



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS  
DE SERGIPE - FANESE  
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CARLA JULIANA SMIT FERREIRA**

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: estudo de caso em  
uma companhia aérea na base de Aracaju.**

**Aracaju - SE  
2017.2**

**CARLA JULIANA SMIT FERREIRA**

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: estudo de caso em  
uma companhia aérea na base de Aracaju.**

**Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à Coordenação do curso  
de Engenharia de Produção da  
FANESE, como requisito parcial para  
obtenção do grau de bacharel em  
Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. D.Sc. Fabiane Santos  
Sarpa**

**Coordenador do Curso: Prof. Msc.  
Alcides Anastácio de Araújo Filho**

**Aracaju - SE  
2017.2**

F383s FERREIRA, Carla Juliana Smit.  
Sistema De Gestão Da Qualidade: estudo de caso em  
uma companhia aérea na base de Aracaju / Carla Juliana  
Smit Ferreira. Aracaju, 2017. 61 f.

Monografia (Graduação) – Faculdade de Administração  
e Negócios de Sergipe. Coordenação de Engenharia de  
Produção.

Orientadora: Profa. Esp. Fabiane Santos Serpa.

1. Ferramentas da Qualidade 2. Gestão da Qualidade  
3. Padronização dos Processos I. TÍTULO.

CDU 658.56(813.7)

Elaborada pela Bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

**CARLA JULIANA SMIT FERREIRA**

**SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: estudo de caso em  
uma companhia aérea na base de Aracaju.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE, como elemento obrigatório para obtenção do grau de bacharel em Engenharia de Produção, no período de 2017.2.

Aprovado com média: 8,5

Fabiane Santos Serpa

Prof. (Orientador). D.Sc. Fabiane Santos Serpa

Leila M. Santos

Prof. (Examinador). Dra. Leila Medeiros Santos

Maria Vanessa Souza Oliveira

Prof. (Examinador). Dra. Maria Vanessa Souza Oliveira

Aracaju (SE), 06 de dezembro de 2017.

## **RESUMO**

**Este trabalho apresenta, como título Sistema de gestão da qualidade: estudo de caso em uma companhia aérea na base de Aracaju, que tem como aspiração ser uma das três melhores companhias aéreas do mundo. Afim de garantir a excelência na qualidade dos serviços prestados é proposta desse trabalho otimizar o processo de padronização do setor de bagagens Lost Luggage. Foi observada uma insatisfação por parte de alguns clientes, diante dos serviços prestados pela empresa. Assim surgiu a seguinte questão problematizadora: O que pode ser feito para otimizar o processo de padronização no setor Lost Luggage da empresa Latam Airlines? O objetivo deste trabalho foi propor um plano de ação para melhoria da padronização e controle dos processos no setor Lost Luggage. Para isso, foram utilizadas ferramentas de qualidade como: Diagrama de Ishikawa, Fluxograma, Brainstorming, Matriz GUT, 5W1H e SERVQUAL. Chegou-se à conclusão que existem falhas no programa de padronização e harmonização dos processos da LATAM Airlines Brasil base Aracaju, havendo uma necessidade de aplicação prática das principais abordagens fundamentadas neste trabalho. Desta forma, após implantação de um plano de ação, pode-se concluir que houve melhorias no processo de padronização e controle dos processos, tornando-o eficiente agregando valor ao serviço oferecido pela companhia aérea.**

**Palavra-chave: Ferramentas da qualidade. Gestão da qualidade. Padronização dos processos.**

## **ABSTRACT**

**This paper presents, as title Quality management system: a case study in an airline based in Aracaju, which aims to be one of the three best airlines in the world. To ensure excellence in the quality of services provided, it is proposed that this work optimize the process of standardization of the Luggage sector. It was observed a dissatisfaction on the part of some clients, in front of the services provided by the company. Thus, the following problematizing question arose: What can be done to optimize the process of standardization in the Lost Luggage sector of the company Latam Airlines? The objective of this work was to propose an action plan to improve standardization and process control in the Lost Luggage sector. For this, we used quality tools such as: Ishikawa Diagram, Flowchart, Brainstorming, GUT Matrix, 5W1H and SERVQUAL. It was concluded that there are flaws in the standardization and harmonization program of LATAM Airlines Brazil Aracaju based processes, and there is a need for practical application of the main approaches based on this work. Thus, after implementing a plan of action, it can be concluded that there have been improvements in the process of standardization and control of the processes, making it efficient adding value to the service offered by the airline.**

**Keyword: Quality tools. Quality management. Standardization of processes.**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre serviços e bens físicos.....	20
Quadro 2 – Método dos 5W1H.....	22
Quadro 3 – Passos do brainstorming.....	23
Quadro 4 – Critério de alocação das causas .....	24
Quadro 5 – Variáveis e indicadores da pesquisa .....	34
Quadro 6 – Resultado do brainstorming.....	37
Quadro 7 – Resultado da matriz GUT .....	40
Quadro 8 – Plano de ação para melhoria utilizando a ferramenta 5W1H .....	42
Quadro 9 – Bagagens enviadas para conserto na empresa MEGGA – 2º trimestre do ano de 2017 .....	44
Quadro 10 – Bagagens enviadas para conserto na empresa MEGGA – 3º trimestre do ano de 2017 .....	44
Quadro 11 – Quantidade de relatórios abertos e finalizados nos meses de março, abril e maio/2017.....	49
Quadro 12 – Quantidade de relatórios abertos e finalizados nos meses de junho, julho e agosto/2017 .....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Método de padronização .....	17
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 – Bagagens enviadas para conserto X Bagagens recebidas dentro do prazo.....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 2 – Percepção X Expectativa das dimensões.....</b>	<b>52</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura1 – 7 Princípios da qualidade .....	18
Figura 2 - Diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito .....	24
Figura 3 - Exemplo do diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito ...	25
Figura 4 – Simbologia fluxograma .....	26
Figura 5 – Matriz GUT.....	26
Figura 6 – Exemplo de matriz GUT .....	27
Figura 7 - Fluxograma do serviço DPR.....	35
Figura 8 – Diagrama de Ishikawa .....	38
Figura 9 – Controle de malas enviadas para MEGGA .....	43
Figura 10 – Treinamento com os colaboradores .....	46
Figura 11 – Agenda Semanal de Atividades .....	47
Figura 12 – Bagagens Indenizadas .....	48
Figura 13 – Planilhas de Danificações de Bagagens .....	48
Figura 14 – Horário Telefônico.....	50
Figura 15 – Resultado da Pesquisa SERVQUAL.....	51

## SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE GRÁFICOS

LISTA DE FIGURAS

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Situação Problema.....	13
1.2 Objetivo geral.....	14
1.2.1 Objetivos específicos.....	14
1.3 Justificativa.....	14
1.4 Caracterização Da Empresa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Conceitos de Padronização.....	16
2.2 Gestão da Qualidade.....	17
2.3 Qualidade em Serviço.....	19
2.3.1 Características dos serviços.....	20
2.3.2 Satisfação do cliente.....	21
2.3.3 Critérios da avaliação de serviços.....	21
2.4 Ferramentas da Qualidade.....	22
2.4.1 5W1H.....	22
2.4.2 Brainstorming.....	23
2.4.3 Diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito.....	24
2.4.4 Fluxograma.....	25
2.4.5 Matriz GUT.....	26
2.4.6 SERVQUAL.....	27
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 Abordagem Metodológica.....	29
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	30
3.2.1 Quanto aos objetivos ou fins.....	30
3.2.2 Quanto ao objeto ou meios.....	31
3.2.3 Quanto ao tratamento dos dados.....	32
3.3 Instrumentos de Pesquisa.....	32
3.4 Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa.....	33
3.5 Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa.....	33

Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa.....	33
Plano de Registro e Análise dos Dados .....	34
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
Mapeamentos dos Serviços Prestados pelo Setor de Bagagens .....	35
Levantamento das Causas das Reclamações Realizadas no Setor de Atendimento ao Cliente .....	36
4.2.1 Aplicação das ferramentas da qualidade: <i>brainstorming</i> , diagrama de Ishikawa e matriz GUT .....	37
Ações para Padronização do Serviço.....	40
Resultados das Dimensões da Pesquisa SERVQUAL.....	50
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXO (S).....</b>	<b>58</b>
ANEXO A – Formulário de Identificação de bagagem.....	59
<b>APÊNDICÊ (S) .....</b>	<b>60</b>
APÊNDICE A - Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação do Cliente ...	61

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas têm buscado cada vez mais a otimização dos processos para organizar tanto os recursos, como oferecer aos clientes um serviço mais eficaz, rápido e de qualidade, e assim trazer mais lucro e clientes para a mesma.

Por muito tempo, a ordem econômica foi ditada para se obter mais produtividade e, ao longo do período, o mercado se tornou mais competitivo. A evolução da qualidade no mundo sofreu mudanças significativas com a Revolução Industrial onde naquela época já existia a preocupação com a qualidade dos produtos e serviços. Com a Segunda Guerra Mundial, as empresas foram incentivadas a utilizar e disseminar novos métodos de controle da qualidade. Desde então, os clientes tornaram-se mais exigentes e percebem serviços de forma diferenciada.

É perceptível o movimento em busca da qualidade no Brasil, as empresas estão usando ferramentas de qualidade para se manterem competitivas no ambiente global, onde o cliente é a figura principal de todo processo. A ISO é a organização nacional de normalização que representa o Brasil nessa área e estabelece padrões e metas, para que as empresas atinjam e, assim, recebam o símbolo de qualidade, e tenham reconhecimento no mercado.

No gerenciamento de rotinas de uma dada unidade de trabalho, o controle e padronização dos processos possibilitam a organização do serviço, a segurança dos colaboradores utilizando equipamentos e documentos de forma a tornar o trabalho mais rápido e produtivo. O treinamento da equipe é imprescindível nesse processo, uma vez que o desempenho humano é aliado a fatores como condições de trabalho e motivação na implantação do controle e padronização do serviço.

A gestão da qualidade na aviação civil é entendida por diferentes pontos de vista que vai desde a qualidade no atendimento e satisfação do cliente até a eficiência na execução de todos os procedimentos e processos da empresa.

Em 2016, o setor de transporte aéreo no Brasil passou por um período de instabilidade, devido à crise econômica enfrentada pelo país. A maioria dos países da América Latina devem apresentar crescimento no tráfego aéreo em 2017. O Brasil deve se recuperar do baixo desempenho de 2016, puxado principalmente pelas perspectivas de melhoria no cenário econômico. Outro fator é o investimento de companhias aéreas internacionais que devem beneficiar as empresas em termos de lucratividade e crescimento.

O cenário mundial estimula as organizações buscarem alternativas para sobreviver no mercado e a solução encontra-se na qualidade do atendimento ao cliente.

A qualidade em serviço vem como diferencial, as empresas estão se reorganizando para ter uma estrutura mais alinhada à sua estratégia de negócio, com foco nos pontos em que querem se diferenciar. O cliente desempenha um papel importante e é considerado como centro das tomadas de decisão da companhia, construindo assim uma melhor marca. O que faz o cliente voar é a qualidade do serviço, o tratamento e o cuidado com as pessoas.

### **Situação Problema**

A competitividade entre as empresas e a elevada cobrança dos clientes em relação a qualidade do serviço recebido promovem níveis de exigência nos processos internos da companhia aérea. A padronização busca normatizar e organizar os processos de trabalho. A falta de padronização do processo, é ocasionada quando mais de um colaborador executa um determinado serviço utilizando métodos diferentes, por isso a importância do mesmo para que os clientes recebam um atendimento sempre com a mesma qualidade e nos mesmos prazos. A padronização do processo no serviço prestado é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais e é essencial para a rotina do trabalho.

Após uma análise sucinta sobre os serviços prestados pelo setor de dano ou extravio Lost Luggage (Bagagem Perdida) da empresa Latam Airlines Brasil Base Aracaju, foram observados alguns aspectos negativos tais como: a existência de falhas no atendimento ao cliente, falta de qualificação dos

colaboradores, falta de informações atualizadas nos relatórios de irregularidade de bagagens, morosidade no tempo de espera para realização do serviço de conserto ou indenização, falha no processo logístico de recebimento e despacho de material entre outros.

Diante dos problemas apresentados surgiu o questionamento: **O que pode ser feito para otimizar a padronização do processo de conserto de bagagens no setor Lost Luggage da empresa Latam Airlines?**

### **Objetivo Geral**

Propor um plano de ação para melhoria da padronização e controle dos processos no setor Lost Luggage de uma empresa de aviação.

### **Objetivos específicos**

- Mapear o procedimento dos serviços prestados pelo setor de bagagens;
- Identificar as causas das reclamações realizadas no atendimento ao cliente;
- Propor sugestões para melhorar as deficiências no processo de padronização do setor de bagagens da empresa;
- Avaliar os resultados das sugestões apresentadas no plano de ação.

### **Justificativa**

A escolha do tema advém de observações práticas sobre a falta de padronização e controle dos processos no setor Lost Luggage, quando se verificou o elevado número de reclamações feitas por parte de alguns clientes, decorrente ao tempo de espera do serviço prestado. A escolha da companhia aérea Latam Airlines Brasil, base Aracaju deu-se principalmente, pelo fato da estagiária ser colaboradora desta empresa, possibilitando fácil acesso às informações e coleta de dados.

Dessa maneira, percebe-se a necessidade de sugerir a implantação de um método de padronização e controle dos processos de avarias de bagagens que melhor se adequa a realidade econômica da empresa.

Levando em conta o que foi observado, surgiu a oportunidade de identificar as causas das reclamações feitas pelos clientes e apresentar um plano de melhoria no atendimento do serviço prestado. O trabalho tem também como foco aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso de engenharia de produção, oferecido pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe.

### **Caracterização da empresa**

A LATAM Airlines Brasil é uma companhia aérea criada após a fusão das empresas LAN Airlines e a brasileira TAM Linhas Aéreas tornando-se a maior empresa aérea da América Latina. A fusão ocorreu em 2012, desde então a companhia aérea vem sofrendo mudanças. Possui em média 53.600 colaboradores.

A empresa oferece serviços de transporte de passageiros para cerca de 140 destinos, em 25 países, e serviços de carga para aproximadamente 140 destinos, em 29 países com uma frota de aproximadamente 321 aeronaves. Tem como aspiração ser uma das três melhores companhias aéreas do mundo e seu propósito é cuidar para que os sonhos cheguem ao seu destino.

A estratégia tem como principal foco melhorar a experiência do cliente em todas as etapas da viagem, buscando sempre um atendimento diferenciado. Na base de Aracaju possui 26 colaboradores em atendimento a 14 voos semanais, seus principais concorrentes são Avianca Brasil, Gol Linhas Aéreas e Azul Linhas Aéreas.

O setor de Lost Luggage é composto por dois colaboradores, responsáveis pela abertura de relatórios de bagagem extraviada (AHL) e bagagem danificada (DPR). Este setor realiza aproximadamente 80 atendimentos ao mês. Além da emissão de relatórios de bagagem danificada ou extraviada existem também os serviços de informação de bagagens atrasadas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Nesta seção será exibida uma breve revisão da literatura acerca das ferramentas relacionadas ao tema do sistema de gestão da qualidade, para melhor compreensão do estudo apresentado.

### **Conceitos de Padronização**

Segundo Campos (1991, p.1), padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais, sendo o caminho seguro para a produtividade e competitividade ao nível internacional, pois é uma das bases onde se acerta o moderno gerenciamento.

Segundo Inmetro (1991, p.74) apud Tamborlin (2008, p.4),

Padronização é, em uma definição mais geral, uma disciplina com base técnica e científica que confere a capacidade de elaborar regras ou normas. Seu campo de atuação não só se limita ao estabelecimento de regras, como também compreende a sua aplicação, ou seja, a colocação em prática e o seu aprimoramento, a adequação segundo os progressos da ciência, da técnica e da experiência. (INMETRO, 1991, p.74 apud TAMBORLIN, 2008, p.4).

Ainda segundo Campos (1991, p.2), a padronização deve ser relacionada nas empresas como uma ferramenta que trará melhorias em qualidade, custo, cumprimento de prazo, segurança, etc.

Para padronizar o processo nas empresas, Campos (1991, p.27) coloca que deve reunir os colaboradores, revisar os padrões da empresa, debater o procedimento até que seja descoberta a melhor forma de aplicação, em seguida, treinar as pessoas.

Conforme Campos (1991, p.27), jamais se estabelece um padrão sem que haja um objetivo definido (qualidade, custo, atendimento, moral e segurança) e a consciência de sua necessidade.

De acordo com Campos (1991, p.31), a padronização é um meio para se administrar o gerenciamento da rotina do trabalho diário. A medida dos efeitos da padronização da organização é feita através de auditoria e existem várias

formas de classificar os padrões da organização, dependendo do tipo, forma de produção e tamanho.

A Tabela 01 mostra a sequência geral da padronização, indicando as etapas básicas, a saber.

**Tabela 01 – Método de padronização**

<b>MÉTODO DE PADRONIZAÇÃO</b>	
<b>1</b>	<b>ESPECIALIZAÇÃO</b>
<b>2</b>	<b>SIMPLIFICAÇÃO</b>
<b>3</b>	<b>REDAÇÃO</b>
<b>4</b>	<b>COMUNICAÇÃO</b>
<b>5</b>	<b>EDUCAÇÃO E TREINAMENTO</b>
<b>6</b>	<b>VERIFICAÇÃO DA CONFORMIDADE AOS PADRÕES</b>

Fonte: Adaptado de Campos (1991, p.26)

Para (Campos 1991, p.27-28), na primeira etapa de especialização, é escolhido o sistema a ser padronizado. Na segunda etapa, consta a redução do número de produtos, materiais e procedimentos. A redação deve ser redigida numa linguagem que as pessoas entendam. A comunicação serve para combinar com todas as outras pessoas ou departamentos afetados pelo padrão. A etapa de educação e treinamento tem como objetivo de sistematizar as ações. Os colaboradores devem fazer sempre da mesma maneira. A última etapa consiste no principal papel, a verificação da conformidade dos padrões.

### **Gestão da Qualidade**

Para Feigenbaum (1994, p.8), a qualidade é composta da escolha do cliente. É baseada na experiência real do cliente com o produto ou serviço, de acordo com suas exigências, sempre representando algo variável em mercado competitivo. Ainda de acordo com Feigenbaum (1994, p.8), o objetivo da maior parte das medidas da qualidade é determinar e avaliar o grau com o qual o produto ou serviço corresponde.

Para Goulart; Bernegozzi (2010, p.3), o foco na qualidade tem relação direta com a redução dos custos, identificação e diminuição de perdas nos processos, aumento da competitividade e atenção às necessidades dos clientes.

De acordo com Marino (2006, p.1),

Gestão da qualidade significa um modo de organização das empresas que garante produtos e serviços com qualidade, envolvendo alta conformação às especificações, aparência atrativa do produto, baixos defeitos, tempo curto de manufatura e a tecnologia envolvida no processo. O uso cada vez mais intenso de tecnologias na produção associadas ao processo da gestão da qualidade possibilita um aumento da produtividade, influenciando com isso a sua própria competitividade. (MARINO, 2006, p.1).

Conforme Campos (1991, p.9), todo processo ou sistema deve garantir a qualidade total para o processo seguinte, com a prática do controle da qualidade, ou seja, eliminar a causa fundamental dos problemas e qualquer resultado indesejável da qualidade total do processo ou sistema.

Ainda segundo Campos (1991, p.9), todo sistema tem uma missão, isto é, uma tarefa definida que o sistema deve cumprir. A missão do sistema é que o produto ou serviço tenha qualidade total, seguindo os aspectos: qualidade, custo, entrega, moral e segurança, conforme ilustrado na Figura 01.

**Figura 01 - 7 Princípios da qualidade**



Fonte: Adaptado de De Paula (2016, p.1)

Segundo De Paula (2016, p.1), o foco do cliente deve sempre buscar o atendimento pleno das necessidades. A liderança deve criar e manter um ambiente propício para o desenvolvimento da atividade. O engajamento das pessoas deve garantir o máximo de envolvimento de todos. A abordagem por processos permite uma visão sistemática dos processos. A melhoria contínua deve ser considerada para que a organização consiga manter a qualidade do serviço. As tomadas de decisões devem ser consideradas com base em dados concretos. Toda organização deve buscar o relacionamento de respeito e benefício mútuo com seus fornecedores.

### **Qualidade em Serviço**

Para Martins *et al.* (2012, p.279), o termo qualidade está presente em todas as organizações que esperam proporcionar qualidade aos clientes, aos fornecedores, aos parceiros e entre outros. Porém não é tão simples, pois para se beneficiar por meio da qualidade, as organizações devem estar prontas para atender as expectativas de seus clientes.

Segundo Almeida (2013, p.23), os serviços são fundamentais para a economia de qualquer sociedade, a avaliação da qualidade de um serviço surge ao longo do processo em que ele é ofertado a um consumidor. Cada consumidor é visto como uma verdade, ou seja, é a oportunidade que a empresa prestadora do serviço tem para satisfazer as vontades daquele consumidor.

Almeida (2013, p. 31) explica que se pode entender por qualidade em serviços como a capacidade, através das experiências vivenciadas pelos clientes, em satisfazer suas necessidades, solucionar problemas e fornecer benefícios aos mesmos.

De acordo com Victor Junior *et al.* (2003 p.3-4), o nível de qualidade de serviço entendido pelo cliente é determinado pela diferença entre a qualidade esperada e a qualidade recebida e garante que uma boa qualidade em serviço é obtida quando as percepções dos clientes extrapolam suas expectativas.

Para Cabral *et al.* (2009, p.4), o consumidor não pretende satisfazer suas necessidades somente com o produto, mas também com o serviço

agregado. O cliente quer um serviço completo e diferenciado, procurando firmar lealdade com a organização escolhida para um serviço futuro.

Ainda para Cabral *et al.* (2009, p.4), existem várias características relacionadas ao serviço, porém sempre existiu a comparação entre elas e as características de bens físicos. No Quadro 01, é permitido verificar as características que separam serviços de bens físicos.

**Quadro 01 - Diferenças entre serviços e bens físicos**

SERVIÇOS	BENS
INTANGÍVEL	TANGÍVEL
IMATERIAL (ATIVIDADE OU PROCESSO)	CONCRETO (COISA)
NÃO HÁ REVENDA	HÁ REVENDA
NÃO HÁ ESTOQUE	HÁ ESTOQUE POR VENDEDORES E COMPRADORES
NÃO PODE SER TRANSPORTADO	PODE SER TRANSPORTADO
COMPRADOR/CLIENTE TOMA PARTE NA PRODUÇÃO	VENDEDOR NÃO É O PRODUTOR
HETEROGÊNEO	HOMOGÊNEO

Fonte: Adaptado de Cabral *et al.* (2009, p.4)

### **Características dos serviços**

Segundo Cordeiro; Miguel (1999, p.2), a satisfação de um cliente com um bem ou serviço, tem a sua origem nas características e esta é a razão da utilização. Por outro lado, a insatisfação com os serviços, tem a sua origem nas não conformidades percebidas após a sua experiência. Por isso, as críticas e desistências dos clientes na descontinuidade do serviço.

De acordo com Almeida (2013, p.25), os serviços possuem características que podem ser percebidas. São elas:

- Intangibilidade: diferente de um produto, um serviço não pode ser visto, sentido, provado antes de serem comprados.
- Simultaneidade: um serviço é produzido e consumido de forma simultânea;
- Perecibilidade: um serviço não pode ser guardado ou estocado porque ele não ocupa um espaço físico e é consumido no momento em que é produzido;
- Heterogeneidade: o agente produtivo de um serviço é o ser humano. Com isso a realização das tarefas é baseada no

relacionamento entre as pessoas tornando o serviço imprevisível e heterogêneo.

- Qualidade: no serviço o consumidor participa da operação julgando tanto o resultado quanto os aspectos de sua produção.

### **Satisfação do cliente**

Segundo Zeithaml; Bitner; Gremler (2011, p. 141), os profissionais e as pessoas costumam empregar satisfação e qualidade como se tivessem o mesmo sentido. Apesar de terem pontos em comum, a qualidade reflete a confiabilidade e responsabilidade, já a satisfação, é dada por fatores pessoais.

De acordo com Corrêa; Caon (2010, p. 91), dizem que a satisfação é um dos principais elementos que fidelizará os clientes, uns dos motivos que faz o cliente voltar a utilizar o serviço prestado pela organização. Por isso, a satisfação do cliente beneficiará a organização ao longo do tempo. Para obter a satisfação do cliente, é necessário entender suas expectativas ao serviço que lhe será prestado.

### **Crítérios da avaliação de serviços**

Segundo Silva; Lopes (2009, p.3), o padrão da qualidade precisa englobar tanto tangíveis como intangíveis, tanto o valor objetivo para o cliente como o subjetivo, os critérios da avaliação de serviços e da qualidade. O ciclo dos serviços e o ciclo da qualidade irá se juntar para formar um só ciclo, de importância decisiva para as organizações empresariais.

Ainda para Silva; Lopes (2009, p.3), é necessário que a eficácia do processo de qualidade de serviço, englobe toda a organização e que a mesma estabeleça medidas para aprimorar a qualidade dos serviços que prestam.

De acordo com Silva; Lopes (2009, p.3),

Pode-se definir um conjunto de critérios de avaliação do serviço, que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas do mercado, no qual se deve atingir excelência. Esses critérios competitivos devem refletir os fatores que determinam a satisfação do cliente, ou em outras palavras, a qualidade do fornecimento do serviço. (SILVA; LOPES 2009, p.3).

Para Silva; Lopes (2009, p.3), os critérios de avaliação de serviços são: consistência, competência, velocidade no atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso, tangíveis e custo.

### Ferramentas da Qualidade

Para Fornari Junior (2010, p.107), as ferramentas da qualidade são comumente usadas como apoio ao desenvolvimento da qualidade ou ao apoio à decisão na análise de determinado problema.

#### 5W1H

Segundo Silva; Souza (2014, p.9), a ferramenta 5W1H deve ser estruturada para breve identificação de dados necessários para implantação de melhorias no processo da organização. É um instrumento da qualidade que através de um questionamento esclarece as ações que deverão ser tomadas. Conforme o Quadro 02.

**Quadro 02 – Método dos 5W1H**

Pergunta	Significado	Pergunta Instigadora	Direcionador
<b>What?</b>	O quê?	O que deve ser feito?	O objeto
<b>Who?</b>	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
<b>Where?</b>	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
<b>When?</b>	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
<b>Why?</b>	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/o motivo
<b>How?</b>	Como?	Como será feito?	O método

Fonte: Adaptação de Seleme; Stadler (2010, p. 42)

Para Andrade *et al.* (2015, p.5), essa ferramenta consiste em 6 perguntas diferentes sobre um problema identificado no processo, tendo como objetivo entender de forma mais completa o processo sob avaliação.

### **Brainstorming**

Conforme Pilz *et al.* (2011, p.2), o *brainstorming* objetiva estimular um grupo a criar ideias para solucionar um determinado problema, ou seja, tempestade de ideias, pensamentos que uma pessoa pode exibir sem restrições.

Ainda de acordo com Pilz *et al.* (2011, p.2), a realidade nas organizações faz com que os profissionais encontrem problemas que muitas vezes parecem não ter uma solução e acabam muitas vezes não conseguindo alternativa. O uso desta atividade busca romper com este padrão na abordagem das questões. Espera liberar os colaboradores da equipe do ambiente formal e limitado, que bloqueiam a criatividade, e, portanto, reduzem as opções de soluções e meios.

Para Longo *et al.* (2016, p. 3), o *brainstorming* é visto como uma ferramenta da criatividade, pois, ela leva em conta as ideias das pessoas. Esse método consiste no estímulo e na coleta de ideias dos colaboradores sem qualquer restrição. Essa técnica geralmente é utilizada quando se precisa ter respostas rápidas e com baixo custo.

No Quadro 03 abaixo são apresentados os passos para a realização de uma sessão de *brainstorming*.

**Quadro 03 – Passos do *brainstorming***

<b>PASSO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1	Escolhe-se um facilitador para o processo que definirá o objetivo
2	Forma-se grupos de até dez pessoas
3	Escolhe-se um lugar estimulante para a geração de ideias
4	Os participantes terão um prazo de até dez minutos para fornecer suas ideias, que não devem ser censuradas
5	As ideias deverão ser consideradas e revisadas, disseminando-se entre os participantes
6	O facilitador deverá registrar as ideias em local visível (quadro, cartaz, etc.), esclarecendo novamente o propósito
7	Deverão ser eliminadas as ideias duplicadas
8	Deverão ser eliminadas as ideias fora do propósito delimitado

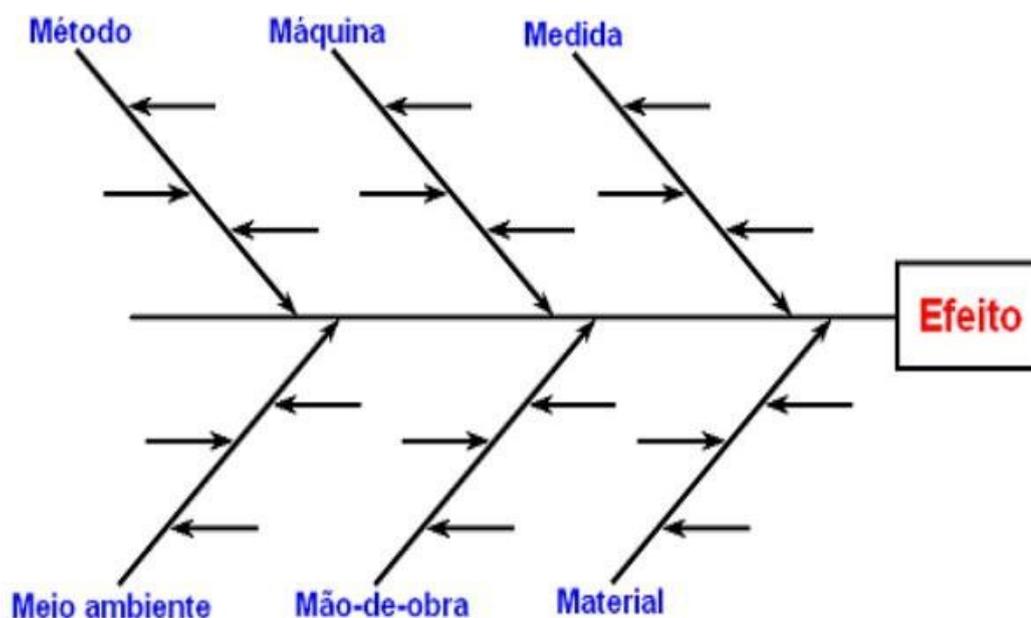
Fonte: Adaptação de Seleme; Stadler (2012, p. 44)

### Diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito

Segundo Estumano *et al.* (2015, p.7), o diagrama de Ishikawa é uma descrição gráfica semelhante a uma espinha de peixe com seis ramificações, destacando as diversas causas possíveis para um efeito ou problema.

De acordo com Estumano *et al.* (2015, p.7), as causas levantadas são divididas em 6 grupos denominado 6M's. Pelo fato desses grupos serem iniciadas com a letra M: Método, Mão de obra, Matéria-prima, Medida, Meio ambiente e Máquina, conforme Figura 02.

**Figura 02 – Diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito**



Fonte: Adaptado de Silva; Lopes (2009, p.4)

No Quadro 04, é explicado como é feita a separação dos critérios de causas do diagrama de Ishikawa.

**Quadro 04 – Critério de alocação das causas**

GRUPO	CRITÉRIO DE ALOCAÇÃO DAS CAUSAS
MAQUINAS	Que correspondem a equipamentos
MÉTODOS	Como o trabalho é feito
MATERIAIS	Componentes e matéria bruta
MÃO DE OBRA	O componente humano
MEIO	Corresponde a edifícios, logística e espaço

AMBIENTE	
MEDIDAS	Calibração e coleta de dados

Fonte: Adaptado de Silva; Lopes (2009, p.4)

A Figura 03 apresenta um exemplo de diagrama de Ishikawa ou causa e efeito, tendo como efeito as reclamações dos passageiros de uma companhia aérea chamada Air Pindorama.

**Figura 03 – Exemplo do diagrama de Ishikawa ou diagrama de causa e efeito**



Fonte: Adaptado de Melo (2014)

### Fluxograma

Conforme Bergmann; Scheunemann; Polacinski (2012, p.3), fluxograma representa a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas no processo.

Para Martins (2012, p.1), o fluxograma é utilizado para representar a ordem e interação dos processos por meio dos seus símbolos, estes que proporcionam uma melhor visualização do funcionamento, ajudando no desenvolvimento da atividade, tornando a mais visual e intuitiva.

Ainda de acordo com Bergmann; Scheunemann; Polacinski (2012, p.3), o fluxograma apresenta várias vantagens como: a apresentação real do funcionamento dos métodos, visualização integrada, análises adequadas, leitura mais simples e lógica, identificação mais fácil de pontos fortes e fracos e melhor atualização e manutenção dos métodos. Através da sua simbologia, usada para representar as ações do processo, conforme Figura 04.

**Figura 04 – Simbologia fluxograma**

Símbolo	Processo	Descrição
	Início/Final	Identifica pontos de início ou de conclusão de um processo.
	Operação	Ocorre quando se modifica intencionalmente um objeto em qualquer de suas características físicas ou químicas, ou também quando se monta ou desmontam componentes e partes.
	Transporte	Ocorre quando um objeto ou matéria prima é transferido de um lugar para o outro, de uma seção para outra, de um prédio para outro.
	Espera	Ocorre quando um objeto ou matéria prima é colocado intencionalmente numa posição estática. O material permanece aguardando processamento ou encaminhamento
	Inspeção	Ocorre quando um objeto ou matéria-prima é examinado para sua identificação, quantidade ou condição de qualidade.
	Armazenagem	Ocorre quando um objeto ou matéria-prima é mantido em área protegida específica na forma de estoque.

Fonte: Adaptado de Bergmann; Scheunemann; Polacinski (2012, p.4)

### Matriz GUT

Para Pestana *et al.* (2016, p.4), a matriz GUT é uma ferramenta utilizada para aprimorar os problemas notados pela gestão, bem como analisar a prioridade das tarefas que devem ser realizadas e desenvolvidas. Solução de problemas, estratégias, desenvolvimento de projetos, tomada de decisões, GUT é a sigla para resumir as palavras gravidade, urgência e tendência.

Segundo Periard (2011, p.3), o primeiro passo é listar todos os problemas relacionados às atividades encontrados no departamento elaborando uma matriz simples, observando os aspectos GUT, conforme o Figura 05.

**Figura 05 – Matriz GUT**

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência ("se nada for feito...")
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	...irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	...irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	...irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	...irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	...não irá mudar

Fonte: Periard (2011, p.3)

Ainda de acordo com Periard (2011, p.3), o segundo passo é atribuir uma nota para cada problema encontrado e listado quanto aos aspectos principais. A seguinte classificação é considerada: *Gravidade*: diz quanto o peso da dificuldade analisada caso ela venha a ocorrer. *Urgência*: a quantidade de tempo que se tem ou necessita para resolução da tarefa. *Tendência*: refere-se à possibilidade de aumento do problema, a circunstância da questão crescer ao decorrer do tempo.

Conforme Periard (2011, p.3), o terceiro passo é somar os valores atribuídos de cada um dos aspectos: gravidade, urgência e tendência, para então obter aqueles problemas que serão nossas prioridades. Os que apresentarem um valor maior de prioridade serão tratados preferencialmente, uma vez que será o mais grave.

O Figura 06 mostra um exemplo de matriz GUT, explicando os níveis utilizados, de um a cinco, em cada tarefa e aspecto. O grau crítico é obtido pela multiplicação  $G \times U \times T$ , e, em seguida, é estabelecida a ordem de atividades.

**Figura 06 – Exemplo de matriz GUT**

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Grau crítico ( $G \times U \times T$ )	Sequência de atividades
Atraso na entrega de matéria-prima	4	4	3	48	2ª
Capacitação da equipe de vendas	3	3	1	9	3ª
Defeitos na produção da embalagem	5	5	5	125	1ª
Aumento no consumo de água	3	2	1	6	4ª

Fonte: Periard (2011, p.3)

## SERVQUAL

Segundo Balieiro *et al.* (2015 p.7), o método SERVQUAL, foi criado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), para avaliar a qualidade do serviço. A

partir dela as empresas podem coletar, quantificar, e analisar as informações dos clientes de acordo com as suas expectativas.

Conforme Almeida (2010, p.42), o método foi desenvolvido e validado para generalizar a avaliação da qualidade de um serviço. Balieiro *et al.* (2015 p.7), informa que o instrumento representa o eixo inicial para a análise da qualidade do serviço e não uma resposta final para todas as questões que a envolvem.

Para Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990, p.45), a ferramenta SERVQUAL é composta pelas seguintes dimensões:

- Tangíveis: são os elementos físicos, como móveis, escritório, formulários, aparência física dos empregados, roupas e uniformes, equipamentos e disposição física.
- Confiabilidade: é a habilidade de se ter o que foi prometido, na data combinada.
- Presteza: é a habilidade de entender os problemas e dificuldades dos clientes e responder de uma forma positiva.
- Garantia: conhecimento e habilidade de transmitir confiança e responsabilidade;
- Empatia: é a disposição que o empregado tem e manifesta nos cuidados e atenção individual dada aos clientes.

O método consiste em duas entrevistas que devem ser realizadas com vários clientes, focando em 22 questões para mensurar as cinco dimensões de qualidade de serviços: confiabilidade, tangibilidade, segurança, empatia e responsabilidade.

“Os clientes são orientados a darem duas notas, a primeira é referente ao nível de serviço que esperam de companhias de excelente desempenho no setor e a segunda, sobre as percepções do serviço executado por uma companhia específica atuante no setor. Com as duas notas, faz-se a diferença entre expectativa e percepção, mensurando assim a qualidade do serviço”. (BALIEIRO *et al.* 2015 p.9).

### **3 METODOLOGIA**

Segundo Prodanov; Freitas (2013, p.14), metodologia é entendida como a disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos para a realização de uma pesquisa acadêmica.

Lakatos; Marconi (2009, p.83) afirmam que o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, para alcançar o objetivo, necessitam de uma maior segurança e economia, delineando o caminho a ser seguido, detectando erros e guiando as decisões do cientista.

De acordo com Ubirajara (2014, p.125), a metodologia pode ser uma descrição detalhada e rigorosa dos procedimentos, tipos de estratégias e técnicas, bem como dos recursos humanos, do universo da pesquisa, dos instrumentos de coleta, dentre outros.

Esta seção é designada a apresentação dos métodos e dos procedimentos aplicados para o desenvolvimento do trabalho.

#### **Abordagem Metodológica**

A abordagem metodológica utilizada neste trabalho foi o estudo de caso em uma companhia aérea, desenvolvido no setor Lost Luggage. Conforme Gil (2009, p.51), a abordagem metodológica é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada e consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos para permitir amplo e detalhado conhecimento.

Segundo Lakatos; Marconi (2009, p.221),

[...] o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. É, portanto, denominado método de abordagem, que engloba o indutivo, o dedutivo, o hipotético-dedutivo e o dialético. (Marconi; Lakatos, 2009, p.221).

Para Ubirajara (2014, p.10), trata-se de um estudo que ocorre em um lugar específico e sobre problema particular.

## **Caracterização da Pesquisa**

De acordo com Lakatos; Marconi (2009, p. 155), a pesquisa é um procedimento formal e requer um tratamento científico, constituindo-se o caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades.

Ubirajara (2014, p. 26) relata que a pesquisa pode ser caracterizada quanto aos objetivos ou fins; quanto ao objeto ou meios; quanto à abordagem (tratamento) dos dados.

Segundo Gerhardt; Silveira (2009, p.31), a pesquisa científica é o resultado de uma atividade, realizada com o objetivo de resolver um problema, descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade.

### **Quanto aos objetivos ou fins**

Para Prodanov; Freitas (2013, p.51), a pesquisa sob o ponto de vista de seus objetivos pode ser classificada em pesquisa exploratória; pesquisa descritiva e pesquisa explicativa.

Ainda de acordo com Prodanov; Freitas (2013, p.51-52), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, mais informações sobre o assunto investigado, isto é, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, orientando a fixação dos objetivos. Possui um planejamento flexível, permitindo o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos.

Segundo Gerhardt; Silveira (2009, p.35), a pesquisa descritiva exige uma série de informações sobre o que o investigador deseja pesquisar, objetivam a descrição exata de características dos fenômenos e dos fatos.

A pesquisa explicativa, de acordo com Ubirajara (2014, p. 49), busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados apresentados. Segundo Gil (2002, p.42-43), uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, uma vez que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que esteja descrito e detalhado o bastante.

Considerando os conceitos apresentados acima, esse estudo trata-se de uma pesquisa descritiva. É caracterizada descritiva, pois descreve todo o procedimento do setor de bagagem.

### **Quanto ao objeto ou meios**

De acordo com Ubirajara (2014, p.128), em relação ao objeto ou meios, o mesmo é classificado em: bibliográficas, documental, campo, observação e laboratório ou experimental.

Para Gil (2002, p.44), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Grande parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.

Ainda segundo o mesmo autor, a pesquisa documental lembra muito à pesquisa bibliográfica. A diferença entre elas está na natureza das fontes, enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza basicamente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto. A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados.

De acordo com Ubirajara (2014, p.42-43), a pesquisa de campo retrata as pesquisas onde os conceitos são concebidos a partir de observações diretas do participante e observações indiretas quando o observador utiliza questionários, opinários, formulários, etc.

Conforme Gonçalves (2005, p. 65), a pesquisa de observação usa como técnica de coleta de dados a observação participante e ocorre em uma unidade pré-selecionada. Durante a coleta de dados, o pesquisador levanta informações relevantes sobre a unidade.

Segundo Gerhardt; Silveira (2009, p.36), o estudo experimental segue um planejamento rigoroso, é iniciado pela formulação exata do problema e delimita as variáveis precisas e controladas do fenômeno estudado.

Desta forma, o presente estudo é classificado como pesquisa de campo, onde foram observados e coletados os dados do problema na empresa e a partir de tais observações foram identificados problemas no setor Lost Luggage.

## **Quanto ao tratamento dos dados**

Quanto ao tratamento dos dados, Ubirajara (2014, p.50) afirma que as pesquisas podem ser classificadas como qualitativas, quantitativas ou as duas coisas simultaneamente.

Para Gerhardt; Silveira (2009, p.31-32), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representação numérica, mas com o aprofundamento de uma organização. Preocupam-se, portanto, com aspectos da realidade, centrando-se na compreensão e explicação do fenômeno estudado.

Ubirajara (2014, p. 50) afirma que a pesquisa pode ser quantitativa, se estiverem presentes somente dados mensuráveis ou perfis estatísticos, com ou sem cruzamentos e variáveis.

Ainda conforme Ubirajara (2014, p.50), o qualiquantitativo é quando o caso possui ligação entre as duas características anteriores, com predominância da qualitativa. Já a quantiquantitativa tem as características das duas, sendo que o quantitativo aparece mais.

Sendo assim, de acordo com a pesquisa acima, o estudo de caso baseia-se em uma pesquisa qualitativa onde envolveu análises dos dados de padronização dos processos da organização.

## **Instrumentos de Pesquisa**

Para Oliveira (2010, p.78), a definição dos instrumentos de pesquisa deve estar adequada aos objetivos do estudo. Não existe um padrão determinado para quantidade de questões ou itens a serem pesquisados.

Segundo Ubirajara (2014, p. 129), os instrumentos de coleta de dados podem ser apresentados através de entrevistas, observação pessoal, questionários, entre outros.

Oliveira (2010, p.86) relata que a entrevista é um excelente instrumento de pesquisa, pois permite a interação entre o entrevistado e o pesquisador para obtenção de informações detalhadas sobre a pesquisa estudada.

Ainda segundo o mesmo autor, a técnica da observação deve ser bem planejada para posterior sistematização dos dados coletados. Pode ser de

forma direta, pressupõe um planejamento quanto a coleta de dados e de forma participante, através do contato direto do pesquisador e o fenômeno.

Quanto ao questionário, Oliveira (2010, p.83) afirma que pode ser definido como uma técnica para coleta de informações sobre expectativas, situações vivenciadas, qualquer dado que o pesquisador deseja registrar.

Neste estudo de caso, foi utilizada a observação participante, sendo a autora parte integrante da organização.

### **Unidade, Universo e Amostra da Pesquisa**

Sendo para Ubirajara (2014, p.130), a unidade de pesquisa como o local onde a investigação foi utilizada. Portanto, a unidade da pesquisa deste estudo foi a companhia aérea Latam Airlines Brasil, o setor Lost Luggage, localizado no Aeroporto Internacional de Aracaju situado na Avenida Senador Júlio Cesar Leite, S/N no bairro Aeroporto na cidade de Aracaju/SE.

Para Oliveira (2010, p.87), o universo significa a totalidade de pessoas que habita uma determinada área, ou o conjunto de elementos que integra o objeto de nosso estudo. Foi escolhida uma mostra de 30 relatórios de irregularidade de bagagem de um montante de 230 abertos de janeiro de 2017 a maio de 2017.

Segundo Oliveira (2010, p.88), a amostra representa a população ou universo da pesquisa.

### **Definição das Variáveis e Indicadores da Pesquisa**

Segundo Oliveira (2010, p.32),

Entenda-se como variáveis os aspectos, propriedades, características, fatores, quantidades, qualidades, fenômenos, peso e formas que decorrem das hipóteses, podendo ou não ser mensuráveis e testadas [...]. (Oliveira, 2010, p.32).

De acordo com Gil (2010, p. 18), percebe-se variável como qualquer coisa capaz de classificar em duas ou mais categorias. Define-se como tudo aquilo que pode assumir diferentes valores numéricos.

Baseando-se nos objetivos específicos, as variáveis e os indicadores deste trabalho estão listadas no Quadro 05, a seguir.

**Quadro 05- Variáveis e indicadores da pesquisa**

Variável	Indicadores
Mapeamento dos serviços prestados	Fluxograma
Identificação das causas das reclamações realizadas	<i>Brainstorming</i>
	Matriz GUT
	Diagrama de Ishikawa
Apresentação de um plano de qualidade para os serviços prestados	5W1H
Avaliação dos resultados das sugestões apresentadas no plano de ação	SERVQUAL

Fonte: Autor (2017)

### **Plano de Registro e Análise dos Dados**

Os dados quantitativos coletados no setor Lost Luggage da companhia aérea Latam Airlines Brasil foram estratificados e registrados em planilhas com o auxílio do editor da Microsoft Excel, seguindo as variáveis já estabelecidas nos objetivos da pesquisa. Os dados coletados a partir da observação do pesquisador também foram registrados em planilhas no Google Drive.

Após o registro, os conteúdos foram analisados de acordo com a fundamentação teórica da pesquisa, relacionando com a realidade do objeto de estudo e serão apresentados a seguir.

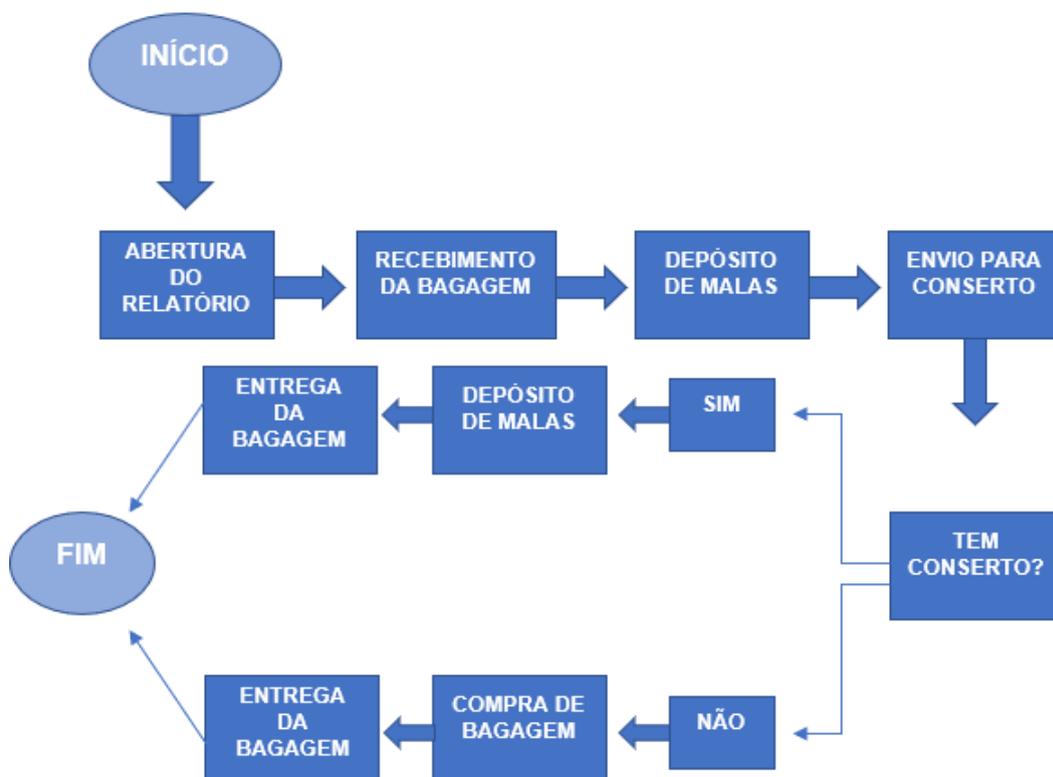
## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos durante o desenvolvimento das atividades afim de cumprir os objetivos propostos.

### Mapeamento dos Serviços Prestados pelo Setor de Bagagens

O mapeamento do processo do serviço de danificação de bagagem foi feito através da elaboração de um fluxograma, conforme consta na Figura 07. Neste fluxograma são apresentados o fluxo da abertura e da finalização do relatório, ou seja, esta etapa compreende desde o momento em que o cliente faz a reclamação até o momento em que o cliente recebe a indenização (bagagem consertada ou uma nova bagagem).

**Figura 07 – Fluxograma do serviço DPR**



Na Latam Airlines Brasil, o setor de Lost Luggage possui um balcão de atendimento no desembarque do Aeroporto de Aracaju, onde o colaborador formaliza reclamações, sugestões ou elogios recebidos pelos clientes. Em geral, são feitas reclamações sobre extravio ou dano de bagagem que é o foco deste trabalho.

Inicialmente quando é relatado pelo cliente algum tipo de dano ocorrido com uma determinada bagagem é então aberto o Relatório de Irregularidade de Bagagem (RIB). A coleta da bagagem pode ser realizada por duas maneiras: na residência do cliente ou ainda pode ser entregue no aeroporto no balcão de atendimento da companhia aérea. A mesma é então armazenada no depósito de bagagem até o dia de envio para conserto na empresa terceirizada MEGGA Soluções em Bagagens cuja oficina está localizada no estado de São Paulo. Esta empresa é responsável pela emissão do laudo que avalia se a bagagem possui ou não conserto.

Se o laudo for positivo para o conserto, a bagagem é consertada e devolvida para a base em Aracaju, onde o colaborador agenda uma data para entrega ao cliente. Se o laudo for negativo, a bagagem é devolvida sem conserto para a empresa Latam Airlines Brasil base Aracaju e o colaborador providencia a indenização de uma bagagem similar ou do mesmo modelo para o cliente.

### **Levantamento das Causas das Reclamações Realizadas no Setor de Atendimento ao Cliente**

A insatisfação no atendimento é considerada um sério problema, pois está ligada a fidelização do cliente. Diante das falhas ocorridas durante o serviço prestado, desde o momento de abertura do relatório até a entrega da bagagem, foi identificada a necessidade da aplicação de ferramentas da qualidade para verificar quais as causas das reclamações realizadas sobre o atendimento ao cliente.

A seguir são detalhadas as ferramentas que foram utilizadas na definição das causas de reclamação do serviço.

## Aplicação das ferramentas da qualidade: *brainstorming*, diagrama de Ishikawa e matriz GUT

Para a identificação das causas das reclamações foi realizado uma sessão de *brainstorming* com os colaboradores diretamente relacionados com o problema, isto é, os colaboradores do setor Lost Luggage. A seguinte questão foi discutida: Quais as causas que mais contribuem para as reclamações dos clientes na prestação do serviço?

O Quadro 06 abaixo representa o resultado do *brainstorming*.

**Quadro 06- Resultado do *brainstorming***

ITEM	CAUSAS LEVANTADAS	CATEGORIA
1	Atraso na coleta e entrega de bagagens	Mão de obra
2	Preenchimento inadequado de planilhas	Medida
3	Atraso no envio de bagagens para conserto	Mão de obra
4	Informações desatualizadas nos relatórios	Mão de obra
5	Falta de contato frequente com os clientes	Mão de obra
6	Falta de treinamento	Mão de obra
7	Falta de controle de bagagens danificadas no depósito	Método
8	Agilidade não conforme ao realizar as atividades	Mão de obra
9	Falha na execução do 5S no setor	Meio ambiente

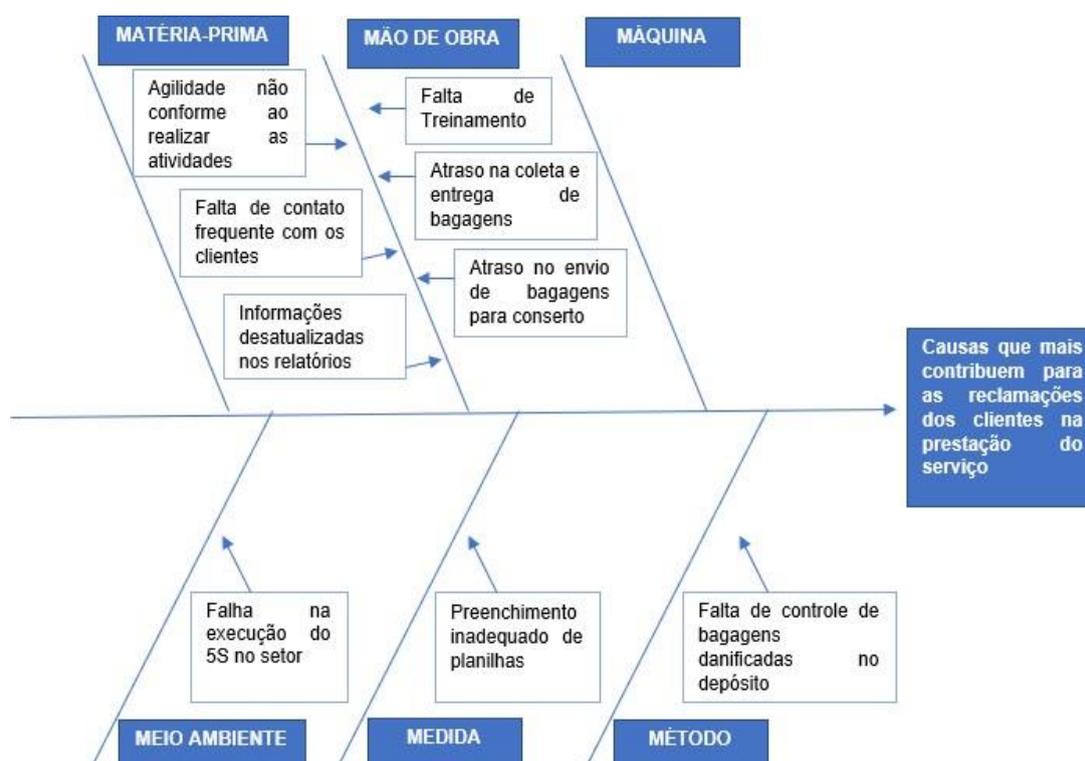
Fonte: Autor (2017)

Pode-se observar através do Quadro 06, que os colaboradores encontraram nove causas relacionadas às reclamações na prestação de serviços, onde foram agrupadas em quatro categorias, conforme apresentado no Quadro 04 da subseção 2.4.3.

Na etapa seguinte foi construído o diagrama de Ishikawa (diagrama de causa e efeito) para apresentar as causas que foram levantadas através da sessão de *brainstorming* para o problema identificado.

A Figura 08 mostra o diagrama de causa e efeito para o problema concernente as reclamações dos clientes. É possível observar que quatro tipos diferentes de causas: Mão de obra, Método, Meio Ambiente e Medida são aplicáveis na execução do Diagrama de Ishikawa.

**Figura 08 – Diagrama de Ishikawa**



Fonte: Autor (2017)

A causa medida, que corresponde as decisões sobre o processo, foi considerada, como sendo a falta de informações no preenchimento das planilhas, o que atrapalhava o funcionamento do setor. A carência de informações tais como: a localização da bagagem, a data de entrada no aeroporto, a data de envio para conserto, bem como de retorno da bagagem para Aracaju implicavam num atraso no processo de entrega/devolução do produto ao cliente.

O problema método, que corresponde a execução do trabalho, está relacionado com a falta de controle do número de bagagens danificadas no depósito, resultando no elevado número de relatórios abertos, bagagens sem conserto e insatisfação dos clientes.

Para a causa mão de obra, que se refere a qualificação de quem executa o processo, foram identificadas as seguintes situações: falta de treinamento dos colaboradores do setor, atraso na coleta e na entrega de bagagens, atraso no envio de bagagens para conserto, agilidade não conforme ao realizar atividades, falta de contato frequentes com os clientes e informações desatualizadas nos relatórios das ações tomadas pelo colaborador.

Foi possível perceber que a falta de treinamento está relacionada ao *turnover* no setor. Colaboradores capacitados para desempenhar as atividades no setor foram promovidos e transferidos para outros departamentos. Os gestores locais não obtiveram tempo suficiente para promover o treinamento de novos colaboradores.

O atraso na coleta e na entrega de bagagens se dava ao centro de custo da companhia aérea monitorado pela gestão local. O setor possuía um valor estabelecido para ser gasto mensalmente com as despesas de transporte, conserto e indenização de bagagens. O atraso no envio de bagagens para conserto, bem como agilidade não conforme ao realizar atividades, falta de contato com clientes são problemas diretamente relacionados com a quantidade de colaborador no setor, gerando uma sobrecarga reduzindo assim a produtividade.

A maioria dos pontos de melhoria apontados no *brainstorming* está relacionada à causa mão de obra. Constatou-se que não existia uma divisão de tarefas no setor entre os colaboradores, devido à falta de organização e comunicação. Os serviços eram feitos de acordo com a necessidade diária, sem um planejamento adequado, desconhecendo o fluxo do processo de danificação de bagagem e resultando nas diversas causas relatadas na Figura 08.

Após identificadas as principais causas da deficiência no atendimento e na prestação do serviço, foi utilizada a matriz GUT, apresentada no Quadro 07 a fim de determinar o problema prioritário a ser tratado. A matriz GUT tem como objetivo aprimorar os problemas notados pela gestão, bem como analisar a prioridade das tarefas que devem ser realizadas e desenvolvidas.

**Quadro 07- Resultado da matriz GUT**

PROBLEMAS		G	U	T	TOTAL	PRIORIZAÇÃO
1	Atraso na coleta e entrega de bagagens	5	5	5	125	1º
2	Falta de controle de bagagens danificadas no depósito	5	5	5	125	1º
3	Falta de treinamento	5	5	4	100	2º
4	Atraso no envio de bagagens para conserto	4	4	5	80	3º
5	Informações desatualizadas nos relatórios	3	4	3	36	4º
6	Preenchimento inadequado de planilhas	3	4	3	36	4º
7	Agilidade não conforme ao realizar as atividades	3	3	3	27	5º
8	Falta de contato frequente com os clientes	3	3	2	18	6º
9	Falha na execução do 5S no setor	4	2	2	16	7º

Fonte: Autor (2017)

A classificação da Matriz GUT foi dada através de notas de 1 a 5, a partir dos problemas relatados pelos colaboradores, de acordo com a gravidade, urgência e tendência de cada item. Observou-se que o setor apresenta maiores problemas com relação ao atraso na coleta e na entrega de bagagens e com a falta de controle de bagagens danificadas no depósito.

Os colaboradores aguardam os clientes contatar a empresa, para então iniciar o processo de conserto ou indenização da bagagem, onde o procedimento da companhia aérea é contatar todos os clientes e quitar os seus relatórios. Preenchimento inadequado das planilhas em relação a inserção das ações tomadas pelos colaboradores nos relatórios abertos são as causas para a falta de controle de bagagens danificadas no depósito. Além disso, outro fator é a falta de interesse dos colaboradores no preenchimento dos dados, por isso a importância da divisão de tarefas, onde irá distribuir e não sobrecarregar um colaborador, otimizando o tempo e dando qualidade ao serviço.

### **Ações para Padronização do Serviço**

Após identificar as causas das reclamações realizadas na prestação de serviços (*Brainstorming*), classificá-las (Diagrama de Ishikawa) e priorizá-las (Matriz GUT), foi elaborado um plano de ação (Quadro 08) com o uso da ferramenta 5W1H, com o intuito de propor melhorias que poderão resultar na otimização do processo de padronização dos serviços prestados pelo setor de bagagens.

**Quadro 08- Plano de ação para melhoria utilizando a ferramenta 5W1H**

WHAT? O QUÊ?	WHO? QUEM?	WHEN? QUANDO?	WHERE? ONDE?	WHY? POR QUÊ?	HOW? COMO?
Tempo (Prazo) no de deslocamento de bagagens	Agente de aeroporto	Imediato	Setor Lost Luggage	Para garantir agilidade na execução do serviço	Solicitando as empresas terceirizadas um prazo para recebimento/devolução da bagagem e informando ao cliente sobre sua bagagem assim que chegar ao Aeroporto de Aracaju
Treinamento dos colaboradores	Supervisor de aeroporto	Imediato	Academia Corporativa da Latam em São Paulo	Para que os objetivos da organização sejam alcançados e que os colaboradores elevem sua produtividade	Solicitando ao gestor regional a liberação do treinamento do curso inicial do Lost Luggage
Padronização dos processos	Supervisor de aeroporto	Imediato	Setor Lost Luggage	Para normatizar e organizar os processos de trabalho a fim de aumentar a produtividade e harmonização do mesmo	Definindo e comunicando o processo padrão escolhido para o funcionamento do setor, monitorando a adesão e treinamento os colaboradores no padrão escolhido

Fonte: Autor (2017)

A primeira sugestão, tempo (prazo) na entrega de bagagem, está relacionada à demora entre abertura do relatório de irregularidade de bagagem (RIB) e a finalização do mesmo. É necessário que os colaboradores nessa atividade, reduza o tempo de espera do cliente, gerando maior satisfação e como consequência aumentando a credibilidade da empresa. Ao sanar este problema, as reclamações serão diminuídas resultando num serviço, mais rápido e eficaz.

Foi relatado à empresa terceirizada MEGGA que é responsável pelo conserto das bagagens, que existe uma insatisfação dos clientes com relação ao prazo no recebimento das bagagens consertadas. Foi sugerida a criação de um formulário de identificação a ser anexado à bagagem indicando a base, o número do relatório (DPR), nome, modelo, dano, marca e observações, incluindo uma data limite de entrega da bagagem consertada em Aracaju. O documento está disposto no anexo A deste trabalho.

Ficou acordado também com a empresa MEGGA a redução do prazo para o conserto de bagagem de 45 para 30 dias. O prazo para conserto de bagagens é estipulado de acordo com a resolução Nº 400 da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC). A Figura 09 mostra um modelo de planilha Google, criada no Google Drive onde os colaboradores preenchem os dados sobre o controle das bagagens enviadas para conserto.

**Figura 09 – Controle de malas enviadas para MEGGA**

A	B	C	D	E	F	G
<b>CONTROLE DE BAGAGENS MEGGA</b>						
RIB	NOME	DATA DE ENVIO	DATA DE CHEGADA	OBSERVAÇÕES	PREVISÃO DE ENTREGA	FUNCIÓNÁRIO
AJUJJ19669	CLIENTE A	06/06/2017	05/07/2017	ENTREGUE	11/07/2107	COLABORADOR 1
AJUJJ19664	CLIENTE B	06/06/2017	07/07/2017	ENTREGUE	11/07/2107	COLABORADOR 1
AJUJJ19665	CLIENTE C	06/06/2017	05/07/2017	ENTREGUE	11/07/2107	COLABORADOR 1
AJUJJ19672	CLIENTE D	06/06/2017	10/07/2017	ENTREGUE	11/07/2107	COLABORADOR 1
AJUJJ19619	CLIENTE E	06/06/2017	10/07/2017	ENTREGUE	11/07/2107	COLABORADOR 1

Fonte: Autor (2017)

Um levantamento realizado durante o segundo trimestre do ano (março, abril e maio de 2017) mostrou que foram enviadas 30 bagagens para conserto e apenas 12 bagagens foram recebidas dentro do prazo estipulado, representando um percentual de 40% de entregas realizadas no prazo (Quadro 09).

**Quadro 09 – Bagagens enviadas para conserto na empresa MEGGA - 2º trimestre do ano de 2017**

BAGAGENS MEGGA		
MÊS	Bagagens enviadas	Bagagens recebidas dentro do prazo
Março	10	3
Abril	11	5
Maio	9	4
Total	30	12

Fonte: Autor (2017)

Após a implantação das sugestões de melhorias no setor de bagagens foi realizado um novo levantamento no terceiro trimestre do ano (junho, julho e agosto), conforme Quadro 10. O número de bagagens enviadas para conserto naquela ocasião foi de 54 com retorno de 38 bagagens dentro do prazo estabelecido, indicando um percentual de 70,37%.

**Quadro 10 – Bagagens enviadas para conserto na empresa MEGGA - 3º trimestre do ano de 2017**

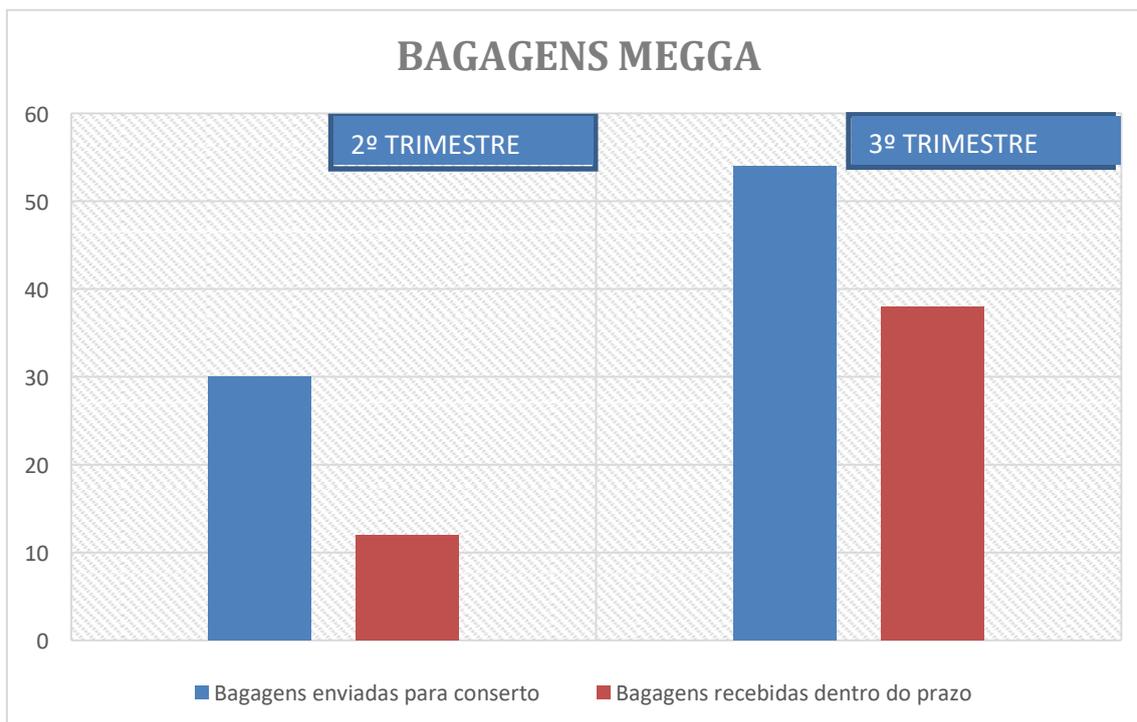
BAGAGENS MEGGA		
MÊS	Bagagens enviadas	Bagagens recebidas dentro do prazo
Junho	17	10
Julho	21	17
Agosto	16	11
Total	54	38

Fonte: Autor (2017)

A implementação da planilha e do formulário de identificação de bagagem proporcionou um aumento de 30,37% no número de bagagens que chegaram dentro do prazo e foram entregues aos clientes.

O Gráfico 01 mostra o aumento na entrega de bagagens dentro do prazo, o que aconteceu após a cumprimento do plano de ação que foi sugerido.

**Gráfico 01 – Bagagens enviadas para conserto X Bagagens recebidas dentro do prazo**



Fonte: Autor (2017)

Treinar e capacitar os colaboradores são fundamentais para que os objetivos da organização sejam alcançados. O colaborador bem treinado é sinal de produtividade, eficiência e eficácia. Foi sugerido aos gestores da empresa, que todos os colaboradores que atuam no setor fossem treinados e capacitados.

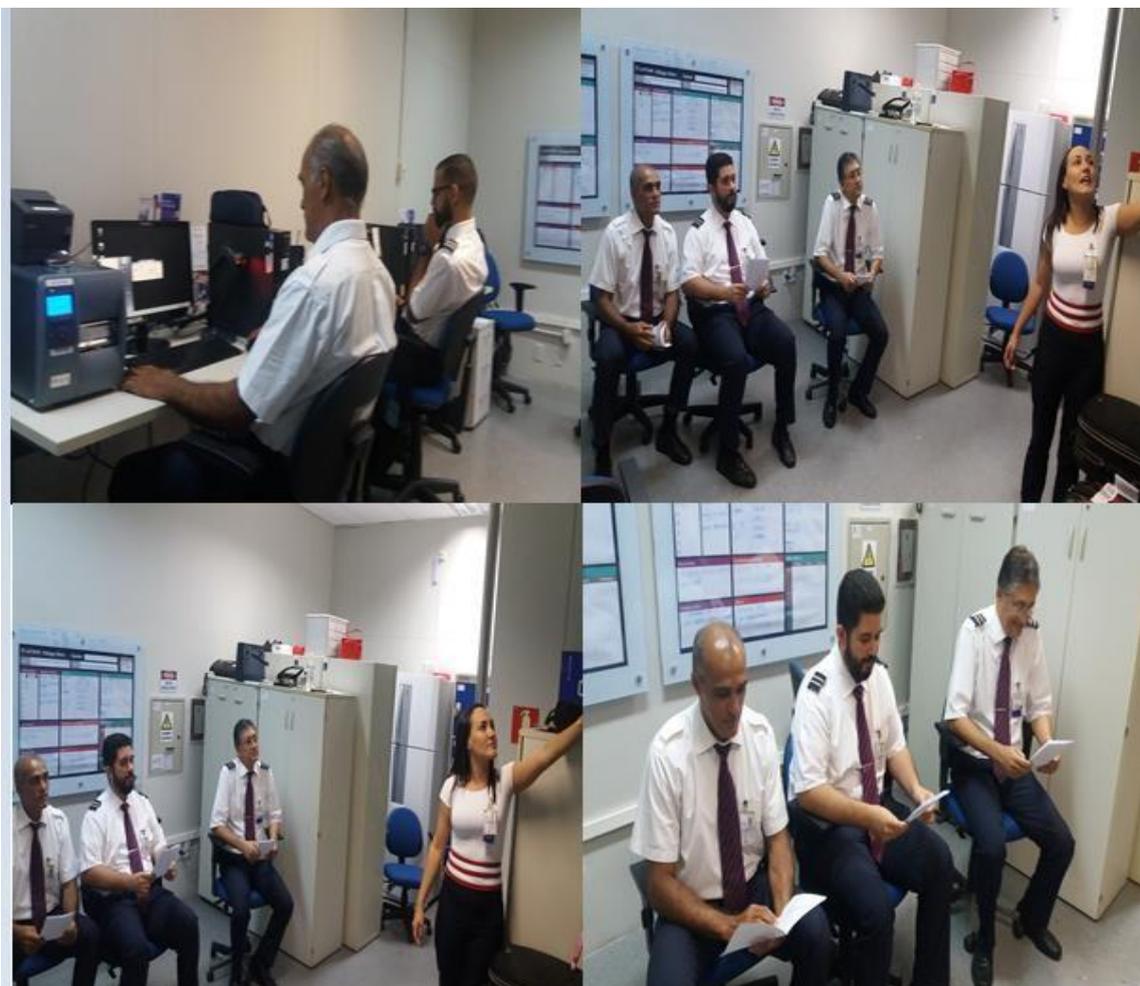
No entanto, devido ao quadro reduzido de colaboradores, os gestores da empresa não conseguiram capacitar os seus colaboradores. Assim sendo, como medida corretiva e imediata a autora do trabalho capacitada com o curso *Lost Luggage*, ministrou o treinamento aos demais colaboradores escolhidos pela empresa para atuarem no referido setor.

Após o treinamento, o número de colaboradores capacitados aumentou de dois para seis.

Os gestores asseguraram que no primeiro trimestre do ano de 2018 irão elaborar e cumprir um cronograma de curso de capacitação dos colaboradores na Academia Corporativa da Latam Airlines em São Paulo,

Na Figura 10 pode-se observar o registro do treinamento que constituiu na apresentação de material teórico, leitura do *pocketbook quick reference Worldtracer*, um livro de bolso com referência rápida do sistema Worldtracer e seu treinamento prático.

**Figura 10 – Treinamento com os colaboradores**



Fonte: Autor (2017)

Por último, foi sugerido padronizar os processos, de abertura do relatório de irregularidade de bagagem (RIB), preenchimento de planilhas, entrega, coleta e conserto de bagagens, através de um melhor plano padrão escolhido, sempre monitorando os processos do serviço, para entender as particularidades e problemas do cliente.

Foi criado em conjunto com os colaboradores da empresa de companhia aérea uma agenda semanal afim de mitigar os erros para melhor controle, padronização e funcionamento adequado do setor. Na Figura 11 é apresentada a agenda semanal.

Figura 11 – Agenda Semanal de Atividades

**AGENDA SEMANAL LL**

Atividades	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo	Tempo e quantidade estimados
Encaminhar bagagens de fibra para São Paulo		●		●				5 bagagens - 40 minutos
Fazer pedido de novas bagagens para indenização	●	●						5 bagagens - 30 minutos
Realizar entrega de bagagens consertadas para o pax	●		●		●			8 bagagens - 1h30
Atualizar planilhas do LL na rede (Megga, AHLS, DPRS)	●	●	●	●	●			30 minutos
MSF - Analisar os erros de AJU	●							20 minutos - em torno de 3 erros
MSF - Contestação				●				20 minutos
MSF - acompanhamento de contestacoes entre as bases					●	●	●	30 minutos
Fechamento de RIBs								30 minutos
Atendimento telefônico das 14h às 16h	●	●	●	●	●	●	●	-
Atendimento ao público no check-in das 12h às 17h	●	●	●	●	●	●	●	-
Encaminhar planilha de bagagens danificadas para as bases que irão recebê-las	●	●	●	●	●	●	●	10 minutos
Tratativas de e-mail (diversos)	●	●	●	●	●	●	●	30 minutos

Fonte:

Latam

Airlines

A padronização e o preenchimento de planilhas é indispensável para o controle das bagagens danificadas no setor. Foi repassado aos colaboradores a importância do preenchimento correto das planilhas. A Figura 12 mostra a planilha criada para o acompanhamento de bagagens a serem indenizadas, com o número do relatório, o modelo escolhido pelo cliente, o tamanho da bagagem, a cor, o valor, o colaborador responsável pela compra, a empresa terceirizada que foi efetuado a compra e a chegada da bagagem.

**Figura 12 – Bagagens Indenizadas**

A	B	C	D	E	F	G	H
<b>BAGAGENS INDENIZADAS JULHO</b>							
RIB	MODELO	TAM	COR	VALOR	FUNCIONÁRIO	EMPRESA	CHEGADA
AJUJJ19036	TRAVEL MAX 210	G	PRETA	R\$ 299,90	COLABORADOR 1	IMPERIUM	OK
AJUJJ18969	GRAPHIS LUXOR II	G	PRETA	R\$ 357,50	COLABORADOR 1	IMPERIUM	OK
AJUJJ18692	GRAPHIS LUXOR I	G	PRETA	R\$ 357,50	COLABORADOR 1	IMPERIUM	OK
AJUJJ19137	IKA IRRESISTÍVEL	G	PRETA	R\$ 349,90	COLABORADOR 1	IMPERIUM	OK
AJUJJ18420	GRAPHIS LUXOR I	G	CAFÉ	R\$ 357,50	COLABORADOR 1	IMPERIUM	OK
AJUJJ19143	SACOLA PRINCESS	U	PRETA	R\$ 189,90	COLABORADOR 1	PRIMICIA	OK
AJUJJ19125	GRAPHIS LUXOR I	G	PRETA	R\$ 357,50	COLABORADOR 1	IMPERIUM	OK
TOTAL				R\$ 2.269,70			

Fonte: Autor (2017)

A Figura 13 apresenta um modelo de planilha que é alimentada com todos os relatórios abertos no desembarque do aeroporto de Aracaju e contém o nome do colaborador, a quantidade e o número do relatório, o nome do cliente, o bairro que reside para facilitar a coleta e entrega da bagagem, o voo que ocasionou o erro, a data e qual a situação do relatório, se ele foi aberto em Aracaju ou transferido, se já foi encerrado ou está em andamento.

**Figura 13 – Planilhas de Danificações de Bagagens**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
<b>PLANILHA DE DPR's JUL 2017</b>												
FUNCIONÁRIO	QTD	DPR	NOME	BAIRRO	VOO	DATA	ABERTAS	RECEBIDAS	TRANSFERIDAS	EM ANDAMENTO	CONSELTADAS	ENCERRADAS
COLABORADOR 1	1	AJUJJ19725	CLIENTE A	ATALAIA	JJ3512	29/jun/17						1
COLABORADOR 1	2	AJUJJ19726	CLIENTE B	GRAGERU	JJ3426	01/jul/17						1
COLABORADOR 1	3	AJUJJ19727	CLIENTE C	GRAGERU	JJ3426	01/jul/17						1
COLABORADOR 2	4	AJUJJ19728	CLIENTE D	SAO PAULO	JJ3653	01/jul/17						1
COLABORADOR 2	5	AJUJJ19729	CLIENTE E	GRAGERU	JJ3653	01/jul/17						1
COLABORADOR 2	6	AJUJJ19730	CLIENTE F	JARDINS	JJ3520	02/jul/17						1
COLABORADOR 2	7	AJUJJ19731	CLIENTE G	FAROLANDIA	JJ3430	02/jul/17	1					
COLABORADOR 2	8	AJUJJ39732	CLIENTE H	13 DE JULHO	JJ3862	02/jul/17				1		
COLABORADOR 1	9	AJUJJ19733	CLIENTE I	FAROLANDIA	JJ3862	02/jul/17	1					
COLABORADOR 1	10	AJUJJ19734	CLIENTE J	SAO CRISTOVÃO	JJ3862	02/jul/17						1
COLABORADOR 1	11	AJUJJ19735	CLIENTE L	13 DE JULHO	JJ3512	03/jul/17						1
COLABORADOR 1	12	AJUJJ19736	CLIENTE M	13 DE JULHO	JJ3512	03/jul/17						1
COLABORADOR 2	13	AJUJJ19737	CLIENTE N	STOS DUMONT	JJ3862	02/jul/17						1
COLABORADOR 2	14	AJUJJ19738	CLIENTE O	ARUANA	JJ3169	04/jul/17		1				
COLABORADOR 2	15	AJUJJ19739	CLIENTE P	DEMIRO GOUVEIA	JJ3512	05/jul/17						1
COLABORADOR 1	16	AJUJJ19740	CLIENTE Q	COROA DO MEIO	JJ3664	04/jul/17						1
COLABORADOR 1	17	AJUJJ19741	CLIENTE R	SALGADO F	JJ3664	05/17/17					1	

Fonte: Autor (2017)

O preenchimento adequado das planilhas apresentadas anteriormente promoveu o aumento de 18,85% de relatórios abertos e resolvidos em um trimestre, aumentando assim a satisfação do cliente e organizando o setor. O Quadro 11 apresenta a quantidade de processos resolvidos nos meses de março, abril e maio de 2017 antes da aplicação das ações.

**Quadro 11 – Quantidade de relatórios abertos e finalizados nos meses de março, abril e maio/2017**

Quantidade de relatórios			
Mês	Abertos	Finalizados	%
Março	53	21	39,62
Abril	53	20	37,74
Maio	44	19	43,18
Média			<b>40,18</b>

Fonte: Autor (2017)

O Quadro 12 mostra a quantidade de relatórios abertos e finalizados nos meses de junho, julho e agosto de 2017 após implantação das ações de melhorias.

**Quadro 12 – Quantidade de relatórios abertos e finalizados dos meses de junho, julho e agosto/2017**

Quantidade de relatórios			
Mês	Abertos	Finalizados	%
Junho	57	30	52,63
Julho	63	40	63,49
Agosto	41	25	60,97
Média			<b>59,03</b>

Fonte: Autor (2017)

Foi relatado também pelos colaboradores a dificuldade em efetuar o serviço, devido o atendimento telefônico do setor, o número de ligações recebidas no dia. Atrasando o envio de bagagens para conserto, a entrega aos clientes, o preenchimento das planilhas e o atendimento presencial no aeroporto. Em acordo com os gestores da empresa, foi acertado que o atendimento telefônico se daria em duas horas das seis horas trabalhadas no turno.

A Figura 14 mostra uma página do sistema *WorldTracer* utilizado pela companhia aérea, onde é publicado o horário de funcionamento do setor disponibilizados para todas as bases em que a companhia aérea opera. Já

para os clientes, no momento da abertura do relatório de danificação da bagagem é informado o telefone do setor e o horário de atendimento telefônico, diminuindo os telefonemas durante todo o turno e concentrando entre as duas horas escolhidas pela empresa.

#### Figura 14 – Horário Telefônico

```
TAM LINHAS AEREAS S/A
AIRPORT:          ARACAJU/SE
                  AV SENADOR JULIO CESAR LEITE S/N

E-MAIL ADDRESS:  BAGAGEM/D/AJULL/A/TAM/D/COM/D/BR
OFFICE HOURS:    FROM 00:30 TO 04:30/FROM 11:00 TO 16:00
PHONE NUMBERS:   00 55 79 3212 8565 FROM 14:00 TO 16:00
ACTION FILE:     AJUJJAP

-----
AGENTS:          MARCELO / ANDRE / ██████████
```

Fonte: Latam Airlines

#### Resultados das Dimensões da Pesquisa SERVQUAL

Para a pesquisa abaixo foram escolhidos 50 casos de clientes aleatórios de um total de 161 casos. Esse número foi selecionado considerando os relatórios completos (finalizados) constando a entrada e saída da bagagem na base de Aracaju. Situações em que aos relatórios foram transferidos para outra base ou sem continuidade no processo por parte dos clientes não foram aqui considerados.

Foi utilizada a ferramenta de avaliação da qualidade SERVQUAL e elaborado uma pesquisa afim de verificar a satisfação dos clientes em relação ao atendimento prestado pela companhia aérea. Na Figura 15 são apresentadas as médias para os atributos investigados, tanto para expectativas quanto para as percepções observadas pelos clientes.

**Figura 15 – Resultado da Pesquisa SERVQUAL**

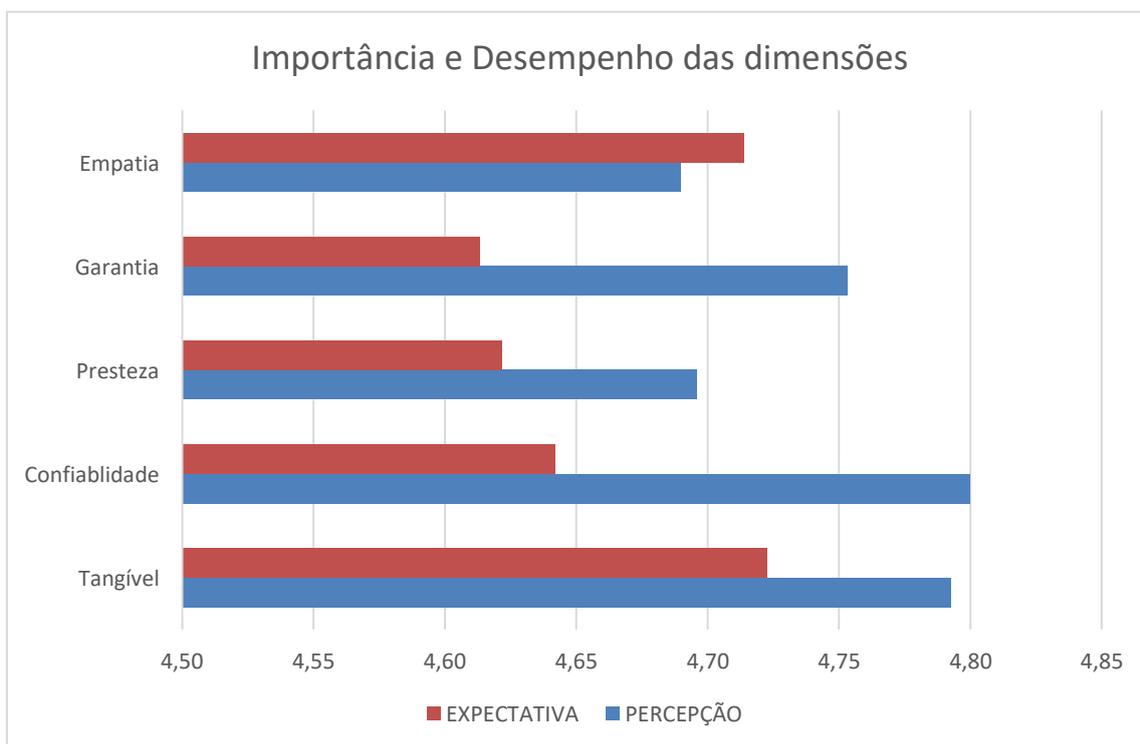
TANGÍVEIS	PERCEPÇÃO (P)	EXPECTATIVA (E)	DIFERENÇA (P-E)
1- Os equipamentos são modernos	4,47	4,38	0,09
2- Instalações físicas são de fácil acesso e atraentes	4,89	4,74	0,15
3- Os colaboradores são bem-vestidos	4,94	4,77	0,17
4- Materiais usados nos consertos das bagagens são de qualidade	4,87	5	-0,13
CONFIABILIDADE	PERCEPÇÃO (P)	EXPECTATIVA (E)	DIFERENÇA (P-E)
5- O serviço é cumprido no prazo prometido	4,96	4,82	0,14
6- Interesse sincero na solução dos problemas	4,8	4,79	0,01
7- Serviços realizados corretamente na primeira vez	4,59	4,42	0,17
8- Registros atualizados	4,79	4,35	0,44
9- Presteza na resolução dos problemas	4,86	4,83	0,03
PRESTEZA	PERCEPÇÃO (P)	EXPECTATIVA (E)	DIFERENÇA (P-E)
10- Quando há um problema com a empresa, é resolvido	4,5	4,71	-0,21
11- Informa o prazo em que o serviço será executado	4,93	4,37	0,56
12- Colaboradores estão dispostos ajudá-los	4,73	4,92	-0,19
13- Colaboradores possuem conhecimento para responder as questões	4,9	4,8	0,1
14- Rapidez no atendimento	4,42	4,31	0,11
GARANTIA	PERCEPÇÃO (P)	EXPECTATIVA (E)	DIFERENÇA (P-E)
15- Suporte adequado da companhia aérea para cumprir suas tarefas	4,85	4,82	0,03
16- Você se sente seguro em solicitar os serviços do setor Lost Luggage	4,54	4,23	0,31
17- O comportamento dos colaboradores gera confiança em você, em relação ao serviço prestado	4,87	4,79	0,08
EMPATIA	PERCEPÇÃO (P)	EXPECTATIVA (E)	DIFERENÇA (P-E)
18- Colaboradores atendem suas necessidades	4,93	4,91	0,02
19- Horário de funcionamento conveniente	3,84	4,23	-0,39
20- A companhia fornece um atendimento de qualidade	4,87	4,85	0,02
21- O contato obtido entre o colaborador e o cliente é suficiente e frequente	4,89	4,77	0,12
22- Os colaboradores dão atenção individual aos clientes	4,92	4,81	0,11

Fonte: Autor (2017)

Observa-se que as cinco questões que os clientes dão maior importância são: “Materiais usados nos consertos das bagagens são de qualidade” (5), “Colaboradores estão dispostos ajudá-los” (4,92), “Colaboradores atendem suas necessidades” (4,91), “A companhia fornece um atendimento de qualidade” (4,85), “Presteza na resolução dos problemas” (4,83). Estes atributos pertencem a quatro dimensões.

Quanto as questões percebidas com menor pontuação dada pelos clientes estão: “Horário de funcionamento conveniente” (3,84), “Rapidez no atendimento” (4,42), “Os equipamentos são modernos” (4,47), “Quando há um problema com a empresa, é resolvido” (4,5) e “Você se sente seguro em solicitar os serviços do setor Lost Luggage” (4,54). Ressaltando que dois atributos pertencem à dimensão presteza.

No Gráfico 02, pode-se observar que as médias referentes a percepção foram maiores que as médias das expectativas, um bom resultado para companhia aérea, devido as sugestões acolhidas no estudo, oferecendo assim um atendimento ideal aos seus clientes.

**Gráfico 02 – Percepção X Expectativa das dimensões**

Fonte: Autor (2017)

## 5 CONCLUSÃO

A padronização é fundamental no controle da qualidade e dos sistemas, com base no estudo de caso da empresa LATAM Airlines Brasil base Aracaju, sendo possível observar a existência de algumas dificuldades no desenvolvimento dos serviços prestados.

De acordo com o mapeamento do processo de danificação das bagagens, são apresentados o fluxo da abertura e da finalização do relatório, ou seja, esta etapa compreende desde o momento em que o cliente faz a reclamação até o momento em que o cliente recebe a bagagem consertada ou uma nova bagagem.

Foram também identificadas as causas das reclamações do serviço prestado através da ferramenta *Brainstorming* e priorizadas através da matriz GUT. Nessa interpretação, surgiram três oportunidades de melhorias, as quais foram desmembradas pela ferramenta 5W1H e implementadas no setor pela gestão da companhia aérea. Houve uma redução no tempo de entrega das bagagens em Aracaju. Os colaboradores entenderam a importância da alimentação de dados em planilhas sugeridas no estudo, aumentando a satisfação do cliente conforme a pesquisa SERVQUAL.

Diante disto, conclui-se que o objetivo geral foi concluído através do estudo, identificando as causas das reclamações feitas pelo cliente e colaboradores, verificando a utilização dos processos e serviços e sugerindo a padronização dos processos. Dessa forma, percebe-se uma redução no tempo de ciclo entre a abertura e finalização do relatório proporcionando uma maior satisfação para o cliente.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C.. **Concepção e desenvolvimento de um protótipo de software genérico para avaliar a qualidade em serviços utilizando o método SERVQUAL**, Programa de Pós Graduação, Curitiba, 2013. Disponível em: < <http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/handle/1884/31417?show=full> >. Acesso em: 12 abr. 2017.

Gil, Carlos Antônio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002

ANDRADE, Glauco Valerio Pinheiro. et al. Aplicação da gestão por processos no setor de projeto e obras na área sul da concessionária de energia elétrica do estado do Ceará empresa Coelce. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção.,35, 2015, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza: ABEPRO, 2015. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_206\\_219\\_28495.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_219_28495.pdf) >. Acesso em: 10 maio 2017.

Balieiro, Joyce Helena; Delaci, Livia Maia; Dorati, Inah; Balieiro, Josy Carla. ANÁLISE SERVQUAL NO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DO UNIFEB. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção.,25, 2015, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza: Abepro 2015. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_207\\_232\\_26453.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_207_232_26453.pdf) > Acesso em: 09 outubro 2017.

BERGMANN, Natanael; Scheunemann, Rafael; POLACINSKI, Édio. **Ferramentas da qualidade: definição de fluxogramas para a confecção de jalecos industriais**. Horizontina: FAHOR, 2012. Disponível em: < [http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2012\\_2.%20FERRAMENTAS%20DA%20QUALIDADE%20%20DEFINI%C3%87%C3%83O%20DE%20FLUXOGRAMAS%20PARA%20A%20CONFEC%C3%87%C3%83O%20DE%20JALECOS%20INDUSTRIAIS.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2012_2.%20FERRAMENTAS%20DA%20QUALIDADE%20%20DEFINI%C3%87%C3%83O%20DE%20FLUXOGRAMAS%20PARA%20A%20CONFEC%C3%87%C3%83O%20DE%20JALECOS%20INDUSTRIAIS.pdf) >. Acesso em: 23 maio 2017.

CABRAL, Frankleide. et al. Qualidade nos serviços: um estudo de caso em um escritório de advocacia. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção.,24, 2009, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ABEPRO, 2009. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_092\\_627\\_13331.p](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_092_627_13331.pdf)df >. Acesso em: 10 maio de 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total**. Belo horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1991. 220p

CEAB. **Mercado da aviação** 2017. Disponível em: < <https://ceabbrasil.com.br/blog/o-mercado-da-aviacao-em-2017/> >. Acessado em: 23 mar. 2017

CORDEIRO, Priscilla Tosta; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Qualidade em serviços no atendimento ao cliente: avaliação baseada nas dimensões da qualidade. In Núcleo de Gestão da Qualidade e Metrologia da Faculdade de Eng<sup>a</sup> Mecânica e de Produção, 1999, Santa Bárbara D' Oeste. **Anais eletrônicos...** Santa Bárbara D' Oeste: ABEPRO, 1999. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1999\\_a0166.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1999_a0166.pdf) >. Acesso em: 27 abr. 2017.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

DE PAULA, Gilles. **Como o SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade Total) pode ajudar a reduzir custos e melhorar os resultados**. Disponível em < <https://www.treasy.com.br/blog/sgq-sistema-de-gestao-da-qualidade-total> > Acesso em 28 abr 2017.

ESTUMANO, Keyla da Costa. et al. Aplicação do método de análise e solução de problemas para redução dos índices de inadimplência em uma empresa de recuperação de crédito. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção.,35, 2015, Fortaleza. **Anais eletrônicos...**Fortaleza: ABEPRO, 2015. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_207\\_232\\_27817.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_207_232_27817.pdf) >. Acesso em: 10 maio 2017.

FEIGENBAUM, Armand V. Controle da qualidade total: gestão e sistemas. São Paulo: Markon, 1994.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS,2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GONÇALVES, H. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Editora Avercamp, 2005.

GOULART, Luiz Eduardo Takenouchi; BERNEGOZZI, Robson Peres. O uso das ferramentas da qualidade na melhoria de processos produtivos. In I International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 16.,2010, São Carlos. **Anais eletrônicos...**São Carlos: ABEPRO,2010. Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_ti\\_st\\_113\\_745\\_15151.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_ti_st_113_745_15151.pdf) >. Acesso em: 27 abr. 2017.

JUNIOR, Celso Carlino Maria Fornari. **Aplicação da Ferramenta da Qualidade (Diagrama de Ishikawa) e do PDCA no Desenvolvimento de Pesquisa para a reutilização dos Resíduos Sólidos de Coco Verde**. ISSN: INGEPRO, 2010. Disponível em: <

[http://www.ingepro.com.br/Publ\\_2010/Set/307-836-1-PB.pdf](http://www.ingepro.com.br/Publ_2010/Set/307-836-1-PB.pdf) >. Acesso em: 21 abril de 2017.

JUNIOR, José Aparecido Victor. et al. As diferentes percepções da qualidade dos serviços prestados: um estudo de caso no comércio varejista. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção.,23, 2003, Ouro Preto. **Anais eletrônicos...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0207\\_0407.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0207_0407.pdf)>. Acesso em 10 maio 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas S. A., 2009.

LONGO, Maria Tereza. Et al. Aplicação do ciclo pdca e de ferramentas da qualidade em uma empresa produtora e empacotadora de alimentos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 36., 2016, João Pessoa. **Anais eletrônicos...** João Pessoa: ABEPRO, 2016. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_227\\_328\\_30156.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_227_328_30156.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2017.

MARINO, H; L; F. Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial. SIMPEP, São Paulo, 2006.

MARTINS, V.; TRINDADE, S.; MACEDO, A.; NEVES, R.. **Utilização do modelo SERVQUAL**: em uma rede de supermercados como instrumento de avaliação da qualidade. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, v. 4, n. 7, p. 279-296, 2012.

MARTINS, Rosemary. **Fluxograma de Processo**. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/fluxograma-de-processo>>. Acesso em 22 setembro 2017.

MELO, Thalita. **Modelo Japonês de Administração**. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/1256214/>>. Acesso em 09 outubro 2017

OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer pesquisa qualitativa. 3 ed. Petrópolis,2010.

PERIARD, Gustavo. **Matriz GUT** - Guia Completo 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acessado em 29 abr. 2017.

PESTANA, Marcelo Diniz. et al. Aplicação integrada da matriz GUT e da matriz da qualidade em uma empresa de consultoria ambiental: um estudo de caso para elaboração de propostas de melhorias. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção.,36, 2016, João Pessoa. **Anais eletrônicos...** João Pessoa: ABEPRO, 2016. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_227\\_329\\_30428.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_227_329_30428.pdf)>. Acesso em: 29 abr. 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Universidade FEEVALE, 2013. p. 51-71.

PILZ, Diana Michele. et al. **Ferramentas da qualidade: uma aplicação em uma IES para desenvolvimento de artigos científicos**. Horizontina: FAHOR, 2011. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2011\\_Ferramentas\\_qualidade\\_aplicacao\\_artigos%20cientificos.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2011_Ferramentas_qualidade_aplicacao_artigos%20cientificos.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2017.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: As ferramentas essenciais** (livro eletrônico). Curitiba: InterSaber, 2012. (Série Administração da Produção).

SILVA, Thalissa Ribeiro da; SOUZA, Ana Luiza Lima. Gestão da qualidade como estratégia de competitividade: caso da baixada fluminense. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção.,34, 2014, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: ABEPRO, 2014. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014\\_TN\\_WIC\\_195\\_101\\_25104.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_WIC_195_101_25104.pdf)>. Acesso em: 06 maio 2017.

SILVA, Vilma Aparecida Ferreira da; Lopes, Mack-Dowell Ribeiro. **Aplicação do diagrama de Ishikawa em uma oficina de reparação automotiva**, 2009. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2009/anais/arquivos/RE\\_0598\\_0196\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/RE_0598_0196_01.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2017.

TREASY. **Sistema de gestão da qualidade** 2016. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/sgq-sistema-de-gestao-da-qualidade-total>>. Acesso em 22 abr. 2017.

TAMBORLIN, Norberto; TOSE, Rodrigo. **Padronização dos processos críticos da linha de confecção de roupa de cama**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2 n.2 p.01-22, Sem I. 2008 ISSN 1980-7031

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação para trabalhos de conclusão de curso: relatórios, artigos e monografias**. Aracaju: FANESE, 2014. (Caderno).

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Delivering Quality Service – Balancing Customer Perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.

## **ANEXOS**

**ANEXO A – Formulário de Identificação de bagagem**

BASE: AJU

DPR:

NOME:

MODELO:

DANO:

MARCA:

OBS:

SJR COMUNICAÇÃO

[meggabagagens.com.br](http://meggabagagens.com.br)



Avenida Oliveira Freire, 219 - Parque Paulistano - CEP 08081-470 - São Paulo - SP

☎ 11 3056-1111 ✉ fale@meggabagagens.com.br



## APÊNDICES

## Apêndice A - Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação do Cliente

Questionário de Avaliação do Grau de Satisfação do Cliente							
Para cada uma das seguintes afirmações avalie de forma espontânea a sua concordância,							
desde "Discordo Totalmente" até "Concordo totalmente", preenchendo o respectivo círculo.							
Caso não saiba o que responder em alguma informação, assinalar "Não sei" (NS).							
Se a pergunta não se aplica ao seu caso, assinalar "Não se aplica"(NA).							
	EXEMPLO:						
	1	2	3	4	5	NS	NA
	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>				
	Discordo totalmente	Discordo	Às vezes	Concordo	Concordo totalmente	Não sei	Não se aplica
1- Os equipamentos são modernos							
2- Instalações físicas são de fácil acesso e atraentes							
3- Os colaboradores são bem-vestidos							
4- Materiais usados nos consertos das bagagens são de qualidade							
5- O serviço é cumprido no prazo prometido							
6- Interesse sincero na solução dos problemas							
7- Serviços realizados corretamente na primeira vez							
8- Registros atualizados							
9- Presteza na resolução dos problemas							
10- Quando há um problema com a empresa, é resolvido							
11- Informa o prazo em que o serviço será executado							
12- Colaboradores estão dispostos ajudá-los							
13- Colaboradores possuem conhecimento para responder as questões							
14- Rapidez no atendimento							
15- Suporte adequado da companhia aérea para cumprir suas tarefas							
16- Você se sente seguro em solicitar os serviços do setor Lost Luggage							
17- O comportamento dos colaboradores gera confiança em você, em relação ao serviço prestado							
18- Colaboradores atendem suas necessidades							
19- Horário de funcionamento conveniente							
20- A companhia fornece um atendimento de qualidade							
21- O contato obtido entre o colaborador e o cliente é suficiente e frequente							
22- Os colaboradores dão atenção individual aos clientes							