



**Universidade do Minho**  
Escola de Engenharia

Joana Alexandra Costa Carvalho

**Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e  
Segurança Alimentar da CEREALIS SGPS,  
SA**

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Tecnologia e Ciência Alimentar

Trabalho efetuado sob a orientação do

**Professor Doutor Paulo Alexandre da Costa Araújo  
Sampaio**

e da

**Engenheira Ana Patrícia Leandro Brás**

(Responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade da Cerealis)

Outubro de 2017



“Não se gere o que não se mede,  
não se mede o que não se define,  
não se define o que não se entende, e  
não há sucesso no que não se gere”

*Edwards Deming*



## **DECLARAÇÃO**

**Nome:** Joana Alexandra Costa Carvalho

**Endereço eletrónico:** carvalhojoana1993@gmail.com

**Telefone:** 932365565

**Número do Bilhete de Identidade:** 14354337

**Título da dissertação:** Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar da CEREALIS SGPS, SA

**Orientador(es):** Professor Doutor Paulo Alexandre da Costa Araújo Sampaio e Engenheira Ana Patrícia Leandro Brás (Responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade da Cerealis)

**Ano de conclusão:** 2017

**Designação do Mestrado:** Mestrado em Tecnologia e Ciência Alimentar

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 30/11/2017

Assinatura:



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que me apoiaram nesta etapa, que de uma forma ou de outra me deram alento para continuar e partilharam os seus conhecimentos. Sem querer descurar de ninguém, mas com a necessidade de agradecer especialmente:

Ao meu orientador, Professor Paulo Sampaio por me ter acolhido e orientado sempre que precisei.

À Cerealis, empresa que me acolheu neste estágio e me deu oportunidade de continuar os meus sonhos.

À Eng<sup>a</sup> Patrícia Brás, minha orientadora na empresa, que mesmo quando não pode estar de corpo presente, nunca deixou de se preocupar comigo e com o sucesso do meu trabalho.

Ao Eng<sup>o</sup> Rui Azevedo, um agradecimento especial por todo o tempo e paciência despendida, por todo o conhecimento que me transmitiu e por toda a força que me impulsionou para continuar e terminar esta dissertação.

A todos os colaboradores da Cerealis pelos conhecimentos transmitidos, pelo bom ambiente de trabalho proporcionado e por me fazerem sentir parte da equipa.

À Professora Lígia Rodrigues pela disponibilidade demonstrada para ajudar e orientar, sempre que precisei.

A todos os Professores que durante a minha caminhada como estudante contribuíram para aquilo que hoje sou e para o que um dia virei a ser.

À minha família, principalmente mãe, pai e madrinha, por todo o suporte e apoio que sempre me deram, por acreditarem em mim, nas minhas capacidades.

Ao meu namorado, por estar sempre ao meu lado, por todo o apoio que sempre me deu, por tudo.

Aos meus amigos.

A todos, muito obrigada!





## RESUMO

O conceito de qualidade sofreu uma grande evolução até à atualidade. Vários autores determinaram conceitos para qualidade até surgir o conceito de Sistemas de Gestão da Qualidade.

Um Sistema de Gestão da Qualidade pode ser considerado como um conjunto de atividades que permitem à organização identificar os seus objetivos e determinar e gerir os processos e recursos necessários para adquirir valor e resultados para as partes interessadas que são relevantes (NP EN ISO 9000:2015).

Para suportar a implementação adequada de um Sistema de Gestão da Qualidade numa organização, deve-se ter em atenção os princípios e requisitos definidos na família de normas da qualidade ISO 9000, utilizando uma abordagem por processos com foco na gestão do risco e seguindo as etapas do ciclo PDCA.

Em 2015 com a publicação da nova versão da norma ISO 9001, as empresas com esta certificação sentiram a necessidade de adequação do seu Sistema de Gestão da Qualidade aos requisitos impostos pela norma.

Para a concretização desta dissertação foi realizado um estágio na Cerealis, uma empresa de transformação de cereais, fabrico e comercialização de farinhas, massas alimentícias, bolachas e cereais de pequeno-almoço. Os principais objetivos deste Estágio foram perceber como está estruturado o Sistema de Gestão da Cerealis e como está a ser efetuada a transição para a norma NP EN ISO 9001:2015, bem como dar o meu contributo para esta transição.

A transição do Sistema de Gestão da Qualidade da Cerealis foi realizada com base nas etapas do ciclo PDCA, com planeamento, realização, verificação e melhoria das ações determinadas como essenciais na alteração do Sistema de Gestão da Qualidade. Os principais projetos desenvolvidos para dar resposta aos requisitos da nova versão da norma foram a criação e consolidação do novo modelo de gestão, a revisão e gestão documental, a avaliação de fornecedores, a revisão do mapa de processos e a criação de um manual de rotulagem.

Alguns projetos já estavam concluídos ou pelo menos iniciados aquando da realização deste estágio. O novo modelo de gestão já se encontrava estruturado e implementado, e a verificação da sua conformidade com os requisitos da norma já ocorreu durante a auditoria externa de maio de 2017. Também o mapa de processos, revisto e atualizado durante o estágio, foi validado nesta auditoria. O procedimento de avaliação de fornecedores e o manual

de rotulagem da empresa encontram-se na fase de validação. O projeto que ainda se encontra em fase de execução é a revisão e gestão documental, que tem previsão de conclusão a abril de 2018.

**Palavras-chave:** Qualidade; Sistemas de Gestão; Abordagem por Processos; Gestão do Risco; Ciclo PDCA

## ABSTRACT

The concept of quality has undergone a great evolution until the present time. Several authors have determined concepts for quality until the concept of Quality Management Systems emerges.

A Quality Management System can be considered as a set of activities that allow the organization to identify its objectives, and determine and manage the processes and resources needed to acquire value and results for relevant stakeholders (NP EN ISO 9000: 2015).

To support a properly implementation of a Quality Management System in an organization, the principles and requirements defined in the ISO 9000 quality standards family must be taken into account, using a process approach focused on risk management and following the steps of the PDCA cycle.

In 2015 with the publication of the new version of ISO 9001, companies with this certification felt the need to adapt their Quality Management System to the requirements imposed by the standard.

For the accomplishment of this dissertation, an internship was held at Cerealis, a cereal processing company, manufacturing and commercialization of flour, pasta, biscuits and breakfast cereals. The main objectives of this internship were to understand how the Cerealis Management System is structured and how the transition to NP EN ISO 9001: 2015 is being carried out, as well as give my contribute to this transition.

The transition of the Cerealis Quality Management System was carried out based on the stages of the PDCA cycle, with planning, realization, verification and improvement of the actions determined as essential in the change of the Quality Management System. The main projects developed to meet the requirements of the new version of the standard were the creation and consolidation of the new management model, document review and management, supplier evaluation, process map revision and creation of a labeling manual.

Some projects were already completed or at least started during this internship. The new management model was already structured and implemented, and verification of its compliance with the requirements of the standard already occurred during the external audit of May 2017. Also, the process map, reviewed and updated during the internship, was validated in this audit. The supplier evaluation procedure and the company labeling manual

are in the validation stage. The project that is still under implementation is the document review and management, which is expected to be completed by April 2018.

**Keywords:** Quality; Management Systems; Process Approach; Risk Management; PDCA Cycle

## ÍNDICE

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract .....	v
Lista de Figuras .....	ix
Lista de Tabelas.....	xi
Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos .....	xiii
1. Introdução .....	1
1.1 Enquadramento.....	1
1.2 Objetivos.....	1
1.3 Metodologias .....	2
1.4 Estrutura da dissertação .....	2
2. Revisão Bibliográfica.....	3
2.1 Qualidade.....	3
2.2 Sistema de Gestão da Qualidade .....	4
2.2.1 O ciclo PDCA.....	5
2.2.2 Sistema Integrado de Gestão .....	7
2.3 ISO – International Organization for Standardization.....	8
2.3.1 A família das normas ISO 9000 .....	9
2.3.2 A NP EN ISO 9001:2005 .....	9
3. Enquadramento da Empresa .....	21
3.1 Apresentação do Grupo CEREALIS .....	21
3.2 História da CEREALIS .....	22
3.3 Marcas e Principais Produtos .....	25
4. Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar da Cerealis .....	27
4.1 Avaliação de Desempenho do SGQSA da Cerealis .....	39
4.1.1 Satisfação do Cliente.....	39
4.1.2 Revisão do Sistema de Gestão .....	40
4.1.3 Auditorias .....	45
4.2 Exemplo de melhoria continua num subprocesso da empresa .....	49

5. Transição do SGQSA na Cerealis.....	53
6. Conclusões .....	59
Bibliografia.....	61
Anexo I – Matriz de Correlação de requisitos gerais da Norma NP EN ISO 9001:2015 com a Norma NP EN ISO 22000:2005 e o referencial IFS Food Versão 6.....	65
Anexo II – Checklist de Verificação de conformidade com requisitos das Normas NP EN ISO 9001:2015, NP EN ISO 22000:2005 e o referencial IFS Food Versão 6.....	73

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>  Ciclo PDCA .....	5
<b>Figura 2</b>  Representação da estrutura da NP EN ISO 9001:2015 no ciclo PDCA .....	10
<b>Figura 3</b>  Mapa de processo simples .....	12
<b>Figura 4</b>  High Level Structure - Estrutura de Alto nível utilizada nas normas ISO.....	14
<b>Figura 5</b>  Etapas para a transição do Sistema de Gestão através do ciclo PDCA .....	17
<b>Figura 6</b>  Estrutura do Grupo Cerealis.....	21
<b>Figura 7</b>  Marcas Cerealis-Produtos Alimentares.....	25
<b>Figura 8</b>  Marcas Cerealis - Moagens.....	25
<b>Figura 9</b>  Mapa de Processos da Cerealis criado em 2012 .....	27
<b>Figura 10</b>  Mapa de processos da Cerealis atualizado em 2017 .....	28
<b>Figura 11</b>  Valores implementados no Grupo Cerealis .....	29
<b>Figura 12</b>  Quadro resumo das formas de comunicação instituídas no Modelo de Gestão da Cerealis que suportam a gestão da empresa .....	31
<b>Figura 13</b>  Cadeia de valor dos mercados B2B e B2C .....	32
<b>Figura 14</b>  Metodologia de planeamento e acompanhamento dos objetivos da Cerealis.....	36
<b>Figura 15</b>  Interligação das três vertentes kaizen .....	37
<b>Figura 16</b>  Quatro pilares do Kaizen Diário da Cerealis .....	38
Figura 17 Entradas e Saídas para a revisão do Sistema.....	41
<b>Figura 18</b>   Tabela com indicadores do seguimento de ações corretivas .....	47
<b>Figura 19</b>  Fluxograma do Processo de Criação de Embalagens na Cerealis.....	50
<b>Figura 20</b>  Cronograma de transição para ISO 9001:2015 na CEREALIS .....	54





## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>   Conceitos de Qualidade .....	3
<b>Tabela 2</b>   História da Cerealis SGPS .....	22
<b>Tabela 3</b>   Tipos de auditoria existentes e realizadas na Cerealis.....	45
<b>Tabela 4</b>  Etapas de Transição do SGQSA na Cerealis .....	55



## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

**B2B** – Business to Business

**B2C** – Business to Consumer

**CE** – Comissão Europeia

**CI** – Cerealis Internacional

**CM** – Cerealis Moagens

**CPA** – Cerealis Produtos Alimentares

**ERP** - Enterprise Resource Planning

**FIPA** - Federação de Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares

**I&D** – Inovação e Desenvolvimento

**IAF** – International Accreditation Forum

**IFS** - International Featured Standards

**IPQ** – Instituto Português da Qualidade

**ISO** – International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)

**KPI** - Key Performance Indicator

**MDD** – Marca de Distribuidor

**MDF** – Marca de Fabricante

**NP EN ISO** - As NP identificam as normas portuguesas que resultaram da adoção de uma norma europeia (EN), que por sua vez resultou da adoção de uma norma internacional (ISO).

**PAR** – Plano de Ações e Recursos

**PDCA** – Plan (Planear), Do (Executar), Check (Verificar), Act (Atuar)

**SA** – Sociedade Anónima

**SAC** – Serviço de Apoio ao Cliente

**SAV** – Serviço de Apoio à Venda

**SGPS** – Sociedade Gestora de Participações Sociais

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade

**SGQSA** – Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar

**SIG** – Sistema Integrado de Gestão

**SPQ** – Sistema Português da Qualidade

**SWOT** - Strengths (Pontos Fortes), Weaknesses (Pontos Fracos), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

# 1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo será elaborado o enquadramento da dissertação e os seus objetivos e metodologias utilizadas. Será também apresentado um pequeno resumo de cada capítulo.

## 1.1 Enquadramento

O conceito de qualidade pode ser diferente de pessoa para pessoa, consoante o estilo de vida, religião ou por si só a preferência. É de facto cada vez mais importante para as empresas criarem um produto com qualidade e se não há uma definição única para a definir torna-se difícil ir de encontro às expectativas de todos os clientes. Desta forma, a implementação de normas internacionais nas empresas vão proporcionar valor aos produtos e torna-los conformes para que assim consiga haver a satisfação de todas as partes interessadas.

A Cerealis SGPS, S.A., empresa onde se desenvolveu esta dissertação, focalizada na realização de produtos derivados da transformação de cereais, nomeadamente massas alimentícias e farinhas industriais onde pretendem ser líderes e outros produtos sinérgicos, tais como, cereais de pequeno-almoço, farinhas para uso culinário e bolachas, pretende melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços. Deste modo, tendo esta empresa já implementado um SGQSA, surge agora a oportunidade de realizar a revisão do mesmo para atualizar os seus processos de acordo com a NP EN ISO 9001 versão de 2015. Esta norma, que estabelece os requisitos para o Sistema de Gestão da Qualidade, foi publicada pela primeira vez em 1987 pela ISO e desde então já foi submetida a quatro revisões.

Esta dissertação foi realizada maioritariamente no Centro de Produção da Maia, na Direção da Qualidade, sendo que o trabalho realizado é aplicável a todo o Grupo Cerealis.

## 1.2 Objetivos

O principal objetivo desta dissertação passa pela Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar da Cerealis SGPS, S.A., bem como a transição para a norma NP EN ISO 9001:2015.

Os objetivos mais específicos inserem-se no acompanhamento e contribuição para a finalização dos seguintes projetos: criação e consolidação do novo modelo de gestão, revisão

e gestão documental, avaliação de fornecedores, revisão do mapa de processos e criação de um manual de rotulagem.

### **1.3 Metodologias**

Para desenvolver esta dissertação foi necessário realizar uma revisão bibliográfica sobre os temas Qualidade e Sistemas de Gestão. Ao mesmo tempo, foi realizado um reconhecimento aprofundado de toda a empresa e do seu SGQSA. Durante este estudo exaustivo foram analisadas as lacunas do SGQSA já identificadas e os projetos desenvolvidos para a sua atualização.

Assim sendo, esta dissertação baseou-se na aplicação do ciclo PDCA, onde se realizou inicialmente uma análise dos dados para posteriormente se definir um plano de ações necessário à otimização do SGQSA de acordo com a nova versão da NP EN ISO 9001. As primeiras etapas de análise e definição de um plano de ações, já tinham sido realizadas anteriormente ao estágio, pelo que apenas realizei uma análise das mesmas para incorporação nos projetos. Após definição das ações necessárias para a atualização do SGQSA, foi realizado um acompanhamento das alterações realizadas e verificação, através de auditorias, da adequabilidade das alterações efetuadas e quais os ajustes necessários. As restantes alterações serão validadas em auditorias posteriores.

### **1.4 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está dividida em 6 capítulos. No primeiro capítulo, o presente é realizada uma introdução ao projeto, com o seu enquadramento, objetivos e metodologias.

No capítulo 2 é apresentada a revisão bibliográfica necessária para a sustentação dos temas abordados durante o estágio.

No capítulo 3 é realizado um enquadramento da empresa onde se desenvolveu o estágio, bem como a evolução histórica da mesma e as suas marcas e principais produtos.

No capítulo 4 é descrita a estrutura de todo o SGQSA da empresa, com explicação da avaliação de desempenho efetuada e um exemplo de melhoria contínua efetuado na empresa.

No capítulo 5 é apresentado o que foi realizado em cada etapa da transição do SGQSA da Cerealis.

Por ultimo, no Capitulo 6 são apresentadas as conclusões deste projeto.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Qualidade

O conceito de qualidade pode ser definido de diversas formas pelo cliente consoante a sua perceção e em função das expectativas face a um determinado produto ou serviço. Deste modo, pode tornar-se difícil definir qualidade e por isso este conceito tem sofrido alterações ao longo dos tempos.

Inicialmente, o conceito de qualidade foi associado à definição de conformidade às especificações, sendo que posteriormente evoluiu para a visão de satisfação do cliente tendo em conta vários fatores. Este conceito de satisfação do cliente começou a ser estendido para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa, associando-se à ideia de produto também a ideia de serviço (Marques, 2010).

Alguns autores destacaram-se pelas suas teorias em relação ao conceito de qualidade, que na tabela 1 são apresentados alguns exemplos, bem como algumas definições mais recentes.

**Tabela 1** | Conceitos de Qualidade

<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>
<b>Década de 50</b>	<b>Deming</b>	<i>“Qualidade é o processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos”</i>
<b>1951</b>	<b>Juran</b>	<i>“Aptidão para o uso, o que acentua a confiança que um produto ou serviço deve merecer aos seus utilizadores e considera que o controlo de qualidade deve ser conduzido como uma parte integrante do controlo de gestão” e “zero defeitos”</i>
<b>1957</b>	<b>Crosby</b>	<i>“Conformidade com os requisitos, numa perspetiva de resultados”</i>
<b>1979</b>	<b>Taguchi &amp; Wu</b>	<i>“Perda para a sociedade, causada pelo produto, após a sua expedição”</i>
<b>1990</b>	<b>Tribus</b>	<i>“Qualidade é o que é possível a um consumidor ter uma</i>

*paixão pelo produto, ou serviço, pelo que só ele pode decidir o que é a qualidade”*

---

<b>1991</b>	<b>Feigenbaum</b>	<i>“Todas as características de marketing, projeto, manufaturação e manutenção do produto e do serviço, através das quais um produto ou serviço irá satisfazer as expectativas do cliente final”</i>
<b>1999</b>	<b>Decreto – Lei n.º 166 - A/99, de 13 de Maio</b>	<i>“A qualidade em serviços públicos é uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação dos processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cidadão”</i>
<b>2015</b>	<b>Norma ISO 9000</b>	<i>“A qualidade é o grau de satisfação de requisitos, dado por um conjunto de características intrínsecas de um objeto”</i>

---

**Fonte:** Pires, 2012; António e Teixeira, 2007; Feigenbaum, 1991

Segundo a norma NP EN ISO 9000:2015, “uma organização focada na qualidade promove uma cultura que se traduz em comportamentos, atitudes, atividades e processos que proporcionam valor ao satisfazer as necessidades e as expectativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes. A qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela aptidão para satisfazer os clientes e pelo impacto, pretendido ou não, sobre outras partes interessadas relevantes e inclui não só as funções e o desempenho pretendidos, mas também os correspondentes valor percebido e benefício para o cliente.”

## **2.2 Sistema de Gestão da Qualidade**

Um Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, pode ser considerado como um conjunto de atividades que permitem à organização identificar os seus objetivos e determinar e gerir os processos e recursos necessários para adquirir valor e resultados para as partes interessadas que são relevantes (NP EN ISO 9000:2015). Este sistema proporciona os meios para identificar as ações necessárias para tratar das consequências, sejam estas desejadas ou não desejadas, do fornecimento de produtos e serviços (NP EN ISO 9000:2015) mas, não garante um produto de “Qualidade”. Apesar de um SGQ ter como função assegurar a existência de



controle sobre todas as atividades críticas do processo, essas atividades críticas podem, ou não, estar bem definidas.

Para suportar a implementação adequada de um SGQ numa organização, deve-se ter em atenção os princípios e requisitos definidos na família de normas da qualidade ISO 9000, que promovem a implementação de ciclos integrados e sistemáticos de revisão e melhoria visando, assim, a conformidade da organização (Gonçalves, 2008).

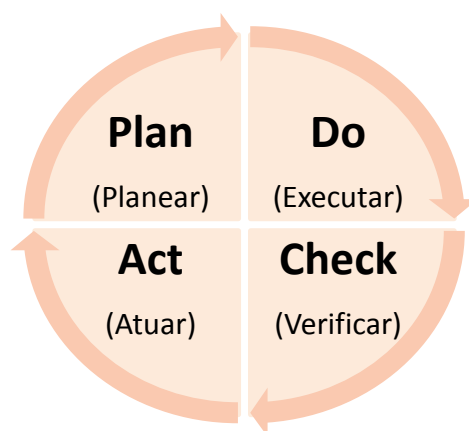
### 2.2.1 O ciclo PDCA

Como já foi enunciado a teoria da qualidade obteve vários contributos ao longo dos anos através da evolução de conceitos e técnicas desenvolvidas por diversos autores (Gomes, 2004).

O ciclo PDCA (Figura 1) é uma ferramenta de gestão funcional e muito utilizada pelas organizações. Foi *Walter A. Shewhart* o primeiro a introduzir o conceito do ciclo PDCA no seu livro *Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control* de 1939 (Johnson, 2002).

O ciclo PDCA foi, posteriormente, utilizado e difundido por *William Edward Deming* na década de 50, ficando conhecido como ciclo de *Deming*. Na sua opinião a maior parte dos problemas de qualidade diziam respeito à gestão, e portanto era defensor de uma abordagem quantitativa e sistemática para identificar e resolver os problemas.

O objetivo principal do ciclo PDCA é tornar os processos da gestão de uma empresa mais ágeis, claros e objetivos. Tal como o nome indica, este diagrama é um ciclo, e portanto nunca termina pois o seu objetivo é manter a melhoria contínua, seja de processos ou produtos. Este ciclo divide-se em quatro etapas importantes que se tornam numa ferramenta fundamental para a implementação e manutenção dos sistemas de gestão.



**Figura 1**|Ciclo PDCA

**Plan** – Etapa onde essencialmente se identificam os processos, descrevem-se as metodologias, definem-se os recursos necessários, os canais de informação, os responsáveis por área e os objetivos a alcançar. Resumidamente elabora-se um plano.

**Do** – Pretende-se que nesta etapa se execute o plano definido anteriormente, com as monitorizações e ajustes necessários.

**Check** – Em função dos objetivos definidos na etapa de planeamento, verifica-se e avalia-se o processo através de indicadores de desempenho e de resultado.

**Act** – Atuar, procedendo-se ao desenvolvimento de ações corretivas/preventivas e de melhoria, resultado da avaliação realizada e identificação de não conformidades.

Segundo Gomes (2004), *Deming* também criou uma lista com 14 princípios que são direcionados especificamente aos gestores e passo a citar:

1. Criar na organização um propósito constante direcionado à melhoria de produtos e serviços.
2. Criar um clima organizacional onde falhas e negativismo não são aceites, mas são encarados como oportunidades de melhoria.
3. Terminar a dependência da inspeção em massa para garantir conformidade; Desenhar produtos e processos com qualidade intrínseca.
4. Terminar a prática de decidir contratos com base no preço mais baixo, em alternativa minimizar o custo total no ciclo de vida do produto. Desenvolver relações de longo prazo com fornecedores do processo.
5. Procurar a melhoria contínua do processo produtivo, melhorando a qualidade e reduzindo os custos.
6. Instituir um programa de treino e formação.
7. Substituir a supervisão pela liderança em todos os níveis hierárquicos.
8. Eliminar razões para receios; criar um clima de confiança.
9. Eliminar barreiras entre áreas funcionais na empresa.
10. Eliminar *slogans* que exortam aumentos de produtividade; os verdadeiros problemas residem na estrutura do sistema e não podem ser resolvidos somente pelos trabalhadores.
11. Terminar com a prática de gestão por objetivos e quotas de trabalho; a liderança efetiva substitui estas práticas.
12. Eliminar barreiras que impedem os colaboradores de sentirem orgulho no seu trabalho.

13. Implementar técnicas de controlo estatístico da qualidade ao nível dos operadores.
14. Envolver todos os colaboradores no processo de transformação da organização.

Contudo é importante salientar que esta metodologia não é um requisito da NP EN ISO 9001, mas é uma ferramenta eficiente para se conseguir atingir os seus requisitos, particularmente o requisito da melhoria (9001 Quality, 2016).

### 2.2.2 Sistema Integrado de Gestão

Hoje em dia as organizações utilizam muito os Sistemas Integrados de Gestão – SIG, de modo a atingirem a satisfação de todas as partes interessadas e levarem a organização a uma melhoria contínua. O facto de se sentirem pressionados a implementar e a gerir vários sistemas de gestão isolados faz com que optem pela alternativa mais eficaz e vantajosa que será a gestão integrada (Chambel, 2015).

Segundo Rozenko e Korotkov (2005) um sistema de gestão integrado é uma parte comum do sistema de gestão da organização, que atende aos requisitos de duas ou mais normas de gestão internacional. Por outras palavras é um sistema único que coordena os múltiplos requisitos, integra os elementos comuns e reduz as redundâncias (Neto et al. 2008)

Os principais objetivos da organização ao implementar este sistema de gestão são garantir a eficácia na prestação do serviço, a total satisfação do cliente e a minimização de riscos associados à sua atividade para todas as partes interessadas (Chambel, 2015).

A evolução dos referenciais normativos dos sistemas isolados proporciona a implementação de sistemas integrados para que o desenvolvimento das organizações seja conduzido de uma forma mais correta. A integração de Sistemas de Gestão tem como base o Sistema de Gestão da Qualidade, a partir do qual se integram outros sistemas de gestão. Após a integração, a implementação e o processo de auditoria serão realizados como uma única unidade. Segundo Viegas (2005), o uso deste sistema proporciona à organização algumas vantagens, tais como:

- Melhoria da imagem da entidade;
- Consolidação da liderança da organização;
- Avaliação do desempenho dos processos;
- Dinamização da melhoria contínua;
- Melhoria da organização interna da empresa e definição clara de responsabilidades;
- Consciencialização e envolvimento de todos os colaboradores;

- Avaliação objetiva da satisfação dos clientes e das partes interessadas, com redução do número de não conformidades e reclamações;
- Redução de custos da não qualidade (desperdícios, rejeições e reclamações);
- Melhoria da eficiência e produtividade;
- Melhoria das condições de trabalho;
- Redução da poluição;
- Cumprimento com a legislação;
- Redução de riscos ambientais, de acidentes e de doenças profissionais;
- Redução de eventuais indemnizações;
- Redução de prémios de seguro;
- Evitar prejuízos devido a acidentes;
- Redução dos dias de trabalho perdidos;
- Maior taxa de permanência e satisfação dos colaboradores.

A integração dos sistemas de gestão proporciona à organização uma melhoria na competitividade face aos seus concorrentes diretos e ao mercado, através de um aumento da eficiência, da redução de custos e da motivação dos trabalhadores, aumentando assim o lucro.

### **2.3 ISO – International Organization for Standardization**

A Organização Internacional de Normalização – ISO, foi fundada em 1947 e é a maior federação mundial sem fins lucrativos de organismos nacionais de normalização. O nome ISO deriva do grego “*isos*” que significa igual, homogeneidade, uniformidade ou normalização (APCER, 2015). Com sede em Genebra, Suíça, desde a sua fundação esta organização já publicou mais de 21000 normas internacionais que abrangem quase todos os aspetos da tecnologia e negócios, e incorporam mais de 165 economias nacionais. Estas normas têm como objetivo facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços, apoiando deste modo o crescimento económico sustentável e promovendo também a inovação e proteção da saúde, segurança e do ambiente. A norma ISO 9001 tem obtido a maior visibilidade e utilização pelo mundo em relação às restantes normas ISO. (ISO, 2016).

O Instituto Português da Qualidade – IPQ, é o organismo membro da ISO, representante de Portugal em inúmeras estruturas europeias e internacionais relevantes para a sua missão, que é a coordenação do Sistema Português da Qualidade - SPQ e de outros sistemas de qualificação regulamentar que lhe forem conferidos por lei. Além disso tem também o

objetivo de promover e coordenar atividades que possam contribuir para demonstrar a credibilidade da ação dos agentes económicos, bem como o desenvolvimento das atividades necessárias às suas funções de Instituição Nacional de Metrologia e de Organismo Nacional de Normalização (IPQ, 2016).

### 2.3.1 A família das normas ISO 9000

A família ISO 9000 contém vários aspetos da gestão de qualidade e contém algumas das normas ISO mais conhecidas. As normas providenciam guias e ferramentas para as companhias e organizações que pretendem garantir que os seus produtos e serviços vão, continuamente, de encontro aos requisitos do consumidor, e que essa qualidade é melhorada continuamente (ISO, 2016).

As normas na família ISO 9000 incluem:

- ISO 9000:2015 – descreve os princípios fundamentais dos sistemas de gestão da qualidade que são objetivo das normas da família ISO 9000 e define os termos relacionados.
- ISO 9001:2015 – especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade em que uma organização necessita demonstrar a sua aptidão para proporcionar produtos e serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente e restantes partes interessadas, e regulamentos aplicáveis. Tem como objetivo a satisfação do cliente, através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria continua e garantia da conformidade com os requisitos de partes interessadas e legais.
- ISO 9004:2009 – proporciona linhas de orientação, para além dos requisitos dispostos na ISO 9001, onde são consideradas a eficácia e a eficiência de um sistema de gestão.
- ISO 19011:2011 – estabelece linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade

### 2.3.2 A NP EN ISO 9001:2005

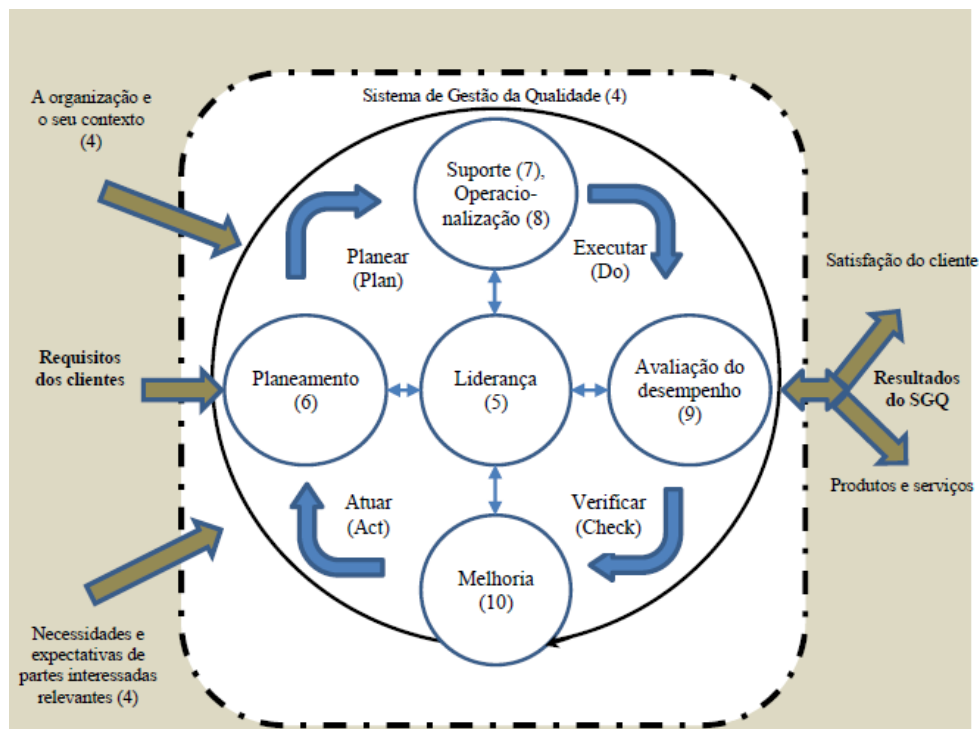
É evidente que as normas que englobam a família da ISO 9000 são as publicações mais conhecidas da ISO. A norma ISO 9001 foi publicada pela primeira vez em 1987 e desde então já foi submetida a quatro revisões, sendo que a ultima foi publicada em 2015 e será uma ferramenta de trabalho no âmbito desta dissertação.

A NP EN ISO 9001:2015, como já foi referenciado acima, estabelece requisitos para o SGQ e, apesar de não ser um requisito, esta norma pode ser certificada ao contrário das

restantes normas na família ISO 9000. Qualquer organização pode também, independentemente das dimensões ou do seu campo de atividade, utilizar esta norma para implementar um SGQ.

A norma baseia-se em alguns princípios de qualidade que quando aplicado numa organização, ajudam a garantir que os clientes têm consistência e boa qualidade de produtos e serviços, ficando a empresa beneficiada (ISO, 2016).

Na figura 2 pode observar-se a estrutura da nova versão da norma aplicada no ciclo PDCA.



**Figura 2** | Representação da estrutura da NP EN ISO 9001:2015 no ciclo PDCA  
Fonte: NP EN ISO 9001:2015

### *Os Princípios de Gestão da Qualidade*

Os princípios de gestão de qualidade foram desenvolvidos nos anos 90, sendo que ao longo dos anos têm resistido às mudanças, sofrendo apenas ligeiras alterações. Neste momento os sete princípios de gestão da qualidade da NP EN ISO 9000:2015 são:

- Foco no cliente: “O foco primordial da gestão da qualidade é posto na satisfação dos requisitos dos clientes e no esforço por exceder as suas expectativas.”

Todas as empresas dependem dos seus clientes, e portanto é importante estas conhecerem as suas necessidades atuais e futuras de modo a conseguirem proporcionar-lhes uma excedência nas suas expectativas.

- Liderança: *“Os líderes estabelecem a todos os níveis, unidade no propósito e na orientação e criam as condições para que as pessoas se comprometam no atingir dos objetivos da organização.”*

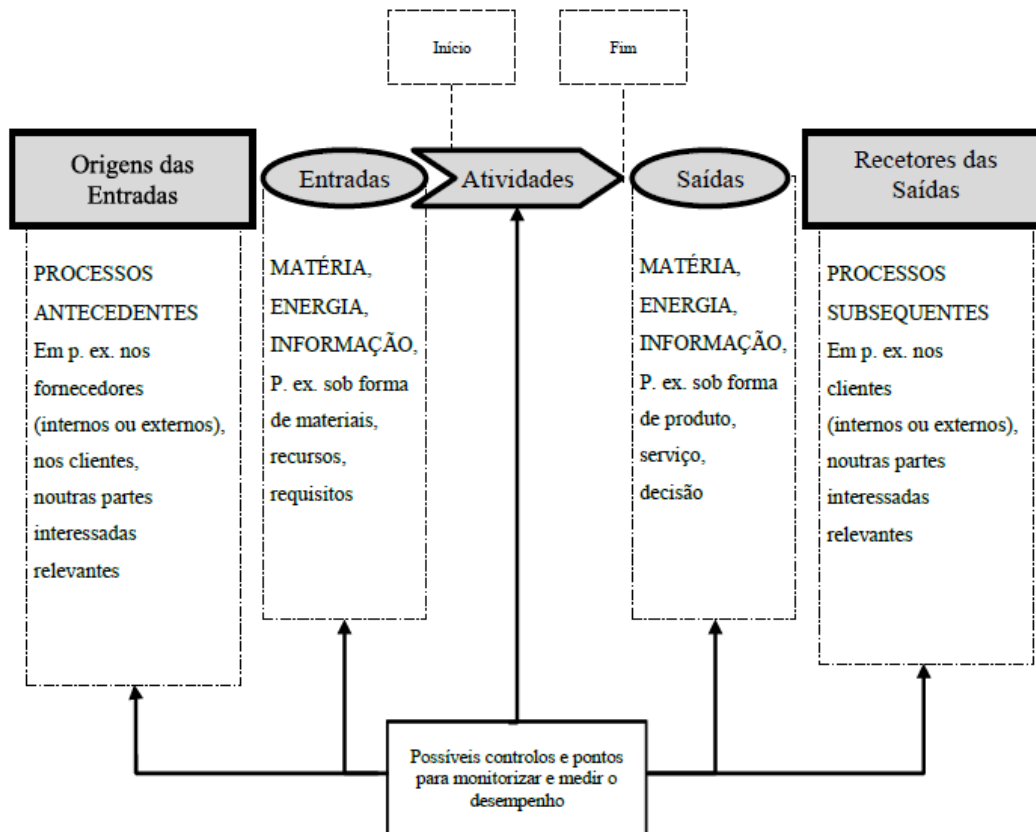
Para uma empresa atingir todos os seus objetivos é necessário haver liderança, pois só desse modo há uma orientação eficaz, proporcionando o comprometimento de todas as pessoas envolvidas no processo, que desse modo trabalham como um todo para atingir os mesmos objetivos.

- Comprometimento das pessoas: *“Para a melhoria da capacidade da organização para criar e disponibilizar valor, é essencial que em todos os níveis da organização haja pessoas competentes, a quem tenham sido conferidos poderes e que estejam comprometidas.”*

O comprometimento das pessoas vai criar valor na empresa, e este deve ser aplicado a todos os níveis. Tal como a liderança é importante que todas as pessoas estejam focadas em atingir os resultados, para que haja uma evolução da organização.

- Abordagem por processos: *“Resultados consistentes e previsíveis podem ser mais eficaz e eficientemente atingidos quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.”*

Através da figura 3, retirada da norma NP EN ISO 9001:2015, consegue-se perceber a ideologia da abordagem por processos, em que toda a organização deve ser compreendida e esmiuçada para facilitar a gestão dos processos que a envolvem, tornando o processo todo mais eficaz e eficiente. Este é um exemplo de um mapa de processos simples de uma empresa que pode ser anexado a outros processos chave e subprocessos necessários à realização das atividades em conformidade com os requisitos das partes interessadas.



**Figura 3** Mapa de processo simples

Fonte: NP EN ISO 9001:2015

- Melhoria: “As organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria.”

Uma organização que fica “parada” acaba por perder a sua posição no mercado e, em função disso acarta com todas a consequências implicativas desse processo. O facto de haver uma melhoria continua, faz com que a organização se mantenha ou avance na sua posição e atinja as expectativas dos seus clientes, valorizando-se cada vez mais.

- Tomada de decisão baseada em evidências: “As decisões baseadas na análise e na avaliação de dados e de informação são mais suscetíveis de produzir os resultados desejados.”

O facto de tomar decisões por si só envolve incertezas e pode se tornar um processo complexo. É importante recorrer a factos, evidências e análise de dados para melhor compreender as relações de causa e efeito, conduzindo a uma maior objetividade e confiança na tomada de decisões.



- Gestão das relações: “Para terem sucesso sustentado, as organizações gerem as suas relações com partes interessadas, como sejam os fornecedores.”

O desempenho de uma organização é influenciado pelas partes interessadas relevantes e, portanto, é fundamental haver uma gestão das relações com todas as partes interessadas de modo a que o sucesso sustentado seja atingido.

### *Principais melhorias incorporadas na ISO 9001:2015*

Na transição da norma NP ISO 9001:2008 para NP ISO 9001:2015 ocorreram algumas alterações, sendo que as mais relevantes são descritas de seguida.

- Os princípios da qualidade e terminologia

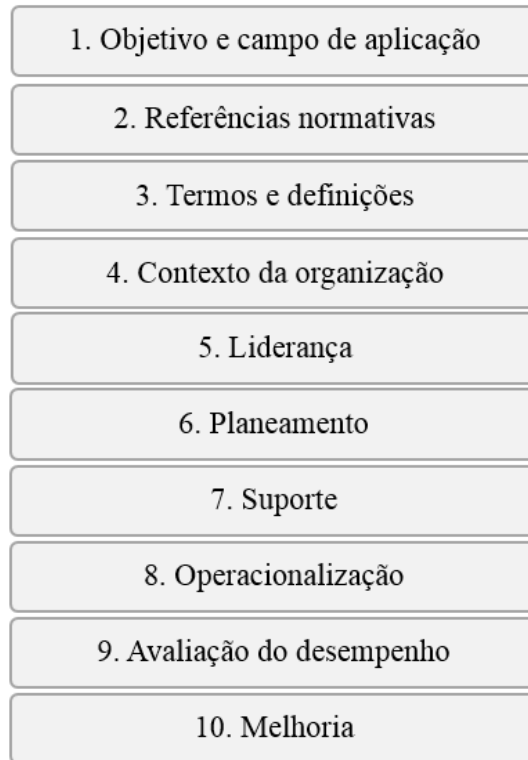
Os oito princípios da qualidade passaram a ser apenas sete, como já foi referido anteriormente.

No caso da terminologia houve também ligeiras alterações. É de salientar que a norma não faz referência a “exclusões” em relação à aplicabilidade dos seus requisitos ao sistema de gestão da organização. Cabe a cada organização perceber se no seu contexto haverá ou não requisitos não aplicáveis desde que não tenha como consequência a não obtenção de produtos e serviços em conformidade (NP EN ISO 9001:2015).

Nesta edição da norma utiliza-se o termo “produtos e serviços” em vez de “produtos”, que inclui todas as categorias de saída (hardware, serviços, software e materiais processados). Coloca também mais ênfase no setor de serviços, tornando mais fácil a identificação das diferenças entre produtos e serviços no que diz respeito à aplicação de alguns requisitos. Apesar das duas edições anteriores deixarem claro que produto incluía serviço, esta pretende enfatizar o facto de que a norma se aplica aos produtos tangíveis e intangíveis fornecidos pela Organização (ISO Navigator, 2016).

- Estrutura harmonizada

A estrutura de alto nível harmonizada foi desenvolvida pelo Grupo Conjunto de Coordenação Técnica da ISO para facilitar o trabalho de organizações que pretendem ter um sistema de gestão único/integrado, atendendo desta forma às exigências de várias normas ISO. Esta estrutura encontra-se definida na figura 4 e foi aplicada à norma ISO 9001:2015.



**Figura 4** | High Level Structure - Estrutura de Alto nível utilizada nas normas ISO

Fonte: Adaptado de NP EN ISO 9001:2015

Por outro lado a informação que a empresa é solicitada a manter e controlar é agora retratada como informação documentada, ou seja, a organização pode decidir a forma como documenta a informação (NP EN ISO 9001:2015).

- Contexto da Organização

Há a necessidade de determinar o contexto específico do negócio no qual a organização opera para assegurar que o SGQ é apropriado a esse contexto. Existem fatores externos e internos que influenciam a organização tornando-a diferente, logo não há um SGQ único apropriado para todas as organizações (ISO Navigator, 2016).

- Partes interessadas

A NP EN ISO 9001:2015 exige às Organizações que identifiquem todas as partes interessadas relevantes, sem se focarem exclusivamente nos requisitos do cliente. As organizações devem definir quais os resultados que são necessários para atender às expectativas das partes interessadas relevantes, para que não proporcionem risco significativo para a sustentabilidade da organização.

- Abordagem por processos

Nesta edição da norma mantém-se uma forte ênfase na abordagem por processos, pois permite à organização compreender como é que o sistema produz os resultados, otimizando assim o seu desempenho para fornecer aos clientes produtos e serviços consistentes e em conformidade (ISO Navigator, 2016). Na abordagem por processos está incorporado o ciclo PDCA, o que permite assegurar que os processos da organização são providos com recursos adequados e devidamente geridos e que as oportunidades de melhoria são determinadas e implementadas, bem como o pensamento baseado em risco (NP EN ISO 9001:2015).

- Pensamento baseado em risco

Na NP EN ISO 9001:2015 o conceito de ação preventiva está integrado através da utilização do pensamento baseado em risco para a formulação dos requisitos do SGQ. A organização deve então planear ações para tratar os riscos, sem que para tal seja exigido a adoção de métodos formais ou um processo documentado de gestão do risco. Portanto a organização tem a total responsabilidade na forma como faz a sua gestão de riscos.

- Foco no resultado

A medida absoluta da eficácia do SGQ é a aptidão da organização transmitir confiança sobre a sua capacidade no fornecimento consistente de produtos e serviços que vão ao encontro dos requisitos dos clientes e outras partes interessadas relevantes (APCER, 2015). Por toda a norma pode ser encontrada a importância do resultado, pois a ideia fundamental da implementação de um sistema de gestão numa organização é obter um produto final em conformidade com os requisitos do cliente e atendendo as suas expectativas.

- Foco na liderança

Nesta versão da ISO 9001 o termo Responsabilidade de Gestão foi substituído por liderança, solicitando que a gestão de topo esteja ativamente envolvida na operacionalização do SGQ. Ao estabelecerem unidade no propósito e na orientação, os líderes criam condições para o comprometimento das pessoas e conseqüentemente os objetivos da organização são atingidos.

- Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos

A organização deve controlar e aplicar requisitos para os fornecedores externos, de acordo com a natureza dos processos, produtos e serviços (NP EN ISO 9001:2015). Devem ser estabelecidos critérios para a avaliação, seleção, monitorização do desempenho e reavaliação dos fornecedores externos e deve ser retida informação documentada destas ações. É importante a organização avaliar muito bem os processos, produtos e serviços de fornecedores externos, de modo a assegurar que vão de encontro aos requisitos dos seus clientes.

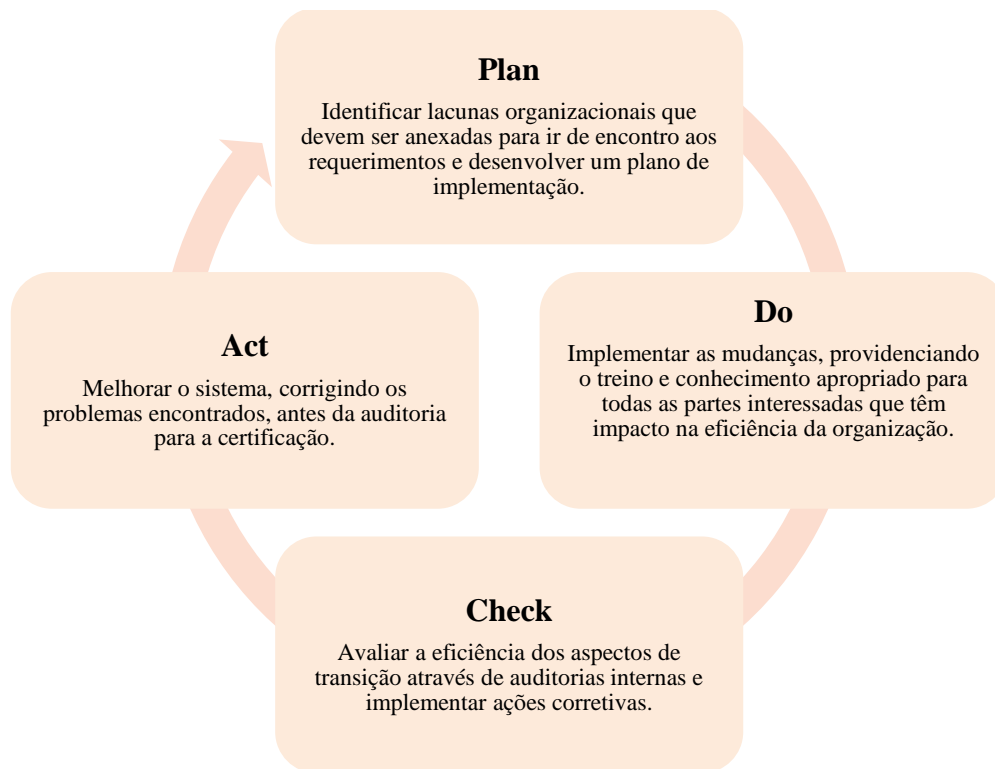
### *Etapas para a transição do Sistema de Gestão da Qualidade*

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade pode parecer difícil para algumas empresas, principalmente as que não têm alguém responsável pela qualidade, mas na realidade, depois de implementado, torna-se uma ferramenta de trabalho indispensável na conquista da eficiência e organização.

A norma NP EN ISO 9001:2015 foi revista para que fossem considerados os desafios que as organizações deparam atualmente e com o intuito de impulsionar a continuidade de negócio.

O período de transição da norma é de três anos desde a data da sua publicação e foi considerado pelo Fórum Internacional de Acreditação – IAF, e pelo Comitê de Avaliação de Conformidade da ISO – CASCO (IAF, 2016).

As organizações que já têm implementado a ISO 9001:2008 devem seguir determinadas ações para efetuar a transição, sendo que o uso do ciclo de *Deming* ou ciclo PDCA, como demonstra a figura 5, será o mais indicado. Este ciclo PDCA e todas as diretrizes para a transição foram escritos de acordo com IAF (2016) e ISO Navigator (2016).



**Figura 5** | Etapas para a transição do Sistema de Gestão através do ciclo PDCA  
**Fonte:** Adaptado de IAF, 2016

## Plan

### 1 – Identificar lacunas organizacionais que devem ser incorporadas para ir de encontro aos requerimentos

Para iniciar a transição da norma ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015 deve ser realizada uma análise de lacunas, para verificar quais os novos requisitos a serem implementados e onde é necessário implementá-los. Através dos resultados obtidos é possível verificar quais as diferenças entre o sistema de gestão atual e as novas exigências, bem como calcular as possibilidades para eliminar as lacunas existentes.

Para obter uma lista de atividades e processos que estejam ou não em conformidade com as exigências é necessário entender cada processo no contexto de cada um dos requisitos, através da comparação de diferentes atividades e processos com o que a norma requer. Esta lista poderá então ser utilizada como base para desenvolver um plano de implementação.

## 2 – Desenvolver um plano de implementação

Após a identificação das lacunas existentes no sistema é possível desenvolver um plano de implementação exequível e administrável, que identifique os recursos necessários para completar as lacunas, devendo ser priorizada a correção das não conformidades nos processos. Os objetivos contidos no plano devem ser claros e suportados pela gestão de topo.

A criação de um bom plano poderá ajudar no sucesso do projeto, pois deste modo há o controle dos processos e atividades e cumprimento dos prazos, verificando-se assim um progresso na implementação das alterações.

## **Do**

## 3 – Implementar as mudanças, providenciando o treino e conhecimento apropriado para todas as partes interessadas que têm impacto na eficiência da organização

Para implementar as mudanças deve ser adotada a abordagem por processos, de modo a instruir as partes relevantes do sistema sobre este conceito. Deve haver a focagem em dois principais tipos de processos, os processos chave e os de suporte, em que no meio dos processos chave poderá haver subprocessos, estando todos ligados entre si. Após serem definidos os processos e as suas ligações, é necessário determinar quais são responsáveis pelo cumprimento de cada requisito da norma.

Uma vez definidos e implementados todos os processos e interfaces, é necessário providenciar formação para todos os funcionários sobre os novos elementos do SGQ e como estes poderão afetar/alterar o seu trabalho. Após a formação os funcionários deverão estar confortáveis a usar o SGQ revisto e demonstrar o seu conhecimento através da identificação e utilização da informação documentada relativa ao seu trabalho.

## **Check**

## 4 – Avaliar a eficiência dos aspetos de transição através de auditorias internas e implementar ações corretivas

A realização de auditorias internas durante a fase de implementação é importante para entender o que está ou não conforme. Através dos resultados das auditorias será possível rever o sistema, as vezes que forem necessárias, e aplicar as ações corretivas para as lacunas existentes, sem demora. Após serem aplicadas as ações corretivas e o SGQ ser alterado é conveniente haver uma auditoria interna por parte dos clientes de acordo com os requisitos

estabelecidos no plano de implementação. Posteriormente a gestão de topo deve voltar a analisar a eficácia do sistema como um todo e fornecer recursos para as ações e melhorias corretivas.

## **Act**

### 5 – Melhorar o sistema, corrigindo os problemas encontrados, antes da auditoria para a certificação

Nesta etapa é necessário implementar todas as alterações que surgiram na etapa anterior, e realizar uma auditoria interna completa a todo o sistema. Será também importante realizar auditorias a todos os processos chave e assegurar mais uma vez que sejam tomadas medidas necessárias para corrigir não-conformidades.

Esta é também a etapa que requer o estabelecimento de processos de melhoria contínua. A organização terá de garantir que desenvolve capacidades e ferramentas necessárias que conduzem à melhoria e ao aumento da eficácia, e desse modo atendam as necessidades dos seus clientes. Uma forma mais eficaz de garantir a melhoria contínua será a utilização do ciclo PDCA novamente.

A partir deste momento a transição estará realizada e poderá ser feita a auditoria para a certificação.





### 3. ENQUADRAMENTO DA EMPRESA

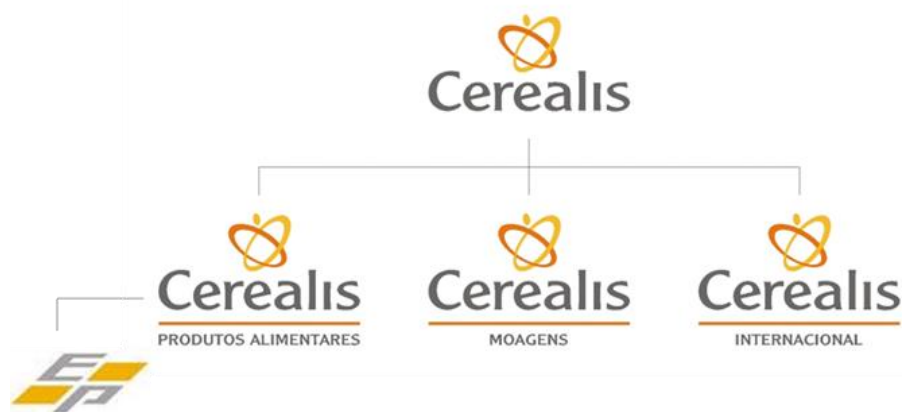
Neste capítulo será realizada uma apresentação da empresa onde se realizou o estágio. Além disso será também apresentada a história, marcas e principais produtos e organização.

O estágio e a presente dissertação foram realizados na sede da Cerealis S.G.P.S., S.A., localizada em Águas Santas, Maia.

#### 3.1 Apresentação do Grupo CEREALIS

A Cerealis S.G.P.S, S.A. tem atividade industrial e comercial no setor agroalimentar, mais precisamente em produtos derivados da transformação de cereais, como é o caso das massas alimentícias e farinhas industriais, onde pretendem ser líderes e outros produtos, tais como, cereais de pequeno-almoço, farinhas para usos culinários e bolachas. Anualmente o Grupo Cerealis transforma cerca de 400.000 toneladas de cereais e comercializa os seus produtos nos 5 continentes, sendo um dos mais importantes grupos agroalimentares portugueses (Página online do Grupo Cerealis).

O Grupo Cerealis é composto por 4 empresas e tem participação numa outra, como demonstrado na figura 6.



**Figura 6** | Estrutura do Grupo Cerealis  
**Fonte:** Manual da G. Q. S. A do Grupo Cerealis, 2016

A Cerealis SGPS, SA é uma *holding*<sup>1</sup> detentora das áreas corporativas e que gere as participações sociais do GRUPO CEREALIS, prestando-lhe, entre outros serviços, apoio nas áreas jurídicas, sociais e financeiras.

---

<sup>1</sup> Uma *holding* é uma empresa que controla um grupo de outras empresas através da posse da totalidade ou da parte dos respetivos capitais sociais. (Nunes, 2015).

A Cerealis – Produtos Alimentares, SA e a Cerealis – Moagens, SA, são empresas com atividade industrial vocacionadas, respetivamente, para a produção e comercialização de produtos destinados ao consumidor final, e para a produção e comercialização de farinhas e sêmeas para posterior transformação industrial e comercialização de farinhas de outros cereais (Manual de G. Q. S. A do Grupo Cerealis, 2016).

A Cerealis Internacional – Comércio de Cereais e Derivados, SA, é uma empresa de serviços que assegura as compras para as empresas produtivas do grupo, bem como a exportação dos produtos para mercados fora da Península Ibérica (Manual de G. Q. S. A do Grupo Cerealis, 2016).

Além destas empresas, o Grupo Cerealis tem também uma participação de 25% no capital social da Europasta, empresa checa de massas alimentícias, desde 2010.

### 3.2 História da CEREALIS

A Cerealis SGPS foi fundada há quase 100 anos (Amorim Lage) e conta com uma imensa história de evolução e desenvolvimento. Na tabela 2 são apresentados os principais marcos históricos da empresa, com base na informação da página oficial da Cerealis e do Manual de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar da empresa.

**Tabela 2** | História da Cerealis SGPS

<b>1919</b>	Fundação da Amorim, Lage – moagem de trigo, por José Alves de Amorim e Manuel Gonçalves Lage, uma empresa de raiz familiar e que iniciou a sua atividade com o fabrico de farinhas para panificação
<b>1933</b>	Abertura da Fábrica de Massas Alimentícias, num edifício exclusivamente para o efeito e com a mais moderna tecnologia da época, sendo também lançada a marca Milaneza
<b>1935</b>	Ampliação da capacidade de produção da Fábrica de Massas Alimentícias
<b>1937</b>	Compra da Moagem do Minho Lda. (Guimarães) e Moagem da Restauração Lda. (Porto)
<b>1945-50</b>	Modernização da Fábrica Massas Alimentícias e ampliação da Moagem

<b>1955</b>	Lançamento das primeiras embalagens de massas alimentícias em celofane
<b>1958</b>	Inauguração da primeira fábrica de pão em forno contínuo (em Portugal)
<b>1959</b>	Abertura dos primeiros depósitos de venda de produtos Milaneza (Grande Porto)
<b>1960</b>	Lançamento do primeiro pão de forma português fatiado e embalado
<b>1962</b>	Inauguração da primeira semolaria de trigo duro em Portugal
<b>1967</b>	Inauguração de nova moagem em Coimbra
<b>1970</b>	Instalação da primeira linha de produção contínua
<b>1978</b>	Conversão da fábrica de pão para o fabrico de bolachas e biscoitos Milaneza
<b>1980</b>	Projeto Anos 80 - Ampliação e Modernização Industrial
<b>1991</b>	Cisão do negócio da farinha industrial
<b>1994</b>	A marca Milaneza atingiu a liderança do mercado de massas alimentícias
<b>1996</b>	Certificado ISO 9001 Milaneza
<b>1997</b>	Aquisição de uma posição maioritária na Companhia de Moagens Harmonia,S.A. Constituição da Milaneza - Massas e Bolachas, S.A. Constituição da Amorim, Lage, SGPS
<b>1998</b>	Aquisição de quota na Moacir - Moagem de Coimbra, passando a deter a

	totalidade do capital social
<b>1999</b>	Aquisição da Nacional - Companhia Industrial Transformação Cereais, S.A.
<b>2001</b>	Milaneza patrocinou equipa profissional de ciclismo da Maia
<b>2002</b>	Fusão da Moacir - Moagem de Coimbra com a Companhia de Moagens Harmonia, S.A.
<b>2003</b>	Lançamento de soluções de refeição refrigeradas Milaneza
<b>2004</b>	Inauguração da nova Fábrica de Massas Alimentícias (Maia)
<b>2005</b>	- Reestruturação do Grupo Amorim Lage e das subsidiárias Milaneza, Nacional e Harmonia para Cerealis, SGPS, S.A., Cerealis Produtos Alimentares, S.A, Cerealis Moagens, S.A., Cerealis Internacional, S.A.
<b>2006</b>	Inauguração da nova linha de cereais de pequeno-almoço multigrão na Trofa. Melhorias em equipamentos e infraestruturas nos centros de produção do Freixo e Beato
<b>2007</b>	Melhorias em equipamentos e infraestruturas nos centros de produção da Maia e Trofa
<b>2008</b>	Arranque da construção da nova semolaria no centro de produção da Maia
<b>2009/10</b>	Obra de ampliação do centro de produção da Trofa e aquisição da nova linha de extrusão (linha de 3ton). Inauguração do armazém automático da Trofa
<b>2010</b>	Aquisição de uma participação na empresa Europasta (Republica Checa)

<b>2012</b>	Arranque da nova moagem de Lisboa, Remodelação Tecnológica da fábrica de bolachas e aumento de capacidade e remodelação produtiva de algumas linhas do fabrico de massas
<b>2013</b>	Remodelação da unidade de farinhas para usos culinários em Lisboa
<b>2017</b>	Renovação Integral da Fábrica de Bolacha

### 3.3 Marcas e Principais Produtos

A Cerealis – Produtos Alimentares (CPA), SA, possui as marcas “Milaneza” e “Nacional” (figura 7), além de fabricar marcas próprias e primeiros preços para várias cadeias de distribuição. Esta empresa é constituída por dois centros de produção:

- Maia – Produção de massas alimentícias e fabrico de bolachas
- Trofa – Fabrico de cereais de pequeno-almoço



**Figura 7** Marcas Cerealis-Produtos Alimentares  
**Fonte:** Página *online* do Grupo Cerealis

A Cerealis – Moagens (CM), SA, possui as marcas “Harmonia”, “Concordia” e “Nacional” (figura 8) que se baseiam no fabrico e comercialização de farinhas de trigo e centeio e sêneas dos mesmos cereais. A empresa é constituída por três centros de produção:

- Porto – Farinhas industriais e sêneas de trigo e centeio
- Coimbra – Farinhas industriais e sêneas de trigo
- Lisboa – Farinhas industriais e de uso culinário e Sêneas de trigo mole



**Figura 8** Marcas Cerealis - Moagens  
**Fonte:** Página *online* do Grupo Cerealis



## 4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR DA CEREALIS

O Grupo Cerealis tem implementado o sistema integrado de gestão da qualidade e segurança alimentar aplicado na Cerealis – Produtos Alimentares, SA e na Cerealis – Moagens, SA à conceção, fabrico e comercialização de toda a gama de produtos do Grupo, onde foram adotadas as normas NP EN ISO 9001, NP EN ISO 22000 e IFS Food V6 (Manual de G. Q. S. A do Grupo Cerealis, 2016).

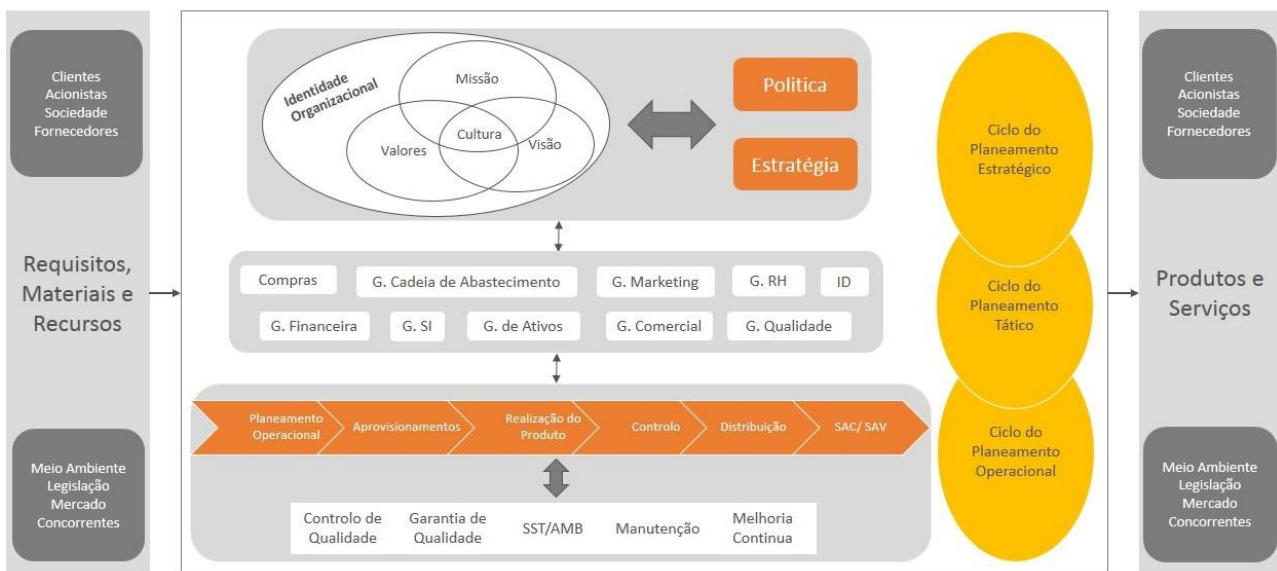
O SGQSA foi implementado aquando da reestruturação da empresa e criação do Grupo Cerealis em 2005, sofrendo várias alterações ao longo dos anos para fazer face aos requisitos normativos existentes, requisitos de clientes e atualizações do mercado. Os processos da empresa foram sendo definidos e estruturados, desde macroprocessos a subprocessos, de acordo com os requisitos das partes interessadas e requisitos regulamentares, e em 2012 foi desenhado o mapa de processos macro da empresa, como se pode visualizar na figura 9.



**Figura 9** | Mapa de Processos da Cerealis criado em 2012

No entanto, com a evolução da organização, através das novas ferramentas de gestão e dos novos requisitos normativos, foi necessária uma reformulação do modelo de gestão organizacional e uma redefinição dos processos e as suas interações.

A atualização do mapa de processos da empresa teve o intuito de consolidar a identificação dos processos chave, subprocessos e recursos, partes interessadas, contexto da organização e, não menos importante, muito pelo contrário, a liderança e melhoria contínua, assim como introduzir os novos requisitos da NP EN ISO 9001:2015. O novo mapa apresenta-se na figura 10 e descreve, de uma forma sucinta e visual o sistema de gestão da qualidade implementado na Cerealis, com a indicação dos *inputs* e *outputs* dos processos, a sequência e interação dos processos *core* com os subprocessos, os métodos de controlo necessários para assegurar a operacionalização dos mesmos, os recursos necessários e a sua disponibilidade, bem como as responsabilidades e autoridades para estes processos, todos em continuidade e tratados como um circuito por forma a atingir os objetivos e promover a melhoria contínua.



**Figura 10** | Mapa de processos da Cerealis atualizado em 2017

Na sua reestruturação organizacional, a Cerealis atualizou os *inputs* e *outputs* necessários para o funcionamento da empresa. As questões internas e externas relevantes para o sistema tiveram de ser avaliadas para determinar a sua aplicação na nova conjuntura da empresa. A determinação de Clientes e partes interessadas relevantes, bem como os seus requisitos e os materiais e recursos necessários para a realização de produtos e serviços conformes, tem impacto ao longo de todos os processos da empresa e são a base para a determinação do âmbito e contexto da organização. O novo mapa dos processos incluiu o desenho dos Ciclos de Gestão da Organização desde o ciclo de Gestão Estratégica até ao ciclo de Gestão



Operacional. A identidade organizacional está refletida na cultura da empresa que se baseia no conjunto da Missão, Visão e Valores, práticas já enraizadas no grupo.

A Cerealis tem como Visão *“ser um Grupo português de referência no sector agroalimentar, que investe na capacidade e excelência industrial, aposta na valorização dos seus recursos humanos e na inovação como fatores fundamentais para o seu desenvolvimento. Ambiciona crescer, de forma sustentada, assumindo posições de liderança nos mercados onde atua.”*

E a Missão da empresa consiste no seguinte: *“Vocacionado para a atividade industrial e comercial do sector agroalimentar, o GRUPO CEREALIS está:*

- *Focalizado em produtos derivados da transformação de cereais, assente em práticas de bem-fazer e de reforço permanente da competitividade;*
- *Focalizado nos negócios de massas alimentícias e farinhas industriais, onde pretende ser líder e, noutros produtos sinérgicos, nomeadamente bolachas, cereais de pequeno-almoço, farinhas culinárias e produtos refrigerados;*
- *Ciente da sua responsabilidade na promoção de uma alimentação e estilo de vida saudável, dinamizando uma cultura interna de conhecimento e desenvolvendo produtos nutricionalmente equilibrados.*

*E é sustentado por pessoas competentes e motivadas.”* (Manual de G. Q. S. A do Grupo Cerealis, 2017).

Em 2014 os valores da empresa foram revistos por forma a adequarem-se à evolução e a desafios futuros da organização. O Grupo tem implementado oito valores que estão descritos na figura 11.

COMPROMISSO  
energia  
RIGOR  
entrega  
ARROJO  
liderança  
INOVAÇÃO  
SUSTENTABILIDADE

**Figura 11** | Valores implementados no Grupo Cerealis

Com base na identidade organizacional e com a identificação e foco nos requisitos dos seus clientes e partes interessadas, a gestão de topo define a estratégia do grupo e assume a responsabilização pela eficácia do sistema de gestão da qualidade. De uma forma coerente foi desenvolvida uma política da qualidade que é divulgada a todos os colaboradores, e disponibilizada no *site online* da empresa e documentos de apresentação da mesma.

A política do Grupo Cerealis foi atualizada pela última vez em 2014, apesar de ser revista anualmente aquando da revisão do sistema, não foi alterada nos três últimos anos uma vez que a Gestão de Topo a considera coerente com a estratégia definida. A Política de Gestão da Cerealis é a seguinte:

*“O Grupo Cerealis é uma organização orientada para a satisfação dos requisitos e expectativas dos seus clientes, sendo a sua atividade conduzida por um conjunto de princípios que pretende assegurar:*

- *O cumprimento dos requisitos legais e dos clientes;*
- *O cumprimento dos requisitos de garantia de higiene e segurança alimentar;*
- *Uma relação de cooperação e comunicação com clientes e fornecedores;*
- *Uma adequada capacidade e experiência dos seus colaboradores;*
- *A segurança e saúde dos seus colaboradores;*
- *Uma sistemática atualização tecnológica e organizativa;*
- *Racionalização de utilização de recursos e práticas de prevenção da poluição*
- *Práticas de desenvolvimento sustentado*
- *Uma dinamização das práticas de investigação e desenvolvimento adequadas aos mercados e consumidores para os quais atua*
- *Maximização de produtividades e eficiências”*

A estratégia, a política da qualidade e a identidade organizacional são revistas periodicamente, asseguradas e atualizadas pelo Ciclo de Planeamento Estratégico da empresa, através da Assembleia Geral de Acionistas, Reunião dos Conselhos de Administração, Reunião do Conselho de Estratégia, Reunião Estratégica de Recursos Humanos e Reunião de Quadros.

A política da qualidade é desdobrada em vários objetivos pelas diversas áreas através do Ciclo de Planeamento Tático, e o seu cumprimento é assegurado através da reunião da Comissão Executiva, Reunião de Controlo de Gestão e Reuniões de Orçamento.

A condução e o controlo dos processos *core* são assegurados através do Ciclo de Planeamento Operacional na Reunião de Unidades de Negócio, Reunião de Exportação, Reunião do Planeamento da Cadeia de Abastecimento, Reunião da Qualidade, Reunião de Revisão do Portefólio de Produtos, Reunião de I&D, Reunião de Gestão de *Commodities*, Reunião de Gestão de Crédito e Reunião de Melhoria Contínua das Operações. Nestas reuniões as áreas tomam decisões e/ou ações corretivas para atingir a eficiência nas suas operações.

Para além destes, a Cerealis possui ainda um Ciclo Transaccional onde são asseguradas todas as transações internas e externas, no cumprimento de instruções e procedimentos, criando valor de desempenho.

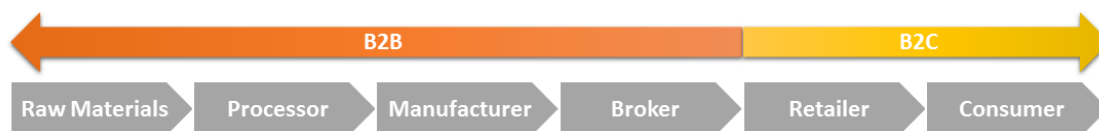
Eventos (grupo, CPA, CM, CI)/ Periodicidade	CdA	Com. Ex.	CxO	Outros
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assembleia Geral de Acionistas /Anual</li> <li>• Reunião dos Conselhos de Administração /Mensal</li> <li>• Reunião do Conselho de Estratégia /Sem</li> <li>• Reunião Estratégica de RH /Anual</li> <li>• Reunião de Quadros /Anual</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião da Comissão Executiva /Seman.</li> <li>• Reunião de Controlo de Gestão (c/:Inv.&amp;PAR) /Trim.</li> <li>• Reuniões de Orçamento (LGO, Plano Comercial &amp; Plano Mkt &amp; Plano ID, Planeamento Anual Procura, Plano de Auditorias, Objetivos &amp; Invest. &amp; Dotação &amp; PAR das Dir., EBITDA, Plano Fin.) /Anual</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião de Unidades de Negócio /Mensal</li> <li>• Reunião de Exportação /Trim.</li> <li>• Reunião do Plan. da Cadeia de Abastecimento /Mensal</li> <li>• Reunião da Qualidade /Mensal</li> <li>• Reunião de Revisão do Portefólio de Produtos /Sem.</li> <li>• Reunião de ID /Mensal</li> <li>• Reunião de Gestão de <i>Commodities</i> /Quinz.</li> <li>• Reunião de Gestão de Crédito /Mensal</li> <li>• Reunião de Melhoria Contínua das Operações /Mensal</li> </ul>			CSO CExpO COO COO CMO CMO CFO CFO COO	
	Coordenação	Presença Obrigatória	Sempre Convidado	A Convite
<b>CdA:</b> Conselho de Administração	<b>CFO:</b> Chief Financial Officer			
<b>Com.Ex.:</b> Comissão Executiva	<b>COO:</b> Chief Operational Officer			
<b>CxO:</b> Comissões Operacionais	<b>CSO:</b> Chief Sales Officer			
<b>CEO:</b> Chief Executive Officer	<b>CMO:</b> Chief Marketing Officer			
	<b>CExpO:</b> Chief Export Officer			

**Figura 12** | Quadro resumo das formas de comunicação instituídas no Modelo de Gestão da Cerealis que suportam a gestão da empresa

O Grupo Cerealis tem um Plano de Comunicação Interna, onde o principal objetivo é reforçar a comunicação entre as diferentes áreas, como se pode verificar na figura 12. Estas reuniões têm sido importantes no acompanhamento e dinamização do sistema, com a introdução das metodologias *Lean* nas reuniões e relatórios a informação chega ao interessado de uma forma mais visual e intuitiva.

Como forma de Comunicação Externa a Cerealis tem as auditorias de clientes e a fornecedores e Cadernos de encargos trocados com estes. A consolidação do SAC (Serviço de Apoio ao Cliente) e o SAV (Serviço de Apoio à Venda) têm aproximado a comunicação com os clientes. A Comunicação é estabelecida através da publicidade, através da parceria com organizações e universidades, para incrementar o aumento da informação sobre os produtos e processo, e através da associação a eventos desportivos, para a divulgação e desenvolvimento da alimentação saudável.

O Ciclo do Planeamento Tático inicia-se com a Gestão Comercial através da análise de Mercado. Nesta análise são determinadas as tendências alimentares e a concorrência, que servem de ancoragem para a definição da estratégia de Marketing e o desenvolvimento de novos produtos.



**Figura 13** | Cadeia de valor dos mercados B2B e B2C

**Fonte:** adaptado de Peppers, D., & Rogers, M. (2001)

A cadeia de valor contém dois tipos de mercado, o mercado B2B (Business to Business) e o mercado B2C (Business to Consumer) (figura 13), onde a Cerealis está inserida como produtor, operando no mercado B2B. Este mercado caracteriza-se pela concentração de clientes, em que os mesmos assumem grandes quantidades de encomendas, traduzindo-se num elevado volume de faturação. Nos mercados B2C, os clientes finais adquirem os produtos para seu próprio consumo, ao passo que no mercado B2B as empresas adquirem produtos necessários ao suporte da sua atividade (Lindon et al., 2009). Dentro do mercado B2B a Cerealis converge a sua produção em duas vertentes diferentes, uma vertente em que os produtos são destinados ao consumidor final (Massas, Cereais de Pequeno-Almoço,

Bolachas e Farinhas de Uso Culinário) e outra vertente onde os produtos se destinam aos clientes industriais (Farinhas, sêneas e sêmolas para uso industrial). O facto de produzirem com vertentes diferentes num mercado cada vez mais exigente e de forma transversal, maduro, em que não há no mercado interno e de forma geral crescimento de consumos, pelo que um aumento de vendas constante da Cerealis tenha de ser conseguido via alargamento da gama de produtos e/ou mercados, o que requer que alguns dos processos envolvidos sejam adaptados para necessidades diferentes, embora os processos macro sejam os mesmos. Por outro lado, há uma divisão em perspetivas e modos de atuação diferentes, pois o produto pode ser direcionado ao Mercado Tradicional e aos Grandes Clientes, onde o processo de negociação é assegurado pela CPA e CM, ou à Exportação, onde as análises de Mercado e Negociações são asseguradas pela CI – Cerealis Internacional.

Ao longo de todo o processo de negociação com os clientes está inserida a Gestão de Marketing da empresa. Segundo Andersen et al. (2009) *o Marketing B2B consiste num conjunto de atividades que englobam selecionar, desenvolver e gerir a relação com os clientes para benefício de ambas as partes, relativamente às competências, recursos, estratégias, objetivos e tecnologias que dizem respeito às mesmas*. Uma empresa da dimensão da Cerealis que pretende ser líder de mercado nas principais gamas de produtos e serviços fornecidos propõe-se, dia após dia, a focalizar-se nos seus clientes e na sua negociação com os mesmos. O plano de Marketing na negociação com os clientes depende da análise de mercado efetuada pela Gestão Comercial em complemento com o género de cliente, produto e concorrência do mesmo. Em relação às MDF, Marcas do Fabricante já referidas nesta dissertação no ponto 2.3 *Marcas e Principais Produtos*, a escolha do cliente é feita com base nas características e/ou renome de produtos já criados pelo departamento de I&D – Inovação e Desenvolvimento. No caso das MDD, Marcas do Distribuidor, o processo de negociação pode ser diferente. Além da vertente em que a Cerealis apresenta ao cliente um catálogo de produtos e o mesmo escolhe dentro das possibilidades expostas um produto para ser vendido com a sua marca, poderá haver uma negociação de forma contrária, ou seja, o cliente apresenta à Cerealis o produto que pretende obter e as suas características, e com estes requisitos o departamento de I&D desenvolve um produto para ir de encontro às expectativas do cliente.

Independentemente do modo como a escolha do produto é feita pelo cliente, o desenvolvimento de um produto passa sempre pelos seguintes pontos:

- Chega ao departamento de I&D uma ideia/ proposta de produto a desenvolver;

- O I&D, em conjunto com as áreas envolvidas, analisa as possibilidades para obtenção do produto (matérias-primas, matérias subsidiárias, material de embalagem, fornecedores de produtos acabados, parametrizações, etc);
- Após análise de todos os fatores cria o produto, em pequena escala, e compara-o com os requisitos estabelecidos para o mesmo;
- Realiza sessões com os clientes e/ ou partes interessadas na sua criação para avaliação e comparação dos requisitos obtidos com os requisitos esperados;
- Uma vez definido o produto, é realizado um teste industrial, para determinação de ajustes de receitas, parametrizações e embalagens (o processo de criação de embalagens será descrito posteriormente nesta dissertação no ponto *4.1 Exemplo de melhoria continua num subprocesso da Cerealis*).

A partir deste momento, e uma vez que o produto é aprovado por todas as partes interessadas é emitida uma ordem de compra das matérias-primas, matérias-subsidiárias e material de embalagem necessários para a produção em grande escala. A central de compras da empresa tem como função contratar fornecedores de matérias-primas, matérias-subsidiárias, mercadorias, material de embalagem e alguns serviços, tais como a limpeza e desinfestação. A admissão de um fornecedor é realizada quando há a necessidade de complementar uma falha num requisito imposto e pode ser despoletada pela própria central de compras ou por um cliente interno, e como cliente interno consideram-se as áreas da empresa. A Qualificação e Avaliação do fornecedor proposto são realizadas pela Direção da Qualidade através de auditorias, análises de amostras, inquéritos ao fornecedor, pela reputação e pela certificação do mesmo, no entanto toda a troca de informação é realizada através do comprador. Após aprovação de um fornecedor, este passa a integrar a lista de fornecedores da Cerealis e passa a ser alvo de avaliações de desempenho periódicas, com o intuito de analisar a sua eficiência e dos produtos e serviços fornecidos.

A qualidade dos produtos e serviços fornecidos pela Cerealis é atingida com a gestão de todos os processos, com a determinação de novos *inputs* e com a adequação dos recursos necessários à satisfação dos requisitos impostos. Para que o sistema funcione é necessário haver quem o pratique. São necessários recursos humanos capazes para as suas funções. As admissões de colaboradores são efetuadas de acordo com a compatibilidade do perfil do candidato face ao descritivo funcional e requisitos para a função definido para cada função da empresa. O processo de formação de acolhimento e integração inicial, que inclui matérias da

área de segurança alimentar, saúde e segurança no trabalho, ambiente, ferramentas da melhoria contínua, procedimentos de Recursos Humanos e conhecimentos específicos para o desempenho na função e é realizado com base num plano de formação técnica para novos colaboradores, em que estes são formados e avaliados por formadores internos, e tem como objetivo fomentar a organização dos conteúdos e locais dos postos de consulta e trabalho. A formação contínua é utilizada como ferramenta de crescimento dos conhecimentos técnicos, e da melhoria de atitudes e comportamentos, além das atividades variadas que dinamizam a cultura da organização e a motivação pessoal e coletiva.

Os sistemas de informação projetam o apoio aos colaboradores nas suas tarefas diárias, promovendo uma maior eficiência e facilidade na sua execução. Serve de exemplo o planeamento da cadeia de abastecimento que, aliado aos sistemas informáticos, permitiu a sua estruturação e gestão por forma a garantir os *stocks* necessários à operacionalização minimizando os custos de stock e a eficiência dos fluxos de matérias, desta forma é valorizada a rotatividade dos recursos.

Um suporte fundamental na manutenção estruturada da empresa é a gestão financeira, que é realizada por direções, de forma sustentável para manter a organização na sua total capacidade de progressão.

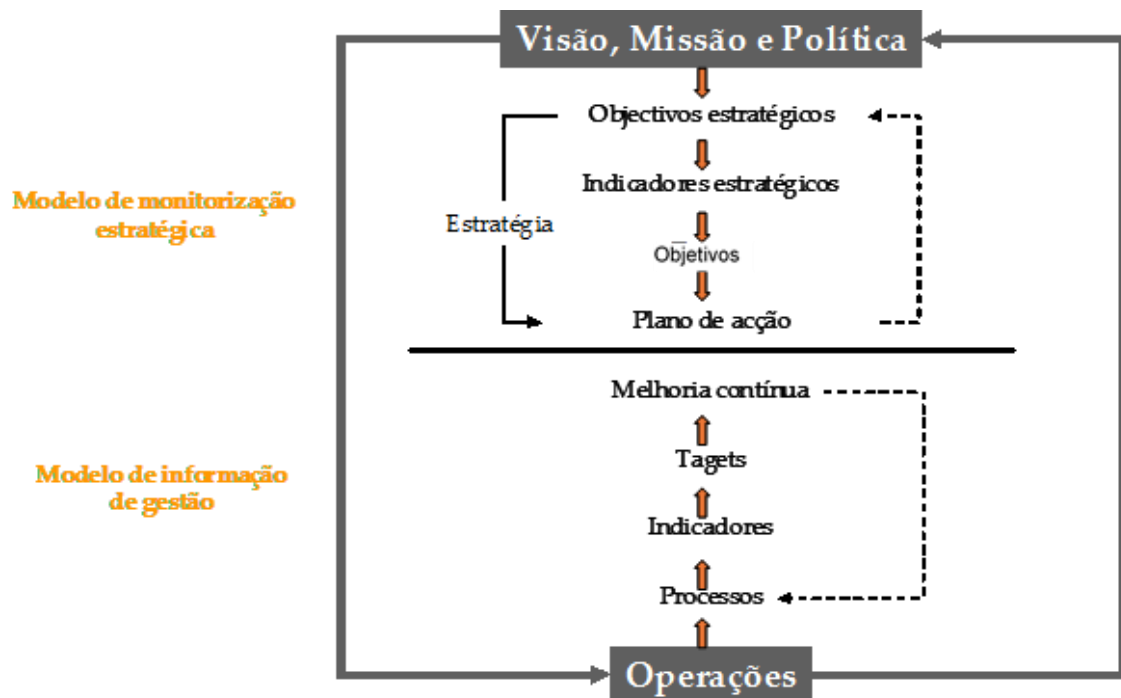
Uma vez determinados os requisitos e suportes que servem de base ao funcionamento do ciclo de planeamento operacional, a empresa determina os seus riscos através de análises SWOT<sup>2</sup>, que são realizadas por todas as áreas com as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças específicas de cada contexto alinhadas com a estratégia definida e o plano de atividades do ciclo tático. As análises SWOT desenvolvidas anualmente, desencadeiam as oportunidades que são transformadas nos PAR (Plano de ações e recursos). Os PAR contêm as ações a implementar nos processos e os recursos necessários para a sua implementação durante o ano seguinte, obtidos para a empresa alcançar os objetivos estratégicos definidos.

A figura 14 é representativa da forma como as ações definidas nos PAR são implementadas no sistema de gestão, como alavanca da melhoria contínua dos processos. Nos processos operacionais da empresa - planeamento operacional, aprovisionamentos, realização do produto, controlo, distribuição, SAC/SAV – bem como todos os processos de suporte descritos até ao momento, são definidos indicadores - KPI's (*Key Performance Indicator*) –

---

<sup>2</sup> A Análise SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada pelas empresas para o diagnóstico estratégico. Para esta análise são incorporados os Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. (IAPMEI, 2016)

com targets/ objetivos associados, que são atualizados ano a ano, para o alcance da melhoria contínua dos processos.



**Figura 14** Metodologia de planeamento e acompanhamento dos objetivos da Cerealis

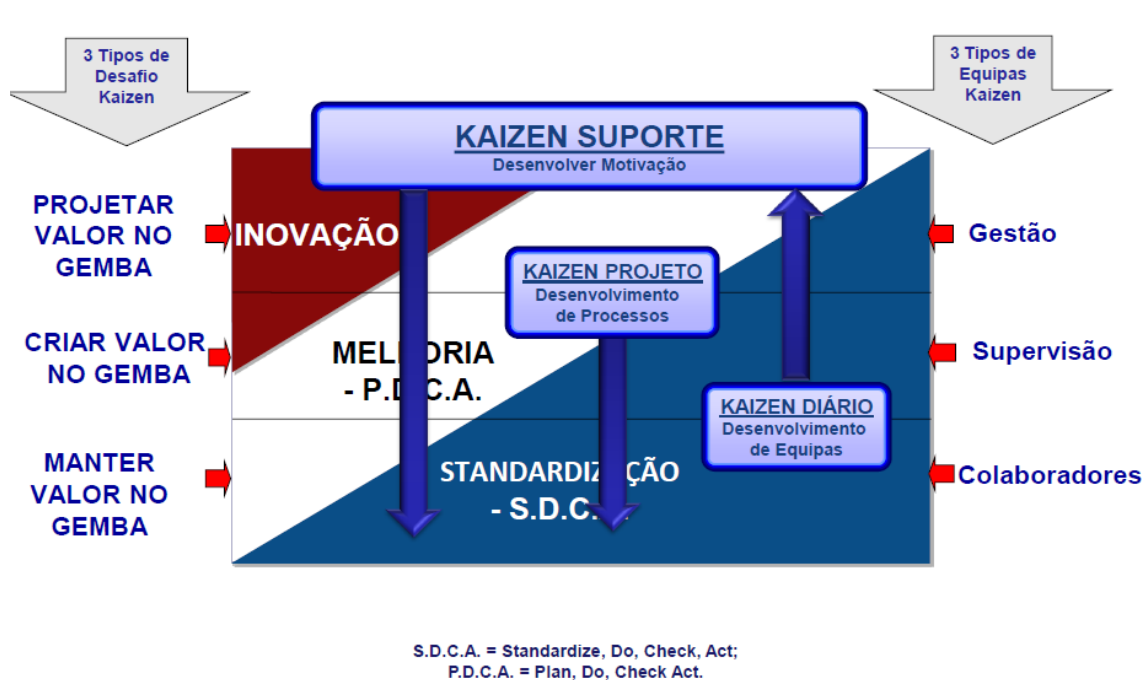
Os processos *Core* identificados são sustentados por atividades de suporte como:

- Controlo de qualidade, com análises ao produto, verificação da conformidade do mesmo, abertura de não conformidades, etc.;
- Garantia da qualidade, através de auditorias ao sistema de gestão, na gestão documental, atualização das atividades com a legislação vigente, etc.;
- SST /Ambiente, garantem a operacionalização dos processos com atenção às boas práticas de segurança e saúde no trabalho, implementam medidas de racionalização dos recursos ambientais e diminuição da poluição;
- Manutenção, apoia principalmente a parte produtiva, tudo que é referente a infraestruturas;
- Melhoria Contínua, com a implementação de metodologias/ ferramentas *Lean* aos processos da empresa.



Para auxiliar o aumento da eficácia dos processos e consequentemente diminuir os desperdícios da produção, a organização decidiu implementar ferramentas *Lean*. O projeto denominado *C.Lean* iniciou-se em 2012 na Cerealis Produtos Alimentares, mais concretamente na Direção de Operações, com o intuito de motivar a cultura de melhoria contínua, na redução dos desperdícios e custos, e na pretensão do aumento de produtividades e eficiências. Em 2016 começaram a ser implementadas ferramentas *Lean* na Cerealis Moagens, e, uma vez terminado processo de implementação e a gestão por processos, até ao momento necessário devido à fase de implementação, a equipa de melhoria contínua, integrada na Direção da Qualidade, tem agora o papel de consolidar esta cultura e promover níveis de eficácia mais elevados.

A melhoria contínua implementada assenta-se em três vertentes: Kaizen Projeto; Kaizen Diário e Kaizen Suporte. A sua interligação pode ser verificada na figura 15.



**Figura 15** Interligação das três vertentes kaizen

No **Kaizen Projeto** há a resolução de problemas específicos orientados para a redução de desperdício, tempos de mudança, fluxos de materiais, redução de *stocks*, organização e acompanhamento de projetos de I&D, Mapeamento de processos, entre outros.

O **Kaizen Diário** é realizado pelas Equipas Naturais da organização desde a Direção até às equipas operacionais. Tem como principal intuito mudar atitudes, mentalidades e comportamentos que levem as equipas à gestão *Lean* trabalhando numa lógica sistemática de

melhoria contínua. A sua implementação está estruturada em 4 pilares, cada um com ferramentas específicas que auxiliam a procura da melhoria:



**Figura 16** | Quatro pilares do Kaizen Diário da Cerealis

Na figura 16 estão resumidos os passos envolvidos em cada pilar do Kaizen diário e que passo a explicar de seguida:

1. Na organização da equipa, pretende-se espelhar o desempenho das equipas naturais em quadros de equipa visuais. Neles não só estão presentes os principais indicadores da área, como fica claro todo o plano de trabalho referente ao período em curso, os responsáveis pela sua conclusão, assim como o acompanhamento visual de todas as ações extraordinárias através do plano de ações. O momento de partilha destes dados com a equipa é formalizado em reuniões de equipa que acontecem com periodicidades de maior e menor frequência com agendas previamente definidas.
2. O segundo passo contempla a organização do posto de trabalho. Com recurso a uma ferramenta simples e estruturada em cinco etapas (os 5S) existe uma definição de todos os materiais e equipamentos que são necessários à área, locais para a sua arrumação e meios para garantir a limpeza de todas as áreas. As regras definidas são normalizadas e acompanhadas com a frequência necessária para tornar os resultados obtidos sustentados. É realizada uma auditoria interna mensal em cada área.
3. O objetivo da normalização é organizar todas as tarefas críticas e não críticas que têm de ser executadas em cada uma das áreas em causa. Esta organização permitirá garantir um maior grau de autonomia e polivalência dentro das equipas. São construídas normas visuais e afixadas junto ao seu ponto de uso que, através da formação dos colaboradores a quem se destinam (plano de treino) preveem alimentar a

matriz de competências da equipa. Através dela é possível garantir o cumprimento de todas as tarefas críticas pois, permite conhecer o grau de conhecimento de cada colaborador e quem a poderá realizar quando o responsável principal não se encontra presente.

4. Por fim, a resolução estruturada de problemas, que visa solucionar problemas através da sua seleção e descrição, com a definição das causas e objetivos de melhoria, verificando os resultados obtidos.

No **Kaizen Suporte** definem-se os objetivos e metas dos projetos de melhoria, há motivação e reforço de comportamentos, é realizado o reporte da evolução e respetivas orientações do Conselho de Administração da Empresa.

#### **4.1 Avaliação de Desempenho do SGQSA da Cerealis**

A avaliação de desempenho do Sistema de Gestão é realizada através da monitorização, medição, análise e avaliação, através das auditorias internas e da revisão pela gestão.

Está determinado na Cerealis o que necessita ser monitorizado e medido, quando, com que frequência, quais os métodos utilizados, e qual a análise e avaliação realizada para que sejam assegurados resultados válidos.

No processo de transição pretendeu-se assegurar o cumprimento dos requisitos da nova norma com as metodologias já existentes na organização.

##### **4.1.1 Satisfação do Cliente**

A satisfação de um cliente determina a continuidade do negócio, pois estes são a parte interessada da organização que criam mais impacto na estrutura da mesma, ou seja, sem clientes a organização não consegue produzir e avançar a sua posição no mercado.

Na Cerealis uma das metodologias utilizadas para a avaliação de satisfação de clientes é a realização de inquéritos, com várias dimensões de análise. Outra metodologia aplicada na Cerealis é o acompanhamento e divulgação de produtos e serviços, que tem demonstrado impacto positivo principalmente em Clientes do Mercado Tradicional. Esta é uma ferramenta importante na recolha de feedback de clientes quer durante a participação em feiras e eventos quer nas deslocações de apoio técnico aos clientes.

O acompanhamento da satisfação do cliente é também garantido através do contato estabelecido entre a área comercial e o cliente, bem como pela análise das Avaliações de Fornecedores enviadas pelos mesmos.

A avaliação da satisfação do serviço ao Consumidor e de Serviço ao Cliente melhorou significativamente com a implementação da medição do tempo de resposta a reclamações, uma vez que reduziu bastante o tempo de resposta a clientes da empresa. Em complemento é aplicada a metodologia de Cliente mistério através do contacto telefónico para a perceção dos comportamentos e atitudes dos colaboradores durante os vários momentos do atendimento. Para além destas metodologias é também realizada uma análise de reclamações e devoluções de clientes pormenorizada. A plataforma GS1 realiza anualmente um *Benchmarking*<sup>3</sup> aos seus Clientes, com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria dos fornecedores.

Através dos resultados obtidos nestas metodologias são determinadas ações de melhoria para alcançar a total satisfação dos requisitos de clientes. A Cerealis tem trabalhado no processo de distribuição e serviço ao cliente, mais concretamente no aumento de produtividade das operações e otimização da utilização das capacidades de armazenagem internas, para atingir os níveis de excelência que pretende no serviço ao mercado e diminuir os custos globais de armazenagem.

#### 4.1.2 Revisão do Sistema de Gestão

No ponto 9.3 da norma é apresentada a “Revisão pela Gestão” e pretende-se com este ponto que a gestão de topo analise criticamente os resultados da avaliação do desempenho do sistema, a sua eficácia, adequabilidade e o alinhamento com a estratégia organizacional. Esta análise permitirá à gestão de topo decidir sobre a necessidade de mudanças, implementação de ações de melhoria e os seus respetivos recursos.

Segundo a ISO 9001:2015 esta revisão deve ocorrer em intervalos planeados e determinados pela Organização não especificando a sua periodicidade, pois pode depender de variados fatores tais como: alterações significativas no contexto, organização ou na legislação; elevado número de não conformidades, fraco desempenho dos processos do SGQ ou até mesmo alterações significativas nos requisitos dos clientes ou legais. (APCER, 2015).

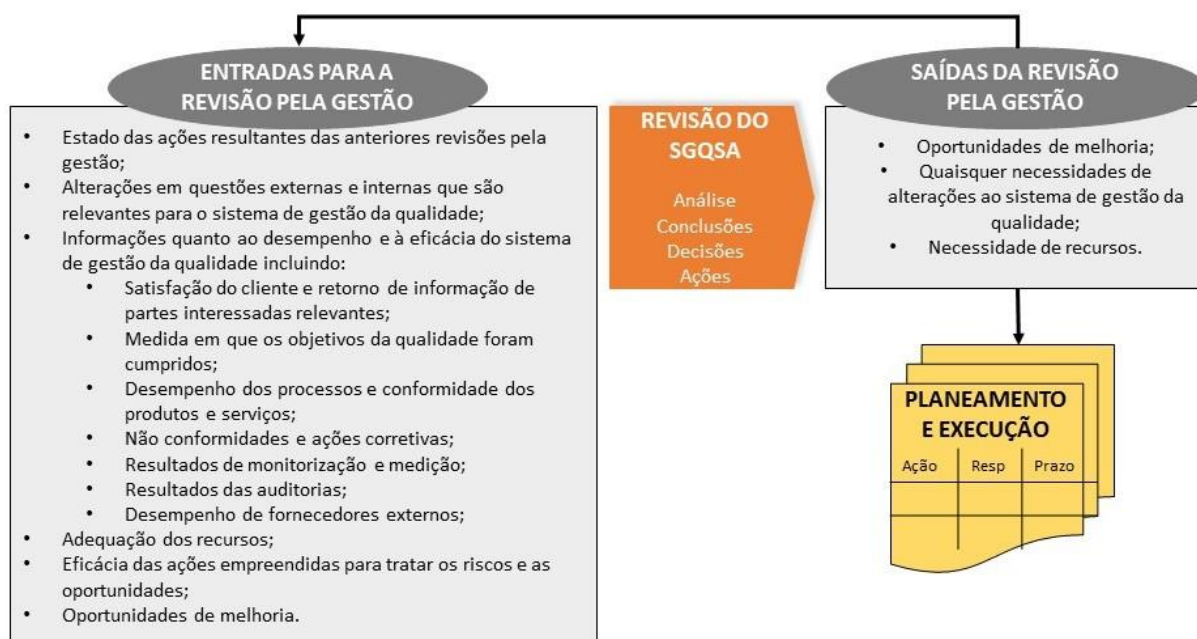
---

<sup>3</sup> A prática do Benchmarking consiste na pesquisa dos melhores métodos utilizados nos diferentes processos de negócio e funções empresariais, com especial ênfase naqueles cujo impacto, no desempenho, permite assegurar e sustentar vantagens competitivas. (IAPMEI, 2017)

Em relação à versão anterior da norma, correspondente ao ponto 5.6, esta apenas acrescenta a necessidade de avaliar o alinhamento do SGQSA com a direção estratégica da Organização.

A Cerealis tem definida a realização de uma revisão pela gestão no início de cada ano avaliando o desempenho dos processos no ano anterior. A última revisão pela gestão realizada aquando da escrita desta dissertação, foi planeada de acordo com as entradas para a revisão da nova versão da norma, com o intuito de se perceber a existência de determinadas lacunas em relação aos requisitos da norma ISO 9001:2015.

Em cada entrada para a revisão (figura 17) foi compilada a informação correspondente e avaliados os resultados em contraste com os objetivos definidos, desencadeando novas ações e objetivos que advém das saídas da revisão. Uma vez que o documento original não poderá ser disponibilizado, passo a explicar quais os temas abordados em cada uma das entradas da revisão, de uma forma resumida.



**Figura 17** | Entradas e Saídas para a revisão do Sistema

Fonte: Manual da Qualidade e Segurança Alimentar da Cerealis.

#### a) O ESTADO DAS AÇÕES RESULTANTES DAS ANTERIORES REVISÕES PELA GESTÃO;

Como é possível verificar pela figura 17, a revisão do sistema desencadeia um conjunto de ações corretivas ou de melhoria para serem implementadas durante o ano seguinte. Neste ponto da Revisão são analisadas as ações despoletadas em anteriores revisões e o estado das mesmas. Os diversos fóruns de Gestão do Grupo Cerealis servem de suporte à

dinamização das ações definidas quer sejam resultantes da revisão do sistema quer resultem de qualquer outro motivo. A empresa está numa fase de atualização do seu suporte de informação por forma a conseguir agregar numa ferramenta única os registos de todos os planos de ações em curso, para facilmente analisar e rastrear o estado das ações. Deste modo algumas ações com término previsto para o ano anterior transitam para o ano seguinte.

#### **b) ALTERAÇÕES EM QUESTÕES EXTERNAS E INTERNAS QUE SÃO RELEVANTES PARA O SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

As questões externas e internas são importantes para compreender a organização e o seu contexto. É também um dos pontos para determinar o âmbito da organização. A informação que resulta da análise das questões internas e externas da empresa é importante para a determinação dos riscos e oportunidades que devem ser tratados para a obtenção dos resultados pretendidos.

Para determinar as questões externas relevantes para o SGQSA deverá ter-se em consideração as “questões que resultem do enquadramento legal, tecnológico, concorrencial, comercial, cultural, social e económico, quer seja internacional, nacional, regional ou local” (Norma NP EN ISO 9001:2015).

No caso das questões internas, a sua compreensão pode ser facilitada considerando “questões relacionadas com os valores, a cultura, o conhecimento e o desempenho da organização” (Norma NP EN ISO 9001:2015).

Durante a revisão do SGQSA são avaliadas as análises de risco referidas anteriormente nesta dissertação. Os *inputs* obtidos das atualizações de fatores legais, tecnológicos, das análises de mercado efetuadas anualmente são aplicados nas análises SWOT das áreas. Na revisão do sistema, a gestão de topo consegue avaliar a pertinência das ações despoletadas para o cumprimento dos objetivos estratégicos definidos.

Apesar de o sistema estar em constante atualização, a revisão do SGQSA permite à administração obter uma síntese do caminho que está a ser traçado e, se necessário, redirecioná-lo para o caminho pretendido.

A Cerealis analisa e absorve a informação que é relevante para o sistema, refletindo-se no aumento do conhecimento interno para a garantia da conformidade dos requisitos legislativos, normativos ou de clientes exigidos no processo.

Durante o ano de 2016 a Cerealis sofreu algumas alterações na estrutura organizacional e renovaram-se equipas que afetaram positivamente o desempenho da

organização. Além da reestruturação foram realizados investimentos em infraestruturas e equipamentos, com a perseguição da redução dos desperdícios e a constante procura da eficiência dos processos. A criação de novos produtos e reformulações de produtos já existentes despoletou a admissão de novos fornecedores de matérias-primas, matérias subsidiárias, material de embalagem e mercadorias. Os novos requisitos para o presente ano deverão ser acordados com os parceiros do negócio para que, com um trabalho conjunto, consigam atingir os objetivos traçados.

### **c) INFORMAÇÕES QUANTO AO DESEMPENHO E À EFICÁCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE**

Neste campo são analisadas as informações relativas:

- Satisfação do cliente e retorno de informação de partes interessadas relevantes;
- Medida em que os objetivos da qualidade foram cumpridos;
- Desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços;
- Não conformidades e ações corretivas;
- Resultados das auditorias;
- Desempenho de fornecedores externos;

São analisadas neste ponto as reclamações de clientes com descrição da quantidade por produto e por índice de gravidade, calculado de acordo com o sistema de gestão da segurança alimentar implementado na empresa, bem como as suas devoluções.

Os requisitos dos clientes e outras partes interessadas relevantes são analisados para serem incluídos nas ações a implementar. Contudo não só os requisitos são avaliados como também a concorrência é analisada, por forma a implementar ações e objetivos que se enquadrem no mercado atual.

O desempenho dos processos é neste ponto analisado com a comparação entre os objetivos da qualidade e os resultados obtidos, para a obtenção da conformidade dos produtos e serviços disponibilizados pela Cerealis. Os resultados de monitorização e medição e das auditorias definem também uma parte do desempenho dos processos. As não conformidades obtidas e as ações corretivas são analisadas ponto a ponto despoletando ações que visam à diminuição das mesmas e ao aumento da percentagem de produtos e serviços conformes.

A avaliação de desempenho de fornecedores externos encontra-se em fase de revisão, que aliás é uma das alterações a efetuar durante a transição do SGQSA. No entanto esta

avaliação em conjunto com processo contratual garante a melhoria no desempenho dos fornecedores externos. No caso particular dos fornecedores de material de embalagem, após a implementação da nova metodologia de avaliação, mais exigente, foi possível verificar-se uma melhoria significativa no seu desempenho.

#### **d) A ADEQUAÇÃO DOS RECURSOS**

Após análise do desempenho do SGQSA é necessário verificar se os recursos atuais são adequados e qual a necessidade de avançar para a aquisição de novos recursos.

São revistas as infraestruturas, manutenção, sistemas de informação, pessoas e conhecimento organizacional. Os projetos para o ano a decorrer são analisados com base nos resultados obtidos no ano anterior e objetivos definidos para o ano seguinte. Os recursos são desta forma ponderados e estipulados para adequação ao desempenho dos processos da Cerealis.

#### **e) A EFICÁCIA DAS AÇÕES EMPREENDIDAS PARA TRATAR OS RISCOS E AS OPORTUNIDADES**

A eficácia das ações empreendidas é analisada nos diversos fóruns de gestão existentes. Em cada ponto foram evidenciadas as ações empreendidas para tratar os riscos e oportunidades, que estão descritas em planos devidamente avaliados e ajustados de acordo com a estratégia, com o envolvimento e aprovação da Gestão de Topo. Na revisão, a gestão de topo consegue obter uma visão geral de todas as ações empreendidas para mais facilmente avaliar os resultados obtidos com a sua implementação e se se atingiram os objetivos. Quando necessário, há a revisão de alguma ação que tenha sido menos eficaz para o tratamento de riscos e oportunidades.

#### **f) OPORTUNIDADES DE MELHORIA.**

Neste campo são identificadas as ações que devem ser realizadas para alcançar objetivos mais rígidos de acordo com a estratégia definida pela gestão de topo. Estas ações são despoletadas para planos de ações das respetivas direções que têm a missão de as implementar para análise na revisão do sistema do ano seguinte.



### 4.1.3 Auditorias

Tal como é referido na norma NP EN ISO 9000:2015 uma auditoria é um “*processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva, com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos.*” Poderá ser realizada a toda a organização ou apenas a uma questão mais específica tal como uma função, um processo ou uma etapa da produção para garantir a conformidade com os requisitos (Russell, 2013).

Na tabela 3 estão descritos os tipos de auditoria existentes de uma forma sucinta e exemplos de auditorias realizadas pela Cerealis que vão de encontro ao seu descritivo.

**Tabela 3** | Tipos de auditoria existentes e realizadas na Cerealis

Fonte: NP EN ISO 9000:2015 e ASQ 2017

Tipos de Auditorias		
Interna	Externa	
1ª Parte	2ª Parte	3ª Parte
<p>São conduzidas por ou em nome da própria organização, para revisão pela gestão ou para outros propósitos internos, podendo constituir o suporte para uma declaração de conformidade por parte da organização.</p> <p><b>Cerealis:</b> realiza uma auditoria interna por entidade externa anualmente. São também realizadas várias auditorias focalizadas e centradas consoante a necessidade.</p>	<p>São conduzidas por partes com interesse na organização, tais como clientes, ou por outras pessoas em seu nome.</p> <p><b>Cerealis:</b> são realizadas auditorias de clientes ou em nome dos clientes todos os anos, em quantidades variáveis.</p>	<p>São conduzidas por organizações auditoras externas independentes, como sejam as que proporcionam certificações ou registos de conformidade, ou por agências governamentais.</p> <p><b>Cerealis:</b> tem anualmente a visita da APCER para certificação pela ISO 9001, ISO 22000 e IFS Food. Além desta, tem também entidades como Halal, Ecocert, DGAV, ASAE e FDA a realizar auditorias/inspeções.</p>

Combinada		Conjunta	
Realizada conjuntamente num único auditado a dois ou mais sistemas de gestão. <b>Cerealis:</b> auditoria de certificação pela APCER.		Realizada num único auditado por duas ou mais organizações auditoras.	
Ao Produto	A um processo	Ao sistema	
É uma examinação a um produto ou serviço em particular para avaliar a conformidade com os requisitos das especificações ou de clientes por exemplo. <b>Cerealis:</b> Auditoria HALAL e Ecocert; auditorias da Cerealis a fornecedores.	Verificação de que o processo está a funcionar de acordo com os limites estabelecidos. <b>Cerealis:</b> Auditoria HALAL e Ecocert; auditorias da Cerealis a fornecedores	É uma atividade documentada realizada para verificar que os elementos aplicáveis ao sistema são apropriados e eficazes e são desenvolvidos, documentados e implementados de acordo com requisitos específicos. <b>Cerealis:</b> Auditoria de certificação pela APCER.	

As auditorias têm quatro fases: a preparação, a realização, o relatório e o seguimento e conclusão das não conformidades.

Durante a preparação da auditoria são estabelecidos os contactos com os auditores, acordadas as datas da auditoria e é estabelecido um programa da auditoria com os requisitos que pretendem auditar, o conteúdo desta preparação pode variar consoante se trate de uma auditoria interna ou externa. A preparação termina quando se inicia a auditoria. A auditoria é realizada de acordo com o programa estabelecido e, de acordo com o tipo de auditoria, são analisados determinados parâmetros para verificar a conformidade dos mesmos com os objetivos/ requisitos estabelecidos. Posteriormente à auditoria é realizado um relatório com as não conformidades observadas para melhoria do sistema, em que no caso específico do relatório IFS são contempladas as evidências da conformidade também. A partir deste momento é dado o devido seguimento a estas observações e são definidas e implementadas as ações corretivas para concluir o processo de auditoria.

No sentido de fazer face a certas não conformidades de auditorias anteriores relativa à análise da eficácia das ações implementadas, a Cerealis criou um ficheiro em Excel para que englobasse todas as constatações obtidas de auditorias ao SGQSA, quer por entidades

certificadoras quer por entidades oficiais. Esta ferramenta de trabalho engloba as seguintes questões:

- Data da Auditoria
- Tipologia da auditoria
- Número da não-conformidade
- Ocorrência
- Causa
- Ação de correção e prazo estipulado para a sua implementação
- Ação corretiva e prazo estipulado para a sua implementação
- Estado do ciclo PDCA
- Data de conclusão

## GESTÃO PLANO DE AÇÕES

	(Estado em branco)		(Estado P e PD)			(Estado PDC)	(Estado PDCA)		% Atraso	% Em Validação	% Planeadas e em Execução	
	Novas Ações		Ações Planeadas e Em Curso			Ações em Validação	Ações Concluídas					
	Mês	Ano	Ações Pendentes	Total	Com atraso		Sem atraso	Mês				Ano
A. APCER	0	12	0	8	6	2	1	0	3	50,0%	8,3%	16,7%
A. Interna	0	42	2	19	8	11	8	0	23	23,8%	19,0%	26,2%
A. IFS	0	47	0	40	33	7	4	0	5	70,2%	8,5%	14,9%
I. FDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
I. DGAV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-
<b>Totais</b>	0	101	2	67	47	20	13	0	31	48,5%	12,9%	19,8%
Maia	0	38	2	19	8	11	10	0	14	26,3%	26,3%	28,9%
Trofa	0	32	1	17	13	4	3	0	16	43,8%	9,4%	12,5%
ComunsCPA	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0,0%	0,0%	100,0%
TransversaisCerealis	0	15	1	7	2	5	2	0	7	20,0%	13,3%	33,3%

<10%    
  % e < 50%    
 > 50%

**Figura 18** | Tabela com indicadores do seguimento de ações corretivas

Este ficheiro foi criado com o intuito de se obter indicadores (Figura 18) da análise da eficácia da implementação das ações corretivas e, por outro lado, ser mais visual e organizada a verificação do estado de implementação das ações corretivas definidas. O documento tem como base o ciclo PDCA, em que, de uma forma resumida, os indicadores mostram a quantidade de tarefas que se encontram em atraso, por tipologia de auditoria ou por Centro de Produção. É possível também realizar uma pesquisa mais pormenorizada no documento, para diminuição de hipóteses na realização de uma análise mais específica. É a partir deste documento que são abertos *tickets* para distribuição pelas áreas a que pertencem as não-conformidades, por forma a dar seguimento/ tratamento às ações propostas. Periodicamente as ações em aberto são analisadas e atualizadas com a informação existente sobre as alterações já

realizadas até à sua conclusão. Além do tratamento e comunicação interna das ações a implementar para eliminar as não conformidades obtidas, o Responsável pelo Sistema de Gestão assegura também a comunicação com as entidades certificadoras, que avaliam a pertinência das ações previstas e implementadas, e determinam a certificação.

Durante a análise das ocorrências das auditorias de 2016 e a proposta de ações corretivas, a Cerealis deparou-se com a inevitabilidade de alteração do método de realização das suas auditorias internas. Apesar de no momento contratarem auditores externos à empresa para a realização das auditorias internas ao SGQSA, tornou-se óbvio que se o auditor fosse um colaborador da Cerealis não teria as ferramentas corretas para a realização da auditoria e do relatório da mesma com a devida criticidade. Para fazer face a esta lacuna, foi criado um documento em formato de *Checklist* com os requisitos das normas NP EN ISO 9001:2015, NP EN ISO 22000:2005 e referencial IFS Food versão 6, interligadas entre si, para ser utilizado por colaboradores da Cerealis que pretendem realizar auditorias internas. A *Checklist* foi criada de forma a garantir que todos os pontos dos três referenciais possam ser avaliados sem exceções, no caso de estar a ser avaliado o SGQSA. Esta ferramenta permite também que se façam auditorias em separado, ou seja, pode ser avaliado apenas uma norma, ou apenas um processo e/ou subprocesso. O documento permite que o auditor possa escolher os requisitos que quer auditar e, viabiliza que o relatório seja realizado diretamente no documento. Para a conceção desta *Checklist* foi criada primeiramente uma matriz de correlação dos requisitos gerais das normas utilizadas e que se encontra no anexo I. Esta matriz permitiu obter um guia para a interligação entre os diversos requisitos das normas, tornando possível uma maior perceção das semelhanças e diferenças existentes em variados referenciais normativos, e obteve-se a *Checklist* que se encontra no anexo II.

A auditoria interna ao sistema de gestão realiza-se, por norma, uma vez por ano, após a realização da revisão pela gestão e antes da auditoria externa para a certificação.

Esta auditoria é realizada para se compreender quais os aspetos que podem ser melhorados na organização para a obtenção de maior número de requisitos dos referenciais normativos conformes.

Apesar de a certificação não ser uma obrigatoriedade, cada vez mais as organizações não têm outra escolha senão certificarem-se em diversos referenciais, quer seja por imposição de clientes ou fornecedores, quer seja pelo facto de a complexidade da organização levar à implementação de determinados referenciais normativos no sentido de os objetivos serem alcançados mais facilmente e de permitirem uma maior organização na forma com a gestão da empresa é realizada.

A Cerealis está atualmente certificada pela APCER nas normas NP EN ISO 9001:2008, NP EN ISO 22000:2005 e na IFS Food 6. A validade da certificação das normas ISO, o seu ciclo de certificação, é de três anos, no entanto todos os anos é realizada uma auditoria de acompanhamento para verificar se as condições de obtenção do certificado continuam dentro dos parâmetros definidos. Já o certificado da IFS tem validade de apenas um ano. Uma vez que o ciclo de certificação da Cerealis termina em Maio de 2018, esta será a altura ideal para efetuar a transição da norma para a versão de 2015.

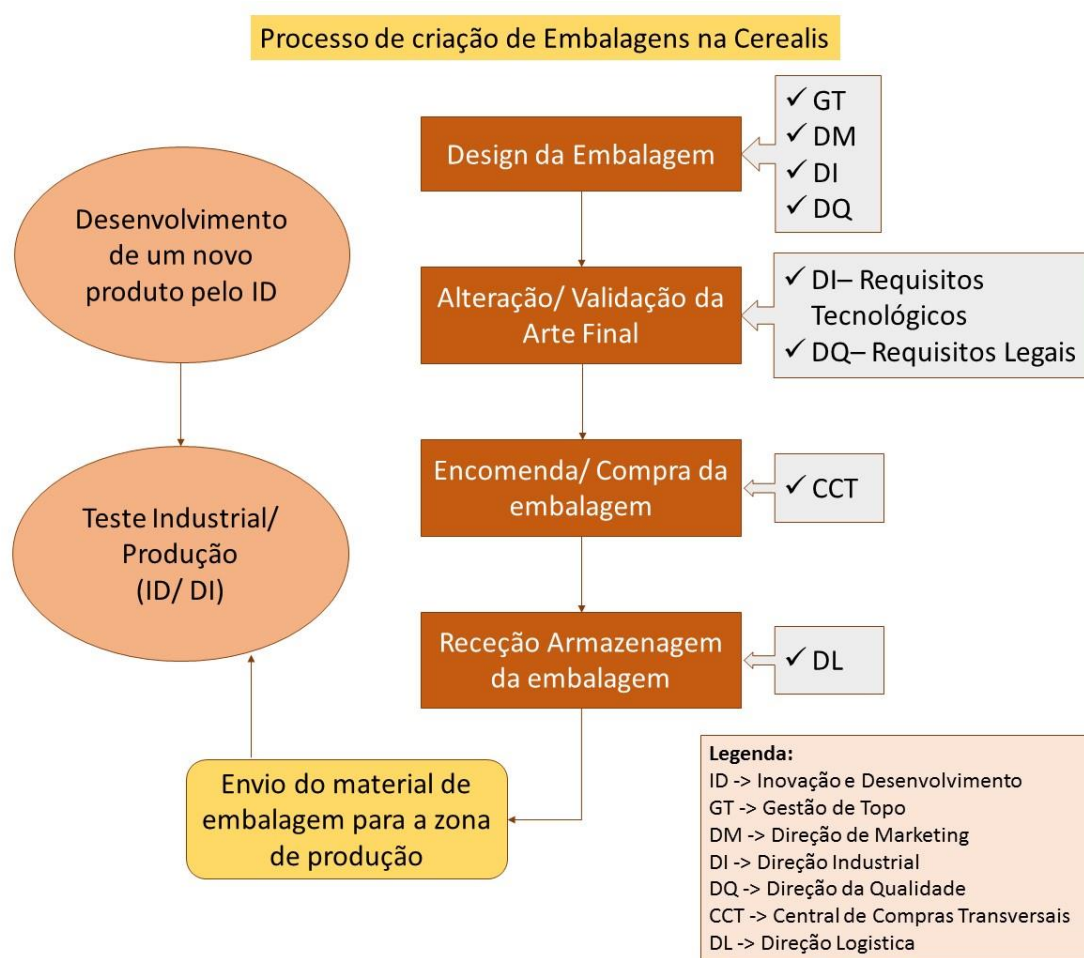
## **4.2 Exemplo de melhoria continua num subprocesso da empresa**

A melhoria do desempenho e da eficácia do sistema de gestão de uma organização é um dos princípios de gestão da qualidade e deve ser constante. As organizações bem-sucedidas focam permanentemente na seleção e determinação de oportunidades de melhoria, com o intuito de garantir a satisfação de requisitos das partes interessadas, através da correção, prevenção ou redução de efeitos indesejados bem como na consideração de necessidades e expectativas futuras.

O tipo de melhorias pode ser definido com base nos riscos e oportunidades identificados pela organização, nos resultados da análise e medição efetuada e a gestão de topo tem o papel de as determinar aquando da realização da revisão pela gestão (APCER 2015).

O processo de desenvolvimento da embalagem do produto evidenciado na figura 19 sofreu nos últimos anos, bastantes alterações no que diz respeito aos requisitos introduzidos pela legislação sobre rotulagem. A publicação do Regulamento CE 1169 / 2011, relativo à prestação de informação aos consumidores sobre os géneros alimentícios, impôs mudanças no processo de rotulagem das embalagens. À semelhança de outros regulamentos este permitia um período transitório para a sua implementação, e o final de 2016 era o prazo limite para a implementação de todas as alterações. Dadas as circunstâncias a Cerealis implementou procedimentos retificativos com vista a ir de encontro com o regulamento em vigor.

Com a implementação destes novos requisitos surgiu a oportunidade de alteração da imagem das marcas da empresa. Em 2014 é renovada a imagem dos produtos da marca Milaneza e em 2016 é atualizada a imagem dos produtos da marca Nacional. Durante este período foi criado um guia orientativo – Manual de Rotulagem do Grupo Cerealis - de modo a facilitar o *design* / validação dos elementos constantes nas embalagens da Cerealis.



**Figura 19** Fluxograma do Processo de Criação de Embalagens na Cerealis

O Manual é composto pela explicação das menções obrigatórias na criação de uma embalagem e como exemplo contém imagens das próprias marcas. Existem pontos que são variáveis de marca para marca, com ligeiras diferenças consoante se trate de uma MDD ou MDF, foi com o propósito de esclarecer e uniformizar essas variações que o Manual foi criado.

Para a criação deste documento que espelha o processo de implementação das alterações desde a publicação do regulamento até à data de hoje, não foi utilizada apenas uma fonte de informação. Ao longo do período de transição foram surgindo guias de interpretação de vários pontos do regulamento, pareceres de diversas entidades, comunicações da CE, cada entidade com interpretações diferentes. Foi realizado um trabalho de leitura e avaliação de toda a informação existente, e o Manual espelha a interpretação da empresa em relação a este tema.

A FIPA, Federação de Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares, teve um papel impactante para a realização deste documento na medida em que promoveu fóruns de discussão entre diversas organizações, entre elas a Cerealis, para responder às dúvidas existentes sobre a legislação relativa à rotulagem. Os guias interpretativos também lançados pela FIPA conduziram à realização deste Manual que é na realidade um guia interpretativo da rotulagem na Cerealis para que todos os colaboradores sejam capazes de aplicar as regras específicas para rotular os produtos da empresa. Além dos fóruns e os guias interpretativos, a FIPA disponibilizou-se na emissão de pareceres explicativos, sobre temas específicos abordados pela Cerealis.

Por outro lado, existem outros regulamentos que se relacionam com esta temática, como é o exemplo do regulamento CE 1924 de 2006 sobre as alegações nutricionais permitidas nos alimentos. Além deste, é de realçar também o regulamento CE 1333 de 2008 relativo aos aditivos alimentares e que se verifica ser uma ferramenta de trabalho necessária para a correta realização de listas de ingredientes. Já este ano a legislação sobre gestão de resíduos sofreu alterações que implicaram a retirada dos símbolos das entidades Gestoras de resíduos de todo o material de embalagens secundárias. Apesar de não ser necessária a retirada imediata e, portanto, a empresa optou pela retirada do símbolo gradualmente, este processo tornou-se um pouco moroso no sentido em que houve necessidade de comunicar e negociar com clientes e fornecedores todos os aspetos inerentes a esta alteração.





## 5. TRANSIÇÃO DO SGQSA NA CEREALIS

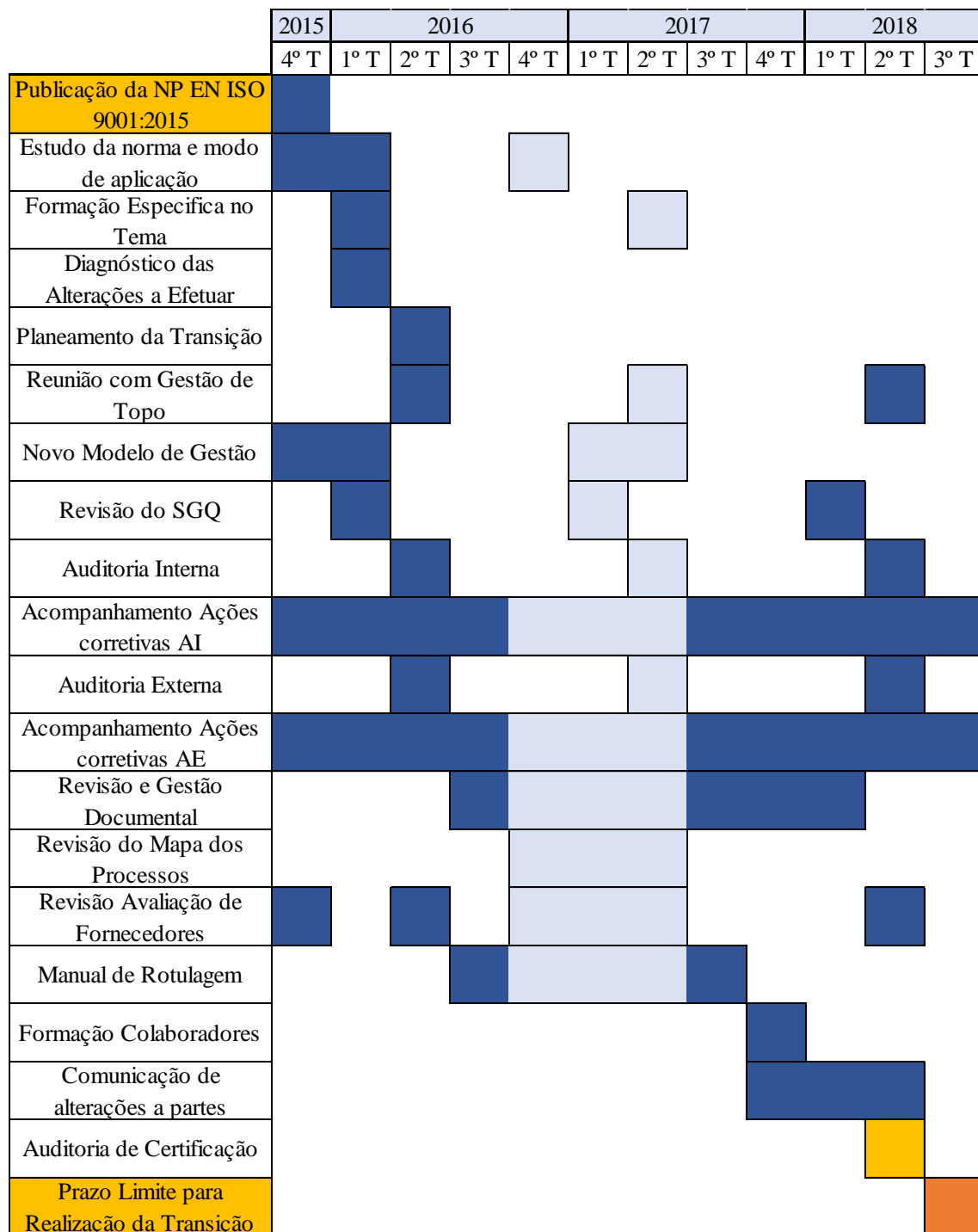
O processo de transição do sistema de gestão da Cerealis para a nova versão da norma ISO 9001:2015 já estava a ser idealizado anteriormente ao início do estágio que despoletou esta dissertação. A empresa completa o seu ciclo de certificação em Maio de 2018 e é portanto esta data limite para efetuar a transição da versão antiga da norma para a nova versão.

Desde a saída da nova versão da norma que têm sido avaliados os aspetos dos processos da empresa que necessitam de reformulação para conformidade com os novos requisitos. A maioria dos processos existentes na Cerealis já se encontram em conformidade com os requisitos da nova versão da norma, pois, conforme foram sendo identificadas as lacunas existentes na organização, foram implementadas ações e realizadas alterações para atingir a conformidade com os requisitos impostos. De uma forma geral, foi explicado no capítulo 3 desta dissertação quais os processos e subprocessos da organização, de que forma é que a empresa está estruturada e quais os caminhos traçados para dar resposta aos requisitos impostos. Como já foi referido anteriormente, foi desenhado um novo mapa de processos da organização para melhor demonstrar a forma como a empresa opera e gere os seus processos.

Uma vez reformulados os processos e as suas interligações, resta à Cerealis avaliar o desempenho do sistema na situação atual e rever toda a informação documentada, para garantir a sua adequação aos processos da empresa, como se encontram formulados no momento.

Na figura 20 pode visualizar-se o cronograma desenvolvido para a transição do Sistema de Gestão da Cerealis em que a azul-claro estão as atividades desenvolvidas durante o intervalo de tempo em que efetuei o estágio e a azul-escuro estão as restantes atividades que já tinham sido desenvolvidas e que ainda serão desenvolvidas após a realização do estágio.

A fase inicial do estágio contemplou um período de estudo da norma ISO 9001:2015, ISO 9000:2015 e demais referências bibliográficas, bem como a leitura e análise da revisão do sistema de gestão do ano anterior e a participação num seminário sobre a transição da norma, para criar uma base de conhecimento sobre o trabalho que viria a desenvolver. Nesta fase também foi necessário obter um conhecimento aprofundado da empresa, desde a produção aos processos administrativos, de todos os processos e hierarquias existentes.



**Figura 20** | Cronograma de transição para ISO 9001:2015 na CEREALIS

Para se entender o processo de transição na Cerealis, e qual o ponto de situação do mesmo, recorreu-se ao ciclo PDCA já referido no capítulo 2 da dissertação. Para cada etapa do ciclo estão descritas na tabela 4 as atividades desenvolvidas para a realização da transição até ao final do estágio.

#### **Tabela 4** | Etapas de Transição do SGQSA na Cerealis

### ***Plan***

---

Na etapa de planejamento da transição realizaram-se formações específicas sobre a transição para a ISO 9001:2015 e sobre gestão do risco. Além do conhecimento sobre a empresa ser necessário para entender quais as questões que deveriam ser alteradas, a realização de auditorias internas, e mesmo durante a realização de auditorias externas, tornou-se possível a identificação de todas as alterações a efetuar na organização. A empresa já adotou a abordagem por processos; os processos chave estão bem enraizados, no entanto existem alguns processos de suporte que necessitam de melhorias e é nestes processos que será focada a transição.

Após a avaliação e verificação das questões não conformes, foram criadas ações de correção e corretivas nos planos de ações para a sua implementação ser devidamente acompanhada e eficaz. As ações específicas foram associadas a projetos macro, por forma a tornar-se mais exequível a transição destas questões dentro dos prazos estipulados, sem negligenciar o controlo dos processos e atividades.

Os projetos a desenvolver, definidos para garantir a conformidade com a nova norma, tendo em conta também a identidade organizacional e os requisitos das partes interessadas, foram os seguintes:

- Criação e Consolidação do Novo Modelo de Gestão;
- Revisão Documental;
- Gestão Documental;
- Avaliação de Fornecedores;
- Revisão do mapa de processos;
- Criação de um Manual de Rotulagem.

---

### ***Do***

---

Criação do Novo Modelo de Gestão da empresa: A Cerealis implementou o novo modelo de gestão já referido no capítulo 4 desta dissertação com a introdução das análises de risco e das oportunidades, acompanhadas com a realização de análises SWOT gerais e por áreas que desencadeiam o planeamento de ações (PAR) para dar resposta aos riscos e oportunidades de melhoria considerados. A liderança está definida neste Modelo de Gestão e evidenciada nos ciclos de gestão e diversos fóruns

---

---

que asseguram a comunicação e a responsabilização nos diversos níveis da organização, desde os objetivos estratégicos até às áreas operacionais através dos KPI's definidos.

Revisão documental: A Cerealis considerou a necessidade da revisão de todos os documentos da empresa por forma a serem atualizados, caso seja necessário, para ficarem de acordo com os *inputs* requeridos. Nesta revisão estão incluídas as formações necessárias aos colaboradores para que estes conheçam e se adaptem com maior facilidade às alterações que são efetuadas. Durante o período de Estágio acompanhei todas alterações efetuadas em Cadernos de Encargos de Fornecedores, no Procedimento de Avaliação de Fornecedores, no Procedimento de compras e, em Especificações Técnicas e Instruções de Trabalho associadas aos temas descritos. Além destes documentos criei a *Checklist* que se encontra no anexo II com base num documento já existente no sistema da empresa que contemplava apenas os requisitos do referencial IFS Food 6.

Gestão documental: Estão a ser implementados os 5's informáticos, provenientes da implementação de metodologias *Lean* na organização, para garantir uma triagem nos documentos inseridos no sistema e uma maior organização dos mesmos. Além de que foi criado um novo ERP com o intuito de melhorar a gestão dos processos da organização. Todos os documentos que se encontram em sistema, desde impressos, instruções de trabalho, especificações técnicas, procedimentos, etc., estão a ser revistos continuamente para garantir a atualização dos mesmos.

Avaliação de Fornecedores: Embora a avaliação de fornecedores da Cerealis já estivesse implementada foram necessárias algumas revisões para se adequar às novas necessidades da organização. A atualização dos Cadernos de Encargos dos Fornecedores, foi realizada durante o período de estágio, em conjunto com as áreas, atualizando a forma como a avaliação de fornecedores estava a ser desenvolvida. Em algumas áreas a avaliação de fornecedores tinha sido revista há pouco tempo, restando apenas sustentar os requisitos de avaliação estipulados em documentação.

---

Revisão do mapa de processos: Foi realizada uma revisão dos processos macro, *inputs* e *outputs* para desenhar o mapa dos processos de acordo com o que é praticado na Cerealis. A introdução no mapa dos ciclos de gestão da organização mostra a dinâmica, a comunicação, a ponte existente para o desempenho eficaz dos processos.

Criação de um Manual de Rotulagem: A criação deste manual passou por todas as fases do ciclo PDCA. Houve o enquadramento e planeamento da sua criação face as necessidades identificadas, a criação do documento e validação com a gestão de topo. Além de que tem sofrido variadas alterações para atender a requisitos recentes da rotulagem e encontra-se agora apropriado para a validação final pela Gestão de Topo.

---

### *Check*

---

Revisão do Sistema: A revisão do sistema pela gestão é efetuada anualmente para garantir o enquadramento das alterações na estratégia pretendida. No ano de 2017 a revisão foi realizada de acordo com as entradas para a revisão do sistema pela gestão definidas na norma NP EN ISO 9001:2015, e validada durante as auditorias.

Consolidação do Novo Modelo de Gestão: Durante a última auditoria realizada na Cerealis, foi analisado e validado o novo modelo de gestão, juntamente com o novo mapa de processos.

Auditorias: Uma outra forma de verificação do sistema são as auditorias, através das quais são planeadas ações para eliminar as Não Conformidades. As Auditorias de Certificação da Cerealis são a da Ecocert e Halal, e da APCER que inclui a NP EN ISO 9001:2008, a NP EN ISO 22000 e o referencial IFS Food 6.

---

### *Act*

---

A cada auditoria são verificadas quais as atualizações que podem e devem ser realizadas ao sistema. Com os requisitos que vão sendo implementados ano a ano são introduzidas novas ações que fazem despoletar novos projetos na empresa. Novas certificações poderão ser introduzidas ao sistema de gestão para a realização de produtos e serviços conformes com o requerido pelas partes interessadas.

---

---

Durante o período de realização do estágio, após a participação nas auditorias, surgiram as Não Conformidades constatadas, que despoletam a melhoria contínua do sistema. O Manual de rotulagem da Cerealis é um exemplo de uma ação desenvolvida para fazer face a uma lacuna, é um exemplo de melhoria do sistema.

Da análise dos riscos cada direção elabora o seu ficheiro de PAR (Plano de Ações e Recursos), que aprovado pela administração consolida o programa de suporte aos desafios relevantes da organização.

---

## 6. CONCLUSÕES

O principal objetivo desta Dissertação foi entender e descrever o Sistema de Gestão aplicado na Cerealis SGPS, uma empresa de consideráveis dimensões e com um grau de complexidade dos seus processos relativamente elevado, fazendo um acompanhamento e contribuindo para a transição do seu Sistema de Gestão de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015.

Para iniciar o processo houve a necessidade de formação específica nos referenciais normativos, em gestão do risco e na aquisição de Guias Interpretativos para a Transição. O acumular de referências e conhecimento possibilitou o planeamento e execução da Transição com os recursos humanos internos.

A Transição do Sistema de Gestão da Cerealis teve como base as etapas do ciclo PDCA. O planeamento da transição já tinha sido efetuado antes da realização do Estágio, com prazos estipulados e responsabilidades bem definidas, para que a sua execução fosse organizada e metodológica. Após análise aprofundada do sistema concluiu-se que existiam determinados temas que deveriam ser revistos e atualizados para ficarem em concordância com os requisitos normativos e legislativos aplicáveis. Foram estes a Criação e Consolidação do Novo Modelo de Gestão, Revisão e Gestão Documental, Avaliação de Fornecedores, Revisão do mapa de processos e a Criação de um Manual de Rotulagem.

O Mapa dos Processos foi revisto durante o período de estágio para incorporar todas as dinamizações já implementadas no Grupo e para mostrar de uma forma mais clara o Novo Modelo de Gestão da organização e os seus ciclos de Gestão de Planeamento Estratégico, Tático e Operacional. O Modelo de Liderança e Comunicação Interna está implementado na Organização com o acompanhamento das ações através de Reuniões com diferentes temáticas nas diferentes áreas.

A Gestão do Risco na Cerealis está implementada através de análises de risco das direções com a realização de análises SWOT que desencadeiam a elaboração dos ficheiros PAR (Plano de Ações e Recursos). Estes ficheiros são revistos e aprovados pela administração consolidando o programa de suporte aos desafios relevantes da organização.

Para dar resposta a dúvidas diárias existentes na conceção de embalagens a Cerealis criou um Manual de Rotulagem com os requisitos legislativos em complemento com especificações internas. Conclui-se que a criação deste Manual resultou de um desafio específico para dar resposta aos vários processos da organização, uma vez que a informação

passou a estar na empresa/ sistema e não apenas num colaborador, verificando-se deste modo a melhoria de eficácia e eficiência do Sistema de Gestão.

A Transição do Sistema de Gestão da Cerealis está 80% concluída. Conclui-se que dos principais pontos identificados para alteração já se encontra implementado e validado o Novo Modelo de Gestão e o Novo Mapa de Processos. O procedimento da Avaliação de Fornecedores bem como o Manual de Rotulagem encontram-se em fase de validação. A Revisão e Gestão Documental é um ponto mais demorado e que, em algum dos casos, é realizado consoante alterações operacionais. Parte da revisão documental já se encontra concluída, outra parte ainda está em concretização, e estima-se que até Abril de 2018 esteja definitivamente concluída, uma vez que será a ultima verificação do Sistema como um todo antes da auditoria de Certificação.



## BIBLIOGRAFIA

- 9001 Quality (2016) consultado em Novembro de 2016. <http://9001quality.com/plan-do-check-act-pcda-iso-9001/>
- Andersen, J. C., Narus, J. A., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value* (3rd ed.). Pearson International Edition.
- António, S. & Teixeira, A. (2007). *Qualidade Perspetivas Históricas*. Gestão da Qualidade: de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM. Lisboa: Edições Sílabo, cap.2.
- APCER (2015). *Guia do Utilizador, ISO 9001:2015*.
- ASQ: The Global Voice of Quality (2016) *History of Quality*, consultado em Outubro de 2016:<http://asq.org/learn-about-quality/history-ofquality/overview/overview.html>
- Chambel, S. (2015). *Implementação de um Sistema de Gestão Integrado Qualidade (NP EN NP EN ISO 9001:2000), Ambiente (NP EN ISO 14001:2004) e Segurança (OSHAS 18001:1999)*. Consultado em Novembro de 2016: <http://docslide.us/documents/manual-sig-qualid-amb-seg.html>
- Feigenbaum, A.V. (1991) *Total quality control*, McGraw-Hill
- Gomes, P. (2004). *A evolução do Conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação*. Cadernos BAD 2
- Gonçalves, J. D. (2008). *Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, Lismolde 2, Lda*. Relatório de Projeto Final do Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.
- IAF, International Accreditation Forum, Inc. (2016). *Transition Planning Guidance for ISO 9001:2015*. Consultado em Outubro de 2016: <http://www.iaf.nu/upFiles/IAFID9Transition9001PublicationVersion.pdf>
- IAPMEI (2017), *Benchmarking e Boas Práticas*. Consultado em Outubro de 2017: [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Inovacao-e-Competitividade/Programas-e-iniciativas/Benchmarking-e-Boas-Praticas-\(1\)/Conceito.pdf.aspx](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Inovacao-e-Competitividade/Programas-e-iniciativas/Benchmarking-e-Boas-Praticas-(1)/Conceito.pdf.aspx)
- IAPMEI (2016), *A análise SWOT*. Consultado em Outubro de 2017: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-praticos/A-analise-SWOT.pdf.aspx>

- IFS Food (2012). *Norma para auditorias da qualidade e segurança alimentar de produtos alimentares*, versão 6
- IPQ, Instituto Português da Qualidade (2016). Consultado em Outubro de 2016: <http://www1.ipq.pt/PT/IPQ/Pages/IPQ.aspx>
- ISO Navigator (2016). *Transition Planning Guidance: 9 steps project plan for implementing ISO 9001:2015*. Consultado em Outubro de 2016: <http://www.iso9001help.co.uk/>
- ISO, Organização Internacional de Normalização (2016). *História da ISO*. Consultado em Outubro de 2016: [http://www.iso.org/iso/home/about/the\\_iso\\_story.htm#0](http://www.iso.org/iso/home/about/the_iso_story.htm#0)
- Johnson, Corinne N. (2002) The Benefits of PDCA, consultado em Novembro de 2016:<http://asq.org/quality-progress/2002/05/problem-solving/the-benefits-of-pdca.html>
- Manual de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar do Grupo Cerealis (2016).
- Marques, T. P. dos S. (2010). *Da qualidade à satisfação do utente: serviço de colheitas de sangue e o seu contributo para a satisfação do utente*. Dissertação de Mestrado em Gestão dos Serviços de Saúde. Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Neto, J. B. M. R., Tavares, J. d. C., & Hoffman, S. C. (2008). *Sistemas de Gestão Integrados*. São Paulo: Senac.
- NP EN ISO 22000:2005 – *Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar* – Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar
- NP EN ISO 9000:2015 – *Sistemas de Gestão da Qualidade* – Fundamentos e Vocabulário
- NP EN ISO 9001:2015 – *Sistemas de Gestão da Qualidade* – Requisitos
- Nunes, Paulo (2015), Conceito de *holding*. Consultado em Outubro de 2017: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/holding/>
- Página *online* do Grupo Cerealis (2016). Consultado em Outubro de 2016: <http://www.cerealis.pt/>
- Peppers, D., & Rogers, M. (2001). *One to One B2B*. Oxford: Capstone.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação* (1ª Edição ed.), Lisboa, Edições Sílabo.
- Rozenko, N. G., e Korotkov, V. A. (2005). *Creation and adoption of the integrated management systems*. Paper presented at the XI Modern Technique and Technologies.
- Russell, J. P. (2013) *The ASQ Auditing Handbook*, ASQ Quality Press

Viegas, I. (2005). *Intervenção da APCER na certificação de sistemas de gestão integrados de ambiente, qualidade e segurança*. Consultado em Novembro de 2016:  
[http://www.qualiwork.pt/newsletters/newsletter01/artigo\\_apcer.html](http://www.qualiwork.pt/newsletters/newsletter01/artigo_apcer.html)



**ANEXO I – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE REQUISITOS  
GERAIS DA NORMA NP EN ISO 9001:2015 COM A NORMA  
NP EN ISO 22000:2005 E O REFERENCIAL IFS FOOD  
VERSÃO 6**



<b>ISO 9001:2015</b>	<b>ISO 22000:2005</b>	<b>IFS Food 6</b>
<b>1 Objetivo e campo de aplicação</b>	<b>1 Campo de aplicação</b>	
<b>4 Contexto da organização</b>	<b>4 Sistema de gestão da segurança alimentar</b> 5.8 Revisão pela gestão	
4.1 Compreender a organização e o seu contexto		
4.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas		
4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade		
4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos	<b>1 Campo de aplicação</b>	
	4 Sistema de gestão da segurança alimentar 4.1 Requisitos gerais	
<b>5 Liderança</b>	<b>5 Responsabilidade da gestão</b> 5.6 Comunicação	
5.1 Liderança e compromisso	5.1 Comprometimento da gestão	
5.1.1 Generalidades		
5.1.2 Foco no cliente	5.7 Preparação e resposta à emergência	
5.2 Política		
5.2.1 Estabelecer a política da qualidade	5.2 Política da segurança alimentar	1.1.Política corporativa
5.2.2 Comunicação da política da qualidade		
5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais	5.5 Responsável da equipa da segurança alimentar 5.4 Responsabilidade e autoridade	1.2.Estrutura corporativa
<b>6 Planeamento</b>	5.3 Planeamento do sistema de gestão da segurança alimentar	2.2.2.Equipa HACCP (Passo 1 do Codex Alimentarius) 5.9.Gestão de ocorrências, retirada de produtos, revogação de produto
6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades	5.7 Preparação e resposta à emergência; 7.2 Programas pré-requisito (PPRs)	3.2.1.Higiene Pessoal 3.4.Instalações sanitárias, equipamento para higiene pessoal e instalações do pessoal 4.4.1.Compras no geral 4.8.Diagrama da fábrica e do fluxo do processo 4.13.Controlo de pragas
6.2 Objetivos da qualidade e		

ISO 9001:2015	ISO 22000:2005	IFS Food 6
planeamento para os atingir		
6.3 Planeamento das alterações	8.5.2 Atualização do sistema de gestão da segurança alimentar	
<b>7 Suporte</b>	<b>6 Gestão de recursos</b>	
7.1 Recursos		
7.1.1 Generalidades		
7.1.2 Pessoas	6.1 Provisão de recursos	3.1.Gestão de Recursos Humanos
7.1.3 Infraestrutura	6.3 Infraestrutura; 7.2 Programas pré-requisito (PPRs)	4.7.Exterior da fábrica; 4.9.1.Requisitos de construção; 4.9.2.Paredes; 4.9.3.Piso; 4.9.4.Tetos/Tetos falsos; 4.9.5.Janelas e outras aberturas; 4.9.7Portas e acessos; 4.9.7.Iluminação; 4.9.8.Ar condicionado/ventilação; 4.9.9.Abastecimento de água; 4.9.10.Ar comprimido; 4.10.Limpeza e desinfecção; 4.11.Eliminação de resíduos; 4.16.Manutenção e reparações
7.1.4 Ambiente para a operacionalização dos processos	6.4 Ambiente de trabalho; 7.2 Programas pré-requisito (PPRs)	
7.1.5 Recursos de monitorização e medição		
7.1.5.1 Generalidades	8.3 Controlo da monitorização e medição	5.4.Calibração, ajuste e verificação dos equipamentos de medição e monitorização
7.1.5.2 Rastreabilidade da medição		
7.1.6 Conhecimento organizacional	6.2 Recursos humanos 6.2.1 Generalidades 6.2.2 Competência, consciencialização e formação	
7.2 Competências	6.2.2 Competência, consciencialização e formação	3.3.Formação e instrução
7.3 Consciencialização		
7.4 Comunicação	5.6.2 Comunicação interna	
7.5 Informação documentada	4.2 Requisitos da documentação	




<b>ISO 9001:2015</b>	<b>ISO 22000:2005</b>	<b>IFS Food 6</b>
7.5.1 Generalidades	4.2.1 Generalidades	
7.5.2 Criação e atualização	4.2.2 Controlo dos documentos 4.2.3 Controlo dos registos	2.1.1.Requisitos de documentação 2.1.2.Controlo de registos
7.5.3 Controlo da informação documentada	7.7 Atualização da informação preliminar e dos documentos que especificam os PPR(s) e o plano HACCP 4.2.3 Controlo dos registos	2.1.2.Controlo de registos
<b>8 Operacionalização</b>	<b>7 Planeamento e realização de produtos seguros</b>	
8.1 Planeamento e controlo operacional	7.1 Generalidades	
8.2 Requisitos para produtos e serviços		
8.2.1 Comunicação com o cliente	5.6.1 Comunicação externa	1.3.Foco no cliente
8.2.2 Determinação dos requisitos relacionados com produtos e serviços	7.3.4 Utilização prevista; 7.3.5 Fluxogramas, etapas do processo e medidas de controlo 5.6.1 Comunicação externa	2.2.3.2.Identificação do uso pretendido (Passo 3 do Codex Alimentarius) 2.2.3.3.Elaboração do fluxograma (Passo 4 do Codex Alimentarius) 2.3.3.4.Confirmação no local do fluxograma (Passo 5 do Codex Alimentarius) 5.8.Gestão de reclamações de autoridades e clientes
8.2.3 Revisão dos requisitos para produtos e serviços		
8.2.4 Alterações aos requisitos para produtos e serviços		
8.3 Design e desenvolvimento de produtos e serviços	7.3 Etapas preliminares à análise de perigos	2.2.1.Sistema HACCP ;
8.3.1 Generalidades		2.2.3.5.Análise de perigos para cada etapa (Passo 6 do Codex Alimentarius - Princípio 1)
8.3.2 Planeamento do design e desenvolvimento	7.4 Análise de perigos	
8.3.3 Entradas para design e desenvolvimento	7.5 Estabelecimento de programas pré-requisito operacionais (PPRs)	
8.3.4 Controlos do design e desenvolvimento	8.4.2 Avaliação dos resultados individuais da verificação 8.5.2 Atualização do sistema	2.2.3.10.Estabelecimento procedimentos de verificação (Passo 11 do Codex Alimentarius - Princípio 6)

<b>ISO 9001:2015</b>	<b>ISO 22000:2005</b>	<b>IFS Food 6</b>
	de gestão da segurança alimentar 7.8 Planeamento da verificação 8.2 Validação das combinações das medidas de controlo	
8.3.5 Saídas do design e desenvolvimento	7.6 Estabelecimento do plano HACCP	2.2.1.Sistema HACCP 2.2.3.6.Determinação de Pontos Críticos de Controlo (PCC) (Passo 7 do Codex Alimentarius - Princípio 2) 2.2.3.7.Estabelecimento dos limites críticos para cada Ponto Crítico de Controlo (Passo 8 do Codex Alimentarius - Princípio 3) 2.2.3.8.Estabelecimento de um sistema de monitorização para cada Ponto Crítico de Controlo (Passo 9 do Codex Alimentarius - Princípio 4) 2.2.3.9.Estabelecimento de ações corretivas (Passo 10 do Codex Alimentarius - Princípio 5)
8.3.6 Alterações de design e desenvolvimento	5.6.2 Comunicação interna	
8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos	4.1 Requisitos gerais	
8.4.1 Generalidades		
8.4.2 Tipo e extensão do controlo		
8.4.3 Informação para fornecedores externos	7.3.3 Características do produto	2.2.3.1.Descrição do produto (Passo 2 do Codex Alimentarius) 4.2.1.Especificações 4.5.Embalagem do produto
8.5 Produção e prestação do serviço		
8.5.1 Controlo da produção e da prestação do serviço	7.2 Programas pré-requisito (PPRs) ; 8.2 Validação das combinações das medidas de controlo	
8.5.2 Identificação e rastreabilidade	7.9 Sistema de rastreabilidade	4.18.Rastreabilidade (inclusive os OGM's e

ISO 9001:2015	ISO 22000:2005	IFS Food 6
		alergénios)
8.5.3 Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos		
8.5.4 Preservação	7.2 Programas pré-requisito (PPRs)	
8.5.5 Atividades posteriores à entrega	7.6.1 Plano HACCP	
8.5.6 Controlo das alterações	5.6.2 Comunicação interna	
8.6 Libertação de produtos e serviços		
8.7 Controlo de saídas não conformes	7.6.5 Ações a empreender quando existirem desvios aos limites críticos 7.10 Controlo da não-conformidade	5.9.Gestão de ocorrências, retirada de produtos, revogação de produto 5.10.Gestão de não conformidade e de produtos não conformes
<b>9 Avaliação do desempenho</b>	<b>8 Validação, verificação e melhoria do sistema de gestão da segurança alimentar</b>	
9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação	8.4 Verificação do sistema de gestão da segurança alimentar	2.2.3.10.Estabelecimento procedimentos de verificação (Passo 11 do Codex Alimentarius - Princípio 6)
9.1.1 Generalidades	8.1 Generalidades 7.6.4 Sistema de monitorização dos pontos críticos de controlo 8.4.2 Avaliação dos resultados individuais da verificação	
9.1.2 Satisfação do cliente		
9.1.3 Análise e avaliação	8.2 Validação das combinações das medidas de controlo 8.4.3 Análise dos resultados das atividades da verificação	5.3.Validação e controlo do processo
9.2 Auditoria interna	5.8 Revisão pela gestão 8.4.1 Auditoria interna	5.1.Auditorias Internas
9.3 Revisão pela gestão	5.8 Revisão pela gestão	1.4.Revisão da gestão
9.3.1 Generalidades	5.8.1 Generalidades	
9.3.2 Entradas para a revisão pela gestão	5.8.2 Entrada para a revisão	
9.3.3 Saídas da revisão pela	5.8.3 Saída da revisão	

<b>ISO 9001:2015</b>	<b>ISO 22000:2005</b>	<b>IFS Food 6</b>
gestão		
<b>10 Melhoria</b>	<b>8.5 Melhoria</b>	
10.1 Generalidades	8.5.1 Melhoria contínua	
10.2 Não conformidade e ação corretiva	7.10 Controlo da não-conformidade 7.6.5 Ações a empreender quando existirem desvios aos limites críticos 7.10.2 Ações corretivas	5.10. Gestão de não conformidade e de produtos não conformes 5.9. Gestão de ocorrências, retirada de produtos, revogação de produto 5.11. Ações corretivas
10.3 Melhoria contínua	8.5.1 Melhoria contínua 5.7 Preparação e resposta à emergência 7.2 Programas pré-requisito (PPRs)	
		6. Food Defense e Inspeções externas 6.1 Avaliação Food Defense 6.2 Segurança das instalações 6.3 Segurança dos colaboradores e visitantes 6.4 Inspeções externas

**ANEXO II – CHECKLIST DE VERIFICAÇÃO DE  
CONFORMIDADE COM REQUISITOS DAS NORMAS NP EN ISO  
9001:2015, NP EN ISO 22000:2005 E O REFERENCIAL IFS  
FOOD VERSÃO 6**

	Norma Auditada:	Data:	Equipa Auditora:
	Critérios de utilização da checklist-> IFS: [A/ B/ C/ D/ KO/ P (Principal)/NA (Não Aplicável)] Os requisitos KO estão identificados com cor diferente; ISO 9001:2015 (Q) e ISO 22000:2005 (SA): [NA (Não aplicável)/ C (Conforme)/ NC (Não Conforme)]		

Norma/ Número	Requisito	Conformidade			Observações/ Comentários
		IFS	Q	SA	
<b>Q:4/SA:4</b>	<b>1. Contexto da Organização</b>				
	<b>1.1. Compreender a organização e o seu contexto</b>				
<b>Q:4.1</b>	1.1.1. A organização deve determinar questões internas e externas que sejam relevantes para o seu propósito e orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir os resultados pretendidos do SGQ;				
<b>Q:4.1</b>	1.1.2. A organização deve monitorizar e rever a informação acerca destas questões internas e externas.				
	<b>1.2. Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas</b>				
<b>Q:4.2</b>	1.2.1. Devido ao impacto ou ao potencial impacto na capacidade da organização para, consistentemente, fornecer produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis, a organização deve determinar: - as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade; - os requisitos destas partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade.				
<b>Q:4.2</b>	1.2.2. A organização deve monitorizar e rever a informação acerca destas partes interessadas e dos seus requisitos relevantes.				
<b>Q:4.3/SA:4.1</b>	<b>1.3 Determinar o âmbito do sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar</b>				
<b>Q:4.3/SA:4.1</b>	1.3.1. A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão da Qualidade e Segurança Alimentar para estabelecer o seu âmbito.				
<b>Q:4.3/SA:4.1</b>	1.3.2. Ao determinar este âmbito, a organização deve considerar: - as questões externas e internas referidas em 1.1; - os requisitos das partes interessadas relevantes referidas em 1.2; - os produtos ou categorias de produtos e os serviços da organização.				
<b>Q:4.3</b>	1.3.3. A organização deve aplicar todos os requisitos da ISO 9001:2015, desde que sejam aplicáveis dentro do âmbito determinado.				

<b>Q:4.3</b>	<p>1.3.5. O âmbito deve ser disponibilizado e mantido como informação documentada indicando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- os produtos e serviços abrangidos pelo SGQ;</li> <li>- a justificação para algum caso em que um requisito da ISO9001:2015 não seja aplicável.</li> </ul>				
<b>Q:4.4/SA:4.1</b>	<b>1.4. Sistema de Gestão da Qualidade e respetivos processos</b>				
<b>Q:4.4.1/SA:4.1</b>	<p>1.4.1. A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos da ISO 9001:2015 e ISO 22000:2005.</p>				
<b>Q:4.4.1</b>	<p>1.4.2. A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar e a sua aplicação em toda a organização e deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- determinar as entradas e saídas esperadas destes processos;</li> <li>- determinar a sequência e interação destes processos;</li> <li>- determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitorização, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos;</li> <li>- determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade;</li> <li>- atribuir as responsabilidades e as autoridades para estes processos;</li> <li>- tratar os riscos e as oportunidades que sejam determinados de acordo com os requisitos de 3.1;</li> <li>- avaliar estes processos e implementar quaisquer alterações necessárias para assegurar que estes processos atingem os resultados pretendidos;</li> <li>- melhorar os processos e o sistema de gestão.</li> </ul>				
<b>SA:4.1</b>	<p>1.4.3. A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assegurar que perigos para a segurança alimentar, de ocorrência razoavelmente expectável em produtos abrangidos pelo campo de aplicação do sistema, são identificados, avaliados e controlados de forma a que os produtos da organização não causem dano, direto ou indireto, ao consumidor;</li> <li>- comunicar a informação apropriada ao longo da cadeia alimentar relativamente a questões de segurança relacionadas com os seus produtos;</li> </ul>				

<b>SA:4.1</b>	- comunicar a informação relativa ao desenvolvimento, implementação e atualização do sistema de gestão da segurança alimentar ao longo da organização, na extensão necessária para assegurar a segurança alimentar requerida pela ISO 22000:2005 - avaliar periodicamente e atualizar, quando necessário, o sistema de gestão da segurança alimentar para assegurar que o sistema reflete as atividades da organização e incorpora as informações mais recentes sobre os perigos para a segurança alimentar a controlar.				
<b>Q:4.4.2</b>	1.4.4. A organização deve manter a informação documentada necessária para suportar a operacionalização dos seus processos e reter informação documentada necessária para ter confiança em que os processos são implementados de acordo com o planeado.				
<b>Q:5/SA:5</b>	<b>2. Liderança</b>				
<b>Q:5.1/ SA:5.1</b>	<b>2.1. Liderança e Compromisso</b>				
<b>Q:5.1.1/SA:5.1</b>	<p>2.1.1 A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso em relação ao sistema de gestão da qualidade ao:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- assumir a responsabilização pela eficácia do sistema de gestão;</li> <li>- assegurar que a política e objetivos da qualidade e segurança alimentar são estabelecidos para o sistema de gestão e são compatíveis com o contexto e com a orientação estratégica da organização;</li> <li>- assegurar a integração dos requisitos do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar nos processos de negócio da organização;</li> <li>- promover a utilização da abordagem por processos e do pensamento baseado em risco;</li> <li>- assegurar a disponibilização dos recursos necessários para o sistema de gestão;</li> <li>- segurança alimentar eficaz e da sua conformidade com os requisitos do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar;</li> <li>- assegurar que o sistema de gestão atinge os resultados pretendidos;</li> <li>- comprometer, orientar e apoiar as pessoas para contribuírem para a eficácia do sistema de gestão;</li> <li>- promover a melhoria;</li> <li>- apoiar outras funções de gestão relevantes a demonstrar a sua liderança, na medida aplicável às respetivas áreas de responsabilidade;</li> <li>- conduzir as revisões pela gestão.</li> </ul>				
<b>Q:5.1.2</b>	<b>2.1.2. Foco no Cliente</b>				
<b>Q:5.1.2</b>	<p>2.1.2.1. A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso no que se refere ao foco no cliente ao assegurar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis são determinados, compreendidos e satisfeitos de forma consistente;</li> </ul>				



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- os riscos e as oportunidades que podem afetar a conformidade de produtos e serviços e a aptidão para aumentar a satisfação do cliente são determinados e tratados;</li> <li>- o foco em fornecer consistentemente produtos e serviços que vão de encontro aos requisitos dos clientes e exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis é mantido;</li> <li>- o foco no aumento da satisfação do cliente é mantido</li> </ul>				
<b>Q:5.2/SA:5.2/ IFS:1.1</b>	<b>2.2. Política</b>				
<b>Q:5.2.1/SA:5.2</b>	<p>2.2.1. A gestão de topo deve estabelecer, implementar e manter uma política que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- seja adequada ao propósito e ao contexto da organização e suporte a sua orientação estratégica;</li> <li>-proporcione um enquadramento para a definição dos objetivos da qualidade;</li> <li>- inclua um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis;</li> <li>- inclua um compromisso para a melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.</li> </ul>				
<b>Q:5.2.2/SA:5.2/ IFS:1.1.1</b>	<p>2.2.2. A política deve incluir no mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O foco do cliente</li> <li>- A responsabilidade ambiental</li> <li>- Sustentabilidade</li> <li>- A responsabilidade ética e pessoal</li> <li>- Os requisitos do produto (entre eles: segurança do produto, qualidade, licitude, processo e especificação).</li> </ul> <p>A política corporativa deve ser comunicada, compreendida e aplicada dentro da organização;</p>				
<b>IFS:1.1.2</b>	<p>2.2.3. O conteúdo da política corporativa deve ser subdividido em objetivos específicos para os departamentos respetivos. Para além disso, também terão de ser definidos para cada departamento da companhia o cronograma e a responsabilidade para a consecução.</p>				
<b>IFS:1.1.3</b>	<p>2.2.4. Os objetivos de qualidade e de segurança alimentar, derivados da política corporativa, devem ser comunicados aos colaboradores nos respetivos departamentos e implementados eficazmente.</p>				
<b>IFS:1.1.4</b>	<p>2.2.5. A Direção terá de assegurar a revisão periódica da consecução de todos os objetivos no mínimo uma vez por ano.</p>				
<b>IFS:1.1.5</b>	<p>2.2.6. Todas as informações relevantes relacionadas com a segurança alimentar e a qualidade, devem ser comunicadas de forma eficaz e atempada às equipas adequadas.</p>				
<b>Q:5.2.2</b>	<p>2.2.7. A política da empresa deve ser disponibilizada às partes interessadas relevantes, conforme adequado. Deve ser disponibilizada e mantida como informação documentada.</p>				

Q:5.3/SA:5.4; 5.5; 7.3.2/ IFS:1.2; 2.2.2	2.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais			
IFS 1.2.1	2.3.1. Deve estar disponível um organigrama que mostre a estrutura da companhia.			
Q:5.3/SA:5.4/ IFS:1.2.2; 1.2.3	2.3.2. A gestão de topo deve assegurar que são atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades e autoridades para funções que são relevantes dentro da organização. Deve existir uma descrição de funções com responsabilidades definidas claramente e devem ser aplicáveis para colaboradores cujo trabalho tenha impacto sobre os requisitos do produto.			
IFS: 1.2.4 (KO)	2.3.3. A direção deve garantir que os colaboradores estão cientes das suas responsabilidades relacionadas com a segurança alimentar e a qualidade, e que existem mecanismos para monitorizar a eficácia da sua ação. Estes mecanismos devem ser claramente identificados e documentados.			
IFS:1.2.5	2.3.4. Os empregados com influência sobre os requisitos do produto, devem estar conscientes das suas responsabilidades e ser capazes de demonstrar que percebem o alcance das suas responsabilidades.			
Q:5.3/SA:5.4	2.3.5. A gestão de topo deve atribuir a responsabilidade e a autoridade para: - assegurar que o sistema de gestão da qualidade está em conformidade com os requisitos da ISO 9001:2015; - assegurar que dos processos estão a resultar as saídas pretendidas; - reportar sobre o desempenho do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar e sobre as oportunidades de melhoria, em particular à gestão de topo; - assegurar que se promove o foco no cliente em toda a organização; - assegurar que a integridade do sistema de gestão da qualidade é mantida quando se planeiam e implementam alterações no sistema de gestão da qualidade; - desencadear e registar ações.			
SA:5.5	2.3.6. A gestão de topo deve designar um responsável da equipa da segurança alimentar que independentemente de outras responsabilidades, deve ter responsabilidade e autoridade para: - gerir a equipa da segurança alimentar e organizar o seu trabalho; - assegurar a formação adequada, inicial e contínua, dos elementos da equipa da segurança alimentar - assegurar que o sistema de gestão da segurança alimentar é estabelecido, implementado, mantido e atualizado; - relatar à gestão de topo da organização a eficácia e a adequação do sistema de gestão da segurança alimentar.			
IFS:1.2.6	2.3.7. A empresa deve ter um representante da IFS nomeado pela Direção.			

IFS:1.2.7	2.3.8. A Direção tem de fornecer os recursos suficientes e adequados a fim de cumprir com os requisitos de produto.				
IFS:1.2.8	2.3.9. O departamento responsável pela gestão da qualidade e segurança alimentar deve reportar diretamente à Direção.				
IFS:1.2.9	2.3.10. A companhia deve assegurar que todos os processos (documentados e sem documentação) são conhecidos pelos colaboradores relevantes e que serão aplicados de forma coerente.				
IFS:1.2.10	2.3.11. A empresa deve ter um sistema implementado para assegurar que se mantém informada sobre toda a legislação relevante sobre questões de segurança alimentar e qualidade, de desenvolvimento técnico e científico e códigos de práticas industriais.				
IFS:1.2.11	2.3.12. A empresa deve informar os seus clientes, o mais rápido possível, sobre qualquer questão relacionada com as especificações do produto, em particular de todas as não conformidades identificadas pelas autoridades competentes relacionadas aos produtos que poderiam ter, tenham ou tiveram um determinado impacto sobre a segurança e/ou licitude dos respetivos produtos. Isto poderia incluir, mas não está limitado a questões cautelares.				
<b>SA: 7.3.2 / IFS: 2.2.2</b>	<b>2.3.13 Formação da Equipa Segurança Alimentar (Etapa 1 do CA)</b>				
IFS: 2.2.2.1	2.3.13.1 A equipa SA deverá ser multidisciplinar e incluir membros da área operacional. As pessoas designadas como membros da equipa SA têm de ter conhecimento específico do HACCP, conhecimento de produtos e processos e dos respetivos riscos. Onde não houver o conhecimento requerido, deve ser utilizado apoio de especialistas externos.				
IFS: 2.2.2.2	2.3.13.2 Os responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção do sistema HACCP devem ter um líder interno da equipa, e devem ter recebido formação adequada na aplicação dos princípios do HACCP.				
IFS: 2.2.2.3	2.3.13.3 A equipa de SA deve ter um forte apoio da direção e deve ser conhecida e identificada em todas as instalações.				
<b>3. Planeamento do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar</b>					
<b>Q:6.1 / SA:5.3</b>	<b>3.1 Ações para tratar riscos e oportunidades</b>				
<b>Q:6.1.1/ SA:5.3; 5.7</b>	3.1.1. Ao planear o sistema de gestão da qualidade, a organização deve considerar as questões referidas em 1.1 e os requisitos mencionados em 1.2 e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tratados para: a)dar garantias de que o sistema de gestão da qualidade pode atingir os resultados pretendidos; b)aumentar os efeitos desejáveis; c)prevenir ou reduzir os efeitos indesejados; d)obter a melhoria.				

Q:6.1.2	<p>3.1.2 A organização deve planejar:</p> <p>a) ações para tratar estes riscos e oportunidades;</p> <p>b) como integrar e implementar as ações nos processos do seu sistema de gestão da qualidade e avaliar a eficácia dessas ações. As ações empreendidas para tratar riscos e oportunidades devem ser proporcionais ao impacto potencial na conformidade dos produtos e serviços.</p>				
SA:5.7	<p>3.1.3 A gestão de topo deve estabelecer, implementar e manter procedimentos para gerir potenciais situações de emergência e acidentes que podem ter impacto na segurança alimentar com relevância no papel da organização na cadeia alimentar.</p>				
Q: 6.2	<b>3.2 Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir</b>				
Q: 6.2.1	<p>3.2.1 A organização deve estabelecer objetivos da qualidade para funções, níveis e processos relevantes necessários para o sistema de gestão da qualidade. Os objetivos devem:</p> <p>a) ser consistentes com a política da qualidade;</p> <p>b) ser mensuráveis;</p> <p>c) ter em consideração requisitos aplicáveis;</p> <p>d) ser relevantes para a conformidade dos produtos e serviços e para o aumento da satisfação do cliente; e) ser monitorizados;</p> <p>f) ser comunicados;</p> <p>g) ser atualizados conforme adequado.</p> <p>A organização deve manter informação documentada sobre os objetivos da qualidade.</p>				
Q: 6.2.2	<p>3.2.2 Ao planejar como atingir os seus objetivos da qualidade, a organização deve determinar:</p> <p>a) o que será realizado;</p> <p>b) que recursos serão necessários;</p> <p>c) quem será responsável;</p> <p>d) quando será concluído;</p> <p>e) como serão avaliados os resultados.</p>				
Q: 6.3 /SA 7.1	<b>3.3 Planeamento das alterações</b>				
	<p>Quando a organização determina a necessidade de fazer alterações ao sistema de gestão da qualidade as alterações devem ser realizadas de forma planeada. A organização deve considerar:</p> <p>a) o propósito das alterações e as suas potenciais consequências;</p> <p>b) a integridade do sistema de gestão da qualidade;</p>				

Q:6.3 / SA 7.1	<p>c) a disponibilidade de recursos;</p> <p>d) a afetação ou reafetação de responsabilidades e de autoridades.</p> <p>A organização deve planejar e desenvolver os processos necessários para a obtenção de produtos seguros.</p> <p>A organização deve implementar, operar e assegurar a eficácia das atividades planeadas e de quaisquer alterações às mesmas. Isto inclui o(s) PPR(s) assim como o(s) PPR(s) operacionais e/ou o plano HACCP.</p>				
SA:7.2	<b>3.4 Programa de pré-requisitos (PPRs)</b>				
SA:7.2.1	<p>3.4.1. A organização deve estabelecer, implementar e manter PPR(s) para ajudar a controlar:</p> <p>a) a probabilidade de introdução de perigos para a segurança alimentar no produto através do ambiente de trabalho;</p> <p>b) a contaminação biológica, química ou física do(s) produto(s) incluindo a contaminação cruzada entre produtos;</p> <p>c) os níveis de perigo para a segurança alimentar no produto e no ambiente de processamento.</p>				
SA: 7.2.2	<p>3.4.2 Os PPRs devem:</p> <p>a) ser apropriado(s) às necessidades organizacionais no que respeita à segurança alimentar;</p> <p>b) ser apropriado(s) à dimensão, ao tipo de operação e à natureza dos produtos que são produzidos e/ou manuseados;</p> <p>c) ser implementado(s) ao longo de todo o sistema de produção, quer como programas de aplicação geral ou programas aplicáveis a um produto particular ou a uma linha de operação;</p> <p>d) ser aprovado(s) pela equipa da segurança alimentar.</p> <p>A organização deve identificar os requisitos estatutários e regulamentares relacionados com os pontos acima referidos.</p> <p>Devem ser mantidos registos das verificações e das modificações realizadas aos PPRs.</p>				
IFS: 3.2.1	<b>3.4.3 Higiene Pessoal</b>				
IFS: 3.2.1.1	<p>3.4.3.1 Devem ser documentados os requisitos referentes à higiene pessoal. Devem incluir, no mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- roupas de proteção</li> <li>- lavagem das mãos e desinfeção</li> <li>- comer e beber</li> <li>- fumar</li> </ul> <p>- ações a serem tomadas no caso de cortes e abrasão da pele</p> <p>- unhas e jóias</p>				

	- cabelo e barba. Os requisitos devem ter por base uma análise de perigo e na avaliação dos riscos em relação ao produto e processo.			
<b>IFS: 3.2.1.2 (KO)</b>	3.4.3.2 Os requisitos de higiene pessoal devem estar no lugar e devem ser aplicados a todas as pessoas, contratados e visitantes.			
<b>IFS: 3.2.1.3</b>	3.4.3.3 Deve haver um controlo periódico da compatibilidade com os requisitos.			
<b>IFS: 3.2.1.4</b>	3.4.3.4 As jóias visíveis (inclusive piercing) e os relógios não poderão ser usados. Quaisquer exceções devem ser avaliadas totalmente pela análise de perigo e avaliação do risco em relação ao produto e processo. Esta deve ser gerida efetivamente.			
<b>IFS: 3.2.1.5</b>	3.4.3.5 Os cortes e abrasões da pele deverão ser cobertos por um penso colorido (diferente da cor do produto) - contendo uma tira metálica, quando apropriado- para além deste, utilizar uma luva no caso de a lesão ser na mão.			
<b>IFS: 3.2.2</b>	<b>3.4.4 Roupa de proteção para o pessoal, contratados e visitantes</b>			
<b>IFS: 3.2.2.1</b>	3.4.4.1 Na empresa devem existir procedimentos que assegurem que todos os colaboradores, contratados e visitantes conheçam as regras relativas à utilização e troca de roupa de proteção nas áreas especificadas em conformidade com os requisitos do produto.			
<b>IFS: 3.2.2.2</b>	3.4.4.2 Nas áreas de trabalho onde é necessário utilizar rede de proteção para o cabelo e/ ou para a barba ou bigode, dever-se-á cobrir o cabelo/ pelo totalmente para evitar a contaminação do produto.			
<b>IFS: 3.2.2.3</b>	3.4.4.3 Em áreas de trabalho em que é necessário o uso de luvas, devem existir regras de utilização claramente definidas (a cor terá de ser diferente da cor do produto). A verificação desta regra tem de ser efetuada periodicamente.			
<b>IFS: 3.2.2.4</b>	3.4.4.4 Devem estar disponíveis roupas de proteção adequadas e em quantidade necessária para cada colaborador.			
<b>IFS: 3.2.2.5</b>	3.4.4.5 As roupas de proteção/ uniformes devem ser lavadas regular e cuidadosamente. A análise de perigo e a avaliação dos riscos, juntamente com as considerações relativas aos processos e produtos da empresa devem determinar se a roupa deve ser lavada por uma lavandaria contratada, lavandaria local ou pelos colaboradores.			
<b>IFS: 3.2.2.6</b>	3.4.4.6 Devem haver orientações para a lavagem dos uniformes e roupas de proteção e deve ser implementado um procedimento para verificar a sua limpeza.			
<b>IFS: 3.2.3</b>	<b>3.4.5 Procedimentos aplicáveis a doenças infecciosas</b>			

IFS: 3.2.3.1	3.4.5.1 Devem existir medidas escritas e comunicadas para os colaboradores, contratados e visitantes para que declarem qualquer doença infecciosa que possa ter impacto na segurança alimentar. No caso de haver uma declaração de doenças infecciosas, devem ser tomadas ações de modo a minimizar o risco de contaminação dos produtos.				
IFS: 3.4	<b>3.4.6 Instalações sanitárias, equipamento para higiene pessoal e instalações do pessoal</b>				
IFS: 3.4.1	3.4.6.1 A companhia deverá disponibilizar instalações para os colaboradores, adequadas em tamanho, equipadas para o número de pessoas e projetadas e operadas de modo a minimizar os riscos para a segurança alimentar. Estas instalações terão de ser mantidas limpas e em bom estado.				
IFS: 3.4.2	3.4.6.2 Dever-se-á avaliar e minimizar o risco de contaminação do produto por corpos estranhos provenientes das instalações dos colaboradores. Igualmente dever-se-á considerar os alimentos e os objetos pessoais que os empregados trazem para a empresa.				
IFS: 3.4.3	3.4.6.3 Deverão existir regras e instalações para assegurar a correta gestão dos pertences pessoais e dos alimentos trazidos pelos colaboradores para o trabalho, alimentos vindos do refeitório e máquinas de venda. Os alimentos devem ser guardados e/ou consumidos somente nas áreas designadas.				
IFS: 3.4.4	3.4.6.4 A empresa deverá disponibilizar vestiários adequados para os colaboradores, contratados e visitantes. As roupas pessoais e de proteção deverão ser guardadas separadamente caso necessário.				
IFS: 3.4.5	3.4.6.5 Os sanitários não deverão ter acesso direto para a área em que os produtos alimentares são manipulados. Os sanitários deverão ser equipados com instalações adequadas para lavagem das mãos. As instalações sanitárias deverão ter ventilação natural ou mecânica. Deverá ser evitado o fluxo de ar da área contaminada para uma área limpa.				
IFS: 3.4.6	3.4.6.6 Deverão existir instalações adequadas para higienização das mãos nos pontos de acesso e dentro das áreas de produção, bem como nas instalações do pessoal. Se a análise de perigos e a avaliação dos riscos assim o determinar, dever-se-á também equipar outras áreas de modo similar (por exemplo, áreas de embalagem).				
IFS: 3.4.7	3.4.6.7 Estas instalações onde se higienizam as mãos deverão conter, no mínimo: - água potável corrente e em temperatura adequada - sabonete líquido - equipamento adequado para lavagem das mãos				

<b>IFS: 3.4.8</b>	3.4.6.8 Nas áreas de manipulação de produtos alimentares perecíveis deverão ser cumpridos, adicionalmente, os requisitos seguintes de higiene das mãos: - torneiras sem contacto manual - desinfeção das mãos - equipamentos adequados para a higiene - sinalização, figuras com a devida higienização das mãos - balde do lixo com abertura sem contacto manual				
<b>IFS: 3.4.9</b>	3.4.6.9 Com base na análise de perigo e avaliação dos riscos associados, deverá existir um programa para controlar a eficácia da lavagem das mãos.				
<b>IFS: 3.4.10</b>	3.4.6.10 Os vestiários terão de estar organizados/ localizados de forma a permitir o acesso direto às áreas de manuseamento de produtos alimentares. Com base na análise de perigo e avaliação dos riscos associados, as exceções deverão ser justificadas e geridas.				
<b>IFS: 3.4.11</b>	3.4.6.11 Instalações para higienização de botas, sapatos e demais roupas de proteção deverão estar disponíveis onde a análise de perigo e a avaliação de riscos associados mostrarem necessidade.				
<b>IFS: 4.6.1</b>	3.4.7 Localização da Fábrica A empresa deverá investigar em que extensão o ambiente da fábrica (p.ex. solo, ar) pode ter um impacto negativo na segurança e qualidade do produto. Deverão ser estabelecidas medidas apropriadas quando a qualidade e a segurança do produto podem ser comprometidas. A eficácia destas medidas deve ser revista periodicamente (exemplos: ar com formação extrema de poeira, fortes odores)				
<b>IFS: 4.4</b>	<b>3.4.8 Compras</b>				
<b>IFS: 4.4.1</b>	3.4.8.1 A empresa deverá controlar os processos de aquisição para assegurar que todos os materiais e serviços de contratados, que tenham impacto na qualidade e segurança alimentar, estejam em conformidade com os requisitos. Quando a empresa escolher subcontratar qualquer processo que possa ter impacto na qualidade e na segurança alimentar, a empresa deve assegurar o controlo desses processos. O controlo de cada processo subcontratado deve ser identificado e documentado no sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar.				
<b>IFS: 4.4.2</b>	3.4.8.2 Deverá existir um procedimento de aprovação e monitorização dos fornecedores (internos e externos), produção completa ou parte dela em outsourcing.				
<b>IFS: 4.4.3</b>	3.4.8.3 O procedimento de aprovação e monitorização deverá conter critérios de avaliação claros, como: certificados de análises, fiabilidade de fornecedores e reclamações, bem como padrões de desempenho exigidos.				



<b>IFS: 4.4.4</b>	3.4.8.4 Os resultados das avaliações dos fornecedores deverão ser revistos periodicamente e esta revisão deverá ser baseada na análise de perigo e na avaliação dos riscos associados. Deverão existir registos das revisões e das ações resultantes das avaliações.			
<b>IFS: 4.4.5</b>	3.4.8.5 Os produtos adquiridos deverão ser verificados de acordo com as especificações existentes e a sua autenticidade, com base na análise de perigos e na avaliação dos riscos associados. O planeamento destas verificações deverá ter em conta, no mínimo: os requisitos do produto, a situação do fornecedor (de acordo com a sua avaliação) e o impacto dos produtos adquiridos no produto final. A origem deve ser adicionalmente verificada, quando mencionada na especificação.			
<b>IFS: 4.4.6</b>	3.4.8.6 Os serviços adquiridos deverão ser verificados de acordo com as especificações existentes. A programação desses controlos deverá ter em consideração no mínimo: os requisitos de serviço, a situação do fornecedor (de acordo com a sua avaliação) e o impacto do serviço no produto final.			
<b>IFS: 4.8</b>	<b>3.4.9 Diagrama da fábrica e fluxos dos processos</b>			
<b>IFS: 4.8.1</b>	3.4.9.1 Deverão estar implementados planos que descrevem claramente os fluxos internos de produtos acabados, materiais de embalagem, matérias-primas, resíduos, pessoal, água etc. Também deverá estar disponível uma planta do local, contemplando todos os edifícios e instalações.			
<b>IFS: 4.8.2</b>	3.4.9.2 O fluxo de produção, da receção de materiais à expedição, deverá ser estabelecido de forma que a contaminação de matérias-primas, embalagem e produtos em processamento e produtos acabados seja evitada. O risco de contaminação cruzada deverá ser minimizado através de medidas eficazes.			
<b>IFS: 4.8.3</b>	3.4.9.3 Quando as áreas de produção forem microbiologicamente sensíveis, estas deverão ser operadas e monitorizadas para assegurar que a segurança do produto não seja comprometida.			
<b>IFS: 4.8.4</b>	3.4.9.4 As instalações laboratoriais e controlos de processo não deverão afetar a segurança do produto.			
<b>IFS: 4.13</b>	<b>3.4.10 Controlo de Pragas</b>			

IFS: 4.13.1	<p>3.4.10.1 A empresa deverá ter um sistema de controlo de pragas implementado que esteja em conformidade com os requisitos legais locais, considerando, no mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o ambiente da fábrica (pragas potenciais)</li> <li>- planeamento do local com área de aplicação (planta)</li> <li>- identificação das iscas mais comuns no local</li> <li>- responsabilidades, internas/externas</li> <li>- produtos/ substâncias utilizados e instruções de utilização e de segurança</li> <li>- a frequência de inspeções.</li> </ul> <p>O sistema de controlo de pragas deverá ser baseado na análise de perigo e na avaliação dos riscos associados.</p>				
IFS: 4.13.2	<p>3.4.10.2 A companhia deverá possuir equipa interna qualificada e com a formação devida e/ou contratar os serviços de um fornecedor externo qualificado. No caso de se utilizar um fornecedor externo, as atividades requeridas internas deverão ser registadas por escrito num contrato.</p>				
IFS: 4.13.3	<p>3.4.10.3 As inspeções de controlo de pragas e todas as ações resultantes deverão ser documentadas. A implementação das ações deve ser monitorizada e registada.</p>				
IFS: 4.13.4	<p>3.4.10.4 Deverão ser fornecidos e posicionados corretamente a quantidade suficiente de aparelhos inseto caçadores, armadilha e iscas. Deverão ser construídos e posicionados de forma a não causar qualquer risco de contaminação.</p>				
IFS: 4.13.5	<p>3.4.10.5 As matérias-primas deverão ser verificadas no ato de entrega quanto à presença de pragas. Quaisquer infestações deverão ser documentadas e tomadas as medidas de controlo requeridas.</p>				
IFS: 4.13.6	<p>3.4.10.6 A eficácia do controlo de pragas deverá ser monitorizada com a ajuda de análises periódicas de tendências.</p>				
IFS: 4.17	<p><b>3.4.11 Equipamentos</b></p>				
IFS: 4.17.1	<p>3.4.11.1 Os equipamentos deverão ser desenhados e especificados de forma apropriada para a utilização pretendida. Antes da instalação, isto deverá ser verificado para observar a conformidade com os requisitos do produto.</p>				
IFS: 4.17.2	<p>3.4.11.2 Para todo o equipamento e utensílios com contato direto com o alimento, deverão existir certificados de conformidade para confirmar a conformidade com os requisitos legais vigentes. Em caso de não existirem requisitos legais aplicáveis, deverá estar disponível a evidência para demonstrar que todo o equipamento e utensílios sejam adequados ao uso. Isso aplica-se para todos os equipamentos e utensílios em contato direto com matérias-primas, semi-acabados e produtos acabados.</p>				
IFS: 4.17.3	<p>3.4.11.3 O equipamento deverá ser desenhado e colocado, para que as operações de limpeza e manutenção possam ser realizadas de forma eficaz.</p>				

IFS: 4.17.4	3.4.11.4 A empresa deverá assegurar que todos os equipamentos de produção estejam em boas condições sem qualquer influência negativa sobre a segurança alimentar.			
IFS: 4.17.5	3.4.11.5 A empresa deverá assegurar que em casos de mudanças nos métodos de processo e equipamento, as características do processo são revistas a fim de assegurar o atendimento aos requisitos do produto.			
IFS: 4.14	<b>3.4.12 Recepção de materiais de armazenamento</b>			
IFS: 4.14.1	3.4.12.1 Toda a entrada de materiais, incluindo materiais de embalagem e rótulos, deverá ser verificada em relação à conformidade com as especificações e de acordo com o plano de inspeção específico. O plano de inspeção deverá ser baseado no risco. Os resultados dos testes devem ser documentados.			
IFS: 4.14.2	3.4.12.2 As condições de armazenamento de matérias-primas, produtos semiacabados e acabados, bem como a embalagem, deverão sempre ter em conta os requisitos do produto (por ex. refrigeração, coberturas de proteção) e não deverão ser prejudiciais a outros produtos.			
IFS: 4.14.3	3.4.12.3 Matérias-primas, embalagens, produtos semiacabados e acabados deverão ser armazenados de maneira a minimizar os riscos de contaminação cruzada.			
IFS: 4.14.4	3.4.12.4 Deverão estar disponíveis instalações apropriadas de armazenamento para a gestão e armazenamento de materiais de trabalho, materiais auxiliares e aditivos. O pessoal responsável pela gestão das instalações de armazenamento deverá ter formação.			
IFS: 4.14.5	3.4.12.5 Todos os produtos devem estar identificados claramente. A utilização dos produtos deve ser realizada de acordo com os princípios do primeiro a entrar é o primeiro a sair (FIFO) e/ou o primeiro a expirar é o primeiro a sair (FEFO).			
IFS: 4.14.6	3.4.12.6 Quando a empresa contratar um serviço externo de armazenamento, o prestador de serviço deverá estar sujeito às exigências da IFS Logistic. Se o prestador de serviço externo não é certificado nesse referencial, deverão ser cumpridos todos os requisitos relevantes equivalentes às práticas de armazenamento próprios da empresa e isso deve estar claramente definido no respetivo contrato.			
IFS: 4.15	<b>3.4.13 Transporte</b>			
IFS: 4.15.1	3.4.13.1 Antes de se proceder à carga dos veículos de transporte, deverá ser verificado o seu estado geral (por ex. ausência de odores estranhos, pó, humidade em excesso, insetos, bolor) e, se necessário, tomar as ações.			
IFS: 4.15.2	3.4.13.2 Os procedimentos para prevenir a contaminação durante o transporte deverão ser implementados (materiais alimentares/ não alimentares/ outras categorias).			

IFS: 4.15.3	3.4.13.3 Se os materiais precisam de ser transportados a determinadas temperaturas, dever-se-á verificar e documentar a temperatura no interior do veículo antes de o carregar.				
IFS: 4.15.4	3.4.13.4 Se os materiais precisem de ser transportados a determinadas temperaturas, dever-se-á assegurar e documentar a manutenção das temperaturas apropriadas durante o transporte.				
IFS: 4.15.5	3.4.13.5 Deverão existir requisitos adequados de higienização para todos os veículos e os equipamentos de transporte para carga/descarga (por ex. mangueiras de instalações de silos). Deverão existir registos das ações tomadas.				
IFS: 4.15.6	3.4.13.6 Os cais de carga e descarga deverão possuir equipamentos de protecção para resguardar os produtos transportados de influências exteriores (por ex., clima, pólen).				
IFS: 4.15.7	3.4.13.7 Se a empresa utilizar serviços de transporte externos, todos os requisitos especificados na secção de 4.15 deverão ser definidos claramente no contrato respetivo ou o fornecedor dos serviços deverá cumprir os requisitos do IFS Logistic.				
IFS: 4.15.8	3.4.13.8 A segurança dos veículos de transporte deverá ser mantida de forma apropriada.				
IFS: 4.12	<b>3.4.14 Risco de corpos estranhos, metal, pedaços de vidro e madeira</b>				
IFS: 4.12.1 (KO)	3.4.14.1 Com base na análise de perigos e avaliação dos riscos associados, deverão ser implementados procedimentos para evitar contaminação com material estranho (por ex. matéria-prima, material de embalagem, acessórios de embalagem, ferramentas internas, componentes de máquinas, etc.). Os produtos contaminados deverão ser tratados como produtos não conformes.				
IFS: 4.12.2	3.4.14.2 Deverá ser excluído o uso de madeira em todas as áreas nas quais uma análise de perigos e avaliação de riscos associados tenha identificado uma potencial contaminação do produto, por ex., manuseamento de matéria-prima, processamento, embalagem e armazenamento. Quando o uso de madeira não puder ser evitado, o risco deverá ser controlado e a madeira deverá estar em boas condições e limpa.				
IFS: 4.12.3	3.4.14.3 Deverão ser instalados detetores de metais e/ou detetores de outros materiais estranhos de modo a assegurar a eficácia máxima na deteção e para evitar uma contaminação subsequente. Os detetores deverão ser submetidos à manutenção periódica para evitar o mau funcionamento.				
IFS: 4.12.4	3.4.14.4 Os produtos potencialmente contaminados deverão ser isolados. O acesso e as ações para a manipulação ou verificação destes produtos isolados deverão ser realizadas apenas por pessoas autorizadas de acordo com os procedimentos definidos. Após esta verificação, os produtos contaminados deverão ser tratados como produtos não conformes.				

<b>IFS: 4.12.5</b>	3.4.14.5 A precisão adequada dos detetores deverá ser especificada. Deverão ser realizadas periodicamente verificações do correto funcionamento dos detetores. Em caso de mau funcionamento ou falha do detetor de metal e/ou material estranho, ações corretivas deverão ser definidas, implementadas e documentadas.			
<b>IFS: 4.12.6</b>	3.4.14.6 Nos casos em que o equipamento especial ou métodos são utilizados para detetar corpos estranhos, e estes deverão ser adequadamente validados e mantidos.			
<b>IFS: 4.12.7</b>	3.4.14.7 Deverá ser excluída a presença de vidro em todas as áreas nas quais uma análise de perigos e avaliação de riscos associados tenha identificado o potencial de contaminação do produto, por ex. manuseamento de matéria-prima, processamento, embalagem e armazenamento. Quando a presença de vidro ou material quebradiço não puder ser evitada, deverão ser implementadas medidas apropriadas para proteger contra quebras.			
<b>IFS: 4.12.8</b>	3.4.14.8 Todos os objectos fixos feitos de/ou incorporando vidro ou materiais quebradiços presentes nas áreas de manuseamento de matéria-prima, processamento, embalagem e armazenamento deverão ser identificados num registo correspondente ao material vidro incluindo detalhes sobre a sua localização exacta. Deverá ser realizada periodicamente e registada uma avaliação das condições dos objetos registados. A justificação da frequência dessa verificação deverá ser documentada.			
<b>IFS: 4.12.9</b>	3.4.14.9 Por norma, será necessário registar todos os casos em que haja quebra de vidros ou de material quebradiço. As exceções deverão ser justificadas nas análises de risco e documentadas.			
<b>IFS: 4.12.10</b>	3.4.14.10 Os procedimentos que descrevam as medidas a serem tomadas no caso de quebra de vidros, incluindo a embalagem de vidro e de material similar, deverão estar disponíveis. Estas medidas deverão incluir o campo de aplicação dos materiais a serem isolados, especificando as pessoas autorizadas, a limpeza do ambiente de produção e o arranque do fabrico da linha de produção.			
<b>IFS: 4.12.11</b>	3.4.14.11 Deverão estar disponíveis as medidas preventivas apropriadas, com base numa análise de perigos e avaliação de riscos, para o manuseamento de embalagens de vidro, contentores de vidro ou outros tipos de contentores no processo de produção (fornecimento, sopragem, enxaguamento, etc.). Depois desta etapa do processo não deverá existir nenhum risco adicional de contaminação.			
<b>IFS: 4.12.12</b>	3.4.14.12 Onde é utilizada a inspeção visual para detetar materiais estranhos, os colaboradores deverão ser treinados e deverão ser realizadas mudanças na operação numa frequência apropriada para aumentar a eficácia do processo.			
<b>Q:7 /SA: 6</b>	<b>4. Suporte</b>			
<b>Q:7.1</b>	<b>4.1 Recursos</b>			

<b>Q:7.1.1 /SA:6.1</b>	4.1.1 A organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua do sistema de gestão. A organização deve considerar as capacidades e as restrições dos recursos internos existentes e o que é necessário ser obtido de fornecedores externos.				
<b>Q:7.1.2 / IFS: 3.1</b>	<b>4.1.2 Pessoas</b>				
<b>Q:7.1.2</b>	4.1.2.1 A organização deve determinar e providenciar as pessoas necessárias para a implementação eficaz do seu sistema de gestão da qualidade e para a operacionalização e o controlo dos seus processos.				
<b>IFS: 3.1.1 /SA: 6.2.1</b>	4.1.2.2 Todos os colaboradores que realizam um trabalho que cause impacto na segurança, licitude e qualidade do produto devem possuir a competência necessária através da formação, experiência profissional, e/ou instrução adequada à sua função, com base na análise de perigo e avaliação dos riscos associados.				
	4.1.2.3 Quando solicitada a ajuda de peritos externos para o desenvolvimento, implementação, funcionamento ou avaliação do sistema de gestão da segurança alimentar, devem estar disponíveis os registos do acordo ou contratos, que definem a responsabilidade e a autoridade desses peritos externos.				
<b>Q:7.1.3/ SA: 6.3 / IFS: 4.7; 4.9; 4.10; 4.11; 4.16</b>	<b>4.1.3 Infraestrutura</b>				
<b>Q: 7.1.3</b>	4.1.3.1 A organização deve determinar, providenciar e manter a infraestrutura necessária para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade de produtos e serviços.				
<b>IFS: 4.7</b>	<b>4.1.3.2 Área Externa</b>				
<b>IFS: 4.7.1</b>	4.1.3.2.1 O exterior da fábrica deverá ser sempre mantido limpo e organizado.				
<b>IFS: 4.7.2</b>	4.1.3.2.2 Todas as áreas externas da fábrica deverão estar em boas condições. Quando a drenagem natural for insuficiente, um sistema adequado de drenagem deverá ser instalado.				
<b>IFS: 4.7.3</b>	4.1.3.2.3 O armazenamento externo deverá ser mínimo. Quando as mercadorias forem armazenadas externamente, uma análise de perigo e avaliação dos riscos associados deverão ser realizadas a fim de assegurar que não existe qualquer risco de contaminação ou efeito adverso sobre a segurança e qualidade de alimento.				
<b>IFS: 4.9</b>	<b>4.1.3.3 Áreas de produção e armazenamento</b>				
<b>IFS: 4.9.1</b>	4.1.3.3.1 Requisitos de construção As salas de preparação, tratamento, processamento e armazenamento dos produtos				

	deverão ser desenhadas e construídas, de forma a assegurar a segurança alimentar.			
<b>IFS: 4.9.2</b>	<p>4.1.3.3.2 Paredes</p> <p>As paredes deverão ser desenhadas e construídas de forma a evitar a acumulação de sujidade, reduzir a formação de condensação e a formação de bolores e facilitar a limpeza e desinfeção.</p> <p>As superfícies das paredes deverão estar em bom estado e facilitar a limpeza e a desinfeção, se necessária. Deverão ser impermeáveis, resistentes ao desgaste.</p> <p>As uniões entre as paredes, pisos e tetos deverão ser desenhadas de modo a facilitar a respetiva limpeza.</p>			
<b>IFS: 4.9.3</b>	<p>4.1.3.3.3 Pisos</p> <p>O revestimento dos pisos deverá ser desenhado de modo a cumprir com os requisitos de produção (por ex. cargas mecânicas, materiais de limpeza, temperaturas), deve estar em boas condições e ser de fácil limpeza. A superfície deve ser impermeável e resistente ao desgaste.</p> <p>Deverá assegurar-se a eliminação de forma higiénica de águas residuais. Os sistemas de drenagem deverão ser desenhados de modo a facilitar a limpeza e minimizar o risco de contaminação do produto (por ex. impactos negativos, entrada de insetos, etc.)</p> <p>A água e outros líquidos deverão ser drenados sem qualquer dificuldade, utilizando medidas apropriadas. As poças de água deverão ser evitadas.</p> <p>Nas áreas de manipulação de produtos alimentares, a maquinaria e tubulações deverão estar dispostos de forma a que as águas residuais, se possível, sejam direcionadas diretamente para a drenagem.</p>			
<b>IFS: 4.9.4</b>	<p>4.1.3.3.4 Tetos/ Coberturas</p> <p>Os tetos (ou, se não houver teto, as partes internas dos telhados), e as estruturas aéreas (como condutas, cabos, lâmpadas) deverão ser construídos de forma a minimizar a acumulação de sujidade e não deverão representar risco de contaminação física e/ou microbiológica.</p> <p>Quando forem utilizados tetos falsos, dever-se-á proporcionar acesso adequado às aberturas e espaços livres para facilitar a limpeza, manutenção e inspeções de controlo de pragas.</p>			
<b>IFS: 4.9.5</b>	<p>4.1.3.3.5 Janelas e outras aberturas</p> <p>As janelas e outras aberturas deverão ser desenhadas e construídas de forma a evitar a acumulação de sujidade e devem ser mantidas em boas condições.</p> <p>Se as janelas e claraboias forem uma potencial entrada de agentes contaminantes, as mesmas deverão permanecer fechadas e vedadas durante a produção.</p> <p>As janelas e as claraboias desenhadas a fim de ventilar as instalações deverão ser equipadas com telas removíveis em boas condições ou outros materiais para evitar qualquer contaminação.</p> <p>As janelas deverão ser protegidas contra a quebra nomeadamente nas áreas de manipulação de produtos não embalados.</p>			

IFS: 4.9.6	<p>4.1.3.3.6 Portas e Portões</p> <p>As portas e portões deverão estar em bom estado (por ex. sem partes lascadas ou tinta a descascar e sem oxidação) e deverão ser fáceis de limpar e desinfetar.</p> <p>As portas e portões externos deverão ser desenhadas de forma a prevenir a entrada de pragas e, se possível, possuir sistema de fecho automático.</p>				
IFS: 4.9.7 IFS: 4.9.7	<p>4.1.3.3.7 Iluminação</p> <p>Todas as áreas de trabalho deverão ter uma iluminação adequada.</p> <p>Todos os equipamentos de iluminação deverão ser protegidos por proteções à prova de estilhaços e devem ser instalados para minimizar os riscos de quebra.</p>				
IFS: 4.9.8	<p>4.1.3.3.8 Ar condicionado/ Ventilação</p> <p>Todas as áreas deverão possuir ventilação natural e/ou artificial adequada.</p> <p>Os sistemas de ventilação terão de ser instalados de forma a que seja possível aceder facilmente aos filtros e outros componentes que têm de ser limpos ou substituídos.</p> <p>Os equipamentos de ar condicionado e fluxo de ar gerados artificialmente não deverão causar quaisquer riscos para a qualidade ou segurança do produto.</p> <p>Nas áreas onde são geradas grandes quantidades de pó deverão ser instalados equipamentos extratores de poeira.</p>				
IFS: 4.9.9	<p>4.1.3.3.9 Abastecimento de água (potável)</p> <p>A água que é utilizada como ingrediente no processo de produção ou limpeza, deverá ser potável e fornecida em quantidade suficiente; isso também se aplica ao vapor e ao gelo utilizado nas áreas de produção. O fornecimento de água potável deverá estar constantemente disponível.</p> <p>A água reciclada utilizada nos processos não deverá representar risco de contaminação. A água deverá cumprir com os requisitos legais que se aplicam à água potável. Deverão ser disponibilizados os registos respetivos de análises.</p> <p>Dever-se-á monitorizar a qualidade da água, vapor ou gelo consoante um plano de amostragem com avaliação de riscos.</p> <p>A água não potável utilizada, por exemplo, para combater incêndios, geração de vapor arrefecimento ou finalidades similares, deverá ser transportada em canalizações separadas com identificação adequada. Estas tubagens não poderão nunca ser conectadas ao sistema de água potável nem permitir o refluxo para contaminar a fonte de captação de água potável ou o ambiente da fábrica.</p>				
IFS: 4.9.10	<p>4.1.3.3.10 Ar comprimido</p> <p>A qualidade do ar comprimido que entra em contato direto com o alimento ou com as embalagens primárias deverá ser monitorizada com base na análise de perigos e avaliação dos riscos associados.</p> <p>O ar comprimido não deverá representar risco de contaminação.</p>				
IFS: 4.10	<b>4.1.3.4 Limpeza e desinfecção</b>				



<b>IFS: 4.10.1</b>	4.1.3.4.1 O programa de limpeza e desinfecção deverá estar disponível e implementado com base numa análise de perigos e avaliação dos riscos associados. Deverá especificar: - objetivos - responsabilidades - os produtos utilizados e as instruções de utilização pertinentes - as áreas a limpar e/ou desinfetar - frequência de limpeza - requisitos de documentação - símbolos de perigo (se necessário).			
<b>IFS: 4.10.2</b>	4.1.3.4.2 Os programas de limpeza e desinfecção deverão estar implementados e documentados.			
<b>IFS: 4.10.3</b>	4.1.3.4.3 Apenas as pessoas qualificadas deverá ser autorizado a realizar a limpeza e desinfecção. Estas pessoas deverão receber formação periódica no sentido de cumprir os programas de limpeza.			
<b>IFS: 4.10.4</b>	4.1.3.4.4 A eficácia e a segurança das medidas de limpeza e desinfecção, com base numa análise de perigo e avaliação de riscos associados, deverão ser verificadas e documentadas de acordo com o plano de análises utilizando os procedimentos apropriados. Dever-se-á documentar as ações corretivas resultantes.			
<b>IFS: 4.10.5</b>	4.1.3.4.5 O programa de limpeza e desinfecção deverá ser revisto e modificado, se necessário, no caso de mudança no produto, processo ou equipamento de limpeza.			
<b>IFS: 4.10.6</b>	4.1.3.4.6 Deverá estar claramente identificado o uso pretendido dos utensílios de limpeza. Estes deverão ser utilizados de forma a evitar a contaminação.			
<b>IFS: 4.10.7</b>	4.1.3.4.7 Deverão estar disponíveis fichas técnicas de segurança atualizadas e instruções de uso para agentes químicos e de limpeza. As pessoas responsáveis pela limpeza deverão ser capazes de demonstrar conhecimento das instruções, que devem sempre estar disponíveis no local.			
<b>IFS: 4.10.8</b>	4.1.3.4.8 Os produtos químicos de limpeza deverão ser claramente rotulados, utilizados e armazenados adequadamente para evitar contaminação.			
<b>IFS: 4.10.9</b>	4.1.3.4.9 As atividades de limpeza deverão ser realizadas em períodos de não produção. Se tal não for possível, estas operações deverão ser controladas de forma a não afetar o produto.			
<b>IFS: 4.10.10</b>	4.1.3.4.10 No caso de a empresa contratar um prestador de serviço externo para limpeza e desinfecção, todos os requisitos especificados na secção 4.10 deverão ser claramente definidos no respetivo contrato.			
<b>IFS: 4.11</b>	<b>4.1.3.5 Resíduos / Eliminação de Resíduos</b>			

<b>IFS: 4.11.1</b>	4.1.3.5.1 Deverá existir e deverá estar implementado um procedimento de gestão de resíduos para evitar contaminação cruzada.			
<b>IFS: 4.11.2</b>	4.1.3.5.2 Deverão ser cumpridos todos os requisitos legais atuais para a eliminação de resíduos.			
<b>IFS: 4.11.3</b>	4.1.3.5.4 Os resíduos alimentares ou de outra natureza deverão ser removidos o mais rapidamente possível das áreas de manuseamento dos alimentos. Deverá ser evitada a acumulação de resíduos.			
<b>IFS: 4.11.4</b>	4.1.3.5.5 O desenho dos contentores de recolha de resíduos deverá ser apropriado e os contentores deverão ser marcados claramente, estar em bom estado de conservação e permitir facilmente a limpeza e a desinfeção, se for necessário.			
<b>IFS: 4.11.5</b>	4.1.3.5.6 As áreas e os contentores de recolha de resíduos (inclusive os compactadores) deverão ser desenhados de forma a manterem-se sempre limpos e impedir a atração de insetos e animais.			
<b>IFS: 4.11.6</b>	4.1.3.5.7 Os resíduos deverão ser recolhidos em contentores separados de acordo com os meios de eliminação previstos. Estes resíduos deverão ser eliminados apenas por empresas credenciadas para o efeito. A companhia deverá manter o registo da eliminação de resíduos.			
<b>IFS: 4.16</b>	<b>4.1.3.6 Manutenção e reparação</b>			
<b>IFS: 4.16.1</b>	4.1.3.6.1 Deverá ser implementado e mantido um sistema de manutenção documentado que cubra todos os equipamentos críticos (inclusive transporte) para cumprir com os requisitos dos produtos. Isto aplica-se aos trabalhos de manutenção internos e externos.			
<b>IFS: 4.16.2</b>	4.1.3.6.2 Durante e após os serviços de reparação e manutenção, deverão ser assegurados os requisitos dos produtos e a prevenção de contaminações. Deverão ser mantidos registos dos serviços de reparação e manutenção e das ações corretivas tomadas.			
<b>IFS: 4.16.3</b>	4.1.3.6.3 Todos os materiais utilizados para reparação e manutenção, deverão ser adequados à utilização pretendida (por ex., óleos para fins alimentares, tintas atóxicas).			
<b>IFS: 4.16.4</b>	4.1.3.6.4 As falhas nas instalações e nos equipamentos (incluindo o transporte) abrangidas pelo sistema de manutenção deverão ser documentadas e revistas com o objetivo de melhorar o sistema de manutenção.			
<b>IFS: 4.16.5</b>	4.1.3.6.5 As reparações temporárias deverão ser executadas de forma a não afetar os requisitos do produto. Deverão ser documentados todos esses trabalhos e definida uma data, a curto prazo para a eliminação da falha.			
<b>IFS: 4.16.6</b>	4.1.3.6.6 Quando a empresa contratar um prestador de serviços externos para a			

	manutenção e reparo, deverão estar claramente definidos, documentados e mantidos todos os requisitos específicos da empresa referentes ao material e equipamento.				
<b>Q:7.1.4 /SA: 6.4 / IFS: 1.4.4</b>	<b>4.1.4 Ambiente para a operacionalização dos processos</b>				
	A organização deve determinar, providenciar e manter o ambiente necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços. Isto deverá incluir no mínimo: - instalações para as equipas - condições ambientais - proteção e segurança no trabalho - condições higiénicas - estrutura do local de trabalho - influências externas (por ex., ruídos, vibração). Dever-se-á ter em conta os resultados da revisão para planificação dos investimentos, considerando devidamente os riscos.				
<b>Q:7.1.5 /SA: 8.3</b>	<b>4.1.5 Recursos de monitorização e medição</b>				
<b>Q: 7.1.5 / IFS: 5.4.1</b>	4.1.5.1 A organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para assegurar resultados válidos e fiáveis quando se recorrer à monitorização ou à medição para verificar a conformidade de produtos e serviços face aos requisitos. A organização deve assegurar que os recursos providenciados: a) são adequados aos tipos específicos de atividades de monitorização e medição realizadas; b) são mantidos para assegurar a sua continua adequação aos propósitos. Estes recursos/ equipamentos deverão ser registados num documento e identificados claramente. A organização deve reter informação documentada apropriada como evidência da adequação ao propósito dos recursos de monitorização e medição.				
<b>SA: 8.3 / IFS: 5.4.2; 5.4.4</b>	4.1.5.2 O equipamento e os métodos de medição devem ser: a) calibrados ou verificados em intervalos especificados ou antes da utilização, face a padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando não existirem tais padrões, a base utilizada para calibração ou verificação deve ser registada; b) ajustados ou reajustados quando necessário; c) identificados para permitir determinar o estado de calibração (rotulagem na máquina ou numa lista de equipamentos de teste). d) salvaguardados de ajustamentos que possam invalidar os resultados de medição;				

	<p>e) protegidos de danos e deterioração. Devem ser mantidos registros dos resultados de calibração e verificação. A organização deve avaliar a validade dos resultados de medições anteriores quando o equipamento é encontrado não-conforme com os requisitos. Se o equipamento de medição está não conforme, a organização deve empreender ações apropriadas relativamente ao equipamento e a qualquer produto afetado. Os registros dessa avaliação e das ações resultantes devem ser mantidos. Quando utilizado na monitorização e na medição de requisitos específicos, a aptidão do software de computador para satisfazer a aplicação desejada deve ser confirmada. Isto deve ser efetuado antes da primeira utilização e reconfirmado quando necessário.</p>				
<b>IFS: 5.4.3</b>	<p>4.1.5.3 Todos os equipamentos de medição deverão ser utilizados exclusivamente para a finalidade prevista. Nos casos em que os resultados das medições indicarem variação ou danos, deverá ser imediatamente reparado ou substituído o equipamento em questão.</p>				
<b>Q: 7.1.5</b>	<p>4.1.5.4 Rastreabilidade da medição Quando a rastreabilidade da medição é um requisito, ou é considerada pela organização como parte essencial para proporcionar confiança na validade dos resultados das medições, o equipamento de medição deve ser:</p> <p>a) calibrado ou verificado, ou ambos, em intervalos especificados ou antes da utilização, face a padrões de medição rastreáveis a padrões de medição internacionais ou nacionais; quando não existirem tais padrões, a base utilizada para calibração ou verificação deve ser retida como informação documentada;</p> <p>b) identificado para permitir determinar o respetivo estado;</p> <p>c) salvaguardado de ajustamentos, danos e deterioração que possam invalidar o estado de calibração e os subsequentes resultados de medição. A organização deve determinar se a validade dos resultados de medição anteriores foi adversamente afetada quando se deteta equipamento de medição não apto para o propósito pretendido e deve empreender ação adequada conforme necessário.</p>				
<b>Q.7.1.6</b>	<b>4.1.6 Conhecimento organizacional</b>				
	<p>A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços. Este conhecimento deve ser mantido e disponibilizado na medida do necessário. Ao enfrentar novas necessidades e tendências, a organização deve ter em consideração o seu conhecimento atual e determinar como adquirir ou aceder a qualquer conhecimento adicional necessário e atualizações requeridas.</p>				
<b>Q.7.2</b>	<b>4.2 Competências / Formação e Instrução</b>				

<p><b>Q: 7.2 / SA: 6.2.2 / IFS: 3.3.3</b></p>	<p>4.2.1 A organização deve:</p> <p>a) determinar as competências necessárias da(s) pessoa(s) que, sob o seu controlo, executem tarefas que afetam o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar;</p> <p>b) assegurar que essas pessoas são competentes com base em educação, formação ou experiência adequadas;</p> <p>c) onde aplicável, tomar medidas para adquirir a competência necessária e avaliar a implementação e a eficácia das ações empreendidas;</p> <p>d) as formações realizadas deverão ser documentadas em registos que contenham:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lista de participantes e sua assinatura</li> <li>- data</li> <li>- duração</li> <li>- conteúdo da formação</li> <li>- nome do formador ou tutor</li> </ul> <p>e) Deverá existir um procedimento ou programa implementado para comprovar a eficácia da formação e/ ou programas de instrução.</p> <p>f) assegurar que o requisito da comunicação eficaz é compreendido por todo o pessoal cujas atividades têm impacto na qualidade e segurança alimentar</p>				
<p><b>IFS: 3.3.1 / SA: 6.2.2</b></p>	<p>4.2.2 A empresa deve implementar planos de formação documentados que cumpram com os requisitos do produto e as necessidades de instrução dos colaboradores. Estes planos devem incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conteúdo da formação</li> <li>- frequência da formação</li> <li>- tarefas dos colaboradores</li> <li>- idiomas</li> <li>- formador ou tutor qualificado</li> <li>- metodologia de avaliação</li> </ul>				
<p><b>IFS: 3.3.2</b></p>	<p>4.2.3 Os planos de formação documentados deverão aplicar-se a todos os colaboradores, incluindo os sazonais, temporários, empregados nas áreas respetivas. Na admissão e antes de iniciar o trabalho, os colaboradores deverão receber formação de acordo com os programas de formação documentados.</p>				
<p><b>IFS: 3.3.4</b></p>	<p>4.2.5 Deverá haver uma revisão periódica e atualização do conteúdo da formação, tendo em conta as questões específicas da empresa (não conformidades, falhas) e os requisitos da segurança alimentar e legais relacionados com o tema alimentos e modificações de produto/processo.</p>				
<p><b>Q:7.3</b></p>	<p>4.3 Consciencialização</p>				

	<p>A organização deve assegurar que as pessoas que trabalham sob o controlo da organização estão conscientes:</p> <p>a) da política da qualidade;</p> <p>b) dos objetivos da qualidade relevantes;</p> <p>c) do seu contributo para a eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo os benefícios de uma melhoria do desempenho;</p> <p>d) das implicações da não conformidade com os requisitos dos sistema de gestão da qualidade.</p>				
<b>Q:7.4 / SA: 5.6</b>	<b>4.4 Comunicação</b>				
<b>Q:7.4</b>	<p>4.4.1 A organização deve determinar as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o sistema de gestão da qualidade, incluindo:</p> <p>a) o que comunicar;</p> <p>b) quando comunicar;</p> <p>c) a quem comunicar;</p> <p>d) como comunicar;</p> <p>e) quem comunica.</p>				
<b>SA: 5.6.1</b>	<p>4.4.2 Comunicação Externa: A organização deve estabelecer, implementar e manter planos eficazes para a comunicação com:</p> <p>a) fornecedores e contratados</p> <p>b) clientes ou consumidores</p> <p>c) autoridades estatutárias e regulamentares</p> <p>d) outras organizações que têm impacto ou sejam afetadas pela eficácia ou atualização do sistema de gestão da segurança alimentar</p> <p>Tal comunicação deve fornecer informação sobre os aspetos da segurança alimentar dos produtos das organizações que podem ser relevantes para outras organizações na cadeia alimentar.</p> <p>Devem ser mantidos registos das comunicações.</p> <p>Devem estar disponíveis requisitos da segurança alimentar provenientes das autoridades regulamentadoras e dos clientes.</p> <p>Devem ser definidas a responsabilidade e autoridade para comunicar externamente qualquer informação respeitante à segurança alimentar, por parte do pessoal designado.</p>				
	<p>4.4.3 Comunicação Interna: A organização deve estabelecer, implementar e manter planos eficazes para comunicar com o pessoal sobre questões com impacto sobre a segurança alimentar.</p>				

<p><b>SA: 5.6.2</b></p>	<p>A organização deve assegurar que a equipa da segurança alimentar seja informada atempadamente das alterações, incluindo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) produtos ou novos produtos;</li> <li>b) matérias-primas, ingredientes e serviços;</li> <li>c) sistemas e equipamentos de produção;</li> <li>d) local de produção, colocação do equipamento, ambiente envolvente;</li> <li>e) programas de limpeza e desinfecção;</li> <li>f) sistemas de embalamento, armazenagem e distribuição;</li> <li>g) nível de qualificação do pessoal e/ou distribuição de responsabilidades e de autoridades;</li> <li>h) requisitos estatutários e regulamentares;</li> <li>i) conhecimento relativo a perigos para a segurança alimentar e a medidas de controlo;</li> <li>j) requisitos do cliente, do sector e outros, que a organização cumpre;</li> <li>k) inquéritos relevantes de partes externas interessadas;</li> <li>l) reclamações indicando perigos para a segurança alimentar associados ao produto;</li> <li>m) outras situações que têm impacto na segurança alimentar.</li> </ul>				
<p><b>Q: 7.5 / SA: 4.2</b></p>	<p><b>4.5 Informação Documentada</b></p>				
<p><b>Q: 7.5.1 / SA: 4.2.1</b></p>	<p>4.5.1 O sistema de gestão da qualidade da organização deve incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a informação documentada requerida pelas Normas deste checklist (política, objetivos, procedimentos e registos);</li> <li>b) a informação documentada determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão da qualidade.</li> </ul>				
<p><b>Q: 7.5.2</b></p>	<p>4.5.2 Sempre que criar e atualizar informação documentada, a organização deve assegurar a adequada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) identificação e descrição (p.ex. um título, data, autor, ou número de referência);</li> <li>b) formato (p.ex. língua, versão do software, aspeto gráfico) e suporte (p.ex. papel, eletrónico);</li> <li>c) revisão e aprovação em termos de pertinência e adequação.</li> </ul>				
<p><b>Q:7.5.3 /SA: 4.2.2; 4.2.3 / IFS: 2.1.1; 2.1.2; 2.2.3.11</b></p>	<p><b>4.5.3 Controlo da informação documentada</b></p>				

<p><b>Q:7.5.3</b></p>	<p>4.5.3.1 A informação documentada requerida pelo sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar e pelas Normas desta checklist devem ser controladas de modo a assegurar:</p> <p>a) a sua disponibilidade e pertinência para utilização onde e quando for necessária;</p> <p>b) a sua proteção adequada (p.ex. perda de confidencialidade ou de integridade, utilização indevida).</p>				
<p><b>Q:7.5.3 /SA: 4.2.2; 4.2.3/ IFS: 2.1.1.2; 2.1.1.3; 2.1.1.4; 2.1.1.5; 2.1.2.1; 2.1.2.2; 2.1.2.4; 2.1.2.5</b></p>	<p>4.5.3.2 Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir os controlos necessários da informação documentada (documentos e registos). A organização deve tratar as seguintes atividades, conforme aplicável:</p> <p>a) distribuição, acesso, recuperação e utilização;</p> <p>b) armazenamento e conservação , incluído preservação da legibilidade;</p> <p>c) controlo de alterações (p.ex. controlo de versões);</p> <p>d) retenção e eliminação.</p> <p>A informação documentada de origem externa determinada pela organização como sendo necessária para o planeamento e a operacionalização do sistema de gestão da qualidade deve ser identificada conforme for adequado e controlada.</p> <p>Deve ser registada o motivo para quaisquer alterações em documentos críticos aos requisitos do produto.</p> <p>Informação documentada retida como evidência de conformidade deve ser protegida contra alterações não desejadas.</p>				
<p><b>SA: 4.2.2 / IFS: 2.1.1.1</b></p>	<p>4.5.3.3 O sistema de gestão da qualidade e da segurança alimentar deve ser documentado e implementado, e deve ser mantido num local definido (manual da qualidade e segurança alimentar ou sistema de documentação eletrónico).</p>				
<p><b>IFS: 2.1.2.3</b></p>	<p>4.5.3.4 Todos os registos devem ser mantidos de acordo com os requisitos legais e por um período mínimo de um ano após o prazo de validade. Para produtos que não possuem prazo de validade, o tempo de retenção dos registos deve ser justificado e esta justificação deve ser documentada.</p>				
<p><b>Q: 8</b></p>	<p><b>5. Operacionalização</b></p>				
<p><b>Q: 8.1</b></p>	<p><b>5.1 Planeamento e controlo operacional</b></p>				



	<p>A organização deve planejar, implementar e controlar os processos (ver 1.4) necessários para satisfazer os requisitos para o fornecimento de produtos e serviços e para implementar as ações determinadas na secção 3, ao:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) determinar os requisitos para os produtos e serviços;</li> <li>b) estabelecer critérios para os processos e para a aceitação de produtos e serviços;</li> <li>c) determinar os recursos necessários para obter a conformidade com os requisitos de produto e serviço;</li> <li>d) implementar o controlo dos processos de acordo com os critérios;</li> <li>e) determinar, manter e reter informação documentada na medida do necessário para ter a confiança de que os processos foram realizados conforme planeado e para demonstrar a conformidade de produtos e serviços com os respetivos requisitos.</li> </ul> <p>As saídas deste planeamento devem ser adequadas para a operacionalização da organização.</p> <p>A organização deve controlar as alterações planeadas e rever as consequências das alterações não desejadas, empreendendo conforme necessário ações para mitigar quaisquer efeitos adversos.</p> <p>A organização deve assegurar o controlo dos processos subcontratados (ver 2).</p>				
<b>Q: 8.2</b>	<b>5.2 Requisitos para produtos e serviços</b>				
<b>Q: 8.2.1 / SA: 5.6.1</b>	<b>5.2.1 Comunicação com o cliente</b>				
	<p>A comunicação com os clientes deve incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) fornecer informação relacionada com produtos e serviços;</li> <li>b) inquéritos, contratos ou tratamento de encomendas, incluindo alterações</li> <li>c) processar consultas, contratos ou encomendas, incluindo retificações;</li> <li>d) obter retorno de informação dos clientes relativa a produtos e serviços, incluindo reclamações;</li> <li>e) gerir ou controlar a propriedade do cliente;</li> <li>f) estabelecer requisitos específicos para ações de contingência, quando relevante.</li> </ul>				
<b>Q: 8.2.2</b>	<b>5.2.2 Determinação dos requisitos para produtos e serviços</b>				
	<p>Ao determinar os requisitos relacionados com os produtos e serviços a propor aos clientes, a organização deve assegurar, que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) os requisitos de produtos e serviços são definidos, incluindo quaisquer exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis e os que a organização considera serem necessários;</li> <li>b) pode satisfazer as alegações relativas aos produtos e serviços que propõe.</li> </ul>				
<b>Q: 8.2.3</b>	<b>5.2.3 Revisão dos requisitos para produtos e serviços</b>				

	<p>5.2.3.1 A organização deve assegurar que tem a aptidão para satisfazer os requisitos dos produtos e serviços a propor aos clientes. A organização deve proceder a uma revisão antes de se comprometer a fornecer produtos e serviços a um cliente para incluir:</p> <p>a) requisitos especificados pelo cliente, incluindo os requisitos para as atividades de entrega e posteriores à entrega;</p> <p>b) requisitos não declarados pelo cliente, mas necessários para a utilização especificada ou pretendida, quando conhecida;</p> <p>c) requisitos especificados pela organização;</p> <p>d) exigências estatutárias e regulamentares que sejam aplicáveis aos produtos e serviços;</p> <p>e) requisitos contratuais ou de encomenda que sejam diferentes dos anteriormente expressos.</p> <p>A organização deve assegurar que são resolvidos os requisitos do contrato ou da encomenda que difiram dos anteriormente definidos. Os requisitos do cliente devem ser confirmados pela organização antes da aceitação quando o cliente não fornece uma declaração documentada dos seus requisitos.</p>				
	<p>5.2.3.2 A organização deve reter informação documentada, conforme aplicável:</p> <p>a) dos resultados da revisão;</p> <p>b) de quaisquer novos requisitos para produtos e serviços</p>				
<b>Q: 8.2.4 / IFS: 1.3.1</b>	<p>5.2.4 Alterações aos requisitos para produtos e serviços</p> <p>Quando os requisitos para produtos e serviços forem alterados, a organização deve assegurar que a informação documentada relevante é corrigida e que as pessoas relevantes tomam consciência dos requisitos alterados.</p>				
<b>IFS: 1.3.2</b>	<p>5.2.5 Os resultados deste procedimento terão de ser avaliados e estimados através da determinação de objectivos de qualidade.</p>				
<b>Q: 8.3</b>	<b>5.3 Design e desenvolvimento de produto e serviços</b>				
	<p>5.3.1 A organização deve estabelecer, implementar e manter um processo de design e desenvolvimento que seja adequado para assegurar o subsequente fornecimento de produtos e serviços.</p>				
<b>SA: 7.6.1 / IFS: 2.2.1</b>	<b>5.3.2 Sistema HACCP (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo)</b>				
<b>IFS: 2.2.1.1</b>	<p>5.3.2.1 A base do sistema de controlo de segurança alimentar da empresa terá de ser um sistema HACCP sistemático, abrangente e implementado totalmente com base nos princípios do Codex Alimentarius. Devem também ser considerados os requisitos legais dos países de origem e de destino. O sistema HACCP deve estar implementado em cada site de produção.</p>				

IFS: 2.2.1.2	5.3.2.2 O sistema HACCP deve cobrir todas as matérias-primas, produtos ou grupos de produtos, bem como todos os processos, desde os materiais até à venda, passando pelo desenvolvimento do produto e embalamento do mesmo.				
IFS:2.2.1.3	5.3.2.3 A companhia deve assegurar que o sistema HACCP se baseia em literatura científica ou especificações técnicas comprovadas relativamente aos produtos fabricados e procedimentos. Estes requisitos terão de ser sempre mantidos atualizados com os novas técnicas de processo desenvolvidas.				
IFS: 2.2.1.4	5.3.2.4 O sistema HACCP deve ser revisto e as alterações necessárias devem ser realizadas quando ocorrer qualquer modificação no produto, processo ou etapa.				
<b>Q: 8.3.2 / IFS: 2.2.3</b> 5.3.3 Planeamento do design e desenvolvimento					
Q: 8.3.2	5.3.3.1 Ao determinar as etapas e os controlos para design e desenvolvimento, a organização deve considerar: a) a natureza, a duração e a complexidade das atividades de design e desenvolvimento; b) as etapas requeridas pelo processo, incluindo as revisões de design e desenvolvimento aplicáveis; c) as atividades requeridas de verificação e validação de design e desenvolvimento; d) as responsabilidades e autoridades envolvidas no processo de design e desenvolvimento; e) as necessidades em termos de recursos internos e externos para o design e desenvolvimento de produtos e serviços; f) a necessidade de controlar as interfaces entre as pessoas envolvidas no processo de design e desenvolvimento; g) a necessidade de envolver clientes e utilizadores no processo de design e desenvolvimento; h) os requisitos para o subsequente fornecimento de produtos e serviços; i) o nível de controlo para o processo de design e desenvolvimento esperado pelos clientes e outras partes interessadas relevantes; j) a informação documentada necessária para demonstrar que foram satisfeitos os requisitos de design e desenvolvimento.				
	5.3.3.2 Descrever o produto (Etapa 2 do CA) Deve haver uma descrição completa do produto incluindo todas as informações relevantes sobre segurança do produto, como: - nome do produto ou identificação similar; - composição - parâmetros físicos, organolépticos, químicos e microbiológicos				

<b>SA: 7.3.3.2 / IFS: 2.2.3.1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- requisitos legais para a segurança alimentar do produto</li> <li>- métodos de tratamento</li> <li>- embalagem</li> <li>- durabilidade (vida útil ou período de validade)</li> <li>- rotulagem relacionada com a segurança alimentar e/ou instruções para manuseamento, preparação e utilização;</li> <li>- condições de armazenamento e método de transporte e distribuição</li> </ul>				
<b>SA: 7.3.4 / IFS: 2.2.3.2</b>	<p>5.3.3.3 Identificar o uso pretendido (Etapa 3 do CA)</p> <p>Deve existir uma descrição do uso pretendido do produto consoante a utilização esperada do consumidor final em relação ao mesmo, tendo em conta grupos de consumidores considerados de risco.</p>				
<b>SA: 7.3.5.1 / IFS: 2.2.3.3</b>	<p>5.3.3.4 Elaboração do fluxograma (Etapa 4 do CA)</p> <p>Deve existir um fluxograma para cada produto ou para cada grupo de produto, bem como para todas as variações dos processos e subprocessos (incluindo reformulado e reprocessamento). O fluxograma deverá estar datado, atualizado e deve identificar claramente cada PCC com o número designado.</p> <p>Os fluxogramas devem ser claros, exactos e suficientemente detalhados. Os fluxogramas devem, conforme apropriado, incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a sequência e interacção de todas as etapas da operação;</li> <li>- quaisquer processos externos ou trabalho subcontratado;</li> <li>- a entrada das matérias-primas, ingredientes e produtos intermédios no fluxo;</li> <li>- a realização de reprocessamento e recirculação;</li> <li>- a libertação ou remoção dos produtos acabados, produtos intermédios, subprodutos e resíduos.</li> </ul>				
<b>SA: 7.3.5.1 / IFS: 2.2.3.4</b>	<p>5.3.3.5 Confirmação on-site do fluxograma (Etapa 5 do CA)</p> <p>A equipa HACCP deve verificar o fluxograma on-site, para todas as etapas do processo. Devem ser realizadas correções ao fluxograma quando apropriadas.</p>				

<p><b>SA: 7.4; 7.3.5.2 / IFS: 2.2.3.5; 2.2.3.5.1; 2.2.3.5.2</b></p>	<p>5.3.3.6 Efectuar análise de perigos para cada etapa (Etapa 6 do CA - Princípio 1)</p> <p>Uma análise de perigos deve estar disponível para todos os perigos físicos, químicos e microbiológicos, incluindo alergênicos, que podem ser expectáveis.</p> <p>A análise de perigos deve avaliar a probabilidade de ocorrência dos perigos e a severidade dos seus efeitos adversos para a saúde.</p> <p>As medidas de controlo existentes, os parâmetros do processo e/ou o rigor com o qual são aplicados, ou os procedimentos que podem influenciar a segurança alimentar, devem ser descritos, na extensão necessária à análise de perigos</p> <p>Devem também ser descritos os requisitos externos (p. ex. das autoridades regulamentadoras ou clientes) que possam ter impacto na escolha e no rigor das medidas de controlo.</p> <p>Para cada perigo para a segurança alimentar identificado, deve ser determinado, sempre que possível, o nível de aceitação no produto acabado. O nível determinado deve ter em consideração os requisitos estatutários e regulamentares estabelecidos, os requisitos do cliente para a segurança alimentar, a utilização pelo cliente prevista e outros dados relevantes. A justificação e o resultado da determinação devem ser registados.</p>				
<p><b>SA: 7.4.3</b></p>	<p>5.3.3.7 Avaliação do perigo</p> <p>Deve ser conduzida a avaliação do perigo para determinar, para cada perigo para a segurança alimentar identificado, se a eliminação ou redução para níveis de aceitação é essencial para a produção de géneros alimentícios seguros e se é necessário o controlo para permitir atingir os níveis de aceitação definidos.</p> <p>Cada perigo para a segurança alimentar deve ser avaliado de acordo com a possível severidade dos seus efeitos adversos sobre a saúde e a probabilidade da sua ocorrência. A metodologia utilizada deve ser especificada e os resultados da avaliação do perigo para a segurança alimentar devem ser registados.</p>				
	<p>5.3.3.8 Selecção e avaliação das medidas de controlo</p> <p>Com base na avaliação do perigo, deve ser seleccionada uma combinação apropriada das medidas de controlo, capaz de prevenir, eliminar ou reduzir, até aos níveis de aceitação definidos, estes perigos para a segurança alimentar.</p> <p>As medidas de controlo seleccionadas devem ser classificadas quanto à necessidade de serem geridas pelo(s) PPR(s) operacional(is) ou pelo plano HACCP.</p> <p>A selecção e a classificação devem ser conduzidas utilizando uma abordagem lógica que inclua avaliações, respeitando o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o seu efeito, tendo em conta o rigor aplicado, sobre os perigos para a segurança alimentar;</li> </ul>				

<p><b>SA: 7.4.4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a sua exequibilidade de monitorização (p.ex. aptidão para ser monitorizada em tempo útil, de modo a permitir correcções imediatas);</li> <li>- o seu posicionamento, dentro do sistema, relativo a outras medidas de controlo;</li> <li>- a probabilidade de falha no funcionamento de uma medida de controlo ou uma variabilidade significativa do processo;</li> <li>- a severidade da(s) consequência(s) em caso de falha no seu funcionamento;</li> <li>- se a medida de controlo está especificamente estabelecida e implementada para eliminar ou reduzir significativamente o nível do(s) perigo(s);</li> <li>- os efeitos sinérgicos (i.e., a interacção que ocorre entre duas ou mais medidas, resultando num combinado maior que a soma dos efeitos individuais).</li> </ul>				
<p><b>SA: 7.5</b></p>	<p>5.3.3.9 Estabelecimento de programas pré-requisito operacionais (PPRs operacionais)</p> <p>Os PPRs operacionais devem ser documentados e devem incluir, para cada programa, a seguinte informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- o(s) perigo(s) para a segurança alimentar a serem controlados pelo programa;</li> <li>- as medida(s) de controlo;</li> <li>- os procedimentos de monitorização que demonstram que os PPRs operacionais estão implementados;</li> <li>- as correcções e as acções correctivas a empreender se a monitorização mostrar que os PPRs operacionais não estão sob controlo;</li> <li>- as responsabilidades e as autoridades; - o(s) registo(s) da monitorização.</li> </ul>				
<p><b>Q:8.3.3</b></p>	<p>5.3.4 Entradas para design e desenvolvimento</p>				
	<p>5.3.4.1 A organização deve determinar os requisitos essenciais para os tipos específicos de produtos e serviços a ser objeto de design e desenvolvimento. A organização deve considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- os requisitos funcionais e de desempenho;</li> <li>- a informação resultante de atividades de design e desenvolvimento anteriores semelhantes;</li> <li>- exigências estatutárias e regulamentares;</li> <li>- normas ou códigos de conduta que a organização se tenha comprometido a implementar;</li> <li>- as consequências potenciais de falhas devidas à natureza dos produtos e serviços.</li> </ul> <p>As entradas devem ser adequadas aos propósitos de design e desenvolvimento, completas e sem ambiguidades.</p> <p>Devem ser resolvidas as entradas de design e desenvolvimento que estejam em conflito.</p> <p>A organização deve reter informação documentada das entradas de design e desenvolvimento.</p>				

<b>IFS: 4.2.1</b>	5.3.4.2 Especificações				
<b>IFS: 4.2.1.1</b>	5.3.4.2.1 As especificações deverão estar estabelecidas e disponíveis para todos os produtos finais. As especificações devem ser atualizadas, não ambíguas e atender aos requisitos legais e de clientes.				
<b>IFS: 4.2.1.2 (KO)</b>	5.3.4.2.2 As especificações deverão estar estabelecidas e disponíveis para todas as matérias-primas (matérias-primas/ ingredientes, aditivos, materiais de embalagem, trabalhos posteriores). As especificações deverão estar atualizadas, diretas e que atendem aos requisitos legais e, se existirem, aos requisitos dos clientes.				
<b>IFS: 4.2.1.3</b>	5.3.4.2.3 Quando requerido pelo cliente, as especificações dos produtos deverão ser formalmente aceites.				
<b>IFS: 4.2.1.4</b>	5.3.4.2.4 As especificações e o seu conteúdo deverão ser disponibilizados em todas as áreas pertinentes, acessíveis a todas as pessoas envolvidas.				
<b>IFS: 4.2.1.5</b>	5.3.4.2.5 Deverá existir um procedimento para a criação, modificação e aprovação de especificações para todas as partes do processo, que deverá incluir a aceitação previa do cliente, se as especificações foram acordadas com o mesmo.				
<b>IFS: 4.2.1.6</b>	5.3.4.2.6 O procedimento de controlo de especificações deverá incluir a atualização da especificação do produto final em caso de qualquer modificação: - de matéria-prima - de receita - dos processos que afetam o produto final - da embalagem que afeta o produto final				
<b>SA: 7.3.3.1</b>	5.3.4.2.7 Todas as matérias-primas, ingredientes e materiais para contacto com o produto devem ser descritos, na extensão necessária à condução da análise de perigos, incluindo, conforme apropriado, os seguintes pontos: - características biológicas, químicas e físicas; - composição dos ingredientes compostos, incluindo aditivos e auxiliares tecnológicos; - origem; - método de produção; - métodos de embalagem e distribuição; - condições de armazenagem e prazo de validade; - preparação e/ou manuseamento antes da utilização ou do processamento; - critérios de aceitação relacionados com a segurança dos géneros alimentícios ou especificações dos materiais e dos ingredientes comprados, apropriadas à utilização prevista.				
	5.3.4.2.8 Receitas				

<b>IFS: 4.2.2.1 (KO)</b>	Quando há contratos de clientes em relação às receitas dos produtos e requisitos tecnológicos, estes deverão ser atendidos.				
<b>IFS: 4.19</b>	5.3.4.3 Organismos geneticamente modificados (OGM's)				
<b>IFS: 4.19.1</b>	Para produtos para clientes e/ou países com requisitos de OGM's a empresa deverá ter sistemas e procedimentos que permitam a identificação de produtos formados por OGM's, contendo OGM's ou produzidos a partir de OGM's, inclusive ingredientes, aditivos e aromatizantes.				
<b>IFS: 4.19.2</b>	Deverão estar à disposição especificações de matérias-primas e documentos de fornecimento identificando produtos que contenham OGM's ou sejam formados ou feitos de OGM's. As garantias relativas ao conteúdo de OGM's das matérias-primas deverão ser estabelecidas por contrato com o fornecedor ou a ficha técnica deverá especificar o conteúdo de OGM's. A empresa deverá manter uma lista atualizada de todas as matérias-primas OGM's utilizadas nas suas instalações, que também identifique todas as misturas e fórmulas em que tais matérias-primas OGM's são adicionadas.				
<b>IFS: 4.19.3</b>	Deverão estar disponíveis os procedimentos apropriados que assegurem que os produtos que contenham OGM's ou consistam de OGM's são fabricados de forma a prevenir a contaminação de produtos sem OGM. Dever-se-á ter em conta as medidas de controlo apropriadas para evitar a contaminação cruzada com OGM's. A eficácia destes procedimentos deverá ser monitorizada através de testes.				
<b>IFS: 4.19.4</b>	Os produtos finais contendo OGM's ou rotulados como não contendo OGM's deverão estar declarados de acordo com os requisitos legais vigentes. Os documentos de entrega devem incluir a referência correspondente aos OGM's.				
<b>IFS: 4.19.5</b>	Os requisitos dos clientes relacionados com o conteúdo de OGM's dos produtos deverá ser claramente implementado pela empresa.				
<b>IFS: 4.20</b>	5.3.4.4 Alergénios e condições específicas de produção				
<b>IFS: 4.20.1</b>	Deverão estar disponíveis as especificações de matérias-primas que identifiquem os alérgenos que possam requerer declaração que são relevantes no país de venda do produto final. A empresa deverá manter uma lista atualizada continuamente de todas as matérias-primas contendo alérgenos utilizados nas suas instalações, e também identificando todas as fórmulas e composições, nas quais se adicionam matérias-primas contendo alérgenos.				
<b>IFS: 4.20.2</b>	Os produtos que contenham alérgenos que impliquem a sua declaração deverão ser fabricados de forma a minimizar ao máximo a contaminação cruzada.				



<p><b>IFS: 4.20.3</b></p>	<p>Os produtos acabados que contenham alergénios que impliquem a sua declaração deverão ser declarados de acordo com os requisitos legais vigentes. No caso de presença acidental ou não intencional, a rotulagem de alergénios e vestígios declarados legalmente deverão ter por base uma análise de perigo e avaliação dos riscos associados.</p>				
<p><b>IFS: 4.20.4</b></p>	<p>Deverão implementar-se os procedimentos verificáveis nos casos em que os clientes solicitem especificamente que os produtos sejam “isentos de” determinadas substâncias ou ingredientes (por ex. glúten, carne de suínos) ou a exclusão de determinados métodos de tratamento ou produção.</p>				
<p><b>Q: 8.3.4</b></p>	<p>5.3.5 Controlos do design e desenvolvimento</p>				
<p><b>Q: 8.3.4</b></p>	<p>5.3.5.1 A organização deve aplicar controlos ao processo de design e desenvolvimento para assegurar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) os resultados a ser obtidos são definidos;</li> <li>b) as revisões são conduzidas para avaliar a aptidão dos resultados do design e desenvolvimento para satisfazer os requisitos;</li> <li>c) as atividades de verificação são conduzidas para assegurar que as saídas do design e desenvolvimento satisfazem os requisitos de entrada;</li> <li>d) as atividades de validação são conduzidas para assegurar que os produtos e serviços resultantes satisfazem os requisitos para a aplicação especificada ou a utilização pretendida;</li> <li>e) são empreendidas quaisquer ações necessárias relativas a problemas determinados no decorrer das atividades de revisão, verificação ou validação;</li> <li>f) é retida informação documentada destas atividades.</li> </ul>				
<p><b>IFS: 2.2.3.6</b></p>	<p>5.3.5.2 Determinação dos pontos críticos de controlo (Etapa 7 do CA - Princípio 2)</p> <p>A determinação dos pontos críticos de controlo (PCCs) deve ser facilitada pela aplicação de uma árvore de decisão ou outra(s) ferramenta(s), que demonstre(m) uma abordagem lógica fundamentada.</p> <p>Para todas as etapas que são importantes para a segurança alimentar, mas que não são PCCs, a empresa deve implementar e documentar pontos de controlo (PCs). Devem ser implementadas medidas de controlo apropriadas.</p>				
<p><b>SA: 7.6.3 / IFS: 2.2.3.7</b></p>	<p>5.3.5.3 Estabelecer limites críticos para cada PCC (Etapa 8 do CA – Princípio 3)</p> <p>Para cada PCC, devem ser definidos e validados os limites críticos apropriados de forma a identificar claramente quando um processo está fora de controlo. Estes limites devem ser mensuráveis. Os limites críticos baseados em dados subjetivos devem ser apoiados por instruções ou especificações e/ou na formação escolar e profissional.</p>				

<b>SA: 7.6.4 / IFS: 2.2.3.8</b>	5.3.5.4 Estabelecer sistema de monitorização para cada PCC (Etapa 9 do CA - Princípio 4)				
<b>IFS: 2.2.3.8.1 (KO)</b>	Devem ser estabelecidos procedimentos específicos de monitorização para cada PCC para detetar qualquer perda de controlo no respetivo PCC. Devem ser mantidos os registos da monitorização por um período apropriado. Cada PCC definido deve estar sob controlo. A monitorização e controlo de cada PCC deve ser demonstrada através de registos. Os registos devem especificar a pessoa responsável, assim como, a data e o resultado das atividades de monitorização.				
<b>IFS: 2.2.3.8.2</b>	Os colaboradores responsáveis pela operação de monitorização dos PCCs de ter recebido formação específica.				
<b>IFS: 2.2.3.8.3</b>	Os registos da monitorização dos PCCs devem ser verificados.				
<b>IFS: 2.2.3.8.4</b>	Os PCs devem ser monitorizados e estes devem ser registados. O sistema de monitorização deve consistir em procedimentos, instruções e registos relevantes que abrangem o seguinte: - as medições ou observações que fornecem resultados em tempo adequado; - os dispositivos de monitorização utilizados; - os métodos de calibração aplicáveis;				
<b>SA: 7.6.4</b>	- a frequência de monitorização; - a responsabilidade e a autoridade ligadas à monitorização e a avaliação dos resultados da monitorização; - os requisitos e os métodos de registo. Os métodos e a frequência de monitorização devem permitir determinar a existência de desvios aos limites críticos, a tempo de possibilitar que o produto seja isolado antes de ser utilizado ou consumido.				
<b>SA: 7.6.5 / IFS: 2.2.3.9</b>	5.3.5.5 Estabelecer ações correctivas (Etapa 10 do CA – Princípio 5) Quando a monitorização indicar que um PCC ou PC em particular não está sob controlo, devem ser tomadas e documentadas ações corretivas adequadas. Tais ações corretivas devem também considerar quaisquer produtos não conformes. As correções planeadas e as ações correctivas a empreender quando existem desvios aos limites críticos devem ser especificadas no plano HACCP. As ações devem assegurar que a causa de não-conformidade é identificada, que o(s) parâmetro(s) controlado(s) no PCC está (estão) novamente sob controlo e que o seu reaparecimento é prevenido. Devem ser estabelecidos e mantidos procedimentos documentados para o tratamento apropriado de produtos potencialmente não seguros, com o fim de assegurar que não são liberados até terem sido avaliados.				

<b>Q: 8.3.5</b>	5.3.6 Saídas do design e desenvolvimento			
<b>Q: 8.3.5</b>	<p>5.3.6.1 A organização deve assegurar que as saídas do design e desenvolvimento:</p> <p>a) satisfazem os requisitos de entrada;</p> <p>b) são adequadas para os subsequentes processos de fornecimento de produtos e serviços;</p> <p>c) incluem ou referem requisitos de monitorização e medição, conforme aplicável, bem como critérios de aceitação;</p> <p>d) especificam as características dos produtos e serviços que são essenciais para a utilização pretendida e para a prestação segura e adequada.</p> <p>A organização deve reter informação documentada das saídas de design e desenvolvimento.</p>			
<b>SA: 7.8 / IFS: 2.2.3.10</b>	<p>5.3.6.2 Estabelecer procedimentos de verificação (Etapa 11 do CA – Princípio 6)</p> <p>Devem ser estabelecidos procedimentos de verificação para confirmar que o sistema HACCP é eficaz. Verificar o sistema HACCP no mínimo uma vez por ano. Exemplos das actividades de verificação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- auditorias internas</li> <li>- análises</li> <li>- amostragem</li> <li>- avaliações</li> <li>- reclamações por parte das autoridades e clientes</li> </ul> <p>Os resultados da verificação devem ser incluídos no sistema HACCP.</p>			
<b>IFS: 5.5</b>	<p>5.3.6.2.1 Verificação da quantidade (controlo da quantidade/quantidades de enchimento)</p> <p>Deverá ser definida a frequência e metodologia da verificação de quantidade de forma a cumprir com os requisitos legais e especificações dos clientes, ou, se apropriado, guias relativos à quantidade nominal.</p> <p>Deverá existir um procedimento para definir os critérios de conformidade para porção de verificação de quantidade. Esse procedimento deverá também, entre outros, considerar o peso da tara, a densidade e outros atributos críticos.</p> <p>Deverão ser implementadas e registadas de acordo com um plano de amostragem verificações que assegurem a representatividade da quantidade de produção. Os resultados destas verificações deverão estar de acordo com os criterios definidos para todos os produtos prontos para serem expedidos.</p> <p>Para os produtos adquiridos de terceiros já pré-embalados. Deverão existir evidências sobre a conformidade com os requisitos legais de quantidade nominal.</p> <p>Se aplicável, todo o equipamento utilizado para verificação final, deverá ser legalmente aprovado.</p>			

<b>IFS: 5.6</b>	5.3.6.2.2 Análises de produto			
<b>IFS: 5.6.1</b>	Deverão existir procedimentos que asseguram o cumprimento de todos os requisitos do produto especificados, incluindo os requisitos legais e as especificações. As análises microbiológicas, físicas e químicas requeridas para tal finalidade deverão ser executadas internamente e/ou por subcontratados.			
<b>IFS: 5.6.2</b>	As análises, que são relevantes para a segurança alimentar deverão, preferencialmente, ser realizadas por um laboratório com programas/ métodos acreditados (ISO 17025). Se as análises são executadas por um laboratório interno da fábrica ou sem acreditação, os resultados deverão ser verificados periodicamente por laboratórios acreditados nesses programas/métodos (ISO 17025).			
<b>IFS: 5.6.3</b>	Deverão existir procedimentos que permitam garantir a confiabilidade dos resultados das análises internas com base em métodos de análise reconhecidos oficialmente. Isto deverá ser demonstrado através de ensaios interlaboratoriais ou outros testes de competência.			
<b>IFS: 5.6.4</b>	Deverá ser concebido um plano de teste para análises internas e externas com base numa análise de perigo e avaliação de riscos associados que cobre matérias-primas, produtos semi-acabados e acabados, bem como equipamentos de processamento e materiais de embalagem e, se necessário, análises ambientais. Os resultados dos testes deverão ser documentados.			
<b>IFS: 5.6.5</b>	Os resultados das análises deverão ser avaliados imediatamente. Deverão ser introduzidas medidas corretivas adequadas para quaisquer resultados insatisfatórios. Os resultados analíticos deverão ser revistos periodicamente com o objetivo de identificar tendências. Deverão ser consideradas as tendências que indiquem resultados potencialmente insatisfatórios.			
<b>IFS: 5.6.6</b>	Deverão ser disponibilizadas pessoas com a formação adequada e qualificadas, assim como equipamentos e instalações apropriados para executar as análises internas.			
<b>IFS: 5.6.7</b>	Para a validação da qualidade do produto acabado, dever-se-á executar periodicamente testes organolépticos internos, de acordo com as especificações e relacionados com o impacto sobre os respetivos parâmetros de características do produto. Os resultados destes testes deverão ser documentados.			
<b>IFS: 5.6.8</b>	Com base na análise de perigo, avaliação de riscos associados e em informação interna ou externa sobre os riscos do produto que possam criar impacto na segurança e/ou qualidade do produto (incluindo adulteração e fraude), a empresa deverá atualizar o seu plano de controlo e/ou tomar medidas apropriadas para controlar o impacto sobre o produto final.			
<b>Q: 8.3.6</b>	5.3.7 Alterações do design e desenvolvimento			

	<p>5.3.7.1 A organização deve identificar, rever, e controlar as alterações feitas durante ou após o design e desenvolvimento de produtos e serviços, na medida necessária para assegurar que não há nenhum impacto adverso sobre a conformidade com os requisitos.</p> <p>A organização deve reter informação documentada relativa a:</p> <p>a) alterações no design e desenvolvimento;</p> <p>b) resultados das revisões;</p> <p>c) autorizações para as alterações;</p> <p>d) ações empreendidas para prevenir impactos adversos.</p>				
<b>IFS: 4.3.1</b>	5.3.7.2 Deverá ser implementado um procedimento para o desenvolvimento do produto, que inclua os princípios de análise de perigos de acordo com o sistema HACCP.				
<b>IFS: 4.3.2</b>	5.3.7.3 Os ensaios de formulação, processo de fabrico, parâmetros de processo e cumprimento dos requisitos do produto deverão ser estabelecidos e deverão ter sido assegurados por testes de fábrica e de produto.				
<b>IFS: 4.3.3</b>	5.3.7.4 Os testes de durabilidade ou processos adequados deverão ser executados tendo em conta a formulação do produto, a embalagem, o fabrico e as condições declaradas. A data de validade deverá ser estabelecida adequadamente.				
<b>IFS: 4.3.4</b>	5.3.7.5 Ao estabelecer e validar o prazo de validade do produto (incluído produtos com prazos longos de validade, por exemplo, rotulados com "consumir de preferência antes de"), os resultados dos testes organoléticos deverão ser considerados.				
<b>IFS: 4.3.5</b>	5.3.7.6 No desenvolvimento do produto deverão ser considerados os resultados das avaliações organoléticas.				
<b>IFS: 4.3.6</b>	5.3.7.7 Deverá haver um processo implementado para assegurar que a rotulagem esteja em conformidade com a legislação vigente do país de destino e os requisitos dos clientes.				
<b>IFS: 4.3.7</b>	5.3.7.8 Deverão ser estabelecidas recomendações para preparo e/ou utilização dos produtos alimentares. Quando apropriado, os requisitos dos clientes devem ser incluídos.				
<b>IFS: 4.3.8</b>	5.3.7.9 A empresa deverá demonstrar através de estudos e/ou realizar testes relevantes a fim de validar a informação nutricional ou alegações que são mencionadas na rotulagem. Isso aplica-se tanto para um novo produto como durante todo o seu período de venda.				

IFS: 4.3.9	5.3.7.10 O progresso e os resultados do desenvolvimento do produto deverão ser adequadamente registrados.				
IFS: 4.3.10	5.3.7.11 A empresa deverá garantir que em casos de mudanças na formulação do produto, incluindo trabalho posterior e material de embalagem, as características do processo são revistas a fim de assegurar que os requisitos do produto são respeitados.				
Q: 8.4	5.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos				
Q: 8.4.1	<p>5.4.1 A organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos estão conformes com os requisitos.</p> <p>A organização deve determinar os controlos a aplicar a processos, produtos e serviços de fornecedores externos quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) os produtos e serviços de fornecedores externos se destinam a ser incorporados nos próprios produtos e serviços da organização;</li> <li>b) os produtos e serviços são fornecidos diretamente aos clientes por fornecedores externos em nome da organização;</li> <li>c) um processo, ou parte de um processo, é realizado por um fornecedor externo como resultado de uma decisão da organização.</li> </ul> <p>A organização deve estabelecer e aplicar critérios para a avaliação, seleção, monitorização do desempenho e reavaliação de fornecedores externos com base na respetiva capacidade para fornecer processos ou produtos e serviços de acordo com requisitos. A organização deve reter informação documentada destas atividades e de quaisquer ações que sejam necessárias como resultado das avaliações.</p>				
Q: 8.4.2	5.4.2 Tipo e extensão do controlo				
	<p>A organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos não afetam adversamente a sua capacidade para fornecer de forma consistente aos seus clientes produtos e serviços que estão conformes.</p> <p>A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) assegurar que os processos de fornecedores externos permanecem sob o controlo do seu sistema de gestão da qualidade;</li> <li>b) definir tanto os controlos que tenciona aplicar a um fornecedor externo como os que tenciona aplicar à saída resultante;</li> <li>c) ter em consideração o impacto potencial dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos sobre a capacidade da organização para satisfazer de forma consistente os requisitos dos clientes bem como exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis e a eficácia dos controlos aplicados pelo fornecedor externo;</li> <li>d) determinar a verificação, ou outras atividades, necessárias para assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos satisfazem os requisitos.</li> </ul>				

<b>Q: 8.4.3</b>	5.4.3 Informação para fornecedores externos			
	<p>A organização deve assegurar a adequação dos requisitos antes da sua comunicação ao fornecedor externo.</p> <p>A organização deve comunicar aos fornecedores externos os seus requisitos para:</p> <p>a) processos, produtos e serviços a fornecer;</p> <p>b) a aprovação de produtos e serviços, métodos, processos e equipamento e libertação de produtos e serviços;</p> <p>c) competência das pessoas, incluindo quaisquer qualificações necessárias;</p> <p>d) as interações do fornecedor externo com a organização;</p> <p>e) o controlo e a monitorização do desempenho do fornecedor externo a serem aplicados pela organização;</p> <p>f) as atividades de verificação ou validação que a organização, ou o seu cliente, tenciona levar a cabo nas instalações do fornecedor externo.</p>			
<b>IFS: 4.5</b>	5.4.4 Fornecedores de embalagem do produto			
<b>IFS: 4.5.1</b>	5.4.4.1 A empresa deverá determinar os parâmetros chave para o material de embalagem, com base na análise de perigo, avaliação dos riscos associados e intenção de uso.			
<b>IFS: 4.5.2</b>	5.4.4.2 Deverão existir especificações detalhadas relativas a todos os materiais de embalagem, as quais deverão refletir a legislação vigente relevante.			
<b>IFS: 4.5.3</b>	5.4.4.3 Deverão existir certificados de conformidade para todo o material de embalagem que possa ter influência sobre o produto e deverá cumprir com os requisitos legais vigentes. No caso de não existirem requisitos legais aplicáveis, deverão estar disponíveis evidências que demonstrem que o material de embalagem é adequado ao uso. Isto aplica-se para o material de embalagem que possa ter influência sobre as matérias-primas, semiprocessado e produtos acabados.			
<b>IFS: 4.5.4</b>	5.4.4.4 Com base na análise de perigo e avaliação dos riscos associados, a empresa deverá verificar a adequação do material de embalagem para cada produto relevante (por exemplo, testes organoléuticos, testes de armazenamento, análises químicas, testes de migração).			
<b>IFS: 4.5.5</b>	5.4.4.5 A empresa deverá assegurar que a embalagem utilizada corresponde ao produto a ser embalado. O uso correto da embalagem deverá ser periodicamente verificado e as verificações devem ser documentadas.			
<b>IFS: 4.5.6</b>	5.4.4.6 A informação de rotulagem deverá ser legível, indelével e deverá cumprir com as especificações do produto definidas com o cliente. Isso deverá ser periodicamente verificado e as verificações deverão ser documentadas.			

<b>Q: 8.5</b>	5.5 Produção e prestação do serviço			
<b>Q: 8.5.1</b>	5.5.1 Controlo da produção e da prestação do serviço			
	<p>A organização deve implementar a produção e a prestação do serviço sob condições controladas.</p> <p>As condições controladas devem incluir, conforme aplicável:</p> <p>a) a disponibilidade de informação documentada que defina as características dos produtos a serem produzidos, os serviços a serem prestados ou as atividades a serem desempenhadas e os resultados a serem obtidos;</p> <p>b) a disponibilidade e a utilização de recursos de monitorização e de medição adequados;</p> <p>c) a implementação de atividades de monitorização e de medição em etapas adequadas para verificar que os critérios de controlo dos processos ou das saídas e os critérios de aceitação de produtos e serviços foram satisfeitos;</p> <p>d) a utilização da infraestrutura e do ambiente adequados para a operacionalização dos processos;</p> <p>e) a designação de pessoas competentes, incluindo quaisquer qualificações requeridas;</p> <p>f) a validação e a revalidação periódica da capacidade dos processos de produção e de prestação do serviço para serem atingidos os resultados planeados, quando a saída resultante não possa ser verificada por uma monitorização ou medição subsequente;</p> <p>g) a implementação de ações para prevenir o erro humano;</p> <p>h) a implementação de atividades de libertação, de entrega e posteriores à entrega.</p>			
<b>Q: 8.5.2 / SA: 7.9</b>	5.5.2 Identificação e rastreabilidade			
	<p>5.5.2.1 A organização deve utilizar meios adequados para identificar as saídas quando for necessário assegurar a conformidade de produtos e serviços.</p> <p>A organização deve identificar o estado das saídas em relação aos requisitos de monitorização e de medição ao longo da produção e da prestação do serviço.</p> <p>A organização deve controlar a identificação única das saídas quando a rastreabilidade for um requisito e deve reter a informação documentada necessária para permitir a rastreabilidade.</p>			
<b>IFS: 4.18.1 (KO)</b>	<p>5.5.2.2 Deverá ser implementado um sistema de rastreabilidade que permita a identificação dos lotes de produtos e a sua relação com os lotes de matérias-primas, embalagens em contato direto com os alimentos, embalagens que previsivelmente deverão estar em contato direto com os alimentos. O sistema de rastreabilidade deverá incorporar todos os registos relevantes de receção, produção e distribuição. A rastreabilidade deverá ser garantida e documentada até à entrega ao cliente.</p>			



<b>IFS: 4.18.2</b>	5.5.2.3 Os registos da rastreabilidade downstream (desde o início da produção até ao cliente) deverão estar disponíveis. O prazo para recuperação destes registos para revisão deverá ser compatível com as necessidades do cliente.			
<b>IFS: 4.18.3</b>	5.5.2.4 A rastreabilidade deverá ser implementada para identificar a relação entre os lotes do produto final e os seu rótulos.			
<b>IFS: 4.18.4</b>	5.5.2.5 O sistema de rastreabilidade deverá ser testado periodicamente - pelo menos anualmente e a cada mudança no sistema de rastreabilidade. O teste deverá verificar a rastreabilidade upstream e a downstream (do cliente até às matérias primas e vice-versa), incluindo a verificação de quantidade. Os resultados dos teste deverão ser registados.			
<b>IFS: 4.18.5</b>	5.5.2.6 A rastreabilidade deverá ser garantida em todas as etapas, incluindo o que está ainda a ser realizado, após processamento e reprocessado.			
<b>IFS: 4.18.6</b>	5.5.2.7 A rotulagem de lotes de semiprocessados ou produtos finais deverá ser feita no momento em que os produtos são diretamente embalados para assegurar uma clara rastreabilidade dos produtos. Quando os produtos são rotulados posteriormente, os produtos armazenados temporariamente deverão receber uma rotulagem específica do lote. O prazo de validade (por exemplo, "consumir de preferência antes de ") dos produtos rotulados deverá ser calculado a partir do lote da produção original.			
<b>IFS: 4.18.7</b>	5.5.2.8 Se solicitado pelo cliente, deverão ser armazenadas amostras representativas e identificadas do lote de produção apropriadas e mantidas até o vencimento do produto final e, se necessário, por um período pré-determinado além da data.			
<b>Q: 8.5.3</b>	5.5.3 Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos			
	A organização deve cuidar da propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos enquanto a mesma estiver sob o seu controlo ou a ser utilizada pela organização. A organização deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar a propriedade de clientes ou fornecedores externos disponibilizada para utilização ou para incorporação nos produtos e serviços. Quando a propriedade de um cliente ou fornecedor externo se perde, danifica ou é de outra forma tida como inadequada para utilização, a organização deve reportá-lo ao cliente ou fornecedor externo e reter informação documentada da ocorrência.			
<b>IFS: 4.1</b>	5.5.3.1 Acordos contratuais Os requisitos definidos entre os parceiros contratuais deverão ser estabelecidos, acordados e revistos quanto à sua aceitação antes da conclusão do acordo de fornecimento. Todas as cláusulas relacionadas à qualidade e segurança alimentar devem ser conhecidas e comunicadas a cada área relevante. As alterações dos acordos contratuais deverão ser documentadas e comunicadas entre os parceiros contratuais.			

<b>Q: 8.5.4</b>	5.5.4 Preservação			
	A organização deve preservar as saídas durante a produção e a prestação do serviço, na medida necessária para assegurar a conformidade com os requisitos.			
<b>Q: 8.5.5</b>	5.5.5 Atividades posteriores à entrega			
	A organização deve satisfazer os requisitos para as atividades posteriores à entrega associadas aos produtos e aos serviços. Ao determinar a extensão das atividades posteriores à entrega requeridas, a organização deve considerar: a) as exigências estatutárias e regulamentares; b) as potenciais consequências não desejadas associadas aos seus produtos e serviços; c) a natureza, a utilização e o tempo de vida pretendidos para os seus produtos e serviços; d) os requisitos dos clientes; e) o retorno de informação dos clientes.			
<b>IFS: 5.8</b>	5.5.5.1 Gestão de reclamações de clientes e autoridades Dever-se-á implementar um sistema de gestão das reclamações dos produtos. Todas as reclamações deverão ser avaliadas por uma equipa competente. Se necessário e quando se justifique, dever-se-á tomar imediatamente as ações apropriadas. As reclamações deverão ser analisadas visando a implementação de ações preventivas, a fim de evitar a repetição da não conformidade. Os resultados da análise dos dados das reclamações deverão ser disponibilizados às pessoas responsáveis relevantes e à Direção.			
<b>Q: 8.5.6</b>	5.5.6 Controlo das alterações			
	A organização deve rever e controlar alterações na produção ou na prestação do serviço, na medida necessária para assegurar a conformidade continuada com os requisitos. A organização deve reter informação documentada que descreva os resultados da revisão das alterações, as pessoas que autorizaram as alterações e quaisquer ações que resultem da revisão.			
<b>Q: 8.6</b>	<b>5.6 Libertação de produtos e serviços</b>			

<p><b>Q: 8.6</b></p>	<p>A organização deve implementar disposições planeadas, nas etapas adequadas, para verificar se os requisitos para produtos e serviços foram satisfeitos. A libertação de produtos e serviços para o cliente não deve prosseguir antes de terem sido completadas de forma satisfatória as disposições planeadas, exceto quando aprovada por uma autoridade relevante e, onde aplicável, pelo cliente. A organização deve reter a informação documentada relativa a libertação de produtos e serviços. A informação documentada deve incluir: a) evidência da conformidade com os critérios de aceitação b) rastreabilidade às pessoas que autorizaram a libertação</p>				
<p><b>Q: 8.7</b>      <b>5.7 Controlo de saídas não conformes</b></p>					
<p><b>Q: 8.7.1</b></p>	<p>5.7.1 A organização deve assegurar que as saídas não conformes com os respetivos requisitos são identificadas e controladas para prevenir a sua utilização ou entrega não pretendidas.</p>				
<p><b>Q: 8.7.2</b></p>	<p>5.7.2 A organização deve reter informação documentada que: a) descreva a não conformidade; b) descreva as ações empreendidas; c) descreva quaisquer derrogações obtidas; d) identifique a autoridade que decide a ação correspondente à não conformidade.</p>				
<p><b>SA: 7.10.4 / IFS: 5.9</b>      <b>5.8 Gestão de ocorrências, retirada de produto, revogação de produto</b></p>					
<p><b>IFS: 5.9.1</b></p>	<p><b>5.8.1</b> Deverá ser definido, implementado e seguido um procedimento de gestão de ocorrências e das potenciais situações de emergência que impactam na segurança, licitude e qualidade alimentar. Isto inclui, no mínimo: a nomeação e formação de uma equipa de crise, uma lista de contatos de emergência, fontes de aconselhamento jurídico (se necessário), contatos disponíveis, informação de cliente, e um plano de comunicação, incluindo informação aos consumidores.</p>				
<p><b>IFS: 5.9.2 (KO)</b></p>	<p><b>5.8.2</b> Deverá existir um procedimento eficaz de retirada e recolha de todos os produtos, que garanta que os clientes envolvidos tenham acesso à informação o mais rápido possível. Este procedimento deverá incluir uma clara definição de responsabilidades.</p>				

IFS: 5.9.3	5.8.3 Deverão estar disponíveis os detalhes atualizados de contacto de emergência (como os nomes e números de telefone dos fornecedores, clientes e autoridades competentes). Uma pessoa da empresa que tenha autoridade para iniciar o processo de gestão de incidentes, deverá estar permanentemente disponível.				
IFS: 5.9.4	5.8.4 A validade, eficácia e pontualidade da implementação do procedimento da retirada deverão estar sujeitas a testes internos regulares, com base numa análise de perigo e avaliação de riscos associados, mas executados, no mínimo, uma vez por ano. Isto deverá ser executado de forma a assegurar a efetiva implementação e operação do procedimento.				
SA: 7.10.3.2 / IFS: 5.7	<b>5.9 Quarentena do produto (bloqueio e retenção) e aprovação do produto</b>				
IFS: 5.7.1	Dever-se-á estabelecer um procedimento, com base numa análise de perigo e avaliação de riscos associados, relativamente à quarentena e aprovação de todas as matérias-primas, produtos semi-acabados a acabados e materiais de embalagens. O procedimento deverá assegurar apenas produtos e materiais conformes com os requisitos do produto são processados e aprovados.				
Q: 9 / SA: 8.3	<b>6. Avaliação do desempenho</b>				
Q: 9.1 / SA: 8.3	<b>6.1 Monitorização, medição, análise e avaliação</b>				
Q:9.1.1 / SA:8.3	6.1.1 A organização deve determinar: a) o que necessita ser monitorizado e medido; b) os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação necessários para assegurar resultados válidos; c) quando se deve proceder à monitorização e à medição; d) quando se deve proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição. A organização deve avaliar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar. A organização deve reter informação documentada adequada como evidência dos resultados.				

Q: 9.1.2	6.1.3 Satisfação do cliente A organização deve monitorizar a perceção do cliente quanto à medida em que as suas necessidades e expetativas foram satisfeitas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorizar e rever esta informação.				
Q: 9.1.3	6.1.4 Análise e avaliação A organização deve analisar e avaliar dados e informação adequados que resultem da monitorização e da medição. Os resultados da análise devem ser usados para avaliar: a) a conformidade de produtos e serviços; b) o grau de satisfação do cliente; c) o desempenho e a eficácia do sistema de gestão da qualidade; d) se o planeamento foi implementado com eficácia; e) a eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades; f) o desempenho de fornecedores externos; g) as necessidades de melhorias no sistema de gestão da qualidade.				
IFS: 5.3	6.1.5 Validação e controlo de processos				
IFS: 5.3.1	6.1.5.1 Deverá estar claramente definido o critério para a validação e o controlo de processo.				
IFS: 5.3.2	6.1.5.2 Quando o controlo de processo e de parametros do ambiente de trabalho (temperatura, tempo, pressão, propriedades químicas, etc.) é essencial para assegurar os requisitos do produto, tais parametros deverão ser monitorizados e registados continuamente e/ ou em intervalos apropriados.				
IFS: 5.3.3	6.1.5.3 Todas as operações de reformulação deverão ser validadas, monitorizadas e documentadas. Estas operações não deverão afetar os requisitos do produto.				
IFS: 5.3.4	6.1.5.4 Deverão existir procedimentos adequados para notificação imediata, registos e monitorização de mau funcionamento de equipamentos e desvios de processo.				
IFS: 5.3.5	6.1.5.5 A validação do processo deverá ser realizada utilizando os dados recolhidos que sejam relevantes para a segurança do produto e dos processos. Se ocorrerem modificações substanciais, deverá ser realizada uma revalidação.				
Q: 9.2 / SA: 8.4.1 / IFS: 5.1	6.2 Auditoria interna				

Q: 9.2.1 / SA: 8.4.1	<p>6.2.1 A organização deve conduzir auditorias internas em intervalos planeados para proporcionar informação sobre se o sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar:</p> <p>a) está em conformidade com os próprios requisitos da organização para o seu sistema de gestão da qualidade e os requisitos das normas aplicáveis;</p> <p>b) está eficazmente implementado e mantido.</p>				
Q: 9.2.2 / SA: 8.4.1 / IFS: 5.1.3; 5.1.4; 5.1.5	<p>6.2.2 A organização deve:</p> <p>a) planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditorias que inclua frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planeamento e reporte, o qual deve ter em consideração a importância dos processos envolvidos, alterações que tenham impacto na organização e os resultados de auditorias anteriores;</p> <p>b) definir os critérios da auditoria e o âmbito para cada auditoria;</p> <p>c) selecionar auditores e conduzir auditorias de modo a assegurar a objetividade e a imparcialidade do processo de auditoria;</p> <p>d) assegurar que os resultados da auditoria são comunicados à gestão relevante e às pessoas dos departamentos em causa;</p> <p>e) empreender as correções e as ações corretivas apropriadas sem atrasos indevidos;</p> <p>f) reter informação documentada como evidência da implementação do programa de auditoria e dos respetivos resultados.</p>				
IFS: 5.1 (KO)	<p>6.2.3 As auditorias internas eficazes deverão ser conduzidas de acordo com o programa de auditoria definido e acordado, e deverá abranger pelo menos todos os requisitos da Norma IFS. O âmbito e a frequência das auditorias internas deverão ser determinados pela análise de perigos e avaliação dos riscos associados. Isto também se aplica às áreas externas de armazenamento, próprias ou contratadas pela empresa.</p>				
IFS: 5.1.2	<p>6.2.4 As auditorias internas de atividades que são críticas para a segurança alimentar e para as especificações do produto deverão ser executadas, no mínimo, uma vez por ano.</p>				
IFS: 5.2	<p>6.2.5 Inspeção no local do fabrico</p> <p>Deverão ser planeadas e executadas as inspeções da fábrica (por ex., controlo de produto, higiene, riscos de corpos estranhos, higiene pessoal e limpeza). A frequência das inspeções em cada área (incluindo áreas externas) e de cada atividade deve ser baseada na análise de perigos e avaliação de riscos associados e no histórico de experiências anteriores.</p>				
Q: 9.3 / SA: 5.8	6.3 Revisão pela Gestão				

<p>Q: 9.3.1 / SA: 5.8.1 / IFS: 1.4.1; 1.4.2</p>	<p>6.3.1 A gestão de topo deve proceder à revisão do sistema de gestão da qualidade da organização, em intervalos planeados, para assegurar a sua continua pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização. Esta revisão deve incluir a avaliação de oportunidades de melhoria e a necessidade de alterações ao sistema de gestão da segurança alimentar, incluindo a política da segurança alimentar. Os registos das revisões pela gestão devem ser mantidos.</p>				
<p>Q: 9.3.2 / SA: 5.8.2 /IFS: 1.4.3</p>	<p>6.3.2 Entradas para a revisão pela gestão  A revisão pela gestão deve ser planeada e executada tendo em consideração:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) o estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;</li> <li>b) alterações em questões externas e internas que são relevantes para o sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar e que o podem afetar;</li> <li>c) informações quanto ao desempenho e à eficácia do sistema de gestão da qualidade, incluindo tendências relativas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- satisfação do cliente e retorno de informação de partes interessadas relevantes;</li> <li>- medida em que os objetivos da qualidade foram cumpridos;</li> <li>- desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços;</li> <li>- não conformidades e ações corretivas;</li> <li>- resultados de monitorização e medição;</li> <li>- resultados das auditorias;</li> <li>- desempenho de fornecedores externos;</li> </ul> </li> <li>d) situações de emergência e retirada;</li> <li>e) resultados da revisão de atividades e atualização do sistema</li> <li>f) a adequação dos recursos;</li> <li>g) a eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades;</li> <li>h) oportunidades de melhoria.</li> </ul>				
<p>Q: 9.3.3 / SA: 5.8.3</p>	<p>6.3.3 Saídas da revisão pela gestão  As saídas da revisão pela gestão devem incluir decisões e ações relacionadas com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) oportunidades de melhoria;</li> <li>b) quaisquer necessidades de alterações ao sistema de gestão da qualidade;</li> <li>c) necessidades de recursos.</li> <li>d) garantia da segurança alimentar</li> <li>e) revisões da política da segurança alimentar das organizações e respectivos objectivos</li> </ul>				

	A organização deve reter informação documentada como evidência dos resultados das revisões pela gestão.			
<b>Q: 10</b>	<b>7 Melhoria</b>			
<b>Q: 10.1 / SA: 8.5.1</b>	<p><b>7.1</b> A organização deve determinar e seleccionar oportunidades de melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para satisfazer os requisitos dos clientes e aumentar a satisfação do cliente.</p> <p>Estas devem incluir:</p> <p>a) melhoria dos produtos e serviços para satisfazer requisitos, bem como para considerar necessidades e expectativas futuras;</p> <p>b) correção, prevenção ou redução de efeitos não desejados;</p> <p>c) melhoria do desempenho e da eficácia do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar através da utilização da comunicação, da revisão pela gestão, da auditoria interna, da avaliação dos resultados individuais de verificação, da análise dos resultados das actividades de verificação, da validação das combinações de medidas de controlo, das acções correctivas e da actualização do sistema de gestão da segurança alimentar.</p>			
<b>Q: 10.2 / SA: 7.10.1; 7.10.2 / IFS: 5.10; 5.11</b>	<b>7.2 Não conformidade e ação corretiva</b>			
<b>Q: 10.2.1 / SA: 7.10.2</b>	<p><b>7.2.1</b> Quando ocorre uma não conformidade, incluindo as que resultarem de reclamações, a organização deve:</p> <p>a) reagir à não conformidade e, conforme aplicável tomar medidas para a controlar e corrigir ou lidar com as consequências;</p> <p>b) avaliar a necessidade de ações para eliminar as causas da não conformidade, de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência em qualquer lugar ao:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rever e analisar a não conformidade;</li> <li>- determinar as causas da não conformidade;</li> <li>- determinar se existem não conformidades similares ou se poderiam vir a ocorrer;</li> </ul> <p>c) implementar quaisquer ações necessárias;</p> <p>d) rever a eficácia de quaisquer ações corretivas empreendidas;</p>			



	<p>e) atualizar os riscos e as oportunidades determinados durante o planeamento, se necessário;</p> <p>f) efetuar alterações no sistema de gestão da qualidade, se necessário.</p> <p>As ações corretivas devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades encontradas.</p>				
IFS: 5.10.1	<p>7.2.2 Deverá existir um procedimento para a gestão de todas as matérias-primas, produtos semi-acabados e acabados, equipamento de processamento e materiais de embalagem não conformes. Deverá incluir, no mínimo: - procedimentos de quarentena /isolamento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- análise de perigos e avaliação de riscos associados</li> <li>- identificação (por ex. rotulagem)</li> <li>- decisão sobre a continuidade da utilização (por ex., aprovação para venda, trabalho ulterior, pós-tratamento, bloqueio, quarentena, rejeição/ eliminação).</li> </ul>				
IFS: 5.10.2	<p>7.2.3 As responsabilidades para a gestão das não conformidades deverão ser identificadas claramente. Todos os colaboradores envolvidos deverão perceber as regras do procedimento para a gestão de produtos não conformes.</p>				
IFS: 5.10.3	<p>7.2.4 Na presença de não conformidades, deverão ser tomadas as correções imediatas a fim de assegurar que os requisitos do produto sejam cumpridos.</p>				
IFS: 5.10.4	<p>7.2.5 Produtos embalados ou materiais de embalagem fora de especificação, ambos relacionados com marcas próprias, não deverão ser disponibilizados no mercado com o rótulo em questão. As exceções deverão ser acordadas por escrito com os parceiros contratuais.</p>				
IFS: 5.11.1	<p>7.2.6 Deverá ser estabelecido um procedimento para o registo e análise das não conformidades com o objetivo de evitar reincidências tomando as ações preventivas e/ou corretivas</p>				
<b>IFS: 5.11.2 (KO)</b>	<p><b>7.2.7</b> As ações corretivas deverão ser formuladas claramente, documentadas e executadas atempadamente de forma a prevenir outras ocorrências de não conformidade. Deverão ser definidas claramente as responsabilidades e os cronogramas das ações corretivas. A documentação deverá ser guardada, protegida e estar sempre disponível.</p>				
IFS: 5.11.3	<p>7.2.8 O desempenho das ações corretivas implementadas deverá ser documentado, verificando-se também a sua eficácia.</p>				
Q: 10.2.2	<p>7.2.9 A organização deve reter informação documentada como evidência:</p> <p>a) da natureza das não conformidades e de quaisquer ações subsequentes;</p>				

	b) dos resultados de qualquer ação corretiva.			
<b>Q: 10.3</b>	<b>7.3 Melhoria contínua</b>			
<b>Q: 10.3 / SA: 8.5.2</b>	<p>A organização deve melhorar de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficácia do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar.</p> <p>A organização deve considerar os resultados da análise e da avaliação e as saídas da revisão pela gestão para determinar se há necessidades ou oportunidades que devem ser tratadas no contexto da melhoria contínua.</p> <p>A equipa de segurança alimentar deve avaliar o sistema em intervalos planeados e ponderar a necessidade de revisão da análise de perigos, dos PPR operacionais ou do plano HACCP, sendo que as ações de atualização devem ser registadas e reportadas como uma entrada para a revisão pela gestão.</p>			
<b>IFS: 6</b>	<b>8. Food Defense</b>			
<b>IFS: 6.1</b>	<b>8.1 Avaliação Food Defense</b>			
<b>IFS: 6.1.1</b>	<b>8.1.1</b> As responsabilidades para Food Defense deverão estar claramente definidas. Os responsáveis deverão ser pessoas chave ou deverão ter acesso à alta direção. Deverá ser demonstrado conhecimento suficiente nesta área.			
<b>IFS: 6.1.2</b>	<b>8.1.2</b> Deverá ser realizada e documentada uma análise de perigo e avaliação dos riscos associados para Food Defense. Com base nesta avaliação e nos requisitos legais, deverão ser identificadas as áreas críticas para a segurança. A análise de perigo e a avaliação dos riscos associados para Food Defense deverão ser conduzidas anualmente ou quando ocorrerem mudanças que afetem a integridade do alimento. Deverá ser definido um sistema de alerta apropriado e periodicamente testado quanto à sua eficácia.			
<b>IFS: 6.1.3</b>	<b>8.1.3</b> Se a legislação torna o registo ou as inspeções on-site necessárias, estas evidências deverão ser fornecidas.			
<b>IFS: 6.2</b>	<b>8.2 Segurança das instalações</b>			
<b>IFS: 6.2.1</b>	<b>8.2.1</b> Com base numa análise de perigo e avaliação dos riscos associados, deverão ser adequadamente protegidas as áreas críticas identificadas para a segurança, para evitar o acesso de pessoas não autorizadas. Os pontos de acesso deverão ser controlados.			
<b>IFS: 6.2.2</b>	<b>8.2.2</b> Deverão estar implementados procedimentos para prevenir adulteração e/ou permitir a identificação de sinais de adulteração.			

<b>IFS: 6.3</b>	<b>8.3 Segurança dos colaboradores e visitantes.</b>			
<b>IFS: 6.3.1</b>	8.3.1 A política de visitante deverá conter aspetos do plano de Food Defense. O pessoal de entrega e carregamento em contacto com o produto deverá ser identificado e deverá respeitar as regras de acesso da empresa. Os visitantes e prestadores de serviços externos deverão estar identificados nas áreas com produtos armazenados e deverão ser registados no momento do acesso. Estes deverão ser informados sobre as políticas das instalações e os seus acessos deverão ser controlados de acordo com as mesmas.			
<b>IFS: 6.3.2</b>	8.3.2 Todos os colaboradores deverão ser treinados em Food Defense com relação às exigências do produto e às necessidades de formação dos colaboradores ou quando ocorrerem mudanças significantes no programa. As sessões de formação deverão ser documentadas. Deverão considerar os aspetos de segurança nas práticas de contratação e demissão de funcionários, conforme permitido por lei.			
<b>IFS: 6.4</b>	<b>8.4 Inspeções Externas</b>			
<b>IFS: 6.4.1</b>	8.4.1 Deverá existir um procedimento documentado para a gestão de inspeções externas e visitas regulamentares. Os colaboradores relevantes deverão ser formados para executar os procedimentos.			