

V. 11, e0383, JAN./DEZ. 2021

OSVALDO LUNA DE FRANÇA NETO

Universidade Federal de Pernambuco (UFPB)

Brasil

osvaldolunaneto@gmail.com

THAÍS TELES FIRMINO

Universidade Federal de Pernambuco (UFPB)

Brasil

Thaistfirmino@gmail.com

FAGNER JOSÉ COUTINHO DE MELO

Universidade Federal de Pernambuco (UFPB)

Brasil

osvaldolunaneto@gmail.com

ARTIGO

Editor

Alfredo Passos

profdrpassos@gmail.com

Como referenciar - ABNT
Revista Inteligência Competitiva, v. 11, e0383, p. 1-31, jan./dez. 2021

RECEBIDO EM: 11/11/2020

APROVADO EM: 19/02/2021

© Atelie Brasil

Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O REPARO CERTO DA PRIMEIRA VEZ: UM ESTUDO NA JAGUAR LAND ROVER

FACTORS THAT CONTRIBUTE TO THE RIGHT REPAIR THE FIRST TIME: A STUDY AT JAGUAR LAND ROVER

FACTORES QUE CONTRIBUYEN A UNA CORRECTA REPARACIÓN A LA PRIMERA VEZ: UN ESTUDIO EN JAGUAR LAND ROVER

Resumo: O objetivo do artigo foi analisar os fatores que orientam os técnicos de uma autorizada Jaguar Land Rover no Nordeste a executarem o reparo correto da primeira vez. Este serviço consiste em atender a todas as solicitações do cliente na primeira vez em que são reclamadas no departamento de pós-venda, em conformidade com os direcionamentos de Philip Crosby, o guru da qualidade que idealizou os conceitos “certo da primeira vez” e “zero defeito”. Para tanto, foi utilizada a entrevista, observação e pesquisa documental, que foram analisadas a partir de técnicas interpretativas. Foi verificado que as montadoras de veículos desenvolvem várias ferramentas para atender às demandas dos clientes e, conseqüentemente, aumentar os níveis de satisfação cada vez mais. Também ficou evidente que o controle da qualidade tem papel crítico no processo, assim como a *expertise* dos técnicos e a boa divulgação do manual de procedimentos.

Palavras-chave: Qualidade. Serviço. Certo da primeira vez. Controle. Padronização.

Abstract: The purpose of the paper was to analyze the factors that guide the technicians of Jaguar Land Rover to perform a correct repair the first time. This service consists of meeting all customer requests the first time they are complained to the aftermarket department, in accordance with Philip Crosby's guidelines, the quality guru who idealized the “right at first time” and “zero defect” concepts. For this, the interview, observation and documentary research were used, which were analyzed using interpretive techniques. It was verified that the automakers are developing several tools to meet the demands of the customers and, with this, increase the levels of satisfaction. It was also evident that quality control plays a critical role in the process, as well as the expertise of the technicians and a good dissemination of the procedure's manual.

Keywords: Quality. Service. Right at first time. Control. Standardization.

Resumen: El objetivo del artículo fue analizar los factores que guían a los técnicos de un Jaguar Land Rover autorizado en el Noreste a realizar la reparación correcta la primera vez. Este servicio consiste en atender todas las solicitudes de los clientes la primera vez que se

FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O REPARO CERTO DA PRIMEIRA VEZ: UM ESTUDO NA JAGUAR LAND ROVER

reclaman en el departamento de posventa, de acuerdo con la guía de Philip Crosby, el gurú de la calidad que ideó los conceptos "bien la primera vez" y "ningún defecto ". Para ello se utilizó la entrevista, la observación y la investigación documental, las cuales fueron analizadas mediante técnicas interpretativas. Se constató que los fabricantes de vehículos desarrollan diversas herramientas para satisfacer las demandas de los clientes y, en consecuencia, aumentar cada vez más los niveles de satisfacción. También fue evidente que el control de calidad juega un papel fundamental en el proceso, así como la experiencia de los técnicos y la buena difusión del manual de procedimientos.

Palabras clave: Calidad. Servicio. Correcto la primera vez. Controlar. Estandarización.

1 INTRODUÇÃO

Diante da modernização e maior facilidade de acesso às informações, as empresas se encontram em um contexto de grande competitividade. Dessa forma, “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” (LIPOVETSKY; JUVIN, 2012, p. 1). Diante disso, as empresas precisam promover mudanças organizacionais, visando atingir o mais alto nível de satisfação de seus clientes (SANTOS *et al.*, 2017).

No setor automobilístico, as montadoras de veículos sempre buscam elaborar métodos e técnicas para garantir maiores níveis de satisfação de seus clientes (Firmo; Lima, 2017). 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 (FENABRAVE, 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, tendo sido identificado que a Audi possuía os clientes mais satisfeitos no pós-venda 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 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 (Net Promoter Score), 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 na busca por oferecer produtos e serviços de qualidade.

No Brasil, a Jaguar Land Rover divulga 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 (CROSBY, 1988).

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 por meio de uma pesquisa enviada por e-mail aos clientes que executaram algum tipo de serviço no departamento de assistência técnica das suas autorizadas.

A Jaguar Land Rover possui uma empresa autorizada a comercializar os veículos e prestar assistência técnica em uma cidade nordestina, instruída a seguir os padrões estipulados pela montadora, buscando alcançar o mais alto nível de satisfação dos clientes. Esta organização foi escolhida como contexto de pesquisa. 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 da primeira vez dos veículos atendidos pela autorizada Jaguar Land Rover?

Uma vez que um dos principais responsáveis pelo reparo correto da primeira vez são os técnicos que executam os serviços nos veículos, esta pesquisa possui como objetivo geral analisar os fatores que orientam os técnicos da autorizada Jaguar Land Rover a executarem o reparo correto da primeira vez. Em outras palavras, busca-se compreender os elementos que viabilizam a excelência nos reparos realizados pelos técnicos na primeira manutenção dos veículos.

A Jaguar Land Rover utiliza algumas ferramentas para garantir que todas as solicitações dos clientes sejam atendidas na primeira vez em 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, foi delineado como primeiro objetivo específico identificar como os mecanismos de atuação do controle da qualidade influenciam no reparo certo da 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 que explica o funcionamento dos componentes contidos nos veículos e como testá-los de forma técnica, a fim de facilitar o diagnóstico e indicar o protocolo do reparo. A Jaguar Land Rover também disponibiliza para os técnicos um informativo de circulação interna com as soluções de possíveis avarias em seus produtos. Baseados neste procedimento, o segundo objetivo específico foi avaliar o cumprimento dos procedimentos padrão.

Um dos pré-requisitos para ser técnico em uma das autorizadas da Jaguar 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 que variam de um a quatro, em que o nível um classifica aqueles com pouca habilidade para executar determinados reparos e o nível 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 se originou da necessidade de monitoramento das 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, é possível destacar 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.

Do ponto de vista acadêmico, este artigo pode contribuir por tratar de maneira prática o fazer certo da primeira vez, conceito já trazido por Crosby (1988). 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 empresarial, este estudo fornece informações relevantes para as prestadoras 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.

Desta maneira, este artigo foi estruturado em cinco seções. Na primeira seção foi apresentada a introdução no qual foi abordada a contextualização do problema, a justificativa e o objetivo da pesquisa. Na segunda seção foi apresentado o referencial teórico relacionando os conceitos utilizados nesta pesquisa, tais como qualidade, qualidade em serviços, controle da qualidade e certo da primeira vez. Na terceira seção foram abordados os procedimentos metodológicos. Na quarta seção foram expostos os resultados e, por fim, na quinta seção, foram realizadas as considerações finais da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção buscou-se apresentar os conceitos que nortearão os resultados desta pesquisa, como: qualidade, qualidade em serviços, controle da qualidade e certo da primeira vez.

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 do que era produzido (LOBO, 2010; SOUSA *et al.*, 2017). 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).

Assim, O conceito de qualidade evoluiu da perfeição técnica de um produto para a adequação do mesmo ao uso. Nessa perspectiva, Fofan *et al.* (2019) 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.

Ao mesmo tempo, 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 melhoria contínua e na produção suscita-se a relevância de se observar a prática dos 5S” (BRITO, 2016, p. 14), metodologias importantes no gerenciamento dos processos e na busca por maior qualidade de maneira sistêmica.

Em linhas gerais, 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, 2016, 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, 2016, 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 Falcão *et al.* (2017), 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. Sua gestão permite reduzir custos ao mesmo tempo em que atende todas as 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 e serviços em foco, a fim de perenizar a rentabilidade do negócio, buscando satisfazer as necessidades dos clientes. A seguir, é tratada a temática qualidade em serviços com mais detalhes.

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 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; FERRAZ *et al.*, 2018). 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 (BORGES; MESQUITA; PALADINI, 2017; AQUINO *et al.*, 2019).

Conforme Paladini (2012, p. 167), a gestão da qualidade nos serviços “centra-se fundamentalmente na interação com o usuário”. Dessa forma, os processos produtivos 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 se compara 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, é discutido os requisitos de qualidade necessários para o monitoramento das atividades das empresas e conseqüente satisfação do cliente.

2.3 Controle da qualidade

Uma das etapas que minimiza a incidência de não conformidades no processo e aumenta as chances de satisfação dos clientes, é o controle da qualidade. Na autorizada Jaguar Land Rover, há um funcionário específico para esta função também com vistas à garantia de

que todas as solicitações do cliente sejam atendidas no momento em que são solicitadas. Assim, possíveis falhas no processo podem ser identificadas e corrigidas antes que cheguem ao cliente, evitando custos com falhas externas (CARPINETTI, 2016; OLIVEIRA, 2004). 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.

Logo, o controle da qualidade analisa, examina e trabalha na prevenção de defeitos nos processos produtivos, sendo que a análise e exame dos processos são atividades meio e a criação de técnicas é a atividade fim. 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), o que mostra a atenção à melhoria contínua na gestão.

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”. Portanto, a direção do controle da qualidade está para os processos que geram produtos e/ou serviços (De Araújo, 2019).

Para verificar se o que foi solicitado foi executado, Brito (2016) relata que são utilizadas sete ferramentas que tem a função de monitorar as atividades das empresas compromissadas com a gestão da 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 visar garantir que todas as solicitações do cliente sejam atendidas corrigindo possíveis falhas antes da entrega do veículo e depois identificando falhas no próprio procedimento de reparo para corrigi-las e evitar que ocorram novamente, permitindo a gestão do conhecimento para ocasiões futuras (VIEIRA; PASSOS, 2018).

2.4 Certo da primeira vez

Atender às solicitações dos clientes corretamente da primeira vez melhora sua 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 Crosby (1988), 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 (CROSBY, 1988; PALADINI, 2012).

Este 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 melhoria da qualidade (NUNES, 2015).

Os conceitos de “fazer certo da primeira vez” e “zero defeito” foram muito enfatizados por Crosby (1988). Nessa perspectiva, a meta é exatamente nenhum defeito, estabelecendo tolerância zero. Essa busca começa pela observação dos erros cometidos e, posteriormente, realiza-se 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, 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”.

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, levando a um maior faturamento da empresa. Assim, 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 (aqueles associados aos defeitos encontrados após a comercialização do produto ou serviço).

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa em questão pode ser classificada como 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 em uma autorizada nordestina das marcas inglesas Jaguar e Land Rover. O grupo possui cinco unidades no Brasil, sendo a matriz em Recife - PE e as filiais nas cidades de Cabedelo - PB, Salvador - BA, São Luís - MA e Manaus - AM. A concessionária estudada foi criada em Recife - PE no ano de 1996 e foi também a primeira representante das marcas Jaguar e Land Rover no Norte e Nordeste do Brasil. Em 2012, mudou-se para a localização atual, sendo a primeira representante da marca de automóveis *premium* no estado.

A organização comercializa veículos da Jaguar, 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.

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 da primeira vez. Foi elaborado um roteiro de entrevista com questões que tratavam sobre os fatores que influenciavam os técnicos a executarem um reparo correto da primeira vez, situações problemáticas, exemplos de protocolos e níveis de satisfação dos clientes. As entrevistas foram realizadas nos dias 02 e 20 de agosto de 2019, enquanto 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 (CAMARA, 2013). Após isso, foram criadas as seguintes unidades de codificação: controle de qualidade, procedimentos padrão e qualificação técnica. 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 Resultados

Com o objetivo de preservarmos a identidade dos entrevistados, usamos T1 quando nos referimos ao Técnico 1, T2 ao Técnico 2, T3 ao Técnico 3, G1 ao gerente de pós-venda 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, trabalhar em cima 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”, viabilizando que o cliente que comprou o veículo na concessionária volte para fazer outro tipo de reparo ou manutenção periódica, não recorrendo a outras concessionárias.

Conforme citado anteriormente, a Jaguar Land Rover mede 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-venda. Com base nos resultados, a companhia

divulga 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 figurava na quinta posição entre 35 autorizadas, com 93,3% de clientes satisfeitos com o reparo correto da primeira vez.

Outra ferramenta importante para auxiliar no reparo é o Manual de Procedimentos. Esse manual contém orientações técnicas dos 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. As 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, isto é, a última etapa para verificar possíveis erros e corrigi-los antes do veículo ser entregue ao cliente, é essencial na execução de reparos corretos da primeira vez. O entrevistado T3 explica: “*... tudo passa por ele (controle da qualidade), 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 está de acordo com algumas das tarefas atribuídas para essa função segundo Paladini (2009): analisar, pesquisar e prevenir a ocorrência de defeitos. Conforme T1, “*... o controle da qualidade faz uma conferência de tudo que você fez para não passar nada despercebido*”. Além desses encargos, o controle da qualidade deve pesquisar, planejar e orientar a equipe para que os erros na execução dos reparos não sejam repetidos (PALADINI, 2009). Assim também é na concessionária pesquisada.

Para fomentar estes processos, 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 do 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 a gente 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 afirmou 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, o *ranking* 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, além de continuamente avaliar suas aptidões, como fica evidenciado pelo T1 quando questionado se conhecia bem esses procedimentos: *“sim, a gente 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 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”*.

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. Assim, 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, 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”*, levando a crer que o retorno é prejudicial à empresa, em consonância com Battaglia (2005). O T1 afirmou a eficiência do Manual de Procedimentos, mostrando sua importância para *“a gente 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. Como resultado, a peça foi substituída e o problema foi solucionado na primeira vez em que foi reclamado.

Ainda, a Jaguar Land Rover mantém um departamento de engenharia e facilita que os técnicos tenham acesso direto aos engenheiros da fábrica, permitindo a solicitação e comunicação para orientações sobre algum tipo de reparo que porventura esteja gerando dificuldades em sua correção. Como evidenciado pelo entrevistado T1, *“se aparecer alguma dificuldade a gente tem um suporte técnico do pessoal da engenharia e ele lhe auxilia se tiver alguma dúvida”*. Esse acesso denota a existência de práticas que revelam a atenção e cuidado das marcas para que seus veículos sejam reparados da forma correta na primeira vez em 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 de Educação, Ciência e Tecnologia do estado. A Jaguar Land Rover entende 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. 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 Land Rover mantém 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, possibilitando que os profissionais da concessionária se capacitem para realizar suas manutenções.

Quando questionado se a capacitação oferecida pela Jaguar 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 como proceder nessa situação.

A Jaguar Land Rover submete os técnicos a uma avaliação de conhecimento que os classifica em níveis de acordo com o seu desempenho. Tais níveis 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. Ademais, os participantes reconhecem a necessidade de qualificação continuada para o reparo em virtude da complexidade técnica que os veículos apresentam.

5 Considerações finais

Em linhas gerais, ficou evidente 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, verificou-se 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, enfocou-se aquelas associadas aos serviços prestados pelos técnicos na primeira manutenção realizada nos veículos, visando, portanto, o reparo correto nesta ocasião.

Verificou-se 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 nesse processo.

Já o gerente de pós-venda 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 de satisfação do cliente. Essa interação entre os funcionários é benéfica, pois indica o funcionamento eficaz da comunicação estratégica. À luz de Crosby (1988), o processo de fazer certo da primeira vez deve vir de cima para baixo na hierarquia das empresas.

Observamos que a Jaguar Land Rover tem orientações bem definidas, inclusive materializadas em um Manual de Procedimentos que orienta os técnicos no diagnóstico e execução dos reparos. A companhia incentiva os técnicos a sempre utilizarem nos reparos que forem realizar, uma vez que esses procedimentos ajudam na execução de manutenções mais assertivas, inclusive 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 foi possível verificar 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. Aliás, 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. 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

AQUINO, J. T.; MELO, F. J. C.; JERÔNIMO, T. B.; MEDEIROS, D. D. Evaluation of Quality in Public Transport Services: The Use of Quality Dimensions as an Input for Fuzzy TOPSIS. *International Journal of Fuzzy Systems*, 21, 176-193, 2019.

BARDIN, L. (2009). **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70 , 2009.

BATTAGLIA, F. Toyota continua liderando em qualidade. *Lean Institute Brasil*. 21, set., 2005. Disponível em: <http://bit.ly/2lXFTYc>. Acesso em: 24 ago. 2019.

BORGES, G. D.; MESQUITA, L. P.; PALADINI, E. P. Aplicação de Indicadores da Qualidade na Avaliação do Setor de Obras da UFSC. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v.11, n.1,p. 19-34, 2017.

BRITO, E. **Qualidade total**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

CAMARA, R. H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n.2, p. 179-191, 2013.

CARPINETTI, L. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2016.

CROSBY, P. *The eternally successful organisation: the art of corporate wellness*. New York: McGraw Hill, 1998.

De ARAÚJO, I. V. et al. A Política de Qualidade na Prestação de Serviços: Um Estudo de Caso na Companhia de Água e Esgoto do Amapá (CAESA). *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v.13, n.3, p. 75-99, 2019.

FENABRAVE. A satisfação do cliente gera economia ao negócio. *Dealer*, v.7, n.59, p. 27, 2015.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Penso, 2006.

FALCÃO, L. M. A. A.; JERÔNIMO, T. B.; MELO, F. J. C.; AQUINO, J. T.; MEDEIROS, D. D. Using the SERVQUAL model to assess small service quality and customer satisfaction. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, n.14, p. 82-88, 2017.

FERRAZ, N. A.; MELO, F. J. C.; JERÔNIMO, T. B.; ALBUQUERQUE, A. P. G.; MEDEIROS, D. D. Evaluation of quality in services: real case in the hotel fitness center. **Revista brasileira de pesquisa em turismo**, n.12, p. 1-27, 2018.

FIRMO, A. C.; LIMA, R. Gerenciamento da cadeia de suprimentos no setor automobilístico: um estudo de caso no consórcio modular. **Revista Produção Online**, v5, n.4, p. 1-14, 2005. Disponível em: <https://producaoonline.org.br/rpo/article/view/381>

FOFAN, A. C.; OLIVEIRA, L. A. B.; MELO, F. J. C.; JERONIMO, T. B.; MEDEIROS, D. D. An Integrated Methodology Using PROMETHEE and Kano's Model to Rank Strategic Decisions. **Engineering Management Journal**, n.31, p. 270-283, 2019.

GONÇALVES, V. O que significa procedimento operacional padrão. In: GONÇALVES, V. *Blog Voitto*. São Luís. Disponível em: <http://bit.ly/2mtTZ3q>. Acesso em: 24 ago. 2019.

JUAIS, J. C.; LORUSSO, C. B. Satisfação dos clientes gera lucros para a empresa. **Administradores.com**. Disponível em: <http://bit.ly/2lrTFSP>. Acesso em: 20 jul. 2019.

LAS CASAS, A. **Qualidade total em serviços**. São Paulo: Atlas, 2008.

LIPOVETSKY, G.; JUVIN, H. **A globalização ocidental: controvérsia sobre a cultura planetária**. Barueri: Manole, 2012.

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. *Jornal DCI*, Coluna Carro Moto e Cia. Disponível em: <http://bit.ly/2mp0V1U>. Acesso em: 24 ago. 2019.

NUNES, P. Biografia de Philip Crosby. *Knoow.net*. 2015. Disponível em: <http://bit.ly/2kPbKtC>. Acesso em: 28 ago. 2019.

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, 2014.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

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

SANTOS R. R.; MELO, F. J. C.; CLAUDINO, C. N. Q.; MEDEIROS, D. D. Model for formulating competitive strategy: the supplementary health sector case. *Benchmarking (Bradford)*, n. 24, p. 219-243, 2017.

SOUSA, J. V.; JERÔNIMO, T. B.; MELO, F. J. C.; AQUINO, J. T. Uso do AHP para identificação de perdas da qualidade em empresas de manufatura: um estudo de caso. *Exacta - EP*, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 89-100, 2017.

VIEIRA, K. T.; PASSOS, C. A. A utilização das ferramentas da qualidade para diminuir avarias no processo de distribuição de peças automotivas. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v.12, n. 2, 62-83, 2018.