

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

impacted by the pandemy. The study will enable the company to define actions in its strategic planning, taking into account the results and the new coming scenario.

Keywords: Interstate Passenger Transport System, 5 *gaps* model, COVID-19 pandemic.

1 INTRODUÇÃO

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

No Brasil, no ano de 2019, foram gerados 644 mil empregos formais, sendo o melhor resultado em seis anos, e o setor de serviços liderou esse ranking com mais de 382 mil vagas, seguidos pelo setor de comércio e construção civil (BRASIL, 2020).

Porém, o setor de serviços no ano de 2019, foi afetado gravemente pela pandemia gerada pelo COVID-19 leva à Síndrome Respiratória Aguda Grave, semelhante à doença conhecida como pneumonia (SENHORAS, 2020). Segundo o Centro Europeu de Prevenção e Controle de Doenças A epidemia comumente denominada de COVID-19, surgiu em fins de 2019, na região de Hubei, na China (UNIÃO EUROPEIA, 2020). O surto alastrou-se pela Europa no começo de 2020, chegando ao Brasil na mesma época.

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

A pesquisa apresenta uma aplicação do modelo dos cinco *gaps*, relacionados à prestação de serviços em momentos de pandemia da covid-19, para avaliar a qualidade do serviço prestado e identificar possíveis pontos de melhoria relacionados a uma empresa de transporte rodoviário interestadual de passageiros, localizada na Zona da Mata Mineira, que teve redução de 100% da receita na linha interestadual nos primeiros meses da pandemia.

Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985) desenvolveram o modelo denominado “*Modelo de Análise do Gap da Qualidade*”, cuja finalidade é avaliar a diferença entre as expectativas geradas pelos clientes diante da percepção do desempenho do serviço prestado. O modelo apresenta as cinco lacunas ou *gaps* que buscam identificar falhas no processo da prestação de serviços.

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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O conteúdo da seção, sintetiza as principais considerações acerca da prestação de serviços, o setor em estudo e o modelo dos 5 *gaps* aplicado à organização.

2.1 SERVIÇOS

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) foi revelado que houve um aumento no volume de serviços de 1% em 2019, cessando uma sequência de quatro anos sem resultados positivos: 2015 (-3,6%), 2016 (-5,0%), 2017 (-2,8%) e 2018 (0%) (IBGE, 2020). O responsável por este crescimento foi o setor de informação e comunicação, que acumulou uma alta de 3,3% no ano de 2019. Em contrapartida, de acordo com a pesquisa, a única atividade que fechou o ano de 2019 no vermelho foi a de transportes sendo – serviços auxiliares aos transportes e correio: -2,5%, transporte terrestre: -2,7%, transporte aéreo: -5,3%.

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

Os serviços de infraestrutura são condição básica para o desenvolvimento e a economia do país e tendo em vista a queda do setor de transportes - o único do setor de serviços que fechou o ano de 2019 com resultados negativos -, com expressiva queda da participação no transporte interestadual regular de passageiros desde o ano de 2009 (ANAC, 2020), ressalta a justificativa deste tipo de estudo.

Em se tratando da importância da pesquisa, analisar a qualidade do serviço prestado por uma empresa de transporte rodoviário de passageiros perante as experiências de serviços do cliente, diante do cenário traçado, torna-se necessário que a empresa adote medidas com o intuito de quantificar e entender o nível de satisfação com os aspectos que compõem tal sistema (GURGEL; NÓBREGA; SOUZA, 2011; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; BARCELOS *et al*, 2017).

Assim, como conceito de serviços, significa entender que na sua essência há uma substancial diferença em relação a um bem ou produto, pois “serviço é trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar, não se produz um serviço, e sim se presta um serviço” (MEIRELLES, 2006, p. 134).

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

Dentro do contexto de pandemia, tem-se que o setor de serviços acumula uma perda de 18,7% referente aos meses de fevereiro, março e abril de 2020, por causa da influência das medidas restritivas de isolamento social para conter a propagação da COVID-19. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no mês de abril, o setor recuou 11,7%, este recuo é o terceiro consecutivo e o mais intenso da série histórica, iniciada em janeiro de 2011 (IBGE, 2020).

As quedas recordes ficaram com o setor de transportes, serviços auxiliares aos transportes e correio e serviços prestados às famílias. O setor de transporte vem sofrendo os impactos da pandemia desde o mês de março de 2020, intensificada em abril, com perdas de receitas em transporte aéreo, rodoviário e metroviário de passageiros, cargas, concessionários de rodovias, operação de aeroportos (IBGE, 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 coronavírus 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.

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).

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).

2.2 MODELO DOS 5 GAPS

Tem-se que a qualidade do serviço percebido difere da qualidade real dos bens físicos, porque (i) a primeira abrange um grau mais elevado de abstração, ao invés de um atributo específico de um produto; e (ii) frequentemente, ocorre um julgamento, por parte dos clientes, em torno na qualidade do serviço fundamentado em parâmetros subjetivos (CHEN; GUPTA; ROM, 1994). Assim, esses autores concluem que a qualidade do serviço advém de inúmeras características individuais que são determinantes para a satisfação do cliente. Por isso, faz-se necessário que as empresas de serviços busquem aproximação com cliente, na busca de conhecer suas necessidades e expectativas, e identifiquem os atributos mais relevantes do serviço oferecido (TINOCO; RIBEIRO, 2008).

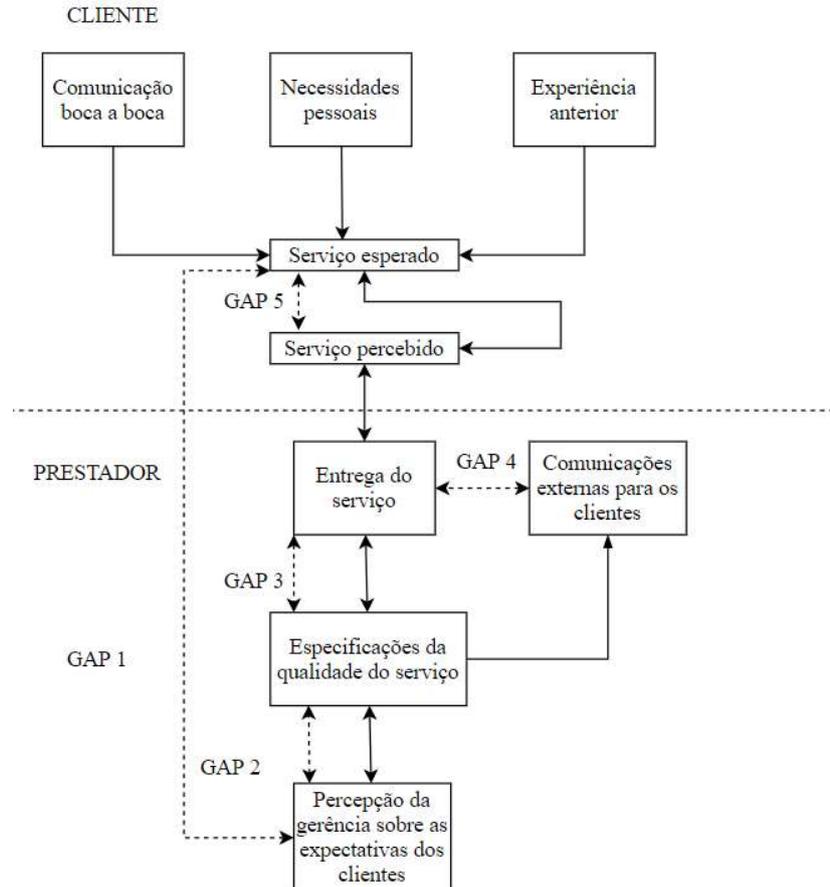
Os autores Parasuraman, Zeithaml, Berry (1988), tendo como base o modelo de satisfação de Oliver (1981), que é pautado nas diferenças entre expectativa e desempenho, sugeriram que a qualidade em serviços fosse mensurada através da diferença entre a expectativa do cliente e a sua percepção diante do serviço prestado. Assim sendo, a avaliação da qualidade de um serviço (Q), efetuada pelo cliente é calculada pela diferença (*Gap*) entre a sua percepção diante do desempenho de um determinado serviço (P) e a sua expectativa (E) (criada de forma prévia à prestação do serviço) com relação a um determinado atributo da qualidade em serviço (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

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

E dentro desse contexto, Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985) desenvolveram o modelo denominado “*Modelo de Análise do Gap da Qualidade*”, cuja finalidade da ferramenta é avaliar a diferença entre as expectativas geradas pelos clientes diante da percepção do desempenho do serviço prestado. O modelo apresenta cinco *gaps* diferentes.

A Figura 1 demonstra o passo a passo para interpretação dos *gaps* ou lacunas existentes na relação entre clientes, os serviços e os prestadores de tal serviço.

Figura 1 – Modelo dos *gaps* na prestação de serviço



Fonte: Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985, p. 44). Tradução nossa.

Para os autores desse modelo, existe um conjunto de *gaps* ou lacunas que são considerados relevantes em relação às percepções da empresa sobre a qualidade do serviço e das tarefas relacionadas à prestação do serviço aos consumidores, assim os *gaps* configuram-se como obstáculos na busca de realizar um serviço de qualidade sob o olhar do consumidor. Pois, os *gaps* atuam nas “deficiências que existem dentro das empresas e que contribuem para que seus serviços sejam percebidos de maneira negativa pelos clientes, estabelecendo uma relação de causa e efeito entre deficiências internas e deficiência de qualidade percebida” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, p. 47).

3 METODOLOGIA

O estudo concentra-se na avaliação do serviço de transporte público rodoviário interestadual de passageiros por ônibus, conforme a percepção dos usuários, de uma empresa da Zona da Mata Mineira, com linhas ligando algumas cidades do estado mineiro ao estado do Rio de Janeiro. A escolha desse segmento é de caráter estratégico e econômico, já que é a linha mais rentável da organização.

Com relação aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Dessa forma, o trabalho busca fornecer uma aproximação com o problema em estudo

objetivando torná-lo explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2008). A característica descritiva está presente pois o estudo busca descrever os atributos de uma população específica (GIL, 2008). A pesquisa tem natureza aplicada, com o objetivo de fornecer uma compreensão para o uso na prática e direcionado na solução de perguntas específicas (SILVA; MENEZES, 2005); utiliza o enfoque quantitativo, cuja finalidade é verificar as características dos respondentes através das variáveis quantificadas nos dados coletados (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Foi adotado o estudo de caso e pesquisa de levantamento. O estudo de caso visa explorar, caracterizar e expor um determinado evento, fornecendo uma melhor compreensão a respeito de um fenômeno (YIN, 2001). A pesquisa de levantamento procura relatar os acontecimentos que ocorrem de forma natural em um determinado grupo em relação ao problema estudado (GIL, 2008).

O instrumento utilizado foi um questionário com questões fechadas, cujo objetivo foi o obter informações específicas dos respondentes (MALHOTRA, 2011). O questionário aplicado foi dividido em três etapas. A primeira etapa composta de vinte e duas perguntas tendo como base a escala SERVQUAL (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988; SANTOS, 2014) ajustada ao meio pesquisado e às premências do setor, com uma escala tipo *Likert* com sete pontos. A segunda e terceira etapa possuem a função de delimitar o público-alvo da pesquisa, identificando dados pessoais e preferências como: gênero, idade, escolaridade, estado civil, renda familiar, motivo e frequência de viagens, local de compra, meios alternativos de viagem.

De acordo com Bandeira *et al* (1998) o modelo da SERVQUAL dos autores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) pode ser uniformemente utilizado somente na avaliação da percepção da qualidade de acordo com o usuário, assim, é avaliada somente a percepção do cliente sem levar em consideração suas expectativas. Essa opção se justifica, visto que, os respondentes normalmente tendem a conceder notas mais elevadas às suas expectativas gerando uma predisposição que torna o modelo algo dispensável (BANDEIRA *et al.*, 1998).

A pesquisa foi realizada no intervalo dos dias 16 a 25 de janeiro de 2020, com os passageiros que se encontravam no interior dos veículos, com origem na rodoviária Novo Rio (RJ) e destino algumas cidades mineiras. Ao todo foram aplicados num total de 340 questionários, sendo selecionados 225 significativos a análise. Com os dados coletados foi utilizado o *software* de análise estatística SPSS (IBM SPSS Statistics Versão 22®) para realizar as análises estatísticas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nas seções a seguir são apresentados alguns resultados obtidos, em atendimento a esta publicação.

4.1 PUBLICO ALVO DA PESQUISA

Quanto ao perfil dos respondentes, verificou-se que 130 são do gênero feminino (57,78%) e 95 do gênero masculino (42,22%). Percebeu-se também que os passageiros da faixa etária de 16 a 25 anos são os mais frequentes (30,7%), seguidos pela faixa de 26 a 35 anos (27,56%). Os dados apontam que a maioria dos usuários possui o “ensino médio” com 36,89%, seguido pelo “ensino superior” com 27,56%. A amostra é formada em sua maioria por passageiros “solteiros (as)” com 56%, seguidos pelos “casados (as)” com 34,22%. No quesito renda familiar, o destaque ficou com os respondentes que possuem renda familiar acima de

R\$ 4.124,00, representado por 32,89% e a segunda faixa mais declarada está entre R\$ 2.063 a R\$ 3.093,00, com 24,89%.

No tocante motivo da viagem, vê-se que a grande parte dos usuários 43,11% usufrui do serviço com a finalidade de “visita parentes/amigos” seguido por “lazer/turismo” com 29,78%. Em relação à frequência de viagens, percebe-se a utilização de forma “eventual” com 51,56% seguida pela frequência mensal com 21,33%. Verificou-se que a maioria dos respondentes (70,22%) utilizam como meio alternativo o carro. Com relação ao local de compra de passagens, predomina-se o ponto de venda com 57,78%, o qual pode estar localizado dentro de uma rodoviária ou ponto de parada de ônibus. O segundo meio mais utilizado foi a internet com 35,56%.

4.2 CINCO DIMENSÕES DA ESCALA SEVQUAL

A subseção apresenta um breve resumo dos resultados das cinco dimensões mensuradas pela escala SERVQUAL, a partir do maior percentual de cada construto.

4.2.1 TANGIBILIDADE

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

4.2.2 CONFIABILIDADE

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

4.2.3 RESPONSABILIDADE

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

4.2.4 GARANTIA

A garantia refere-se ao conhecimento e cordialidade demonstrados pelos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança e segurança. Este item foi constituído por quatro perguntas, cuja questão melhor avaliada na opinião dos passageiros foi “Empregados da

Empresa X são educados?”, com 89,78% concordando com a pergunta, 3,11% não têm opinião e 7,11% discordaram.

4.2.5 EMPATIA

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

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS *GAPS* E PROPOSTAS DE MELHORIAS

Com base na revisão teórica e nos resultados da pesquisa aplicada, assim como o entendimento e a base empírica da pesquisa 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 em 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 no âmbito da empresa, mas de algum modo, um outro olhar propicia a reflexão de 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 *gaps* da qualidade do serviço prestado, sob a ótica do usuário, no transporte rodoviário de passageiros interestadual. 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 envolvem 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 estruturar 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).

Além da ferramenta 5W2H foi utilizado o método QFD (*Quality Function Deployment*), trazido como subdivisão da função qualidade, em que são evidenciados os requisitos da qualidade e ações sugeridas para o atingimento dos objetivos, por meio da análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), como alternativa de dar encaminhamentos aos *gaps* apontados na pesquisa.

Para Abreu (1997), o QFD foi estruturado através de matrizes cuja finalidade é unir as expectativas demonstradas pelos clientes a elaboração de produtos e processos, ultrapassando, dessa forma os concorrentes. O autor definiu o escopo da ferramenta:

Em outras palavras, QFD é um método para desenvolvimento de qualidade que visa à satisfação dos clientes mediante a tradução de suas necessidades mais importantes (por isso a representação da priorização através de um funil) em características técnicas, e estas em parâmetros a serem utilizados em todo o processo de produção e distribuição (ABREU, 1997, p. 50).

No Quadro 1, é apresentado a matriz de atributos da metodologia QFD e os fatores críticos de sucesso, adaptados à realidade da organização pesquisada, que auxiliaram na elaboração das ações do Plano de Ação Estratégico (PAE).

Quadro 1 - Matriz de atributos *versus* Fatores críticos de sucesso

MATRIZ DE ATRIBUTOS Setor de transportes interestadual PÚBLICO ALVO	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	Pesquisas de mercado, análise da demanda e das expectativas.	Treinamento com os funcionários.	Estipular metas de vendas.	Criar o canal da qualidade.	Fortalecer a comunicação entre clientes e funcionários.
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 pelos autores (2020).

A primeira coluna do quadro 1 foi destinada para alocação dos requisitos básicos identificados com os achados da pesquisa, acompanhado das marcações dos FCS a eles relacionados, isto é, para cada objetivo existe uma proposta de ação.

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:

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 responder perguntas como: “Empregados da Empresa X 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 X não estão sempre dispostos a ajudar os clientes?”, ambas dentro da dimensão “Responsividade”. 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*.

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 ministrem treinamentos para instruir procedimentos de qualidade esperado aos demais atendentes, ou seja, atender ao cliente como ele deseja.

Essas medidas comungam com as dimensões da escala SERVQUAL, “Garantia” e “Confiabilidade”, 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).

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 gerencia (GRÖNROOS, 1993).

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.

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.

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 X 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, 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.

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% dos respondentes informaram que adquiriram a passagem em locais físicos e não em ambiente virtual. Cabe, em análise, às seguintes indagações: será que este público conhece o *site* da empresa? Conhece o aplicativo da empresa? Conhece a venda via autoatendimento de passagem? Por que não o utilizam?

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.

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 e o impacto negativo na imagem corporativa local.

Por exemplo, na dimensão “Empatia”, a pergunta: “A Empresa X não tem os horários de funcionamento conveniente a todos os clientes?” teve como avaliação 49,33% dos respondentes concordando com a questão. Questões que podem ser melhor 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 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.

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

5 CONCLUSÃO

No cenário recente em face da COVID 19, 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 de segurança e confiabilidade do serviço.

O propósito desta pesquisa não é trazer conclusões finais e apresentar soluções estáticas sobre a qualidade em serviços, mas de refletir e expor uma nova percepção que promova o

relacionamento e comunicação entre 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.

É necessário pensar também, 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 aos usuários.

Por outro lado, como não existe na empresa estudada uma política baseada em metas, e atingimento de objetivos, o plano de ação sugerido, além de reorganizar parte do sistema de comunicação interno, possibilita a aplicação de metas e também uma redefinição do modo de relacionamento com os clientes.

Em síntese, o plano de ação sugerido teve como base a solução de problemas relacionados aos cinco *gaps* e os resultados obtidos através da aplicação da escala SERVQUAL adaptada. Entretanto, todas as orientações propostas em cada *gap* estão interligadas entre si, pois as lacunas e suas respectivas soluções se comunicam, e não anulam outras possibilidades de reflexão.

No decorrer da evolução da pesquisa esteve presente a limitação promovida pela pandemia da COVID-19. Diante do isolamento social, como forma de conter a disseminação do vírus, a empresa pesquisada teve a suspensão da linha interestadual desde o dia 24 de março de 2020, dessa forma a empresa contou com uma perda de 100% da demanda transportada (passageiros e cargas). Durante este período o foco da organização girou em torno de decisões para manter a sobrevivência de uma empresa que existe a cerca de oitenta e seis anos. Assim como muitas empresas foram afetadas, este momento, não possibilitou um diálogo com os gestores de área para uma possível análise em conjunto em torno dos resultados obtidos.

De acordo com os dados da pesquisa realizada, 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, ou sobre como operar neste cenário até que haja maior segurança no transporte de passageiros com o surgimento de vacina ou medicamentos adequados (COELHO; MAYER, 2020).

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 prazo em termos de reestruturação financeira, e tais ações demandam ajuda do poder público.

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).

Na presença de um futuro incerto o qual vive o setor de transporte de passageiros provoca alguns questionamentos para pesquisas futuras como: Quais medidas serão adotadas para a retomada do setor após o período de quarentena, tendo em vista a nova realidade trazida pela pandemia? Quais foram as lições que o setor de transportes de passageiros aprendeu diante da crise e como esse aprendizado irá transformar o setor (positivamente ou negativamente)?

Estas questões são, na atualidade, as principais demandas que as empresas do setor buscam responder. O setor de transporte de passageiros é um serviço essencial e tem-se que a

sua reinvenção e as mudanças as quais o setor vem sofrendo não são simples. No caso analisado, será necessária a melhoria da imagem e da qualidade do serviço prestado, alinhado com um planejamento estratégico coerente com o novo cenário, desejando o enfrentamento destas questões com seriedade e respeito ao seu público interno e externo.

6 REFERÊNCIAS

ABREU, F. de S. QFD- desdobramento da função qualidade- estruturando a satisfação do cliente. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.37, n.2, p.47-55, abr./jun.1997. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901997000200005&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 05 maio 2020.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL (ANAC). **Transporte Interestadual Regular de Passageiros – Aéreo e Rodoviário**. [2020]. Disponível em: <https://www.anac.gov.br/assuntos/dados-e-estatisticas/mercado-de-transporte-aereo/transporte-interestadual-de-passageiros-aereo-e-rodoviario>. Acesso em: 05 abr. 2020.

BANDEIRA, M. L. *et al.* Avaliação da qualidade do ensino de pós-graduação: elementos para a construção e validação de um instrumento de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Anpad, 1998. p. 1-15. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-ols-08.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

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

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

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

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

BITNER, M. J. *et al.* Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997. Disponível

em: <https://sci-hub.tw/http://dx.doi.org/10.1108/09564239710185398>. Acesso em: 10 abr. 2020.

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

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

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

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

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

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

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

GURGEL, J. C.; NÓBREGA, K. C.; SOUZA, T. Um Olhar Brasileiro sobre Práticas de Recuperação de Serviço: Referencial para Conceitos, Princípios e Práticas Adotados. **Sistemas & Gestão**, Niterói, v. 6, n. 4, p. 463-480, 2011. Disponível em: <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/V6N4A5/V6N4A5>. Acesso em: 06 jul. 2020.

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

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

_____. **Downloads:** PAS - pesquisa anual de serviços. [2020]. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/27981-servicos-tem-tombo-recorde-de-11-7-e-que-das-em-todas-as-5-atividades-em-abril>. Acesso em: 28 jun. 2020.

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

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

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: 15 ago. 2019.

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

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

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

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. 41-50, 1985. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/225083670_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_its_Implication_for_Future_Research_SERVQUAL: 15 ago. 2019.

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

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

SANTOS, R. G. **Propostas para melhoria contínua da qualidade do transporte público coletivo do distrito federal utilizando a escala SERVQUAL.** 2014. 140f. Dissertação (Mestrado em Transportes) - Departamento de Engenharia Civil e Ambiental, Faculdade de

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