

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA  
Curso de Administração – CADM

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS: fatores que contribuem para o reparo  
correto na primeira vez pelos técnicos da Jaguar e Land Rover de Cabedelo  
- PB**

OSVALDO LUNA DE FRANÇA NETO

João Pessoa  
Setembro 2019

OSVALDO LUNA DE FRANÇA NETO

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS: fatores que contribuem para o reparo  
correto na primeira vez pelos técnicos da Jaguar e Land Rover de Cabedelo  
- PB**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Professora Orientadora:** Ms. Thaís Teles Firmino

João Pessoa  
Setembro 2019

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

F814q França Neto, Osvaldo Luna de.

QUALIDADE DOS SERVIÇOS : fatores que contribuem para o reparo correto na primeira vez pelos os técnicos da Jaguar e Land Rover de Cabedelo - PB / Osvaldo Luna de França Neto. - João Pessoa, 2019.

20 f. : il.

Orientação: Thais Teles Firmino.  
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Qualidade em Serviço. 2. Certo da primeira vez. 3. Controle de qualidade. 4. Procedimento padrão. 5. Qualificação técnica. I. Firmino, Thais Teles. II. Título.

UFPB/CCSA

## **Folha de aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

**Aluno:** Osvaldo Luna de França Neto

**Trabalho:** Qualidade dos serviços: fatores que contribuem para o reparo correto na primeira vez pelos técnicos da Jaguar e Land Rover de Cabedelo– PB

**Área da pesquisa:** Gestão da qualidade

**Data da aprovação:** 12/09/2019

## **Banca examinadora**

---

Thaís Teles Firmino  
Orientadora

---

Lucimeiry Batista da Silva  
Avaliadora

## RESUMO

Em um mercado aberto, com várias possibilidades de demandas e ofertas, as empresas devem atender a todas expectativas dos seus clientes, visando atingir o mais alto nível de satisfação para continuar existindo. As montadoras de veículos utilizam de métodos e técnicas para entender as necessidades dos clientes e criar meios para satisfazê-los, buscando ter qualidade nos serviços prestados. Um desses métodos é o reparo correto da primeira vez, que consiste em atender a todas as solicitações do cliente na primeira vez em que são reclamadas no departamento de pós-vendas. Os fabricantes de veículos sabem da influência que o reparo correto na primeira vez tem no processo de satisfação e fidelização de seus clientes. Baseado nesse contexto, pesquisamos a autorizada da Jaguar e Land Rover da cidade de Cabedelo – PB com o objetivo de analisar quais fatores contribuem para o reparo correto na primeira vez executado pelos técnicos desta autorizada, assim como a atuação do controle da qualidade e o cumprimento dos procedimentos padrão, além dos vínculos entre a qualificação profissional dos técnicos com a qualidade no serviço prestado.

Palavras-chave: Qualidade em serviço; certo da primeira vez; controle da qualidade; procedimento padrão; qualificação técnica.

## **LISTA DE SIGLAS**

NPS – Net Promoter Score

PDCA – Planejar, desenvolver, checar e agir corretivamente (tradução do inglês *Plan, Do, Check and Act*)

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Conceitos de Qualidade.....	10
2.2 Qualidade em Serviços.....	11
2.3 Controle da Qualidade.....	12
2.4 Certo da Primeira vez.....	13
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	13
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	14
4.1 Controle da Qualidade.....	15
4.2 Procedimentos Padrão .....	16
4.3 Qualificação Técnica.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	18
REFERÊNCIAS .....	18

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente com o ambiente de trabalho globalizado com grande facilidade de acesso a informações e com mercados abertos, as empresas estão em um contexto de grande competitividade. Nesse cenário, salienta-se que “a época em que vivemos caracteriza-se por uma onda poderosa e irreversível de unificação do mundo [...]que coincide com uma conjunção de fenômenos econômicos como a abertura de mercado num contexto globalizado” (JUVIN; LIPOVETSKY, 2012, p. 1). Diante disso, as empresas precisam promover mudanças organizacionais, visando atingir o mais alto nível de satisfação de seus clientes.

No setor automobilístico, as montadoras de veículos sempre buscam elaborar métodos e técnicas para garantir um mais alto nível de satisfação de seus clientes. De acordo com o gerente de pesquisa da J.D. Power do Brasil, empresa internacional de estudos automotivos, o perfil da área comercial nas concessionárias tem modificado, visando a superação das expectativas do cliente ao posicionar o vendedor como um consultor do produto (DEALER, 2015).

Entender o nível da satisfação dos clientes é tão importante para os fabricantes de automóveis que, anualmente, a J.D. Power divulga uma pesquisa em que identifica qual marca de veículos de luxo tem seus clientes mais satisfeitos no pós-vendas. São avaliados os fabricantes Audi, BMW, Mercedes e Land Rover e foi identificado que a Audi tem os clientes mais satisfeitos no pós-vendas dentro desse segmento no ano de 2018/2019. Para José Sétimo, diretor de pós-vendas da Audi do Brasil, este fato pode ser atribuído ao trabalho em conjunto com sua rede para que os clientes não fiquem encantados apenas pelos veículos, mas em todo ciclo de relacionamento (NEVES,2019).

Nessa circunstância, as fabricantes de automóveis Jaguar e Land Rover, que apesar de serem duas marcas distintas, são da mesma companhia sediada na Inglaterra, a Jaguar Land Rover, perceberam que é necessário desenvolver ações como medir o nível de satisfação dos seus clientes utilizando a ferramenta NPS, estabelecer um padrão para verificação de qualidade pós serviço na assistência técnica, entre outros. Essas ações são utilizadas por suas autorizadas, distribuídas por todo o mundo, em busca de oferecer produtos e serviços de qualidade.

No Brasil, a Jaguar e Land Rover divulgam um *ranking* mensalmente de todas as suas autorizadas contendo as avaliações dos clientes baseado na experiência que tiveram ao adquirir algum produto ou serviço. Outra ação desenvolvida com vistas à satisfação é o reparo correto da primeira vez, que se define no atendimento das solicitações dos clientes referente à manutenção técnica dos veículos, no momento em que são reclamadas, a fim de assegurar a satisfação dos mesmos com a marca, partindo do pressuposto que a fidelização gera um crescimento rentável do negócio.

Como afirmam Juais e Lorusso (2009, p.1), “não basta atrair clientes se não existir uma preocupação da empresa em retê-los. A simples atração de clientes gera uma rotatividade que envolve gastos e tempo, energia e dinheiro que seriam poupados com a fidelização da clientela”. Este nível de satisfação com o reparo correto da primeira vez é medido pelo fabricante através de uma pesquisa enviada por e-mail aos clientes que executaram algum tipo de serviço no departamento de assistência técnica das suas autorizadas.

Na cidade de Cabedelo – PB, a Jaguar e Land Rover possuem o representante autorizado a comercializar os veículos e prestar assistência técnica, sendo instruído a seguir os padrões estipulados pela montadora, buscando alcançar o mais alto nível de satisfação dos clientes. Nesse contexto, em virtude da competitividade, da importância do foco voltado aos clientes e o papel dos serviços de manutenção no segmento, questionou-se: quais fatores contribuem para o êxito na execução do reparo correto na primeira vez dos veículos atendidos pelas autorizadas Jaguar e Land Rover de Cabedelo – PB?

Uma vez que um dos principais responsáveis pelo reparo correto na primeira vez são os técnicos que executam os serviços nos veículos, estabelecemos como objetivo geral desse artigo **analisar os fatores que orientam os técnicos da autorizada Jaguar e Land Rover da cidade de Cabedelo – PB a executarem o reparo correto na primeira vez.** Em outras palavras, buscamos compreender os elementos que viabilizam a excelência nos reparos realizados pelos técnicos na primeira manutenção dos veículos.

A Jaguar e Land Rover utilizam algumas ferramentas para garantir que todas as solicitações dos clientes sejam atendidas na primeira vez que são indicadas. Dentre elas, o controle da qualidade, que tem a função de entender as necessidades do cliente para posterior comunicação aos técnicos, visando o detalhamento das solicitações para possibilitar maior assertividade nas soluções planejadas. Neste processo, pode haver o chamado teste de rodagem com o cliente, que consiste em uma análise mais aprofundada do veículo incluindo uma condução, isto é, processo em que o cliente irá demonstrar os pontos de correção a serem feitos no veículo que só são percebidos com um teste de rodagem.

Outro papel do controle da qualidade é analisar os veículos após a execução dos serviços para confirmar se todas as exigências dos clientes foram atendidas. Caso alguma deficiência seja identificada, o veículo é encaminhado aos técnicos com o objetivo de corrigi-las antes da entrega ao cliente, evitando custos com falhas externas (CARPINETTI, 2016; OLIVEIRA, 2004). Considerando a importância dessa função no processo do reparo correto da primeira vez, delineamos como primeiro objetivo específico **identificar como os mecanismos de atuação do controle da qualidade influenciam no reparo certo na primeira vez.**

Outra exigência dos fabricantes com as autorizadas é que seus técnicos utilizem os procedimentos padrão para executar o reparo nos veículos. Esses procedimentos estão descritos em um manual de reparação que explica o funcionamento dos componentes contidos nos veículos e como testá-los de forma técnica, afim de facilitar o diagnóstico e indicar como o protocolo do reparo deve ser utilizado. A Jaguar e Land Rover também disponibilizam para os técnicos um informativo de circulação interna com as soluções de possíveis avarias em seus produtos. Baseados nisso, o segundo objetivo específico foi **avaliar o cumprimento dos procedimentos padrão.**

Um dos pré-requisitos para ser técnico em uma das autorizadas da Jaguar e Land Rover é ter curso técnico em automobilística. Após a contratação, os funcionários participam de uma formação continuada oferecida pelo centro de treinamento da companhia, localizado em São Bernardo do Campo – SP, para que sejam capacitados nas particularidades das marcas. Os técnicos são submetidos a avaliações classificatórias, em que o nível um classifica aqueles com pouca habilidade para executar determinados reparos e quatro aqueles capacitados a executar os serviços mais complexos. Assim, o terceiro objetivo específico foi **apresentar os vínculos entre a qualificação dos técnicos e a qualidade dos reparos executados.**

O interesse pelo tema originou-se da atuação profissional do autor, que é formado técnico em automobilística e trabalhou na organização pesquisada, primeiramente como técnico nível quatro e depois gerente de pós-venda, estando desligado da mesma há dois anos. O autor conhece bem o conceito de reparo correto da primeira vez da empresa pesquisada, mas nunca se atentou para os fatores que influenciam nesse processo, o que despertou o interesse em estudá-los. Ademais, entendemos a necessidade das concessionárias monitorarem as expectativas dos clientes e o desempenho dos serviços, sobretudo em relação ao reparo correto da primeira vez, visto que o produto comercializado é mundialmente conhecido pelo seu requinte. Nesse sentido, destacamos que existem estudos sobre a qualidade dos serviços e a percepção dos clientes nas concessionárias, inclusive no Nordeste do Brasil. Contudo, esses estudos, enfocam nos serviços realizados dentro dos prazos de

garantia concedidos pelos fabricantes que são três anos ou cem mil quilômetros rodados, o que ocorrer primeiro.

Em buscas realizadas na Biblioteca Digital da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e no banco de Dissertações e Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), em julho de 2019, pesquisando-se por qualidade dos serviços prestados por concessionárias de veículos e reparo correto da primeira vez, não encontramos resultados. Por meio do site [www.google.com.br](http://www.google.com.br), foram encontrados artigos científicos e TCCs sobre gerenciamento da qualidade dos serviços nas concessionárias de veículos, porém sem referência ao reparo correto da primeira vez. Desta forma, verificou-se que o fenômeno em questão não possui ampla investigação no Brasil.

Do ponto de vista acadêmico, este artigo pode contribuir por tratar de maneira prática o fazer certo na primeira vez, conceito já trazido por Philip Crosby. Este guru da qualidade foi um empresário e escritor norte-americano que contribuiu para a teoria da gestão e métodos da gestão da qualidade, sendo precursor dos conceitos de “zero defeito” e “certo da primeira vez”. No âmbito organizacional, este estudo fornece informações relevantes para as empresas de prestação de serviços automotivos, em especial à autorizada pesquisada, visando diminuir os índices de insatisfação de seus clientes relacionados ao reparo correto da primeira vez, como também reduzir o retrabalho e desperdício de recursos, o que influencia diretamente na produção do setor.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Conceitos de Qualidade

O entendimento da gestão da qualidade total surgiu após a Segunda Guerra Mundial, uma vez que, até então, a percepção de qualidade era voltada às características físicas do produto, época em que a demanda era superior à oferta, limitando-se à inspeção e controle da qualidade do que era produzido (LOBO, 2010). Somente após a década de 1950 a gestão da qualidade passa a ter como fundamentos o foco em seus *stakeholders*, a melhoria contínua, a visão sistêmica dos processos e a liderança, comprometimento e envolvimento dos colaboradores (CARPINETTI, 2016).

A preocupação com a qualidade tem início no processo produtivo e nas técnicas de prevenção de possíveis não conformidades, visando atender todas as necessidades do público-alvo. Para tratar essas não conformidades, Shewhart e Deming, gurus da qualidade, desenvolveram a metodologia do ciclo PDCA. “No Japão a preocupação com a qualidade desenvolveu o conceito *Kaizen* de melhorias contínua, e na produção suscita-se a relevância de se observar a prática dos 5S” (BRITO, 2016 p. 14), metodologias importantes no gerenciamento de todos os processos.

O conceito de qualidade evoluiu da perfeição técnica de um produto para a adequação do mesmo ao uso. Nessa perspectiva, Carpinetti (2012) destaca que a qualidade visa adequar o produto ao uso por meio de atributos ou características percebidas pelos clientes. Além disso, leva-se em consideração outros aspectos como facilidade de uso, estética, pós-venda, impacto ambiental, entre outros.

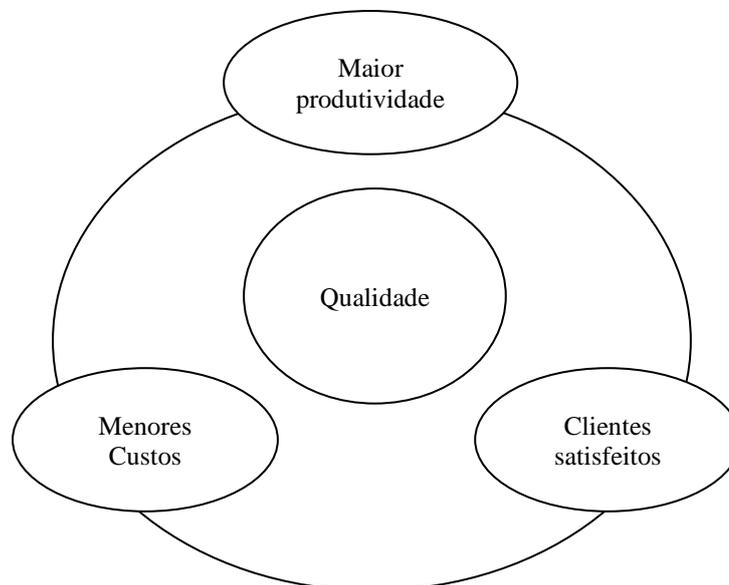
A qualidade deve ter a participação de todos os membros da organização visando sempre a satisfação dos clientes e benefícios para todos os membros e para a sociedade buscando uma qualidade total. Ou seja, para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado, é necessário atender às necessidades dos clientes quanto a produtos ou serviços, considerando-se que “clientes satisfeitos representam faturamento, boa reputação, novos pedidos, resultados para a empresa, empregos e remuneração para os funcionários”

(CARPINETTI, 2012, p. 1), como também “clientes insatisfeitos podem resultar em má reputação, dificuldade de conseguir novos pedidos, perda de faturamento e dificuldade de se manter no negócio” (CARPINETTI, 2012, p. 1).

Assim, a qualidade de produtos e serviços, tornou-se um fator fundamental para o sucesso das organizações. Por sua vez, na opinião de Oliveira (2014, p. 1) “[...] a qualidade de produtos, serviços e processos nos dias atuais deixou de ser um diferencial competitivo e transformou-se num critério qualificador”, sendo essencial à sobrevivência da organização.

De acordo com Carpinetti (2014), a qualidade é uma ferramenta estratégica para a melhoria da produtividade e competitividade, além de ser um elo de ligação entre os produtos e serviços e o consumidor final. Em linhas gerais, permite reduzir custos ao mesmo tempo em que atende todas às expectativas de seus clientes, sociedade, fornecedores e demais *stakeholders*. A Figura 1 mostra esta relação.

**Figura 1 – Produtividade, custos e clientes orbitando ao redor da qualidade**



Fonte: Brito (2016, p. 30)

Portanto, é por meio da qualidade que as organizações mantêm seus produtos ou serviços em foco, a fim de perenizar a rentabilidade do negócio, buscando satisfazer as necessidades dos clientes. A seguir, apresentam-se estudos sobre a qualidade em serviços.

## 2.2 Qualidade em Serviços

Na prestação do serviço, a falta de qualidade afeta diretamente o resultado da empresa, uma vez que o não atendimento das solicitações dos clientes geram insatisfações que acarretam na perda de negócios futuros. Por ser um bem intangível, a percepção de um serviço é o sentimento medido pelo alcance das expectativas dos clientes, podendo variar de pessoa para pessoa (LAS CASAS, 2008). Neste contexto, a qualidade de um serviço está relacionada diretamente à capacidade de satisfazer as necessidades, resolver problemas e gerar benefícios, considerando que os serviços têm sua característica própria.

Conforme Paladini (2012, p.12), os serviços “decorrem de processos produtivos e são dimensionados para atender necessidades, desejos ou conveniências específicas”. O cliente passa a ser o foco, mesmo quando há uma prestação de serviço associada a um produto, uma

vez que a qualidade é sentida pelo atendimento de seus anseios por meio dos serviços prestados. Quando, por exemplo, um cliente visita uma oficina mecânica se queixando que seu veículo tem um barulho na suspensão, geralmente é diagnosticada a necessidade de substituir uma peça e, ao receber seu veículo de volta, o cliente percebe que o barulho questionado persiste, ele associa imediatamente a não qualidade ao serviço prestado, desconsiderando que o problema pode estar na peça instalada ou em outra peça.

Em outras palavras, serviço com qualidade é aquele que tem a capacidade de gerar satisfação independente de outras variáveis. Paladini (2013, p. 14) explica que “o serviço é essencialmente estruturado e viabilizado para ajustar-se ao usuário a que se destina”, sendo que “os serviços são ações finais. Refletem o atendimento pleno a determinadas solicitações. São um fim em si mesmo e sua execução encerra o requerimento feito”.

A qualidade nos serviços visa atender todas as expectativas dos clientes. Nesse sentido, a avaliação da qualidade no processo de serviço ocorre em todos os contatos com o cliente, de modo que compara-se o serviço prestado com a expectativa do cliente. Vale ressaltar que a percepção dos clientes sobre os serviços define, sobretudo, o seu nível de satisfação. A seguir, discutimos os requisitos de qualidade necessários para o monitoramento das atividades das empresas e consequente satisfação do cliente.

### **2.3 Controle da Qualidade**

Para garantir que todas as solicitações do cliente sejam atendidas no momento em que são solicitadas, o serviço executado passa por um controle da qualidade, que tem a tarefa de identificar possíveis falhas no processo, a fim de corrigi-las antes do contato com o cliente. De acordo com Lobo (2010, p. 18) o controle da qualidade é um:

[...] conjunto de técnicas e atividades de caráter operacional utilizado para satisfazer os requisitos da qualidade. O controle da qualidade envolve técnicas e atividades de caráter operacional com os objetivos de acompanhar (monitorar) processos e eliminar as causas de deficiências em todas as fases do ciclo da qualidade de modo a atingir eficácia econômica. Algumas ações de qualidade estão inter-relacionadas.

Mais ainda, o controle da qualidade analisa, examina e trabalha na prevenção de defeitos nos processos produtivos, sendo que analisar e examinar a qualidade de produtos e serviços são atividades meio e a criação de técnicas para a prevenção é a atividade fim para o controle de qualidade. Assim, o controle da qualidade extrapola a correção de defeitos, ajudando no desenvolvimento de ferramentas preventivas para que as falhas encontradas não ocorram no futuro (PALADINI, 2009).

Paladini (2009, p. 116), acrescenta que “se for apenas a de corrigir defeitos, a função do controle da qualidade torna-se muito restrita, incapaz de atender até mesmo aos objetivos operacionais da organização. Além disso, corrigir defeitos é uma ação vinculada a produtos”, em que se deseja direcionar o controle da qualidade para os processos que os geram.

Para verificar se o que foi solicitado foi executado, Brito (2016) relata que são utilizadas sete ferramentas de verificação da qualidade, que tem as funções de monitorar as atividades das empresas comprometidas com o processo de qualidade, são elas: diagrama de Pareto, diagrama de causa e efeito, histograma, folha de verificação, gráfico de dispersão, fluxograma e cartas de controle.

Assim, a função do controle da qualidade é muito importante na execução de um reparo correto da primeira vez. Primeiro, pelo fato do controle da qualidade garantir que todas as solicitações do cliente sejam atendidas no serviço, corrigindo possíveis falhas antes da percepção do cliente sobre o reparo e segundo, identificando falhas no procedimento de

reparo para corrigi-las e evitar que ocorram novamente, permitindo a gestão do conhecimento para ocasiões futuras.

## 2.4 Certo da Primeira vez

Atender às solicitações dos clientes corretamente na primeira vez melhora a percepção sobre o serviço executado, o que influencia diretamente no nível de satisfação, além de contribuir na rentabilidade das organizações, diminuindo seus níveis de retrabalho. Para Phillip Crosby, é sempre mais vantajoso fazer o trabalho correto da primeira vez. Fazer certo da primeira vez é um método utilizado no processo produtivo, é a chave para maximizar a força de trabalho, aumentar a eficiência e melhorar a qualidade (ANGELO, 2015).

Fazer certo na primeira vez é um trabalho preventivo que deve ter o comprometimento de todos da organização, a começar pelos gestores. Crosby defende que esse seja um processo que venha de cima para baixo, sendo necessário o empenho do topo da gestão e a formação dos funcionários na criação de técnicas de melhorias da qualidade (NUNES, 2015).

Os conceitos de “fazer certo da primeira vez” e “zero defeito” foram muito enfatizados por Crosby. Nessa perspectiva, a meta é exatamente nenhum defeito, estabelecendo tolerância zero. Essa busca começa pela observação dos erros cometidos e, posteriormente, um estudo para saber suas causas e métodos para serem evitados.

Fazer com qualidade o que o cliente deseja com o mínimo de custos possíveis proporciona preços competitivos e rentabilidade nos negócios. Segundo Battaglia (2005), “quando se tem processos capazes de assegurar qualidade, fazendo certo da primeira vez sempre, o resultado é certo: clientes satisfeitos e níveis de lucratividade elevados”.

O reparo correto da primeira vez traz inúmeros benefícios à organização, além de elevar os níveis de satisfação de seus clientes, diminuir os desperdícios na produção aumentando a produtividade e, conseqüentemente, maior faturamento para a empresa. Para Crosby, é mais favorável investir na qualidade, dispendendo custos com prevenção e avaliação (CARPINETTI, 2016; OLIVEIRA, 2004), pois os custos relativos às falhas podem ser bem maiores, especialmente falhas externas.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta parte da investigação, destacamos, de acordo com os objetivos e a justificativa, os aspectos associados à natureza da pesquisa, universo e amostra, os instrumentos utilizados na coleta dos dados e a forma como esses foram apresentados e analisados.

Realizamos uma pesquisa qualitativa, visto que se preocupa “menos com a generalização e mais com o aprofundamento e abrangência da compreensão, seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação” (MINAYO, 2010, p.102). Nesse contexto, a pesquisa foi realizada na Way Veículos, a autorizada das marcas inglesas Jaguar e Land Rover, localizada no município de Cabedelo, estado da Paraíba. O grupo possui outras quatro unidades no Brasil, sendo a matriz em Recife – PE e as demais filiais nas cidades de Salvador – BA, São Luís – MA e Manaus – AM. A concessionária Way Veículos foi criada em Recife – PE no ano de 1996 e foi também a primeira representante das Marcas Land Rover e Jaguar no Norte e Nordeste do Brasil. Em 2012, a Way chegou à Paraíba, sendo a primeira representante da marca de automóveis *premium* no estado, com área de atuação por todo o território paraibano.

A organização comercializa veículos da Jaguar e da Land Rover e suas peças genuínas, além de realizar manutenções. Atualmente, possui 24 funcionários que atuam nos

diversos setores da empresa. Para os fins deste artigo, a pesquisa foi realizada com três técnicos, o gerente de pós-vendas e o responsável pelo controle da qualidade, que tem funções mais associadas ao reparo correto da primeira vez e aos objetivos deste estudo.

Como técnicas de coleta, utilizamos entrevistas, observações assistemáticas no local de trabalho e análise de documentos que subsidiaram a compreensão do processo de reparo correto na primeira vez. Foi elaborado um roteiro de entrevista com questões que tratavam sobre os fatores que influenciavam os técnicos a executarem um reparo correto na primeira vez. As entrevistas foram realizadas no dia 02 de agosto de 2019, enquanto que as observações ocorreram entre os meses de janeiro e agosto de 2019 em dias variados. Já os documentos analisados foram o Manual de Procedimentos, utilizado pelos técnicos na realização do reparo correto da primeira vez, e o *Ranking* de Satisfação dos Clientes, com informações das filiais das marcas.

Nesse sentido, destacamos a triangulação de dados realizada no intuito de assegurar “uma compreensão em profundidade do fenômeno em questão”, visando maior “rigor, riqueza e complexidade ao trabalho” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 19). Em seguida, procedemos à sistematização e interpretação dos dados coletados com as entrevistas, observações e documentos por meio da análise de conteúdo, conforme Bardin (2009). Para o autor, nas pesquisas sociais em organizações, o emprego da análise de conteúdo presume três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, em que se dá a realização das inferências e interpretações.

A primeira fase envolve um primeiro contato com os documentos submetidos à análise, no intuito de familiarizar-se com as diferentes fontes de coleta de dados, que nortearam a elaboração dos indicadores que orientaram a interpretação e a preparação formal do material empírico. Após isso, criamos as seguintes unidades de codificação: controle de qualidade, procedimentos padrão e qualificação técnica Câmara (2013) Posteriormente, os conteúdos foram dispostos em blocos para análise de acordo com a categoria em que foi alocado, visando interligar os fatos com o referencial teórico.

#### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de preservarmos a identidade dos entrevistados, denominamos T1 quando nos referirmos ao Técnico 1, T2 ao Técnico 2, T3 ao Técnico 3, G1 ao gerente de pós-vendas e C1 ao controle da qualidade.

O reparo correto da primeira vez tem uma influência no nível de satisfação do cliente, conforme aponta Battaglia (2005, p. 1): “quando se tem processos capazes de assegurar qualidade, fazendo certo da primeira vez sempre, o resultado é certo: clientes satisfeitos e níveis de lucratividade elevados”. Em consonância com o autor citado, o técnico T1 entende que “certo da primeira vez é fazer um diagnóstico correto e que tenha retorno para a satisfação do cliente”. Ao mesmo tempo, o T2 inferiu:

Para mim é a questão da satisfação do cliente que tem que estar em primeiro lugar e tem que ser feito com cuidado, ser verificado com precisão, ouvir a reclamação do cliente e trabalhar em cima da reclamação dela e fazer 100% correto, para que não haja insatisfação do cliente.

Para o G1, “o reparo correto da primeira vez está ligado diretamente com a satisfação dos clientes, sua fidelização e retenção”, que é quando o cliente que comprou o veículo na concessionária volta para fazer outro tipo de reparo ou manutenção periódica, não recorrendo a outras concessionárias.

A Jaguar e Land Rover medem esse nível de satisfação com o reparo correto da primeira vez por meio de uma pesquisa enviada por e-mail para cada cliente que entrou em contato com o pós-vendas. Com base nos resultados, a Jaguar e Land Rover divulgam um *ranking* com todas as suas autorizadas no Brasil, classificando-as mensalmente, de acordo com a nota obtida. Esse *ranking* fica exposto na sala do gerente de pós-vendas. Em agosto de 2019, a concessionária pesquisada, Way Paraíba, figurava na quinta posição entre 35 autorizadas, com 93,3% de clientes satisfeitos com o reparo correto da primeira vez.

Outra ferramenta importante para auxiliarem num reparo assertivo executado nos veículos das marcas pelos técnicos da Way é o Manual de Procedimentos. Esse manual contém orientações técnicas de todos os produtos, com suas especificações e funcionalidades dos sistemas contidos em todos os modelos das marcas, o que instrui os técnicos quanto aos reparos com base nos padrões de fabricação.

Organizamos nas subseções a seguir as discussões acerca de cada objetivo específico da pesquisa, conforme as categorias analíticas.

#### 4.1 Controle da Qualidade

De acordo com Carpinetti (2016), após a década de 1950, a gestão da qualidade passa a ter como fundamentos o foco em seus *stakeholders*, a melhoria contínua, a visão sistêmica dos processos e a liderança, comprometimento e envolvimento dos colaboradores. Nessa compreensão, mecanismos que identifiquem falhas nos produtos antes que estes cheguem aos clientes são louváveis, constituindo controles da qualidade. O G1 relata que “*o controle da qualidade deve ser realizado por um profissional capacitado, que faça uma conferência final antes de entregar o veículo para o cliente, garantindo que tudo o que foi assumido foi cumprido*”.

Para os técnicos T1 e T2, o papel do controle da qualidade é essencial na execução de um reparo correto da primeira vez, sendo a última etapa para verificar possíveis erros e corrigi-los antes do veículo ser entregue ao cliente. O entrevistado T3 explica: “*o controle da qualidade tem um papel essencial [...] ele faz o último teste no veículo [...] tudo passa por ele, ele é a última pessoa que pode ver aquele pequeno erro que deixou passar, alguma coisa que possa reparar*”.

A visão dos entrevistados sobre o trabalho do controle de qualidade vai de acordo com as tarefas atribuídas para essa função que é analisar, pesquisar e prevenir a ocorrência de defeitos (PALADINI, 2009). Para o T1, “*...o controle d qualidade fazer uma conferência de tudo que você fez para não passar nada despercebido, o que geralmente é o correto*”. Observamos na empresa pesquisada que há uma descrição muito clara das tarefas do controle da qualidade, em que o objetivo não é somente analisar e apontar possíveis erros na execução dos reparos, mas orientar para que estes não sejam repetidos, em conformidade com Paladini(2009).

Na concessionária, o controle da qualidade utiliza como base uma das ferramentas de controle descritas por Brito (2016), a folha de verificação, que funciona como um roteiro que deve ser analisado nos veículos. Ao encontrar inconformidades, estas devem ser encaminhadas para correção. Ademais, para os técnicos, o controle da qualidade da organização exerce bem sua função. O T1 afirma que “*o controle da qualidade está muito eficiente, onde agente executa o serviço e às vezes ele pega alguma coisinha que está faltando para entregar o carro para o cliente sem problema nenhum*”.

Essa situação pode ser explicada por uma das observações no local de trabalho, quando um técnico fez uma manutenção preventiva em um dado veículo, não prestando atenção à calibragem dos pneus. Era nítido que esse veículo estava com os pneus abaixo do especificado pelo fabricante, sendo essa inconformidade posteriormente identificada pelo

controle de qualidade que, por sua vez, encaminhou o veículo de volta ao técnico para correção antes da entrega ao cliente. O C1 afirma em entrevista que *“seu papel é fundamental para a satisfação do cliente, pois ele é a última chance de corrigir qualquer problema antes que o veículo seja entregue ao cliente”*.

Na coleta de dados, percebemos que os técnicos compreendem que o trabalho do controle da qualidade está ligado diretamente ao nível de satisfação dos clientes. Para o T2, o controle da qualidade *“tem sido muito exigente na questão de ser clientes premium e evita ao máximo a insatisfação do cliente”*. Já o T3 relatou: *“a gente trabalha no sentido de fazer correto da primeira vez e por isso existe um ciclo de serviço onde eu faço o serviço, a verificação do cliente e há um controle da qualidade para verificar se realmente ficou 100% o serviço do cliente para que não haja retorno”*.

Os entrevistados também foram questionados se havia alguma influência do trabalho do controle da qualidade no cumprimento do reparo correto da primeira vez. Ao que o T3 respondeu: *“sim, com certeza. Se não houver uma verificação geral, que é o controle da qualidade, e se o veículo não estiver reparado correto pode ter um retorno e causa insatisfação do cliente e isso é muito ruim”*.

Diante das entrevistas, observações, pesquisa documental, em especial, os dados da pesquisa de satisfação dos clientes e fundamentos teóricos (BATTAGLIA, 2005; PALADINI, 2009), percebemos que, de fato, o reparo correto influencia diretamente no nível de satisfação dos clientes.

## 4.2 Procedimentos Padrão

O procedimento padrão é um conjunto de instruções que documenta uma rotina ou atividade exercida em uma organização. Como afirma Gonçalves (2019, p.1), *“esses documentos podem conter ações programáticas e técnicas como processos de análise, manutenção, calibração e utilização de equipamentos”*. Observamos que a empresa estudada possui um sistema completo que descreve todos os procedimentos necessários à execução dos reparos para os veículos da Jaguar e Land Rover. A companhia incentiva seus técnicos a utilizar os procedimentos em todos os reparos, como fica evidenciado pelo T1 quando questionado se conhecia bem esses procedimentos: *“sim, agente realiza provas de conhecimentos gerais, onde somos sempre testados para isso”*.

Para os técnicos entrevistados, esses procedimentos têm grande influência na execução correta dos reparos, dando direcionamentos e orientações para o cumprimento das suas atividades. Segundo o entrevistado T2, *“é muito bom, não só na questão da minha função como no dia a dia também serve muito. Você fazer algo correto para que não haja retorno, porque (se) teve retorno, teve prejuízo”*. De acordo com o T3, *“é ótimo, eles auxiliam bastante porque são ferramentas e recursos onde são os diferenciais”*.

Entendemos que a utilização dessa ferramenta realmente auxilia no reparo. Como exemplo, nas observações durante a coleta de dados, em um certo diagnóstico o técnico identificou que a luz do farol dianteiro do veículo não acendia e, utilizou o “Manual de Procedimento” para analisar o esquema elétrico do veículo e quais eram os circuitos responsáveis por acender esses faróis. Devido à consulta ao documento, ele pôde identificar rapidamente que um fio estava rompido na linha e, a partir dessa descoberta, ele realizou o reparo e os faróis voltaram a funcionar.

Os técnicos reconhecem a importância de seguir todos os procedimentos padrão para o sucesso do reparo e para que não haja retrabalho. O T2 afirma que *“se houver falha no procedimento, com certeza iremos ter retornos”*, evidenciando que o retorno é prejudicial para a empresa, em consonância com Angelo (2015) e Battaglia (2005). O T1 afirmou a eficiência do Manual de Procedimentos, indicando sua importância para *“agente ver que funciona, para a*

gente não pular etapa”. Em complemento, este entrevistado informa que a partir dos defeitos apresentados, o manual indica quais os possíveis caminhos a serem percorridos no diagnóstico e correção do problema.

Em outra ocasião, um veículo foi encaminhado ao técnico com a reclamação de perda de potência. Ao consultar o Manual de Procedimentos, o técnico encontrou instruções que orientavam que uma peça denominada turbo compressor deveria ser substituído quando os veículos apresentassem o problema referido. A peça foi substituída e o problema foi solucionado na primeira vez em que foi reclamado.

Observamos que a Jaguar e Land Rover mantêm um departamento de engenharia, de modo que os técnicos podem ter acesso direto aos engenheiros da fábrica, permitindo a solicitação e comunicação para orientações sobre algum tipo de reparo que porventura estejam gerando dificuldades em sua correção. Como evidenciado pelo entrevistado T1, “se aparecer alguma dificuldade agente tem um suporte técnico do pessoal da engenharia e que ele lhe auxilia se tiver alguma dúvida”. Esse acesso mostra uma atenção e cuidado das marcas para que seus veículos sejam reparados da forma correta na primeira vez que são solicitados.

### 4.3 Qualificação Técnica

Foi identificado que a formação técnica básica dos técnicos é um pré-requisito para que integrem o quadro de funcionários das autorizadas. Todos os entrevistados têm formação técnica pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e pelo Instituto Federal da Paraíba (IFPB). A Jaguar e Land Rover entendem que é necessário que seus técnicos sejam constantemente treinados para prestarem um serviço de qualidade. O fabricante tem uma plataforma digital chamada *Excellence*, que disponibiliza treinamentos de produtos, sistemas técnicos, métodos de atendimento, entre outros, em que cada concessionária tem o objetivo de realizar todos os treinamentos lançados a cada trimestre.

De acordo com o G1, “*para ter sucesso num reparo correto da primeira vez, é necessário ter técnicos capacitados, certificados pela fábrica, com os treinamentos todos em dia*”. Além disso, a Jaguar e Land Rover mantêm um centro de treinamento técnico na cidade de São Bernardo do Campo–SP para dar instruções presenciais sobre os sistemas de cada veículo, antes de seu lançamento no mercado, fazendo com que a concessionária se capacite para realizar suas manutenções.

Quando questionado se a capacitação oferecida pela Jaguar e Land Rover foi útil, o T2 afirma: “*sim, com certeza. Não só a parte técnica como também a parte teórica abriu muito minha mente. Tive uma visão mais ampla dos serviços e do diagnóstico. Me ajudou muito*”. Segundo o T1, “*foram muito úteis, ensinam muito o desenvolvimento para diagnóstico e conhecimento da marca principalmente*”. Em complemento, este entrevistado afirmou que um dos treinamentos mais relevantes foi o de diagnóstico, destacando a importância de “*seguir evidências para não ter sombra de dúvidas do que está errado, ter certeza do que está fazendo*”.

Em uma determinada observação, tivemos a oportunidade de visualizar a chegada de um novo modelo que ainda seria lançado no mercado. Esse veículo foi transportado por um caminhão, tendo sido bloqueado na fábrica para preservar seus sistemas elétricos, uma vez que o veículo passaria vários dias de transporte da linha de produção até a autorizada em que seria comercializado. O desbloqueio na concessionária só foi possível porque o T1 tinha participado do treinamento de lançamento do modelo e tinha sido orientado sobre o bloqueio e como proceder nessa situação.

A Jaguar e Land Rover submetem os técnicos a uma avaliação de conhecimento, em que, de acordo com o seu desempenho, são classificados em níveis, que vão do um ao quatro, em que quanto maior o nível, maior é a capacidade daquele técnico de executar reparos mais

complexos. O G1 ressalta que “*é muito importante designar o serviço compatível com a capacidade técnica, para que se tenha maior assertividade no reparo na primeira vez que é executado*”. O T1 é nível quatro, o T2 e T3 são nível dois, porém o T3 está se preparando para alcançar o nível três. De acordo com as respostas, os participantes reconhecem a necessidade de qualificação continuada na realização de um reparo correto em virtude da complexidade técnica que os veículos apresentam.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em linhas gerais, visualizamos com a pesquisa empírica e documental que a satisfação do cliente é um grande norteador das ações voltadas à manutenção da qualidade dentro de uma organização. Pelo caso estudado, verificamos que as montadoras de veículos desenvolvem várias ferramentas para atender a essa demanda e, conseqüentemente, aumentar os níveis de satisfação cada vez mais. Dentre as ferramentas estudadas, enfocamos aquelas associadas aos serviços prestados pelos técnicos na primeira manutenção realizada nos veículos, visando, portanto, o reparo correto nesta ocasião.

Em primeiro lugar, verificamos que os técnicos entrevistados na empresa pesquisada compreendem bem a importância do reparo correto da primeira vez para a satisfação dos clientes, assim como os processos associados às primeiras manutenções dos veículos. Com base na coleta de dados, também ficou evidente que o controle da qualidade, atuando na identificação de correções nos reparos realizados antes que os veículos sejam entregues aos clientes e na gestão do conhecimento para garantir que os mesmos não se repitam, tem papel crítico no controle de falhas e entrega de serviços de qualidade. Já o gerente de pós-vendas tem a função de disseminar e instruir a equipe sobre a importância de realizar o reparo correto na primeira vez em que são reclamados e os impactos que isso tem no nível da satisfação do cliente. À luz de Crosby, o processo de fazer certo da primeira vez deve vir de cima para baixo na hierarquia das empresas.

Observamos que a Jaguar e Land Rover têm um sistema e Manual de Procedimentos e rotinas que orientam os técnicos no diagnóstico e execução dos reparos. A companhia incentiva os técnicos a sempre utilizá-los nos reparos que forem realizar, uma vez que esses procedimentos ajudam na realização de manutenções mais assertivas, considerando que, no segmento *premium*, os veículos possuem tecnologia de ponta. Além disso, a empresa disponibiliza um canal direto entre a engenharia e os técnicos para viabilizar soluções a problemas mais complexos que possam surgir.

Também verificamos que a capacitação técnica favorece a qualidade dos serviços realizados, uma vez que os técnicos se sentem mais preparados a executarem suas atividades em função da participação nos treinamentos proporcionados na fábrica. Inclusive, há capacitações sobre os produtos da marca, permitindo que o técnico se sinta mais seguro a prestar serviços com qualidade. Dessa forma, essa pesquisa pode ser útil às empresas que atuam com serviços automotivos, a fim de que identifiquem os fatores que contribuem para um reparo correto da primeira vez nas autorizadas de veículos. Além disso, fornece um *feedback* para a empresa pesquisada acerca da compreensão do conceito de reparo correto da primeira vez por seus funcionários, os fatores que contribuem para o reparo e como isso afeta o nível de satisfação de seus clientes.

## REFERÊNCIAS

- ANGELO, M. **A importância de fazer certo da primeira vez.** Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-de-fazer-certo-da-primeira-vez-fft-marcos-angelo>. Acesso em: 27jul. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.
- BATTAGLIA, F. **Toyota continua liderando em qualidade.** Disponível em: [https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo\\_62.pdf](https://www.lean.org.br/comunidade/artigos/pdf/artigo_62.pdf). Acesso em: 24ago.2019.
- BRITO, E. **Qualidade total.** São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 2016.
- CARPINETTI, L. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Atlas, 2012.
- DEALER. São Paulo: MCE Comunicação, n. 59, out. 2015.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Penso, 2006.
- GONÇALVES, V. O que significa procedimento operacional padrão. **Voitto**, 05 jul. 2019. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/pop-procedimento-operacional-padrao>. Acesso em: 24 ago. 2019.
- JUAIS, J.; LORUSSO, C. B. Satisfação dos clientes gera lucros para a empresa. **Administradores.com**, São Paulo, 17 mai. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/satisfacao-dos-clientes-gera-lucros-para-a-empresa>. Acesso em: 20 jul. 2019.
- LAS CASAS, A. **Qualidade total em serviços.** São Paulo: Atlas, 2008.
- LOBO, R. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Érica, 2010.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento— pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec, 2010.
- NEVES, H. F. Audi é a marca com maior satisfação de clientes no pós-vendas do País. **DCI diário de comércio indústria e serviços**, São Paulo, 16 jun. 2019. Carro moto e Cia. Disponível em: <https://www.dci.com.br/colunistas/carro-moto-cia/audi-e-a-marca-com-a-maior-satisfac-o-de-clientes-no-pos-vendas-do-pais-1.808778>. Acesso em: 24 ago. 2019.
- NUNES, P. Crosby, **Biografia de Philip Crosby.** Know.net, 25 jul. 2015. Disponível em: <https://know.net/cienceconempr/gestao/crosby-philip/>. Acesso em: 28 ago. 2019.
- OLIVEIRA, M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- OLIVEIRA, O. **Curso básico de gestão da qualidade.** São Paulo: Cengage Learning, 2014.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

PALADINI, E. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas**. São Paulo: Atlas, 2013.

PALADINI, E. **Gestão estratégica da qualidade**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.