UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ana Beatriz Martins Croci

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO DE FRETAMENTO DE ÔNIBUS E TURISMO - ESTUDO DE CASO UTILIZANDO SERVQUAL

JUIZ DE FORA
2023

Ana Beatriz Martins Croci

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO DE FRETAMENTO DE ÔNIBUS E TURISMO - ESTUDO DE CASO UTILIZANDO SERVQUAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D. Sc. Clarice Breviglieri Porto

JUIZ DE FORA

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Croci, Ana Beatriz Martins.
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO DE FRETAMENTO DE ÔNIBUS E TURISMO : ESTUDO DE CASO UTILIZANDO SERVQUAL / Ana Beatriz Martins Croci. -- 2023.
75 f. : il.

Orientador: Clarice Breviglieri Porto
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Qualidade em Serviço. 2. Viagens de ônibus por turismo e fretamento. 3. SERVQUAL. I. Porto, Clarice Breviglieri, orient. II. Título.

ANA BEATRIZ MARTINS CROCI

ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA QUALIDADE NO SERVIÇO DE FRETAMENTO DE ÔNIBUS E TURISMO - ESTUDO DE CASO UTILIZANDO SERVQUAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 04 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

DSc. Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora

DSc. Luiz Henrique Alves
Universidade Federal de Juiz de Fora

DSc. Roberto Malheiros Moreira Filho
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus e a Nossa Senhora Aparecida por sempre me acompanhar e me guiar em cada passo nesta vida, concedendo forças para atingir meus objetivos e superar os desafios.

Agradeço aos meus pais, Ana Paula e José Augusto que, desde o início, investiram na minha educação e me concederam todo o apoio para seguir minhas escolhas pessoais e profissionais. A eles, dedico cada página lida, cada avaliação realizada e cada reconhecimento conquistado pelo meu trabalho. Obrigada por todo incentivo, carinho, paciência e amor na minha vida.

Aos meus avós *in memorian*, que mesmo ausentes fisicamente, foram presenças constantes ao longo da minha jornada. Suas vidas foram exemplos de dedicação, sabedoria e amor incondicional, fundamentais para moldar a pessoa que sou hoje. Sei que suas bênçãos continuam a guiar-me, e é com profundo respeito e saudade que expresso minha eterna gratidão por tudo o que fizeram por mim.

Minha formação acadêmica também não seria completa se não fossem o carinho e o exemplo da minha família, tios, primos e afilhados. Suas presenças constantes foram um alicerce sólido, sustentando-me nos momentos desafiadores e celebrando comigo as conquistas.

Agradeço ao meu namorado Thiago por ser meu grande parceiro, me ajudando em todas as etapas do trabalho. Seu apoio, compreensão e incentivo foram fundamentais para que eu enfrentasse os desafios com confiança e determinação. Obrigada por ser meu companheiro e por compartilhar comigo essa jornada de aprendizado e crescimento.

Agradeço também à minha orientadora Clarice por todo o suporte que me foi fornecido, juntamente com as constantes contribuições, para tornar possível a realização deste trabalho. Foi um prazer imenso me aproximar de sua sabedoria.

Por fim, expresso minha profunda gratidão a todos os amigos que celebraram cada uma das minhas conquistas e me impulsionaram ao longo desta jornada. Em especial, minhas amigas de longa data Gabrielle, Maria Eduarda e Luísa e os presentes que a faculdade me deu Anna Clara, Ana Clara, Laura, Maria Marta, Chistiane. Agradeço por não soltarem minha mão, por estarem presentes de maneira tão constante e solidária em toda minha caminhada.

RESUMO

O presente estudo proporcionou uma abordagem sobre a caracterização do setor de serviços, tanto no âmbito econômico quanto acadêmico. Além disso, ofereceu uma contextualização histórica e atual do cenário de transporte no Brasil, explorando também os novos entrantes no setor. A variedade de escolhas requer que as empresas de transporte vejam a avaliação da qualidade do serviço como um diferencial crucial, competitivo e estratégico.

Para tanto, a pesquisa buscou identificar os fatores que influenciam a qualidade dos serviços prestados pela empresa de ônibus Viação Santos Ltda., localizada na cidade de Bicas - MG, no que se refere às viagens de turismo e fretamento realizadas.

Utilizou-se a adaptação da escala SERVQUAL, um modelo modificado para a avaliação da qualidade do serviço, expondo as diferenças de opiniões entre clientes fidelizados e não fidelizados. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas com os tomadores de decisão da empresa a fim de obter uma compreensão mais abrangente do contexto estudado.

Ao analisar os resultados e *insights* obtidos, foi possível não apenas caracterizar o perfil da amostra da pesquisa, mas também constatar a presença de nuances significativas nas percepções entre os grupos de clientes. Essas constatações contribuíram para o entendimento das expectativas e satisfação dos mesmos, além de sugerir caminhos para aprimoramentos e inovações no serviço prestado pela empresa.

Palavras-chave: Qualidade em Serviço. Viagens de ônibus por turismo e fretamento. SERVQUAL.

ABSTRACT

The present study provided an approach to the characterization of the service sector, both in economic and academic contexts. Furthermore, it offered a historical and current contextualization of the transportation scenario in Brazil, also exploring new entrants in the sector. The variety of choices requires transportation companies to view the assessment of service quality as a crucial, competitive, and strategic differentiator.

Therefore, the research sought to identify the factors influencing the quality of services provided by the bus company Viação Santos Ltda.,Located in the city of Bicas - MG, specifically in terms of tourism and charter trips.

The adaptation of the SERVQUAL scale, a modified model for service quality evaluation, was employed to highlight differences in opinions between loyal and non-loyal customers. Additionally, interviews were conducted with the decision-makers of the company to gain a more comprehensive understanding of the studied context.

Smoothing the obtained results and insights obtained, it was possible not only to characterize the research sample but also to observe significant nuances in perceptions between customer groups. These findings contributed to understanding customer expectations and satisfaction, as well as suggesting pathways for improvements and innovations in the services provided by the company.

Keywords: Service Quality. Bus trips for tourism and charter. SERVQUAL.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - O contínuo entre produtos e serviços.……... 25

Figura 02 - Determinantes da Qualidade dos Serviços ……... 29

Figura 03 - Modelo dos 5 Gaps.……... 39

Figura 04 - José Croce ao lado de familiares com dois primeiros veículos de sua frota……. 43

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Entendimentos gerais sobre o que é qualidade.……...….. 23

Quadro 02 - Características dos Serviços.……..... 26

Quadro 03 - Critérios relacionados às percepções dos clientes.……..... 28

Quadro 04 - Tipos de transporte.……... 32

Quadro 05 - Novos Tipos de concorrência para o transporte rodoviário de passageiros.…..... 33

Quadro 06 - Critérios da qualidade em transporte.……..... 35

Quadro 07 - Dimensões da qualidade em serviços.……... 40

Quadro 08 - Modelo SERVQUAL.……... 41

Quadro 09 - Modelo de Entrevista (análise qualitativa)……...……..... 47

Quadro 10 - Modelo de Questionário (análise quantitativa) ……..... 49

Quadro 11- Fidelização do cliente x peso ……..... 51

Quadro 12 - respostas dos entrevistados às perguntas SERVQUAL…….……..... 52

Quadro 13 - Gap entre clientes não fidelizados e fidelizados em cada critério ……... 59

Quadro 14 - Percepção dos entrevistados versus pesquisa quantitativa ……... 62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Setor de serviços no brasil nos últimos anos.…….……..…. 27

Gráfico 02 - Número de viagens realizadas pelo transporte regular de passageiros entre 2010 e 2018.……. 30

Gráfico 3 - Função dos entrevistados e média de tempo na empresa ……... 50

Gráfico 4 - Proporção de cidades dos respondentes…….. 53

Gráfico 5 - Faixa etária dos entrevistados……. 54

Gráfico 6 - Nível de escolaridade dos entrevistados…….. 55

Gráfico 7: Gênero dos entrevistados ……..... 55

Gráfico 8: Renda mensal dos entrevistados……...……..... 56

Gráfico 9: Número de viagens que o passageiro realizou com a Viação Santos Ltda.……. 57

Gráfico 10: Número de viagens que os grupos realizaram com a Viação Santos Ltda……..... 57

Gráfico 11: Destinos de passageiros que realizaram 1 ou 2 viagens com Viação Santos Ltda.……...……... 58

Gráfico 12: Destinos de passageiros que realizaram 3 ou mais viagens com Viação Santos Ltda ……..... 58

Gráfico 13: Média dos grupos por dimensões da qualidade ……..... 61

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABRATI	Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros
AF	Análise Fatorial
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
CNT	Confederação Nacional dos Transportes
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
DNER	Departamento Nacional de Estradas e Rodagem
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LTDA	Sociedade Empresarial Limitada
SERVQUAL	Service Quality Gap Analysis
TQC	Total Quality Control

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 14

1.2. JUSTIFICATIVA 16

1.3. ESCOPO DO TRABALHO 17

1.4 OBJETIVOS 18

1.4.1 OBJETIVO GERAL 18

1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 19

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 20

2. GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS 21

2.1. QUALIDADE EM SERVIÇOS 21

2.1.1 DEFINIÇÃO, CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE QUALIDADE 21

2.1.2 DEFINIÇÃO, CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS 23

2.1.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS 27

2.2. SETOR DE TRANSPORTE 29

2.2.1 ANÁLISE DO SETOR 29

2.1.2 CONCORRENTES E NOVOS ENTRANTES 31

2.1.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS DE TRANSPORTES 34

2.3 ESCALA SERVQUAL: MEDINDO A QUALIDADE NOS SERVIÇOS..... 36

2.3.1 5 GAPS DA QUALIDADE..... 36

2.3.2 A ESCALA SERVQUAL 39

2.4 O SERVQUAL APLICADO À EMPRESAS DE TRANSPORTE 42

3. APLICAÇÃO……....……..…….…… 43

3.1 LOCAL DA PESQUISA …….....…… 43

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA ……...…….....…… 44

3.2.1 ADAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS …….……..... 45

3.2.2 ADAPTAÇÃO E APLICAÇÃO DO FORMULÁRIO ……...……..... 48

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES ...…….. 50

4.1 PARTE QUALITATIVA DO ESTUDO ……...…….… 50

4.1.1 PARTE I: PERFIL DOS ENTREVISTADOS ……..... 50

4.1.2 PARTE II: RESPOSTAS SERVQUAL …….....51

4.2 PARTE QUANTITATIVA DO ESTUDO ……...….. 53

4.2.1 PARTE I: DADOS SOCIOECONÔMICOS DA AMOSTRA ……...……... 53

4.2.2 PARTE II: INTERAÇÃO ENTRE INDIVÍDUO E EMPRESA ……...…… 56

4.2.3 PARTE III: APLICAÇÃO DA METODOLOGIA SERVQUAL ……... 58

4.3 CONFRONTO PESQUISA QUALITATIVA X PESQUISA QUANTITATIVA ….…... 62

4.4 LEVANTAMENTO ESTRATÉGICO …….....…… 64

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS …….…… 65

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O transporte rodoviário de passageiros por ônibus é uma das principais formas de locomoção no Brasil, por conta da regularidade dos serviços oferecidos, pela maior abrangência da malha rodoviária e pelo valor das tarifas, que são mais acessíveis (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011). De tal forma, o setor impacta significativamente a economia do país, sendo responsável no ano de 2022 por cerca de 350 mil empregos diretos e a movimentação de mais de R$30 bilhões por ano, segundo dados da Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2022).

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). Seja atuando na modalidade urbana - com a locomoção dentro do mesmo município; intermunicipal - ligando diferentes municípios; interestadual - ligando estados ou a partir de fretamento e turismo - com destinos personalizados, o transporte rodoviário conta com mais de 688 mil veículos circulantes no Brasil (IBGE, 2022).

Apesar de ser uma forma segura e acessível de viajar pelo país, o transporte por ônibus enfrenta desafios, fato este apontado por Hijjar e Lobo (2011). Segundo os autores, ao comparar o sistema brasileiro e o encontrado em países de primeiro mundo, tem-se uma necessidade latente de melhorias nas condições das estradas, implementação de política de expansão e manutenção, além da concorrência de outros meios de transporte, tais como carros particulares, aviões e novos entrantes oriundos do incremento tecnológico, como a Buser, Blablacar, 99, Cabify e Lyft e Uber.

Os aplicativos de compartilhamento de viagens marcam a ascensão de soluções inovadoras de transportes, com oferta de serviços de viagens sob demanda. Eles oferecem preços mais baixos e maior conveniência para os usuários que desejam viajar de longa distância ou se deslocar em áreas urbanas. A Buser, por exemplo, é uma plataforma brasileira que conecta viajantes com empresas de ônibus fretados para viagens intermunicipais e interestaduais. A empresa afirma que seus preços são até 60% mais baratos do que os praticados pelas empresas de ônibus convencionais. (BUSER, 2022)

Apesar de oferecerem preços mais baixos e maior conveniência para os usuários, esses aplicativos têm enfrentado resistência dos sindicatos de motoristas e empresas de ônibus

tradicionais, que argumentam que eles operam em um ambiente regulatório desfavorável e que isso cria desigualdades na competição. Algumas autoridades também têm levantado preocupações com a segurança dos passageiros e a responsabilidade em caso de acidentes ou outros incidentes. (LEITÃO; SILVA; MORAIS, 2018)

Observa-se assim, a diversificação de experiências e ofertas disponíveis aos clientes, fazendo com que os mesmos se tornem, ao passar do tempo, mais críticos e exigentes com a qualidade dos serviços (QUEVEDO; SALDANHA; FERREIRA, 2016). De tal modo, as empresas promotoras dos serviços de transporte rodoviário de passageiros necessitam evidenciar seus pontos fortes e qual o seu diferencial perante a concorrência, a fim de atrair e fidelizar os usuários (LEITÃO; SILVA; MORAIS, 2018).

Segundo Costa, Quirino e Granemann (2017), a qualidade dos serviços de transporte rodoviário regular de passageiros em ônibus pode ser avaliada pelos passageiros com base em diferentes atributos, incluindo a qualidade do ambiente físico, atendimento e resultado final. Assim sendo, as pesquisas nas quais os clientes avaliam a qualidade dos serviços pautados em diversos atributos contextuais, mostram-se extremamente benéficas e úteis para subsidiar a tomada de decisão em ações de *marketing,* qualidade e expansão empresarial (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Fornecer um serviço com diferencial competitivo, somatizado com a preocupação e cuidado com os clientes, sabendo suas principais características como: quem são, local onde residem, o que anseiam e, principalmente, se estão satisfeitos com o transporte ofertado, são atributos intrínsecos à gestão das empresas de transporte rodoviário de passageiros diante da concorrência que oferece os mesmos serviços (AZEVEDO, 2020).

Diante do exposto, o presente trabalho visa avaliar a percepção da qualidade dos serviços de uma empresa do setor de transporte rodoviário de passageiros por meio da ferramenta SERVQUAL, desenvolvida por Parasuraman, Zeithaml e Berry. O modelo fornece a avaliação da qualidade do serviço, comparando expectativas dos clientes versus serviço recebido, através da coleta de dados por meio de questionários ou entrevistas, a fim de fornecer informações relevantes para que a empresa possa se posicionar de forma dinâmica em relação à concorrência.

Ao analisar os dados coletados, por meio da ferramenta do SERVQUAL, a equipe diretiva terá uma compreensão mais aprofundada da percepção dos clientes em relação aos serviços prestados, além de identificar áreas de melhoria, obter feedback do cliente, possibilitar

comparações competitivas e embasar a tomada de decisões informadas para melhorar a qualidade do serviço.

1.2 JUSTIFICATIVA

Com base em Carpinetti (2016), a gestão da qualidade é um processo de planejar, fazer e revisar constantemente os resultados na direção da melhoria contínua, estando esta vinculada a permanência, produtividade e enraizamento da empresa no mercado perante seus concorrentes.

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.

De acordo com informações fornecidas pelo Ministério dos Transportes, Portos e Aviação Civil, o transporte rodoviário é o modal mais utilizado no Brasil, e segundo dados apresentados por Mesquita (2018), o país possui uma das maiores participações no transporte de cargas e passageiros se comparado com outras economias globais importantes.

Ao mesmo passo que os transportes por ônibus são os mais utilizados no país, a exigência e consciência dos clientes está cada vez mais assídua. Dentro de um mercado competitivo que passa por 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, levantando fatores que influenciam a qualidade do serviço prestado. (GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; BARCELOS *et al,* 2017 *apud* AZEVEDO, 2020).

Ademais, a motivação pelo tema do trabalho, juntamente com a escolha da empresa em estudo, Viação Santos LTDA, volta-se para uma motivação de interesse pessoal da autora, cujo empreendimento pertence à família da mesma. A empresa está situada na cidade de Bicas - Minas Gerais, e é responsável pela realização de viagens interurbanas, intermunicipais entre Bicas à Juiz de Fora/ Guarará/ Santa Helena, fretamento e turismo, com destinos personalizados de acordo com o desejo do cliente. Em 2020, com o advento do COVID-19 e a intensificação da concorrência, tanto com as já existentes no modal e também com novos entrantes

tecnológicos, a empresa teve uma queda abrupta em seus horários de viagens intermunicipais, voltando-se para o fretamento e turismo.

Assim sendo, a motivação principal do trabalho visa aplicar a engenharia da qualidade, com base no modelo SERVQUAL para avaliar a excelência do serviço de fretamento de ônibus e turismo ofertado pela empresa, por meio da comparação entre as expectativas do cliente e a percepção que o mesmo tem com o serviço prestado.

Espera-se, com base nos dados e análises realizadas, a implementação de novas práticas de gestão destinadas a melhorar a qualidade do serviço prestado, a elaboração de melhorias empresariais, a atenção com a experiência do cliente como um todo, a fidelização de clientes. Por consequência, tornam-se um diferencial competitivo que gera um aumento no número de fretamentos.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O presente estudo, com o intuito de conseguir ampliar suas vantagens competitivas e melhoria contínua, busca avaliar a excelência na prestação de serviços na Empresa Viação Santos LTDA, uma organização que realiza serviços de transporte rodoviário de passageiros intermunicipal, fretamento e turismo, localizada em Bicas - Minas Gerais. A fim de alcançar uma maior confiabilidade e gestão de dados, a pesquisa terá como enfoque a prestação de serviços via fretamento e turismo, onde será realizado a aplicação de formulários, por meio da adaptação da escala *Service Quality Gap Analysis* - SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Para atender ao levantamento proposto, a metodologia SERVQUAL foi empregada considerando suas dimensões de tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. Buscou-se assegurar que o questionário aplicado refletisse de forma precisa os pontos a serem avaliados, adaptando o questionário geral do modelo a fim de se adequar ao escopo do estudo delimitado anteriormente. Os resultados obtidos foram discutidos com base no referencial teórico relevante para o tema abordado.

O presente trabalho não inclui a implementação formal da metodologia SERVQUAL como principal ferramenta de avaliação da qualidade do serviço na empresa em estudo. Este estudo serve como referência para apresentar possíveis soluções, *feedbacks* e pontos de melhoria, podendo, eventualmente, serem replicadas para análises semelhantes na mesma instituição.

Os formulários destinados à coleta das percepções durante a fase quantitativa da pesquisa foram aplicados entre agosto e outubro de 2023, abrangendo alguns dos passageiros que fizeram uso dos serviços da empresa para viagens de ônibus de turismo e fretamento nesse período. A abordagem qualitativa volta-se para as entrevistas conduzidas de agosto a outubro de 2023, direcionadas aos responsáveis pela contratação dos serviços da empresa, bem como aos seus sócios-proprietários.

1.4 OBJETIVOS

Os objetivos geral e específicos deste trabalho estão descritos a seguir.

1.4.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho apresenta como objetivo geral identificar, retratar e compreender, a partir da utilização da ferramenta SERVQUAL, a qualidade avaliada pelos usuários nos serviços prestados pela empresa de ônibus, em viagens de fretamento e turismo.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral estabelecido, fez-se necessário realizar objetivos específicos, tais como:

- Avaliar a diferença na percepção do serviço entre clientes não fidelizados e fidelizados nos setores de turismo e fretamento de ônibus da Viação Santos Ltda., utilizando a Escala SERVQUAL.
- Verificar se as opiniões dos clientes fidelizados e não fidelizados em relação ao serviço estão sendo atendidas ou superadas, e avaliar como esse aspecto pode impactar a satisfação e fidelização desses clientes, atrelando também a perspectiva dos proprietários e tomadores de decisão da empresa.
- Avaliar quantitativa e qualitativamente os dados levantados;
- Identificar pontos fortes e fracos do serviço prestado pelas empresas, a fim de propor melhorias e estratégias para aperfeiçoar a qualidade do serviço;
- Contribuir para o desenvolvimento do setor de transporte de ônibus, fornecendo informações relevantes sobre a percepção dos clientes em relação ao serviço prestado pelas empresas.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Para Miguel (2010) define-se metodologia de um estudo quanto à natureza, objetivos, abordagem e método. Tal divisão, proposta pelo autor, tem como objetivo favorecer a condução do trabalho através da identificação das características, propostas e dos seus pontos chaves.

O presente estudo busca gerar, obter e sistematizar o conhecimento a respeito do tema proposto: "Análise da percepção da qualidade no serviço de fretamento de ônibus no turismo: estudo de caso utilizando SERVQUAL", a partir de metodologias exploratórias e descritivas. Através do estudo bibliográfico, lado exploratório, compreende-se melhor o tema com base em levantamentos de dados, análises literárias e tomada de consciência sobre fatos e fenômenos. Já com o lado descritivo, tem-se o levantamento de dados de uma população buscando-se observar e investigar um fenômeno sistematicamente (MARCONI; LAKATOS, 1991).

Segundo Berto e Nakano (2000), as diferentes formas de abordagem na pesquisa fornecem orientações para o processo de investigação, visando identificar os métodos e tipos de pesquisa mais adequados. Essas abordagens podem ser quantitativas, qualitativas ou uma combinação de ambas (MIGUEL, 2010). No presente estudo, apresenta-se uma abordagem combinada, isto é, utilizou-se simultaneamente métodos quantitativos e qualitativos. O objetivo principal volta-se para transformar dados intangíveis, como a percepção de qualidade do cliente, em informações tangíveis por meio da aplicação de ferramentas de mensuração, como o SERVQUAL.

A pesquisa quantitativa consiste na coleta de dados numéricos e mensuráveis, por meio de questionários estruturados, aplicados aos clientes que utilizam os serviços da empresa para turismo e fretamentos. A pesquisa qualitativa envolveu a coleta de informações mais detalhadas e aprofundadas, por meio de entrevistas individuais com os responsáveis por contratarem os serviços, além dos sócios-proprietários da empresa, buscando entender as expectativas de ambas as partes.

Por meio de tais dados, compilou-se *gaps* e *feedbacks* construtivos a fim de sugerir *insights* significativos, elaborar recomendações relevantes para a melhoria do serviço, e destacar os pontos fortes e relevantes empresariais.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é composto por cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta as considerações iniciais, objetivos, justificativa, escopo e a metodologia de pesquisa.

No segundo capítulo desenvolve-se o referencial teórico do trabalho, dividido em três partes. A abordagem inicial visa determinar a qualidade em serviços, abrangendo a análise, caracterização e classificação dos conceitos de qualidade e serviços, inicialmente considerados separadamente e, posteriormente, compreendidos como um termo conjunto. Na segunda seção, abordou-se o setor de estudo, que engloba os serviços de transporte de ônibus para fretamentos e turismo, bem como a percepção da qualidade nesses serviços. Além disso, foram analisados o sistema de transporte de passageiros no Brasil e os desafios enfrentados pelas empresas de transporte diante dos novos concorrentes. Na terceira seção, realizou-se o estudo do instrumento utilizado como referência, que se baseia na contribuição clássica da ferramenta SERVQUAL e no Modelo de Qualidade na prestação de serviços. Foram investigados os principais *Gaps* (lacunas) existentes entre o serviço oferecido e o serviço efetivamente prestado, assim como a percepção do cliente em relação a essas lacunas.

No terceiro capítulo, é exposta a metodologia empregada na elaboração e condução da pesquisa, visando fornecer uma base para a análise e discussão dos resultados no quarto capítulo. Nessa etapa, os dados coletados foram examinados e foram delineadas ações de melhoria com base nos resultados obtidos.

No capítulo cinco, são apresentadas as considerações finais do estudo, oferecendo um momento de reflexão sobre a forma como a organização pode enfrentar os cenários e desafios identificados ao longo da pesquisa. Nessa seção, os resultados alcançados foram discutidos e foram apontadas possíveis direções futuras que decorrem do estudo realizado.

2. GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

No presente capítulo, são discutidos os fundamentos teóricos dos temas relacionados ao objeto de estudo desta pesquisa. São apresentados conceitos relacionados à qualidade em serviços e satisfação do cliente, além de explorar o sistema de transporte rodoviário de passageiros via fretamento e turismo, incluindo suas características e os desafios enfrentados nesse segmento. Por fim, é abordada a escala SERVQUAL e a qualidade em serviços de transporte, visando fornecer uma base teórica e conceitual sólida para esta pesquisa.

2.1 QUALIDADE EM SERVIÇOS

2.1.1 DEFINIÇÃO, CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE QUALIDADE

Ao passo que o homem ganhava habilidades e escalabilidade em seu trabalho, o conceito de qualidade também foi se estruturando. Desde os primeiros artesãos, já se tinha atenção com a qualidade do produto final por eles fabricado, a fim de atender as especificações propostas aos itens (CARPINETTI, 2016). Com o passar do tempo, e maior exigência do mercado, o conceito foi se difundindo e acompanhando o aumento e modernização da produção.

As mudanças no conceito de qualidade ocorridas ao longo do tempo podem ser classificadas em fases distintas, cada uma relacionada a diferentes estilos de processos de produção e análises de mercado. As quatro fases estão descritas a seguir para uma melhor compreensão do tema.

A- Inspeção (1900): Expõe-se nesta primeira fase pensamentos primitivos, focados exclusivamente nos produtos acabados oriundos da produção em série. A qualidade, pela primeira vez, foi vista como responsabilidade distinta da gestão, como uma função independente (GARVIN, 1988). De tal forma, a resolução de problemas não era uma competência das atividades de inspeção (GARVIN, 1988, p. 6) e os produtos que não passavam na produção eram descartados, elevando os níveis de retrabalho e desperdício. Entretanto, com o aumento do ritmo de produção e a crescente expectativa dos clientes em relação à qualidade, o método de inspeção tornou-se insuficiente para muitas empresas.

B- Controle estatístico (1930): Nesse período, tem-se uma vistoria de algumas fases da produção e implementações de melhoria no processo, permitindo um controle mais eficaz e estatístico da qualidade dentro do processo de produção, capaz de identificar os eventuais desvios da qualidade e apontar as suas causas (MENDES, 2007, p. 13). Nesta fase foram pensados, esquematizados, implementados e melhorados os primeiros sistemas de qualidade (LONGO, 1996). Garvin (1988) considera que Walter A. Shewhart e Joseph Juran, foram os responsáveis por estudar e introduzir de maneira mais expressiva, o controle estatístico na sociedade, apresentando técnicas que monitoram e avaliam a produção diariamente, identificando a variabilidade como um fator da vida industrial.

C- Garantia da Qualidade (1950): Anseia-se nessa fase a prevenção de erros em todas as etapas produtivas, envolvendo os departamentos, funcionários e fornecedores da organização (MARTINS; COSTA, 1998). O conceito "cadeia de valor" apresenta o foco na gestão empresarial e a garantia requerida com base na conformidade do produto.

D- Qualidade Total (1970): Tem-se o "surgimento de uma nova filosofia de gestão com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a uma nova realidade" (MENDES, 2007, p.12). Nessa fase, o cliente entra como agente primordial da percepção da qualidade, cabendo à organização a busca estratégica para a satisfação dos seus desejos. Com base em tal pensamento, surge no Japão e adaptado posteriormente por empresas norte-americanas e européias, o termo "Controle da Qualidade Total (TQC)", visando promover a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, e alcançar a excelência organizacional por meio do envolvimento de todos os colaboradores e do compromisso com a qualidade em todas as etapas do ciclo de produção. (CAMPOS, 2004).

Com o crescimento das novas tecnologias, no momento atual, a gestão da qualidade é impactada pela indústria 4.0 e aprimoramento de sistemas, originando uma nova era da qualidade: Qualidade 4.0. Esse termo refere-se à busca pela excelência de desempenho em um cenário caracterizado pela transformação digital, utilizando tecnologias disruptivas (RADZIWILL, 2018). Em outras palavras, a integração entre o gerenciamento da qualidade e a Indústria 4.0 possibilita o aprimoramento dos métodos tradicionais de qualidade. Para isso, as

tecnologias de CPS, IoT e *Cloud Computing* são amplamente utilizadas para atender aos requisitos de qualidade em termos de design, conformidade e desempenho (SONY; ANTONY; DOUGLAS, 2020). A construção da Qualidade 4.0 é fundamentada nos objetivos da Gestão da Qualidade Total (TQM), que permanecem os mesmos nesse contexto de digitalização (SISODIA; FORERO, 2020).

Segundo Carpinetti (2016), devido às inúmeras utilizações, fases e empregabilidades do termo qualidade, tanto na esfera empresarial quanto na social, depara-se com uma subjetividade e dificuldade quanto à definição, uma vez que "qualidade" é utilizada para referenciar elementos, produtos e serviços. O autor aponta alguns entendimentos gerais, apresentados no Quadro 01.

Quadro 01 – Entendimentos gerais sobre o que é qualidade.

Visão	Explicação
Qualidade associada a atributos intrínsecos	Durabilidade ou desempenho técnico de um produto/serviço.
Qualidade associada à satisfação dos clientes	Como um produto/serviço atende de maneira satisfatória às necessidades do usuário.
Qualidade como resposta a especificações técnicas	Conformidade do produto/serviço frente a suas especificações.
Qualidade referente ao valor relativo ao produto	Desempenho adequado do produto/serviço a um preço ou custo aceitável.

Fonte: Adaptado de Garvin (2016).

2.1.2 Definição, Caracterização e Classificação de Serviços

Há uma vasta abordagem conceitual para definir o termo "serviços". (MEIRELLES, 2006), de modo que não exista uma sistemática consolidada sobre o mesmo (GRÖNROOS, 2003). Kotler e Keller (2012), por exemplo, abordam o conceito de serviço como uma ação realizada por uma parte à outra, cuja característica principal é a propriedade da intangibilidade.

Os autores Toledo *et al*. (2012) apontam e elencam quatro principais características que definem um serviço sendo elas:

A- Intangibilidade: os serviços não podem ser tocados, sentidos ou vistos antes da sua execução. Eles são, portanto, intangíveis e não podem ser estocados como os produtos tangíveis.

B- Perecibilidade: os serviços não podem ser armazenados para uso posterior, o que significa que a oferta de serviços é limitada pela capacidade do provedor de serviços para atender a demanda em tempo real.

C- Heterogeneidade: os serviços são criados e entregues de forma diferente, dependendo do provedor de serviços, da localização, dos recursos utilizados e da interação com os clientes.

D- Inseparabilidade: os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, o que significa que a presença do cliente é fundamental para a entrega do serviço e o resultado final depende da interação entre o provedor de serviços e o cliente.

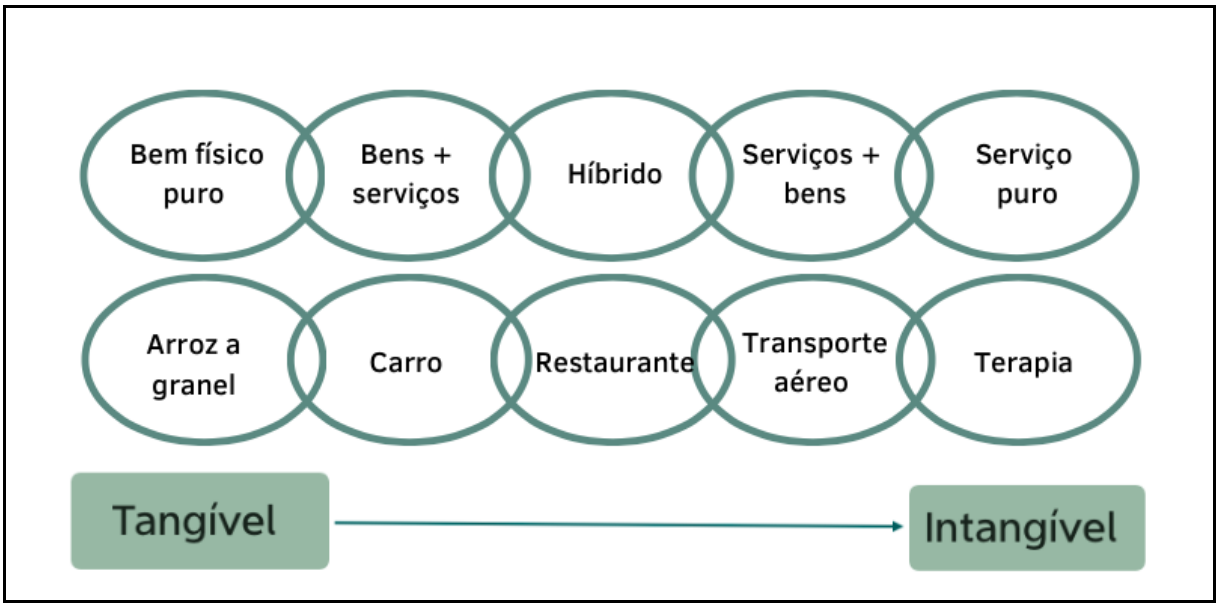
Adjuntos ao estudo de Toledo *et al* (2012), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) abordam que, mesmo diante das diversas definições para serviços, todas voltam-se para o consumo simultâneo e a intangibilidade.

Segundo Paladini e Bridi (2013), em termos conceituais, os serviços são definidos como bens intangíveis que são oferecidos para atender necessidades, desejos, conveniências ou solicitações específicas, podendo ser desenvolvidos por empresas, pessoas ou setores. Ou seja, o foco está na entrega de um serviço que atenda às necessidades do cliente, independentemente de quem ou qual tipo de organização esteja oferecendo o serviço.

Hoffman e Bateson (2003, p. 4), apontam como distinção fundamental, a diferença básica entre bens e serviços "é a propriedade da intangibilidade – ausência da substância física", os autores apontam ainda 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).

Já os autores Gianesi e Corrêa (2008) consideram bens e serviços como elementos de um pacote, em que se encontram uma maior predominância dos mesmos, dentro de uma visão contínua e crescente, como apresentado na Figura 01.

Figura 01 – O contínuo entre produtos e serviços



Fonte: Gianesi e Corrêa (2008)

Entretanto, na visão de Grönroos (2003), o serviço, fornecido por determinada organização, é uma noção enganosa que define os serviços de maneira ultrapassada. Essa visão limitada negligencia a existência de serviços ocultos na indústria de fabricação e agricultura. Além disso, essa abordagem tende a considerar os serviços como um "setor" da economia, em vez de uma perspectiva para criar uma vantagem competitiva.

De modo semelhante, Levitt (1981), apoiando a visão de Grönroos (2003), aborda sua perspectiva acerca da não exclusividade industrial no que diz respeito aos serviços prestados. Pelo contrário, há indústrias nas quais o componente de serviços é mais ou menos importante do que em outras. O autor ainda afirma que todos que prestam serviços, independentemente do setor em que se trabalha, e que a distinção entre setores de serviços e de produtos é artificial e inadequada.

Diante dos diversos significados e teorias que pautam o conceito de serviços, Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985) elaboraram uma revisão bibliográfica, em que foram apontadas as principais características e abordagens apresentadas pelos autores. Observou-se ainda as características mais frequentemente citadas: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

O Quadro 02 apresenta as características destacadas por alguns dos autores pesquisados que ajudam a diferenciar os serviços dos bens tangíveis, com o objetivo de estabelecer uma comparação entre eles.

Quadro 02 – Características dos Serviços

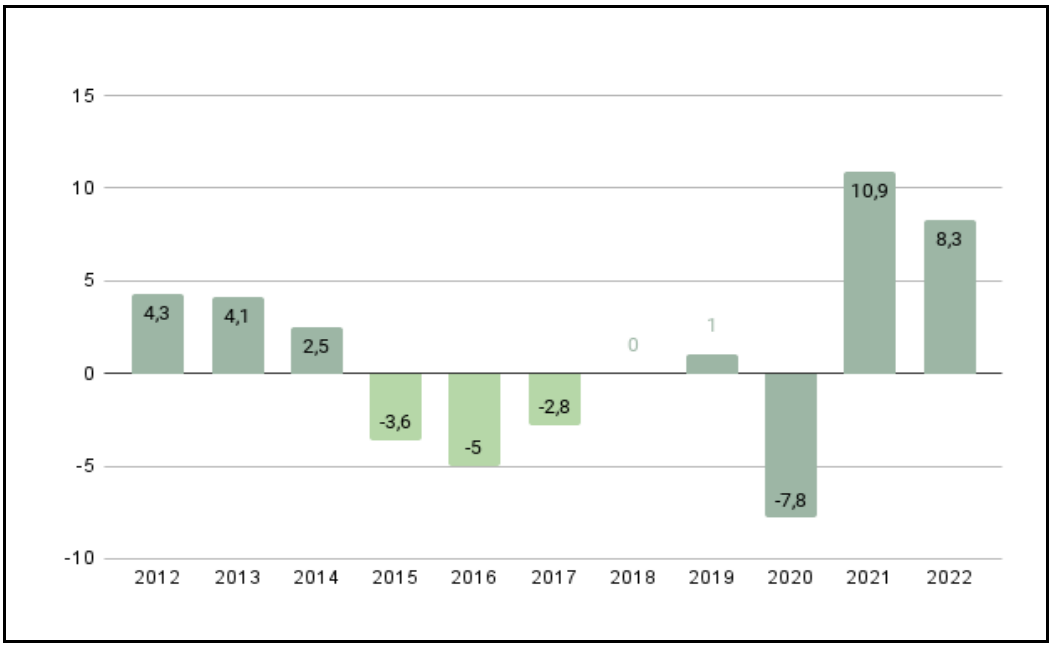
Autores	Intangibilidade	Perecibilidade	Heterogeneidade	Inseparabilidade
Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014)	X			X
Gianesi e Corrêa (2008)	X	X		X
Grönroos (2003)	X	X	X	X
Bateson e Hoffman (2001)		X		X
Kotler e Armstrong (2007)	X	X	X	X
Paladini e Bridi (2013)	X	X	X	X
Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985)	X	X	X	X

Fonte: Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985, p. 34). Adaptado pela autora.

Independente da conceituação de serviço, sabe-se, de forma unânime, o impacto dos serviços na sociedade. Em um âmbito econômico, os serviços são indispensáveis na melhoria da qualidade de vida populacional (FITZSIMMONS, 2014). Tal afirmativa é válida ao analisar o crescimento exponencial do Produto *per capita* de países desenvolvidos, inclusive Brasil.

Segundo o IBGE, no ano de 2022 o setor de serviços foi responsável por 70% do PIB no país, fechando em alta de 8,3%, conforme apresentado no Gráfico 1. De tal forma, o segmento de transportes foi o grande impulsionador da alta, com destaque para o ramo de: transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio com crescimento de 13,3%. (AGÊNCIA BRASIL, 2023).

Gráfico 01 - Setor de serviços no brasil nos últimos anos



Fonte: IBGE (2023).

Após a crise causada pela pandemia em 2020, o setor enfrentou desafios significativos. No entanto, com a reabertura da economia e o retorno das atividades que requerem contato presencial, houve uma recuperação gradual. Desde 2020, o setor de transportes vem apresentando crescimento, embora com uma dinâmica distinta. Inicialmente, o foco esteve na área logística, com um aumento nos serviços de entrega como substituição às compras presenciais. A partir de 2022, o transporte de carga continuou influenciando positivamente o setor, impulsionado pela produção agrícola. Além disso, a reabertura e retomada das atividades turísticas também tiveram impacto no transporte de passageiros (AGÊNCIA BRASIL, 2023).

2.1.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS

Segundo Kotler e Armstrong (2007) a classificação de um produto não restringe-se apenas a bens tangíveis. Para os autores, "produto" volta-se para algo oferecido a determinado mercado, como lugares, eventos, ideias e serviços. Consegue-se assim, ferramentas para mensurar com maior precisão a qualidade de um serviço prestado.

Um serviço de qualidade é aquele capaz de proporcionar satisfação ao cliente ao atender suas necessidades e expectativas (LAS CASAS, 2008). Segundo Gianesi e Corrêa (2012), essas expectativas atrelam-se a experiências anteriores, propaganda “boca a boca”, comunicações externas, necessidades pessoais, assim como a satisfação dos clientes externos e internos - se

os serviços internos forem direcionados para as necessidades dos usuários finais, a empresa alcança uma maior eficácia organizacional.

De acordo com Toledo *et al* (2012), a fim de entender as avaliações e percepções dos usuários, com foco na qualidade dos serviços, devem-se analisar critérios pré-estabelecidos. Cabe à empresa priorizar e implementar aqueles que irão gerar maior nível de satisfação ao seu cliente, fazendo com que a mesma alcance seus objetivos estratégicos e consiga sucesso competitivo. O Quadro 03 apresenta de forma resumida tais critérios.

Quadro 03 - Critérios relacionados às percepções dos clientes.

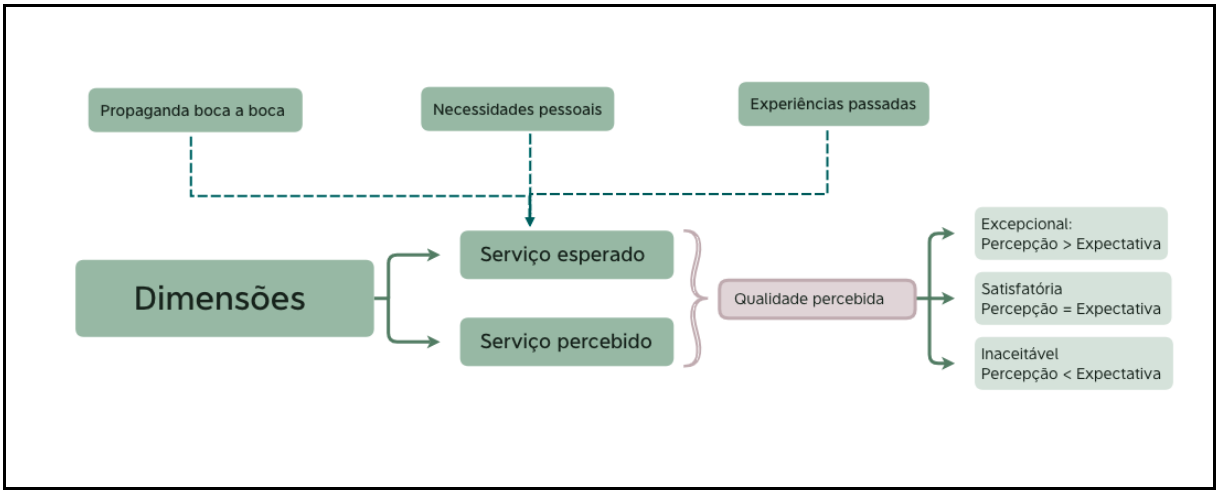
Critério	Explicação
Atmosfera	Cordialidade do atendimento para dar segurança ao cliente.
Canais de atendimento	Conveniência que o cliente tem ao se comunicar com o provedor de serviços.
Competência	Competência e expertise que a empresa transmite ao cliente, que normalmente procura por esse tipo de informação.
Consistência	Habilidade de manter o processo e o resultado esperado consistentemente, estabelecendo um padrão de atendimento. Isso é crucial para conquistar a fidelidade do cliente com base na expectativa da experiência anterior.
Custo	Gasto do cliente ao adquirir o serviço.
Flexibilidade	Habilidade de adaptação diante das novas configurações, como necessidades dos clientes e inovações tecnológicas.
Segurança	Diminuir a percepção de risco e transmitir confiança ao consumidor.
Tangíveis	Evidências físicas do serviço ou do sistema de operações.
Tempo de atendimento	Atender no tempo adequado sem que haja a percepção de uma imagem negativa relacionada à espera do cliente.

Fonte: Adaptado de Toledo *et al* (2012).

Somatizado aos critérios relacionados às percepções dos clientes, apresentados no Quadro 03, têm-se os fatores que determinam a qualidade do serviço, ou seja, a maneira como

os clientes percebem o serviço prestado, com base no comparativo entre as expectativas, influenciadas por fatores como comunicação interpessoal, necessidades pessoais e experiências anteriores, versus a percepção real do serviço recebido. (PARASURAMAN *et al*, 1985). A Figura 02 apresenta tal relação.

Figura 02 – Determinantes da Qualidade dos Serviços



Fonte: Adaptado de Parasuraman et al. (1985)

2.2 SETOR DE TRANSPORTE

2.2.1 ANÁLISE DO SETOR

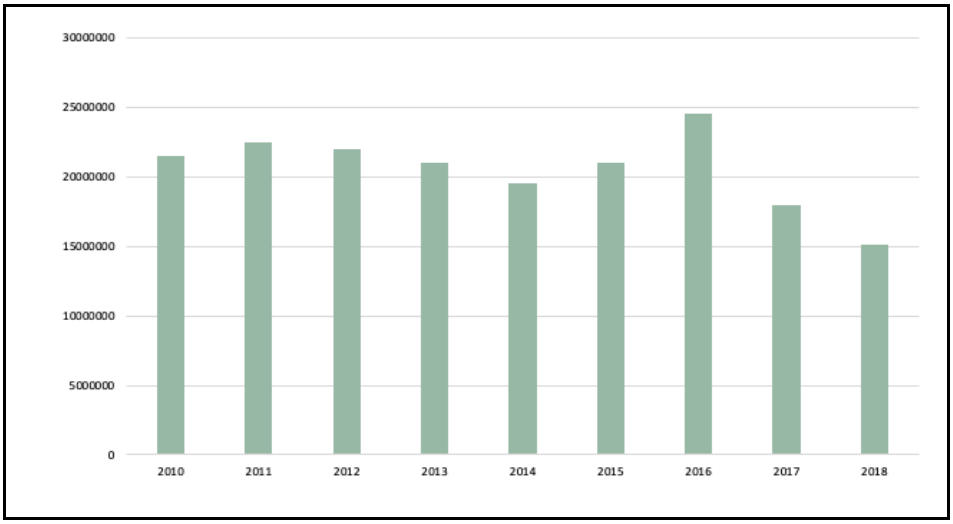
O sistema de transporte por ônibus é considerado a base para o desenvolvimento do turismo doméstico e internacional (KAUL, 1985). Conforme a afirmação de Bicalho (1998), o transporte é fundamental para a sociedade, já que possibilita o acesso das pessoas a locais de trabalho, espaços sociais e de entretenimento, bem como os de oportunidades de consumo. O autor afirma ainda que o tal sistema volta-se para um serviço público essencial, visto que, além do deslocamento populacional, possibilita o desenvolvimento das cidades ao organizar e condicionar a ocupação dos espaços urbanos e o uso do solo por meio da integração das atividades realizadas em diferentes lugares.

No Brasil, segundo dados da Agência Nacional de Transportes Terrestre (ANTT, 2020), os serviços de transporte de passageiros rodoviário, que abrangem viagens interestaduais, internacionais e semi urbanas, atualmente são responsáveis por movimentar mais de 130 milhões de usuários por ano. Estes, podem-se deslocar por uma malha de rodovias federais e estaduais que conta com mais de 120,7 mil km de extensão, sendo 64,0 mil km de rodovia

pavimentada, 9,1 mil km de rodovia não pavimentada e 47,5 mil km de rodovia planejada (SNV 2020, DNIT).

Entretanto, mesmo diante de uma vasta malha, o número de viagens realizadas via transporte regular de passageiros, teve uma redução de mais de 30% entre 2010 e 2018, conforme apontado no Gráfico 02.

Gráfico 02 - Número de viagens realizadas pelo transporte regular de passageiros entre 2010 e 2018.



Fonte: ANTT e CNT (2020). Adaptado pela autora.

Pode-se associar tal redução a fatores como a concorrência com outros meios de transporte, especialmente o transporte aéreo, que oferece maior comodidade e rapidez em viagens de longa distância, aumento da frota de veículos particulares e a crise econômica que o país enfrentou nos últimos anos, que reduziu o poder aquisitivo da população e diminuiu a demanda por viagens de lazer e turismo (SNV 2020, DNIT).

No presente estudo, voltam-se às pesquisas e análises para o transporte de ônibus para turismo e fretamento. O turismo relaciona-se ao contrato eventual à empresa, sob um grupo de pessoas, para que seja feito o deslocamento para locais específicos. O fretamento é uma forma de transporte de passageiros em que não é feita a cobrança individual de passagens. Essa modalidade de serviço só pode ser oferecida por empresas devidamente registradas e regulamentadas, através de contratos específicos com as contratantes, com itinerários pré-estabelecidos, e não se caracteriza como transporte aberto ao público em geral. Fonte

Para que o serviço do modo rodoviário de passageiros ocorra da maneira correta e segura, a empresa prestadora deve possuir o registro na ANTT para o veículo, além de requerer autorização ou permissão. No caso de transporte interurbano e interestadual, a permissão é

precedida diante de licitação. Já para fretamentos e turismo, deve-se pedir uma autorização, que corresponde a uma delegação ocasional, por prazo limitado ou viagens pré estabelecidas. (ANTT, 2020)

Tais autorizações são imprescindíveis para garantir a segurança dos passageiros e a regularidade da prestação do serviço. Qualquer irregularidade pode acarretar em multas e até mesmo na suspensão das autorizações, o que pode prejudicar a operação do ônibus e a reputação da empresa responsável (SNV 2020, DNIT).

Um estudo do Ministério do Turismo (2007) destaca a relevância do ônibus no transporte turístico no Brasil. De acordo com a pesquisa, 64% dos entrevistados das classes C e D afirmaram que utilizam o serviço de ônibus em suas viagens. Dentre eles, 74% optaram pelos ônibus regulares, enquanto 14% preferiram os ônibus de excursão e 10% utilizaram os ônibus clandestinos. Esses dados demonstram a importância de se discutir a temática de transportes no contexto do turismo, especialmente no que se refere ao deslocamento espacial.

> A relação entre as atividades de transporte e turismo é simbiótica, tendo o deslocamento humano como ponto comum que as une. Afinal, todo viajante, quer a lazer ou a negócios, utiliza algum meio de transporte para chegar ao seu destino. Por consequência, essa intensa inter-relação entre o transporte e o turismo faz com que, muitas vezes, o desenvolvimento de destinos turísticos seja alavancado, ou não, em função da existência ou ausência de eficientes sistemas de transporte (LOHMANN; CASTRO, 2013, p.1)

De acordo com os dados da Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros (ABRATI), entre os anos de 2010 e 2019, o número de passageiros transportados no serviço de fretamento eventual, houve uma redução de cerca de 25%, passando de 4,7 milhões para 3,5 milhões de passageiros transportados (ABRATI, 2020). No setor de turismo, segundo dados da Associação Brasileira das Operadoras de Turismo (BRAZTOA), em 2019, o faturamento das operadoras de turismo no Brasil foi de R$15,1 bilhões, representando um aumento de 10,4% em relação ao ano anterior. (BRAZTOA, 2019).

2.2.2 CONCORRENTES E NOVOS ENTRANTES

Em épocas passadas, os desafios enfrentados pelo setor de transporte de passageiros voltavam-se apenas para estradas sem infraestrutura. Atualmente, além das questões já existentes, novos desafios para o setor são impostos pelo Estado, com uma política mais liberal e a abertura do mercado. O governo busca desregulamentar o setor de transporte interestadual de passageiros, que é marcado pelo monopólio, o que desafia o mercado e o acesso de novos concorrentes, além da queda no número de passageiros transportados. (AZEVEDO, 2020). As

empresas de transporte rodoviário de passageiros deparam-se com diversos concorrentes, conforme apresentado no Quadro 04.

Quadro 04 - Tipos de transporte

Tipo de transporte	Explicação
Carros de passeios	"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)
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).
Frota Fretada	"compsta por ônibus, micro-ônibus e automóveis fretados por empresas e grupos de interesse" (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011).
Transporte clandestino	Nomeia-se "clandestino" o "transporte remunerado de pessoas sem concessão, autorização ou permissão do Poder Público competente" (CNT, 2017).

Fonte: A autora (2023)

As mudanças tecnológicas têm tido um grande impacto no setor de transporte rodoviário de passageiros, desde a implantação de sistemas de informação e vendas online até a utilização de novos veículos mais eficientes e ecologicamente corretos. De acordo com Mendonça e Pereira (2016), a tecnologia da informação tem sido um fator decisivo para a competitividade das empresas de transporte, uma vez que permite a otimização de processos, melhoria na qualidade dos serviços e maior controle sobre as operações.

Além disso, a utilização de novas tecnologias tem permitido a entrada de novos players no mercado, como é o caso da Buser, que utiliza a tecnologia para oferecer serviços diferenciados de transporte rodoviário. Segundo Júnior e Gonçalves (2020), a Buser trouxe inovações importantes ao mercado, como a possibilidade de venda direta de passagens, a utilização de algoritmos para otimização de rotas e a redução de custos operacionais.

Porém, a utilização de novas tecnologias no setor de transporte rodoviário não se restringe apenas à área de vendas e operações. De acordo com Christian Vonbun (2015), a utilização de veículos mais eficientes, como ônibus híbridos e elétricos, pode trazer grandes benefícios para o setor, como a redução do consumo de combustível e a diminuição da emissão de gases poluentes.

Observa-se, portanto, o grande impacto oriundo das mudanças tecnológicas no setor de transporte rodoviário de passageiros, tanto no que diz respeito à operação e vendas quanto à utilização de novos veículos mais eficientes e sustentáveis. O Quadro 05 apresenta alguns dos novos entrantes no mercado.

Quadro 05 - Novos tipos de concorrência para o transporte rodoviário de passageiros

Tipo de transporte	Explicação
Aplicativos de carona	Plataformas digitais que conecta motoristas particulares com passageiros que precisam de uma corrida, onde os motoristas usam seus próprios veículos para transportar passageiros em troca de uma taxa.Tem-se como exemplos de empresas o Blá, blá, blá Car, Wase, Carpool e Wunder (MAGALHÃES, 2020).
Aplicativos de compra de passagens online	Plataformas digitais que permitem que os usuários adquirirem bilhetes de ônibus de forma remota, sem precisar se deslocar até um guichê físico de vendas. Esses aplicativos costumam oferecer diversas opções de horários, rotas, empresas de ônibus e preços, facilitando a escolha e a comparação para os usuários. Tem-se como exemplos as empresas ClickBus, Guichê Virtual, Quero Passagem (MOTA, 2021).
Buser	Empresa que oferece serviços de viagens de ônibus mais baratas do que as convencionais, por meio da negociação direta com empresas de ônibus e venda direta ao consumidor, sem a necessidade de passar por agências de viagem ou intermediários. A Buser é popularmente conhecida como a "Uber dos ônibus" (ANTP, 2019).
Empresas por fretamento de ônibus	Empresas que entraram no mercado como concorrentes da Buser. Caracterizam-se por possuir plataforma digital e conseguir oferecer passagem de ônibus barata e com seguro para diversas regiões do Brasil. Tem-se como exemplos a 4Bus, Gypsy e Levare (conhecida como "primeira classe dos ônibus") (MACIEL, 2021).
Uber	Empresa de tecnologia que opera uma plataforma online que conecta motoristas particulares cadastrados em seu aplicativo a usuários que precisam de transporte. O aplicativo da Uber permite que os usuários solicitem carros para transporte individual, compartilhado e serviços de entrega de alimentos e mercadorias. A empresa revolucionou a indústria do transporte, criando um novo modelo de negócio que desafia os serviços tradicionais de táxis e outros meios de transporte público (UBER, 2018).

Fonte: Adaptado pela autora (2023)

De acordo com um estudo realizado pela consultoria ILOS em parceria com a Associação Brasileira das Empresas de Transporte Terrestre de Passageiros (ABRATI), as empresas de ônibus de turismo e fretamento tradicionais tiveram que se reinventar para

enfrentar tais concorrentes. Segundo o estudo, as empresas tradicionais estão buscando se diferenciar no mercado por meio da oferta de serviços de alta qualidade e foco na satisfação do cliente (ILOS; ABRATI, 2019).

2.2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS DE TRANSPORTES

Voltando-se especificamente para a qualidade em serviços de transportes, encontra-se uma combinação entre o uso de elementos tangíveis e elementos intangíveis, somatizados com os aspectos de determinação de qualidade proposta pelo cliente. Para os autores Bertozzi e Lima Júnior (1998), a partir da década de 1990, os critérios de qualidade em transporte passaram a levar em conta as demandas e preferências dos usuários, indo além das questões operacionais e considerando as necessidades da sociedade.

Segundo Ferraz e Torres (2004), a qualidade no transporte deve ser abrangente e considerar a satisfação de todos os envolvidos no sistema, sejam eles usuários, comunidade, empresários, governo ou trabalhadores, de forma direta ou indireta. Ainda para os autores a sustentabilidade da qualidade refere-se à satisfação equilibrada e racional dos desejos dos atores envolvidos no sistema de transporte, uma vez que a insatisfação de qualquer grupo pode desequilibrar todo o sistema, resultando em perda de qualidade, eficiência, queda na demanda, entre outros fatores.

Devido à priorização dos aspectos comerciais do transporte pelo setor privado, muitas vezes os serviços oferecidos não são adequados em termos de qualidade e custo para a maioria da população. Em tais casos, a intervenção estatal é necessária para regulamentar o setor e equilibrar os interesses conflitantes, a fim de garantir uma vida urbana mais justa, humana e funcional. (BICALHO, 1998).

De acordo com a Associação Nacional dos Transportes Públicos (ANTP, 1998), para garantir um transporte adequado, a melhoria da qualidade dos serviços deve ser evidenciada em diversas áreas, incluindo aspectos tecnológicos, gerenciais, de atendimento, de integração e de informação ao usuário.

Mediante a tais pressupostos, apresentam-se, no Quadro 6, novas dimensões para avaliar a qualidade do serviço prestado no setor de transporte de passageiros, além de critérios já conhecidos pelos passageiros (BERTOZZI; LIMA JUNIOR, 1998). Essas dimensões incluem segurança, pontualidade, conveniência, conforto, limpeza e comunicação, e são consideradas relevantes para a avaliação do serviço prestado ao passageiro.

Quadro 06 – Critérios da qualidade em transporte

Critérios	Explicação
Acessibilidade	Localização dos pontos de parada
Ambiente	Conservação
	Trânsito
Comunicação	Informações sobre o sistema
	Relações entre usuários
Confiabilidade	Intervalo entre veículos
	Tempo de viagem
	Cumprimento do itinerário
Conforto	Condições Climáticas
	Bancos
	Iluminação
	Ventilação
Empatia	Disposição do motorista em dar informações
	Atenção com pessoas idosas e deficientes físicos
Imagem	Identificação da linha e serviço
Momentos de interação	Contato e conversa com motorista
Preço	Preço cobrado pelas passagens
Responsividade	Substituição do veículo em casa de quebra
	Atendimento ao usuário
Segurança	Condução do motorista
	Segurança
Tangibilidade	Lotação
	Limpeza
	Conservação

Fonte: Bertozzi e Lima Junior (1998).

Em artigo publicado pela revista Exame em 2020, tem-se evidenciado a necessidade das empresas de ônibus de turismo e fretamento tradicionais se adaptarem às mudanças no mercado, buscando se tornarem mais eficientes e ágeis na gestão dos negócios, bem como no

investimento em tecnologia a fim de melhorar a gestão de frota, otimizar rotas e reduzir custos operacionais.

Dessa forma, cabe às empresas compreender minuciosamente as necessidades dos usuários finais e, consequentemente, ajustar suas políticas de qualidade para melhorar os elementos mais influentes, visando reter seus clientes e atrair novos consumidores (BARABINO; DEIANA, 2013).

De acordo com Kittelson & Associates et al (2003), as pesquisas com usuários são uma ferramenta importante para os responsáveis pelo transporte identificarem os fatores de qualidade dos serviços que são mais importantes para seus clientes. Através das pesquisas, é possível priorizar iniciativas futuras de melhoria da qualidade, avaliar a eficácia de iniciativas anteriores, acompanhar a evolução da qualidade do serviço ao longo do tempo e avaliar o grau em que fatores específicos influenciam a satisfação do cliente.

Segundo os mesmos autores, estudos indicam que investimentos em transporte de alta capacidade, integrados às cidades e que atendam às necessidades dos usuários, são capazes de atrair indivíduos e, consequentemente, reduzir o número de viagens em veículos privados (LITMAN, 2007).

A fim de que a empresa esteja alinhada com a compreensão genuína da qualidade do ponto de vista do cliente, os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) propuseram um modelo para avaliar a qualidade do serviço oferecido. Esse modelo, conhecido como SERVQUAL, baseia-se na comparação entre o serviço percebido e o serviço esperado, e é abordado na seção seguinte.

2.3 ESCALA SERVQUAL: MEDINDO A QUALIDADE NOS SERVIÇOS

2.3.1 5 *Gaps* da Qualidade

Os autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), propuseram a mensuração da qualidade em serviços através da diferença entre a expectativa do cliente e sua percepção do serviço prestado, tendo como base o modelo de satisfação de Oliver (1980), que se concentra nas discrepâncias entre expectativa e desempenho. Assim sendo, a avaliação da qualidade de um serviço feita pelo cliente, é calculada pela diferença (Gap) entre sua percepção do desempenho do serviço e sua expectativa anterior, referente à prestação do serviço em relação

a um atributo específico de qualidade em serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

O termo "gap" pode ser interpretado como uma lacuna, falha ou deficiência que ocorre em determinados procedimentos de comunicação realizados interna e externamente à organização. Essas lacunas representam desafios a serem enfrentados pela empresa (ROCHA, 2019). Neste contexto, Zeithaml, Berry e Parasuraman (1985) apontam o "Modelo de Análise do Gap da Qualidade" como ferramenta para avaliar a discrepância entre as expectativas geradas pelos clientes e a percepção do desempenho do serviço prestado. Esse modelo apresenta cinco gaps distintos, sendo uma prática frequente de feedback dos clientes adotada pelas principais empresas de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS; 2014, P. 117).

Os cinco gaps, apresentam-se como:

A- *GAP* 1: Percepção Gerencial: lacuna na comparação entre a percepção dos gestores das empresas e a expectativa dos clientes sobre seus serviços. (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS; 2014). Ocorre por falta de dados ou dados imprecisos a respeito do mercado, interpretações divergentes acerca das expectativas de qualidade do cliente e por baixa capacidade comunicativa entre os níveis gerenciais de uma instituição. A ação corretiva sugerida é a conscientização dos gestores em relação às necessidades e desejos do usuário. (TOLEDO *et al*., 2012).

B- *GAP* 2: Especificação da qualidade: lacuna entre as especificações do serviço e as percepções dos próprios gestores da organização (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS; 2014). As medidas corretivas para essa lacuna incluem a análise da percepção de qualidade pelo cliente, a análise do ciclo de serviço e um maior controle na interação entre o prestador e o cliente. Essa lacuna é identificada como a diferença entre as expectativas do usuário e as especificações de qualidade estabelecidas para o serviço (TOLEDO *et al*., 2012).

C- *GAP* 3: Entrega de serviços: lacuna entre o serviço executado (real entrega) e os padrões de qualidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS; 2014). O *Gap* ocorre quando há deficiências relacionadas a especificações rigorosas, má gestão das operações, falta de *marketing* interno e impacto negativo dos sistemas no cumprimento das normas. Para solucioná-lo, sugere-se a implementação de condições de atendimento ao usuário de

qualidade e a adoção de ferramentas e padrões de qualidade adequados (TOLEDO *et al*., 2012).

D- *GAP* 4: Comunicações com o mercado: lacuna entre o serviço executado e a informação e comunicação feita para o cliente, como espécie de propaganda (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS; 2014). Ocorre devido às disparidades entre as promessas de serviço feitas pelo provedor no mercado e o que é efetivamente entregue ao cliente, resultado de uma gestão de marketing inadequada por parte da empresa. Sugere-se o alinhamento entre a imagem do serviço e a prática efetiva em sua prestação (TOLEDO *et al*., 2012).

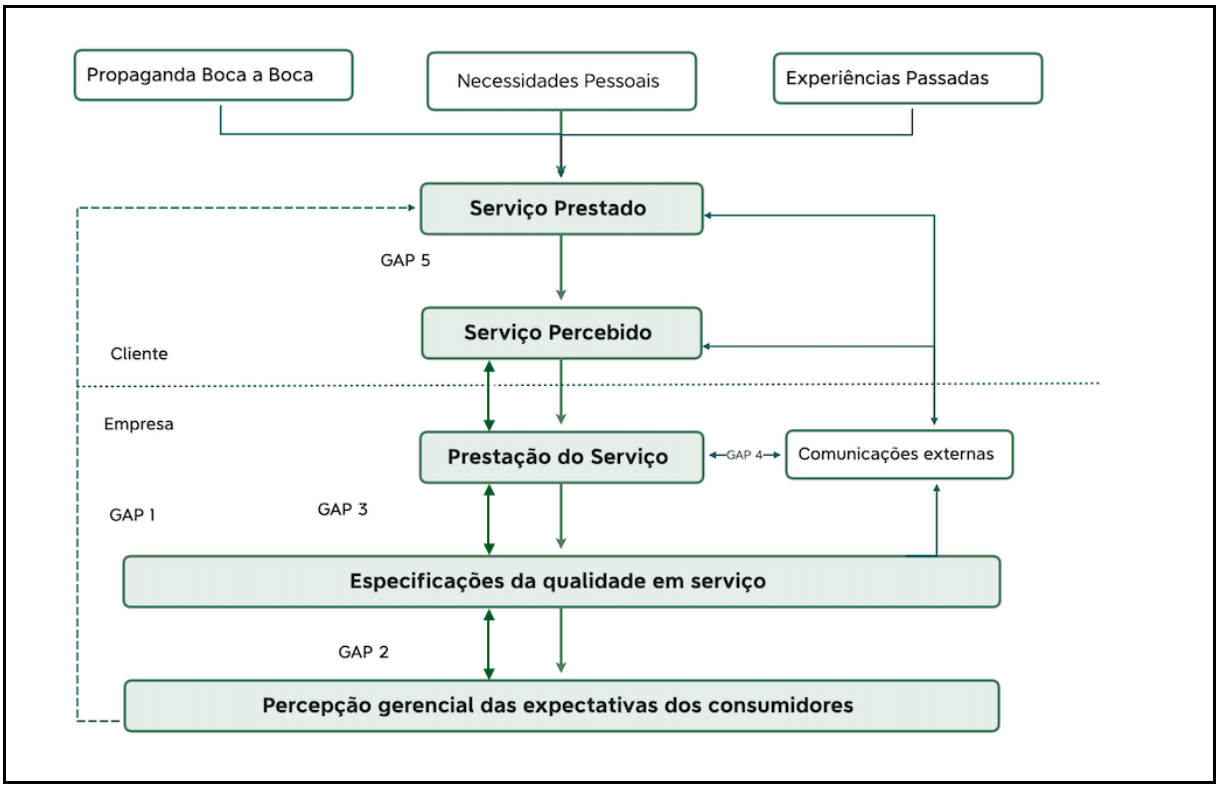
E- *GAP* 5: Qualidade percebida no serviço: lacuna entre a expectativa e a percepção dos clientes sobre o serviço executado (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS; 2014). Surge como resultado das falhas mencionadas anteriormente (*Gaps* de 1 a 4), as quais, se não forem resolvidas, podem prejudicar a imagem da organização no mercado e acarretar prejuízos para o negócio. As medidas corretivas estão diretamente relacionadas à correção das lacunas anteriores (TOLEDO *et al*., 2012).

A Figura 03 ilustra o processo de identificação de tais lacunas na relação entre os clientes, os serviços e os provedores desses serviços.

Observa-se que as lacunas, direta ou indiretamente, relacionam-se com as expectativas do serviço e a percepção obtida, cabendo aos gerentes, evitar a ocorrência das mesmas, a partir de medidas prévias. De acordo com Las Casas (2012), a medição de fatores internos e externos estão sujeitas a falhas, em que as empresas necessitam adequar-se na comercialização de seus serviços. Portanto, é recomendável que a medição e o aprimoramento dos serviços ocorram de forma constante, além de manter um canal de comunicação aberto para identificar eventuais insatisfações.

Ademais, aponta-se na Figura 3 as discrepâncias nos processos realizados e esperados, atrelados a diferentes fatores. Na perspectiva do consumidor, encontram-se suas necessidades, a comunicação boca a boca e a experiência anterior, que exercem uma forte influência sobre as expectativas do serviço. As empresas devem adaptar seus serviços e processos para atender às necessidades do cliente, minimizando possíveis lacunas (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS; 2014, P. 117).

Figura 03 - Modelo dos 5 Gaps



Fonte: Toledo *et al.* (2017)

2.3.2 A ESCALA SERVQUAL

A escala SERVQUAL é dita como a ferramenta mais tradicional voltada para a mensuração da qualidade percebida em serviços (HUGHEY; CHAWLA; KHAN, 2003), se tornando popular por sua aplicabilidade, bem como pelo "poder de diagnóstico" (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 2006). O modelo apresenta um crescimento contínuo de sua utilização e empregabilidade tanto no meio acadêmico quanto no meio empresarial (PHILIP; HAZLETT, 1997), ao adequar-se à realidade organizacional mensurando expectativas e percepções do cliente.

A ferramenta apresenta-se em vinte e duas afirmativas, subdivididas em cinco critérios: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia, conforme ilustrado no Quadro 07 e 08.

Quadro 07 – Dimensões da qualidade em serviços

Dimensões	Explicação
Tangibilidade	Aparência física dos materiais, instalações, prédios e pessoal.
Confiabilidade	Capacidade de realizar o serviço de forma confiável, exatamente como o prescrito.
Responsividade	Agilidade para atender as necessidades do cliente.
Garantia	Conhecimento e cordialidade dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança e segurança.
Empatia	Atenção e cuidado individualizados aos clientes, facilidade de acesso e comunicação.

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988, p. 23).

A pontuação volta-se para escala de sete pontos, variando de "Discordo Totalmente (1)" para "Concordo Totalmente (7)" e divide-se em duas partes: a primeira pauta-se nas "expectativas (E)", e a segunda nas "percepções (P)". De tal forma, 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).

Para os criadores da metodologia, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), tais mensurações apontam a satisfação final do consumidor com o serviço prestado, impactando diretamente o desempenho, a busca pela excelência e a vantagem competitiva real. De tal modo, consegue-se identificar quais atributos deveriam ser melhorados e irão influenciar na satisfação final do consumidor com o processo de serviço (SANTOS, 2014).

De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 254), a SERVQUAL possui várias aplicações, sendo sua função mais relevante identificar as tendências da qualidade em serviços por meio de pesquisas periódicas com os clientes. A utilização regular da escala proporciona insights valiosos para a gestão da qualidade dos serviços, auxiliando na tomada de decisões e na implementação de ações corretivas e preventivas.

Quadro 08 - Modelo SERVQUAL

Dimensões	N°	Pergunta
Tangibilidade	1	Os equipamentos são modernos
	2	As instalações físicas são visualmente atraentes
	3	Os funcionários devem possuir boa aparência e vestimentas limpas
	4	A aparência das instalações físicas é condizente com o tipo de negócio da prestação de serviço
Confiabilidade	5	A empresa atende os cronogramas prometidos
	6	A empresa tem interesse em resolver os problemas dos clientes
	7	Os profissionais da empresa são bem qualificados
	8	A empresa presta serviço na data combinada
	9	A empresa mantém registro de tudo que envolve serviço
Responsividade	10	Os colaboradores informam com precisão a data da prestação de serviço
	11	Os colaboradores atendem rapidamente a demanda do cliente
	12	Os colaboradores estão sempre dispostos em ajudar o cliente
	13	Os colaboradores atendem a pedidos e reclamações
Garantia	14	Os colaboradores são confiáveis
	15	Os clientes sentem-se seguros ao negociar com os colaboradores
	16	Os colaboradores são educados e gentis
	17	os colaboradores sabem responder às perguntas dos clientes
Empatia	18	A empresa dá à cada cliente atenção individualizada
	19	Os colaboradores da à cada cliente atenção individualizada
	20	Os colaboradores compreendem plenamente às necessidades dos clientes
	21	Os colaboradores carregam consigo os interesses dos clientes
	22	A empresa funciona em horário conveniente para os clientes

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

Ademais, Lourenço e Knop (2011) destacam a importância do uso do SERVQUAL devido à escassez de estudos sobre qualidade na perspectiva dos usuários das instituições, uma vez que as avaliações institucionais governamentais não abordam esse aspecto avaliativo. Os autores propõem a criação de um canal aberto de comunicação entre os diversos envolvidos nos processos educacionais e avaliativos.

Dessa forma, o uso da escala SERVQUAL como uma ferramenta contínua de medição da qualidade proporciona informações valiosas para a empresa tomar decisões embasadas e implementar ações efetivas visando aprimorar a experiência do cliente e fortalecer sua posição competitiva no mercado.

Após uma análise aprofundada da literatura relevante, visando fornecer suporte e embasamento argumentativo para a pesquisa, a seção seguinte apresenta de forma detalhada a metodologia adotada para atingir os objetivos deste estudo.

2.4 O SERVQUAL APLICADO À EMPRESAS DE TRANSPORTE

Evidencia-se um estudo similar aplicando a metodologia SERVQUAL para avaliação da percepção da qualidade em serviços de transporte de ônibus realizado pela autora Laura Aline Azevedo (2020), em que a mesma estuda o sistema de transporte interestadual de passageiros da empresa Unida, localizada na Zona da Mata Mineira.

Azevedo (2020), utilizando uma adaptação da escala SERVQUAL, conduziu uma pesquisa de levantamento com questionários adaptados aplicados aos usuários dos serviços. A pesquisa seguiu uma abordagem quantitativa e contou com a participação de 225 respondentes válidos. A análise resultou na identificação de quatro fatores mestres: Garantia e Confiabilidade, Tangibilidade, Empatia e Responsividade, sendo que este último obteve uma pontuação menor.

Tal estudo enfatizou a importância da qualidade na prestação de serviços de transporte rodoviário de passageiros como uma estratégia competitiva. Além disso, forneceu à empresa informações valiosas sobre a qualidade de seus serviços na linha interestadual, que representa uma parte substancial de sua receita e enfrenta concorrência. Como resultado, um plano de ação institucional foi elaborado para identificar os fatores críticos de sucesso, as lacunas na prestação de serviços e as possíveis soluções para aprimorar a qualidade do serviço oferecido (AZEVEDO, 2020).

Comparando o presente estudo com o de Azevedo (2020), observa-se que, enquanto a pesquisa anterior concentrou-se exclusivamente no transporte interestadual de linha, este trabalho se direciona para a avaliação da qualidade dos serviços de transporte voltados para turismo e fretamento. Essa mudança de enfoque implica em abordar contextos e desafios divergentes, em certos pontos, uma vez que o transporte interestadual de linha e o transporte por turismo e fretamento servem a finalidades e clientelas diversas.

3. APLICAÇÃO

Neste segmento, são detalhados os métodos empregados na condução deste estudo, englobando aspectos como a abordagem adotada, a natureza da pesquisa, o cenário onde esta foi realizada, as estratégias e ferramentas empregadas para colher informações, bem como os procedimentos de análise utilizados.

3.1 LOCAL DA PESQUISA

A organização objeto de estudo deu seu consentimento para a divulgação de suas informações, conforme registrado no Termo de Consentimento Livre (Anexo A). Com base nisto, esta seção traz uma exposição sobre a empresa e sua trajetória no setor examinado.

Adquirida por José Croce *(in memoriam)*, em fevereiro de 1957, a empresa Viação Santos Ltda. inicialmente realizava algumas viagens intermunicipais de passageiros entre Bicas e Juiz de Fora (Figura 04). Com o passar do tempo, administrada pelos filhos e netos de José, a empresa adquiriu mais veículos, adicionou-se horários em linha, somatizados a uma expansão estrutural que possibilitou uma infraestrutura completa que atendesse à empresa.

Figura 04 – José Croce ao lado de familiares com dois primeiros veículos de sua frota.

Fonte: Acervo da empresa Viação Santos LTDA (2023).

No ano de 2018, com 13 ônibus novos em linha, a empresa contava com 32 horários entre Bicas/Juiz de Fora, 30 horários entre Bicas / Guarará, Bicas / Santa Helena, além da linha municipal designada para atender os principais pontos da cidade, serviços de fretamento e turismo.

Em 2020, com o advento do COVID-19 e a intensificação da concorrência, tanto com as já existentes no modal: empresas que possuem rotas semelhantes, clandestinos, veículos próprios, e também com novos entrantes tecnológicos: Buser, Blablacar, Uber, a empresa teve uma queda abrupta em seus horários de viagens intermunicipais, principalmente na linha Bicas/Juiz de Fora.

Atualmente, a Viação Santos LTDA volta-se principalmente para serviços de fretamento, turismo e opera a linha intermunicipal semi urbana Bicas / Guarará e Bicas/Santa Helena.

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

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2008), o principal objetivo de uma pesquisa é encontrar soluções para problemas existentes por meio de métodos científicos, impulsionado pelo desejo de compreender e motivado pela vontade de agir. Nesse sentido, a natureza desta pesquisa é caracterizada como aplicada, focando na compreensão das raízes dos problemas, conforme Roesch (1999). De acordo com Vergara (2007), esse tipo de pesquisa possui uma finalidade prática, sendo orientada pelo interesse lógico do pesquisador e focando principalmente na especulação.

Quanto aos objetivos, a pesquisa adota uma abordagem de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória tem o propósito de familiarizar-se com o problema em estudo, formulando suposições e hipóteses (Gil, 2008; Marconi e Lakatos, 2002). A necessidade de uma abordagem exploratória se justifica pela escassez de estudos abrangentes sobre o transporte público de ônibus urbanos e pela dificuldade de aplicar resultados de pesquisas estrangeiras devido às diferenças contextuais (Freitas; Reis Filho; Rodrigues, 2011).

Simultaneamente, a pesquisa possui uma natureza descritiva, buscando descrever as características de uma população específica dentro do contexto de estudo (Gil, 2008). A coleta

de dados foi realizada por meio de pesquisa de campo, utilizando questionários como instrumento de coleta de informações (Vergara, 2007).

A pesquisa se desdobrou em dois domínios: um de natureza qualitativa e outro de natureza quantitativa, ambos fundamentados no modelo da SERVQUAL, com foco nas cinco dimensões da qualidade. A componente qualitativa da amostra envolveu a realização de entrevistas com tomadores de decisão ou influenciadores empresariais. Por outro lado, a parte quantitativa teve como objetivo a coleta de dados em grande escala, de forma anônima, por parte dos usuários dos serviços da empresa.

A abordagem metodológica da SERVQUAL, visa compreender as expectativas e percepções dos usuários, a fim de identificar *insights* e lacunas. No entanto, ao analisar o contexto da Viação Santos Ltda, que opera em uma pequena cidade, sendo a principal provedora desse ramo de serviços na cidade, além de sua longa experiência de mercado, tornou-se evidente que a mensuração das "expectativas" necessárias para a aplicação dessa ferramenta se tornaria desafiadora. Consequentemente, surgiu a necessidade de realizar ajustes em que as expectativas e percepções serão avaliadas com base na distinção entre clientes não fidelizados e clientes fidelizados.

Segundo Bogmann (2002, p.21), fidelização de clientes “é o processo pelo qual um cliente se torna fiel, isto é, aquele cliente que sempre volta à empresa por estar satisfeito com os produtos ou serviços oferecidos”. Atrelado a isso, Lovelock (2001) argumenta que fidelidade implica na permanência do cliente ao longo do tempo, comprando repetidamente e, em certos casos, tornando-se um cliente exclusivo, atuando como um verdadeiro defensor da marca da empresa.

Nesse contexto, estabelecer a fidelização dos clientes pode significar uma fonte duradoura de receita e parcerias para a empresa ao longo de vários anos. Com base nesses princípios, os grupos de clientes, sejam eles fidelizados ou não, foram identificados e segmentados com base nas respostas dos participantes da pesquisa qualitativa, posteriormente descritas.

3.2.1 Adaptação e aplicação das entrevistas

O contexto da pesquisa qualitativa incluiu a análise das características gerais da empresa e a comparação dos resultados obtidos com o Modelo SERVQUAL. Nesse cenário, participaram indivíduos estratégicos dentro da organização, incluindo os sócios-gerentes,

colaboradores e clientes que realizam reservas frequentes para viagens de turismo e/ou fretamento.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, que podem ser descritas, conforme Vergara (2009, p. 03), como "interações verbais, conversas, diálogos, trocas de significados, uma ferramenta para a geração de conhecimento sobre um determinado assunto". As entrevistas foram conduzidas de forma individual e presencial, com perguntas fechadas, mas que permitiam ajustes, inclusões e modificações nas questões, conforme preconizado pelo autor (Vergara, 2009).

O propósito dessas entrevistas era aprofundar a análise e obter uma compreensão mais abrangente das expectativas e perspectivas dos membros da empresa, em contraste com os resultados quantitativos do estudo.

As perguntas formuladas foram divididas em dois grupos: o primeiro visava coletar informações gerais sobre o entrevistado, incluindo nome, função, tempo de serviço na empresa e o número de viagens considerado necessário para conquistar a fidelidade do cliente. O segundo grupo de perguntas estava relacionado às questões do modelo SERVQUAL, com a adição de um espaço onde poderia-se incluir comentários e pontos relevantes a serem considerados, com base nas colocações dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas ao longo de dois dias. O foco principal voltou-se em estabelecer um ambiente onde os entrevistados se sentissem à vontade para se expressar e compartilhar abertamente suas percepções sobre os tópicos em discussão.

O Quadro 09 segmenta as perguntas realizadas. Evidencia-se que nas perguntas da parte II haviam espaços destinados a justificativas e colocações:

Quadro 09 - Modelo de Entrevista (análise qualitativa)

Dimensões	N°	Pergunta
Parte I: Perguntas iniciais (pessoais) + Relação indivíduo x empresa	1	Nome completo
	2	Qual sua função/cargo com a empresa?
	3	Quanto tempo ocorre esse vínculo?
	4	A fidelização de um passageiro em uma empresa depende de vários fatores, incluindo a qualidade dos serviços, benefícios oferecidos e as necessidades individuais do cliente. Não há uma quantidade fixa de viagens que garanta a fidelização, pois isso pode variar amplamente de pessoa para pessoa. Neste contexto,você acredita que a fidelização de um passageiro na Viação Santos ocorre após quantas viagens realizadas?
Parte II: Adaptação da escala SERVQUAL	8	A aparência dos ônibus da empresa é conservada de acordo com serviço oferecido?
	9	Os colaboradores são bem vestidos e adequadamente uniformizados?
	10	Os veículos são novos e confortáveis?
	11	Quando você tem algum problema com a empresa, ela é solidária e o deixa seguro?
	12	A Empresa é de confiança?
	13	As viagens são cumpridas nos horários?
	14	Os funcionários da Empresa estão sempre dispostos a ajudar os clientes?
	15	A Empresa desempenha com excelência o seu serviço de transporte.
	16	Os funcionários da Empresa são bem treinados?
	17	Sinto-me confiante ao escolher a Empresa para organizar e ir em excursões.
	18	Os ônibus da Empresa são conduzidos com segurança?
	19	A Empresa dá atenção quando preciso?
	20	A Empresa tem os seus melhores interesses como objetivo?
	21	A Empresa tem os horários de funcionamento conveniente a todos os clientes?

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

3.2.2 Adaptação e aplicação do formulário

O questionário foi estruturado em três seções distintas, cada uma com um propósito específico e destinada a proporcionar uma compreensão abrangente do objeto de estudo.

Na primeira seção, o foco recai sobre a avaliação dos dados socioeconômicos da amostra. Esta seção buscou coletar informações relevantes que ajudaram a contextualizar o perfil demográfico e econômico dos participantes, oferecendo uma visão mais abrangente do público-alvo da pesquisa.

A segunda seção do questionário dedicou-se à análise da interação entre o indivíduo e a empresa, buscando entender aspectos relacionados à satisfação do cliente, experiência de compra e a percepção geral sobre os produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

Por fim, a terceira seção é composta por perguntas adaptadas do modelo SERVQUAL, uma estrutura reconhecida para avaliar a qualidade de serviços. Estas perguntas são formuladas com o intuito de fornecer uma análise mais aprofundada sobre a qualidade do serviço prestado pela empresa, abordando dimensões como confiabilidade, tangibilidade, responsividade, garantia e empatia.

As questões foram estruturadas em um formulário *online* e utilizou-se a escala Likert de cinco pontos. Na escala, a nota 1 representou baixas percepções, enquanto a nota 5 indicou percepções elevadas para as perguntas relacionadas às expectativas. Para as perguntas que se referem à qualidade percebida na realidade, a nota 1 denota um desempenho fraco, e a nota 5 sinalizou um desempenho elevado. As respostas foram coletadas e organizadas automaticamente em uma planilha eletrônica, e a identidade dos respondentes foi mantida em sigilo.

A coleta de dados via questionário foi realizada por meio de interações diretas e indiretas com os indivíduos que utilizaram os serviços da empresa para viagens de turismo e fretamento. As interações diretas ocorreram ao abordar os participantes dentro dos veículos no final da jornada, enquanto as interações indiretas foram conduzidas por meio de mensagens enviadas nos grupos de WhatsApp específicos para as excursões.

O Quadro 10 apresenta a estruturação da pesquisa quantitativa.

Quadro 10 - Modelo de Questionário (análise quantitativa)

Etapas		N°	Pergunta
Parte I: Perguntas iniciais (pessoais)		1	Com qual gênero você se identifica?
		2	Qual a sua faixa etária
		3	Nível de escolaridade concluída
		4	Faixa salarial
Parte II: Relação indivíduo x empresa		5	Quantas viagens de turismo e fretamento você realizou com a empresa?
		6	Qual outro meio de transporte que utiliza para realizar esse mesmo trajeto quando não utiliza os serviços da empresa
		7	Você já realizou viagens para quais destinos coma Viação Santos
Parte III: Adaptação da escala SERVQUAL	Aspectos tangíveis	8	A aparência dos ônibus da empresa é conservada de acordo com serviço oferecido?
		9	Os colaboradores são bem vestidos e adequadamente uniformizados?
		10	Os veículos são novos e confortáveis?
	Confiabilidade	11	Quando você tem algum problema com a empresa, ela é solidária e o deixa seguro?
		12	A Empresa é de confiança?
		13	As viagens são cumpridas nos horários?
	Responsividade	14	Os funcionários da Empresa estão sempre dispostos a ajudar os clientes?
		15	A Empresa desempenha com excelência o seu serviço de transporte.
		16	Os funcionários da Empresa são bem treinados?
	Segurança	17	Sinto-me confiante ao escolher a Empresa para organizar e ir em excursões.
		18	Os ônibus da Empresa são conduzidos com segurança?
	Empatia	19	A Empresa dá atenção quando preciso?
		20	A Empresa tem os seus melhores interesses como objetivo?
		21	A Empresa tem os horários de funcionamento conveniente a todos os clientes?

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo destina-se à análise dos dados coletados por meio da aplicação das entrevistas com donos, colaboradores e clientes antigos da empresa, parte qualitativa do estudo, com também os dados oriundos da aplicação do questionário, parte quantitativa.

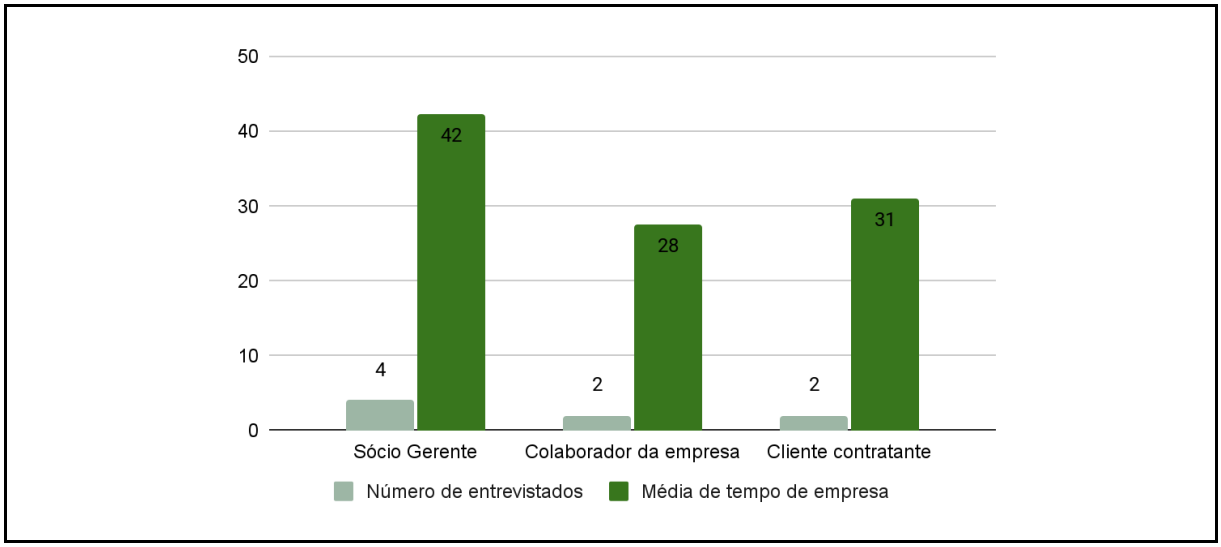
4.1 PARTE QUALITATIVA DO ESTUDO:

Os respondentes das pesquisas qualitativas são pessoas importantes na empresa, que possuem um relacionamento longínquo com a mesma. No total, foram entrevistadas 8 pessoas, no período de 25 de setembro de 2023 a 30 de setembro de 2023.

4.1.1 Parte I: perfil dos entrevistados

De acordo com os dados coletados, de 08 pessoas entrevistadas, 50% desempenham a função de Sócio-Gerente, 25% eram colaboradores da empresa e 25% eram clientes contratantes. A média de tempo de trabalho na empresa resumiu-se em 42 anos para os Sócios-Gerentes, 28 anos para os colaboradores da empresa e 30 anos para os clientes contratantes.

Gráfico 03 - Função dos entrevistados e média de tempo na empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao serem questionados sobre quantas viagens consideravam necessárias para fidelizar um cliente à empresa, atribuiu-se pesos distintos com base nos cargos empresariais. A aplicação

da média ponderada nesse processo de análise é fundamentada na exigência de conceder diferentes graus de importância às perspectivas dos *stakeholders* participantes. Ao atribuir um peso de 3 às opiniões dos sócios gerentes, peso 2 às dos clientes e peso 1 às dos funcionários, buscou-se expressar a importância relativa desses grupos na avaliação, assegurando que a média final seja impactada de modo proporcional à sua significância no âmbito da análise. O Quadro 11 apresenta tal relação.

Quadro 11 - Fidelização do cliente x peso

Cargo	Número de viagens necessárias para fidelizar cliente	Peso
Sócio-Gerente	2	3
Sócio-Gerente	3	3
Sócio-Gerente	2	3
Sócio-Gerente	3	3
Colaborador da empresa	2	1
Colaborador da empresa	2	1
Cliente contratante	2	2
Cliente contratante	2	2
MÉDIA PONDERADA		2,33
MÉDIA PONDERADA ARREDONDADA		3,00

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Assim, chegou-se à conclusão de que a fidelização do cliente com a Viação Santos Ltda. ocorre a partir da terceira viagem, estabelecendo esse marco como ponto de corte para a pesquisa quantitativa. O primeiro grupo compreende clientes não fidelizados, representando aqueles que realizaram 1 ou 2 viagens com a empresa, enquanto o segundo grupo abrange os clientes fidelizados, que já viajaram 3 vezes ou mais com a mesma.

4.1.2 Parte II: respostas SERVQUAL

Com base na adaptação da escala SERVQUAL, questionou-se os entrevistados sobre os aspectos dimensionais da qualidade. Os dados compilados foram representados no Quadro 12. Após cada pergunta, os entrevistados tinham a oportunidade de fornecer comentários e justificar suas notas, um aspecto que contribuiu significativamente para a obtenção de uma compreensão mais aprofundada do cenário em que a empresa se encontra, conforme percebido pelos tomadores de decisão-chave. Esses comentários serão posteriormente empregados na seção 4.3 deste estudo.

Quadro 12 - respostas dos entrevistados às perguntas SERVQUAL

Dimensões	Perguntas	Discordo totalmente				Concordo totalmente	Média Ponderada Geral
		1	2	3	4	5	
Aspectos tangíveis	A aparência dos ônibus da empresa é conservada de acordo com serviço oferecido?	-	-	-	1(12,5%)	7 (87,5%)	4,833
	Os colaboradores são bem vestidos e adequadamente uniformizados?	-	-	-	1(12,5%)	7 (87,5%)	4,899
	Os veículos são novos e confortáveis?	-	-	2 (25%)	5 (62,5%)	1(12,5%)	3,899
Confiabilidade	Quando você tem algum problema com a empresa, ela é solidária e o deixa seguro?	-	-	-	-	8 (100%)	5,000
	A Empresa é de confiança?	-	-	-	-	8 (100%)	5,000
	As viagens são cumpridas nos horários?	-	-	-	1(12,5%)	7 (87,5%)	4,899.
Responsividade	Os funcionários da Empresa estão sempre dispostos a ajudar os clientes?	-	-	-	2 (25%)	6 (75%)	4,677
	A Empresa desempenha com excelência o seu serviço de transporte.	-	-	-	-	8 (100%)	5,000
	Os funcionários da Empresa são bem treinados?	-	-	-	1(12,5%)	7 (87,5%)	4,833
Segurança	Sinto-me confiante ao escolher a Empresa para organizar e ir em excursões.	-	-	-	-	8 (100%)	5,000
	Os ônibus da Empresa são conduzidos com segurança?	-	-	-	-	8 (100%)	5,000
Empatia	A Empresa dá atenção quando preciso?	-	-	-	-	8 (100%)	5,000
	A Empresa tem os seus melhores interesses como objetivo?	-	-	-	1(12,5%)	7 (87,5%)	4,833
	A Empresa tem os horários de funcionamento conveniente a todos os clientes?	-	-	-	-	8 (100%)	5,000

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2023).

Em todas as dimensões, com a exceção dos aspectos tangíveis, houveram perguntas que alcançaram resultados de média ponderada igual a 5. Em outras palavras, todos os participantes avaliaram tais afirmações com a nota máxima, conforme destacado de azul no Quadro 12.

Nota-se que, apenas na pergunta "Os veículos são novos e confortáveis?" , dimensão de aspectos tangíveis, registou-se uma resposta com nota 3, enquanto todas as demais obtiveram avaliações de 4 ou 5. A mesma, representou também a menor média ponderada obtida nas entrevistas, destacada de laranja no Quadro 12.

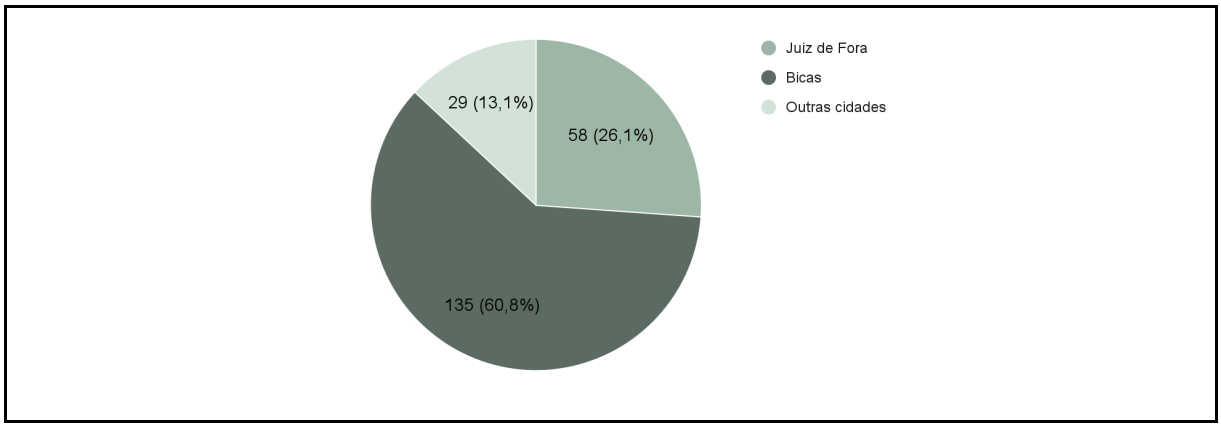
4.2 PARTE QUANTITATIVA DO ESTUDO:

Conforme mencionado anteriormente, os respondentes da pesquisa quantitativa são passageiros que realizam viagens de fretamento e turismo com a Viação Santos Ltda. No total, foram coletadas 222 respostas, no período entre 16 de agosto de 2023 e 16 de setembro de 2023.

4.2.1 Parte I: dados socioeconômicos da amostra

De acordo com os dados coletados, a maioria das respostas veio de pessoas da cidade de Bicas, onde a sede da empresa está localizada, representando 135 pessoas (60,8%). Além disso, 58 pessoas (26,1%) são provenientes da cidade de Juiz de Fora, enquanto 29 pessoas (13,1%) residem em cidades vizinhas, tais como São João Nepomuceno, Mar de Espanha, Guarará e Pequeri (Gráfico 04).

Gráfico 04 - Proporção de cidades dos respondentes



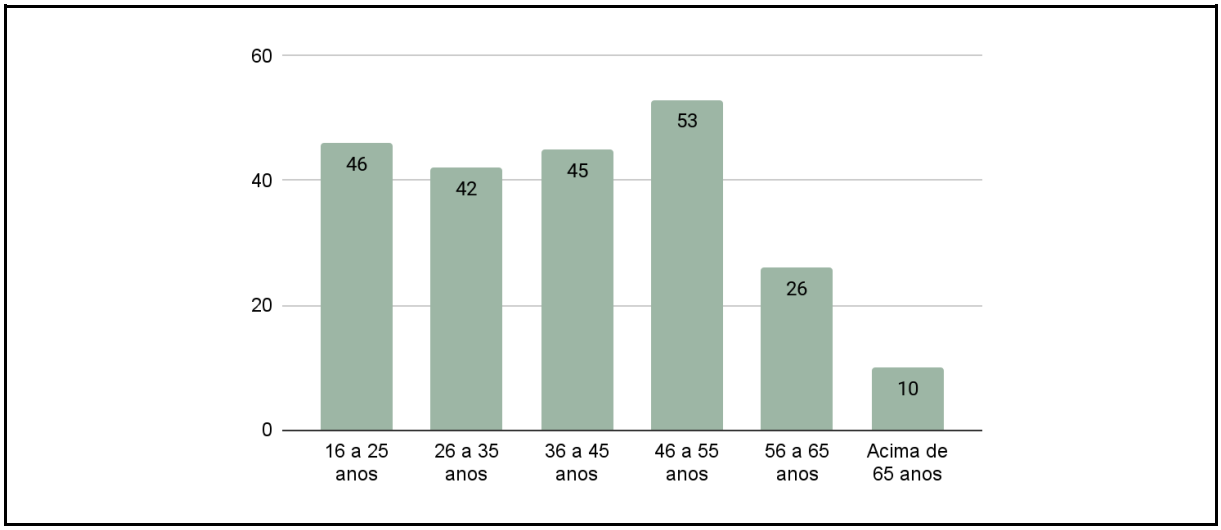
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quando se analisa a faixa etária da amostra em estudo, observa-se que a maioria dos participantes tinha entre 46 e 55 anos, com um total de 53 respondentes. Logo em seguida, -se 46 respostas de pessoas com idades entre 16 e 25 anos, 45 respostas na faixa etária de 36 a 45

anos e 42 respostas de pessoas com idades entre 26 e 35 anos. As faixas etárias mais avançadas apresentaram números menores, com 26 respostas de indivíduos com 56 a 65 anos e 10 respostas de pessoas acima de 65 anos. O Gráfico 05 ilustra estes dados.

A disparidade na participação em pesquisas *online* entre diferentes grupos etários pode ser atribuída às distintas familiaridades e acessibilidades à tecnologia. Em termos gerais, os indivíduos mais jovens tendem a possuir uma maior destreza no manuseio de dispositivos digitais e uma maior facilidade de acesso à internet (UNICEF, 2022), o que os torna mais propensos a se envolver em pesquisas *online*.

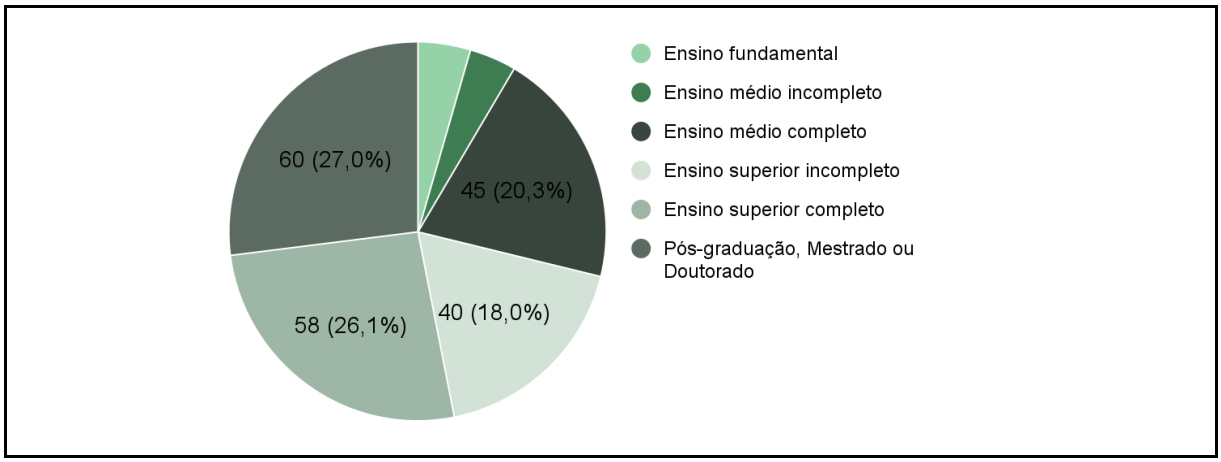
Gráfico 05 - Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação ao nível de escolaridade dos participantes (Gráfico 06), os dados revelam uma distribuição variada. A maioria, correspondendo a 118 pessoas (53,1%), possui ensino superior completo, sendo que 26,1% possuem graduação e 27% têm pós-graduação, mestrado ou doutorado. Adicionalmente, 40 participantes (18%) têm ensino superior incompleto. Na faixa de ensino médio, 45 pessoas (20,3%) completaram essa etapa de ensino. Em contraste, 10 participantes (4,5%) possuem apenas ensino fundamental, enquanto 9 pessoas (4,05%) apresentam ensino médio incompleto.

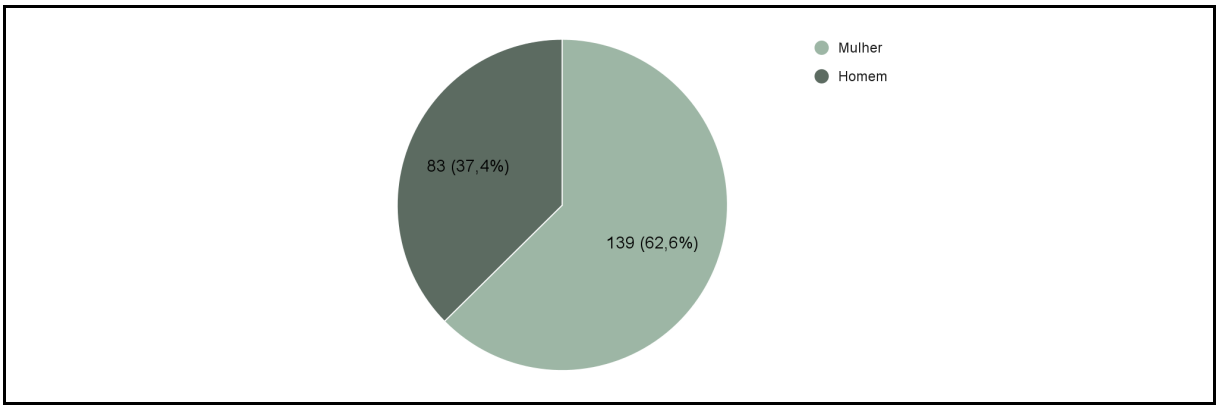
Gráfico 06 - Nível de escolaridade dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Analisando o gênero dos entrevistados, obteve-se que 139 respostas (62,6%) foram fornecidas por mulheres, enquanto 83 respostas (37,4%) foram fornecidas por homens, conforme evidenciado no Gráfico 07.

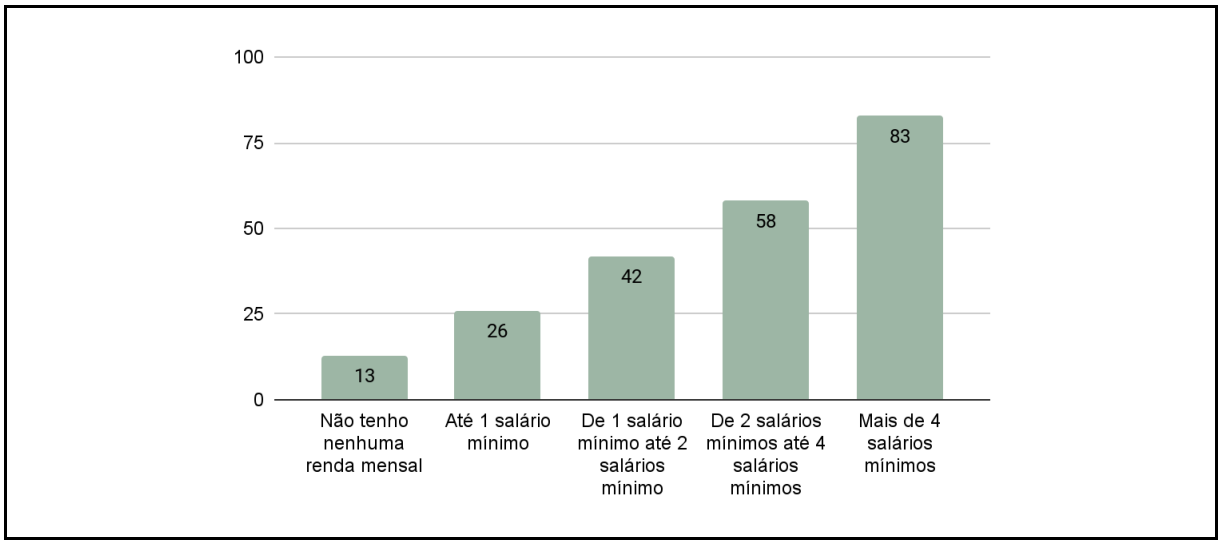
Gráfico 07 - Gênero dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por fim, no que diz respeito à investigação das faixas salariais dos entrevistados, a pergunta foi estruturada em diversas categorias. O questionário foi desenvolvido em agosto de 2023, com base no salário mínimo vigente na época, estabelecido em maio de 2023, com o valor de R$1.320,00. Como resultados, encontrou-se que 83 entrevistados possuem uma renda superior a 4 salários mínimos, seguido por 53 entrevistados com 2 a 3 salários mínimos, 42 entrevistados recebendo de 1 a 2 salários mínimos, 26 entrevistados chegando a até 1 salário mínimo e 13 dos entrevistados não possuindo nenhuma renda mensal (Gráfico 08).

Gráfico 08 - Renda mensal dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De tal forma, pode-se concluir, com base na primeira parte do questionário, que a persona[1] dos entrevistados corresponde a uma mulher de 45 a 55 anos, da cidade de Bicas, que possui pós-graduação, mestrado ou doutorado e possui uma renda mensal de mais de 4 salários mínimos.

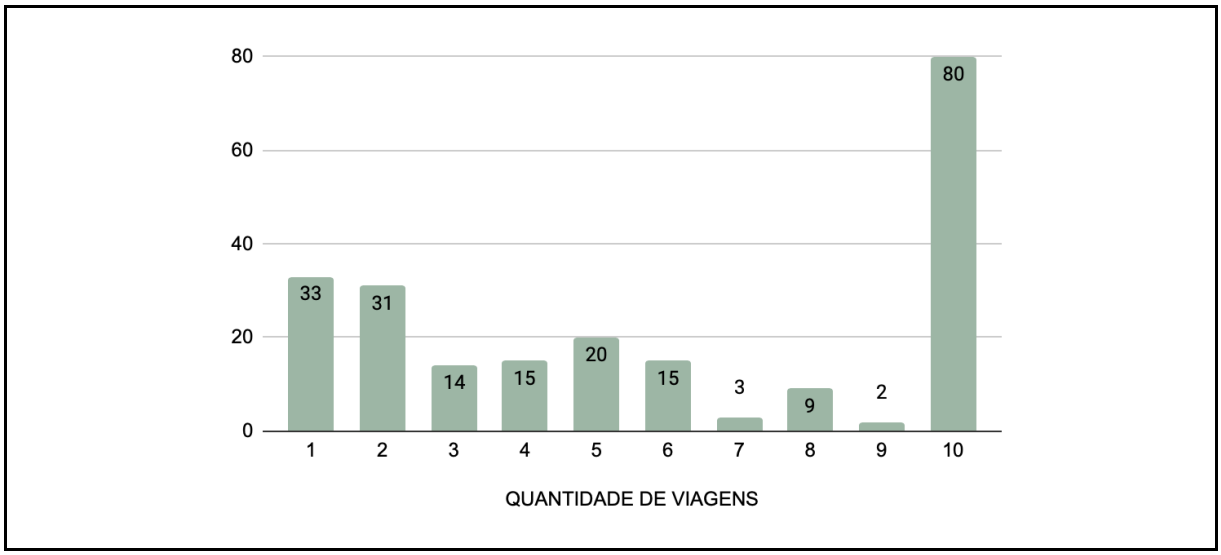
4.2.2 Parte II: interação entre indivíduo e empresa

Nesta segunda seção do formulário, buscou-se entender a relação entre as pessoas que responderam à pesquisa com a empresa Viação Santos Ltda.

A primeira pergunta analisou quantas vezes o indivíduo realizou viagens com a empresa. Os dados encontrados foram descritos no Gráfico 09. Nota-se que o maior percentual, correspondente a 80 respostas (36%), equivale a pessoas que já viajaram mais de 10 vezes. Posteriormente, observa-se que 33 pessoas (15%) responderam à pesquisa após realizarem a primeira viagem e 31 pessoas (14%) estavam na sua segunda viagem com a empresa.

[1] Persona é a representação fictícia do cliente ideal de um negócio. É baseada em dados reais sobre comportamento e características demográficas dos clientes, assim como histórias pessoais, motivações, objetivos, desafios e preocupações. (SIQUEIRA, 2022)

Gráfico 09 - Número de viagens que o passageiro realizou com a Viação Santos Ltda.

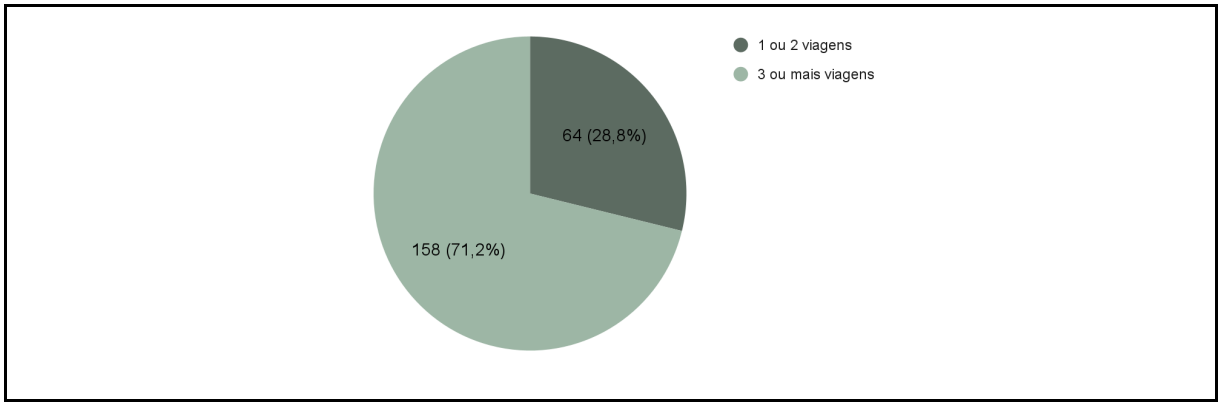


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para fins de posterior análise e comparação, as respostas foram divididas entre dois grupos: indivíduos que realizaram 1 ou 2 viagens, versus indivíduos que realizaram 3 ou mais. Optou-se por tal segmentação com a finalidade de comparação entre os grupos de clientes não fidelizados (1 ou 2 viagens) e clientes fidelizados (mais de 3 viagens), conforme discutido no item 3.2 deste estudo é abordado com os entrevistados no item 4.1.1.

De tal forma, o Gráfico 10 apresenta os percentuais correspondentes: 158 passageiros (71,2%) realizaram 3 ou mais viagens, enquanto 64 passageiros (28,8%) realizaram 1 ou 2 viagens com a empresa. Os posteriores estudos e análises, foram embasadas nos dois grupos relacionais.

Gráfico 10 - Número de viagens que os grupos realizaram com a Viação Santos Ltda.

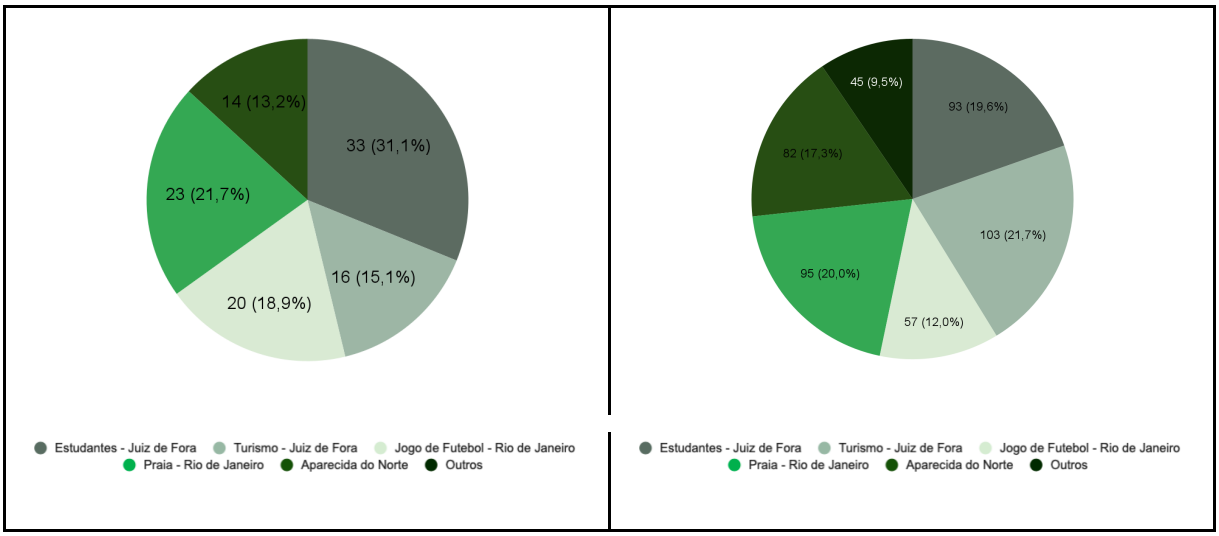


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Ao serem questionados sobre os destinos (Gráfico 11 e Gráfico 12), os passageiros possuíam algumas opções pré determinadas de destinos turísticos que mais possuem saídas na empresa: Aparecida do Norte, Praia-Rio de Janeiro, Jogo de Futebol-Rio de Janeiro, Turismo-Juiz de Fora, assim como fretamento de Estudante-Juiz de Fora. Havia também uma opção que contemplava outras saídas para turismo.

Gráfico 11 - Destinos de passageiros que realizaram 1 ou 2 viagens com Viação Santos Ltda.

Gráfico 12 - Destinos de passageiros que realizaram 3 ou mais viagens com Viação Santos Ltda.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.2.3 Parte III: aplicação da metodologia SERVQUAL

O Quadro 13 apresenta uma identificação detalhada dos critérios examinados no questionário com as perguntas do modelo SERVQUAL, com o intuito de calcular a média e o desvio padrão em relação às expectativas e percepções dos clientes.

No que se refere ao desvio padrão (DP), como medida de dispersão entre os dados de cada variável, a análise revela índices mínimo e máximo de 0,648 e 1,122 respectivamente, garantindo que a média seja uma métrica satisfatória para a avaliação dos resultados.

A existência de um desvio padrão notavelmente alto no cálculo se configura como um desafio significativo, que inviabilizou a condução de análises estatísticas, como os testes de hipótese, devido à expressiva dispersão nos dados. O valor elevado do desvio padrão aponta para uma variabilidade considerável em relação à média, afetando a exatidão e confiabilidade das inferências estatísticas. (FREITAS, 2019).

Quadro 13 - *Gap* entre clientes não fidelizados e fidelizados em cada critério

		1 e 2 viagens (clientes não fidelizados - A)		3 ou mais viagens (clientes fidelizados - B)		*Gap*
Dimensões	Questionamentos	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	B-A
Aspectos tangíveis	A aparência e conservação dos ônibus da empresa atende às suas expectativas.	4,234	0,938	4,361	0,959	0,126
	Os colaboradores são bem vestidos e adequadamente uniformizados.	4,594	0,811	4,487	0,865	-0,106
	Os veículos são novos e confortáveis.	4,031	0,992	4,139	0,993	0,108
Confiabilidade	Quando você tem algum problema com a empresa, ela é solícita e o deixa seguro.	4,438	0,814	4,367	0,947	-0,070
	A Viação Santos é de confiança.	4,656	0,648	4,608	0,721	-0,049
	As viagens ocorrem nos horários certos.	4,391	0,936	4,468	0,787	0,078
Responsividade	Os funcionários da Empresa estão sempre dispostos a ajudar os clientes.	4,484	0,854	4,494	0,763	0,009
	A Empresa desempenha com excelência o seu serviço de transporte.	4,391	0,907	4,481	0,835	0,090
	Os funcionários da Empresa são bem treinados.	4,531	0,902	4,487	0,865	-0,044
Segurança	Sinto-me confiante ao escolher a Empresa para organizar e ir em excursões.	4,453	0,796	4,475	0,812	0,022
	Os ônibus da Empresa são conduzidos com segurança.	4,531	0,755	4,582	0,751	0,051
Empatia	A Empresa dá atenção quando preciso.	4,609	0,681	4,405	0,903	-0,204
	A Empresa tem os horários de funcionamento conveniente aos clientes.	4,313	0,990	4,203	1,122	-0,110
	A Empresa tem como principal objetivo atender aos melhores interesses dos clientes.	4,344	0,840	4,323	1,011	-0,021

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

É crucial observar que, embora haja a tentação de eliminar os *outliers* como uma estratégia para reduzir a dispersão, tal abordagem não foi considerada apropriada no contexto do estudo. O *outlier* em questão é uma parte essencial da análise e dos resultados, detendo

relevância informativa e não sendo tratado como um erro ou anomalia nos dados e sim como parte fundamental para uma representação autêntica da distribuição dos dados. Nesse contexto, pode-se explorar estratégias alternativas e interpretações mais qualitativas para compreender a dinâmica subjacente, mantendo o respeito à integridade e complexidade dos dados em questão (BRIZENO, 2018).

Ao examinar a métrica do *Gap*, que quantifica a diferença global entre clientes fidelizados e não fidelizados, nota-se uma oscilação entre -0,204 e +0,226. Os valores positivos indicam situações em que as avaliações dos clientes fidelizados superaram as dos não fidelizados, e vice-versa.

Em termos proporcionais, 50% das respostas apresentaram valores de *Gaps* positivos, com melhores resultados dados por clientes fidelizados, e 50% apresentaram valores de *Gaps* negativos, com melhores resultados dados por clientes não fidelizados.

Na análise dos resultados, os valores oscilaram de -0,204, na questão "A Empresa dá atenção quando preciso" (dimensão de empatia) a +0,126 em "A aparência e conservação dos ônibus da empresa atende às suas expectativas." (dimensão de tangibilidade).

Destaca-se também uma proximidade notável nas médias de respostas entre os grupos, particularmente nas questões: "Os funcionários da Empresa estão sempre dispostos a ajudar os clientes" (dimensão de responsividade), "Sinto-me confiante ao escolher a Empresa para organizar e ir em excursões" (dimensão de segurança) e "A Empresa tem como principal objetivo atender aos melhores interesses dos clientes" (dimensão empatia). Os dados foram destacados no Quadro 13 com a cor azul.

A pergunta que apresentou maior divergência nas respostas foi a "A Empresa dá atenção quando preciso" (dimensão de empatia), destacado com uma cor laranja no Quadro 13.

Nas dimensões de qualidade avaliadas, a dimensão "Empatia" foi a única em que, em todas as médias de respostas, os clientes não fidelizados apresentaram um índice de resposta superior em comparação com os clientes fidelizados. A associação desse resultado pode ser atribuída a uma expectativa mais elevada por parte dos clientes que já estão na empresa ou até mesmo a uma distinção no atendimento oferecido pela empresa aos clientes recém-adquiridos.

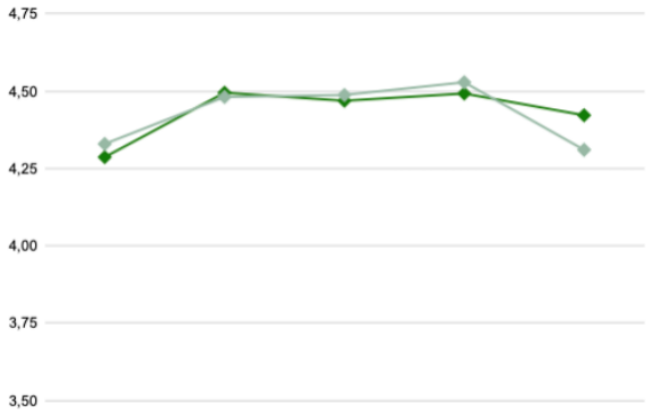
Esse fenômeno indica também a possibilidade de que a empresa destine esforços diferenciados para estabelecer uma impressão positiva junto a essa categoria de clientes, possivelmente como parte de estratégias de fidelização.

O desenvolvimento do Gráfico 13 envolveu a consolidação das médias dos critérios agrupados em cada dimensão. Observa-se que os critérios dimensionais de "Confiabilidade" e

"Responsividade" tiveram médias bem próximas ao comparar os clientes fidelizados e não fidelizados, revelando uma consistência notável nas percepções dessas dimensões entre os dois grupos. Essa proximidade nas médias sugere que os dois grupos de clientes atribuem importância semelhante e experimentam níveis similares de confiabilidade e responsividade no serviço fornecido pela empresa.

Adicionalmente, nota-se que os clientes fidelizados expressam uma percepção mais otimista em relação às dimensões dos "Aspectos tangíveis" e "Segurança".

Gráfico 13 - Média dos grupos por dimensões da qualidade



	Aspectos tangíveis	Confiabilidade	Responsavidade	Segurança	Empatia
Clientes não fidelizados	4,29	4,49	4,47	4,49	4,42
Clientes fidelizados	4,33	4,48	4,49	4,53	4,31

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De forma geral, esta seção teve como propósito atender ao objetivo específico de implementar o Modelo SERVQUAL na empresa de ônibus Viação Santos Ltda., com o intuito de identificar as discrepâncias entre os clientes não fidelizados e fidelizados em relação aos serviços de turismo e fretamento prestados. Observou-se que, embora o desvio padrão das respostas tenha apresentado valores mais elevados, as médias por grupo consolidaram-se em valores próximos, variando entre 4,031 e 4,656. Essas médias representam um consenso geral acerca da avaliação, indicando uma relativa uniformidade nas percepções dos participantes em relação aos critérios analisados.

4.3 CONFRONTO PESQUISA QUALITATIVA X PESQUISA QUANTITATIVA

Ao contrastar as respostas adquiridas na implementação da metodologia SERVQUAL com os clientes (pesquisa quantitativa) e os gestores da empresa (pesquisa qualitativa), foi viável realizar uma comparação entre os resultados e as percepções dos dois grupos. O Quadro 14 destaca os principais temas identificados na coleta de dados deste estudo, com base na comparação da média geral das respostas obtidas na pesquisa quantitativa e média qualitativa.

Quadro 14 - Percepção dos entrevistados versus pesquisa quantitativa

Pergunta	"Os veículos são novos e confortáveis."	Média obtida
Justificativa tomadores de decisãoz	Os veículos atuais proporcionam conforto aos clientes, mas a frota carece de modernização, demandando mais ônibus equipados com ar condicionado e banheiro. A preferência dos clientes ao contratar um ônibus inclina-se para modelos que ainda não predominam na empresa. Em certas situações, como períodos de alta demanda durante férias escolares ou feriados, quando os ônibus com essas comodidades já estão reservados, a empresa pode perder clientes para a concorrência, mesmo possuindo mais veículos sem essa infraestrutura disponível. Embora a compra de novos veículos esteja nos planos da empresa, ela reconhece que isso implica em um investimento substancial.	3,88
Dados gerais coletados com base na pesquisa quantitativa	A média geral para essa pergunta alcançou 4,09, indicando que os proprietários possuem uma perspectiva mais pessimista em relação a esse quesito quando comparada à visão de seus clientes. Conforme os dados, a preocupação e incômodo dos proprietários com a renovação da frota não são fatores que afetam significativamente os clientes da empresa.	4,09
Pergunta	"Os funcionários da Empresa estão sempre dispostos a ajudar os clientes."	Média obtida
Justificativa tomadores de decisão	Um dos valores fundamentais da empresa concentra-se no tratamento dedicado a cada cliente. É reconhecido que, ao contratar um ônibus, os clientes depositam inúmeros sentimentos positivos e expectativas na viagem, seja por motivos profissionais ou de lazer. Frequentemente, é nas viagens de ônibus que se formam as memórias afetivas mais marcantes, como é o caso dos sócios gerentes da empresa. A assistência aos clientes é integrada em toda a jornada do cliente, desde o momento da contratação até o desfecho da viagem.	4,67

(Continuação do Quadro 14 na próxima página)

(Continuação do Quadro 14)

Dados gerais coletados com base na pesquisa quantitativa	Essa declaração foi a que apresentou a maior concordância positiva entre as perguntas quantitativas e qualitativas. Assim, verifica-se que a interação entre cliente e empresa é verdadeiramente positiva. Fatos também justificados pelas médias gerais de perguntas correlacionadas, como "A Viação Santos é de confiança.", que obteve média igual a 4,63; "A Empresa desempenha com excelência o seu serviço de transporte.", que obteve média igual a 4,43.	4,49
Pergunta	"A Empresa tem como principal objetivo atender aos melhores interesses dos clientes."	Média obtida
Justificativa tomadores de decisão	A empresa se esforça continuamente para atender aos clientes da melhor maneira possível, levando em consideração seus interesses. No entanto, é reconhecido que o aspecto financeiro, muitas vezes, tem um impacto significativo nas decisões dos consumidores em relação a esses interesses. Para a empresa, tal repasse de custos é uma realidade inescapável, decorrente do aumento do preço do diesel, das taxas fixas e das licenças necessárias para cada viagem. Essa prática visa assegurar uma operação legal e segura para os passageiros.	5,00
Dados gerais coletados com base na pesquisa quantitativa	Essa afirmação foi a que revelou a maior divergência entre as perguntas quantitativas e qualitativas. Seja em relação ao critério de preço ou a outros fatores, como o horário de funcionamento, percebe-se que os clientes não mantêm uma relação tão favorável baseada nesses aspectos, quando comparada aos demais. Contudo, é relevante notar que a média apresentada ainda mantém um padrão global elevado.	4,34
Pergunta	"A Viação Santos é de confiança?"	Média obtida
Justificativa tomadores de decisão	Um fator que os tomadores de decisão enfatizaram nas entrevistas foi a confiabilidade da empresa. Com toda a tradição e experiência de mercado, essa característica é um dos principais alicerces dos quais os membros da diretoria se orgulham. O esforço para alcançar esse resultado envolve padrões elevados de segurança e manutenção de ônibus, colaboradores treinados, documentação correta para a frota, colaboradores e passageiros, além da regularização das licenças para as viagens. Esses elementos são cruciais e distinguem a empresa das que operam com ônibus irregulares e meios de transporte clandestinos, incapazes de garantir a mesma segurança e conformidade.	5,00
Dados gerais coletados com base na pesquisa quantitativa	A pontuação dessa afirmação revelou um gap de 0,37, um valor que, embora esteja na média em comparação com outros fatores, detém uma importância crucial. Esta informação representa uma oportunidade significativa para a empresa fortalecer sua presença pública, aproveitando esses dados. Explorar e destacar esse ponto pode não apenas elevar a percepção da empresa, mas também contribuir para consolidar sua posição no mercado de forma mais robusta e favorável, seja com os clientes fidelizados ou não fidelizados.	4,63

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.4 LEVANTAMENTO ESTRATÉGICO

Compreende-se que a ausência de uma pesquisa regular para avaliar a satisfação dos clientes e analisar suas sugestões, juntamente com a abordagem reativa de conduzi-la apenas durante períodos de redução no número de viagens, pode ser um obstáculo para o avanço da empresa em termos de qualidade nos serviços e movimentação.

Uma alternativa promissora, no contexto da Viação Santos Ltda. volta-se à avaliação da receptividade dos clientes em relação aos métodos de contratação de viagens. Atualmente, os contratos são estabelecidos apenas quando os clientes procuram a empresa, por meio de uma abordagem de prospecção passiva. Retomar essa demanda, não dependendo exclusivamente da iniciativa do cliente, mas sim da oferta proativa da empresa, integrada a estudos sazonais e culturais, representaria uma oportunidade de crescimento de mercado.

Para exemplificar, uma possível abordagem para iniciar a oferta ativa seria a criação de calendários comemorativos e segmentados direcionados a escolas. No início do ano, a empresa e as instituições de ensino poderiam desenvolver um calendário vinculando as turmas a temas principais de estudo ao longo do ano letivo. A busca por locais para proporcionar experiências práticas aos alunos seria uma parte integrante desse processo, unindo o ensino de conteúdos à vivência prática.

Por meio da implementação de estratégias semelhantes, acompanhadas de uma análise da receptividade do público em relação a tais iniciativas, a empresa se reposicionaria no mercado de forma distinta e inovadora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal reconhecer e analisar a percepção dos clientes da empresa de ônibus Viação Santos Ltda. em relação à qualidade dos serviços oferecidos no segmento de fretamento e turismo.

A abordagem das concessões no transporte rodoviário de passageiros de viagens intermunicipais e interestaduais, por muito tempo, esteve centrada nos provedores tradicionais de serviços, impondo obstáculos significativos a novos concorrentes devido às regulamentações vigentes. A dinâmica começou a se alterar em 2010, à medida que novos *players*, como companhias aéreas, aplicativos de transporte e plataformas de desconto de passagens, gradualmente conquistaram espaço no mercado com tarifas mais baixas ou maior curto benefício, juntamente com a presença persistente do transporte clandestino.

Diante dessas mudanças, as empresas tradicionais buscaram por reinvenção estratégica, voltadas para a qualidade, construção de relacionamentos sólidos e diferenciação de serviços. A ênfase na qualidade em serviços, particularmente na prestação de serviços por ônibus rodoviário, é crucial desde o início da viagem até a chegada ao destino, reduzindo as lacunas, especialmente em contextos monitoráveis e controláveis pela empresa.

Com o objetivo de avaliar a percepção do cliente em relação a esses aspectos, a aplicação de pesquisas pode oferecer à direção da empresa uma compreensão mais aprofundada de como os passageiros percebem o serviço prestado. No entanto, essa prática não é amplamente explorada dentro da instituição em estudo, o que a conduz a possíveis abordagens equivocadas, nas quais a direção presume conhecer os desejos dos clientes e oferece serviços com base nessa suposição, em vez de efetivamente descobrir o que eles realmente desejam.

O estudo, com base na aplicação do modelo SERVQUAL, possibilitou a comparação entre as percepções de clientes não fidelizados e fidelizados, identificando os fatores que influenciam a qualidade percebida do serviço em relação aos aspectos de garantia, confiabilidade, tangibilidade, empatia e responsividade. Ao total, foram coletados 222 questionários, além das entrevistas qualitativas com os decisores da empresa. Os dados obtidos foram organizados em tabelas e gráficos para proporcionar uma representação visual mais clara.

Ao analisar as respostas do questionário, observou-se que os dados, ao comparar os grupos em relação aos aspectos considerados, apresentaram *Gaps* mínimo e máximos -0,204 e

0,126, respectivamente.

De tal modo, a diferença percebida foi apenas nos décimos, sugerindo que o arredondamento poderia resultar em um equilíbrio na avaliação entre clientes fidelizados e não fidelizados. Embora inicialmente isso possa ser considerado um resultado moderadamente satisfatório, em termos de longo prazo, manter esse nível de qualidade pode revelar-se insuficiente diante das constantes mudanças nas exigências dos consumidores, uma vez que suas expectativas evoluem ao longo do tempo.

Fatores a serem destacados na avaliação incluem a observação de que, nos questionamentos, a dimensão "empatia" foi aquela em que os clientes fidelizados atribuíram notas inferiores em relação a todos os aspectos, em comparação aos não fidelizados. Notavelmente, a percepção de "tangibilidade" em relação à afirmação "Os veículos são novos e confortáveis" obteve uma pontuação mais baixa advinda dos gerentes em comparação com a avaliação dos clientes, revelando um nível de exigência maior do que analisado pelo público.

O setor de turismo e fretamento de ônibus está inserido em um ambiente altamente competitivo. Observa-se que, junto às avaliações de qualidade obtidas por meio de pesquisas, as quais orientam os aspectos que devem ser reformulados ou priorizados com base no *feedback* dos clientes, a reinvenção emerge como um elemento crucial para a empresa destacar-se diante de seus concorrentes. Nesse contexto, torna-se evidente que atrair novos clientes desempenha um papel essencial para a solidificação e expansão da empresa no mercado.

Além disso, iniciativas de excursões durante as férias escolares e feriados nacionais poderiam ser promovidas. Isso não apenas diversificaria as ofertas, mas também seria uma estratégia para atrair um público mais amplo.

REFERÊNCIAS

ABRATI. **Transporte de Passageiros: Caracterização do Setor**. Disponível em: https://abrandt.org.br/wp-content/uploads/2019/10/Transporte-de-Passageiros_Caracteriza%C3%A7%C3%A3o-do-Setor_2019.pdf. Acesso em 13 de maio de 2023.

AGÊNCIA BRASIL. **Governo revisa previsão de crescimento do PIB para 1,9% em 2023.** Disponível em: https://revistapegn.globo.com/economia/noticia/2023/05/governo-revisa-previsao-de-crescimento-do-pib-para-19percent-em-2023.ghtml. Acesso em 18 de junho de 2023.

ANTP - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTES PÚBLICOS. **A escolha dos caminhos do Brasil.** Revista dos Transportes Públicos - ANTP, São Paulo, ano 20, p. 7-24, 3o trimestre 1998.

AZAMBUJA, A. M. V.. **Análise de Eficiência na Gestão do Transporte Urbano por Ônibus em Municípios Brasileiros.** Florianópolis, 2002. 385f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

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. Acesso em 07 de Abril de 2023.

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

BARABINO, B.; DEIANA, E. **On the Attributes and Influencing Factors of End-users Quality Perceptions in Urban Transport**: An Exploratory Analysis. Procedia - Social and

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 7 de maio de 2023.

BICALHO, M. **A dívida social no transporte coletivo**. Revista dos Transportes Públicos - ANTP, São Paulo, ano 20, p. 33-41, 3o Trimestre 1998.

BICALHO, M.; FERNANDES, J. & MOUETTE, Dominique. **A caminho da qualidade, encontro entre empresas e prefeitura em Campinas.** In: BRASILEIRO, Anísio; HENRY, Etienne & TURMA. Viação Ilimitada: Ônibus das cidades brasileiras. Cultura Editores Associados, São Paulo, SP, 1999.

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. 95-1. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/1251919?seq=1. Acesso em 16 de abril de 2023.

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 16 de abril de 2023.

BOGMANN, I. **Marketing de relacionamento-estratégias de fidelização e suas implicações financeiras.** São Paulo: Livraria Nobel, 2002

BRASILEIRO, A. **Rede integrada e viação diante do modelo urbanístico de Curitiba.** In: BRASILEIRO, Anísio, HENRY, Etienne & TURMA. Viação Ilimitada: ônibus das cidades brasileiras. Cultura Editores Associados, São Paulo, SP, 1999.

BRAZTOA. **Resultados anuais Braztoa**. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1FklSbE6L0osu_KpoVvSBhjykEeJnGsrP/view. Acesso em 13 de maio de 2023.

BRIZENO, R. **Identificação de Outliers para Detectar Riscos de Gestão**. Disponível em: https://repository.ufrpe.br/bitstream/123456789/4118/1/tcc_raissacostabrizeno.pdf. Acesso em 15 de novembro de 2023.

BUSER. **O que é a Buser e o que a diferencia das empresas convencionais?** Buser, setembro de 2022. Disponível em:https://blog.buser.com.br/dicas/o-que-e-a-buser-e-o-que-a-diferencia-das-empresas-convencionais/. Acesso em: 16 de abril de 2023.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade Conceitos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

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: 06 de Abril de 2023.

FERNANDES, M. **O que esperar da quinta era da qualidade.** Newton, Jan. 2023. Disponível em: https://posead.newtonpaiva.br/blog/quinta-era-da-qualidade#c. Acesso em: 06 de Junho de 2023.

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: 06 de Abril de 2023.

FREITAS, I. 2019. **Um estudo comparativo de técnicas de detecção de outliers no contexto de classificação de dados.** Disponível em: https://ppgcc.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/42/2019/03/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Igor-W.-S.-Freitas-1.pdf. Acesso em 01 de novembro de 2023.

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

GARVIN, D. A. (1988). *Managing Quality*. New York: The Free Press.

HIJJAR, M. F., LOBO, A. **Cenário da infraestrutura rodoviária no Brasil.** ILOS – Instituto de Logística e Supply Chain, Setembro de 2011. Disponível em: http://www.ilos.com.br/web/index.php?option= com_content & task= view & id= 1807 & Itemid=7 4. Acesso em 07 de Abril de 2023.

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 26 de maio de 2023.

IBGE – Instituto brasileiro de geografia e estatística, **PAS – Pesquisa Anual de Serviços de 2022**. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/22/28120. Acesso em 11 de Abril de 2023.

JÚNIOR, A.;GONÇALVES. **A previsão mostra que as plataformas de fretamento podem duplicar a demanda por viagens de ônibus e aumentar em 80% a geração de empregos.** Disponível em: https://blog.buser.com.br/novidades/pesquisa-buser-tecnologia-viagens-onibus Acesso em : 08 de maio de 2023.

GIANESI, I.N., CORRÊA, H.L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. Atlas, 2012.

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. **Utilização de sistemas e gestão.** Disponível em: https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/V6N4A5/V6N4A5. Acesso em 06 de Abril de 2023.

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

LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos Práticos**, 6a edição. Atlas, 08/2008.

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: 06 de Abril de 2023.

LOHMANN, G., Fraga, C. & Castro, R. (2013). **Transportes e destinos turísticos:** planejamento e gestão. Rio de Janeiro: Elsevier Campus.

LONGO, R. M. (1996). **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação** [Texto para discussão, No 397]. Brasília: IPEA.

LOPES, J. **Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico**. Disponível em:

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20de%20M-EE%20-%20Gest%c3%a3o%20da%20Qualidade%20-%20Janice%20Lopes%2050029662.pdf. Acesso em 06 de Maio de 2023.

LOURENÇO, C.; KNOP, M. **Ensino Superior em Administração e Percepção da Qualidade de Serviços:** uma aplicação da escala SERVQUAL. 2011. Disponível em: https://doi.org/10.7819/rbgn.v13i39.854. Acesso em 26 de maio de 2023.

LOVELOCK, C. **Serviços:Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACIEL, R. **A disputa dos "Ubers dos ônibus" engata a quinta marcha. Canaltech; Abril, 2021.** Disponível em: https://canaltech.com.br/mercado/buser-wemobi-e-flixbus-a-disputa-dos-ubers-dos-onibus-engata-a-quinta-marcha-193512/. Acesso em 06 de Junho de 2023.

MAGALHÃES, A. **Os melhores aplicativos de carona para quem viaja muito**. Canaltech; Setembro, 2020. Disponível em: https://canaltech.com.br/apps/melhores-aplicativos-de-carona/. Acesso em 06 de Junho de 2023.

MARCONI, M. ; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, R. A., & COSTA, P. L., Neto (1998). **Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total:** Uma Proposta de Sistematização. *Gestão e Produção , 5*(3), 298-311. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a10v5n3.pdf. Acesso em 08 de maio de 2023.

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. Acesso em: 06 de Abril de 2023.

MENDES, M. F. (2007). **O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas** (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Minho, Portugal). Disponível em: http://hdl.handle.net/1822/7967. Acesso em 06 de maio de 2023.

MENDONÇA, M. J.; PEREIRA, A. **Modelando a demanda de crédito para veículos no Brasil: uma abordagem com mudança de regime**. Rio de Janeiro: Ipea, 2014. Acesso em 05 de maio de 2023.

MESQUITA, L. **Crise revela dependência de transporte rodoviário que é 'mais barato e dá voto'.** BBC BRASIL, Londres, 24 maio de 2018. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/brasil-44247460. Acesso em 12 de Abril de 2023.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINISTÉRIO DO TURISMO. (2007). **Classes C e D, um novo mercado para o turismo brasileiro. Relatório Final. Brasil.** Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/segmentacao-do-turismo/segmentacao-do-turismo-e-o-mercado.pdf. Acesso em 05 de maio de 2023.

MOTA, T. **Aplicativos de viagem: 10 opções para pesquisar passagem aérea barata.** Techtudo; Janeiro, 2021. Disponível em: https://www.techtudo.com.br/listas/2020/01/aplicativos-de-viagem-10-opcoes-para-pesquisar-passagem-aerea-barata.ghtml. Acesso em 06 de Junho de 2023.

NETO, E. **Inovações tecnológicas aplicadas ao transporte.** Regulação para quem?. Disponívelem:https://blogdoibre.fgv.br/posts/inovacoes-tecnologicas-aplicadas-ao-transporte-regulacao-para-quem. Acesso em 06 de maio de 2023.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie, BERRY, Leonard. **A conceptual model of service quality and its implications for future research.** Journal of Marketing, v. 49, p. 41-50, 1985.

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: 21 de abril de 2023.

SISODIA, R.; FORERO, D. V. **Quality 4.0 - How to Handle Quality in the Industry 4.0 Revolution**. Department of Technology management and economics, Chalmers University of Technology. Gothenburg. 2020.

SIQUEIRA, A. **Persona: o que é, como definir e por que criar uma para sua empresa.** Portal de vendas e Marketing RD Station. Disponível em: https://resultadosdigitais.com.br/marketing/persona-o-que-e/#:~:text=Persona%20%C3%A9%20a%20representa%C3%A7%C3%A3o%20fict%C3%ADcia,%2C%20objetivos%2C%20desafios%20e%20preocupa%C3%A7%C3%B5es. Acesso em 20 de novembro de 2023.

SONY, M.; ANTONY, J.; DOUGLAS, A. J. **Essential ingredients for the implementation of Quality 4.0**. TQM Journal, v. 32, p. 779-793, January 2020.

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: 06 de Abril de 2023.

RAMOS, D. A 5ª Era da **Qualidade e o papel do profissional da qualidade.** Disponível em: https://blogdaqualidade.com.br/a-5a-era-da-qualidade-e-o-papel-do-profissional-da-qualidade/. Acesso em: 06 de Maio de 2023.

RADZIWILL, N. **Let's Get Digital: the many ways the fourth industrial revolution is reshaping the way we think about quality**. Quality Progress (ASQ), p. 24-29, October 2018.

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: 14 de abril de 2023.

TOLEDO, J., BORRÁS, M.A., MERGULHÃO, R.C., MENDES, G.H. **Qualidade - Gestão e Métodos.** LTC, 12/2012.

UBER. **Descubra o que é o Uber e saiba como ele funciona.** Disponível em: https://www.uber.com/pt-BR/blog/o-que-e-uber/ . Acesso em 06 de Junho de 2023.

UNICEF. **Adolescentes e jovens brasileiros estão mais otimistas quanto ao futuro do que os adultos, e querem ser parte da construção do futuro.** Disponível em: . Acesso em 19 de setembro de 2023.

VONBUN, C. **Impactos ambientais e econômicos dos veículos elétricos e híbridos** plug-in. Uma revisão da literatura. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5328/1/td_2123.pdf. Acesso em 05 de maio de 2023.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

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. Acesso em 16 de abril de 2023.

ANEXO A – DECLARAÇÃO DA EMPRESA

Declaro para os devidos fins, que Ana Beatriz Martins Croci estagiário/funcionário da empresa Viação Santos Ltda possui autorização para divulgar o nome da empresa Viação Santos Ltda. bem como dados não confidenciais na elaboração de seu trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Bicas, 20 de Novembro de 2023.

José Augusto Croci

18759027/0001-28

VIAÇÃO SANTOS LTDA

RUA SANTA TEREZA, 965
CENTRO - CEP 36600-000

BICAS - MG

ANEXO B – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia Mecânica é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 17 de Dezembro de 2023.

Ana Beatriz Martins Croci	201849037
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Ana Beatriz Martins Croci	10332823679
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.