



CENTRO DA QUALIDADE, SEGURANÇA E PRODUTIVIDADE
PARA O BRASIL E AMÉRICA LATINA

QSP
Informe Reservado
Nº 52 – Novembro/2005

Auditando processos de *feedback* de clientes

*Tradução para o português especialmente preparada para os
Associados ao QSP.*

Este *guidance paper* foi elaborado pelo *Grupo de Práticas de Auditoria
ISO 9001*, o qual é composto por especialistas do ISO/TC 176 e do IAF.



International Organization for Standardization



International Accreditation Forum

Grupo de Práticas de Auditoria ISO 9001

Auditando processos de *feedback* de clientes

1) Introdução

O processo de *feedback* de clientes é uma parte crítica do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), devendo portanto receber a devida atenção durante a realização de auditoria. O *feedback* de clientes é um dos principais indicadores de desempenho, que pode ser usado para avaliar a eficácia geral do SGQ. Por isso, é importante verificar se:

- a) os canais de comunicação com o cliente promovem uma conscientização adequada do processo que será usado pelos clientes para *feedback*;
- b) as entradas do processo de *feedback* de clientes incluem dados pertinentes, representativos e confiáveis;
- c) esses dados são analisados com eficácia; e
- d) a saída desse processo fornece informações úteis para a análise crítica pela alta direção, e para os outros processos do SGQ, para aumentar a satisfação do cliente e direcionar a melhoria contínua.

2) Quais são os requisitos?

2.1) O objetivo geral da ISO 9001:2000, conforme enunciado na seção 1.1, é especificar requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade, usado para:

- a) demonstrar capacidade de **fornecer regularmente produtos que atendam aos requisitos dos clientes e aos requisitos regulamentares aplicáveis**; e
- b) **umentar a satisfação do cliente** através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do sistema e a garantia de conformidade com os requisitos dos clientes e com os requisitos regulamentares aplicáveis.

2.2) A seção 7.2.3. diz que a organização “*deve determinar e tomar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a realimentação (feedback) do cliente, incluindo suas reclamações*”.

2.3) A seção 8.2.1 da ISO 9001:2000 declara:

“Como uma das medições de desempenho do sistema de gestão da qualidade, a organização deve **monitorar informações** relativas à **percepção do cliente** sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. Os métodos para obtenção e uso dessas informações devem ser determinados”.

O documento do ISO/TC 176 com diretrizes sobre terminologia (ISO/TC176/SC2/N526R) enfatiza que **monitorar** significa “observar, supervisionar, manter sob análise crítica; medir ou testar em intervalos”. É importante que o auditor reconheça que não há requisitos específicos na seção 8.2.1 da ISO 9001:2000 exigindo a realização de pesquisas formais ou medições da satisfação de clientes, embora seja evidentemente uma ferramenta útil para monitorar a opinião do cliente. Por isso, é importante tentar ver as coisas da perspectiva do cliente e **monitorar a opinião do cliente**. A **medição** da **satisfação** do cliente pode ser apropriada em algumas situações, mas não é um requisito direto da norma.

NOTA: Além dessas referências específicas ao processo de *feedback* de clientes, há uma série de referências indiretas em toda a norma, que o auditor deve levar em conta. Alguns exemplos são o *feedback* como parte do processo de projeto e desenvolvimento, do processo de validação e outros.

3) O que deve ser abordado na auditoria de processos de *feedback* de clientes?

O *feedback* de clientes é um **processo**. Deve ser **auditado** como processo, e não como “seção da norma”. Deve-se realizar também uma avaliação sobre a forma como o processo é gerenciado (ver seção 4.1.c da ISO 9001:2000) e sua capacidade de prover informações significativas com as quais seja possível avaliar a eficácia **geral** do SGQ. Cabe à organização definir a forma de se obter esse *feedback* (“o método”).

O auditor deve, portanto, estar consciente dos vários fatores que podem afetar a abordagem da organização e reconhecer que não existe uma receita fixa. Deve-se dar a devida atenção a fatores como:

- tamanho e complexidade da organização;
- grau de sofisticação de produtos e clientes;
- riscos associados com o produto;
- diversidade da base de clientes.

3.1) Antes da auditoria do processo de *feedback* de clientes (estágio de preparação)

O auditor deve estar ciente das características específicas dos produtos da organização que possam causar impacto na satisfação do cliente. No decorrer da auditoria, o auditor deve estar alerta para indicações que possam sugerir satisfação ou insatisfação do cliente, podendo servir como entrada para a auditoria do processo de *feedback* de clientes. Algumas boas fontes desse tipo de informação podem incluir, por exemplo:

- mercadorias devolvidas pelo cliente;
- reclamações sobre garantia;
- faturas revisadas;

- notas de crédito;
- artigos na mídia;
- sites de consumidores;
- observação direta do cliente ou comunicação com o cliente (por exemplo, numa organização de serviços).

3.2) Durante a avaliação do processo

Estas são algumas das questões que o auditor deve abordar durante a auditoria do processo de *feedback* de clientes:

a) Qual é a saída desejada para esse processo? Que informações estão realmente **disponíveis** sobre a opinião dos clientes? Como essas informações são utilizadas pela direção para direcionar melhorias em produtos, processos e SGQ?

- Todas as categorias de clientes são abrangidas por essas informações? É importante lembrar que a organização pode ter mais de uma categoria de cliente – ver a definição de “cliente” na seção 3.3.5 da ISO 9000:2000. Por exemplo, um fabricante pode vender para atacadistas, que depois vendem para varejistas, que por sua vez vendem para o público em geral. Nesse caso, pode ser necessário abranger os três tipos de cliente, sendo que cada um pode ter uma opinião diferente. A organização poderá estar satisfazendo um grupo e desagradando outro.

b) **Como** são coletados os dados para alimentar o processo?

- Há muitas formas de monitorar a opinião dos clientes. O auditor deve evitar idéias preconcebidas sobre como fazer isso. Eis alguns exemplos de técnicas que podem ser usadas pela organização:
 - avaliações face a face, que podem ser apropriadas em muitas organizações de serviços como, por exemplo, hotéis (“*Como foi sua estadia no nosso hotel?*”) ou restaurantes (“*Espero que tenha gostado do jantar*”);
 - ligações telefônicas ou visitas feitas periodicamente ou após a entrega de produtos e serviços;
 - questionários ou pesquisas realizadas pela própria organização ou por institutos independentes de pesquisa de mercado;
 - outros contatos com clientes como, por exemplo, através do pessoal de serviço ou instalação;
 - questionários internos entre o pessoal responsável pelo contato com os clientes;
 - avaliação da clientela fiel;
 - monitoramento de contas recebidas, reclamações sobre garantia, etc.;
 - análise de reclamações de clientes.

Muitas vezes, as reclamações são o único *feedback* espontâneo recebido de clientes, devendo ser analisadas no que se refere a tendências,

principais interesses, impactos, etc. Deve-se ressaltar, porém, que as reclamações de clientes não podem ser a única entrada para o monitoramento da opinião dos clientes. Além disso, o auditor deve evitar chegar a conclusões, a não ser pela análise de reclamações individuais específicas – estas devem ser sempre colocadas no contexto do impacto geral sobre o SGQ.

c) Qual o nível de confiabilidade dessas informações?

- O ideal seria que a organização monitorasse as opiniões de todos os clientes. Porém, os custos dessa atividade seriam proibitivos. Portanto, é necessário verificar os critérios usados na amostragem de clientes, para garantir que seja representativa e reflita os riscos tanto da organização como dos clientes;
- O auditor deve procurar verificar as informações fornecidas, comparando com outras evidências obtidas no decorrer da auditoria (ver item 3.1);
- Em alguns casos, talvez seja bom verificar as informações diretamente junto aos clientes da organização, embora seja necessária uma certa diplomacia ao se fazer isso.

d) Como são analisados os dados?

- Simplesmente coletar dados sobre a opinião dos clientes não é suficiente – o auditor deve completar o processo para verificar como os dados são analisados (ver seção 8.4 da ISO 9001:2000) e que conclusões são tiradas com respeito à eficácia do SGQ.
 - Há tendências?
 - A situação está estável, melhorando ou se deteriorando?
 - As necessidades e expectativas dos clientes estão mudando?
- Embora não seja um requisito da ISO 9001:2000, talvez seja apropriado perguntar à organização sobre comparações de setores ou atividades de *benchmarking*, a fim de colocar o *feedback* de clientes em perspectiva.

e) Como as informações geradas por esse processo entram como *feedback* para o SGQ no geral?

- A organização deve usar os resultados do processo de *feedback* de clientes para desencadear ações corretivas e/ou preventivas e como uma das medidas gerais do desempenho do SGQ. A forma como esses processos interagem também deve ser submetida à auditoria.
- O auditor deve ser capaz de reconhecer se a saída do processo de *feedback* constitui uma importante entrada para um outro processo do SGQ como, por exemplo, processos de análise de dados, análise crítica pela direção e melhoria contínua.
- O auditor que se esforça para agregar valor tentará assegurar-se de que a organização reconhece os benefícios de um sólido processo de *feedback* de clientes e incentivará a organização a ir além do simples “atendimento dos requisitos da norma”, sem exigir.

f) Qual a ligação com os outros processos do SGQ?

- O auditor deve reconhecer que o processo de *feedback* de clientes tem importantes ligações e interfaces com vários dos outros processos do SGQ, incluindo as seguintes seções da norma (mas não se limitando a elas):
 - 5.6 Análise crítica pela direção
 - 7.5.2 Validação dos processos de produção e fornecimento de serviço
 - 7.2.3 Comunicação com o cliente
 - 7.3.6 Validação de projeto e desenvolvimento
 - 7.3.7 Controle de alterações de projeto e desenvolvimento.

*Tradução: Marily Sales dos Reis.
Revisão e adaptação: Francesco De Cicco.
QSP, 2005.*