

DANIELLA T. LA TORRE

**Avaliação do Sistema de Gerenciamento de Não Conformidades em
uma Empresa Química de Grande Porte**

São Paulo
2013

DANIELLA T. LA TORRE

**Avaliação do Sistema de Gerenciamento de Não Conformidades em
uma Empresa Química de Grande Porte**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do certificado de
Especialista em Gestão e Engenharia da
Qualidade - MBA/USP

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo

2013

RESUMO

O presente trabalho consiste em avaliar o processo de reclamação com o uso de uma ferramenta de Gerenciamento de não conformidades (RNC – Registro de não conformidades) em uma empresa Química Multinacional de Grande Porte. O sistema atualmente funciona em plataforma SAP e pode ser utilizado de forma integrada com todas as localidades em que a empresa tem negócios. A ferramenta funciona para registros de não conformidades internas (de produtos, de processos, entre sites de produção, de fornecedores, transporte) e para registro de reclamações externas, de clientes. O sistema possibilita a verificação se um produto ou serviço tem algum registro de não conformidade em algum dos escritórios ou plantas produtivas. A empresa tem a política de tratar não conformidades como um presente, uma oportunidade de melhoria que possa ter sido identificada a partir de um processo em que falhas foram identificadas.

O objetivo do trabalho é avaliar a utilização da ferramenta, facilidade de uso, treinamento adequado, velocidade de resposta para o cliente, análise de causa raiz da forma adequada, além de propor melhorias para o uso da ferramenta.

Pretende-se também comparar a sistemática de tratamento das não conformidades com os requisitos das normas ABNT NBR ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos Gerais e ABNT NBR ISO 10002:2005 Gestão da qualidade - Satisfação do cliente - Diretrizes para o tratamento de reclamações nas organizações.

Palavras-chave: Ferramenta de não conformidades, ABNT NBR ISO 9001, ABNT NBR ISO 10002, Reclamação de clientes, Satisfação de clientes

ABSTRACT

This work consists in evaluate the complaint process with the use of a Management of Non-conformance tool (RNC – Non Conformance Record) in a Multinational Chemical Company. The system currently runs in a SAP platform and can be used integrated with all locations that this company does business with.

The tool is used for internal non-conformances (products, processes, between production sites, suppliers, transport) and for external non conformances, from customers.

The system makes it possible to check whether a product or service has any record of non-compliance in any of the offices or production plants. The company has a policy of treating a non-conformance as a gift, an opportunity for improvement that may have been identified from a process in which failures were identified.

The objective of this work is to evaluate the use of the tool, ease of use, proper training, speed of response to customer, appropriate root cause analysis and to propose improvements to the use of the tool.

We also intended to compare the systematic of treatment of non conformances with the requirements of ISO standards ABNT NBR ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos Gerais and ABNT NBR ISO 10002:2005 Gestão da qualidade - Satisfação do cliente - Diretrizes para o tratamento de reclamações nas organizações.

KEYWORDS: Non conformance tool, ABNT NBR ISO 9001, ABNT NBR ISO 10002, Customer complaints, Customer satisfaction

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Fluxo geral de tratamento de NC/ Reclamações	14
FIGURA 2 - Fluxo de tratamento de NC – RNC	19
FIGURA 3 - Detalhes do item.....	23
FIGURA 4 - Registro de ação imediata	23
FIGURA 5 - Detalhes do item.....	24
FIGURA 6 - Tratamento em função da complexidade da solução.....	26
FIGURA 7 - Registro da satisfação do cliente	27
FIGURA 8 - Encerramento da RNC.....	28

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Tipos de RNC	21
QUADRO 2 - Dados para registro de reclamação de cliente	22
QUADRO 3 - Seleção do método em função da solução e causa raiz.....	25

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

Doc – Sistema de gerenciamento de documentos

CEP – Controle estatístico de processo

ERP – *Enterprise Resource Planning*

ISO – *International Organization for Standardization*

MASP – Método de Análise e Solução de Problemas

NBR – Norma Brasileira

NC – Não conformidade

NCM – *Non Conformance Management*

QM – *Quality Management*

RNC – Ferramenta para registro de tratamento de não conformidades

SAP – *Systems, Applications and Products*

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SUMÁRIO

RESUMO.....	3
ABSTRACT	4
LISTA DE FIGURAS.....	5
LISTA DE QUADROS	6
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	7
1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVO DO TRABALHO	11
3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	12
4. CONCEITOS RELACIONADOS.....	13
4.1 NORMAS ABNT NBR ISO RELACIONADAS	15
5. TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADES	18
5.1 FLUXOGRAMA DO PROCESSO.....	19
5.2 PAPEIS E RESPONSABILIDADES.....	20
5.3 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	21
5.4 TIPOS DE NÃO CONFORMIDADES	21
5.5 COLETA DE DADOS	22
5.6 ANÁLISE E INVESTIGAÇÃO	24
5.7 RESPOSTA AO CLIENTE.....	27
5.8 ENCERRAMENTO DA RECLAMAÇÃO.....	29
5.9 ACOMPANHAMENTO DAS NCS.....	29
6. AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA.....	30
6.1 AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA DE ACORDO COM AS NORMAS ISO	30
7. PROPOSTAS DE MELHORIA.....	40
8. CONCLUSÕES	43
9. REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	45

1. INTRODUÇÃO

Todas as organizações que desejam se manter competitivas no mercado vem se utilizando de sistemas de gestão da qualidade, tanto para melhorar seu desempenho interno quanto para garantir a qualidade de seus produtos e serviços. Um sistema de Gestão da Qualidade baseado nas normas da família ISO 9000 condiciona a organização a implementar uma série de requisitos que devem ser atendidos. Alguns dos itens de grande importância em um sistema de gestão da qualidade estão no capítulo 8 da norma ABNT NBR ISO 9001, Controle de Produto não conforme (8.3), Ação corretiva (8.5.2) e Ação Preventiva (8.5.3).

A norma ABNT NBR ISO 10002, já nos diz que a informação obtida através do processo de tratamento de reclamações pode levar a melhorias de produtos e processos e, onde as reclamações são tratadas corretamente, pode **melhorar a reputação da organização**, independentemente do porte, localização e ramo de atividade. Em um mercado globalizado, o valor de uma norma torna-se mais evidente uma vez que ela proporciona confiança no tratamento consistente de reclamações.

A mesma norma orienta que a implementação de um processo de tratamento de reclamações pode:

- aprimorar a habilidade da organização de resolver reclamações de maneira consistente, sistemática e rápida para a satisfação do reclamante e da organização,
- aprimorar a habilidade de uma organização para identificar tendências, eliminar as causas de reclamações e melhorar as operações da organização,
- ajudar uma organização a criar uma abordagem com foco no cliente para resolver reclamações e encorajar o pessoal a melhorar suas habilidades no tratamento com clientes,
- prover uma base para uma análise crítica continuada do processo de tratamento de reclamações, da resolução das reclamações e das melhorias implementadas nos processos.

Entender os motivos das reclamações ou de não conformidades é uma fonte de melhoria contínua. Se o cliente for ouvido, sua insatisfação pode ser um bom

começo para a empresa implementar um processo de melhoria, conseqüentemente, conquistando mais clientes.

O **escopo** do trabalho consiste em avaliar o processo de reclamação com o uso da ferramenta de Gerenciamento de não conformidades (RNC) em uma empresa Química Multinacional de Grande Porte. O sistema atualmente funciona em plataforma SAP, um software alemão que ajuda empresas a gerir seus negócios, clientes e produtos, e pode ser utilizado por toda organização de forma integrada nos locais em que a empresa tem negócios estabelecidos. Ele funciona para registros de não conformidades internas (de produtos, de processos, entre sites de produção, de fornecedores, transporte) e para registro de reclamações externas, de clientes. O sistema abre a possibilidade de verificar se um produto ou serviço tem algum registro de não conformidade em todos os escritórios ou plantas produtivas no mundo todo, já que o mesmo é integrado e *online*.

A empresa tem a política de tratar não conformidades como um presente, “*a complaint is a gift*”, ou seja, uma oportunidade de melhoria que possa ter sido identificada a partir de um processo em que falhas foram identificadas. As reclamações ou qualquer evento que não cumpriu com o nível das expectativas do cliente são referidas como não conformidades.

2. OBJETIVO DO TRABALHO

O **objetivo** é avaliar a eficácia do tratamento das não conformidades com o uso da ferramenta RNC, identificar possíveis falhas e pontos de melhoria do sistema e da sistemática de utilização. Não se propõe a utilização de outra ferramenta, pois a mesma foi escolhida pela empresa para esse fim. Pretende-se a avaliar o sistema em vários aspectos como verificação da facilidade de uso da ferramenta, treinamento adequado, velocidade de resposta para o cliente, análise de causa raiz da forma adequada, além de propor melhorias para o uso da ferramenta.

Essa avaliação também levará em conta o uso de outras ferramentas da qualidade que possam auxiliar no melhor tratamento da não conformidade ou reclamação do cliente.

Além disso, pretende-se comparar a sistemática de tratamento das não conformidades com os requisitos das normas ABNT NBR ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos Gerais e ABNT NBR ISO 10002:2005 Gestão da qualidade - Satisfação do cliente - Diretrizes para o tratamento de reclamações nas organizações.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Empresa Química de classe Mundial, a multinacional instalada no Brasil é líder no segmento Químico. Atua em seis segmentos de mercado com 15 divisões que são responsáveis pela operação e gerenciamento das unidades de negócio globais e regionais.

As divisões regionais contribuem para o desenvolvimento local dos negócios da empresa, auxiliam na exploração dos mercados potenciais e são responsáveis por aperfeiçoar a infraestrutura dos negócios.

Três divisões centrais, cinco departamentos corporativos e dez centros de competência fornecem serviços como finanças, relações com investidores, comunicação, recursos humanos, pesquisa, engenharia e gerenciamento das localidades. Possui 111.000 colaboradores ao redor do Globo, divididos nas 160 fábricas e escritórios.

Na América do Sul possui mais de 6.200 colaboradores, cerca de 4.200 no Brasil, Vendas em 10 países, 22 unidades produtivas.

Tem como pilares:

Sustentabilidade: permitir que nossos clientes desenvolvam soluções mais sustentáveis; conectar – entre nossas equipes e com a sociedade; entregar excelência operacional; criar valor e reduzir o risco.

Inovação: encontrar soluções e desenvolver novas áreas de atuação; investimento em P&D; pesquisa para o futuro: com nossos processos e produtos inovadores, fornecemos soluções sustentáveis para os desafios globais.

Pessoas: desenvolvimento dos colaboradores, programas de aprendizado, avaliação 360°, formar a melhor equipe da indústria.

A empresa mantém um SGQ implementado e documentado de modo a atender à sua missão e aos requisitos da Norma ISO 9001:2008 e ISO/TS 16949:2002, garantindo a melhoria contínua de seus processos.

4. CONCEITOS RELACIONADOS

Um processo rápido e eficaz de tratamento de não conformidades está diretamente relacionado ao nível de satisfação do cliente em relação a empresa e aos produtos e serviços prestados por ela. Segundo DANTAS, E.B, a satisfação é algo que está ligado à qualidade do produto que se oferece e/ou do serviço que se presta. E só quem percebe qualidade é quem consome o produto ou serviço. Em outras palavras, não adianta uma empresa ter produtos ou serviços com excelente qualidade do ponto de vista técnico, se, ao ser oferecido ao mercado, o público-alvo não perceber essa qualidade. Da mesma forma, não adianta desenvolver produtos e serviços com base apenas na sensibilidade de seus criadores. Mesmo podendo dar certo em algumas situações, na maioria delas essa regra não funciona. Para satisfazer necessidades, anseios e expectativas de clientes, a primeira condição é que se conheçam essas necessidades, anseios e expectativas. Só haverá satisfação do cliente se ele perceber que a empresa empenhou-se de fato em descobrir o que ele necessitava e desenvolveu para ele o produto ou serviço adequado. De acordo com a ABNT NBR ISO 9000:2005 satisfação do cliente quer dizer a percepção do cliente do grau no qual os seus requisitos foram atendidos. A ausência de reclamações não implica necessariamente a alta satisfação do cliente.

Para isso foi implementado na empresa um processo de monitoramento e tratamento de não conformidades (RNC). No processo (Doc 5122) são apresentadas algumas definições importantes que serão utilizadas nesse trabalho:

Não conformidade (NC): de acordo com a ABNT NBR ISO 9000:2005 significa o não atendimento a um requisito. Esse requisito pode ser relacionado a:

- produto: não atendimento às especificações pré-estabelecidas
- sistema: não conformidades que afetam diretamente o Sistema de Qualidade da empresa, como o não cumprimento de um procedimento ou a contradição com as normas utilizadas.
- processo: não atendimento aos requisitos durante um processo.

Defeito: não atendimento a um requisito relacionado a um uso pretendido ou especificado. A norma ABNT NBR ISO 9000 aconselha o uso cauteloso da palavra defeito por ser particularmente associada a responsabilidade civil pelo fato do produto

Tratamento de Não-Conformidade: ação a ser implementada sobre a entidade não conforme, de modo a resolver a não conformidade. Garantir o aprendizado com as falhas a fim de:

- prevenir a reincidência
- assegurar a melhoria contínua dos processos
- reduzir o custo da não qualidade
- aumentar a satisfação do cliente

Abaixo pode se visualizar um fluxo geral aplicável a qualquer tipo de empresas sobre o tratamento das não conformidades/ Reclamações:

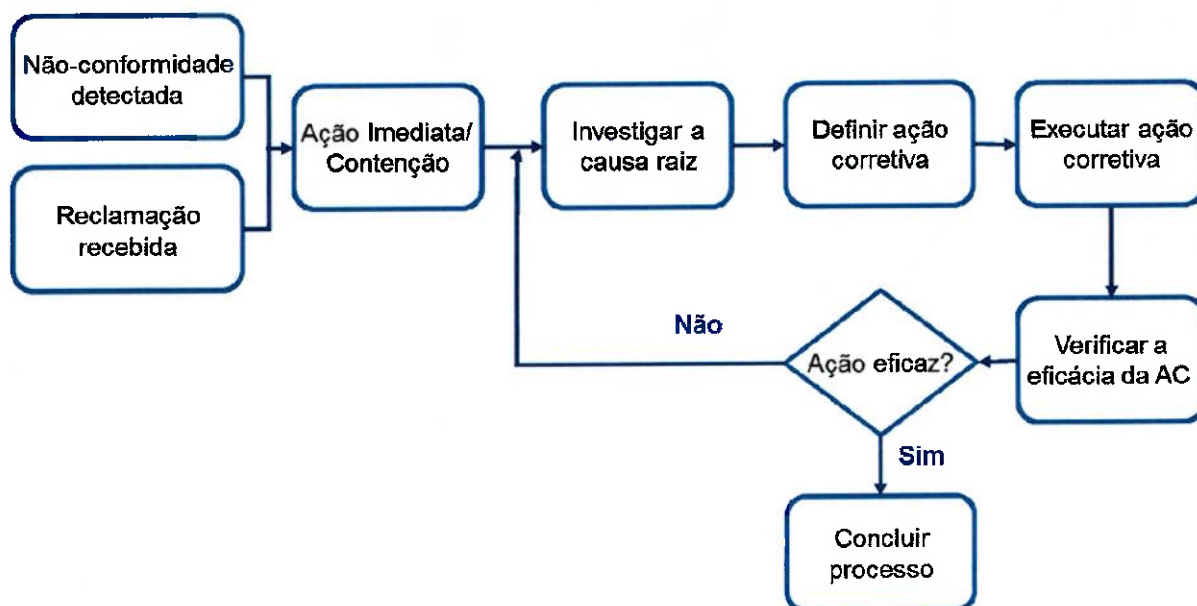


FIGURA 1: Fluxo geral de tratamento de NC/ Reclamações

RNC: registro de não conformidades de produto em sistema SAP

Ação Imediata: ação paliativa, a ser tomada assim que o defeito é detectado, para brevar a continuidade do problema ou amenizar a insatisfação do cliente.

Ação Corretiva: ação para eliminar a causa de uma não conformidade, de um defeito ou de outra situação indesejável existente, a fim de prevenir sua repetição.

Extensão da Ação Corretiva: aplicação da ação corretiva a processos semelhantes a fim de prevenir problema nesses processos devido às causas levantadas.

Ação Preventiva: ação implementada para eliminar as causas de uma possível não conformidade, defeito ou outra situação indesejável, a fim de prevenir sua ocorrência.

Ferramentas da Qualidade: ferramentas utilizadas para um propósito específico. Geralmente, apresentam como resultado informações pontuais e, sozinhas, não promovem a eliminação da causa raiz.

Reclamação: Não conformidade detectada pelo cliente ou usuário final. Considera-se reclamação qualquer manifestação de discordância em relação à posição assumida pela empresa ou de insatisfação em relação aos serviços prestados por ela.

4.1. NORMAS ABNT NBR ISO RELACIONADAS

As normas da família ABNT NBR ISO 9000 foram desenvolvidas para apoiar organizações de todos os tipos e tamanhos, na implementação e operação de sistemas de gestão da qualidade eficazes. Estas normas recebem este nome por que foram criadas pela *International Organization for Standardization* (ISO) e como são traduzidas para o português no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) recebem o título adicional de Norma Brasileira (NBR).

De acordo com a ABNT NBR ISO 9000:2005 para conduzir e operar com sucesso uma organização é necessário dirigi-la e controlá-la de maneira transparente e sistemática. O sucesso pode resultar da implementação e

manutenção de um sistema de gestão concebido para melhorar continuamente o desempenho, levando em consideração, ao mesmo tempo, as necessidades de todas as partes interessadas. A gestão de uma organização inclui, entre outras disciplinas de gestão, a gestão da qualidade.

Um tópico muito importante tratado pela ABNT NBR ISO 9000:2005 é a gestão de medição, análise e melhoria, que se encontra no capítulo 8 da norma referida. A norma direciona a organização a planejar e implementar os processos necessários de monitoramento, medição, análise e melhoria para demonstrar a conformidade dos requisitos do produto, assegurar a conformidade do sistema de gestão da qualidade e melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão.

Para o cumprimento dos requisitos a empresa deve ter um sistema para medição e monitoramento de processos e produtos. O item 8.3 – Controle de produtos não conforme da norma ABNT NBR ISO 9001, deixa claro que é dever da organização, assegurar que produtos que não estejam conforme com seus requisitos devem ser identificados e controlados, de tal forma que ele não seja nem usados e nem entregues ao cliente.

A norma determina que a organização deve criar e manter um procedimento documentado para tratar dos produtos não-conforme. Esse documento deve tratar os procedimentos não conformes das seguintes formas:

- **Execução de ações para determinar a não conformidade detectada:** se um problema foi detectado, deve-se determinar o que será feito para que o mesmo problema não volte a ocorrer, ou seja, a ação corretiva a ser tomada.

- **Autorização do seu uso, liberação ou aceitação sob concessão por uma autoridade pertinente e, onde aplicável, pelo cliente:** nem sempre o destino do produto não conforme é o descarte. Eventualmente, ele pode ser retrabalhado ou vendido como produto de segunda linha, em determinados casos, o produto pode ser comercializado normalmente. Porém, somente uma pessoa qualificada pode tomar tal decisão, e o procedimento deve deixar isso bem claro.

- **Execução de ação para impedir o seu uso pretendido ou aplicação originais:** uma ação eficaz deve ser definida para garantir que esse produto não se misture e seja usado inadvertidamente. Essa ação também deve ser documentada.

A norma ABNT NBR ISO 10002:2005 pode ajudar na implementação de um processo de tratamento de não conformidades e reclamações. Ela fornece orientação para o processo de tratamento de reclamações sobre produtos dentro de uma organização, incluindo planejamento, projeto, operação, manutenção e melhorias. A norma indica ainda que a organização planeje e projete um processo de tratamento de reclamações eficaz e eficiente, com a finalidade de aumentar a fidelidade e satisfação do cliente, bem como melhorar a qualidade dos produtos fornecidos e que este processo compreenda um conjunto de atividades inter-relacionadas que funcionem harmonicamente utilizando várias pessoas, informações, recursos materiais, financeiros e de infraestrutura, para adequar-se à política de tratamento de reclamações e alcançar os objetivos. Além disso, ainda menciona que a organização leve em consideração as melhores práticas de outras organizações com relação ao tratamento de reclamações.

Esta norma não tem a característica de ser uma norma certificadora ou para finalidades contratuais. O que se busca é estabelecer as orientações para a implantação de um processo de tratamento de reclamações, independente do tipo de atividade da organização. Esta norma visa ao benefício não somente a organização, mas também de seus clientes e outras partes interessadas no desempenho da mesma.

Prado Filho comentou em seu blog de qualidade que “A empresa que tem foco em seu cliente tem a consciência de que o tratamento das reclamações e sugestões obtidas destes deve levá-la a melhorar seus produtos e também seus processos. Quando estas reclamações são tratadas de forma adequada, o acontecimento (que em muitos casos gera a perda de clientes) pode ajudar na melhoria da reputação da organização e no aumento da satisfação do mesmo. Portanto, a adoção da norma ganha relevância ao permitir às organizações o tratamento consistente das reclamações”.

5. TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADES

Como já mencionado anteriormente, a empresa tem uma ferramenta de tratamento de não conformidades em plataforma ERP SAP. Ela funciona para registros de não conformidades internas (de produtos, de processos, entre sites de produção) e para registro de reclamações externas, de clientes. O sistema possibilita a verificação de que um produto ou serviço tem algum registro de não conformidade em todos os escritórios ou plantas produtivas no mundo todo, já que o mesmo é integrado e *online*.

A visão da empresa é obter um nível de satisfação do cliente alto, adicionando valor aos processos. Para isso deve-se:

- assegurar um processo Global de não conformidades que deva ser entendido por todos na organização.
- assegurar que todo o pessoal envolvido tenha treinamento adequado
- assegurar que todas não conformidades sejam registradas
- analisar a informação obtida com o processo de RNC para manter e aumentar o resultado dos negócios.

O registro e tratamento das não conformidades são feitos via SAP, através da RNC. Quando houver qualquer reclamação do cliente, o receptor da reclamação deve abrir uma RNC. No sistema os colaboradores podem assumir diversos papéis dentro da Reclamação ou NC, os principais são:

- **Registrador:** pessoa que registra a RNC
- **Investigador:** responsável pela investigação da não conformidade e pelo registro de Causa, Ação Corretiva, Área Responsável e Custos Internos. Podem ser adicionados ao processo um investigador interno e um externo.
- **Coordenador:** verifica todo o processo, fluxo, conteúdo da RNC, plano de ação e eficácia do tratamento. Responsável por encerrar a RNC. Possui acesso a todos os campos da não conformidade
- **Contato com cliente:** recebe a reclamação do cliente, que avisa o cliente do registro da RNC e, se necessário, do resultado do tratamento da não

conformidade. Responsável por registrar a Reação do Cliente e custos de Pagamento ao cliente.

5.1 FLUXOGRAMA DO PROCESSO

O processo funciona de acordo com o diagrama abaixo:

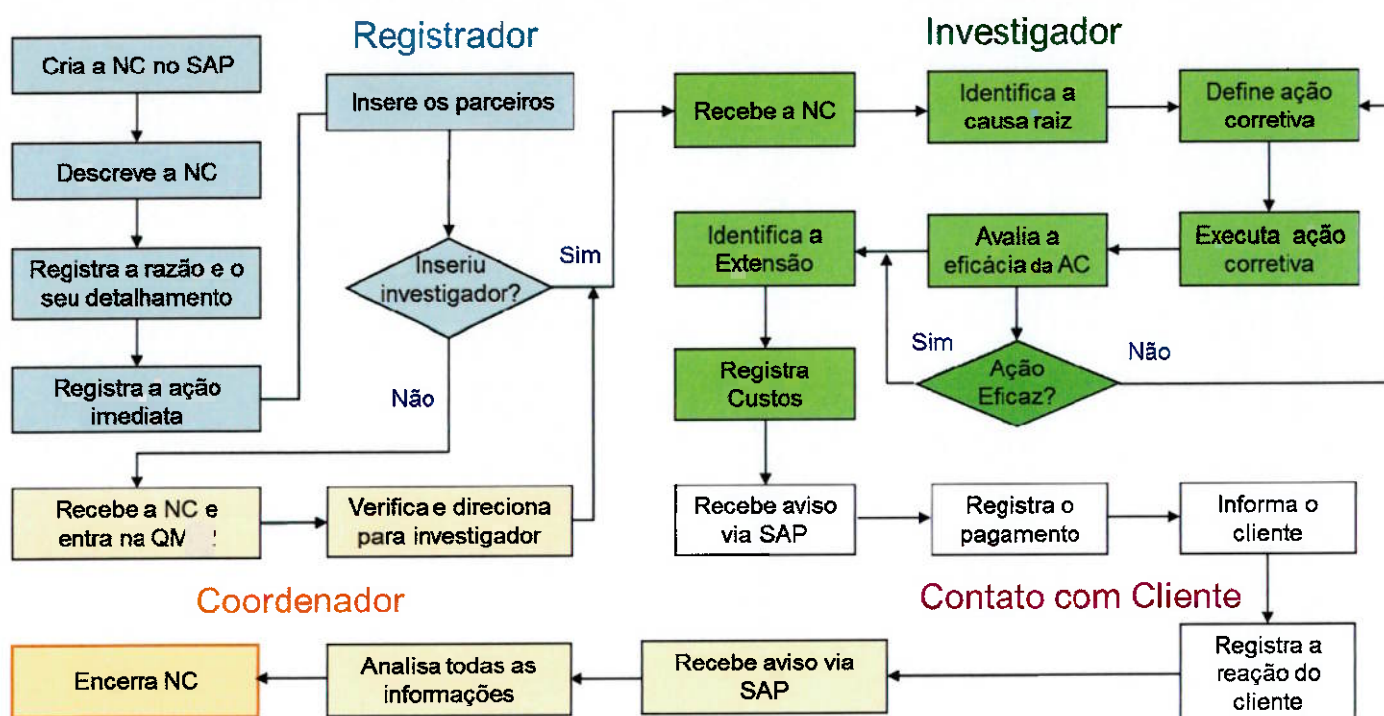


FIGURA 2: Fluxo de tratamento de NC – RNC

Resumidamente o processo inicia com a não conformidade identificada, e criação de uma RNC no SAP. O criador descreve detalhadamente a NC, a razão e ação imediata, insere os investigadores e envia para próxima fase. Os parceiros associados a RNC são notificados via SAP ou recebem um e-mail com o número e as principais informações referentes a NC.

O investigador é responsável por verificar a causa raiz e as falhas envolvidas no processo. O mesmo deve definir as ações corretivas e executá-las. O investigador ainda deve avaliar a eficácia da ação corretiva e registrá-la no sistema.

O contato com o cliente recebe um e-mail, avalia a investigação e dá a resposta ao cliente. Ele é responsável também por inserir a reação do cliente (*feedback*).

O último passo fica com o coordenador que avalia todas as etapas e conclui a RNC no sistema. Se o mesmo não concordar com alguma das etapas de investigação, o mesmo poderá solicitar ao investigador a revisão e aguardar até que nova investigação seja realizada para que possa concluir o processo.

5.2 PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Para que o processo de RNC possa funcionar são definidos papéis e responsabilidades dos colaboradores da organização de acordo com suas funções na empresa.

Já foi mencionado anteriormente os papéis que podem ser assumidos no processo. De acordo com cada papel, um responsável é assinalado para a função:

- **Registrador:** pode ser qualquer pessoa na organização que recebe reclamação do cliente, que identifica uma não conformidade interna ou que percebe uma possibilidade de melhoria de produto e/ ou processo.

- **Investigador:** os investigadores de RNC são pessoas envolvidas diretamente com o produto ou processo. Tem a função principal de identificar a causa raiz do problema, propor e tomar ações a fim de solucionar o problema e evitar que ocorra novamente.

- **Coordenador:** pessoa também envolvida diretamente no processo, mas que deve analisar criticamente se a investigação foi feita apropriadamente e se as ações propostas visam a correção e a melhoria do processo que falhou.

- **Contato com cliente:** pessoa diretamente em contato com o cliente, vendedores internos, assistência técnica, gestores de conta, etc.

– **Interessado:** pessoa que tem interesse em ser informada durante todo o tratamento da não conformidade, porém não tem nenhum papel ativo na RNC e não tem acesso a modificar qualquer item.

Toda área na empresa deve definir quem são os responsáveis por cada papel dentro da RNC. Esses responsáveis são nomeados normalmente pelo tipo de NC ou reclamação. Um exemplo pode ser visto no **ANEXO 2: TABELA DE PARCEIROS**

5.3 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

As não conformidades podem vir de origem externa ou interna, uma não conformidade detectada pelo cliente ou usuário final é uma NC externa. Quando houver não conformidades relacionadas ao não cumprimento de procedimentos ou acordos definidos por escrito, deve-se abrir uma reclamação no sistema. Uma não conformidade interna deve ser aberta quando forem identificadas falhas no sistema que possam comprometer o sistema de gestão da qualidade.

5.4 TIPOS DE NÃO CONFORMIDADES

No processo de RNC as não conformidades são divididas por tipos, dependendo a que o problema está relacionado.

RNC	Referente à
Y1	Reclamação de cliente
Y2	Reclamação para fornecedor interno (Intercompany)
Y6	Não conformidades internas (processo/produto)
Y7	Reclamação para fornecedores de Serviços Logísticos (transporte, depósito) e Segurança no transporte (acidente/incidente no transporte)
YP	Reclamação para fornecedor externo (matéria-prima, embalagem, industrializador, material técnico e serviços)
Y8	Ações preventivas

QUADRO 1: Tipos de RNC

5.5 COLETA DE DADOS

De acordo com Ishikawa (1993), a base do controle é constituída por dados e informações acurados. Observamos que sempre que temos a descrição problema mais completa possível, a resolução e as determinações das causas raiz são mais eficazes, evitando assim a reincidência do problema.

No caso da empresa, os dados para preenchimento da NC podem vir por telefone, *e-mail* ou carta. Todos os campos da RNC devem ser preenchidos para que o processo seja colocado em andamento. Se alguma informação que deveria ser preenchida não estiver no sistema, o mesmo não autoriza o salvamento da RNC.

Abaixo pode ser visto como é feito o registro de uma reclamação de cliente no sistema.

1. Codificação	Se for informado o nº do documento, este campo vem preenchido automaticamente.
2. Descrição	Este campo é mandatário. Digitar texto breve que descreva o problema.
3. Descrição detalhada	Digitar detalhamento do problema, quanto mais claras e completas as informações sobre o material ou serviço reclamados, melhores as condições para investigação do problema.
4. Parceiro	As informações contidas neste campo são responsáveis por todo fluxo da RNC e pelo controle dos campos de acesso
5. Quantidade	Quantidade reclamada: Digitar a quantidade reclamada pelo cliente (Y1). Este valor pode ser igual ou menor que a quantidade referência.
	Quantidade referência: valor extraído automaticamente quando o documento é informado.
	Quantidade devolvida: quando houver devolução, digitar a quantidade devolvida.
6. Datas-base	Início desejado e Conclusão desejada são datas de planejamento do registro e encerramento da RNC no SAP. Se o cliente informar uma data para resposta deve ser inserida nesse campo

QUADRO 2: Dados para registro de reclamação de cliente

- Pasta: Detalhes do Item

Na sub-pasta **Razão** o campo **Defeito** (defeito reclamado pelo cliente) já aparece preenchido, conforme catálogo escolhido no início da criação da RNC. Completar as informações sobre a razão, selecionando o catálogo de **Detalhe do defeito**, posicionar o cursor sobre o item desejado e dar duplo clique:

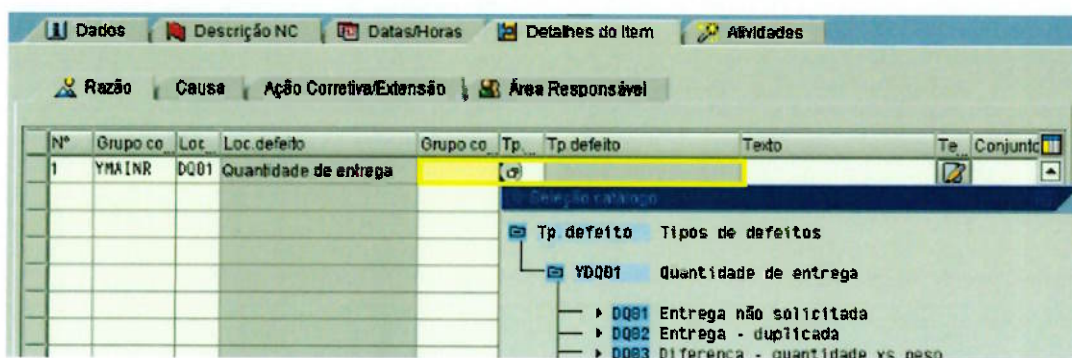


FIGURA 3: Detalhes do item

Se o registrador clicar no link **Lista Prevista de Parceiros** poderá verificar quem será o coordenador e investigador desta RNC em função da área, planta, tipo de RNC, defeito. Para salvar, clicar em "Salvar". O número da RNC gerada aparecerá no rodapé da tela do SAP.

A ação imediata deve ser registrada como uma atividade, conforme catálogo disponível no campo "Medidas", dentro da pasta "Atividades".

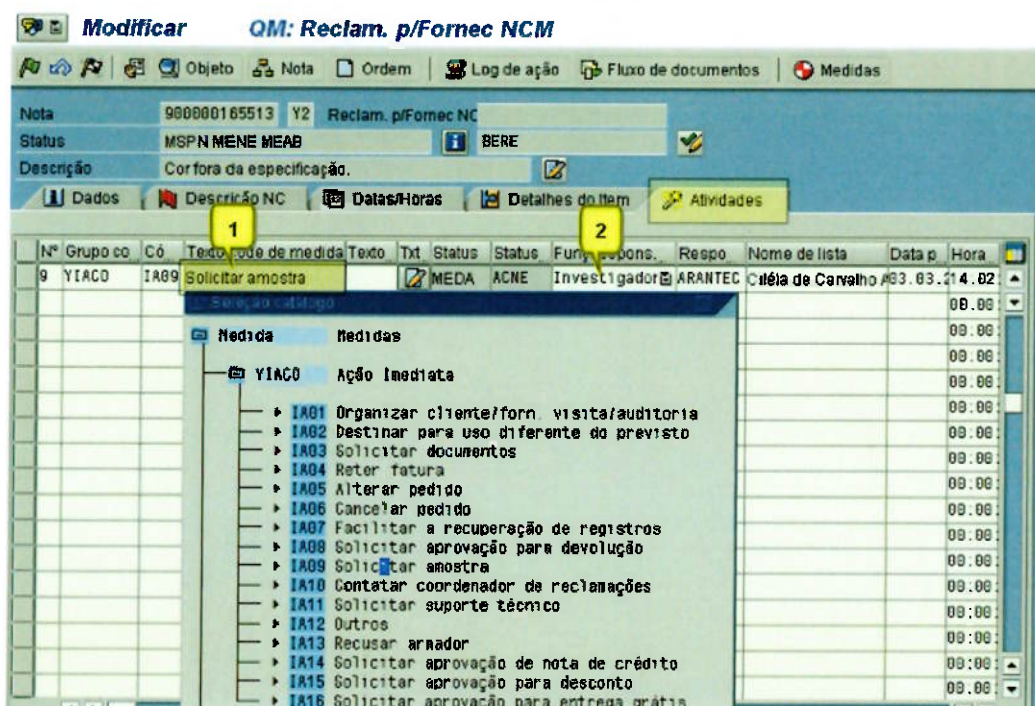


FIGURA 4: Registro de ação imediata

5.6 ANÁLISE E INVESTIGAÇÃO

Alguns campos obrigatórios devem ser preenchidos pelo investigador: causa, ação corretiva e área responsável, dentro da pasta Detalhes do Item e custos Internos (no mínimo custos administrativos), na pasta dados.

Nº	Grupo co	Cód	Txt.code causa	Texto da causa	Te	Criado por	Dia.criação	Cria	Modificado
								00:00	

FIGURA 5: Detalhes do item

Deve-se efetuar a investigação da causa raiz da não conformidade e definir ação(ões) corretiva(s) para evitar a reincidência do problema. O investigador deve proceder ou coordenar à investigação e registrar na RNC a causa raiz ou a causa mais provável.

A relação de causa e efeito deve ser determinada considerando-se todas as causas potenciais. Para determinação da causa raiz, que nem sempre é evidente, faz-se necessário uma análise cuidadosa das especificações do produto e/ou do procedimento de trabalho e/ou dos processos envolvidos, operações, registros. Podem-se utilizar as ferramentas da qualidade para auxiliar a análise e investigação de uma não conformidade.

Fica a cargo do investigador a escolha da ferramenta mais adequada para auxiliar a investigação, como por exemplo:

- Gráficos de Pareto,
- Diagramas de Causa e Efeito (Ishikawa),
- Histogramas,
- Brainstorming
- Gráficos de controle
- CEP – Controle estatístico de processo

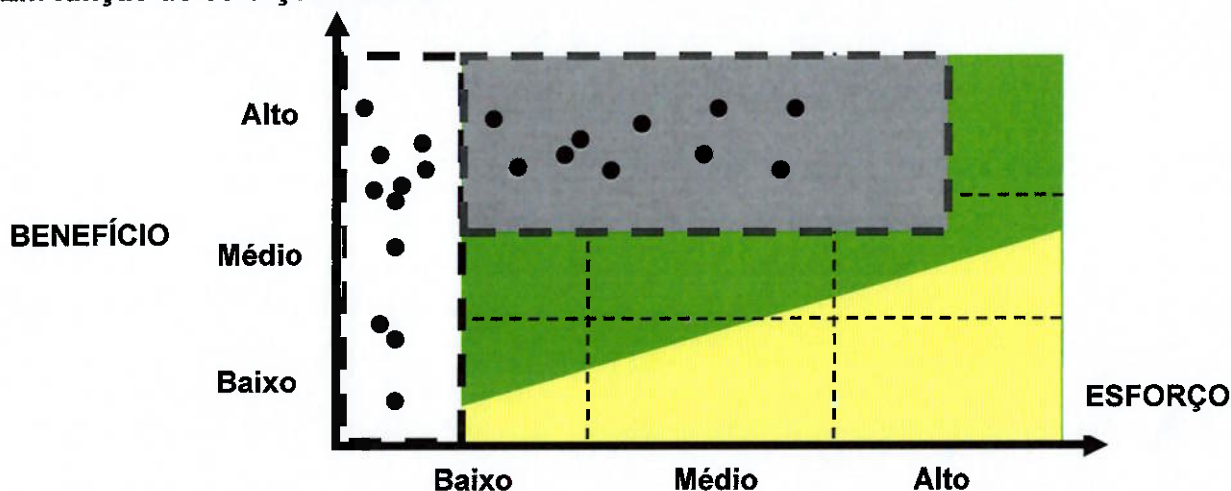
A empresa possui procedimento específico definindo algumas técnicas a serem aplicadas a projetos que visam a melhoria da qualidade, (Doc 913). Ele apresenta uma forma de se selecionar a ferramenta adequada para a análise desejada:


- Em função da solução e causa raiz


Seleção do Método		SOLUÇÃO	
		Desconhecida	Conhecida
CAUSA RAIZ	Desconhecida	Metodologias da Qualidade (<i>Lean Seis Sigma, Lean Manufacturing, MASP, 8D, 5W2H</i>)	Não recomendado (tentativa e erro). Pode levar ao custo da não Qualidade
	Conhecida	Ferramentas da qualidade (Ishikawa, Pareto, CEP...)	Just do it: colocar em prática a iniciativa/ atividade.


QUADRO 3: Seleção do método em função da solução e causa raiz

- Em função do esforço/benefício



 Projetos *Lean Seis Sigma* (causa desconhecida, média/ alta complexidade risco calculado, foco na mensuração e análise, utilização das fases DMAIC Duração média de três a seis meses).

 Projetos *Kaisen/ Lean Manufacturing* (causa desconhecida, baixa complexidade, foco manufatura enxuta e processos otimizados, risco médio. Duração média de uma a quatro semanas).

 Projetos *Just do it* (iniciativas/ atividades com solução conhecida, foco na implantação, baixo risco/ sem risco, geralmente sem necessidade de investimento. Duração média de uma a duas semanas).


 Zona intermediária. Decidir por utilizar a metodologia de maior conveniência Utilizar a experiência como fator decisório.

FIGURA 6 – Tratamento em função da complexidade da Solução

Ao final da investigação deve-se fazer o registro das ações corretivas. A fim de evitar repetição de uma não conformidade, pode ser necessário alterar um processo de fabricação, de embalagem, de transporte ou de armazenamento, revisar uma especificação de produto, revisar um procedimento de trabalho, efetuar treinamento, etc.

O investigador em conjunto com os envolvidos, deve definir e providenciar implementação de ação ou ações corretivas para eliminar a causa raiz da não conformidade e evitar a reincidência. Se a ação corretiva foi eficaz (não houve

reincidência), avaliar a ação como Eficaz; caso contrário como não eficaz e registrar uma nova ação para ser implementada.

5.7 RESPOSTA AO CLIENTE

Após a conclusão da investigação e definição das ações a serem tomadas o cliente é comunicado sobre o processo por meio de carta, telefonema ou relatório RNC.

Após o retorno do cliente com o *feedback*, deve-se registrar no campo as informações sobre a satisfação em relação à tratativa da não conformidade e se houve algum tipo de ressarcimento. O registro deve ser do ponto de vista do cliente em relação à tratativa da NC.

O contato com o cliente pode preencher a reação do cliente relacionada a sua satisfação com a tratativa em dois momentos:

- Quando o cliente efetua a reclamação e o contato com cliente define uma ação imediata para amenizar o problema e recebe o *feedback* do cliente em relação à ação imediata;

- Após a conclusão da investigação o contato com cliente informa ao cliente o resultado da investigação e recebe o *feedback* do cliente em relação ao tratamento.

Customized statement

Cliente retirou reclamação 1

Feedback do cliente

Feedback não recebido 2

Nível geral satisfação (1 insatisfeito & extremamente satisfeito)

1 2 3 4 5

Sim Não

Questão 1 : Resposta imediata

Questão 2 : Feedback regulares sobre status investigação

Questão 3 : Satisfeito com resolução

Questão 4 : Resposta em forma e conteúdo apropriados

Utilizar função "Criar anexo" para armazenar resposta do cliente

Avaliação do Contato com cliente/ Rep. Vendas

Cliente satisfeito 3

Cliente insatisfeito 4

Ações de follow-up são requeridas (Inserir como atividade)

Comprar produtos da concorrência

Acordo ameaça futuras vendas

Ações de follow-up são requeridas (inserir todas as atividades)

✓ Continue ✗ Cancelar

FIGURA 7: Registro da satisfação do cliente

1 - Caso o cliente tenha retirado a reclamação, clicar no campo indicado.

2 - Se o cliente enviou a resposta, preencher a resposta do cliente a cada pergunta. Se não, clicar no campo "Feedback não recebido" e seguir para o preenchimento da próxima etapa.

3 - O contato com o cliente deve indicar se o cliente está ou não satisfeito, de acordo com sua percepção.

4 - Caso o campo "Cliente Insatisfeito" tenha sido escolhido, torna-se obrigatório um comentário.

5.8 ENCERRAMENTO DA RECLAMAÇÃO

Deve se verificar se todos os campos da reclamação foram preenchidos, se foram corretamente investigados e se as ações propostas estão de acordo. Em caso afirmativo, para encerrar a RNC, clicar em Nota/Funções/Concluir:

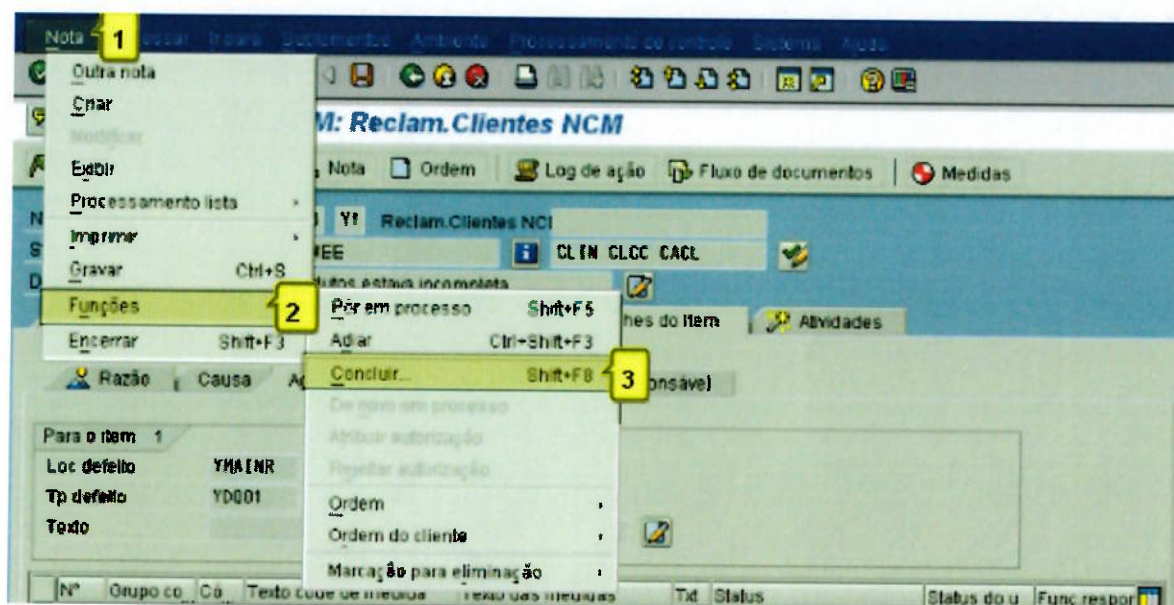


FIGURA 8: Encerramento da RNC

A RNC é encerrada, ficando disponível somente para visualização.

5.9 ACOMPANHAMENTO DAS NCS

Mensalmente, é gerado um relatório em formato de planilha *Excel* de todas as RNC registradas no sistema para que os responsáveis das áreas possam avaliar as RNC pendentes, a porcentagem (%) de RNC encerradas e abertas por mês, os tipos de reclamações, principais causas, principais produtos e clientes.

6. AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA

A empresa escolheu a ferramenta de RNC para o tratamento de não conformidades e reclamações. O sistema é único e pode ser consultado em qualquer parte do mundo onde a empresa tem escritórios ou faz negócios. O fato de ser único pode agilizar a resposta ao cliente, pois é possível que a não conformidade seja resolvida com maior velocidade, já que em algum lugar pode ter havido o mesmo problema e a investigação, causas e ações já realizadas ou implementadas.

Em um primeiro momento muitos usuários não habituados a plataforma SAP não se sentiram familiarizados rapidamente ao sistema. Pode-se perceber que a falta de conhecimento de como se usar a ferramenta está diretamente relacionada com o tempo de resposta e tratativa adequada da não conformidade. Muitos usuários se recusavam ou adiavam o envolvimento com a não conformidade por “não entender o sistema” ou “não saber utilizar a ferramenta”.

Como essa deficiência foi diagnosticada em reuniões e entrevistas com usuários, tornou-se necessária a realização de treinamentos de reciclagem e maior familiarização com o sistema. Nos treinamentos foram comentados também assuntos como a importância do tratamento de não conformidades, a reação positiva dos clientes com suas reclamações atendidas em curto prazo de tempo, definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos e a importância de investigação e encontro das causas-raiz adequadas. Depois de uma rodada de cinco treinamentos realizados na área, percebeu-se o maior envolvimento dos coordenadores e um aumento da quantidade de não conformidades encerradas dentro do período.

6.1 AVALIAÇÃO DA FERRAMENTA DE ACORDO COM AS NORMAS ISO

De acordo com a ABNT NBR ISO 9001:2008, item 8.3, devem ser mantidos registros sobre a natureza das não conformidades e quaisquer ações subsequentes

executadas. A ferramenta possibilita o registro das não conformidades, das ações executadas, além da investigação e eficácia das ações corretivas.

Pela ferramenta RNC ainda é possível que se faça o registro dos responsáveis pela execução das ações corretivas e prazos, o que possibilita o rastreamento da efetiva execução das mesmas. É uma garantia a mais para o cumprimento dos itens a) a d) do requisito 8.3 da norma referida.

Com relação ao item 8.5.2 – Ação corretiva, pode-se comentar que a ferramenta RNC possibilita o registro de forma detalhada e avaliação dos requisitos de a) a f), que seguem:

- a) análise crítica de não conformidades (incluindo reclamações de clientes),
- b) determinação das causas de não conformidades,
- c) avaliação da necessidade de ações para assegurar que aquelas não conformidades não ocorrerão novamente,
- d) determinação e implementação de ações necessárias,
- e) registro dos resultados de ações executadas, e
- f) análise crítica de ações corretivas executadas.

A ferramenta conta ainda com a possibilidade de inserir uma RNC tipo Y8 – Ações preventivas e com isso cumpre também o requisito 8.5.3 da norma ABNT NBR ISO 9001:2008.

Decidiu-se também avaliar a norma ABNT NBR ISO 10002:2005. De acordo com a norma a implementação de um processo como descrito na mesma pode:

- proporcionar ao reclamante um sistema de tratamento de reclamações de fácil acesso e com retorno rápido,
- aprimorar a habilidade da organização de resolver reclamações de maneira consistente, sistemática e rápida para a satisfação do reclamante e da organização,
- aprimorar a habilidade de uma organização para identificar tendências, eliminar as causas de reclamações e melhorar as operações da organização,
- ajudar uma organização a criar uma abordagem com foco no cliente para resolver reclamações e encorajar o pessoal a melhorar suas habilidades no tratamento com clientes,

- prover uma base para uma análise crítica continuada do processo de tratamento de reclamações, da resolução das reclamações e das melhorias implementadas nos processos.

Parte do processo de não conformidades é feita com o uso da ferramenta RNC. A ferramenta proporciona ao reclamante um tratamento de reclamações de fácil acesso, porém a rapidez de retorno só é vista quando a resolução do problema é considerada mais fácil. Processos complicados que envolvem sites de produção fora do Brasil tendem a ter uma demora maior na resposta. Contudo, a velocidade de resposta não está diretamente relacionada ao uso da ferramenta, mas sim as pessoas envolvidas no processo que podem torná-lo mais rápido ou mais moroso.

A ferramenta aprimora a habilidade da organização de identificar tendências, eliminar causas e melhorar as operações, já que o mesmo possibilita uma infinidade de relatórios para avaliação.

A ferramenta ajuda a organização a criar uma abordagem com foco no cliente e faz com que os envolvidos melhorem suas habilidades no tratamento dos clientes porque os faz entrar em contato constantemente com o mesmo para troca de informações e dados para resolução dos problemas.

A RNC pode ser considerada uma base para análise crítica continuada do processo de tratamento de reclamações pois os dados extraídos da ferramenta são frequentemente discutidos em reuniões gerenciais.

Avaliando-se os princípios orientativos (item 4 da norma ABNT NBR ISO 10002:2005), pode-se comentar:

- **Visibilidade:** a norma orienta que a informação sobre como e onde reclamar esteja bem clara ao cliente, ao pessoal e a outras partes interessadas.

Processo RNC: Todo o cliente é atendido por um gestor de contas. Esse é o contato do cliente no caso de reclamação. Como não se trata de um produto ou serviço para o consumidor final a forma de reclamação é através de e-mail ou telefone ao seu contato principal dentro da empresa.

- **Acessibilidade:** a norma orienta que o processo de tratamento de reclamações seja facilmente acessível a todos os reclamantes.

Processo RNC: Os clientes fazem as reclamações por telefone ou por *e-mail* através do seu contato principal com a empresa. Normalmente, as reclamações são provenientes das áreas técnicas e compras dos clientes.

- **Prontidão nas respostas:** a norma orienta que o recebimento de cada reclamação seja confirmado imediatamente ao cliente e que sejam encaminhadas prontamente, de acordo com as suas urgências. É orientado também que os reclamantes sejam mantidos informados sobre o andamento de suas reclamações durante o processo de tratamento de reclamações.

Processo RNC: Os clientes podem receber um *e-mail* diretamente do sistema de RNC indicando que a reclamação foi registrada. Além disso os mesmos podem receber e-mails automáticos para acompanhamento de suas reclamações.

- **Objetividade:** a norma orienta que cada reclamação seja tratada pelo processo de tratamento de reclamações de maneira igual, objetiva e imparcial.

Processo RNC: O sistema não faz distinção entre os clientes, os procedimentos que devem ser seguidos são iguais para todos os clientes e tipos de reclamação.

- **Ônus:** a norma orienta que o acesso ao processo de tratamento de reclamações seja sem ônus para o reclamante.

Processo RNC: Os clientes não são cobrados pelas reclamações direcionadas a empresa, nem mesmo as sem procedência.

- **Confidencialidade:** a norma orienta que a informação relativa à identidade do reclamante esteja disponibilizada onde necessário, somente com a finalidade do encaminhamento da reclamação dentro da organização e que seja mantida confidencial, a menos que o cliente ou reclamante autorize expressamente a sua revelação.

Processo RNC: As informações relativas à reclamação, produtos e clientes são tratadas internamente e não disponibilizadas a outros clientes. Além disso, a empresa tem uma diretriz de propriedade da informação e todos os colaboradores

assinam um termo de confidencialidade ao entrar na empresa. Todas as informações ficam no domínio interno e do colaborador, pois o sistema SAP só funciona para usuários habilitados com o *login* do usuário e senha, que são pessoais e intrasferíveis a outros colaboradores.

- **Abordagem com foco no cliente:** a norma orienta que a organização adote uma abordagem com foco no cliente, seja aberta ao retorno do cliente, incluindo reclamações, e demonstre comprometimento, através de ações, na resolução das reclamações.

Processo RNC: Os clientes fazem as reclamações por telefone ou por *e-mail* através do seu contato principal com a empresa. Além disso, todas as ocasiões em que um cliente devolve o material a empresa, uma RNC é aberta para identificar a razão da devolução e/ou insatisfação do cliente com o produto ou serviço.

- **Responsabilidade:** a norma orienta que a organização assegure que a responsabilidade pelas ações e decisões da organização e seu relato, relacionadas ao tratamento das reclamações, esteja claramente estabelecida.

Processo RNC: Uma tabela de parceiros define os papéis e responsabilidades de cada colaborador no processo de tratamento de não conformidades.

- **Melhoria contínua:** a norma orienta que a melhoria contínua do processo de tratamento de reclamações e da qualidade dos produtos seja um objetivo permanente da organização.

Processo RNC: Existe um tipo de RNC, Y8 – Ações preventivas, que serve para registro de ações preventivas e melhorias. Além do que o processo de não conformidades e reclamações é discutido em análises críticas anuais com um grupo global. A melhoria contínua também é item mencionado na Política da empresa.

Com relação ao item 5 (Estrutura de tratamento de reclamações) da ABNT NBR ISO 10002:2005, pode-se comentar:

Item 5.1 Comprometimento – A norma orienta que a organização seja ativamente comprometida com o tratamento das reclamações de forma eficaz e eficiente. É particularmente importante que isto seja demonstrado e promovido pela Alta Direção da organização. Convém que haja um comprometimento forte em responder às reclamações, para permitir que tanto o pessoal quanto os clientes contribuam para a melhoria dos produtos e processos da organização. Convém que este comprometimento se traduza na definição, adoção e disseminação de política e procedimentos para a resolução de reclamações. Convém que o comprometimento gerencial seja demonstrado na provisão adequada de recursos, incluindo treinamento.

Processo RNC: Todos os meses são gerados relatórios do andamento das não conformidades que são discutidos em cada área. O tema de não conformidades também é discutido em nível gerencial e com a alta direção. Nessas reuniões são definidas ações para os problemas identificados pelas investigações. Com relação aos treinamentos, os mesmos são promovidos durante o curso do ano e estão disponíveis para todas as localidades de forma presencial e participativa.

Item 5.2 Política - A norma orienta que a alta direção estabeleça uma política explícita de tratamento de reclamações focada no cliente, que a política esteja disponível e seja do conhecimento de todo o pessoal e que também seja disponibilizada aos clientes e outras partes interessadas. Convém que a política esteja suportada pelos procedimentos e objetivos para cada função e para o papel de todo o pessoal incluído no processo. A norma orienta também que as políticas relacionadas à qualidade e ao tratamento de reclamações estejam alinhadas.

Processo RNC: Existe ligação entre o processo de não conformidades e a política em dois pontos, pois a política cita que "...busca o aprimoramento da qualidade...", ou seja, por meio de ferramentas de gestão e em segundo, "promover a melhoria contínua" que é o resultado obtido na aplicação da extensão das ações corretivas.

Item 5.3 Responsabilidade e autoridade: A norma orienta que a Alta Direção seja responsável por:

- a) assegurar que o processo de tratamento de reclamações e os objetivos sejam estabelecidos dentro da organização;
- b) assegurar que o processo de tratamento de reclamações seja planejado, projetado, implementado, mantido e continuamente melhorado de acordo com a política de tratamento das reclamações da organização;
- c) identificar e alocar os recursos de gerenciamento necessários para um processo de tratamento de reclamações eficaz e eficiente;
- d) assegurar a promoção da conscientização sobre o processo de tratamento de reclamações e da necessidade da abordagem focada no cliente em toda a organização;
- e) assegurar que a informação relativa ao processo de tratamento de reclamações seja comunicada, de forma fácil e acessível, aos clientes, reclamantes e, onde aplicável, a outras partes diretamente interessadas.
- f) indicar um representante da direção para o tratamento de reclamações e definir claramente as suas responsabilidades e autoridades em complementação às responsabilidades e autoridades definidas.
- g) assegurar que haja um processo ágil e eficaz para notificar a Alta Direção sobre qualquer reclamação significativa;
- h) periodicamente, fazer a análise crítica do processo de tratamento de reclamações, para assegurar que a eficácia e a eficiência sejam mantidas e continuamente melhoradas.

Processo RNC: O processo de tratamento de não conformidades estabelecido na empresa cumpre com os itens de a até h. O processo de Não conformidades com o uso da RNC é constantemente avaliado e metas como de encerramento e de avaliação de eficácia são difundidas e avaliadas em toda a organização.

O processo está em constante avaliação e os *feedbacks* dos usuários são sempre considerados e avaliados como pontos de melhoria. Um fórum global anual sobre o processo de não conformidades existe, e nele são discutidos os processos e pontos de melhoria que deverão ser implementados nos anos seguintes. Um dia da reunião é dedicado a tratar de processos de melhoria.

Na empresa existe uma pessoa responsável pelo Tratamento de não conformidades e essa pessoa coordena os *focal points* nas áreas de negócios, orientando com relação as metas e procedimentos que devem ser divulgados e cumpridos.

O representante da direção para o tratamento de não conformidades realiza um processo de monitoramento de desempenho, relata a alta direção sobre o processo e recomenda melhorias e mantém a capacitação de todo pessoal envolvido através de treinamentos e auxílio diário a qualquer usuário da ferramenta em suas áreas.

As responsabilidades do pessoal chave no processo de tratamento de não conformidades estão descritas no processo Doc 5122 e na tabela de parceiros. O pessoal em contato com clientes foi treinado na ferramenta.

Todos os gerentes e diretores estão envolvidos no processo e são cobrados pelo desempenho de suas áreas em reuniões mensais.

A análise crítica do sistema de gestão é realizada pelo menos uma vez ao ano e tem como entradas: (Doc 16574)

- Desempenho do sistema de gestão e atendimento aos objetivos, indicadores, metas globais e regionais;
- Resultados das auditorias do sistema de gestão regional
- Situação das ações corretivas e preventivas de abrangência regional;
- Acompanhamento das ações oriundas de análises críticas anteriores.

As entradas para análise crítica são, entre outras, as citadas na norma ABNT NBR ISO 9001, Item 5.6.2.

Com relação ao item 6 da norma ABNT NBR ISO 10002:2005, Planejamento e projeto, o processo de não conformidades utilizando a ferramenta RNC foi planejado para ser um processo eficaz e eficiente, com a finalidade de aumentar a fidelidade e satisfação do cliente, bem como melhorar a qualidade dos produtos e serviços fornecidos.

O processo compreende um conjunto de atividades inter-relacionadas que funciona harmonicamente e que se utiliza de várias pessoas na organização,

informações, recursos materiais, financeiros e de infraestrutura, para adequar-se à política de tratamento de reclamações e alcançar os objetivos.

A Alta Direção estabelece os objetivos do tratamento de reclamações sendo os mesmos mensuráveis e consistentes com a política de tratamento de reclamações.

Com relação ao item 7, Operação do processo de tratamento de reclamações da mesma norma avaliada, pode-se afirmar que o processo de tratamento de não conformidades via RNC é comunicado e divulgado somente internamente e ao cliente quando aplicável. Cabe ao receptor da reclamação do cliente iniciar o processo internamente.

Quanto ao recebimento da reclamação, item 7.2, pode-se comentar que o registro é feito no sistema e recebe uma codificação única. Como parte do processo de abertura da RNC, a ação imediata é realizada e registrada imediatamente a abertura. É orientado ao registrador que identifique todas as informações necessárias para uma investigação adequada. Quando o cliente pede um prazo para atendimento da sua reclamação essa data pode ser colocada no sistema para acompanhamento.

Com relação ao item 7.3, Acompanhamento da reclamação, pode-se dizer que em muitos casos o cliente é somente avisado ao final da investigação e que por falta de tempo, muitos coordenadores de RNC afirmam não conseguir posicionar o cliente com frequência.

O item 7.4, Confirmação da reclamação, é atendido pelo processo RNC, pois o cliente pode ser informado via *e-mail* sobre o recebimento da reclamação e a numeração que a identifica no sistema.

Uma avaliação inicial da reclamação é realizada somente pelo coordenador quando recebe o aviso da RNC registrada em seu nome no sistema. Cabe a ele avaliar sua gravidade, segurança, complexidade, impacto e a viabilidade da ação imediata, o que cumpre com o item 7.5.

A investigação das reclamações, item 7.6, é feita de modo a apurar todas as informações relevantes e pertinentes a reclamação. Grande parte de uma investigação é feita por troca de *e-mails*, telefonemas, grupos de discussão ou reuniões, atividades em laboratório e nas plantas produtivas. Percebe-se que muitas

vezes esses registros de *e-mails* ou notas de reuniões ou relatórios não são prontamente anexados a RNC o que pode ferir o processo de controle de registros (Doc 2817). Na ferramenta não era possível a pronta identificação dos anexos, porém com a nova versão da ferramenta o processo ficou mais fácil e esta se estimulando cada vez mais o uso desse recurso.

A norma diz que a resposta à reclamação, item 7.7, deve ser feita e a ferramenta RNC tem uma opção de relatório que pode ser enviada diretamente ao cliente.

A comunicação da decisão ou da procedência da reclamação é feita a todos os envolvidos via RNC e os responsáveis pelo cliente devem entrar em contato com os mesmos com a resposta.

O encerramento da reclamação no sistema é realizado somente após o registro da reação do cliente, item 7.9.

7. PROPOSTAS DE MELHORIA

O processo de tratamento de não conformidades na empresa utilizando a ferramenta RNC é um sistema adequado e cumpre com todos os requisitos da ABNT NBR ISO 9001: 2005. Mesmo assim ele pode ser melhorado em diversos aspectos. Em primeiro lugar recomenda-se a execução de treinamentos para todos os envolvidos, já que a empresa anualmente recebe novos funcionários que desconhecem a ferramenta.

Em um dos treinamentos, comentou-se sobre a dificuldade de se reunir todas as informações necessárias para a abertura de uma RNC. A coleta de informações é parte fundamental no processo. No próprio treinamento foi discutido que uma boa forma de se ter todas as informações necessárias seria com a utilização de um *check-list* onde estivessem descritas todas as informações principais sobre o cliente, produto e o problema. A partir disso foi criado um *check-list* para abertura de não conformidades – reclamações de clientes (ANEXO 1). Esse formulário em formato *Word* hoje é anexado a RNC e pode ser visualizado na lista de anexos.

Outra recomendação é reforçar o conceito e análise das causas-raiz. A pressa do dia-a-dia faz com que os investigadores confundam a atribuição de causa raiz com ação imediata. Muitos pensam que se resolverem o problema do cliente ou a não conformidade detectada seria já a determinação de sua causa. Por exemplo, se a reclamação do cliente fosse relacionada a qualidade do produto, a ação imediata seria de trocar o material. Assim muitos pensam que estão resolvendo o problema do cliente, porém é necessária a investigação da causa do problema de qualidade. Para tentar resolver esse problema, são oferecidos cursos de MASP (Método de Análise de Solução de Problemas). A intenção agora é reforçar a participação dos envolvidos.

O tempo de resposta das reclamações aos clientes deve ser melhorado, pois muitos clientes ainda reclamam que a empresa demora muito a responder-lhes. Recomenda-se uma avaliação mais detalhada de como o processo pode ser agilizado.

Outro problema identificado é a falta acompanhamento das RNC abertas nas áreas de negócios. Para isso é incentivada a realização de um acompanhamento

mensal de todas as não conformidades registradas, causas das não conformidades, produtos e clientes envolvidos e reportados a gerência, que são orientados a repassar para suas áreas de negócios. As áreas devem tentar identificar tendências e problemas sistemáticos, recorrentes e incidentes isolados, contribuindo para a eliminação das causas de reclamações, com indica o item 8.3 da norma ABNT NBR ISO 10002:2005. Mesmo com o relatório sendo enviado mensalmente, os usuários chave ainda sentem falta de um acompanhamento mais próximo. De qualquer forma, qualquer usuário pode buscar na *intranet* os relatórios e verificar suas pendências em investigação ou conclusão de RNCs. Cabe ao usuário e ao contato com cliente um envolvimento maior e mais proativo ao processo.

O item 6.3.3 ABNT NBR ISO 9004 - Envolvimento e motivação das pessoas orienta que a organização deve motivar as pessoas a compreender o significado e a importância das suas responsabilidades e atividades relacionadas com a criação e provisão de valor para os clientes e outras partes interessadas. Esse envolvimento das pessoas está diretamente relacionado ao nível de satisfação dos clientes com a empresa.

Como parte de resolução do problema do envolvimento maior dos usuários, em um *brainstorming* entre as áreas de negócio surgiu a ideia de se criar uma espécie de gincana ou concurso entre as áreas para motivar a conclusão das não conformidades em tempo hábil e mais rapidamente que outras áreas de negócio. Se não for implementado com cuidado, poderá levar a um problema maior, pois os usuários podem, na pressa de encerrar as não conformidades, tratá-las de forma inadequada e sem realmente encontrar os motivos e as causas raiz do problema.

Mais um problema que pode ser observado na ferramenta RNC são os catálogos disponíveis para inserir os motivos das não conformidades. Os catálogos existem desde o começo da utilização da ferramenta e, com o passar do tempo e uso mais intenso para registro das não conformidades, os usuários sentem falta de motivos que realmente possam expressar o problema do cliente ou a NC observada. Esse tema já foi direcionado na reunião global desse ano e um novo catálogo será implementado em Janeiro de 2014.

Para a medição da satisfação do cliente a ferramenta RNC oferece a possibilidade de envio de cartas ou *e-mails* a clientes para que os mesmos possam dar sua opinião sobre a resolução do problema. Se fosse utilizado com frequência, a

empresa teria uma forma imediata e muito rica de informações relativas ao processo. O que se percebe é que essa possibilidade não é usada com frequência e que mais sobre esse assunto deve ser comentado nos treinamentos.

8. CONCLUSÕES

O processo de tratamento de não conformidades na empresa utilizando a ferramenta RNC provou ser um sistema eficiente e capaz de organizar e guardar todas as informações relacionadas ao problema. A ferramenta vem se adequando e melhorando com o tempo e utilização. No início do processo a ferramenta não era bem vista pelos usuários por ser trabalhosa e demorada.

Mesmo com a série de treinamentos e conscientização do uso e necessidade de um processo de tratamento de não conformidades ainda é possível identificar usuários que não conseguem se familiarizar com a ferramenta e torná-la parte do seu dia-a-dia como uma ferramenta de melhoria no processo de satisfação dos seus clientes internos e externos.

Parte importante do processo de não conformidades é o envolvimento das pessoas da organização e seu trabalho na satisfação de seus clientes. Percebe-se que ainda muito se deve fazer para modificar a cultura dos colaboradores nesse sentido para que se tenha um foco maior no cliente em relação ao tratamento de não conformidades ou reclamações.

9. REFÊRENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2005.

_____. **NBR ISO 9001: Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **NBR ISO 9004: Gestão para o sucesso de uma organização – Uma abordagem da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro, 2010

_____. **NBR ISO 10002: Gestão da qualidade - Satisfação do cliente - Diretrizes para o tratamento de reclamações nas organizações**. Rio de Janeiro, 2005

DANTAS, E.B. **Satisfação do cliente: um confronto entre a teoria, o discurso e a prática**. Dissertação (mestrado) UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2001, 175 p.

Procedimento para Tratamento de Não-conformidades, Doc 5122-PT-V11, Data 09/09/2010

Critérios para tratamento de não conformidades, Doc 2835-PT-V1, Data 28/09/2012

Técnicas para Melhoria da Qualidade, Doc 0913-PT-V3, Data 14/12/2011

Controle de registros, Doc 2817-PT-V3, Data 08/06/2011

Procedimento Regional de Análise Crítica, Doc 16574-PT-V0, Data 13/06/2012

Blog da qualidade de Hayrton Rodrigues do Prado Filho, disponível em <http://qualidadeonline.wordpress.com/hayrton-rodrigues-do-prado-filho/> Acesso em Abril de 2013.

10. ANEXOS

Anexo 1 – Check list de abertura de Não conformidades

Check list para abertura de NC – Y1 Problemas Técnicos			
Cliente/ código:		Data:	
Material/ código:		Lote:	Qtd:
NF:	Data de entrega:	Devolução: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Descrição detalhada do problema:			
Contato no cliente:		NC do cliente:	
Responsável CSD:		Responsável do cliente:	
Condição da embalagem (se aplicável);			
Condição de armazenagem (se aplicável);			
Utilização/aplicação do material (se aplicável);			
AÇÃO IMEDIATA:			
Responsável pelo preenchimento:			
Responsável pelo preenchimento cliente:			
<i>Inserir o <u>Check-list</u> como anexo da NC na RNC</i>			

Anexo 2 – Tabela de parceiros

TABELA DE PARCEIROS PARA TRATAMENTO DE NÃO CONFORMIDADE

2013 - rev.00

MOTIVO PRINCIPAL	MOTIVO DETALHADO	INVESTIGAÇÃO	COORDENAÇÃO	INTERESSADOS
QUALIDADE/ ESPECIFICAÇÃO	Fora de especificação, contaminação, pontos pretos, etc	Transferir Nota para origem	Químico ou Product Manager	PM Global, Gerente de vendas
		Laboratório SP		Gerente de vendas
		Laboratório Planta		PM, Gerente de vendas
TÉCNICOS	Problemas de aplicação	Transferir Nota para origem	Produção	
		Laboratório SP	Product Manager	PM Global, Gerente de vendas
LOGÍSTICA/ TRANSPORTE	Avaria embalagem, qtd incorreta, atraso de entrega, envio de documentos divergentes, etc	Logística ou Depósito	Customer Service	Product Manager, Químico
	Acidente	TRADI	TRADI	
DOCUMENTOS	Preço	Assistência de vendas	Marketing	Product Manager
	Fatura	Customer Service	Customer Service	Assistência de vendas
	MSDS/ FISPQ	Químico	Master data	Sistema de gestão
	Certificado de Análise	Laboratório	Químico	
	Divergência CoA x rótulo	Químico	Químico ou Product Manager	
	Certificado de Origem	COMEX	Químico	
MATÉRIAS-PRIMAS	Fora de especificação, documentos, outros	Laboratório	Químico	
	Qualidade de produto	Laboratório	Químico	
DEVOLUÇÃO	Acordo comercial	Assistência de vendas	Químico	PM, Gerente de vendas
	Fatura errada	Customer Service	Vendas	Gerente de vendas
	Data/ Tempo de entrega	Customer Service	Customer Service	Gerente de vendas
	Problemas de aplicação	Laboratório	Químico	PM, Gerente de vendas