

APÊNDICE C – Relatório Técnico Conclusivo



Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

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

Docente orientadora: Profª Maria Cristina Drumond e Castro (UFRRJ)

Docente Co-orientador: Profº. Danilo de Oliveira Sampaio (UFJF)

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

Data da defesa: 13/08/2020.

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

Classificação¹: Produção com médio teor inovativo (combinação de conhecimentos pré-estabelecidos).

PRODUTOS TÉCNICOS/TECNOLÓGICOS:

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

PRODUTOS DE FORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO

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

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

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

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

1. Conexão com a Pesquisa

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

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

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

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

rodoviário tornou-se e é o meio mais utilizado para esses deslocamentos (FREITAS; REIS FILHO; RODRIGUES, 2011). A pesquisa apresenta em sua metodologia, o passo a passo para sua replicabilidade, a análise dos resultados demonstra como fazer importantes cruzamentos de informações visando dar aos interessados várias análises pertinentes à tomada de decisão.

Certificado de Assentimento do Menor de Idade: Não se aplica

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

Apresentações de Trabalho

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







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

Área temática: MTP

Resumo

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

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

Introdução

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

1 Fundamentação Teórica

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



Referências

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



CERTIFICADO

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

Victor Cláudio Paradela Ferreira
Coordenador Geral do SEPO



Financiamento: CAPES.

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

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

Laura Aline Caldi de Azevedo

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

Maria Cristina Drumond e Castro

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

Danilo de Oliveira Sampaio

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

RESUMO

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

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

ABSTRACT

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

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

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

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em:
https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf. Acesso em: 15 ago. 2019.

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

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

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

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 52, n. 3, p. 2-22, jul. 1988. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/282671247_Consumer_Perceptions_of_Price_Quality_and_Value_A_Means-End_Model_and_Synthesis_of_Evidence. Acesso em: 13 jan. 2020.

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

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



CERTIFICADO DE PUBLICAÇÃO

O comitê do evento XVII Congresso Virtual de Administração concede a

LAURA ALINE CALDI DE AZEVEDO

este certificado em reconhecimento à publicação de seu trabalho intitulado

Aplicação do modelo dos cinco gaps em momentos de pandemia da covid-19: O caso de uma empresa de transporte da Zona da Mata Mineira Autoria: LAURA ALINE CALDI DE AZEVEDO; Maria Cristina Drumond e Castro; Danilo de Oliveira Sampaio. Publicado no evento XVII Congresso Virtual de Administração de 01/dez a 05/dez / 2020 e registrado no ISSN 2179-5967

Comitê organizador
Roberto Frota Decourt



a62b782e-c0fd-4032-b7cf-53cf4e5539e7
Controle de Autenticidade

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



São Paulo, 21 de setembro de 2020

CARTA DE ACEITE

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

Autoria:

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

Atenciosamente

João Maurício Gama Boaventura
Coordenador Geral do SemeAd

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

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

LAURA ALINE CALDI DE AZEVEDO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

DANILO DE OLIVEIRA SAMPAIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF)

Agradecimento à órgão de fomento:

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

AValiação da Qualidade dos Serviços Prestados por Empresa de Transporte Rodoviário Interestadual por Meio da Escala SERVQUAL em Momentos de Pandemia da COVID-19

Introdução

A mobilidade urbana tem sido marcada pela ascensão de soluções inovadoras de transportes, os quais também favoreceram a entrada de novos concorrentes nesse meio; as caronas compartilhadas, o uber e o buser, estes aplicativos se popularizaram com a oferta de serviços de viagens sob demanda. O Estado traz novos desafios para o meio, através da abertura de mercado, com uma política liberal. Soma-se nesta análise de cenário, o surgimento da doença infecciosa Coronavirus Disease 2019 (COVID-19), impactando fortemente este nicho de mercado.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A pesquisa buscou identificar quais os fatores que influenciam a avaliação da qualidade do serviço prestado no transporte rodoviário de passageiros em momentos de pandemia da Covid-19. Para responder o problema de pesquisa foi escolhido o nicho do transporte rodoviário interestadual explorado pela empresa, com aplicação de questionários, de acordo com as cinco dimensões da qualidade em serviços, por meio da adaptação da escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica aborda as características em serviços (intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade, empatia e perecibilidade) e sua aplicabilidade ao setor de transporte de passageiros (ZEITHAML, BERRY E PARASURAMAN, 1985). Qualidade em serviços - Servqual: Um modelo de Avaliação da Qualidade de Serviços (PARASURAMAN, ZEITHAML E BERRY, 1988) e os desafios existentes Transporte Regular Interestadual de Passageiros.

Metodologia

Trata-se de um estudo de caso, concentrado na avaliação do serviço prestado, sob a ótica do passageiro, de uma empresa da Zona da Mata Mineira, que dispõem de linhas ligando algumas cidades do estado de Minas Gerais ao estado do Rio de Janeiro. O estudo tem natureza aplicada, exploratória e descritiva, classificando-se como um trabalho quantitativo. O instrumento usado foi um questionário, dividido em três etapas. Os dados foram tratados, primeiramente, por meio de estatística descritiva seguida da análise fatorial exploratória.

Análise dos Resultados

Na análise fatorial, foram identificados quatro fatores que influenciam a qualidade do serviço prestado no transporte interestadual de passageiros, sob a ótica do usuário. O fator com maior grau de confiabilidade foi denominado de "Garantia e Confiabilidade". O fator 1, congregou as variáveis da dimensão "Garantia" e da dimensão "Confiabilidade". O segundo fator extraído foi "Tangibilidade". O terceiro fator evidenciado na pesquisa foi "Empatia." O quarto e último fator foi "Responsividade".

Conclusão

Foram identificados quatro fatores que influenciam na qualidade do serviço prestado em momentos de pandemia do Covid-19. Dessa forma, o estudo contribui à medida em que proporciona à gestão um olhar crítico, identificando pontos fortes e a perspectiva de melhorar na realização do serviço. Este estudo demonstrou que a adaptação da escala SERVQUAL, com as suas cinco dimensões originais não se manteve. As variáveis pertencentes as dimensões "Garantia" e "Confiabilidade" foram agrupadas em um único fator, no primeiro fator. Já as demais dimensões se mantiveram.

Referências Bibliográficas

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 LIMA, G. C. L. S., et al. Transporte público e COVID-19: O que pode ser feito? Rio de Janeiro: Centro de Estudos em Regulação e Infraestrutura; FGV, 2020. PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL. A multiple-item scale for measuring consumer

Certificado de Apresentação de Trabalho

Certificamos para os devidos fins, que o artigo aplicado intitulado **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS POR EMPRESA DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO INTERESTADUAL POR MEIO DA ESCALA SERVQUAL EM MOMENTOS DE PANDEMIA DA COVID-19** foi apresentado no **XXIII SEMEAD - Seminários em Administração** realizado pela Universidade de São Paulo, dias 25, 26 e 27 de novembro de 2020

Autores:

Laura Aline Caldi de Azevedo(*)

Maria Cristina Drumond e Castro

Danilo de Oliveira Sampaio

(*) Realizou a apresentação do trabalho



Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura



Fomento



Convênios



Participação



Patrocínio



Apoio



Artigo “Aplicação do modelo dos cinco gaps em momentos de pandemia da covid-19: O caso de uma empresa de transporte da Zona da Mata Mineira” aprovado na Revista Brazilian Journal of Development, ISSN 2525-8761.

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

Application of the five *gaps* model in times of the covid-19 pandemic: The case of a transportation company in the Zona da Mata Mineira

DOI:10.34117/bjdv6n11-635

Recebimento dos originais:08/10/2020

Aceitação para publicação:28/11/2020

Laura Aline Caldi de Azevedo

Mestre em Gestão e Estratégia pela UFRRJ

Instituição de atuação atual: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (Aluna)

Endereço :Rua Dr. Delcio Fortini, 38, Santa Efigênia, Juiz de Fora – MG – 36032-390

E-mail: lauraalineazevedo@yahoo.com.br

Maria Cristina Drumond e Castro

Doutora em Ciência, Tecnologia e Inovação Agropecuária pela PPGCTIA: UFRRJ

Instituição de atuação atual: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Endereço :Av. Prof. Alberto da Silva Lavinias, 1847 - Três Rios, RJ, 25802-100

E-mail: cristina@ufrj.br

Danilo de Oliveira Sampaio

Doutor em Administração pela UFMG-Cepead e Pós-Doutor pela Universidade do Porto (Fac. de Economia - FEP-UP)

Instituição de atuação atual: Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Fac. de Administração e Ciências Contábeis (FACC)

Professor Associado - Marketing

Endereço :Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) Rua José Lourenço Kelmer, s/n – Campus Universitário, Bairro São Pedro – CEP: 36036-900 – Juiz de Fora – MG

E-mail: danilo.sampaio@ufff.edu.br

RESUMO

O presente trabalho apresenta um estudo de caso da aplicabilidade da ferramenta de qualidade 5 *gaps* para avaliar a qualidade do serviço prestado e identificar possíveis pontos de melhoria relacionadas ao transporte rodoviário interestadual de passageiros, por meio dos atributos valorizados pelos respondentes diante do serviço prestado. A pesquisa possui uma natureza aplicada, exploratória e descritiva, categorizando-se de maneira quantitativa, visto que empregou os modelos estatísticos para validação dos resultados obtidos. O questionário aplicado foi uma adaptação da escala SERVQUAL, cujos resultados apresentados revelam lacunas entre a percepção do cliente e a prestação do serviço

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

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, [S. l.], v. 52, n. 3, p. 2-22, jul. 1988. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/282671247_Consumer_Perceptions_of_Price_Quality_and_Value_A_Means-End_Model_and_Synthesis_of_Evidence. Acesso em: 13 jan. 2020.

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

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



Brazilian Journal of Development

DECLARAÇÃO

A Revista Brazilian Journal of Development, ISSN 2525-8761 avaliada pela CAPES como Qualis B2, declara para os devidos fins, que o artigo intitulado “**Aplicação do modelo dos cinco gaps em momentos de pandemia da covid-19: O caso de uma empresa de transporte da Zona da Mata Mineira**” de autoria de *Laura Aline Caldi de Azevedo, Maria Cristina Drumond e Castro e Danilo de Oliveira Sampaio* foi publicado no v.6,n.11, p 92984-93004.

A revista é on-line, e os artigos podem ser encontrados ao acessar o link:

<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/issue/view/109>

DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n11-635>

Por ser a expressão da verdade, firmamos a presente declaração.

São José dos Pinhais, 28 de novembro de 2020.

Plano de Ação como proposta na melhoria do serviço prestado

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

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

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

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

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

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

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

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

Quadro 1 – Recomendações para as empresas conviverem com corona vírus

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

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

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

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

Como o transporte de passageiros está ligado ao desenvolvimento econômico e depende de tarifas e subsídios do governo, o desafio vivido pelas empresas, neste momento, é a sobrevivência e a manutenção dos serviços no curto prazo e buscar se equilibrar no médio e longo prazos na reestruturação financeira, e tais ações demandam ajuda do poder público. Algumas ações advindas do governo para auxiliar as empresas

neste momento poderiam ser: isenção de impostos, introdução de novos subsídios, fornecimento de óleo diesel direto pelas distribuidoras a preço de custo, suspensão temporária do contrato de trabalho da mão de obra ociosa com pagamento integral do seguro desemprego, novas formas de financiamento (LIMA *et al*, 2020; NTU..., 2020).

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

Visto que a garantia da saúde deverá ser prioridade durante a permanência do vírus, situações relacionadas ao encontro social e à mobilidade serão cada vez mais monitorados (COELHO; MAYER, 2020), assim a continuidade das operações pelas empresas de transporte de passageiros enfrentará pelo menos três desafios como: “prevenir a propagação da doença; manter os serviços e gerenciar os impactos na mão-de-obra; fazer a comunicação de crise. Além disso, pode-se citar a manutenção da viabilidade econômico-financeira” (LIMA *et al*, 2020, p. 7).

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

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

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

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

- A COVID-19 causará uma alteração geral no comportamento de locomoção dos indivíduos?
- Devido aos regulamentos de distanciamento físico, o surto da COVID-19 incentivar a população ao uso particular de automóveis e motos em detrimento ao transporte coletivo?

- Os novos serviços de mobilidade, como carona e o *uber*, serão mais utilizados que o transporte coletivo?

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

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

C.2 Plano de Ação Estratégico

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

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

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

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

Esta limitação da pesquisa considera o fato de que a gerência tem uma preocupação mais imediata na resolução de problemas de curtíssimo prazo que envolve a manutenção de cargos, salários, e a gestão de crise. Entretanto, é pertinente observar que este cruzamento é benéfico, uma vez que, possui a função de complementar e apontar as oportunidades de solucionar adversidades através do *Modelo de Análise do Gap da Qualidade*. Dessa forma, o plano de ação será apresentado como proposta para discussão

em um momento oportuno para a diretoria e gerentes da área em estudo. Espera-se que as sugestões apresentadas possam colaborar com o plano estratégico da empresa já em curso dentro da organização.

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

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

O plano de ação estratégica deverá levar em consideração os cenários externos e internos à organização considerando os impactos advindos da COVID-19, vale ressaltar que o planejamento estratégico em curso, com a assessoria de uma consultoria, deverá ser alterado em função deste novo cenário e, para o caso estudado, avaliar os 5 *Gaps* apontados pelo Modelo, e estudados na pesquisa, quais sejam:

C.2.1 GAP 1: Percepção gerencial

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

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

Quadro 2 - Planejamento estratégico – GAP 1 – Modelo 5W2H – Pesquisas de satisfação do usuário

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

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

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

Quadro 3 - Planejamento estratégico – GAP 1 – Modelo 5W2H – Treinamento

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

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

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

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

C.2.2 GAP 2: Especificação da qualidade

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

Quadro 4 - Planejamento estratégico – GAP 2 – Modelo 5W2H

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

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Constatou-se por meio dos dados da pesquisa que a maioria dos entrevistados (70,22%) utilizam o carro como meio alternativo, característica essa ampliada em decorrência de incentivos ao consumo de veículos próprios, tal situação afeta o planejamento do transporte público interestadual de passageiros, faz-se necessário que a

empresa busque estabelecer metas de vendas e que o canal da qualidade possa trazer informações úteis sobre os motivos que levam os passageiros à utilização do veículo ao invés do transporte de ônibus.

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

C.2.3 GAP 3: Entrega de serviços

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

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

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

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

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

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

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

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

C.2.4 GAP 4: Comunicações com o mercado

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

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

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

C.2.5 GAP 5: Qualidade percebida no serviço

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

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

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

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

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

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

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

O quadro 6 apresenta um resumo das ações sugeridas para empresa de acordo com os gaps apresentados no trabalho identificados como fatores críticos de sucesso e que necessitam ser avaliados no planejamento estratégico organizacional.

Quadro 6 – Planejamento estratégico – GAP 3 – Modelo 5W2H

MATRIZ DE ATRIBUTOS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Pesquisas de mercado, análise da demanda e das expectativas. (1º GAP)	Treinamento com os funcionários. (1º GAP)	Estipular metas de vendas. (2º GAP)	Criar o canal da qualidade. (2º GAP)	Fortalecer a comunicação entre clientes e funcionários. (3º GAP)
Setor de transportes interestadual						
PÚBLICO ALVO						
REQUISITOS BÁSICOS						
Compreender as necessidades mais abrangentes dos passageiros.	X	X			X	X
Instruir métodos para atingir a qualidade no serviço prestado	X	X			X	X
Padronização de serviço			X		X	
Aumentar o faturamento				X		
Trazer a voz do cliente para a organização.	X	X			X	X
Saber as informações sobre os clientes de interesse dos funcionários.	X	X			X	X
Melhoria na organização rotina trabalho			X			
Valorização profissional			X	X		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Esta análise tem por objetivo expor por meio deste plano uma nova visão que seja favorável para a organização e seus clientes, pois, afinal, um bom relacionamento com o cliente parte da iniciativa de identificar suas necessidades, dispor de funcionários motivados e capacitados para atender aos clientes de forma adequada. Assim, a construção de um bom relacionamento entre o cliente e a empresa é essencial, os clientes devem ser reconhecidos, identificados e respondidos, e dessa forma, o diálogo entre as partes é uma das principais maneiras para fortalecer essa relação.

C.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Esse monopólio prevaleceu até o ano de 2010, quando começaram a dividir uma fatia do seu mercado com as companhias aéreas, e desde então, o número de passageiros transportados no trecho interestadual veio diminuindo até o ano de 2018.

Comprar carros e motos está cada vez mais acessível para a população e os aplicativos de transportes oferecem viagens com preços baixos e conforto, e o transporte clandestino ainda é uma realidade.

A exclusividade pertencente às organizações desse meio é definitivamente alterada com a política do governo de desregulamentação do setor.

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

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

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

Este estudo apresenta-se como uma fotografia do sistema de transporte rodoviário de passageiros interestadual entre os estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro e devido a essa característica particular, de análise transversal, não existe a intenção de esgotar todas as particularidades ao estudo da opinião dos passageiros em relação à qualidade do serviço prestado, no entanto, revela-se como um instrumento para as empresas que

operam no sistema e para os usuários, que de posse destes conhecimentos são capazes de reivindicar melhores entregas ou escolherem outro meio de transporte.

Verifica-se que o problema de pesquisa foi respondido, considerando que foram identificados quatro fatores que influenciam na qualidade do serviço prestado. Dessa forma, o estudo contribui à medida em que proporciona à gestão um olhar crítico, identificando pontos fortes e a perspectiva de melhorar na realização do serviço.

Durante o desenvolvimento do estudo foi possível reconhecer a existência de limitações promovidas pela pandemia da Covid-19. Como não existe vacina contra o novo vírus e nem remédios que sejam consenso para a cura da doença, o isolamento social foi a única maneira encontrada para evitar que os casos se espalhassem cada vez mais. Diante deste cenário, ocorreu a suspensão temporária do serviço de ônibus interestadual da empresa desde o dia 24 de março de 2020, assim, desde então, a organização teve uma perda de 100% da demanda transportada que se tinha antes da pandemia no transporte interestadual de passageiros.

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

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

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

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

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

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