisados de forma geral.

Você concorda em participar?

( ) SIM ( ) NÃO

Optando pelo SIM, basta responder cada item abaixo. Muito obrigada!

Parte 1: Escala de concordância

Assinale um **X** na escala que vai de **1 a 7**, sendo **1 discordo totalmente** e **7 concordo**.

Itens	Discordo totalmente						Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
Os ônibus da empresa Unida são visualmente atrativos?							
A aparência dos ônibus da empresa Unida é conservado de acordo com serviço oferecido?							
Os empregados da Unida são bem vestidos e adequadamente uniformizados?							
Os veículos são novos e confortáveis?							
Os veículos fazem pouco barulho?							
Quando você tem algum problema com a Unida, ela é solidária e o deixa seguro?							
A Empresa Unida é de confiança?							
As viagens são cumpridas nos horários?							
Quando a Empresa Unida promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz?							
Os empregados da Empresa Unida não estão sempre dispostos a ajudar os clientes?							
A Empresa Unida não executa muito bem o seu serviço de transporte?							
Empregados da Empresa Unida estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes?							
Eu percebo que os empregados da Empresa Unida não são bem treinados?							
Eu acredito nos empregados da Empresa Unida?							
Me sinto seguro em negociar com os empregados da Empresa Unida?							

Itens	Concordo totalmente						Discordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
Empregados da Empresa Unida são educados?							
Os ônibus da Empresa Unida são conduzidos com segurança?							
A Empresa Unida não dá atenção quando precisa?							
Os empregados da Empresa Unida não dão atenção pessoal?							
Os empregados da Empresa Unida não sabem das suas necessidades?							
A Empresa Unida não tem os seus melhores interesses como objetivo?							
A Empresa Unida não tem os horários de funcionamento conveniente a todos os clientes?							

Parte 2: Dados sociodemográficos (assinale apenas uma opção para cada item)

Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Outro
Idade:	<input type="checkbox"/> 16 – 25 anos <input type="checkbox"/> 26 – 35 anos <input type="checkbox"/> 36 – 45 anos <input type="checkbox"/> 46 – 55 anos <input type="checkbox"/> 56 – 65 anos <input type="checkbox"/> acima de 66 anos
Escolaridade concluída	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental <input type="checkbox"/> Ensino médio <input type="checkbox"/> Ensino superior <input type="checkbox"/> Pós-Graduação especialização <input type="checkbox"/> Pós-Graduação mestrado <input type="checkbox"/> Pós-Graduação doutorado <input type="checkbox"/> Nenhuma das opções anteriores
Estado Civil	<input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) / União Estável <input type="checkbox"/> Divorciado(a) / Separado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a)
Renda familiar (contando você e quem reside diretamente com você):	<input type="checkbox"/> até R\$1.031,00 <input type="checkbox"/> de 1.032,00 até R\$2.062,00 <input type="checkbox"/> de 2.063 até R\$3.093,00 <input type="checkbox"/> de 3.094,00 até R\$4.124,00 <input type="checkbox"/> acima de R\$ 4.124,00 <input type="checkbox"/> No momento estou sem renda familiar

Parte 3: outros dados e finalização

Qual foi o seu local de embarque	
Qual o motivo da viagem?	<input type="checkbox"/> Trabalho/negócios <input type="checkbox"/> Saúde <input type="checkbox"/> Estudo <input type="checkbox"/> Visita parentes/amigos <input type="checkbox"/> Lazer/turismo <input type="checkbox"/> Outros
Qual a sua frequência de viagens?	<input type="checkbox"/> Diária <input type="checkbox"/> Mensal <input type="checkbox"/> Uma Vez Por Semana <input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/> Mais De Uma Vez Por Semana <input type="checkbox"/> Outros
Qual outro meio de transporte que utiliza para realizar esse mesmo trajeto quando não utiliza os serviços da empresa Unida?	<input type="checkbox"/> Carro <input type="checkbox"/> Carona <input type="checkbox"/> Moto <input type="checkbox"/> Uber/táxi <input type="checkbox"/> Outros
Em qual local comprou a passagem?	<input type="checkbox"/> Ponto de Venda (Agências) <input type="checkbox"/> Aplicativo <input type="checkbox"/> Internet site <input type="checkbox"/> Auto Atendimento (Totem) <input type="checkbox"/> Dentro do Ônibus

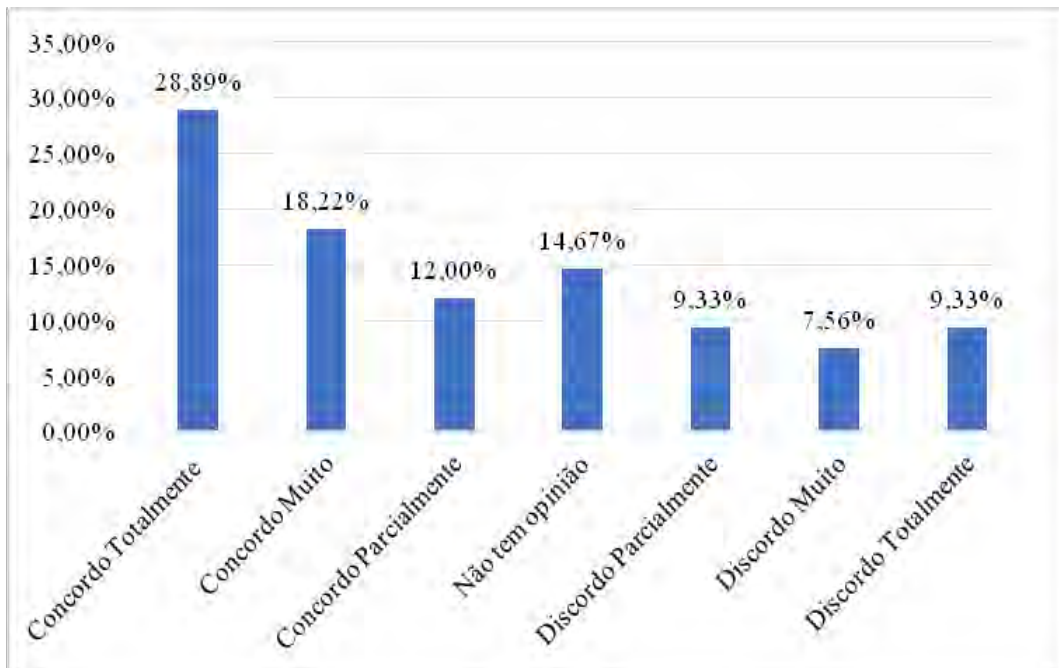
## APÊNDICE B – Resultado da Servqual

### Quadro B1 – Dimensão tangibilidade

Tangibilidade			
Perguntas	Opções	Frequência	Porcentagem
Os ônibus da empresa Unida são visualmente atrativos?	Concordo Totalmente	65	28,89%
	Concordo Muito	41	18,22%
	Concordo Parcialmente	27	12,00%
	Não tem opinião	33	14,67%
	Discordo Parcialmente	21	9,33%
	Discordo Muito	17	7,56%
	Discordo Totalmente	21	9,33%
	Total	225	100,00%
A aparência dos ônibus da empresa Unida é conservado de acordo com serviço oferecido?	Concordo Totalmente	85	37,78%
	Concordo Muito	43	19,11%
	Concordo Parcialmente	29	12,89%
	Não tem opinião	29	12,89%
	Discordo Parcialmente	16	7,11%
	Discordo Muito	13	5,78%
	Discordo Totalmente	10	4,44%
	Total	225	100,00%
Os empregados da Unida são bem vestidos e adequadamente uniformizados?	Concordo Totalmente	148	65,78%
	Concordo Muito	29	12,89%
	Concordo Parcialmente	13	5,78%
	Não tem opinião	12	5,33%
	Discordo Parcialmente	9	4,00%
	Discordo Muito	6	2,67%
	Discordo Totalmente	8	3,56%
	Total	225	100,00%
Os veículos são novos e confortáveis?	Concordo Totalmente	64	28,44%
	Concordo Muito	42	18,67%
	Concordo Parcialmente	42	18,67%
	Não tem opinião	23	10,22%
	Discordo Parcialmente	17	7,56%
	Discordo Muito	19	8,44%
	Discordo Totalmente	18	8,00%
	Total	225	100,00%
Os veículos fazem pouco barulho?	Concordo Totalmente	70	31,11%
	Concordo Muito	44	19,56%
	Concordo Parcialmente	41	18,22%
	Não tem opinião	26	11,56%
	Discordo Parcialmente	21	9,33%
	Discordo Muito	12	5,33%
	Discordo Totalmente	11	4,89%
	Total	225	100,00%

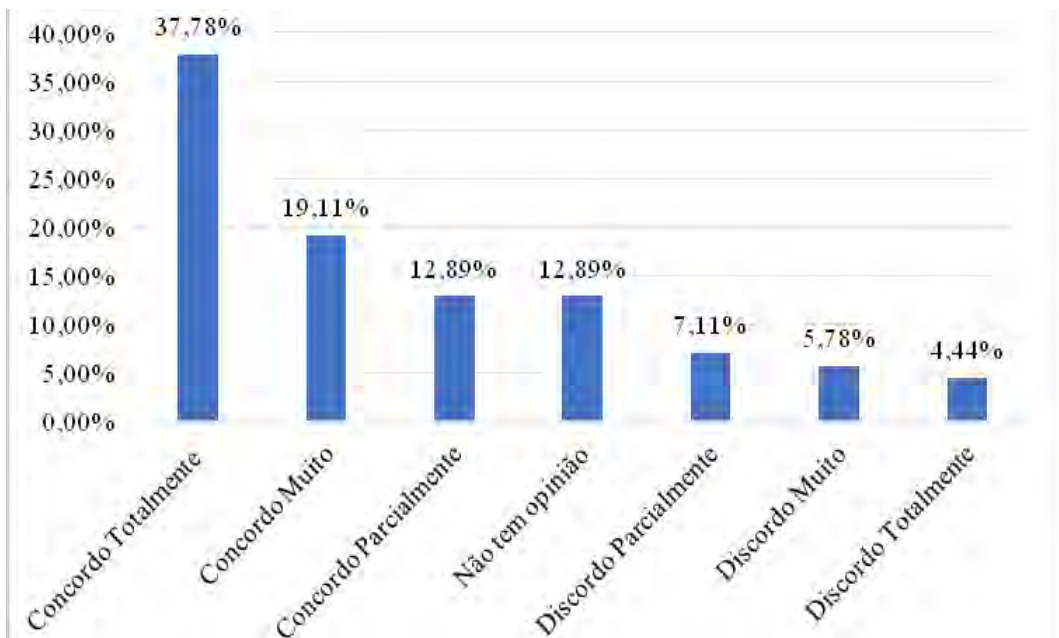
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B1** – Os ônibus da empresa Unida são visualmente atrativos?



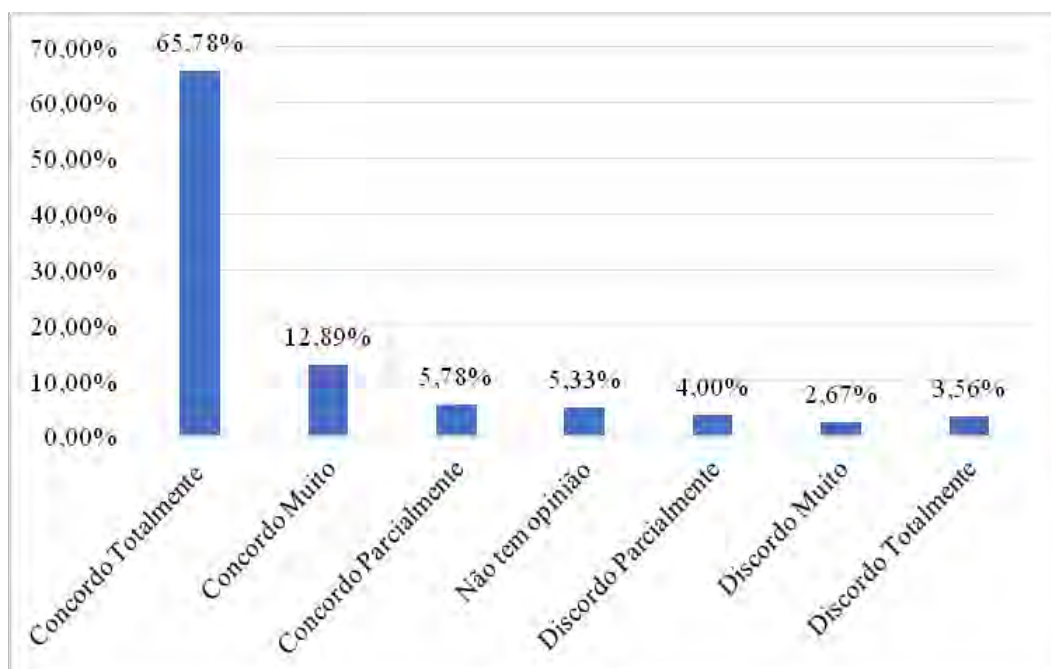
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B2** – A aparência dos ônibus da empresa Unida é conservado de acordo com serviço oferecido?



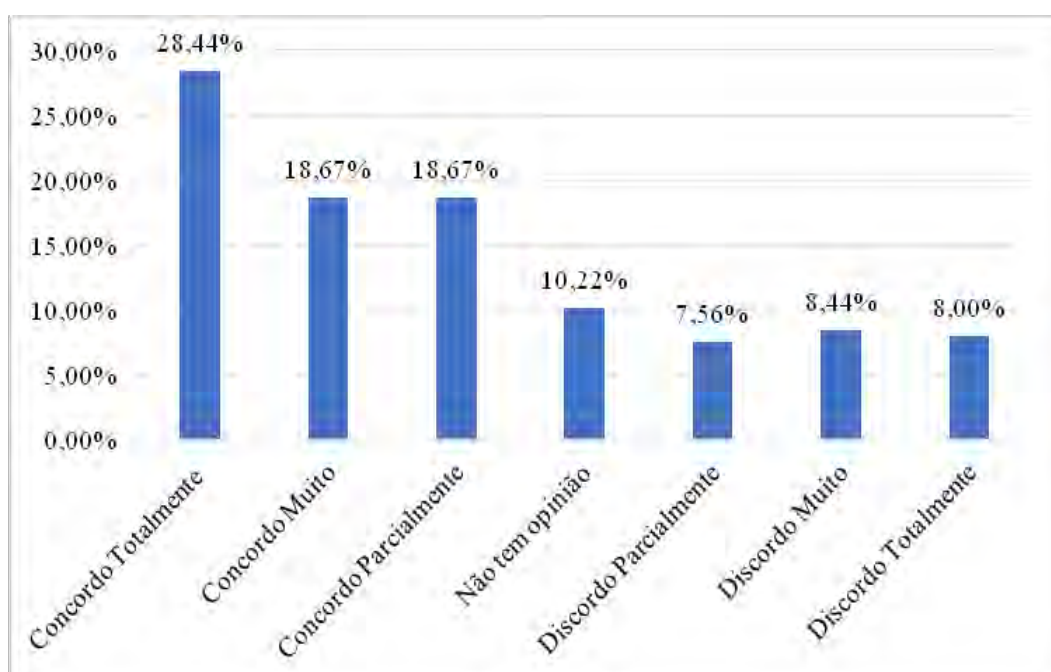
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B3** – Os empregados da Unida são bem vestidos e adequadamente uniformizados?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B4** – Os veículos são novos e confortáveis?



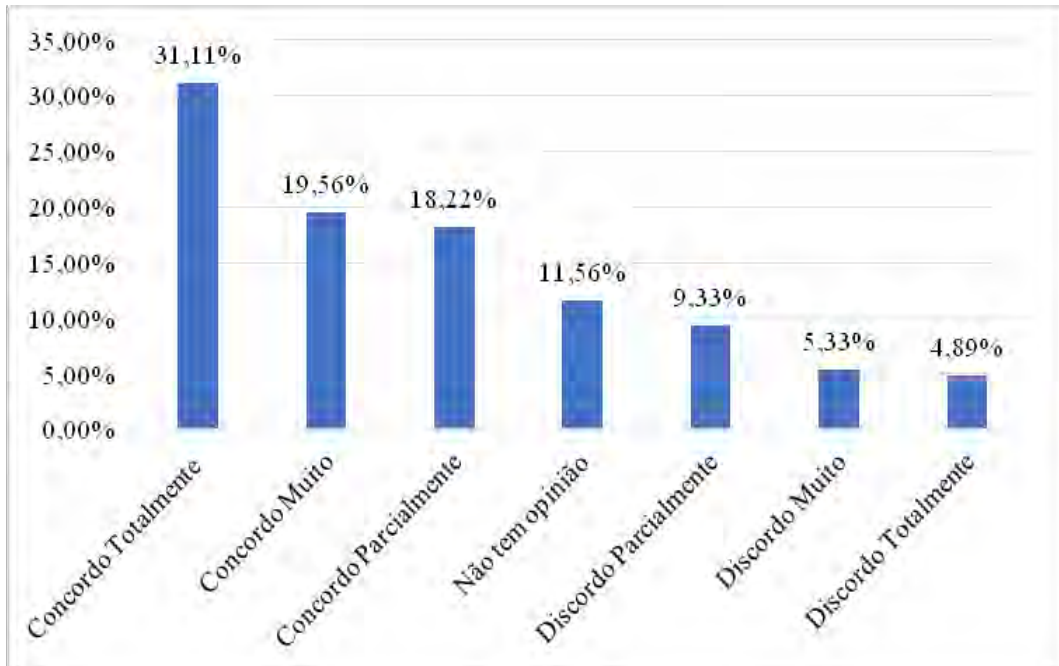
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Quadro B2 – Dimensão confiabilidade**

Confiabilidade			
Perguntas	Opções	Frequência	Porcentagem
Quando você tem algum problema com a Empresa Unida, ela é solidária e o deixa seguro?	Concordo Totalmente	99	44,00%
	Concordo Muito	47	20,89%
	Concordo Parcialmente	19	8,44%
	Não tem opinião	28	12,44%
	Discordo Parcialmente	10	4,44%
	Discordo Muito	10	4,44%
	Discordo Totalmente	12	5,33%
	Total	225	1,00%
A Empresa Unida é de confiança?	Concordo Totalmente	127	56,44%
	Concordo Muito	30	13,33%
	Concordo Parcialmente	28	12,44%
	Não tem opinião	18	8,00%
	Discordo Parcialmente	5	2,22%
	Discordo Muito	9	4,00%
	Discordo Totalmente	8	3,56%
	Total	225	100,00%
As viagens são cumpridas nos horários?	Concordo Totalmente	99	44,00%
	Concordo Muito	36	16,00%
	Concordo Parcialmente	26	11,56%
	Não tem opinião	18	8,00%
	Discordo Parcialmente	14	6,22%
	Discordo Muito	17	7,56%
	Discordo Totalmente	15	6,67%
	Total	225	100,00%
Quando a Empresa Unida promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz?	Concordo Totalmente	88	39,11%
	Concordo Muito	37	16,44%
	Concordo Parcialmente	32	14,22%
	Não tem opinião	33	14,67%
	Discordo Parcialmente	9	4,00%
	Discordo Muito	13	5,78%
	Discordo Totalmente	13	5,78%
	Total	225	100,00%

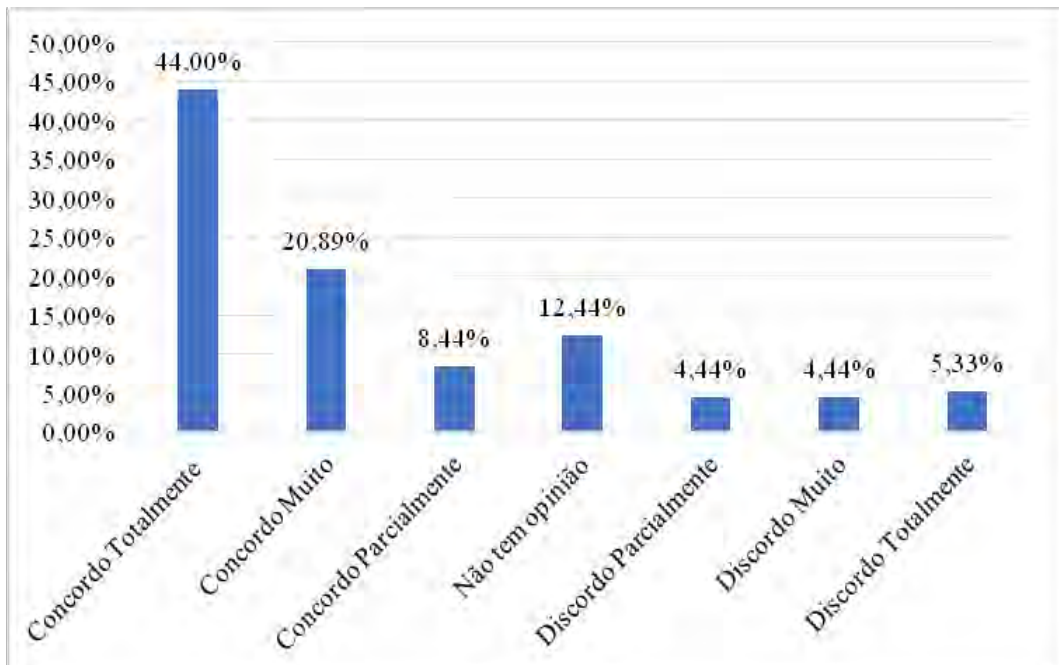
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B5 – Os veículos fazem pouco barulho?**



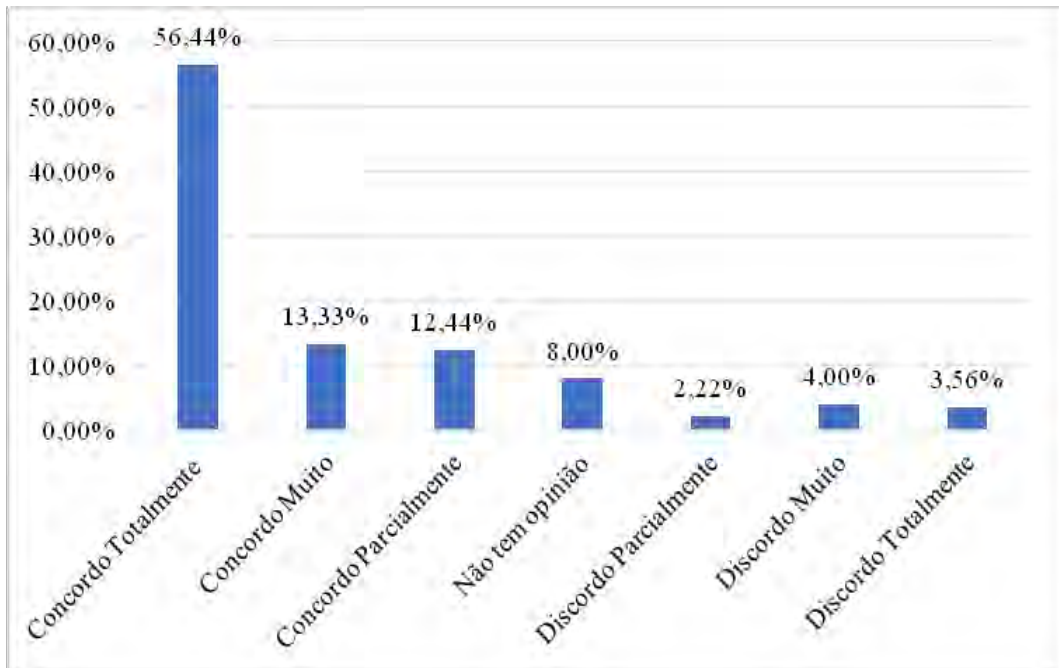
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B6 – Quando você tem algum problema com a Empresa Unida, ela é solidária e o deixa seguro?**



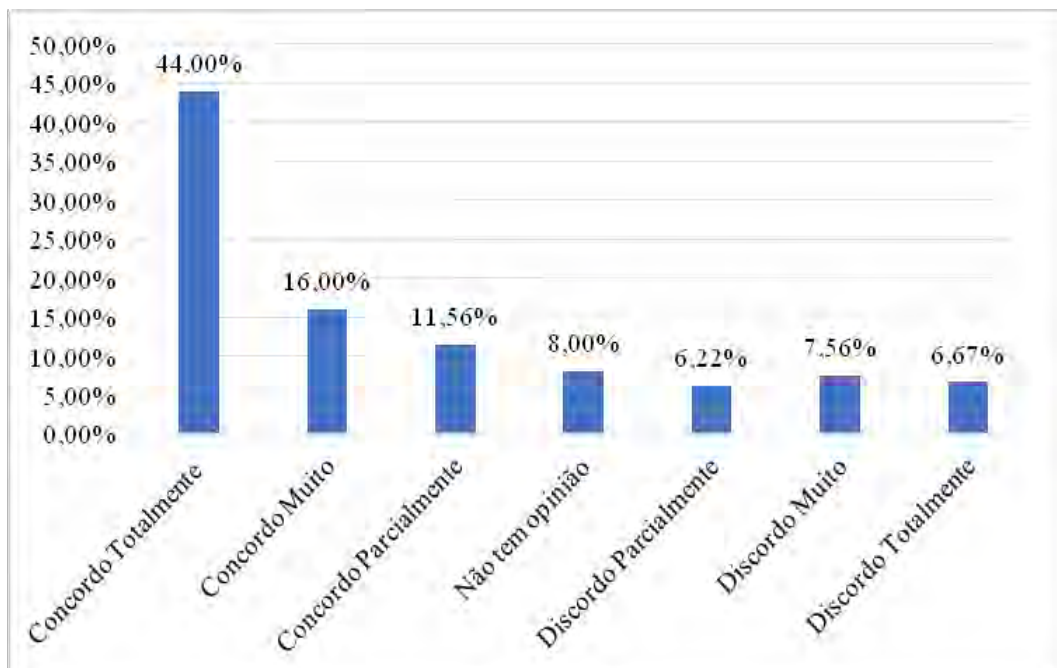
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B7 – A Empresa Unida é de confiança?**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

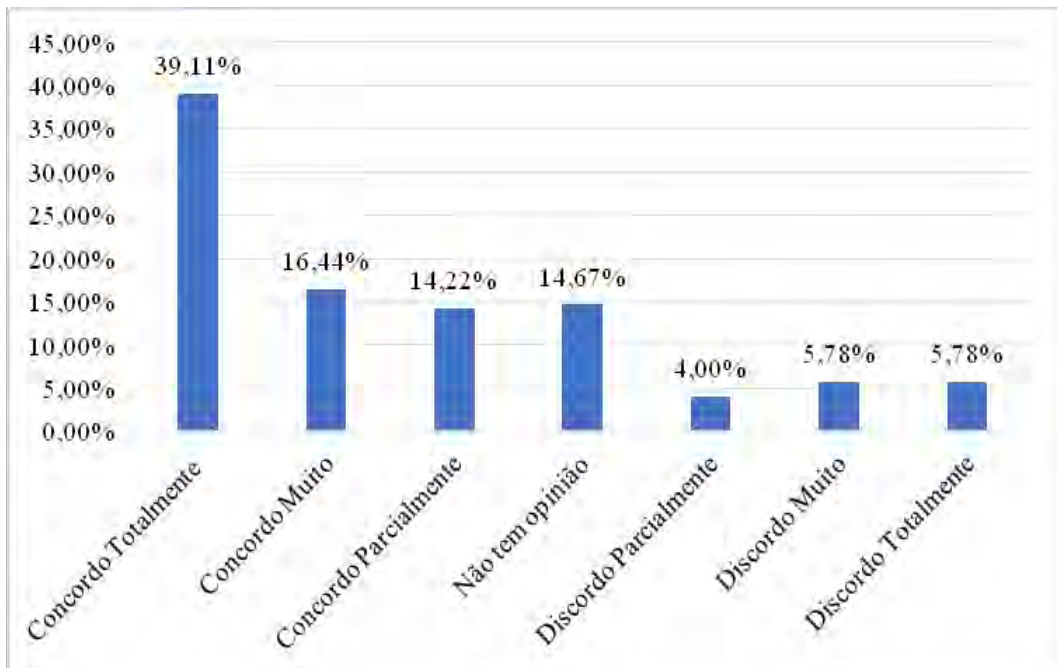
**Gráfico B8 – As viagens são cumpridas nos horários?**



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

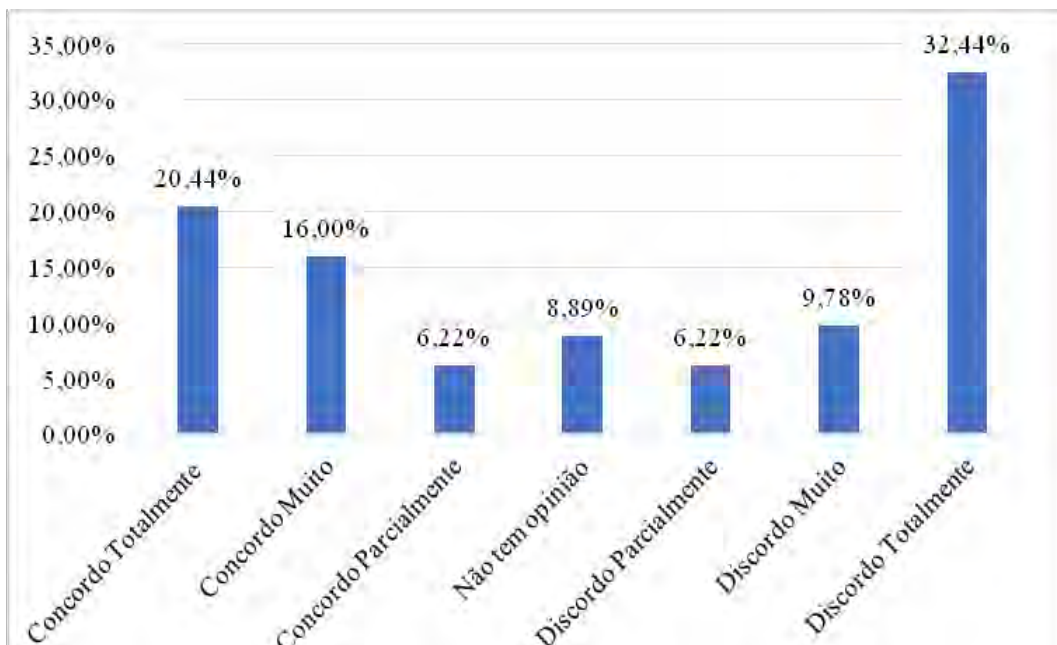


**Gráfico B9** – Quando a Empresa Unida promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B10** – Os empregados da Empresa Unida não estão sempre dispostos a ajudar os clientes?



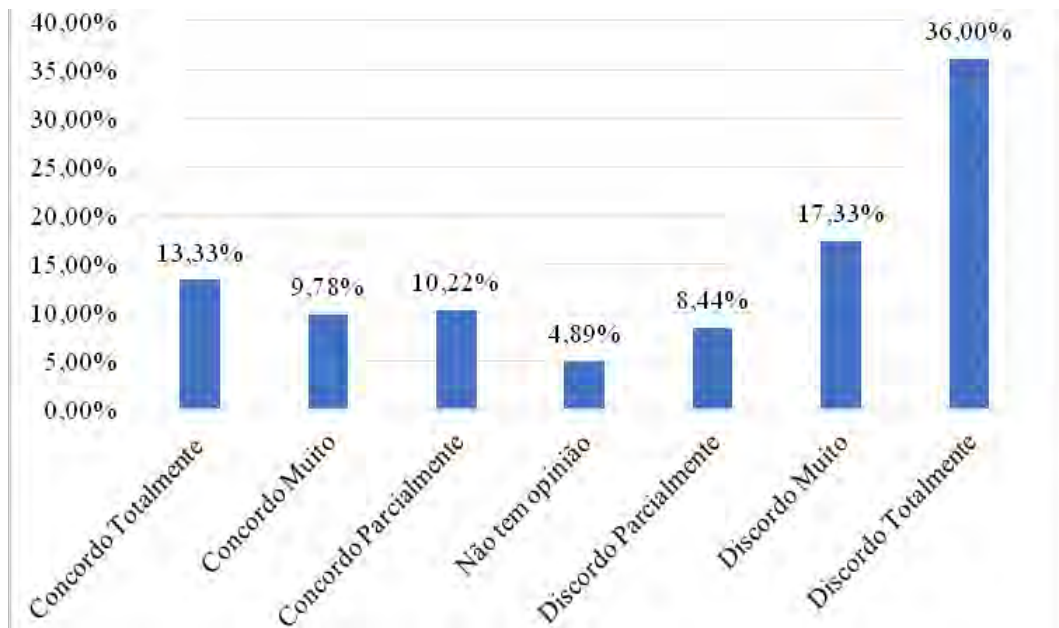
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Quadro B3 – Dimensão responsividade**

Responsividade			
Perguntas	Opções	Frequência	Porcentagem
Os empregados da Empresa Unida não estão sempre dispostos a ajudar os clientes?	Concordo Totalmente	46	20,44%
	Concordo Muito	36	16,00%
	Concordo Parcialmente	14	6,22%
	Não tem opinião	20	8,89%
	Discordo Parcialmente	14	6,22%
	Discordo Muito	22	9,78%
	Discordo Totalmente	73	32,44%
	Total	225	100,00%
A Empresa Unida não executa muito bem o seu serviço de transporte?	Concordo Totalmente	30	13,33%
	Concordo Muito	22	9,78%
	Concordo Parcialmente	23	10,22%
	Não tem opinião	11	4,89%
	Discordo Parcialmente	19	8,44%
	Discordo Muito	39	17,33%
	Discordo Totalmente	81	36,00%
	Total	225	100,00%
Empregados da Empresa Unida estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes?	Concordo Totalmente	38	16,89%
	Concordo Muito	26	11,56%
	Concordo Parcialmente	27	12,00%
	Não tem opinião	27	12,00%
	Discordo Parcialmente	18	8,00%
	Discordo Muito	25	11,11%
	Discordo Totalmente	64	28,44%
	Total	225	100,00%
Eu percebo que os empregados da Empresa Unida não são bem treinados?	Concordo Totalmente	41	18,22%
	Concordo Muito	17	7,56%
	Concordo Parcialmente	13	5,78%
	Não tem opinião	14	6,22%
	Discordo Parcialmente	13	5,78%
	Discordo Muito	35	15,56%
	Discordo Totalmente	92	40,89%
	Total	225	100,00%

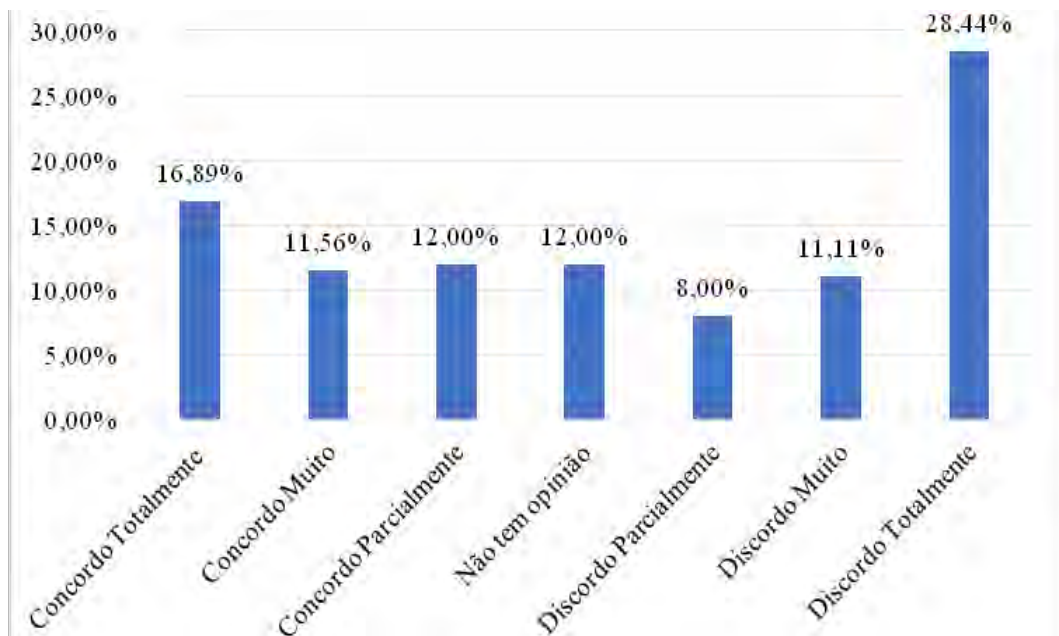
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B11** – A Empresa Unida não executa muito bem o seu serviço de transporte?



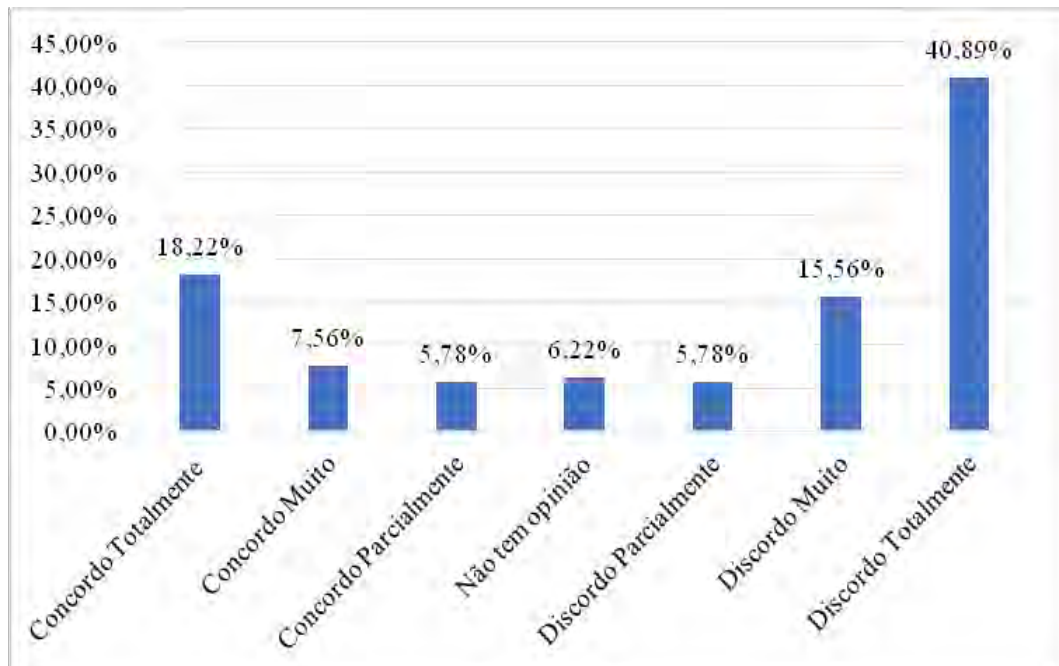
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B12** – Empregados da Empresa Unida estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes?



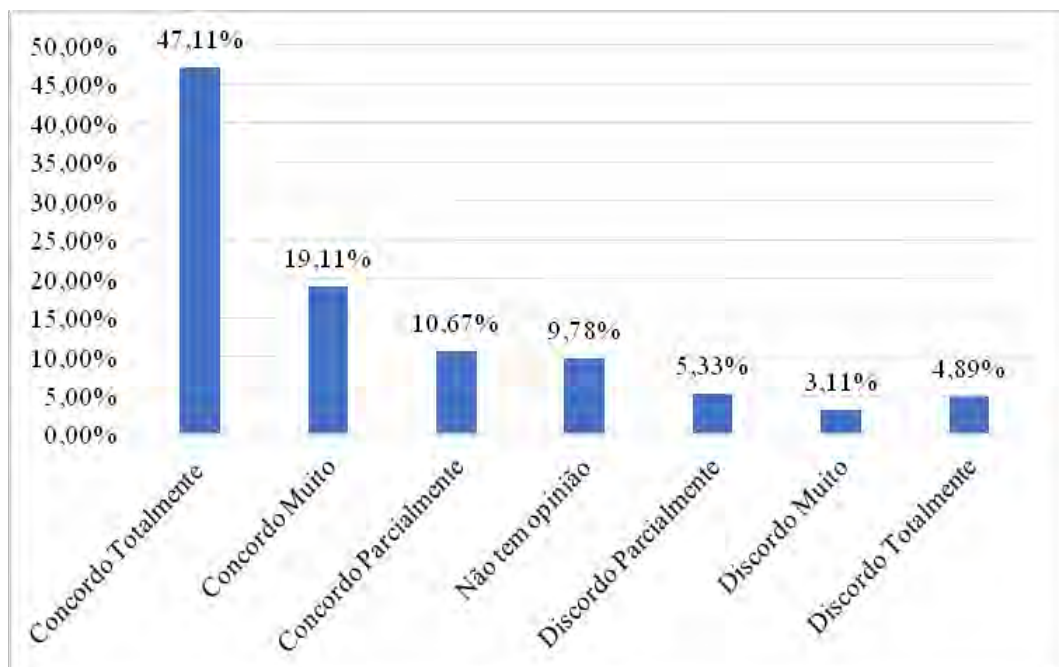
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B13** – Eu percebo que os empregados da Empresa Unida não são bem treinados?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B14** – Eu acredito nos empregados da Empresa Unida?



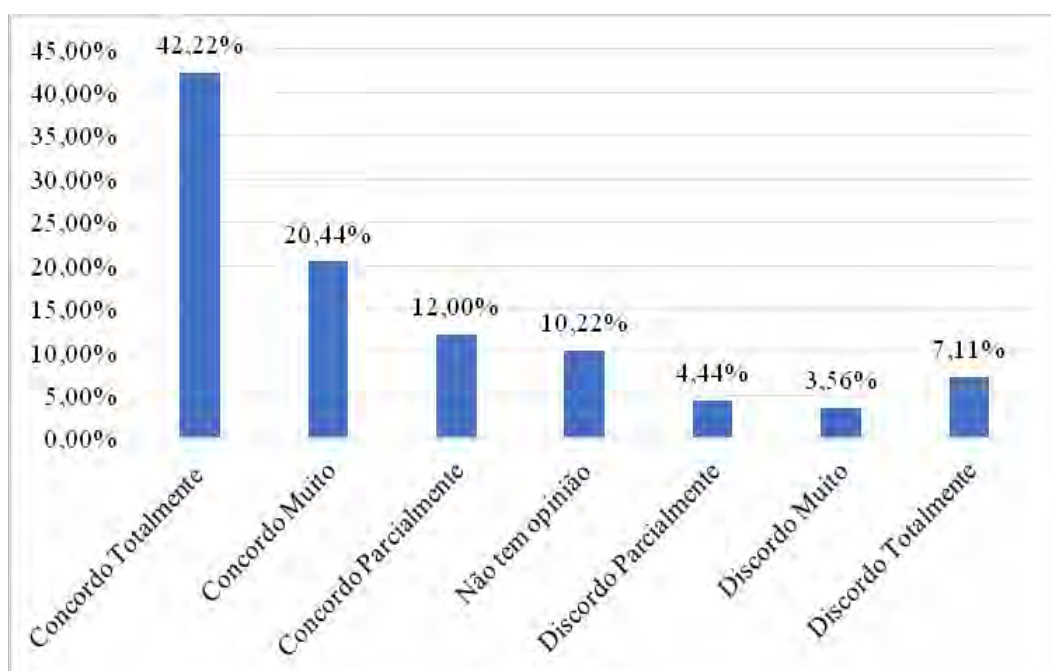
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Quadro B4 – Dimensão garantia**

Garantia			
Perguntas	Opções	Frequência	Porcentagem
Eu acredito nos empregados da Empresa Unida?	Concordo Totalmente	106	47,11%
	Concordo Muito	43	19,11%
	Concordo Parcialmente	24	10,67%
	Não tem opinião	22	9,78%
	Discordo Parcialmente	12	5,33%
	Discordo Muito	7	3,11%
	Discordo Totalmente	11	4,89%
	Total	225	100,00%
Me sinto seguro em negociar com os empregados da Empresa Unida?	Concordo Totalmente	95	42,22%
	Concordo Muito	46	20,44%
	Concordo Parcialmente	27	12,00%
	Não tem opinião	23	10,22%
	Discordo Parcialmente	10	4,44%
	Discordo Muito	8	3,56%
	Discordo Totalmente	16	7,11%
	Total	225	100,00%
Empregados da Empresa Unida são educados?	Concordo Totalmente	144	64,00%
	Concordo Muito	34	15,11%
	Concordo Parcialmente	24	10,67%
	Não tem opinião	7	3,11%
	Discordo Parcialmente	2	0,89%
	Discordo Muito	8	3,56%
	Discordo Totalmente	6	2,67%
	Total	225	100,00%
Os ônibus da Empresa Unida são conduzidos com segurança?	Concordo Totalmente	148	65,78%
	Concordo Muito	36	16,00%
	Concordo Parcialmente	16	7,11%
	Não tem opinião	7	3,11%
	Discordo Parcialmente	5	2,22%
	Discordo Muito	6	2,67%
	Discordo Totalmente	7	3,11%
	Total	225	100,00%

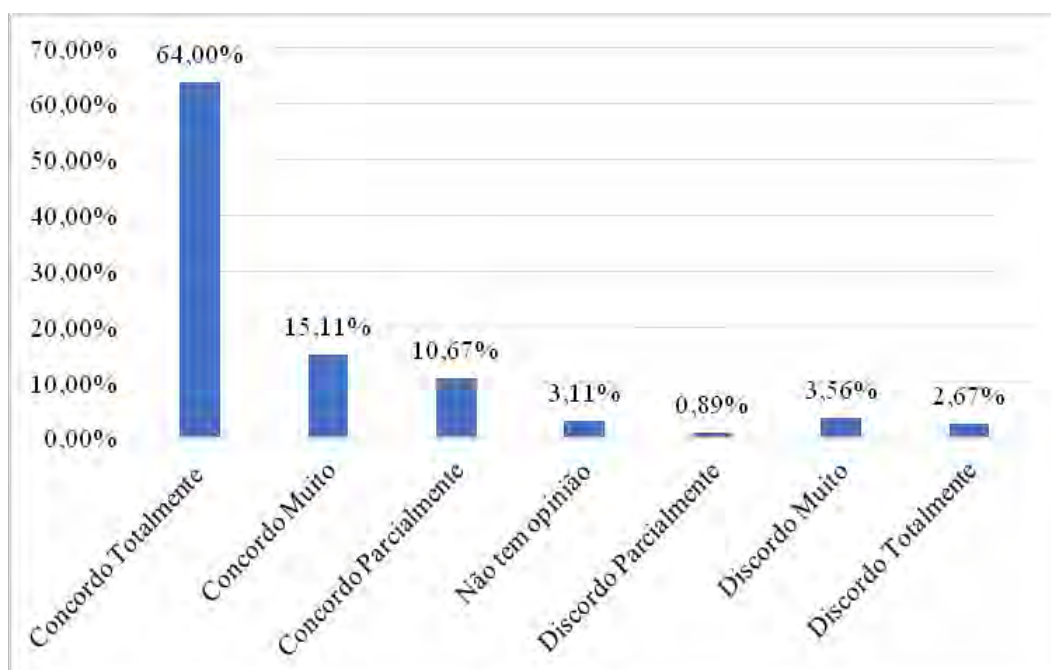
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B15** – Me sinto seguro em negociar com os empregados da Empresa Unida?



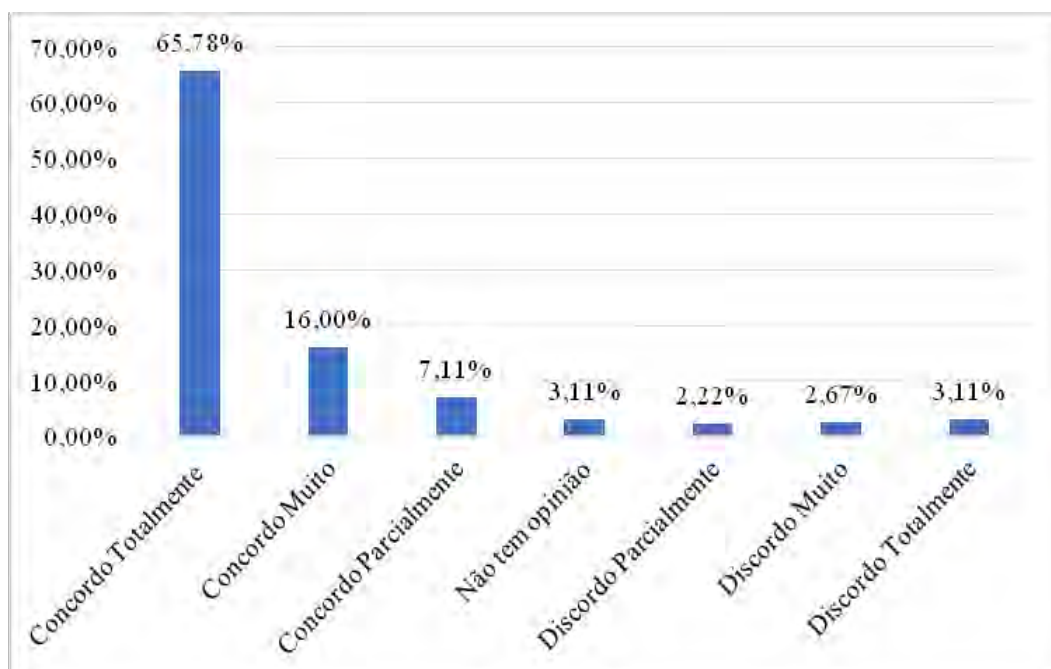
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B16** – Empregados da Empresa Unida são educados?



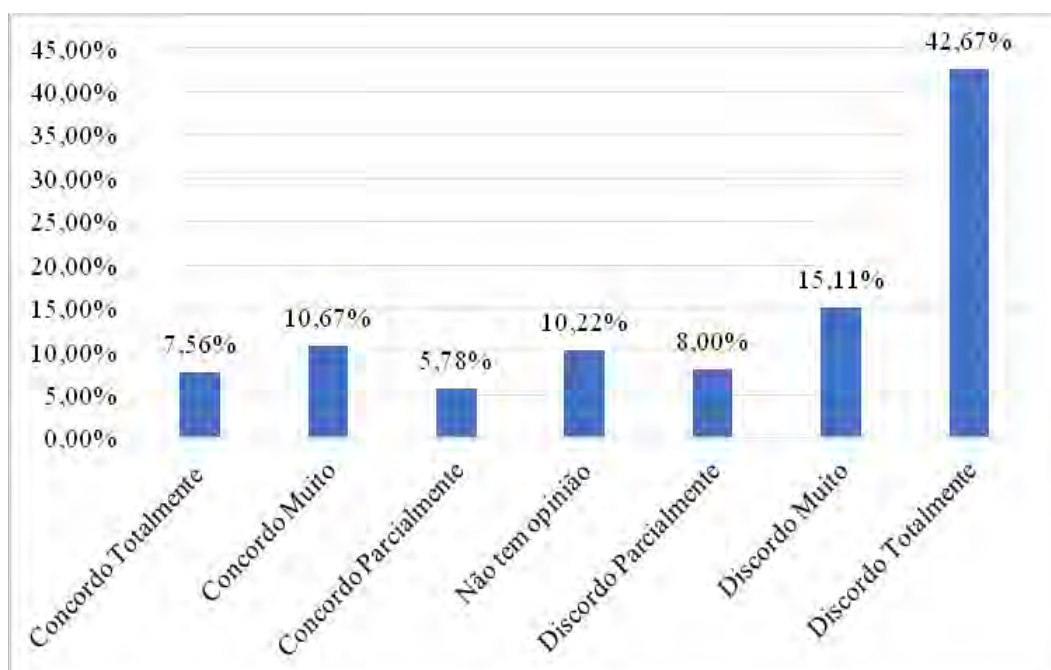
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B17** – Os ônibus da Empresa Unida são conduzidos com segurança?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B18** – A empresa Unida não dá atenção quando precisa?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

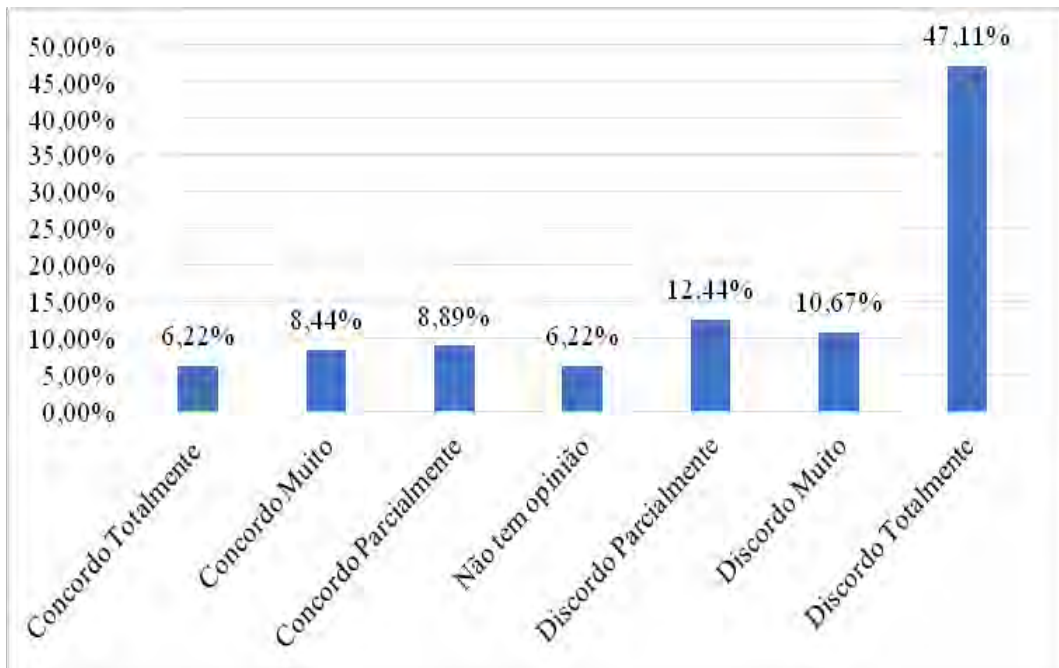
**Quadro B5 – Dimensão empatia**

Empatia			
Perguntas	Opções	Frequência	Porcentagem
A empresa Unida não dá atenção quando precisa?	Concordo Totalmente	17	7,56%
	Concordo Muito	24	10,67%
	Concordo Parcialmente	13	5,78%
	Não tem opinião	23	10,22%
	Discordo Parcialmente	18	8,00%
	Discordo Muito	34	15,11%
	Discordo Totalmente	96	42,67%
	Total	225	100,00%
Os empregados da Empresa Unida não dão atenção pessoal?	Concordo Totalmente	14	6,22%
	Concordo Muito	19	8,44%
	Concordo Parcialmente	20	8,89%
	Não tem opinião	14	6,22%
	Discordo Parcialmente	28	12,44%
	Discordo Muito	24	10,67%
	Discordo Totalmente	106	47,11%
	Total	225	100,00%
Os empregados da Empresa Unida não sabem das suas necessidades?	Concordo Totalmente	20	8,89%
	Concordo Muito	20	8,89%
	Concordo Parcialmente	30	13,33%
	Não tem opinião	28	12,44%
	Discordo Parcialmente	20	8,89%
	Discordo Muito	24	10,67%
	Discordo Totalmente	83	36,89%
	Total	225	100,00%
A Empresa Unida não tem os seus melhores interesses como objetivo?	Concordo Totalmente	21	9,33%
	Concordo Muito	17	7,56%
	Concordo Parcialmente	34	15,11%
	Não tem opinião	33	14,67%
	Discordo Parcialmente	14	6,22%
	Discordo Muito	30	13,33%
	Discordo Totalmente	76	33,78%
	Total	225	100,00%
A Empresa Unida não tem os horários de funcionamento conveniente a todos os clientes?	Concordo Totalmente	52	23,11%
	Concordo Muito	20	8,89%
	Concordo Parcialmente	39	17,33%
	Não tem opinião	24	10,67%
	Discordo Parcialmente	17	7,56%
	Discordo Muito	16	7,11%
	Discordo Totalmente	57	25,33%
	Total	225	100,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

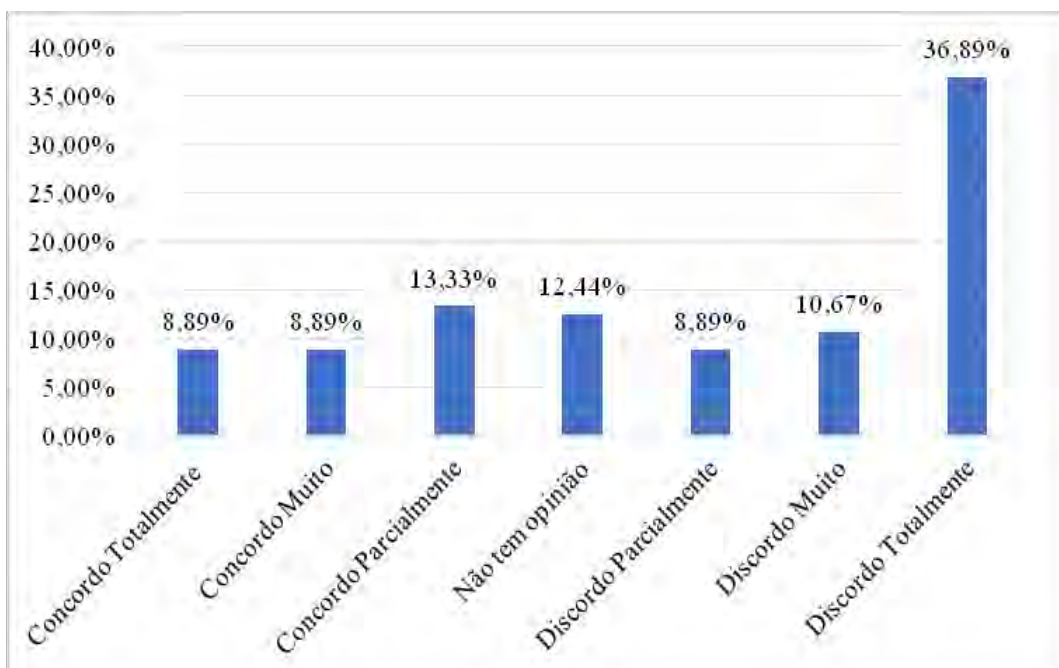


**Gráfico B19** – Os empregados da Empresa Unida não dão atenção pessoal?



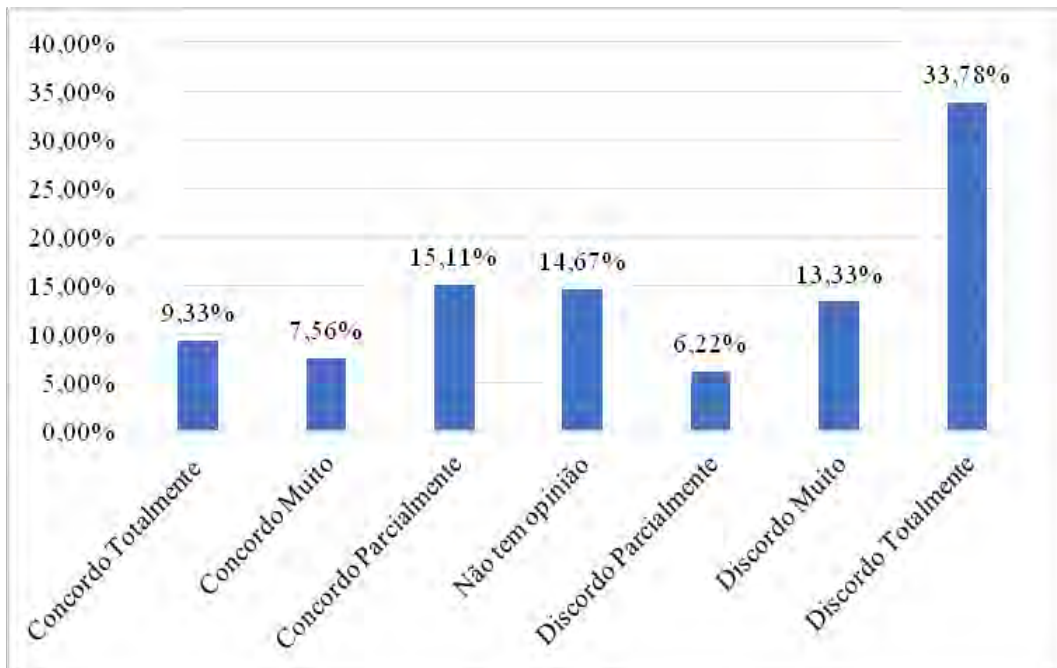
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B20** – Os empregados da Empresa Unida não sabem das suas necessidades?



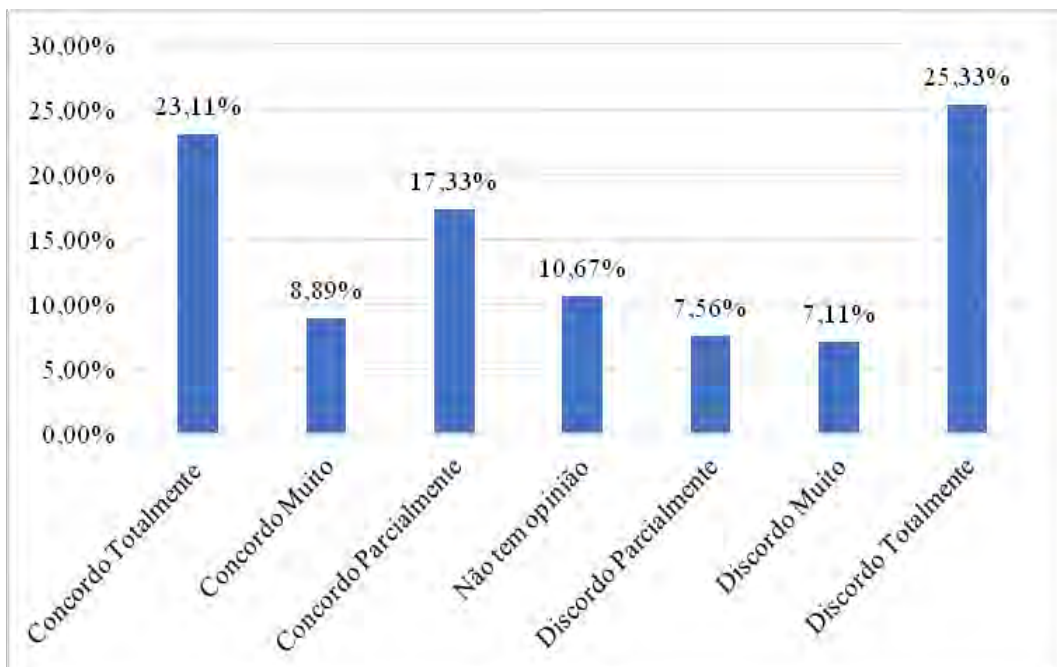
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B21** – A Empresa Unida não tem os seus melhores interesses como objetivo?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

**Gráfico B22** – A Empresa Unida não tem os horários de funcionamento conveniente a todos os clientes?



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

## APÊNDICE C – Relatório Técnico Conclusivo



**Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

**Discente:** Laura Aline Caldi de Azevedo (Turma 2019).

**Docente orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Maria Cristina Drumond e Castro (UFRRJ)

**Docente Co-orientador:** Prof<sup>º</sup>. Danilo de Oliveira Sampaio (UFJF)

**Dissertação:** Aplicações da ferramenta servqual na avaliação da qualidade em serviços de transporte interestadual de passageiros: o caso de uma empresa da zona da mata mineira

**Data da defesa:** 13/08/2020.

**Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado:** Empresa de transporte rodoviário interestadual de passageiros

**Classificação<sup>1</sup>:** Produção com médio teor inovativo (combinação de conhecimentos pré-estabelecidos).

### **PRODUTOS TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS:**

- Produtos de Intervenção ou Desenvolvimento (Inovação)
- Empresa ou organização social inovadora
- Processo, tecnologia e produto, materiais não patenteáveis
- Relatório técnico conclusivo
- Tecnologia Social
- Norma ou marco regulatório
- Patente
- Produtos/Processos em sigilo
- Software / Aplicativo
- Base de dados técnico- científica

### **PRODUTOS DE FORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO**

- Curso para Formação Profissional
- Material didático
- Capacitações e Treinamentos
- Produto Bibliográfico ou audiovisual técnico/tecnológico

---

<sup>1</sup> De acordo com o [Relatório do Grupo de Trabalho da CAPES sobre produção técnica.](#)

## **Plano de Ação como proposta para a organização com recomendações visando o seu posicionamento estratégico**

### **1. Conexão com a Pesquisa**

**Projeto de Pesquisa:** Aplicações da ferramenta servqual na avaliação da qualidade em serviços de transporte interestadual de passageiros: o caso de uma empresa da zona da mata mineira

**Linha de Pesquisa vinculada à produção:** Estratégias Inovadoras para Organizações Públicas e Privadas/Estratégias de Inovação na Organização do Trabalho

Aplicabilidade - descrição da Abrangência realizada: A pesquisa desenvolvida na Dissertação permitiu identificar quatro fatores que influenciam na qualidade do serviço prestado. Nesse sentido, o objetivo principal do trabalho foi de responder ao problema de pesquisa: “Quais são os fatores que influenciam a avaliação da qualidade do serviço prestado no transporte rodoviário de passageiros?”. A pesquisa apresentou como resultado a elaboração de um Plano de Ação, através dos dados sobre mensuração e relação entre as variáveis, analisando os fatores que mais agregam valor às vendas, e partir daí, propôs estratégias para a valorização do cliente passageiro, verificando, portanto, os diferenciais, os *gaps* e as oportunidades que são ou não explorados para conceder um serviço que atenda ou supere às expectativas dos passageiros. Durante o desenvolvimento do estudo foi possível reconhecer a existência de limitações promovidas pela pandemia da Covid-19. Como não existe vacina contra o novo vírus e nem remédios que sejam consenso para a cura da doença, o isolamento social foi a única maneira encontrada para evitar que os casos se espalhassem cada vez mais. Diante deste cenário, ocorreu a suspensão temporária do serviço de ônibus interestadual da empresa desde o dia 24 de março de 2020, assim, desde então, a organização teve uma perda de 100% da demanda transportada que se tinha antes da pandemia no transporte interestadual de passageiros. Devido à demanda por ações para manter a organização ativa, empregos vivos e estabelecer as condições para uma possível retomada das operações, não houve oportunidade de diálogo com a empresa para a apresentação dos resultados e uma possível análise em conjunto em torno dos resultados obtidos. Dessa forma, foi elaborado o plano de sugestões para análise futura da organização.

Replicabilidade: Os sistemas de transporte rodoviário de passageiros exercem um papel de destaque econômico e social, uma vez que, permite o acesso a variados bens e serviços, promove a integração das relações dos indivíduos com o espaço (CNT, 2017). Conforme descreve Senna (2014), essa necessidade de locomoção e a movimentação de bens e pessoas através de diferentes origens e destinos ocorre desde os primórdios dos tempos. Assim, o transporte é visto como um facilitador das relações humanas que engloba desde a comunicação até as trocas comerciais de bens (LIMA JUNIOR, 1995). No Brasil, devido à restrita oferta de outras infraestruturas de transportes, o modal rodoviário tornou-se e é o meio mais utilizado para esses deslocamentos (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011). A pesquisa

apresenta em sua metodologia, o passo a passo para sua replicabilidade, a análise dos resultados demonstra como fazer importantes cruzamentos de informações visando dar aos interessados várias análises pertinentes à tomada de decisão.

Certificado de Assentimento do Menor de Idade: Não se aplica

Conexão com a Produção Científica - artigos publicados que estão co-relacionados a esta produção:

### **Apresentações de Trabalho**

1. AZEVEDO, L. A. C. D. ; CASTRO, M. C. D. E. . III Simpósio de Estudo em Pessoas e Organizações – SEPO. 13 de dezembro de 2019. (Apresentação de Trabalho/Simpósio).







## **Pesquisa de Clima organizacional – o caso de uma empresa do ramo de transportes intermunicipal e interestadual de passageiros e cargas da zona da mata mineira**

### **Área temática: MTP**

#### **Resumo**

O artigo apresenta os resultados de uma pesquisa de clima organizacional realizado em uma empresa de transportes intermunicipal e interestadual de passageiros e cargas da zona da mata mineira realizada em 2019. O objetivo da pesquisa foi de avaliar como a comunicação no ambiente interno afeta o clima organizacional visando a construção e planos e ações de planejamento estratégico da organização e para a gestão de pessoas. A metodologia usada foi quali-quantitativa, por meio de revisão de literatura e documentos institucionais e da aplicação de um questionário *survey* tendo como paradigma o modelo de clima organizacional construído por Bispo (2006) que analisa os fatores que afetam o clima organizacional. Os resultados demonstraram que a comunicação precisa ser mais assertiva em relação às oportunidades de carreira, reconhecimento do trabalho, gerenciamento de processos e gestão organizacional.

**Palavras-Chave:** clima organizacional, comunicação organizacional, gestão estratégica de pessoas.

#### **Introdução**

A empresa objeto de estudo é uma empresa familiar, bastante tradicional na região cujas operações se desdobram na zona da mata mineira. A pesquisa faz parte de uma série de investigações que a mesma tem passado para efeito de seu planejamento estratégico, portanto a relevância está no entendimento e enfrentamento de problemas que possam ser transformados em planos de ação visando possibilitar uma gestão mais estratégica. A questão problema surgiu por meio de mapeamentos com uso da ferramenta de mapeamento de problemas e soluções em grupo (MASP), em seguida da priorização de problemas com a matriz GUT (gravidade, urgência e tendência) e, da análise da matriz que mensura as forças e fraquezas internas da organização e as ameaças e oportunidades do ambiente externo (Matriz SWOT). O principal problema detectado, após todas as etapas de análise, foi a “comunicação interna”. Diante da definição do problema objeto de pesquisa, foi realizada a pesquisa de campo tendo como referência as variáveis mensuradas por Bispo (2006) buscando compreender como a comunicação interna afeta o clima da organização. As próximas seções apresentam a empresa e os resultados da pesquisa que ratificam a escolha do tema para que ações estratégicas sejam implementadas visando a melhoria do clima organizacional

#### **1 Fundamentação Teórica**

A fundamentação acerca da empresa objeto da pesquisa foi realizada através da análise documentos institucionais identificadas como fonte primária de dados (UNIDA, 2019). Para análise do tema clima organizacional, a pesquisa trata de uma adaptação do modelo de Bispo (2006) que abrange fatores que afetam o clima organizacional.



## Referências

- BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: set/2019
- BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.** São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, agosto de 2006. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 05 out. 2019.  
<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>.
- FERRAZ, A. C. P.; TORRES, I. G. E. **Transporte público urbano**. 2.ed. São Carlos: Rima, 2004.
- FREITAS, A. L. P.; REIS FILHO, C. A. C.; RODRIGUES, F. R. Avaliação da qualidade do transporte rodoviário intermunicipal de passageiros: uma abordagem exploratória. **Transportes**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 49-61, nov. 2011. Disponível em:  
<https://doi.org/10.14295/transportes.v19i3.376>
- GALIAZI, D.R.; SANTOS, E.A. A eficiência das ferramentas de qualidade no suporte ao gerenciamento de projetos. **Anais do IV SINGEP**. São Paulo, 2015. Disponível em:  
<https://singep.org.br/4singep/resultado/104.pdf>. Acesso em set/2019.
- OLIVEIRA NETO, T.; NOGUEIRA, R. J. B.; Transporte rodoviário de passageiros no Brasil. **Revista Transporte y Territorio**, Caba, v. 16, n. 17, p. 229-250, 2017. Disponível em: <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/rtt/article/view/3874/3479>
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos Metodologia Prática**. 23ª edição, Editora Atlas, 2007, São Paulo.
- ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2009.
- ROLIM, F.; BRASILEIRO, A. Competitividade na regulamentação do transporte rodoviário de passageiros: uma análise à luz de um modelo de auditoria. **Transportes**, São Paulo, v. XVII, n. 1, p. 14-26, jun. 2009. Disponível em:  
<https://doi.org/10.14295/transportes.v17i1.72>
- SILVA, D.P. Planejamento estratégico: proposta de metodologia. Congresso Nacional de Excelência de Gestão. **Anais**. Niterói:UFF, 2016. Disponível em  
[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_026.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_026.pdf). Acesso em set/2019.
- UNIDA. **Documentos institucionais**. Acesso restrito. 2019.
- UNIDA. Empresa Unida Mansur. **História**. Disponível em  
<https://www.empresaunida.com.br/sobre-nos/historia/> Acesso em set/2019.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim** [recurso eletrônico]. / Robert K. Yin ; tradução: Daniel Bueno ; revisão técnica: Dirceu da Silva. – Porto Alegre: Penso, 2016. ePUB.





## CERTIFICADO

Certificamos e reconhecemos que o artigo “Pesquisa de Clima organizacional – o caso de uma empresa do ramo de transportes intermunicipal e interestadual de passageiros e cargas da zona da mata mineira”, de autoria de Laura Aline Caldi de Azevedo e Maria Cristina Drumond e Castro apresentado no III Simpósio de Pesquisas em Pessoas e Organizações, realizado no dia 13 de dezembro de 2019, na cidade de Juiz de Fora – MG.

**Victor Cláudio Paradela Ferreira**  
Coordenador Geral do SEPO



Financiamento: CAPES.

2. Artigo “Aplicação do modelo dos cinco gaps em momentos de pandemia da covid-19: O caso de uma empresa de transporte da Zona da Mata Mineira” aprovado no XVII Congresso Virtual de Administração 2020 – Convibra 01 a 05 de dezembro de 2020.



### **Aplicação do modelo dos cinco *gaps* em momentos de pandemia da covid-19: O caso de uma empresa de transporte da Zona da Mata Mineira**

Laura Aline Caldi de Azevedo

Mestranda do Mestrado Profissional Gestão & Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Maria Cristina Drumond e Castro

Docente do Quadro Permanente do Mestrado Profissional em Gestão & Estratégia na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Danilo de Oliveira Sampaio

Docente do Quadro Permanente do Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora

#### **RESUMO**

O presente trabalho apresenta um estudo de caso da aplicabilidade da ferramenta de qualidade *5 gaps* para avaliar a qualidade do serviço prestado e identificar possíveis pontos de melhoria relacionadas ao transporte rodoviário interestadual de passageiros, por meio dos atributos valorizados pelos respondentes diante do serviço prestado. A pesquisa possui uma natureza aplicada, exploratória e descritiva, categorizando-se de maneira quantitativa, visto que empregou os modelos estatísticos para validação dos resultados obtidos. O questionário aplicado foi uma adaptação da escala SERVQUAL, cujos resultados apresentados revelam lacunas entre a percepção do cliente e a prestação do serviço pela empresa, o que possibilitou a formulação de propostas e sugestões de melhoria na oferta do serviço. O trabalho realizado confrontou-se com dificuldades advindas da pandemia da COVID-19 desde a sua concepção à sua implementação visto que o setor de transporte de passageiros foi altamente impactado pela pandemia. O estudo possibilitará à empresa definir ações em seu planejamento estratégico atendendo os resultados e o novo cenário.

**Palavras-chave:** Transporte Rodoviário Interestadual de Passageiros, Modelo dos *5 gaps*, Pandemia da COVID-19

#### **ABSTRACT**

The present work shows a case study of applicability of *5 gaps* quality tool to evaluate the quality of provided service and to identify possible points of improvement related to interstate passenger transport by attributes valued according to the provided service to users who answered the application. The research has an applied, exploratory and descriptive nature, categorizing itself in a quantitative way, since it used statistical models to validate the results obtained. The questionnaire applied was an adaptation of SERVQUAL scale, whose results presented reveal gaps between the customer's perception and the service provided by the company, which enabled the formulation of proposals and suggestions for improving the offered service. The carried out work was faced arising difficulties due to COVID-19 pandemic, from its conception to its implementation since the passenger transport sector was highly

Tecnologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16346/1/2014\\_RodrigoGuimaraesSantos.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16346/1/2014_RodrigoGuimaraesSantos.pdf). Acesso em: 19 dez. 2019.

SENHORAS, E. M. Novo Coronavírus e seus impactos econômicos no mundo. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista, ano 2, v. 1, n. 2, p. 39-42, 2020. Disponível em: <https://revista.ufr.br/boca/article/view/Coronavirus/2901>. Acesso em: jun.2020.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em: [https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf). Acesso em: 15 ago. 2019.

TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. Estudo qualitativo dos principais atributos que determinam a percepção de qualidade e de preço dos consumidores de restaurantes a la carte. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 15, n. 1, p.73-87, jan./abr. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v15n1/a08v15n1>. Acesso em: 13 jan. 2020.

UNIÃO EUROPEIA. **Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças**. [2020]. Disponível em: [https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/ecdc\\_pt](https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/ecdc_pt). Acesso em: 05 jun. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 52, n. 3, p. 2-22, jul. 1988. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/282671247\\_Consumer\\_Perceptions\\_of\\_Price\\_Quality\\_and\\_Value\\_A\\_Means-End\\_Model\\_and\\_Synthesis\\_of\\_Evidence](https://www.researchgate.net/publication/282671247_Consumer_Perceptions_of_Price_Quality_and_Value_A_Means-End_Model_and_Synthesis_of_Evidence). Acesso em: 13 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. Service quality, profitability, and the economic worth of consumers: what we know and what we need to learn. **Journal of the Academy Marketing Science**, [S. l.], v. 28, n. 1, p. 67-85, 2000. Disponível em: <https://sci-hub.tw/10.1177/0092070300281007>. Acesso em: 13 jan. 2020.

\_\_\_\_\_; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

Artigo “ Avaliação da qualidade dos serviços prestados por empresa de transporte rodoviário interestadual por meio da escala SERVQUAL em momentos de pandemia da covid-19” aprovado no evento XXIII Seminários em Administração (SemeAD 2020).

São Paulo, 21 de setembro de 2020

### CARTA DE ACEITE

Declaramos para os devidos fins, que o trabalho **código 253 - AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERESTADUAL POR MEIO DA ESCALA SERVQUAL EM MOMENTOS DE PANDEMIA DA COVID-19** foi APROVADO e selecionado para apresentação no XXIII SEMEAD - Seminários em Administração, realizado na Universidade de São Paulo, dias 25, 26 e 27 de novembro de 2020.

Autoria:

**Laura Aline Caldi de Azevedo**  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)  
**Maria Cristina Drumond e Castro**  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)  
**Danilo de Oliveira Sampaio**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

Atenciosamente



**João Mauricio Gama Boaventura**  
Coordenador Geral do SemeAd

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, CEP 05508-010  
Cidade Universitária São Paulo SP Brasil

## AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERESTADUAL POR MEIO DA ESCALA SERVQUAL EM MOMENTOS DE PANDEMIA DA COVID-19

### RESUMO

Este artigo apresenta uma aplicação da ferramenta SERVQUAL adaptada para avaliar a qualidade do serviço prestado em uma empresa de transporte rodoviário interestadual de passageiros. A pesquisa buscou identificar quais os fatores que influenciam a avaliação da qualidade do serviço prestado no transporte rodoviário de passageiros em momentos de pandemia da Covid-19. Para tal, foram avaliadas as características valorizadas pelos passageiros diante do serviço prestado. O estudo tem natureza aplicada, exploratória e descritiva, classificando-se como um trabalho quantitativo, pois utilizou de modelos estatísticos para explicar os dados obtidos. Este estudo demonstrou que a adaptação da escala SERVQUAL, com as suas cinco dimensões originais apresentou quatro fatores, por ordem, que influenciam na qualidade do serviço prestado: garantia e confiabilidade, tangibilidade, empatia e responsividade. O estudo proporcionará à organização estabelecer ações em seu planejamento estratégico considerando os resultados e o ambiente do novo cenário traçado.

**Palavras-Chave:** Transporte Rodoviário Interestadual de Passageiros, Escala SERVQUAL, Pandemia da COVID-19.

### INTRODUÇÃO

O transporte rodoviário de passageiros é um indutor que promove o deslocamento de pessoas, estimula o desenvolvimento do país ao conectar as pessoas aos seus diversos interesses. O transporte rodoviário de passageiros por ônibus no Brasil é o modo de condução mais utilizado pela população devido à regularidade dos serviços ofertados, abrangência da malha rodoviária e o valor das tarifas mais acessíveis se comparado ao modal aéreo (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011). A demanda por transportes aumenta devido as relações econômicas e sociais que os indivíduos desenvolvem entre si (BARABINO; DEIANA, 2013).

Neste contexto, saber se posicionar, compreender mais detalhadamente o mercado e conhecer o processo de escolha dos passageiros se tornou vital para as empresas de transporte rodoviário de passageiros neste competitivo mercado que se encontram, enfrentando problemas como; “queda na demanda transportada, elevação de custos, falta de políticas públicas, omissão governamental na regulação de situações que se desviam do modelo de competição perfeita” (ROLIM; BRASILEIRO, 2011, p. 15). Há que se considerar ainda a divisão do mercado com alguns concorrentes indiretos; empresas clandestinas, frota fretada, carros de passeio, empresas de aviação (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011).

A mobilidade urbana tem sido marcada pela ascensão de soluções inovadoras de transportes, os quais também favoreceram a entrada de novos concorrentes nesse meio; as caronas compartilhadas, o *uber* e o *buser*, aplicativos que se popularizaram com a oferta de serviços de viagens sob demanda.

O Estado trouxe novos desafios para o meio, ao flexibilizar o acesso por meio da abertura de mercado, com uma política liberal, ao editar as regras para desregular o setor de transporte interestadual de passageiros, um setor marcado tradicionalmente por monopólio. Uma das características fundamentais à sobrevivência é a habilidade dos indivíduos em se antecipar aos riscos diante de determinados sinais, muito do que aconteceu de forma desfavorável para as empresas de transportes, como os novos entrantes no meio (*uber*, *buser*,

33, 2008. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2796549](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2796549). Acesso em: 13 jan. 2020

UNIÃO EUROPEIA. **Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças**. [2020]. Disponível em: [https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/ecdc\\_pt](https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/ecdc_pt). Acesso em: 05 jun. 2020.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. 33-46, 1985. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/329047152\\_Problems\\_and\\_Strategies\\_in\\_Services\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/329047152_Problems_and_Strategies_in_Services_Marketing). Acesso em: 13 jan. 2020.

3. Artigo “Aplicação do modelo dos cinco gaps em momentos de pandemia da covid-19: O caso de uma empresa de transporte da Zona da Mata Mineira” submetido a revista Gestão Organizacional (RGO).

## **Plano de Ação como proposta na melhoria do serviço prestado**

O Plano a seguir evidencia algumas medidas obtidas com a pesquisa, com a finalidade de fornecer um conjunto de sugestões e informações extraídas da pesquisa de campo, para oferecer a organização recomendações visando o seu posicionamento estratégico.

### **C.1 Impactos da COVID-19 para o Transporte e suas Implicações**

A doença infecciosa *Coronavirus Disease 2019* (COVID-19) foi classificada como uma pandemia global, atingindo a mobilidade de pessoas e cargas em todo o mundo e vem impactando diretamente os comportamentos e estilos de vidas dos seres humanos, incluindo o modo de trabalho, consumo e viagens além da circulação de pessoas. As medidas de isolamento social exigem um preço elevado da economia do país, e neste contexto, o transporte está entre os setores e segmentos mais afetados por essa crise (LIMA *et al*, 2020).

A pandemia gerada pelo COVID-19 leva à Síndrome Respiratória Aguda Grave, semelhante à doença conhecida como pneumonia (SENHORAS, 2020). De acordo com o Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças (UNIÃO EUROPEIA, 2020), a epidemia mais conhecida como COVID-19, surgiu em fins de 2019, na província de Hubei na China. A epidemia se espalhou pela Europa no início de 2020, chegando ao Brasil no mesmo período.

Devido à necessidade de restringir o movimento não essencial de pessoas com a finalidade de conter a ampliação dos casos da COVID-19, há vários sinais de que o sistema de transporte continuará sendo significativamente afetado. Países fecharam fronteiras, algumas cidades brasileiras restringiram a expedição de ônibus de viagens interestaduais nas rodoviárias, e, com o fechamento das divisas, houve, como resultado, uma intensa redução na demanda de transporte não somente a nível local, mas estendendo às esferas regionais e continentais. Outro fato emergido com a pandemia foi a implementação mais intensa do trabalho remoto (*home office*), tal acontecimento pode ser considerado o maior ensaio global no tocante à gestão da demanda de transportes (IBOLD; MEDIMOREC; WAGNER, 2020).

Desde o dia 16 de março de 2020, momento em que as medidas de isolamento começaram a reduzir a demanda do transporte de passageiros de forma significativa no país, o setor de transportes vem convivendo com a redução da demanda transportada, diminuição da oferta, falência de empresas, demissões e suspensão de contratos dos trabalhadores, redução de jornadas de trabalho. No dia 20 de abril de 2020 foi divulgado pela Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros (ABRATI) em reportagem a ANTP, que o serviço de transporte rodoviário interestadual de passageiros operava com menos de 10% da frota em todo o país, ainda de acordo com a Associação, é estimado que 40% das empresas de ônibus interestaduais não irão conseguir se reerguer após a pandemia (ANTP, 2020)

Diante da conjuntura exposta, tem-se que a manutenção dos serviços de transporte de passageiros se defronta com desafios não apenas momentâneos, mas também após a flexibilização do isolamento social. Neste cenário, considera-se que os operadores, sociedade e o poder público, busquem alternativas para a sobrevivência e continuidade do sistema (LIMA *et al*, 2020).



A empresa Google divulgou alguns relatórios da mobilidade comunitária em meio à COVID-19, mapeamentos realizados durante a disseminação da pandemia e de acordo com as informações publicadas o novo Corona vírus alterou os padrões de mobilidade em 131 países (GOOGLE..., 2020). Os relatos evidenciam graves impactos econômicos gerados pelo surto, principalmente no setor de transporte, pois além da perda da receita, o setor terá que conviver com os custos mais elevados devido à intensificação da rotina de limpeza dos veículos, aumento da frequência de disponibilização de ônibus para limitar a ocupação dentro dos veículos. O Quadro 1 apresenta uma lista de recomendações para as empresas de transportes criarem rotina.

**Quadro C1** – Recomendações para as empresas conviverem com corona vírus

Integrar o planejamento da pandemia com programas e procedimentos de gerenciamento de emergências existentes na organização e nas demais instituições;
Seguir nas medidas de prevenção a propagação da doença no transporte público as diretrizes dos organismos de saúde e serem colocadas em prática por profissionais de saúde capacitados;
Conscientizar a mão-de-obra quanto à doença;
Executar ações de engenharia que limitem o contato entre passageiros e funcionários;
Adotar quadro horários de fim de semana em caso de limitação dos serviços;
Fazer um levantamento de todas as funções essenciais, juntamente com um inventário das qualificações de toda a equipe;
Certificar que os estoques e as cadeias de suprimento de material operacional e de proteção individual estejam adequados para manutenção da operação e proteção dos funcionários;
Comunicar com mensagens claras, diretas e concisas, evitando confusão e disseminação de boatos em torno da doença;
Avaliar processos de comunicação da organização para que haja rapidez e eficácia na informação pública;
Realizar campanhas para incentivar usuários a pagarem as passagens através da internet e cartão de crédito/débito ao invés de dinheiro;
Todos os motoristas e demais funcionários a bordo dos veículos e inspetores devem usar máscaras de proteção facial e ter sua temperatura medida antes de iniciar as tarefas diárias
Fornecimento de máscaras a passageiros

Fonte: Lima *et al* (2020). Elaborado pela autora.

As medidas propostas servem para impedir a propagação do vírus, uma vez que a atenção deve ser cautelosa com a flexibilização do isolamento social, posto que pode haver um aumento na ocupação dos ônibus e a doença ainda se encontra presente e não há vacina para conter seu avanço.

Dessa forma, importante frisar que as empresas de transporte devem estar preparadas para proteger os passageiros e os trabalhadores, com a finalidade de diminuir os resultados para a organização, e além disso, ser capaz de fornecer um serviço de qualidade e adequado para atual situação (FLETCHER *et al.*, 2013).

Como o transporte de passageiros está ligado ao desenvolvimento econômico e depende de tarifas e subsídios do governo, o desafio vivido pelas empresas, neste momento, é a sobrevivência e a manutenção dos serviços no curto prazo e buscar se equilibrar no médio e longo prazos na reestruturação financeira, e tais ações demandam ajuda do poder público. Algumas ações advindas do governo para auxiliar as empresas neste momento poderiam ser: isenção de impostos, introdução de novos subsídios, fornecimento de óleo diesel direto pelas distribuidoras a preço de custo, suspensão temporária do contrato de trabalho da mão de obra ociosa com pagamento integral do seguro desemprego, novas formas de financiamento (LIMA *et al*, 2020; NTU..., 2020).

Porém, até a presente data (junho de 2020), nada foi feito para atendimento deste setor específico. A Medida Provisória nº 936/2020, que estabelece medidas para preservação do

emprego e da renda, tem sido uma das alternativas encontradas pelas empresas para arcar com a folha de pagamento dos funcionários, pois o custo da folha de pagamento representa cerca de 50% do custo total do setor, de acordo com a informação divulgada pelo Diário do Transporte (NTU..., 2020).

Visto que a garantia da saúde deverá ser prioridade durante a permanência do vírus, situações relacionadas ao encontro social e à mobilidade serão cada vez mais monitorados (COELHO; MAYER, 2020), assim a continuidade das operações pelas empresas de transporte de passageiros enfrentará pelo menos três desafios como: “prevenir a propagação da doença; manter os serviços e gerenciar os impactos na mão-de-obra; fazer a comunicação de crise. Além disso, pode-se citar a manutenção da viabilidade econômico-financeira” (LIMA *et al*, 2020, p. 7).

Adicionadas as restrições de deslocamento, existe a recomendação aos turistas para evitar viagens desnecessárias (RAIBHANDARI *et al*, 2020), ao mesmo tempo que existe uma relação não favorável, conforme expresso por Hall, Scott e Gössling (2020), entre as atividades turísticas e propagação do vírus da COVID-19. Este fato promove novos comportamentos no tocante ao exercício da atividade com a finalidade de preservar as vidas na atualidade e no futuro (COELHO; MAYER, 2020).

De acordo com os dados da pesquisa realizada neste trabalho, tem-se que a maioria da amostra pesquisada viaja com a finalidade de visitas a parentes/amigos (43,11%), seguidos por lazer/turismo (29,78%), dessa forma, convive com os impactos humanitários, sociais e econômicos e a situação se agrava à medida que não existe um consenso sobre as previsões de retorno das atividades turísticas, sobre como operar neste cenário até que haja uma vacina ou medicamentos adequados (COELHO; MAYER, 2020).

Desta forma, será necessário que as empresas de serviços se adaptem a este novo cenário, tendo os devidos cuidados necessários para preservar a saúde e o bem estar dos *stakeholders* e concomitantemente oferecendo uma experiência valiosa e com qualidade para os viajantes a fim de evitar potenciais riscos e conflitos (COELHO; MAYER, 2020).

Uma das características fundamentais à sobrevivência é a habilidade dos indivíduos em se antecipar aos riscos diante de determinados sinais, muito do que aconteceu de forma desfavorável para as empresas de transportes, como os novos entrantes no meio (*uber*, *buser*, caronas compartilhadas), clandestinos, carros próprios e a mudança de legislação promovida pelo governo, surpreendeu-as e afetou-as significativamente. Tais mudanças aparentemente ocorreram à revelia e contra a vontade das empresas de transportes, atingindo o setor de surpresa e sem uma estratégia para reagir diante dos acontecimentos. Estas empresas já fragilizadas, convivem com um novo inimigo em potencial, a COVID-19, e neste momento delicado, este novo oponente promove a necessidade de se pensar nos atuais procedimentos de operação, com alguns questionamentos, os quais ainda sem respostas como:

- A COVID-19 causará uma alteração geral no comportamento de locomoção dos indivíduos?
- Devido aos regulamentos de distanciamento físico, o surto da COVID-19 incentivará a população ao uso particular de automóveis e motos em detrimento ao transporte coletivo?
- Os novos serviços de mobilidade, como carona e o *uber*, serão mais utilizados que o transporte coletivo?

Um planejamento estratégico coerente com as situações vivenciadas pelas empresas de transportes rodoviário interestadual de passageiros será necessário para realizar soluções visando ao enfrentamento destas questões, tendo em vista todos os desafios trazidos ao setor. Para ser uma alternativa atraente perante aos usuários e não usuários, não basta ser somente útil ou necessária, será preciso ser desejada como empresa prestadora de serviços com qualidade e com a devida segurança aos passageiros.

O plano de ação proposto neste estudo foi realizado antes do cenário da COVID 19, decorrente da pesquisa de campo realizada em janeiro de 2020 quando ainda não se tinha notícias da pandemia no território nacional. Portanto, revela especificamente o grau de satisfação dos usuários com os serviços prestados pela empresa. Entretanto, o cenário mudou drasticamente o que vai requerer dos gestores maior ajuste e análise de impactos visando incorporá-los ao planejamento.

## C.2 Plano de Ação Estratégico

Com base na revisão teórica e nos resultados da pesquisa aplicada, assim como o entendimento e a base empírica da pesquisadora sobre a organização em estudo, é relevante a propositura de um plano de ação visando apontar propostas e caminhos para a resolução dos problemas identificados e que resulte num plano de ação que ressalte medidas que possam contribuir de fato para melhorar a percepção dos clientes sobre a qualidade do serviço prestado. Decerto que uma perspectiva de fora da organização pode se deparar com medidas que não resolvam por completo os problemas vividos na empresa de transporte interestadual de passageiros, mas de algum modo, um outro olhar pode promover novas questões para a elaboração de ações mais inovadoras para antigos desafios.

Com base no modelo da escala Servqual adaptada (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988), é mister considerar que este também cumpriu com o objetivo de identificar os fatores que influenciam a avaliação da qualidade do serviço prestado, sob a ótica do usuário, no transporte rodoviário de passageiros interestadual de uma empresa de transporte localizada na Zona da Mata Mineira. Os fatores levantados nesta pesquisa podem ser explorados por meio de estratégias incorporadas em planos de ação aplicados em curto, médio e longo prazos.

Considerando os objetivos e o modelo utilizado no estudo, este plano de ação pode ser útil para a empresa explorar melhor os serviços prestados, tornando-se assim mais rentável e impactando positivamente a percepção do passageiro sobre seus serviços.

Tendo em vista o cenário vivido pela empresa desde o dia 24 de março de 2020, data em que a empresa pesquisada suspendeu as linhas interestaduais devido à pandemia causada pelo vírus da COVID-19, não foi possível realizar o cruzamento das informações encontradas neste trabalho com a perspectiva da diretoria e gerentes da área responsável pelo transporte de passageiros da empresa, com o intuito de discutir e repensar as soluções que serão propostas neste estudo.

Esta limitação da pesquisa considera o fato de que a gerência tem uma preocupação mais imediata na resolução de problemas de curtíssimo prazo que envolve a manutenção de cargos, salários, e a gestão de crise. Entretanto, é pertinente observar que este cruzamento é benéfico, uma vez que, possui a função de complementar e apontar as oportunidades de solucionar adversidades através do *Modelo de Análise do Gap da Qualidade*. Dessa forma, o plano de ação será apresentado como proposta para discussão em um momento oportuno para a diretoria e gerentes da área em estudo. Espera-se que as sugestões apresentadas possam colaborar com o plano estratégico da empresa já em curso dentro da organização.

Durante a produção deste plano de ação foi adotada a ferramenta 5W2H, para decompor e analisar, separadamente cada *gap*, identificando problemas e as propostas de solução. A metodologia 5W2H “consiste em uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio” (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008, p. 39). O 5W resulta do significado de palavras de origem inglesa que são *What, When, Why, Where* e *Who* e o 2H representam as palavras *How* e *How Much*, tais palavras podem ser traduzidas para o português representando respectivamente as seguintes palavras: “O quê, Quando, Por quê, Onde, Como, Quem e Quanto”. A ferramenta “ajuda a

melhorar a segregação de tarefas dentro de um processo e a ver, de maneira gerencial, como os processos estão se desenvolvendo” (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008, p. 39).

A adoção da metodologia está relacionada ao nível introdutório da gestão de qualidade na organização, e por sua fácil identificação, poderá ser melhor assimilada pelos funcionários em todas as áreas organizacionais.

O plano de ação estratégica deverá levar em consideração os cenários externos e internos à organização considerando os impactos advindos da COVID-19, vale ressaltar que o planejamento estratégico em curso, com a assessoria de uma consultoria, deverá ser alterado em função deste novo cenário e, para o caso estudado, avaliar os 5 *Gaps* apontados pelo Modelo, e estudados na pesquisa, quais sejam:

### C.2.1 GAP 1: Percepção gerencial

O primeiro *gap* do *Modelo de Análise do Gap da Qualidade* aponta a necessidade em explorar as pesquisas de mercado, análise de demanda e de expectativas, e reconstrução dos níveis organizacionais (GRÖNROOS, 1993).

Assim, a primeira orientação a ser considerada está relacionada ao investimento em pesquisas para compreender as necessidades dos clientes, realizada por meio de pesquisas com múltiplas possibilidades de médio e longo prazos para poder reparar perguntas como: “Empregados da Empresa Unida estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes?” que obteve um total 47,56% discordando da questão, e com 42,67% dos respondentes que concordam com a pergunta “Os empregados da Empresa Unida não estão sempre dispostos a ajudar os clientes?”, ambas dentro da dimensão “Responsividade”.

**Quadro C2** - Planejamento estratégico – GAP 1 – Modelo 5W2H – Pesquisas de satisfação do usuário

<i>What?</i> O que?	Pesquisas de satisfação
<i>Why?</i> Por quê?	Compreender necessidades mais abrangentes dos usuários
<i>Who?</i> Quem	Área de <i>Marketing</i>
<i>When?</i> Quando	Médio e longo prazo
<i>Where?</i> Onde?	Meio eletrônico, canais de atendimento e dentro dos ônibus
<i>How?</i> Como	Realizando perguntas abertas ou questionários com múltiplas possibilidades.
<i>How much?</i> Quanto?	A ser mensurado pela consultoria.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Este trabalho deve ser coordenado pela consultoria em planejamento estratégico e realizado pela área de marketing da empresa, em parceria com agências de publicidade e abrange os canais de atendimento, os pontos de venda, os funcionários envolvidos no processo, e outras ações estratégicas de *marketing*.

**Quadro C3** - Planejamento estratégico – GAP 1 – Modelo 5W2H – Treinamento

<i>What?</i> O Que?	Treinamentos
<i>Why?</i> Por quê?	Instruir métodos para atingir a qualidade no serviço prestado
<i>Who?</i> Quem	Funcionários
<i>When?</i> Quando	Médio e longo prazo
<i>Where?</i> Onde?	Na empresa
<i>How?</i> Como?	Funcionários teriam a capacidade de ministrar treinamentos aos demais
<i>How Much?</i> Quanto?	Mensurados de acordo com cronogramas

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Outra medida, ainda dentro do primeiro *gap*, de médio e longo prazo, é analisar a demanda e interpretar as expectativas dos funcionários, investir em treinamentos, utilizar funcionários reconhecidos pela qualidade em atendimento e fazer com que eles ministrem treinamentos para instruir procedimentos de qualidade esperado aos demais atendentes, ou seja, atender ao cliente como ele deseja.

Essas medidas comungam com o primeiro fator, “Garantia” e “Confiabilidade”, identificado através da análise fatorial que engloba a capacidade para realizar o serviço prometido de maneira confiável, com precisão, e os funcionários devem demonstrar conhecimento e cordialidade na realização do serviço, inspirando confiança e segurança aos clientes (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

### C.2.2 GAP 2: Especificação da qualidade

O segundo *gap* está relacionado aos erros e insuficiências de um planejamento, além da falta de estabelecimento de metas claras na organização, e um suporte deficitário no planejamento de qualidade por parte da alta gerência (GRÖNROOS, 1993).

**Quadro C4 - Planejamento estratégico – GAP 2 – Modelo 5W2H**

<i>What?</i> O que?	Estipular metas de vendas, criar o canal da qualidade
<i>Why?</i> Por quê?	Para aumentar o faturamento e para trazer a voz do cliente para a organização.
<i>Who?</i> Quem	Gerência de Vendas.
<i>When?</i> Quando	Médio e longo prazo.
<i>Where?</i> Onde?	Pontos de vendas.
<i>How?</i> Como	Direcionamento das ações, na manutenção do foco e da motivação.
<i>How much?</i> Quanto?	Informações não permitidas pela consultoria.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Constatou-se por meio dos dados da pesquisa que a maioria dos entrevistados (70,22%) utilizam o carro como meio alternativo, característica essa ampliada em decorrência de incentivos ao consumo de veículos próprios, tal situação afeta o planejamento do transporte público interestadual de passageiros, faz-se necessário que a empresa busque estabelecer metas de vendas e que o canal da qualidade possa trazer informações úteis sobre os motivos que levam os passageiros à utilização do veículo ao invés do transporte de ônibus.

Através do “canal da qualidade” será possível divulgar boas práticas dos gerentes de cada setor, necessidades e desejos dos clientes observados pelos funcionários, para criar uma padronização no atendimento dentro da empresa.

### C.2.3 GAP 3: Entrega de serviços

Os problemas levantados no primeiro *gap* se comunicam diretamente com os apontados no terceiro *gap*. Esta lacuna mede a diferença das especificações da qualidade do serviço e a real entrega do serviço (GRÖNROOS, 1993).

A terceira lacuna engloba rever como os profissionais atuam dentro da empresa, no que se refere ao atendimento, à pontualidade, à segurança, à empatia e à responsividade.

### Quadro C5 - Planejamento estratégico – GAP 3 – Modelo 5W2H

<i>What?</i> O que?	Fortalecer a comunicação entre clientes e funcionários
<i>Why?</i> Por quê?	O cliente não precisará repetir o que deseja, pois todos os funcionários que o atenderem serão conhecedores de suas necessidades.
<i>Who?</i> Quem	Área de comunicação
<i>When?</i> Quando	Médio e longo prazo
<i>Where?</i> Onde?	Área compartilhada
<i>How?</i> Como	Saber as informações sobre os clientes de interesse dos funcionários.
<i>How much?</i> Quanto?	Mensurados de acordo com cronogramas.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Faz-se necessário criar um espaço para inserir informações sobre os clientes e de interesse dos funcionários. Esta ação tem o foco em descobrir as especificidades dos clientes e promover circulação de informações dentro da empresa. De posse das informações obtidas através dos canais de atendimento, faz-se necessário, ainda, uniformizar a comunicação dentro da organização, com o intuito de revelar as verdadeiras percepções observadas pelo cliente, com a finalidade de poder atender ao cliente dentro do horário previsto de viagens, pois, de acordo com amostra, 20,44% discordaram que as viagens são cumpridas no horário. E conhecer quais são os motivos que levaram 26,22% da amostra discordar da pergunta: “Os ônibus da empresa Unida são visualmente atrativos?”

Importante também assegurar o perfil necessário do colaborador no recrutamento/seleção ou completá-lo por meio de treinamento, conforme sugestão dado no *gap* 1, com a finalidade de desenvolver habilidades e competências nos funcionários, tornando-os mais produtivos, criativos, para que possam contribuir para o crescimento da organização.

Além das sugestões para fortalecer a comunicação entre clientes e funcionários elaborados pela alta gerência, sugeridos neste trabalho, toda a metodologia proposta para estabelecer e alcançar as metas a serem desenvolvidas pela organização deve considerar a implantação da avaliação de desempenho na empresa e a pesquisa de clima organizacional.

#### C.2.4 GAP 4: Comunicações com o mercado

O significado desta lacuna relaciona-se em medir a diferença entre a entrega real do serviço e as comunicações externas sobre o serviço realizado pela empresa (GRÖNROOS, 1993). Para reparar este *gap*, como sugestão, pode-se citar melhorar a comunicação entre os diversos setores da empresa e entre ela e o público (GRÖNROOS, 1993).

Assim, mesmo sendo a maioria dos respondentes desta pesquisa composto pelo público jovem, com acesso mais facilitado à internet, 57,78% comprou sua passagem em locais físicos e não em locais virtuais. Cabe às seguintes indagações será que este público conhece o *site* da empresa? Conhece o aplicativo da empresa? Conhece a venda via autoatendimento de passagem?

O penúltimo *gap* engloba questões de comunicação em geral. Dessa forma, sugere-se que o planejamento em comunicação seja incorporado às operações de serviço, que o gerenciamento esteja em sincronismo com as ações de *marketing* e que ações de comunicação estejam relacionadas às orientações realizadas no dia a -dia da empresa, bem como as metas encontrem-se alinhadas à realidade. Assim, para solucionar os impasses relacionados a este *gap* dentro da organização em estudo, recomenda-se a aplicação de pesquisas de satisfação a fim de entender as necessidades mais abrangentes dos clientes, inclusive, compreender melhor a dimensão tangibilidade, sob a ótica do passageiro, a qual ocupou o segundo lugar na análise

fatorial. As pesquisas podem ser realizadas pela área de *marketing* da empresa ou por empresas de consultoria.

### **C.2.5 GAP 5: Qualidade percebida no serviço**

A última lacuna mede a diferença entre o que o cliente espera e o que efetivamente a empresa entregou (GRÖNROOS, 1993). O quinto *gap* relaciona-se diretamente às demais lacunas, pois é um reflexo de todos os serviços, atuando juntamente com os desejos e percepções dos clientes com a imagem da empresa. Este *gap* aponta os problemas com a qualidade dos serviços, a má comunicação boca-a-boca e o impacto negativo na imagem corporativa local.

Por exemplo, na dimensão “Empatia” a pergunta “A Empresa Unida não tem os horários de funcionamento conveniente a todos os clientes?” teve como avaliação 49,33% dos respondentes concordando com a questão. Uma outra questão que também teve uma baixa avaliação nessa dimensão foi a questão: “A Empresa Unida não tem os seus melhores interesses como objetivo?” com 32% dos respondentes concordando com a pergunta. Essas indagações podem ser mais bem compreendidas e respondidas através da sugestão dada no *gap* 1 e *gap* 2, respectivamente, com a pesquisa de satisfação com o cliente e também através do canal da qualidade.

As ações diárias devem ser analisadas e reavaliadas, de tal forma que a organização fortaleça sua cultura e modele sua imagem perante os clientes, sendo reconhecida como uma boa opção de transporte entre as localidades em que a empresa atua e ser considerada como a melhor opção quando o cliente precisar viajar. Portanto, sugere-se um trabalho de treinamento de médio e longo prazo, a ser desenvolvido pela área de Recursos Humanos para apresentar os valores da empresa e as ações de comunicação para todos os funcionários.

É necessário pensar também, além do planejamento de ação num equilíbrio compatível de forças no relacionamento entre clientes e a empresa, e buscar entender quais são os atributos de valor oferecidos pelos concorrentes inovadores, e buscar, dessa forma, ser atrativa perante os passageiros.

Por outro lado, como não existe na empresa uma política baseada em metas, tem-se que os gerentes e funcionários não precisam trabalhar para cumprir metas e atingimento de objetivos. Pelo plano de ação sugerido, além de reorganizar parte do sistema de comunicação interno, está a proposta de aplicação de metas e uma redefinição do modo de relacionamento com os clientes.

Em síntese, o plano de ação sugerido teve como base a solução de problemas relacionados aos cinco *gaps* e os resultados obtidos através da aplicação da escala Servqual adaptada. Entretanto, todas as orientações propostas em cada *gap* estão interligadas entre si. Todos as lacunas e suas respectivas soluções se comunicam, e não anulam outras possibilidades de reflexão, após uma reunião com as áreas envolvidas, além do modelo apresentado nesta pesquisa.

O quinto *gap*, que sinaliza para a má qualidade de serviço depende completamente da solução das outras lacunas a fim de melhorar a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

O quadro 6 apresenta um resumo das ações sugeridas para empresa de acordo com os *gaps* apresentados no trabalho identificados como fatores críticos de sucesso e que necessitam ser avaliados no planejamento estratégico organizacional.

**Quadro C6 – Planejamento estratégico – GAP 3 – Modelo 5W2H**

MATRIZ DE ATRIBUTOS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Pesquisas de mercado, análise da demanda e das expectativas.	Treinamento com os funcionários. (1º GAP)	Estipular metas de vendas. (2º GAP)	Criar o canal da qualidade. (2º GAP)	Fortalecer a comunicação entre clientes e funcionários. (3º GAP)
Setor de transportes interestadual						
PÚBLICO ALVO						
<b>REQUISITOS BÁSICOS</b>						
Compreender as necessidades mais abrangentes dos passageiros.	X	X			X	X
Instruir métodos para atingir a qualidade no serviço prestado	X	X			X	X
Padronização de serviço			X		X	
Aumentar o faturamento				X		
Trazer a voz do cliente para a organização.	X	X			X	X
Saber as informações sobre os clientes de interesse dos funcionários.	X	X			X	X
Melhoria na organização rotina trabalho			X			
Valorização profissional			X	X		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Esta análise tem por objetivo expor por meio deste plano uma nova visão que seja favorável para a organização e seus clientes, pois, afinal, um bom relacionamento com o cliente parte da iniciativa de identificar suas necessidades, dispor de funcionários motivados e capacitados para atender aos clientes de forma adequada. Assim, a construção de um bom relacionamento entre o cliente e a empresa é essencial, os clientes devem ser reconhecidos, identificados e respondidos, e dessa forma, o diálogo entre as partes é uma das principais maneiras para fortalecer essa relação.

### C.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A narrativa das outorgas em torno do setor de transporte rodoviário de passageiros interestadual foi marcada por uma falta de transparência que esteve presente no setor no decorrer dos anos em que o serviço se mostrava como modo dominante de transporte entre os estados brasileiros. Dessa forma, o meio foi marcado por uma concentração de prestadores de serviço e uma incapacidade de novos entrantes na ocupação dos mercados, devido à imposição de barreiras aos novos entrantes e limitações regulatórias com relação à concorrência.

Esse monopólio prevaleceu até o ano de 2010, quando começaram a dividir uma fatia do seu mercado com as companhias aéreas, e desde então, o número de passageiros transportados no trecho interestadual veio diminuindo até o ano de 2018.

Comprar carros e motos está cada vez mais acessível para a população e os aplicativos de transportes oferecem viagens com preços baixos e conforto, e o transporte clandestino ainda é uma realidade.

A exclusividade pertencente às organizações desse meio é definitivamente alterada com a política do governo de desregulamentação do setor.



Quando a competitividade se faz presente, ela fornece opções para os passageiros como: promoções, plano de fidelidade ou mesmo o simples convencimento pela qualidade de que uma companhia é melhor que a outra para se viajar. Tem-se que a concorrência é benéfica para os passageiros, uma vez que, ela fornece oportunidades de conhecer e testar diferentes prestadores de serviços, e assim, os clientes adquirem parâmetros de escolhas, permitindo-os a fiscalizar e exigir serviços com qualidade.

Dessa forma, percebe-se um movimento das empresas tradicionais de se reinventarem nesse meio, com o objetivo de buscarem uma diferenciação nos serviços prestados, com foco na qualidade, construção e manutenção de um bom relacionamento com seus clientes. A qualidade em serviços permite que as empresas desenvolvam estratégias de diferenciação na prestação de seus serviços e, conseqüentemente, desenvolvam vantagens competitivas no mercado.

Em relação à prestação de serviços por ônibus rodoviário, faz-se necessário que a qualidade esteja presente no início do processo da viagem, durante e chegando até ao destino de desembarque do passageiro, sendo um fator relevante para diminuir as ocorrências de *gaps*, em especial nos contextos que podem ser monitorados e controlados pela própria empresa.

Este estudo apresenta-se como uma fotografia do sistema de transporte rodoviário de passageiros interestadual entre os estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro e devido a essa característica particular, de análise transversal, não existe a intenção de esgotar todas as particularidades ao estudo da opinião dos passageiros em relação à qualidade do serviço prestado, no entanto, revela-se como um instrumento para as empresas que operam no sistema e para os usuários, que de posse destes conhecimentos são capazes de reivindicar melhores entregas ou escolherem outro meio de transporte.

Verifica-se que o problema de pesquisa foi respondido, considerando que foram identificados quatro fatores que influenciam na qualidade do serviço prestado. Dessa forma, o estudo contribui à medida em que proporciona à gestão um olhar crítico, identificando pontos fortes e a perspectiva de melhorar na realização do serviço.

Durante o desenvolvimento do estudo foi possível reconhecer a existência de limitações promovidas pela pandemia da Covid-19. Como não existe vacina contra o novo vírus e nem remédios que sejam consenso para a cura da doença, o isolamento social foi a única maneira encontrada para evitar que os casos se espalhassem cada vez mais. Diante deste cenário, ocorreu a suspensão temporária do serviço de ônibus interestadual da empresa desde o dia 24 de março de 2020, assim, desde então, a organização teve uma perda de 100% da demanda transportada que se tinha antes da pandemia no transporte interestadual de passageiros.

Devido à demanda por ações para manter a organização ativa, empregos vivos e estabelecer as condições para uma possível retomada das operações, não houve oportunidade de diálogo com a empresa para a apresentação dos resultados e uma possível análise em conjunto em torno dos resultados obtidos. Dessa forma, foi elaborado um plano de sugestões para análise futura da organização.

Assim, de posse dos resultados, eles poderão ser incorporados ao planejamento estratégico da empresa, já em curso, em especial, no âmbito do *Marketing* comercial. Com a presença de diferentes tipos de concorrência no meio e a situação promovida pela pandemia, torna-se relevante que sejam instituídos mecanismos que fortaleçam os fatores considerados pontos fortes, e por outro lado, que seja promovido o desenvolvimento daqueles que ainda são pouco explorados.

Como mencionado anteriormente, a prática de pesquisa junto aos clientes é uma atividade que não é explorada dentro da empresa, e dessa forma “[...] muitas empresas perdem o passo ao adotarem um raciocínio inverso ao que deveriam: elas acreditam que conhecem o que os clientes talvez desejam, e executam serviços de acordo, em vez de descobrir o que eles de fato desejam” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 112). Portanto, o presente

trabalho se justifica também como forma de contribuição para a manutenção e melhoria do serviço, pois de posse do conjunto de dados, coletados e avaliados, a direção da empresa terá um melhor entendimento do seu serviço prestado sob a ótica do passageiro.

Como sugestão, pretende-se com este trabalho mostrar para organização a relevância de se promover pesquisas junto aos clientes, como ferramenta para mensuração dos serviços prestados e assim promover a continuidade da pesquisa, de forma regular, com a intenção de adicionar aos resultados a força de um estudo longitudinal, podendo acrescentar medições que avaliem o desenvolvimento dos indicadores, atendendo, dessa maneira, ao planejamento de ações relacionados ao sistema de transporte em questão. Medir a qualidade ao longo do tempo se faz necessário para investigar se foram feitas melhorias ou se as expectativas mudaram.

Outra sugestão é comparar os dados obtidos nesta pesquisa com outras empresas de transporte rodoviário interestadual, a fim de analisar como a empresa em estudo está se saindo em relação às concorrentes que atuam no mesmo nicho.

Também se recomenda a ampliação do campo de estudo. Este trabalho foi realizado em um trecho específico dentro do transporte rodoviário interestadual de passageiros, porém, existem oportunidades para estudos em outros trechos ligando diferentes estados brasileiros.

## **ANEXOS**

- A – Termo de Anuência para realização da pesquisa
- B – Documento Processo Comitê de Ética

## ANEXO A – Termo de Anuência para realização da pesquisa



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA**

Prezado Sr. Eduardo de Souza Mansur,

Solicitamos sua autorização para realização da pesquisa intitulada “Percepção da qualidade do serviço prestado em transporte intermunicipal e interestadual (Provisório)” a ser realizada pelo discente Laura Aline Caldi de Azevedo do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE/UFRRJ), sob a orientação do Docente Prof. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro, visando ter acesso aos dados a serem colhidos em seu condomínio.

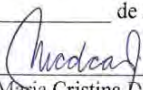
Informamos que as informações a serem colhidas na forma de documentos, informativos e entrevistas servirão de subsídios para a elaboração de artigos de natureza acadêmica científica, podendo ser apresentados como trabalho em eventos (congressos, seminários, conferências, et.) ou publicados em revistas da mesma natureza.

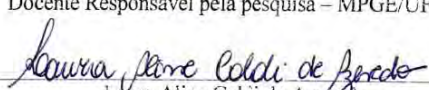
Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados para o fim descrito neste documento.

Na certeza de contarmos com a sua colaboração e empenho agradecemos antecipadamente a atenção e nos disponibilizamos para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

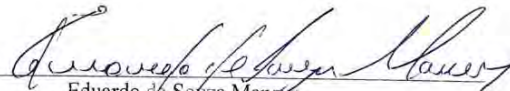
Rio de Janeiro, 12 de agosto de 2019.

**M<sup>a</sup> Cristina Drumond e Castro**  
PROFESSORA ADJUNTA  
CHEFE DE DEPARTAMENTO  
UFRRJ - ITR  
BIAPE 2342522

  
Prof. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro  
Docente Responsável pela pesquisa – MPGE/UFRRJ

  
Laura Aline Caldi de Azevedo  
Mestrando – MPGE/UFRRJ

- Concordo com a pesquisa e com a utilização do nome Empresa Unida Mansur e Filhos Ltda.  
ou  
 Concordo com a pesquisa, mas solicito a não inclusão Empresa Unida Mansur e Filhos Ltda.

  
Eduardo de Souza Mansur  
Diretor de Administrativo

## ANEXO B – Documento Processo Comitê de Ética



UFRRJ  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E SOCIAIS/ITR

MEMORANDO ELETRÔNICO Nº 32/2019 - DeptCAdmS (12.28.01.00.00.16)  
(Identificador: 201982645)

Nº do Protocolo: 23083.026605/2019-71

Seropédica-RJ, 13 de Agosto de 2019.

DEPARTAMENTO CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E SOCIAIS/ITR

**Assunto: Projeto de Pesquisa "Percepção da qualidade de serviço prestado em transporte intermunicipal e interestadual: um estudo de caso".**

À Chefia do DCAS.

Solicito que o Projeto de Pesquisa "Percepção da qualidade de serviço prestado em transporte intermunicipal e interestadual: um estudo de caso" ; seja submetido à reunião DO DCAS de 14 de agosto de 2019 para apreciação e aprovação visando encaminhamento ao Comitê de Ética da UFRRJ, conforme orientação recebida do Programa de Pós Graduação em Gestão & Estratégia ao qual estão ligadas a professora orientadora da pesquisa e discente.

Solicito que a Ata de departamento seja encaminhada para o referido processo.

Os trâmites seguem a orientação do Comitê de Ética, quais sejam:

1. Projeto
2. Aprovação do projeto de pesquisa no Departamento (cópia da ata ou autorização da chefia)
3. Memorando do pesquisador responsável encaminhando o projeto para o Comitê de ética (aqui vc abre o processo encaminhando direto para o comitê de etica em pesquisas com seres humanos)
4. Protocolo Geral
5. Protocolo Humano
6. Termo de consentimento livre e esclarecido
7. Termo de Anuência

Visando os próximos projetos, é importante destacar que a sequencia da montagem do processo deverá conter:

1. Memorando de encaminhamento para o comitê
2. Protocolo Geral
3. Protocolo Humano
4. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
5. Termo de anuência
6. Autorização do Departamento
7. Projeto

Atenciosamente,

*(Assinado digitalmente em 16/08/2019 17:22)*  
DEBORA VARGAS FERREIRA COSTA  
CHEFE DE DEPARTAMENTO  
Matricula: 1781564

**Processo Associado: 23083.026605/2019-71**

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrj.br/documentos/> informando seu número:  
**32**, ano: **2019**, tipo: **MEMORANDO ELETRÔNICO**, data de emissão: **13/08/2019** e o código de verificação:  
**7a7cb33231**





MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E SOCIAIS - DCAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - INSTITUTO TRÊS RIOS  
Av. Prefeito Alberto da Silva Lavinas, 1847 - Centro - Três Rios - RJ

ATA DA VI REUNIÃO ORDINÁRIA DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E SOCIAIS DO INSTITUTO TRÊS RIOS - DCAS/ITR, REALIZADA EM 14 DE AGOSTO DE 2019

13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83

de Setembro de 2019 até 15 de Setembro de 2019 para participar do evento CANNX TEL AVIV que será realizado em Tel Aviv/Israel durante os dias compreendidos entre 9 e 10 de Setembro de 2019.com Ônus Limitado. Aprovado por unanimidade. 9) Projeto de Pesquisa Nação startups uma análise das oportunidades para o Fomento de Mentes Criativa e Empreendedoras. Países envolvidos e analisados: Brasil e Israel tempo de duração do projeto 18 meses podendo ser estendido a 24 meses Alunos envolvidos: Jessica Carvalho, Tamires Souza. Local e dias dos encontros 3 feiras das 16:00 às 18:00h - ITR , sala da professora. Resumo das informações: O projeto de pesquisa visa estudar as empresas startups no Brasil-Israel e identificar a perspectiva formativa dos gestores dessa empresas. Aprovado por unanimidade. 10)Projeto de Extensão: CannXBrasil : Congresso Internacional de Medicina Canabinoide Publico envolvido: Médicos, farmacêuticos, biólogos, administradores e comunidade em geral Interdisciplinar Tempo de duração do projeto : 12 meses Alunos envolvidos: interessados em aplicar artigos e interessados na organização. OBS: a UNB também colocou seu selo no projeto. Resumo das informações: O mercado de medicina canabinoide esta em franca expansão, por ser um campo de estudo relativamente novo carece de apoio e profissionais envolvidos no desenvolvimento de ações que venham beneficiar a comunidade de uma maneira geral. Aprovado por unanimidade. 11) Mudança da data da 7ª Reunião de Departamento de 12 de setembro de 2019 para 5 de setembro de 2019, em virtude das férias do Técnico administrativo do Departamento. Os docentes preferiram que fosse adiada para o dia 04 de setembro de 2019, quarta-feira. 12)Participação dos professores na Feira de Estágio e a solicitação para dois professores ficarem em um estande sobre mestrado. Os seguintes docentes se candidataram a ajudar na feira de estágio ana paula perrota franco, Débora Vargas Ferreira Costa, gilson vieira da fonseca faria. elizabeth jorge hatchuel, jorge alberto veloso saldanha, jose rodrigues duarte, maria de fátima bernardes do amaral e tatiana ladeira vidal, dentre os listados os professores jorge alberto veloso saidanha e a professora elizabeth jorge hatchuel se comprometeram ficarem no estande sobre mestrado.13)processo 23083.026605/2019-71- Projeto de pesquisa "percepção da qualidade do serviço prestado em transporte intermunicipal e interestadual (provisório)". Aprovado por unanimidade. A reunião foi encerrada às quinze horas e dezesesseis minutos, para constar. eu, joel barbosa de souza, lavro e encerro a presente ata, que vai assinada por mim e pelos demais presentes.

Três Rios, 14 de agosto de 2019.

\_\_\_\_\_  
Ana Paula Perrota Franco

\_\_\_\_\_  
Antonio Francisco Ritter Ferreira

\_\_\_\_\_  
Camila Daniel

\_\_\_\_\_  
Débora Vargas Ferreira Costa

\_\_\_\_\_  
Elizabeth Jorge Hatchuel

\_\_\_\_\_  
Gilson Vieira da Fonseca Faria

\_\_\_\_\_  
Hernan Estenno Gomez

\_\_\_\_\_  
Jorge Alberto Veloso Saldanha







*Emitido em 14/08/2019*

ATA Nº ATA DCAS 14-08-19/2019 - DeptCAdmS (12.28.01.00.00.16)  
(Nº do Documento: 295)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

*(Assinado digitalmente em 30/08/2019 15:48 )*  
JOEL BARBOSA DE SOUZA  
ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO  
3045099

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número:  
295, ano: 2019, tipo: ATA, data de emissão: 30/08/2019 e o código de verificação: 523c2c81e4



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
DEPARTAMENTO CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E SOCIAIS/ITR



**DESPACHO Nº 16250/2019 - DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)**

**Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO**

**Seropédica-RJ, 07 de outubro de 2019**

À Comissão de Ética,  
Para análise do processo.  
Att,

*(Assinado digitalmente em 07/10/2019 18:45)*  
DEBORA VARGAS FERREIRA COSTA  
CHEFE DE DEPARTAMENTO  
Matricula: 1781564

**Processo Associado: 23083.026605/2019-71**

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **16250**, ano: **2019**, tipo: **DESPACHO**, data de emissão: **07/10/2019** e o código de verificação: **1177d996e0**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO



**DESPACHO Nº 2385/2020 - PROPPG (12.28.01.18)**

**Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO**

**Seropédica-RJ, 20 de janeiro de 2020.**

Encaminho o despacho abaixo, conforme deliberação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, em sua reunião de 11 de dezembro de 2019:

Às Pesquisadoras,

Solicitamos a apresentação do título não provisório em favor da avaliação definitiva do CEP-UFRRJ.

*(Assinado digitalmente em 20/01/2020 15:35)*

RAFAEL BELO DE SOUZA  
ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO  
Matricula: 1863628

**Processo Associado: 23083.026605/2019-71**

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **2385**, ano: **2020**, tipo: **DESPACHO**, data de emissão: **20/01/2020** e o código de verificação: **80864a3d92**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA



**DESPACHO Nº 3587/2020 - MPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO**

**Seropédica-RJ, 29 de janeiro de 2020.**

Encaminho o presente processo para ser apreciado na Reunião do Consuni do ICESA, que ocorrerá no dia 04.02.2020.

Informo que, o mesmo foi aprovado ad referendum da Reunião do Colegiado do PPGE e será homologado na Reunião do dia 14.04.2020.

*(Assinado digitalmente em 29/01/2020 14:00)*  
SILVIA REGINA MEDEIROS SANTOS  
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO  
Matricula: 3122587

**Processo Associado: 23083.026605/2019-71**

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **3587**, ano: **2020**, tipo: **DESPACHO**, data de emissão: **29/01/2020** e o código de verificação: **43e2199984**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS



**DESPACHO Nº 11634/2020 - ICSA (12.28.01.45)**

**Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO**

**Seropédica-RJ, 15 de abril de 2020.**

À PROEXT, após aprovação do CONSUNI-ICSA para prosseguimentos.

*(Assinado digitalmente em 15/04/2020 12:50)*

DANIEL RIBEIRO DE OLIVEIRA

*DIRETOR DE INSTITUTO*

*Matrícula: 2652268*

**Processo Associado: 23083.026605/2019-71**

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **11634**, ano: **2020**, tipo: **DESPACHO**, data de emissão: **15/04/2020** e o código de verificação: **2ee35a9944**