



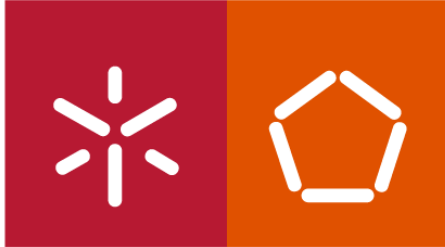
Universidade do Minho

Escola de Engenharia

Mélanie Teixeira Alves Castro

Análise do Processo de Certificação dos Clientes do Setor Agroalimentar

Abril – 2020



Universidade do Minho

Escola de Engenharia

Mélanie Teixeira Alves Castro

Análise do Processo de Certificação dos Clientes do Setor Agroalimentar

Trabalho de Mestrado

Mestrado em Tecnologia e Ciência Alimentar

Trabalho efetuado sob orientação de:

**Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Sousa Marques da
Rocha Fernandes**

**Prof. Dr. Paulo Alexandre Costa Araújo
Sampaio**

Abril – 2020

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-Compartilhalgual

CC BY-NC-SA

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

AGRADECIMENTOS

Desde já, agradeço:

A meus pais, Armando e Sandra, por terem me educado e se submetido a muitas abdições para criarem filhos honestas e seres humanos com valores os quais apreciavam, bem como a meu irmão Danilo;

A meu marido Bertino, que tanto me apoiou, assim como sofreu pelo tempo em que tivemos um oceano nos afastando, mas um amor forte que nos manteve íntegros e com nossa família mais unida do que nunca;

A meus filhos, Beatriz e Armando, tesouros de uma mãe, vieram comigo para Portugal, abriram mão de amigos e do mundo que os cercavam para estarem junto a mim. Foram meu conforto e minha força para eu conseguir concluir mais uma etapa de minha formação e servir de inspiração a eles, a mostrar como são as lutas pelo que sonhamos;

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Sousa Marques da Rocha Fernandes, uma pessoa humana e que transmite a mim a essência da palavra paz, que acreditou em mim, me acalmava e esteve presente em todos os momentos para eu conseguir de fato concluir este projeto;

A meu coorientador, Prof. Dr. Paulo Alexandre Costa Araújo Sampaio, que, em suas aulas fantásticas, me fez decidir qual o caminho a seguir em meu estágio e, consequentemente, em meu trabalho de Mestrado;

À meu grande amigo, que, mesmo de longe, estava tão presente com palavras e orações – Elison.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

Com o aumento da conscientização dos consumidores com relação à segurança alimentar, no decorrer dos anos houve um aumento quanto à pressão junto aos organismos reguladores e às indústrias alimentares, de forma a garantir a produção de alimentos com qualidade e segurança para o consumidor.

Nesse contexto, surgem os Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar, essenciais para a avaliação e a gestão dos perigos, dos riscos e de suas consequências para o consumidor e também para as relações comerciais.

O presente trabalho tem, como objetivo, contribuir com sugestões de melhorias da Gestão de Processos de Certificação do setor agroalimentar, nos referenciais BRC e IFS, do organismo de certificação.

Quanto à metodologia adotada no trabalho, foi a IA (Investigação Ação), que é essencialmente prática e tem o propósito de resolver problemas organizacionais, através do contato com a equipa de colaboradores imersos na rotina e nos problemas da empresa, de forma a realizar diagnóstico, planeamento, implementações de ações e avaliação.

No estudo, pode-se observar uma necessidade de ajustes relacionados ao fluxograma de processos, aos sistemas de informática do organismo de certificação e organismo parceiro, à atenção aos inquéritos de satisfação do cliente, metodologia de avaliação do desempenho dos serviços prestados pela empresa e auditores e atenção ao comprometimento da empresa com a qualidade dos serviços ofertados com o quadro atual de colaboradores.

As oportunidades de melhoria identificadas ao longo deste trabalho são sugestões para uma avaliação da gestão de topo com o intuito de aumento na qualidade dos serviços prestados, assim como satisfação dos clientes e melhores condições para os colaboradores realizarem suas atividades conforme preconizado pela empresa.

Palavras-chave: Certificação; Segurança Alimentar; Clientes; Setor agroalimentar.

ABSTRACT

The increase of customers' awareness concerning *food* safety caused, over the years, an increase about the pressure on regular organizations and *food* industries, to ensure the *food* production of quality and safety for consumers.

In this context, the *food* Safety Management Systems appeared, and they are essential to do evaluation and management of the risks and their consequences for both consumers and trade relations.

This work aims to contribute with suggestions for improvements on the Certification Process Management *agri-food* sector, the references BRC and IFS, the Organization of Certification.

The methodology used in this work was the Action Research (IA - Investigação Ação), that is essentially practical and has the purpose to solve organizational problems, through contact with the group of collaborators immersed in the routine and company problems, to they be able to do diagnosis, planning, implementations of actions and evaluation.

In this study, it is observed the necessity of adjusts on the processes flowchart, the certification body and partner body computing systems, the attention for the inquiries of customer's satisfaction, evaluation methodology of the accomplishment on services provided by the company, auditors and attention to the company commitment with the quality of the services offered with the collaborators' current group.

The opportunities of improvement identified along this work are suggestions to evaluation of the top management, in order to increase the quality of the services provided, as customers' satisfaction and better conditions for the collaborators do their activities as recommended by the company.

Keywords: Certification; *food* Safety; Customers; *agri-food* Sector.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	ii
AGRADECIMENTOS	iii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE TABELAS	xii
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
1. Introdução	02
2. Contextualização Técnica	05
2.1. Segurança Alimentar	05
2.2. Sistemas de Gestão da Segurança	06
2.2.1. Codex Alimentarius	08
2.2.2. HACCP	09
2.2.3. Normas da Certificação	09
2.2.3.1. Normas ISO	10
2.2.3.2. Normas BRC	10
2.2.3.3. Normas IFS	13
2.2.3.4. Normas FSSC 22000	16
2.2.4. GFSI (Global food Safety Initiative)	17
2.2.5. Acreditação	17
2.3. Setor agroalimentar	19
3. Metodologia	22
3.1. Realização de um diagnóstico	22
3.2. Análise dos Resultados	23
3.3. Definições de ações	23
3.4. Revisão Bibliográfica	23
4. Estudo de caso - Processo de Certificação dos Clientes agroalimentar	24

4.1. Descrição da empresa	25
4.1.1. Modelo Organizacional do organismo de certificação	25
4.1.2. Estrutura documental	27
4.1.3. Classificação dos clientes Organismo de certificação	28
4.2. Resultados	28
4.2.1. Seleção de auditores	28
4.2.2. Processo de Certificação	30
4.2.3. Fluxograma do Processo de Certificação dos Referenciais BRC e IFS ...	31
4.2.4. Análise dos inquéritos de satisfação dos clientes	33
4.2.4.1. Avaliação dos auditores do organismo de certificação	34
4.2.4.2. Avaliação dos auditores do organismo parceiro	43
4.2.4.3. Comparativo da avaliação do serviço do organismo de certificação e organismo parceiro	48
4.2.5. Avaliação dos KPIs (Key Performance Indicator)	49
4.2.6. Análise do quantitativo de processos das normas IFS e BRC de 2016 a 2018	50
4.2.7. Histórico de Certificação no mundo	52
4.2.8. Método de avaliação do desenvolvimento do organismo de certificação	53
5. Conclusão	56
BIBLIOGRAFIA	61
ANEXOS	65

LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

ACCREDIA - *Italian Accreditation Body*

AIP - *Associação Industrial Portuguesa*

AIP - *Associação Industrial Portuguesa*

AO - *Assistant Office*

ASI - *Accreditation Services International*

BELAC - *Belgian Accreditation Organization*

BRC - *British Retail Consortium*

BSE - *Encefalopatia Espongiforme Bovina*

CA - *Certification Agreemeent*

CAC - *Comissão do Codex Alimentarius*

CAP - *Corrective Action Plan*

CEO - *Chief Executive Officer*

CIAA - *Confederation of the food and Drink Industries of the European Union*

CIEs - *The food Business Forum, atual Consumer Goods Forum*

COFRAC - *Comité Français d'Accréditation*

CIS - *Company Information Sheet*

EA - *European Accreditation*

ENAC - *Entidade Nacional de Acredttación*

FAO - *Food and Agriculture Organization*

FCD - *Federação das Empresas do Comércio e da Distribuição*

FDF - *Food and Drink Federation*

FINAS - *Finnish Accreditation Service*

FSSC - *Foundation for Food Safety Certification*

GFSI - *Global food Safety Initiative*

HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Point*

HDE - *Hauptverband des Deutschen Einzelhandels*

IA - *Investigação Ação*

IAF - *International Accreditation Forum*

IFS - *International Featured Standard*

ILAC - *International Laboratory Accreditation Cooperation*

IOP - Instituto de Embalagem
IPAC - Instituto Português de Acreditação
IPQ - Instituto Português da Qualidade
ISO - *International Organisation for Standardisation*
KO - Knockout
KPIs - *Key Performance Indicator*
MA - *Manager Assistant*
OM - *Operational Manager*
OMS - Organização Mundial de Saúde
PAC - Plano de Ação Corretiva
PCA - *Polish Centre for Accreditation*
PL - *Practical List*
PR - *Preliminary report*
PRPs - Programas de Pré-Requisitos
RFC - *Request For Certification*
SAS - *Swiss Accreditation Service*
SGS - *International Certification Server*
SGSA - Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar
SQF - Seguro 2000 de Qualidade de Alimentos
UKAS - *United Kingdom Accreditation Service*
WHO - *World Health Organization*
MSC - *Marine Stewardship Council*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo organizacional do organismo de certificação	26
Figura 2 - Unidades corporativas	27
Figura 3 - Fluxograma do processo de certificação do organismo de certificação/organismo parceiro	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Referenciais para certificação do setor agroalimentar	25
Tabela 2 – Estrutura documental do SGQ	28
Tabela 3 – Número de auditores e competências	29
Tabela 4 – Conceitos e notas	33
Tabela 5 – Avaliação dos KPIs de janeiro a junho de 2018	50
Tabela 6 – Avaliação dos KPIs de julho a dezembro de 2017	50
Tabela 7 – Processos IFS (<i>food</i> e <i>Logistics</i>) 2016 a 2018	51
Tabela 8 – Processos BRC (<i>food</i> , <i>Packging</i> , <i>S&D</i> , <i>A&D</i>) 2016 a 2018	52
Tabela 9 – Histórico de Empresas Certificadas IFS	53
Tabela 10 – Síntese das não conformidades e das sugestões de melhorias	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Auditor A – Norma BRC	35
Gráfico 2 - Auditor A – Norma BRC	35
Gráfico 3 – Auditor A – Norma IFS	36
Gráfico 4 – Auditor A – Norma IFS	36
Gráfico 5 – Auditor B – Norma BRC	37
Gráfico 6 – Auditor B – Norma BRC	37
Gráfico 7 – Auditor B – Norma IFS	38
Gráfico 8 – Auditor B – Norma IFS	38
Gráfico 9 – Auditor C – Norma BRC	39
Gráfico 10 – Auditor C – Norma BRC	39
Gráfico 11 – Auditor D – Norma BRC	40
Gráfico 12 – Auditor D – Norma BRC	40
Gráfico 13 – Auditor D – Norma IFS	41
Gráfico 14 – Auditor D – Norma IFS	42
Gráfico 15 – Auditor E – Norma BRC	42
Gráfico 16 – Auditor F – Norma IFS	43
Gráfico 17 – Auditor G	43
Gráfico 18 – Inquéritos – Auditor G	44
Gráfico 19 – Auditor F	44
Gráfico 20 – Auditor H	45
Gráfico 21 – Inquéritos – Auditor H	45
Gráfico 22 – Auditor I	46
Gráfico 23 – Inquéritos – Auditor I	46
Gráfico 24 – Avaliação dos auditores do organismo de certificação e organismo parceiro	47
Gráfico 25 – Comparativo entre auditorias e inquéritos	48
Gráfico 26 – Avaliação comparativa dos serviços do organismo de certificação e organismo parceiro	49
Gráfico 27 – Comparativo IFS 2016 a 2018	51
Gráfico 28 – Comparativo BRC 2016 a 2018	52

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as cadeias de fornecimento de produtos agrícolas e alimentares estão a expandir-se pelo mundo, facilitadas em parte por novas tecnologias de alimentos, comunicações e transporte e por um ambiente político que incentiva o livre comércio internacional (Wilson, 2008). De fato, argumenta-se que as próprias formas pelas quais os mercados de alimentos agrícolas são estruturados e operam são definidas por essa competição centrada na qualidade, e, ao mesmo tempo, os arranjos institucionais associados são cruciais para a legitimidade dos atributos de qualidade embutidos nos produtos (Allaire, G., and Boyer, 1995). Foi nesse contexto que a segurança alimentar e os padrões de qualidade emergiram para assumir um papel proeminente nos mercados agrícolas e alimentares globais (Henson & Caswell, 1999).

Apesar dos grandes avanços na tecnologia agrícola e alimentar e da compreensão científica dos riscos associados à alimentação, as preocupações dos consumidores quanto à segurança alimentar continuam muito em evidência. De fato, a elevada qualidade de alimentos em alguns países mais industrializados serviu para fomentar essas preocupações e aumentar a confiança nos mecanismos prevalentes de controlo de segurança alimentar (Henson & Caswell, 1999).

Nesse sentido, a certificação é uma ferramenta essencial de mercado, introduzida no setor agroalimentar, sendo utilizada em vários países, devendo ser cada vez mais requisitada (Zylbersztajn & Scare, 2003).

Nesse contexto, o presente trabalho de Mestrado tem, como principal objetivo, contribuir para o processo de melhoria na Gestão de Processos do setor agroalimentar, do organismo de certificação.

Durante o período de permanência no organismo em pauta, foram priorizadas as seguintes ações: análise dos processos de certificação, dos clientes do setor agroalimentar nos referenciais BRC (*British Retail Consortium*) e IFS (*International Featured Standard*); identificação dos fatores de sucesso e insucesso; avaliação de procedimentos internos do organismo de certificação; avaliação dos relatórios de satisfação dos clientes e análise dos referidos dados; avaliação dos KPIs (*Key Performance Indicator*); avaliação do *step by step* dos processos de certificação no sistema informático, utilizado por organismo de certificação/organismo parceiro; e

propostas de melhorias para os procedimentos adotados pela certificadora na concessão.

CAPÍTULO 2 – CONTEXTUALIZAÇÃO TÉCNICA

2. CONTEXTUALIZAÇÃO TÉCNICA

2.1. Segurança Alimentar

O conceito de segurança alimentar trata da garantia de que um alimento é inócuo e que não poderá causar danos à saúde do consumidor, seja na sua preparação, seja no consumo, de acordo com o uso a que se destina (Duarte & Fernando, 2018).

A segurança alimentar é, atualmente, uma preocupação fundamental dos consumidores, assim como a qualidade dos alimentos. No entanto, esta não é uma preocupação recente, sendo que os primeiros passos globais na implementação de regras e referenciais para a segurança e a qualidade alimentares se deram com a criação da FAO (*Food and Agriculture Organization*), das Nações Unidas, em 1945, e da WHO (*World Health Organization*), em 1948.

As crises e os escândalos alimentares, ocorridos em meados de 1990, tiveram repercussões negativas no mercado mundial de alimentos, causando conturbações em nível de comércio e na confiança dos consumidores. Como medidas para que não houvesse um colapso no mercado, foram implantados mecanismos que restabelecessem o mercado alimentar os quais envolviam organismos das esferas públicas, não governamentais, consumidores, entre outros. Entre esses mecanismos, destaca-se o *Codex Alimentarius* (Ortega e Borges, 2012).

Questões emergentes da segurança alimentar originam-se, essencialmente, da presença de contaminantes nos alimentos, perigos para a saúde que estão associados: aos métodos de produção animal e vegetal que recorrem ao uso de promotores de crescimento (anabolizantes) que podem deixar resíduos nos alimentos e cuja concentração é perigosa; à utilização generalizada e muitas vezes sem o controlo conveniente de pesticidas, antibióticos, fertilizantes orgânicos dos solos e aditivos alimentares; ao parasitismo crónico nos animais que continua a ser uma realidade e é muitas vezes camuflado pela utilização de medicamentos e condições artificiais de exploração (*Salmonella*, *Yersinia*, *Campylobacter*, *Mycobacterium*, *Brucella*) e ao fato de os consumidores recorrerem cada vez mais aos alimentos “pré-cozinhados” ou “prontos a cozinhar” e a fazerem refeições em unidades de restauração, fruto da vida moderna, que leva à falta de tempo para que sejam eles próprios a preparar os alimentos que consomem. Deste modo, uma falha ou falta de cuidados de higiene

terão repercussões muito maiores e atingirão um número muito maior de indivíduos (Bernardo, 2006).

Com uma política integrada em toda a cadeia alimentar é que se consegue a segurança alimentar. É necessário que todos os intervenientes assumam o compromisso em seguir e adotar os requisitos estabelecidos nas normas para a produção de produtos e serviços seguros na área em questão.

2.2. Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar

A considerar que as normas públicas são definidas pelas autoridades públicas e obrigatórias, os padrões privados são definidos, obviamente, pelo setor privado, com um escopo mais amplo do que apenas a segurança alimentar (Ehrich & Mangelsdorf, 2018).

Os Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar (SGSA) surgem para efetuar o controlo, principalmente os relacionados aos riscos específicos da segurança alimentar associados ao produto, e asseguram a conformidade com a legislação de segurança alimentar. Os fabricantes precisam demonstrar a capacidade do Sistema de Gestão de Segurança Alimentar adotado e demonstrar que o mesmo seja eficaz, proporcionando às empresas alimentares a produção de alimentos seguros e que o planeamento tem como consequência a segurança alimentar (Kafetzopoulos, Psomas, & Kafetzopoulos, 2013).

Os sistemas agroalimentares contemporâneos são cada vez mais mediados por uma infinidade de padrões privados de segurança e qualidade alimentar. Operam em conjunto com os sistemas regulatórios e que, embora não sejam juridicamente vinculantes no sentido regulatório, podem ser, de fato, obrigatórios para os fornecedores (Henson & Northen, 1998). Os organismos reguladores do setor alimentar têm razões justificáveis para essas mudanças no cenário competitivo. Alguns atribuem responsabilidades à maior consciencialização dos consumidores sobre a segurança alimentar, o que tem vindo a causar pressão sobre os organismos reguladores. Por outro lado, diferentes entidades atribuem responsabilidades à proliferação de *Salmonella* e Encefalopatia Espongiforme Bovina (BSE), no Reino Unido, e *E.coli* 0157: H7, em alguns países desenvolvidos da Europa e da América (Mensah & Julien, 2011).

A crescente atenção aos sistemas agroalimentar globais, na segurança alimentar e nos atributos de qualidade, serviu para chamar a atenção para o papel dos graus e dos padrões a serem adotados. Na segurança alimentar, a preocupação com o ambiente e a importância do controlo de qualidade elevou normas a um alto nível. Por um lado, as normas fornecem um mecanismo através do qual as autoridades públicas podem regulamentar o sistema alimentar a fim de garantir que os objetivos sociais de segurança e qualidade dos alimentos sejam abordados. Por outro lado, a segurança alimentar e os padrões de qualidade são centrais para atender às exigências do mercado por parte dos consumidores, de forma simultânea à diferenciação de produtos nos mercados alimentares contemporâneos. Embora esse fenómeno seja amplamente reconhecido no contexto dos países industrializados, o seu reconhecimento também ocorre nos países em desenvolvimento (Reardon & Berdegue, 2002).

Como resultado, os padrões indiscutivelmente privados, e não públicos, adquirem o papel de condutores predominantes dos sistemas agroalimentares contemporâneos (Henson & Hooker, 2001). Além disso, há evidências de que os padrões privados, que estão bem estabelecidos em muitos países industrializados, tornam-se, rapidamente, num fenómeno global e permeiam até os mercados agroalimentares de países em desenvolvimento. O foco predominante do discurso económico sobre segurança alimentar e padrões de qualidade, no entanto, assenta, ainda, na regulamentação pública (Henson & Hooker, 2001). Assim, a literatura consultada ressalva os efeitos comerciais dos padrões de segurança e qualidade dos alimentos e o impacto de medidas não-tarifárias em geral, embora haja sinais de que o papel que os padrões privados desempenham nos mercados internacionais de produtos agrícolas e alimentícios começa a ser reconhecido (Wilson, 2008).

Para além disto, registou-se um aumento no número de padrões que procuram promover a segurança alimentar. Estes incluem o Padrão Global de Segurança Alimentar (BRC) do *British Retail Consortium*, o Padrão Alimentar Internacional (IFS), o HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*), o Nível Seguro de Qualidade de Alimentos (SQF) 2000 e a ISO 22000: 2005 (Mensah & Julien, 2011).

Como conceito, a certificação é a definição de atributos de um produto ou serviço e a garantia de que eles se enquadram em normas predefinidas. A certificação envolve normas, seja na esfera pública, seja na privada, na nacional, na internacional, e um

órgão certificador com o poder de monitoramento e exclusão. A certificação de sistemas de gestão é um atestado de fiabilidade na gestão de uma organização. Desse modo, trata-se de um tema específico baseado numa referência internacionalmente reconhecida, seja na gestão da qualidade segundo a ISO 9001, seja no meio ambiente, segundo a ISO 14001, assim como na segurança no trabalho, segundo as OHSAS 18001, ou na segurança alimentar, segundo a ISO 22000, entre outras. Um sistema de gestão certificado demonstra às partes interessadas (clientes, fornecedores, parceiros de negócios, órgãos governamentais etc.) que a empresa implementou e mantém o Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar, essencial no processo de garantia da qualidade e da segurança dos alimentos, conforme as normas, comprovado por meio de uma auditoria de um organismo de terceira parte. Dessa forma, a empresa está apta para realizar a comercialização de produtos e serviços de acordo com os padrões exigidos pelo cliente (Zylbersztajn & Scare, 2003). Apesar de ser um processo voluntário, existe cada vez mais uma maior exigência por parte do mercado para adesão à certificação. No presente trabalho, procede-se ao estudo e à análise de processos adotados pelo organismo de certificação, durante o processo de certificação de empresas do setor agroalimentar. É efetuada a avaliação de ações, registos e procedimentos da certificação, culminando numa melhoria desses processos, de forma a conquistar novos mercados e fidelização de clientes.

2.2.1 *Codex Alimentarius*

A FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação), em 1962, em conjunto com a OMS (Organização Mundial de Saúde), criou a CAC (Comissão do *Codex Alimentarius*), organismo intergovernamental, composto por países membros, para atuar como um organismo na construção de uma política relacionada à alimentação em nível mundial, com o propósito de orientar e promover o desenvolvimento e a criação de definições e exigências de forma a contribuir para uma harmonização que facilite o comércio internacional e a proteção da saúde pública. Compostas por normas específicas para determinados alimentos ou gerais, as normas se referem a regras relativas a higiene, rotulagem, controlo de resíduos de pesticidas ou medicamentos de uso veterinário, sistemas de controlo e certificação de importações e exportações, métodos de análise e amostragem, aditivos, contaminantes, nutrição e alimentos destinados à utilização dietética específica. Existem normas para

todos os alimentos e os produtos alimentares, sejam eles processados, sejam não processados, com o intuito de comercializar produtos seguros para a saúde do consumidor.

2.2.2. HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*)

O sistema HACCP consiste numa metodologia fundamental na produção e na venda de alimentos devidamente controlados, assegurando a sua qualidade. Atualmente, esse sistema está na base dos SGSA. O HACCP surgiu ao mesmo tempo que se iniciava a definir o *Codex Alimentarius*, em 1960, quando a NASA, em colaboração com Exército Americano e a *Pillsbury Company*, criou o sistema HACCP para aplicação nos seus programas espaciais (Baptista, 2003).

O HACCP é uma abordagem sistemática para a identificação, a avaliação e o controlo das etapas da produção de alimentos que são críticas para a segurança do produto. Atualmente, os princípios do HACCP são a base da maioria dos sistemas de garantia da qualidade e da segurança alimentar (*Codex Alimentarius*), das legislações alimentares da União Europeia e de outros países, assim como de normas privadas. O HACCP identifica riscos nos processos de produção, que podem levar a produtos inseguros, e projeta medidas para reduzir esses riscos a níveis aceitáveis. O HACCP visa à prevenção do risco, em detrimento da inspeção final. Essa abordagem projeta e identifica etapas de processos, sendo aplicável a todos os processos da cadeia alimentar, desde o cultivo, a colheita, o processamento, a distribuição e o retalho, até à preparação de alimentos para consumo (Trienekens & Zuurbier, 2008).

2.2.3. NORMAS DE CERTIFICAÇÃO

A governança no setor agroalimentar encontra-se em transformação, através de novos mecanismos regulatórios e de verificação quanto à segurança alimentar e à qualidade dos alimentos, em toda a sua cadeia produtiva. Tradicionalmente, predominavam os organismos governamentais responsáveis pela monitorização dos padrões de segurança alimentar e dos atributos de qualidade dos alimentos. No entanto, com a globalização do setor agroalimentar, a consolidação do setor retalhista de alimentos e o aumento dos padrões de exigências precipitaram uma mudança na responsabilidade dessas atividades, possibilitando a atribuição dessas responsabilidades a certificadoras devidamente acreditadas (Dallenbach, Jäckh, & Steinhausen, 1978).

Com a globalização do sistema agroalimentar, sentiu-se a necessidade de regulamentar os padrões de segurança alimentar e as práticas de controlo da qualidade. Com a globalização, é comum que as cadeias de valor cruzem múltiplas fronteiras nacionais. Consequentemente, uma quantidade cada vez maior de alimentos nas prateleiras dos supermercados é produzida noutros países e é comprada por fornecedores que operam sob uma ampla gama de regulamentos de segurança e qualidade de alimentos (Igetoft, 1985).

2.2.3.1. Normas ISO

A ISO (*International Organisation for Standardisation*) – ou, na língua portuguesa, Organização Internacional de Normalização – é uma organização não governamental internacional que desenvolve normas que abrangem vários setores e áreas, dos produtos específicos até sistemas de gestão. São padrões internacionais com o objetivo de uniformizar e evitar as barreiras no comércio mundial (Isabel & Machado, 2015).

A norma ISO 22000 trata especificamente da gestão da segurança na cadeia alimentar, desenvolvida para harmonizar de forma global os requisitos necessários para a gestão da segurança alimentar. A norma combina comunicação interativa, sistemas de requisitos, programas de pré-requisitos e princípios do HACCP como base para a segurança alimentar. A norma ISO 22000 pode ser aplicada em todas as organizações da cadeia alimentar (desde produtos primários, processadores de alimentos, cadeias de transporte, armazenamento, pontos de venda de retalho, até produtores de ração animal) e que tenham interesse em implementar um sistema que permite fornecer um produto seguro (Trienekens & Zuurbier, 2008).

2.2.3.2. Normas BRC

A (BRC) do *British Retail Consortium* é uma organização que associa empresas de retalho de diferentes setores, como alimentos, cosméticos, roupas e muitos outros. As normas propostas pela BRC são dirigidas, principalmente, aos fornecedores de retalho. Algumas empresas de retalho exigem certificação do padrão BRC para aprovação de um novo fornecedor. O método de cooperação com fornecedores é uma parte importante da operação da organização (Kawecka, 2014).

A experiência dos últimos anos mostrou que a estratégia adotada pelas empresas de distribuição, orientada para o desenvolvimento da marca retalhista, levou à redefinição das abordagens organizacionais das próprias empresas. Para além disso, o retalhista submeteu os fornecedores a um número crescente de inspeções para verificar o cumprimento dos requisitos contratuais. Por essa razão, no final dos anos de 1990, as maiores cadeias de distribuição no mercado do Reino Unido definiram uma norma que inclui requisitos de higiene e segurança, garantia de qualidade e respeito pelo ambiente de trabalho, que, se respeitados pelos produtores, podem garantir a conformidade total para as atividades envolvidas. O desenvolvimento de tal padrão foi inicialmente impulsionado pela necessidade de atender aos requisitos legislativos, porém foi rapidamente visto como tendo benefícios significativos para os fornecedores de produtos para os retalhistas do Reino Unido. Na verdade, o objetivo do Padrão Técnico e do Protocolo para Empresas que Fornecem Produtos Alimentares de Revenda (em breve, norma técnica de alimentos BRC) é especificar os critérios de segurança e qualidade dos alimentos necessários para fornecer produtos aos retalhistas. O formato e o conteúdo da norma são projetados para permitir uma avaliação das instalações do fornecedor, sistemas operacionais e procedimentos por um terceiro competente, padronizando, assim, os critérios de segurança alimentar e os procedimentos de monitorização. A lógica inerente ao desenvolvimento do padrão técnico de alimentos da BRC consiste na eliminação da auditoria múltipla por parte do retalhista técnico e dos representantes técnicos subcontratados de fabricantes de alimentos que abasteciam o retalhista com produtos de marca própria (Mancini, 2003). A BRC (*British Retail Consortium*) é uma associação de empresas de distribuição do Reino Unido estabelecida para representar os seus membros. Os membros da BRC representam, atualmente, 90% do volume de negócios total do mercado de distribuição britânico e 50% do volume de negócios total no mercado britânico de marcas de retalho. Em outubro de 1998, a BRC emitiu o Padrão Técnico e o Protocolo para Empresas de Fornecimento de Produtos Alimentícios para Revendedores com a colaboração dos distribuidores *Asda Group*, *Tesco Stores Ltd.*, *Boots The Chemist*, *Islândia Frozen Standards Plc*, *Cws Ltd.*, *Somerfield Plc*, *Safeway Stores Plc.*, *Waitrose Ltd.*, *Spar (Reino Unido) Ltd.* e *J. Sainsbury Plc*. Seguiram-se dois outros padrões – o Padrão Técnico e Protocolo BRC / IOP (Instituto de Embalagem) para Fabricar e Fornecer Materiais de Embalagem de Alimentos para Produtos de Marca de Retalhistas e o

Padrão Técnico BRC / FDF (*Food and Drink Federation*) para o Fornecimento de Identidade Preservada de Ingredientes e Produtos Alimentícios não geneticamente modificados (BRC / FDF IP Standard) –, visando, respectivamente, os fornecedores de empresas de embalagens de alimentos e processamento de alimentos que optam por usar apenas ingredientes não modificados geneticamente na sua produção. O sistema de certificação de normas técnicas de alimentos BRC adota os mesmos órgãos usados para garantir os sistemas de gestão de qualidade em conformidade com a norma ISO 9001, certificação voluntária de produtos, beneficiando-se da reputação obtida por esses organismos nos últimos anos, através da avaliação de sistemas de gestão da qualidade (Mancini, 2003).

O padrão BRC foi desenvolvido em 1998, para responder às necessidades dos retalhistas e dos fabricantes de marcas do Reino Unido. No entanto, o padrão ganhou popularidade globalmente (Mensah & Julien, 2011).

Vantagens do Referencial BRC *food*

A certificação conduz a muitas vantagens para todas as empresas que buscam a excelência na qualidade e na satisfação do cliente, sendo uma vantagem competitiva no mercado. Dentre tais vantagens, destacam-se:

- Norma abrangente, que compreende as áreas da Qualidade e Higiene e Segurança dos produtos;
- Reconhecida internacionalmente e reconhecida pelo GFSI (*Global Food Safety Initiative*);
- A certificação, de acordo com essa norma, substitui auditorias de clientes;
- Adequado controlo dos processos internos e uma minimização do risco de falhas;
- Minimização dos riscos alimentares, através da vigilância permanente e do acompanhamento das ações corretivas, garantindo a melhoria do sistema de qualidade e de segurança;
- Fortalecimento da confiança e da relação com o cliente;
- Fornecimento de produtos ou serviços que estão de acordo com os referenciais exigidos;
- Proposição de uma norma única, na qual as auditorias podem ser realizadas por organismos de certificação;
- Redução no número de auditorias de clientes e custos associados; e

- As empresas certificadas são divulgadas na Diretoria do (BRC) *British Retail Consortium*.

2.2.3.3. Normas IFS

IFS (*International Featured Standard*) é um padrão desenvolvido por retalhistas e grossistas para garantir a segurança dos produtos de marca própria. Abrange padrões comuns de auditoria internacionalmente aceitos com o objetivo de melhorar a segurança para os consumidores. A IFS foi iniciada em 2002 pelos retalhistas alimentares alemães da principal associação de retalhistas, HDE (*Hauptverband des Deutschen Einzelhandels*). Em 2003, os retalhistas franceses de alimentos da FCD (Federação das Empresas do Comércio e da Distribuição) juntaram-se ao Grupo de Trabalho IFS. O desenvolvimento da versão atual da IFS *food* é uma colaboração de três federações de retalho da Alemanha, da França e da Itália. Retalhistas da Áustria, Polónia, Espanha e Suíça também apoiam a IFS como seu padrão de segurança alimentar. O padrão IFS *food* trata do processamento de alimentos e contém 250 requisitos divididos em 5 capítulos. Próximo ao processo de produção (especificações do produto, controlo de pragas, rastreabilidade), responsabilidade de gerenciamento, Sistema de Gestão da Qualidade (HACCP, manutenção de registros), gerenciamento de recursos (higiene pessoal) e medições e melhorias (auditoria interna, *recall* de produtos), esse padrão também contém um protocolo de auditoria (Fuchs, 2011).

A norma IFS possui pontos específicos adequados à indústria alimentar e tem ainda a particularidade de possuir critérios *knockout* (KO), em que, no caso de não serem cumpridos pela organização, durante a implementação da norma, a empresa poderá não ser certificada (Schulze, Albersmeier, Gawron, Spiller & Theuvsen, 2008).

O papel da IFS consiste na criação e na implementação de normas de segurança, principalmente por meio de acordos contratuais. Para evitar futuras ameaças alimentares, os retalhistas definiram e impuseram normas aos seus fornecedores para garantir a segurança dos seus produtos. Uma nova geração de “produtos referenciais” emergiu. Essa estratégia de construção à autorregulação por meio de uma instituição privada é inovadora devido a motivos como o fato de, no que diz respeito ao processo de padronização envolvido, a IFS verificar se os seus constituintes concordam com os padrões estabelecidos e, posteriormente, cobrar, dos seus fornecedores, o cumprimento desses padrões. Tradicionalmente, os requisitos regulamentares são

obrigatórios para todas as partes envolvidas. Contudo, as normas definidas por instituições privadas não são obrigatórias e sim voluntárias. No caso do sistema IFS, ao concordar com as normas de segurança impostas a todos os seus fornecedores, o setor retalhista realmente cria uma obrigação. De fato, os padrões definidos pela IFS são significativamente mais exigentes do que requisitos legais (Ménard & Valceschini, 2005).

A norma IFS é reconhecida pela GFSI (*Global food Safety Initiative*), tendo como foco a segurança alimentar e a qualidade dos produtos e dos processos. O padrão alimentar IFS é usado para auditar as empresas alimentares, permitindo a avaliação da qualidade dos processos e produtos. Dessa forma, cria-se um padrão uniforme, sendo os organismos de certificação acreditados e auditores aprovados e qualificados pela IFS. Uma indústria agroalimentar certificada possui excelência na qualidade, na segurança alimentar e na satisfação do cliente, tornando-se mais competitiva no mercado. A IFS possui as seguintes vertentes, de acordo com as atividades exercidas pelos clientes.

IFS food

Aplicada em indústrias agroalimentares e produção de embalagem primária. A *IFS food* aplica-se em alimentos processados ou quando há risco de contaminação do produto através da embalagem primária. A *IFS food* foi desenvolvida com a participação dos setores de indústrias alimentares, serviços alimentares e organismos de certificação. O padrão alimentar IFS é usado para auditar as empresas alimentares, para avaliação da qualidade dos processos e dos produtos. Dessa forma, cria-se um padrão uniforme entre todos os organismos de certificação acreditados e auditores aprovados e qualificados pela IFS (IFS, 2018).

IFS Logistics

Norma aplicável às atividades logísticas de alimentos e produtos não alimentares, como transporte, armazenamento, distribuição, carga e descarga, seja de transportes a granel, seja de alimentos já embalados. A norma é aplicável em todos os tipos de transporte. A *IFS Logistics* só é aplicável quando o serviço logístico é subcontratado. Caso contrário, será aplicada a *IFS food* no subcapítulo específico sobre transporte e armazenamento. Esta norma visa à segurança e à qualidade no transporte, no armazenamento e na distribuição dos produtos.

IFS Brooker

Aplicável nas organizações que praticam atividades comerciais, intermediários e importadores responsáveis pelo processo de compra, selecionando os fornecedores, e pela entrega dos produtos direto para os clientes, não tendo instalações de armazenamento físico, carga e descarga e distribuição.

IFS Cash & Carry

Aplicada para otimizar os procedimentos de auditoria aos distribuidores e retalhistas, utilizando como base a *IFS food*.

IFS PACsecure

Trata-se de um referencial IFS destinado a auditar as empresas de fabricação de materiais de embalagem de produtos alimentares e não alimentares, abrange apenas as empresas relacionadas ao processamento de embalagens.

Tendo em vista a crescente aceitação da IFS, em 2003, a FCD (Federação Francesa de Empresas do Comércio e da Distribuição) juntou esforços para produzir uma versão atualizada do padrão. Atualmente, os direitos de propriedade são compartilhados pela HDE (*Hauptverband Fromutschen Einzelhandels*) e pelo FCD.

A IFS é um instrumento neutro, baseado em auditorias de terceiros que podem reduzir os custos e melhorar a qualidade ao mesmo tempo. Por esse motivo, o padrão foi amplamente aceite nos setores retalhistas alemão e francês e evoluiu para uma definição de um padrão de certificação para marcas particulares e também para marcas fabricantes (IFS, 2018).

Quando se fala de vantagens e desvantagens, a IFS mostra existir mais evidências de vantagens, visto principalmente como uma forte ferramenta pelo controlo da qualidade e segurança dos produtos. A principal vantagem mostra ser a melhoria contínua das empresas, tendo como consequência o aumento do incentivo dos respectivos colaboradores e, por conseguinte, o maior rendimento da empresa (Gawron & Theuvsen, 2009).

Segundo o IFS (2018), os organismos de certificação do referencial IFS 6/6.1 acreditados em Portugal para o referencial supracitado são: Ecocert Portugal, Intertek Portugal, ISACert Portugal/APCER, LRQA, Portugal, SGS (*International Certification Server*) e GMBH. Conforme o BRC (2018), os organismos de certificação do referencial

BRC 8, em Portugal, são: ISACert Portugal/APCER, LRQA Portugal, SATIVA – Desenvolvimento Rural Lda., SGS ICS Lda. e SGS Portugal.

Vantagens do Referencial IFS *food*

No que diz respeito às vantagens de uma empresa ser certificada no referencial IFS, mostra o interesse relacionado à satisfação do cliente e à excelência na qualidade de seu produto ou serviço e maior competitividade no mercado. As vantagens ao comprador estão a seguir relacionadas:

- Aumento da confiança nos produtos do fornecedor;
- Minimização do tempo em auditar os fornecedores;
- Garantia de todos os aspectos relativos aos seus processos de segurança em alimentos, incluindo cumprimento do Sistema HACCP, práticas de higiene seguras, responsabilidade da gestão de topo, rastreabilidade, entre outros;
- Diminuição dos processos de devolução de produtos não conformes, do tempo e do custo gastos nestes processos; e
- Redução dos custos individuais de inspeção.

Relacionado ao produtor, a IFS possui as seguintes vantagens:

- Fornecedor com qualificação elevada;
- Aumento da competitividade;
- Utilização do logotipo de um referencial IFS, o que demonstra excelência na qualidade;
- e
- Norma reconhecida pela GFSI (*Global food Safety Initiative*).

2.2.3.4. NORMA FSSC 22000

A FSSC (Foundation for *food* Safety Certification) foi fundada em 2004, é responsável pelo desenvolvimento de esquemas de certificação como FSSC 22000, ISO 22000 e PAS 220. Essas normas são acompanhadas pela CIAA (*Confederation of the food and Drink Industries of the European Union*) e submetidas ao GFSI (*Global food Safety Initiative*), para análise e reconhecimento. A FSSC 22000 é baseada nas normas ISO 22000, ISO 22003 e nas especificações técnicas dos PPR's (Programas de Pré-Requisitos) (Mensah & Julien, 2011).

2.2.4. GFSI (GLOBAL FOOD SAFETY INITIATIVE)

Os distribuidores, em nível mundial, identificaram a importância de reforçar a segurança alimentar e a proteção do consumidor, após uma série de crises internacionais de alto nível nos anos de 1990, como as causadas pela BSE e pela *Listeria*. Dentro das empresas alimentícias, houve um aumento cada vez maior no número de auditorias, para verificação dos seus padrões internos. Os CEOs (*Chief Executive Officer*) da empresa de varejo de alimentos, de todo o mundo, através da CIEs (*The food Business Forum, atual Consumer Goods Forum*), decidem, então, colaborar para a melhoria, criando a GFSI (*Global food Safety Initiative*). Esta passou a contar com apoio e participação dos melhores especialistas mundiais em segurança alimentar, fabricantes, distribuidores e prestadores de serviços associados à cadeia alimentar.

A GFSI é coordenada pelo *Consumer Goods Forum*, uma rede global independente para os distribuidores de artigos de consumo e fabricantes mundiais, serve cerca de 400 membros, em mais de 150 países (GFSI, 2019).

A missão da GFSI consiste na melhoria contínua dos sistemas de gestão da segurança alimentar, garantindo a confiança no fornecimento de alimentos seguros aos consumidores.

Para atingir os objetivos, a GFSI efetua avaliações nos referenciais de segurança alimentar existentes, incluindo os de produção primária, resultando no reconhecimento inicial de quatro referenciais: BRC-food (*British Retail Consortium*), IFS food (*International Featured Safety*), SQF 1000 e SQF 2000 (*Safe Quality food*) e Dutch HACCP, aos quais se juntou, em 2010, a FSSC 22000 (GFSI, 2019).

2.2.5. ACREDITAÇÃO

A atividade de acreditação consiste na avaliação e no reconhecimento da competência técnica de entidades para efetuar atividades específicas de avaliação da conformidade. É uma ferramenta de globalização e internacionalização da economia, impulsionando as exportações nacionais. Consequentemente, cada estado da UE (e EFTA) designou um único organismo nacional de acreditação. Em Portugal, ficou estabelecido que o IPAC seria o organismo acreditador. O processo de acreditação é regido por normas internacionais, de modo a permitir a existência de Acordos de Reconhecimento Internacionais e o cumprimento do Regulamento (CE) 765/2008 (IPAC, 2018).

A regulação pode ser criada de forma voluntária por parte da instituição, ou imposta pela legislação ou pelo mercado. Sendo a acreditação usada pelos reguladores e proprietários de marcas de prestígio como condição de acesso, a mesma atua como fator de competitividade das entidades acreditadas e das organizações que com elas trabalham (IPAC, 2018). A título de exemplo, tal fenómeno pode ocorrer por intermédio de um signatário dos Acordos Mútuos da EA (*European Accreditation*), da IAF (*International Accreditation Forum*) e da ILAC (*International Laboratory Accreditation Cooperation*).

Portugal possui várias empresas acreditadas, reconhecidas internacionalmente, o que facilita a captação de investimentos de alto valor acrescentado (IPAC, 2018).

Dentre os principais organismos de acreditação atuantes na União Europeia, destacam-se:

EA (*European Accreditation*)

A EA é uma associação de organismos nacionais de acreditação na Europa que são oficialmente reconhecidos pelos seus governos nacionais. Tem como missão avaliar e verificar, em relação aos padrões internacionais, organizações que realizam os serviços de avaliação como certificação, verificação, inspeção, testes e calibração. As organizações que verificam a conformidade dentro dos padrões estabelecidos devem ter competência técnica e integridade para realizar os serviços de avaliação. Se um fornecedor for acreditado por um dos membros da rede da EA, os seus clientes acreditam na fiabilidade e na competência na avaliação de conformidades (European Accreditation, 2018).

IAF (*International Accreditation Forum*)

A IAF é a associação mundial de Organismos de Acreditação de Avaliação de Conformidade, organismos estes que atuam nas áreas de sistemas de gestão, produtos, serviços, pessoal e outros programas similares de avaliação de conformidade. A sua principal função é desenvolver um único programa mundial de avaliação de conformidade que reduza os riscos para os negócios e seus clientes, assegurando-lhes que os certificados acreditados possuem elevados níveis de fiabilidade. A acreditação garante aos utilizadores a competência e a imparcialidade do organismo acreditado (IAF, 2018).

IPAC (Instituto Português de Acreditação)

O IPAC é um organismo nacional de acreditação requerido pelo Regulamento (CE) n.º 765/2008. O IPAC é membro da Organização Europeia de Acreditação, a European Cooperation for Accreditation, da ILAC (*International Laboratory Accreditation Cooperation*) e da IAF (*International Accreditation Forum*) (IPAC, 2018).

No FSSC 22000 (2018), a União Europeia possui importantes organismos de acreditação, dos quais se destacam a BELAC (*Belgian Accreditation Organization*), o COFRAC (*Comité Français d'Accréditation*), o ACCREDIA (*Italian Accreditation Body*), o SAS (*Swiss Accreditation Service*), o UKAS (*United Kingdom Accreditation Service*), o FINAS (*Finnish Accreditation Service*), o PCA (*Polish Centre for Accreditation*), o ENAC (*Entidad Nacional de Acreditacion*), dentre outros.

2.3. Setor agroalimentar

A cadeia alimentar, como todo o sistema, através de um conjunto de organizações, fornece produtos alimentares aos consumidores finais. Suas várias etapas são normalmente executadas por diferentes intervenientes ou agentes da cadeia (produtores, transformadores, distribuidores, retalhistas, empresas de serviços e consumidores). Além disso, possui várias classificações, conforme os tipos dos produtos envolvidos: cadeias de produtos frescos ou minimamente processados (alimentos muito perecíveis), em que é de extrema importância a conservação das características intrínsecas e extrínsecas da produção até o consumidor final; cadeia de produtos processados, na qual os processos de transformação têm influência direta na qualidade do produto final, assim como é de grande importância a qualidade da matéria-prima; e cadeia de produtos processados, que são utilizados como matérias-primas para outras cadeias em que são processados (Pereira, 2010).

De fato, argumenta-se que as próprias formas pelas quais os mercados de alimentos agrícolas são estruturados e operam são definidas por essa competição centrada na qualidade, e, ao mesmo tempo, os arranjos institucionais associados são cruciais para a legitimidade dos atributos de qualidade embutidos nos produtos (Allaire, G., and Boyer, 1995).

Foi nesse contexto que a segurança alimentar e os padrões de qualidade emergiram para assumir um papel proeminente nos mercados agrícolas e alimentares globais (Henson & Caswell, 1999).

Apesar dos grandes avanços na tecnologia agrícola e alimentar e da compreensão científica dos riscos associados à alimentação, as preocupações dos consumidores quanto à segurança alimentar continuam muito em evidência. De fato, os altos níveis de qualidade alimentar em alguns países industrializados serviram para potencializar essas preocupações (Henson & Caswell, 1999).

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3. METODOLOGIA

Segundo Coutinho et al. (2009), a metodologia IA (Investigação-Ação) pode ser descrita como um conjunto de metodologias de investigação que incluem, simultaneamente, ação (ou mudança) e investigação (ou compreensão), com base num processo cíclico, que alterna entre ação e reflexão crítica, e em que, nos ciclos posteriores, são aperfeiçoados os métodos, os dados e a interpretação feita à luz da experiência (conhecimento) obtida no ciclo anterior. Sendo uma metodologia de pesquisa essencialmente prática e que tem o objetivo de resolver problemas, essa metodologia enfatiza o envolvimento de quem realiza a pesquisa, na busca pela resolução dos problemas organizacionais, envolvendo os colaboradores que vivem diretamente os problemas. A IA enfatiza a natureza interativa das fases que a compõem, as quais serão aprofundadas adiante, sendo: diagnóstico, planeamento, implementações de ações, avaliação e discussão das ações implementadas e especificação da aprendizagem (Saunders, Lewis and Thornhill, 2007).

3.1. Realização de um Diagnóstico

Para a realização do diagnóstico, foram necessárias recolhas de informações através do sistema informático do organismo de certificação, no qual se encontram informações referentes aos processos de planeamentos, processos de clientes e informações referentes aos procedimentos internos do organismo de certificação e registos.

Também foram analisados os dados contidos no sistema informático do organismo parceiro, no qual constam informações referentes aos clientes do organismo de certificação/organismo parceiro certificados ou em processo de certificação cujos referenciais são as normas BRC e IFS, de interesse do estudo em pauta.

Foi feita também a análise dos KPIs (*Key Performance Indicators*), que têm como objetivo auxiliar uma organização a definir e a medir o progresso feito para o alcance dos objetivos referentes aos processos de certificação. Neste estudo, teve-se acesso aos resultados referentes aos anos de 2017 e 2018.

Além disso, foi realizada a análise dos inquéritos de satisfação dos clientes, em que constam avaliações específicas do serviço do organismo de certificação, do organismo parceiro e do desempenho dos auditores.

Vale ressaltar ainda que o diálogo com os operadores e os gestores foi de grande importância para a realização deste estudo.

3.2. Análise dos Resultados

A análise dos resultados foi realizada a partir do estudo de diversas fontes, que geraram informações que fomentaram a obtenção dos resultados, alcançados também a partir de estudos sobre os procedimentos de certificação conforme as normas BRC e IFS e os procedimentos internos adotados pelo organismo de certificação. Tais resultados foram expostos sistematicamente em forma de tabelas e gráficos, compostos através do programa Minitab, versão 2018. O organismo de certificação mantém processos diferenciados para a realização da certificação de seus clientes agroalimentar, conforme estes referenciais.

3.3. Definições das Ações

Foram propostas, conforme os objetivos e os diagnósticos estabelecidos, medidas de melhoria para o organismo em questão. Essas ações, ferramentas da qualidade, poderão ser implementadas pelo organismo de certificação, caso esteja de acordo. Para a conclusão do processo, foram apontados os principais resultados do estudo e as conclusões estabelecidas, ambas as partes interligadas entre a parte teórica e prática.

3.4. Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica foi efetuada durante todas as fases do estágio e escrita deste trabalho.

CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO: PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DOS CLIENTES AGROALIMENTAR

4. ESTUDO DE CASO – PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DOS CLIENTES

4.1. Descrição da Empresa

O organismo de certificação é um organismo português privado que se dedica à certificação de sistemas de gestão, serviços, produtos e pessoas, garantindo a qualidade e promovendo vantagens competitivas aos seus clientes, públicos ou privados, tanto nacionais quanto internacionais.

O organismo de certificação atua em nível global, diretamente ou através de parcerias, destacando-se mercados como Portugal, Brasil, Espanha, Angola, Cabo Verde, Chile, China, Médio Oriente e Moçambique. Em parceria com os organismos parceiros em Holanda e Espanha, atua na certificação com diferentes referenciais, como evidenciado na Tabela 1. O organismo de certificação disponibiliza serviços de certificação acreditados pela *RvA-Dutch Council for Accreditation* (Holanda), pela *ASI (Accreditation Services International)*, da Alemanha, e pela *ENAC (Entidade Nacional de Acreditação)*, da Espanha.

Tabela 1 – Referenciais para certificação do setor agroalimentar

Referenciais	Destinatários
Global G.A.P.	Produtores Agrícolas e Distribuidores
Global G.A.P. CoC	Produtores Agrícolas e Distribuidores
<i>British Retail Consortium – BRC (Food)</i>	Transformadores e Distribuidores
<i>International Featured Food – IFS (Food, Food Store)</i>	Transformadores e Distribuidores
FSSC 22000	Transformadores
<i>Marine Stewardship Council (MSC)</i>	Transformadores
ISO 22000	Toda a fileira
HACCP – <i>Codex Alimentarius</i>	Toda a fileira

4.1.1. MODELO ORGANIZACIONAL DO ORGANISMO DE CERTIFICAÇÃO

O Modelo Organizacional, demonstrado na Figura 1, pretende suportar uma gestão empresarial orientada por objetivos, por ser uma estrutura flexível e centrada nos clientes e permitir o cumprimento da estratégia do organismo de certificação. As principais atribuições, assim como as competências de cada uma das estruturas

organizacionais, estão definidas no Manual de Funções do organismo de certificação, documento atualizado pelo Gabinete de Recursos Humanos e aprovado pelo CEO.

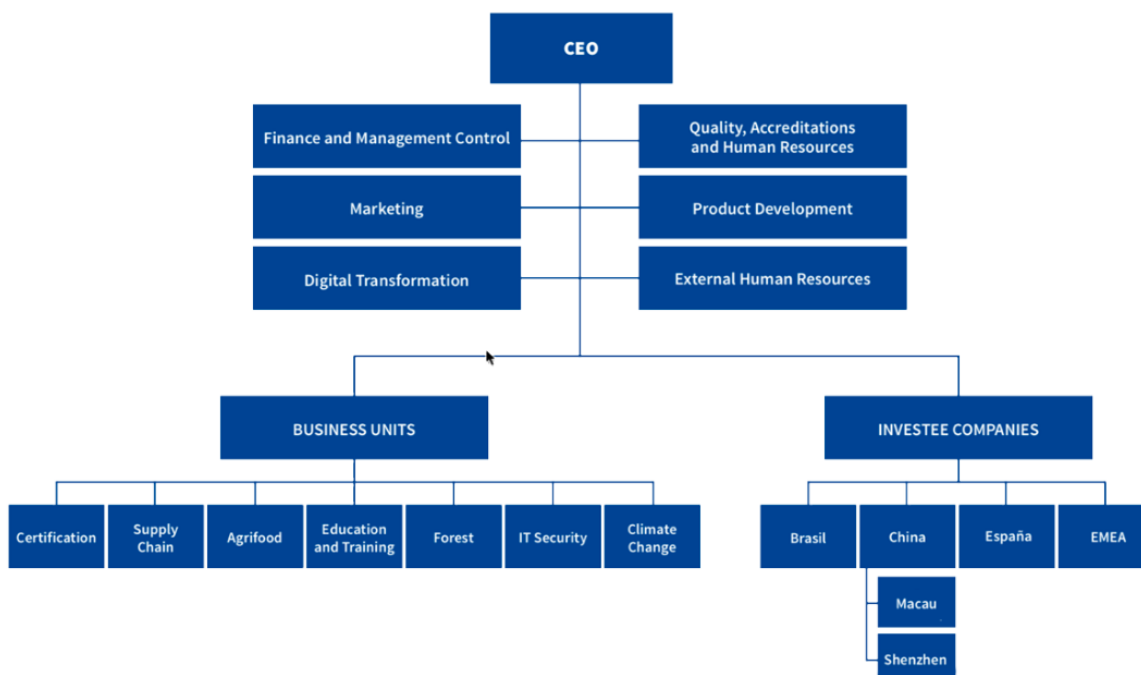


Figura 1 - Modelo Organizacional do organismo de certificação

Na Figura 2, encontra-se a estrutura organizacional do setor agroalimentar, tendo na sua composição o *unit leader*, o *technical & planning leader* e o *business developer*. No escritório da região sul do organismo de certificação, estão atuando dois *technical managers*, e, no escritório da região norte do organismo de certificação, estão os demais colaboradores, incluindo um *technical manager*. Atualmente, cada *technical manager* gere, em média, 350 processos de clientes, nos referenciais de todas as normas de certificação do setor agroalimentar das quais o organismo de certificação atua como certificadora.

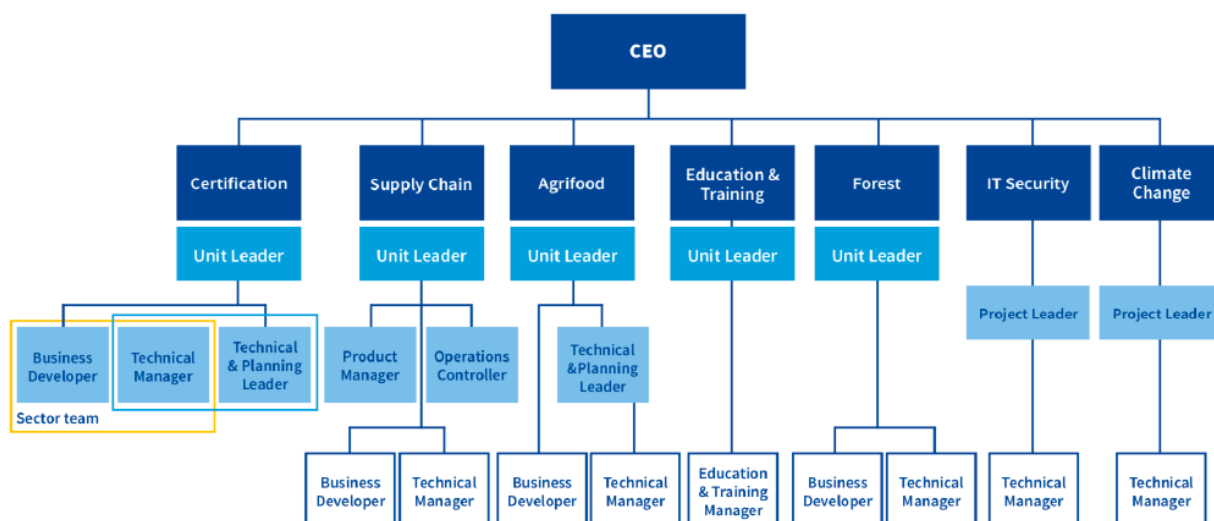


Figura 2 - Unidades Corporativas

4.1.2. ESTRUTURA DOCUMENTAL

A Estrutura Documental do Sistema de Gestão da Qualidade do organismo de certificação encontra-se organizada da seguinte forma:

Tabela 2 – Estrutura documental do SGQ

1º nível	Manual de Gestão da Qualidade	Documento que descreve a estratégia (propósito, visão, missão, valores, política da qualidade, política de inovação e política de imparcialidade), o modelo de governança, o modelo organizacional, o modelo de gestão de processos e o Sistema de Gestão da Qualidade.
2º nível	Processos	Descrevem a missão de cada Processo, assim como as suas entradas, saídas e respetivas atividades, metodologias e responsabilidades.
	Manual de Funções	Descreve as funções, as competências/qualificações requeridas para desempenhar cada função e as responsabilidades.
	Regulamentos	Definem regras gerais da atividade de Certificação, Verificação e Auditoria, incluindo as responsabilidades do Organismo de Certificação e dos Clientes.
3º nível	Procedimentos de Gestão e Instruções	Estabelecem as regras e o modo como devem ser asseguradas as atividades.
	Esquemas de Certificação	Inclui toda a informação técnica por produto ou conjunto de produtos afins.

Tabela 2 – Estrutura documental do SGQ (continuação)

	Manuais e Guias	Fornecem orientações para a realização de uma determinada atividade ou sobre um determinado referencial normativo.
4º nível	Impressos e Registos	São os documentos em que se efetuam registos que evidenciam o cumprimento dos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade

4.1.3. CLASSIFICAÇÃO DOS CLIENTES DO ORGANISMO DE CERTIFICAÇÃO

Para a realização da classificação dos clientes o organismo de certificação utiliza os seguintes parâmetros: valor da auditoria, número de dias de auditoria de certificação num ciclo de 3 anos para os clientes no referencial ISO's e anualmente para os clientes nos referenciais das normas GFSI, neste estudo BRC e IFS.

4.2. Resultados

4.2.1. SELEÇÃO DE AUDITORES

A seleção dos auditores conforme as normas BRC e IFS precisa ter o cumprimento de requisitos estabelecidos pelas normas. O início do processo é a definição do âmbito da auditoria, em qual categoria e tecnologias a empresa se enquadra de modo que se possa alocar o(s) auditor(es), com a habilitação correta e conhecimento do produto. É da responsabilidade do cliente garantir que as informações fornecidas ao organismo de certificação sejam adequadas e precisas, detalhando o(s) produto(s) que fabrica e o processo de fabricação. Necessário que haja cumprimento de um Protocolo de Auditoria, que é composto de:

- Auditorias anunciadas/não anunciadas;
- Prazos para fecho de não conformidades;
- Prazo para agendamento de auditoria de recertificação;
- Atividades pós-auditoria.

Os auditores que realizam a atividade junto aos clientes do setor agroalimentar do organismo de certificação podem pertencer ao quadro de colaboradores do organismo de certificação ou ser auditores subcontratados, pertencentes à Bolsa de Auditores do organismo de certificação. No organismo de certificação, existe o setor responsável

pela gestão dos auditores, que tem como denominação de Direção de Recursos Externos, que indica que os auditores estão qualificados, com base nos critérios mundialmente estabelecidos, para realizarem as atividades de acordo com as normas. Na Tabela 3, pode-se observar o número de auditores que compõem a Bolsa de Auditores do organismo de certificação, conforme as respectivas normas. A proposta de melhoria até o final do ano de 2019, do organismo de certificação, será através de formação e capacitação de auditores. Pode-se observar que o número de auditores capacitados para auditorias nas normas FSSC *food* manter-se-á. Diferentemente dos auditores BRC (Food) e IFS (Food), o organismo de certificação tem metas conforme mostra tabela abaixo de aumento no número de auditores, como meta para o ano de 2019, capacitados para atuarem nesses referenciais, sendo que, justamente a ampliação do número de auditores, em face da quantidade de auditorias realizadas, é uma relevante sugestão proposta nesta pesquisa.

Tabela 3 – Número de auditores e competências

Competências a 31.12.2018	Nº Auditores	Proposta até o final de 2019	Nº Auditores
Auditores FSSC (<i>Food; Packaging</i>)	5	Auditores FSSC (<i>Standard; Packaging</i>)	5
Auditores BRC (<i>Food</i>)	5	Auditores BRC (<i>Food</i>)	6
Auditores BRC (<i>Packaging</i>)	1	Auditores BRC (<i>Packaging</i>)	2
Auditores BRC (S&D)	1	Auditores BRC (S&D)	2
Auditores BRC (A&B)	0	Auditores BRC (A&B)	1
Auditores IFS (<i>Food</i>)	4	Auditores IFS (<i>Food</i>)	6
Auditores IFS (<i>Logistics</i>)	1	Auditores IFS (<i>Logistics</i>)	1
Auditores BRC + IFS (<i>Food</i>)	4	Auditores BRC + IFS (<i>Food</i>)	6
Auditores MSC	2	Auditores MSC	4
Auditores RSPO	2	Auditores RSPO	2
Auditores UTZ	2	Auditores UTZ	3
Auditores GG + GRASP	3+2	Auditores GG + GRASP	3+2

4.2.2. PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

O processo de certificação inicia quando é enviada ao cliente a proposta desenvolvida pelo *business developer* do setor agroalimentar.

Posterior ao aceite da proposta pelo cliente, é marcada a data da primeira auditoria. Posteriormente à auditoria realizada é que ocorre a faturação.

Conforme as normas BRC e IFS, o processo de certificação do cliente não pode ultrapassar o prazo de 42 e 49 dias, respectivamente, a partir da data da auditoria até sua conclusão.

Neste estudo, também foram realizadas análises referentes aos clientes que possuem suas auditorias planeadas entre os meses de janeiro e março, para concessão de certificação ou renovação. Os auditores e *technical managers* utilizam para o processo de auditoria, certificação e acompanhamento do processo um sistema informático, e o cliente também possui no sistema um espaço restrito no qual irá inserir o Plano de Correções para as não conformidades identificadas na auditoria.

Neste sistema, o organismo de certificação tem acesso à data em que uma etapa inicia, mas o sistema não regista o número de dias que foram utilizados até se concluir uma etapa e passar à etapa seguinte. Dessa forma, não é possível registar-se o histórico.

Para o desenvolvimento da conclusão e se haverá necessidade ou não de melhorias nos setores e nos organismos responsáveis, precisa-se de fato destes controlos. Assim sendo, o organismo de certificação pode estar mais atento aos cumprimentos dos prazos estabelecidos pelas normas e até criar um sistema de alerta para o não cumprimento do tempo estipulado em cada etapa, com a necessidade também de melhorias no sistema de informação da empresa.

Parte deste trabalho é baseado em amostras não aleatórias, por isso a monitorização foi efetuada em todos os clientes em processos de renovação ou concessão da certificação, com referencial BRC, como mostra anexo 2. Essa monitorização dos clientes, aconteceu no período de janeiro a março de 2019.

Como mostra o Anexo 3, pode-se observar que, de 7 clientes no processo de certificação na norma BRC, apenas 2 tiveram seus processos concluídos no prazo estabelecido pela norma, de 42 dias. No anexo, é possível visualizar que algumas etapas do processo tiveram que ser reformuladas, dado mostrado com as várias datas registadas em algumas etapas. O organismo de certificação precisa realizar avaliações

e tomar medidas de modo que melhorias sejam concretizadas, através de estratégias da equipe dirigente.

Não foram selecionados clientes do referencial IFS, pois os processos de certificação deste referencial, estão sendo realizados em parceria com outra certificadora, que não possui o sistema informático semelhante ao sistema citado anteriormente, de forma que não se tem o controle do processo. Todas as comunicações e as atividades realizadas são por *e-mail*.

4.2.3. FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DOS REFERENCIAIS BRC E IFS

Na Figura 3, consta o Fluxograma do processo de certificação dos clientes do setor agroalimentar. Constan as informações relacionadas às atividades realizadas em cada etapa, os responsáveis pelas mesmas em ambos os organismos e o próprio cliente. O tempo não está detalhado por cada etapa.

Para uma melhor compreensão do Fluxograma, há que se apresentar também uma descrição do processo de certificação dos referenciais BRC e IFS:

- O auditor tem um prazo de 5 dias para inserir a PL (Practical List) a partir do último dia de auditoria;
- A partir do primeiro dia de auditoria, o auditor pode inserir a PL; o MA (technical manager) irá validar a PL. Esses processos devem cumprir um prazo de 14 dias;
- O cliente irá validar o PR (Preliminary report) e inserir o PAC (Plano de Ação Corretiva), e a organismo parceiro realizará o review PL. O cliente (auditee) irá realizar o Complete CAP. Esses processos devem ter a duração de 14 dias. Até aqui, foram 28 dias de andamento do processo, desde o primeiro dia de auditoria;
- O auditor irá validar o PAC (auditee) e fazer o review CAP, ao passo que o OM (Organismo de certificação) irá realizar uma análise global do processo (duração da auditoria e documentos), do CAP e da elaboração da proposta de certificação. Estando tudo aprovado pelo OM, o processo irá então ser analisado pelo organismo parceiro (AO) para a decisão de certificação. Posteriormente, o organismo de certificação informa o cliente e publica o resultado. Essas etapas também precisam ser concluídas num prazo de 14 dias;
- De acordo com as etapas até aqui descritas, o processo todo é conduzido num período de 42 dias, independentemente de ser norma BRC ou IFS.

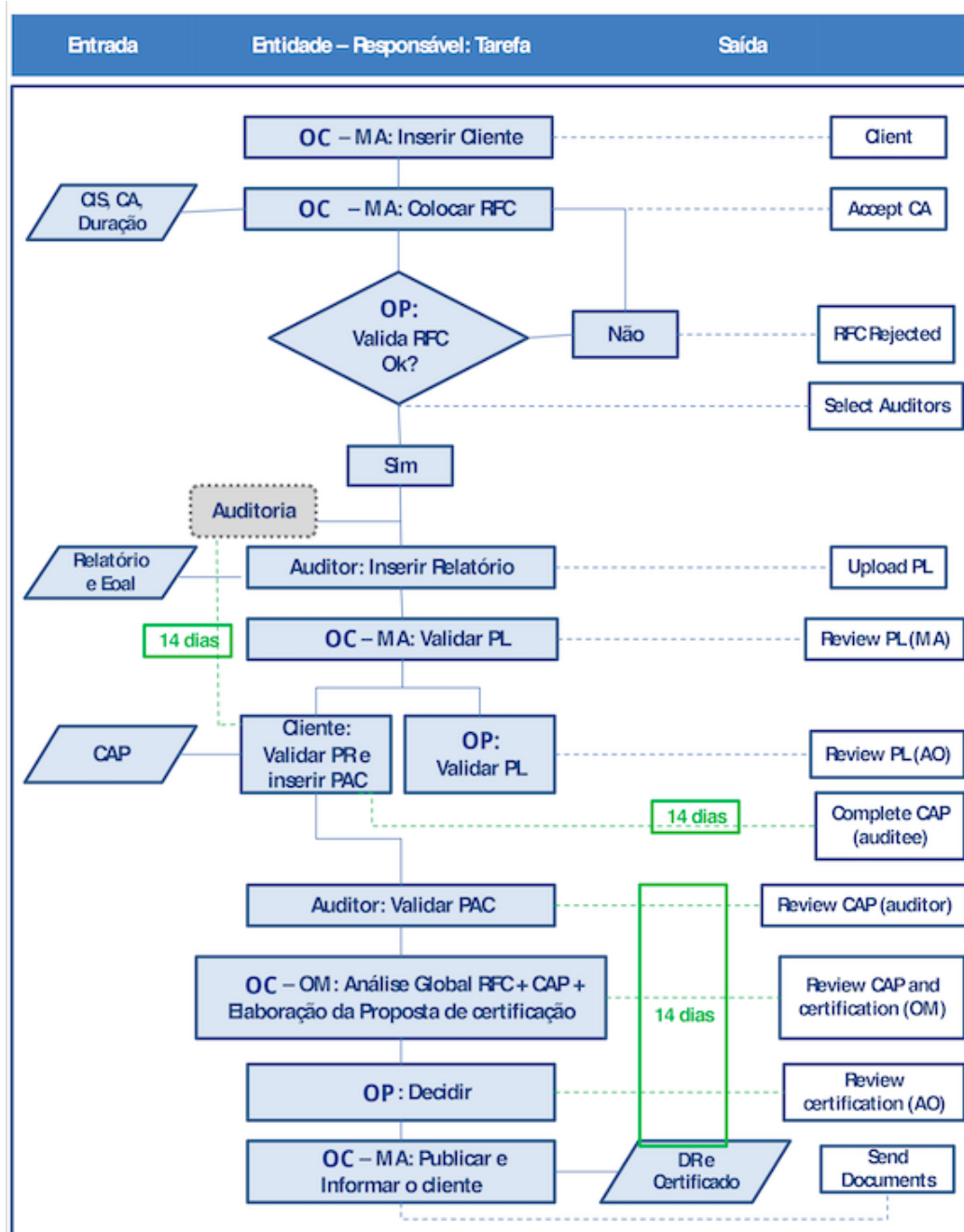


Figura 3 - Fluxograma do processo de certificação
Organismo de Certificação (OC) /Organismo Parceiro (OP)

O sistema informático tem acesso para os clientes, para o organismo de certificação e o organismo parceiro, em que os espaços são específicos e restritos para as atividades a serem realizadas por cada organismo.

A partir do primeiro dia de auditoria, conforme as normas, inicia-se a contagem do tempo estabelecido, conforme o referencial BRC (42 dias) e o IFS (49 dias), para decisão de certificação e para emissão do certificado.

4.2.4. ANÁLISE DE INQUÉRITOS DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

A atividade de análise dos documentos do organismo de certificação iniciou através da recolha de dados dos Inquéritos de Satisfação do Cliente, modelo em anexo. Através de análise dos Inquéritos de 2013 a 2018, foi construída planilha contendo as perguntas do referido inquérito, os auditores responsáveis por cada cliente, os clientes e as respectivas avaliações atribuídas pelos clientes a cada serviço. O Inquérito de Satisfação do Cliente possui perguntas referentes à qualidade do serviço do organismo de certificação, avaliação do auditor e do serviço do organismo parceiro.

Importante salientar que os inquéritos devolvidos pelos clientes ao organismo de certificação, não eram avaliados de forma a serem utilizados como uma ferramenta de melhoria para os serviços do organismo de certificação, dos auditores e do organismo parceiro.

As notas foram atribuídas aos conceitos que constam nos inquéritos relativos ao grau de satisfação do cliente, conforme Tabela 4. Vale ressaltar, porém, que não foram todos os clientes que enviaram os inquéritos, e alguns destes estavam com ausência de informações.

Foram construídos gráficos com as avaliações anuais dos serviços do organismo de certificação, dos auditores e do organismo parceiro, também como os dados comparativos entre o número de auditorias realizadas e o número de inquéritos respondidos em cada ano, gráficos referentes ao desenvolvimento dos processos de certificação, gráficos com os totais de auditorias e inquéritos respondidos no período entre 2013 e 2018 e diversas tabelas, como a de conclusão com os problemas identificados e as sugestões de melhorias.

Para uma melhor análise, foram atribuídas notas, conforme mostra a Tabela 4 para cada conceito estabelecido no inquérito.

Tabela 4 - Conceitos e notas

CONCEITO	<i>Strongly agree, beyond expectations</i>	<i>Agree, conform expectations</i>	<i>Disagree, below expectations</i>	<i>Strongly disagree, very unsatisfactor</i>
NOTA	4	3	2	1

Os processos de certificação nos referenciais BRC e IFS são geridos pelos *technical managers*, do setor agroalimentar.

Alguns processos foram redistribuídos durante o período de realização deste estudo, em função de alterações internas do organismo de certificação, por questões como proximidade entre o cliente e o *technical manager*

4.2.4.1. Avaliação dos Auditores do organismo de certificação

Os gráficos a seguir são referentes ao desempenho dos auditores. O organismo de certificação possuía, no período de 2013 a 2018, dois auditores, que fazem parte do quadro de colaboradores do organismo de certificação, sendo que um auditor não estava qualificado como auditor nos referenciais BRC e IFS, os quais este estudo está analisando, e por isso não está referido no trabalho. Os demais auditores fazem parte da Bolsa de Auditores do organismo de certificação, na condição, portanto, de subcontratados.

Porém, com a mudança na conduta por parte da IFS, os auditores não precisam mais ser exclusivos a um organismo de certificação, havendo a opção de partilha de auditores entre os organismos, o que permite aumentar a capacidade de resposta ao cliente. O organismo de certificação estudado tem como objetivo aumentar a sua bolsa de auditores, através da qualificação de novos auditores e alargamento da qualificação em novas categorias de produtos, âmbitos e outras normas assegurando uma rotatividade dos auditores no final de um ciclo de 3 anos, reduzindo ou eliminando a necessidade de subcontratação de recursos dos parceiros.

Foram inseridos os gráficos com a avaliação, o número de auditorias e os inquéritos de satisfação do cliente respondidos, dos auditores que atuaram de forma mais frequente no período entre 2013 e 2018.

Foram realizados, através do inquérito de satisfação dos clientes e através da base de dados do organismo de certificação, gráficos individuais por auditor e normas de atuação. Nos gráficos, constam: comparativo entre o número de auditorias realizadas, o número de inquéritos de satisfação do cliente respondidos e a avaliação média de cada auditor conforme o referencial (IFS e BRC).

A seguir, no Gráfico 1, podem-se observar os dados referentes ao número de auditorias realizadas (NA) pelo Auditor A comparado com o número de inquéritos respondidos (NI) pelas empresas auditadas. Os dados são anuais. Atua em auditorias desde o ano de 2007, nas normas, BRC e IFS. No gráfico a seguir, pode-se observar que, no referencial BRC, no período de 2015 a 2017, o auditor em questão realizou o maior

número de auditorias, totalizando 6 em cada ano. O número de inquéritos respondidos neste período varia entre 2 e 1. No ano de 2018, foram realizadas 5 auditorias, e nenhum dos clientes respondeu ao inquérito.

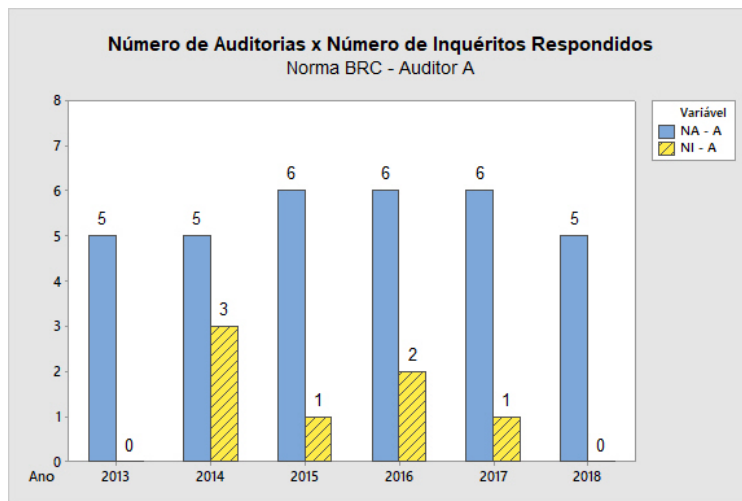


Gráfico 1 - Auditor A - Norma BRC

No Gráfico 2, por sua vez, pode-se observar a avaliação do desempenho do auditor A, no referencial BRC, sendo um auditor que, nos anos de 2014, 2015 e 2017, atingiu a nota máxima.

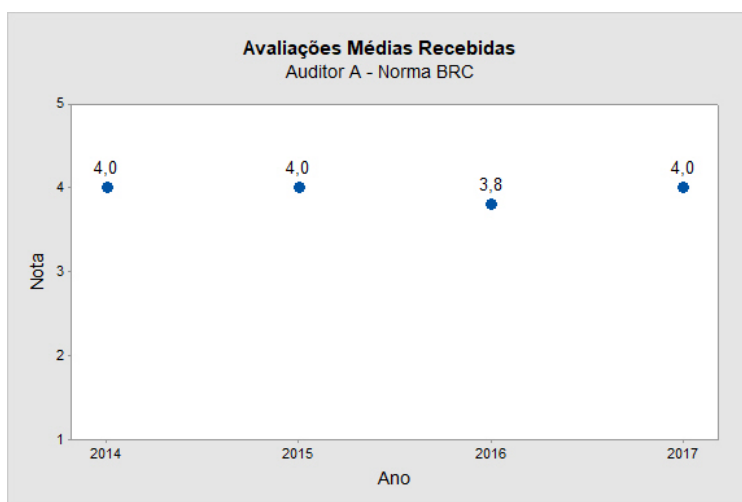


Gráfico 2 - Auditor A - Norma BRC

No Gráfico 3, o auditor A possui, no ano de 2018, o maior número de auditorias realizadas, com o quantitativo de 23, mas somente 10 inquéritos de satisfação do cliente foram respondidos. Portanto, menos da metade dos clientes respondeu ao inquérito avaliando os serviços do organismo de certificação, organismo parceiro e o desempenho do auditor.

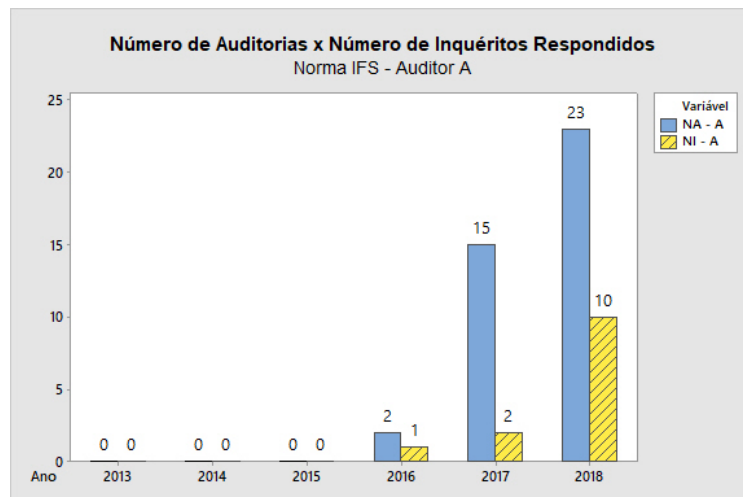


Gráfico 3 – Auditor A – Norma IFS

No referencial IFS, mostra-se, através do Gráfico 4, que a avaliação do auditor A tem sua maior nota de desempenho no ano de 2017. No ano de 2018, quando ocorreu o maior volume de auditorias, pode-se observar uma avaliação mais baixa, 3,36, comparada ao ano de 2017, quando apenas 2 inquéritos foram respondidos.

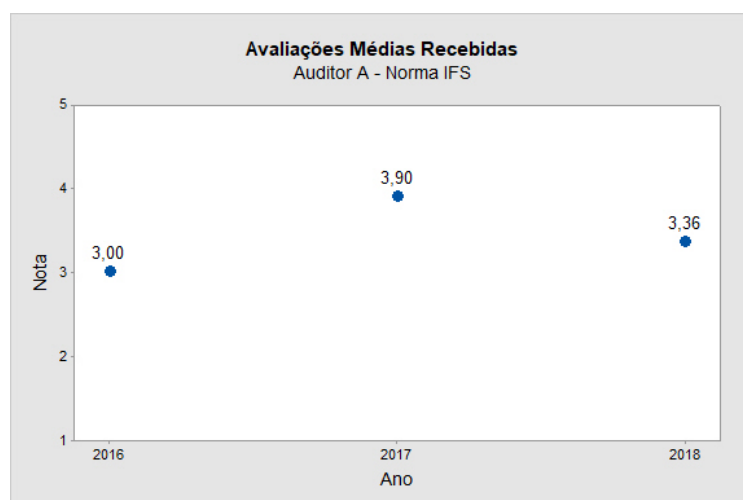


Gráfico 4 – Auditor A – Norma IFS

No Gráfico 5, podemos verificar o comportamento referente ao resultado do quantitativo de auditorias realizadas pelo auditor B, no referencial BRC, tendo um maior número nos anos 2015 e 2016 e uma redução no ano de 2018, com uma queda de 11 auditorias para 7. Apenas nos anos de 2014 e 2017 obteve o número de inquéritos de satisfação do cliente respondido em 50%.

No ano de 2018, esse auditor não teve das empresas nenhum inquérito respondido, não havendo por parte do organismo de certificação um retorno quanto à satisfação do cliente com relação aos serviços prestados no ano de 2018.

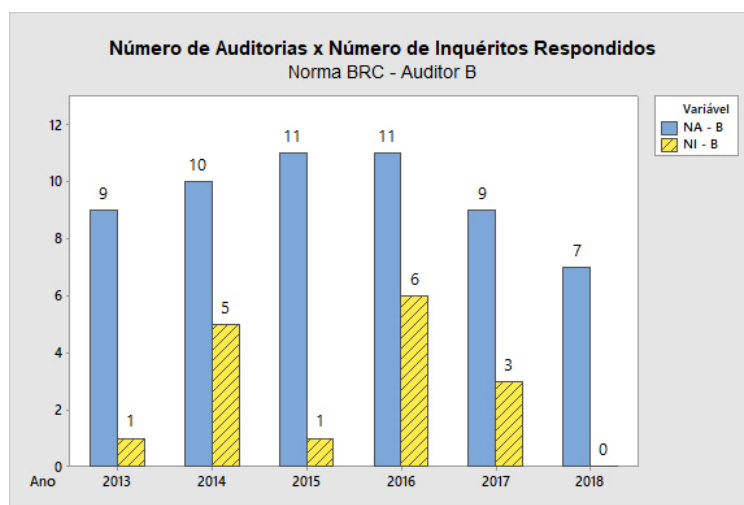


Gráfico 5 – Auditor B – Norma BRC

No Gráfico 6, percebe-se que o auditor B obteve avaliação máxima nos anos de 2015 e 2017. Em 2018, pela ausência de inquérito respondido, não conta nota de avaliação.

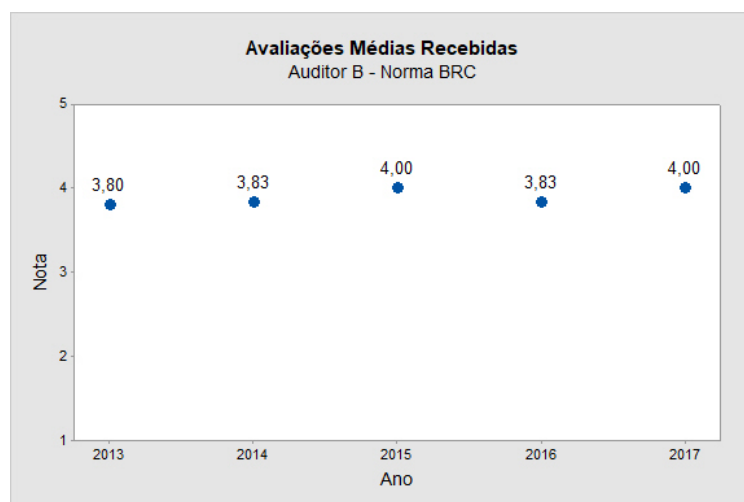


Gráfico 6 – Auditor B – Norma BRC

Na avaliação do auditor no referencial IFS, o Gráfico 8 mostra que o auditor B, com o número maior de auditorias comparado com a norma BRC, tendo alcançado o número de 25 auditorias nos anos de 2015, 2016 e 2018, tendo, todos os anos, como mostra o gráfico, inquéritos respondidos. Mas, todos os anos, menos de 50% dos clientes responderam, o que evidencia um número muito baixo.

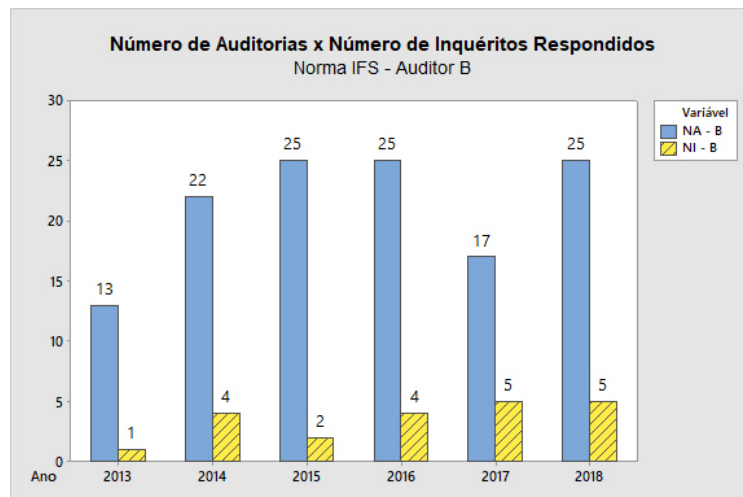


Gráfico 7 – Auditor B – Norma IFS

No Gráfico 8, o auditor possui sua menor avaliação, no ano de 2013, quando de fato realizou o menor número de auditorias de certificação. No entanto, não se pode justificar a avaliação de nota 3, visto que essa nota foi estabelecida por um único inquérito respondido. No ano de 2017, obteve a melhor avaliação com resultado de 3,84 e apenas 5 inquéritos respondidos, dos 17 clientes auditados. Mas consegue-se observar que, mesmo com poucos inquéritos respondidos, ocorreu uma evolução no serviço prestado por este auditor neste referencial.

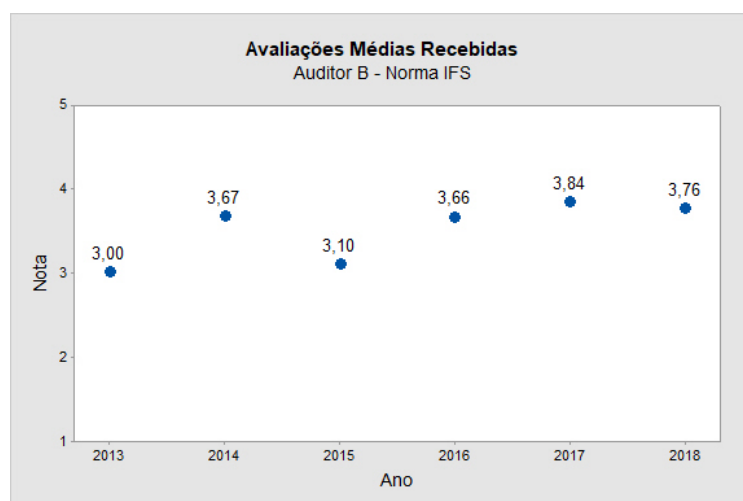


Gráfico 8 – Auditor B – Norma IFS

O auditor C, pertencente à Bolsa de Auditores do organismo de certificação, atua nas empresas em processo de certificação na norma BRC, desde 2015. Conforme Gráfico 9, observa-se que, em 2018, o auditor C teve o maior número de auditorias, atingindo

o total de 14, comparado com 2016, com apenas 1 auditoria, não tendo sido avaliado na sua única atividade no ano de 2016. E, nos demais anos, assim como os auditores já mencionados, teve poucas avaliações pelo baixo número de inquéritos respondidos. De fato, com esses números reduzidos, fica o organismo de certificação impossibilitado de realizar uma avaliação mais precisa do desempenho dos auditores.

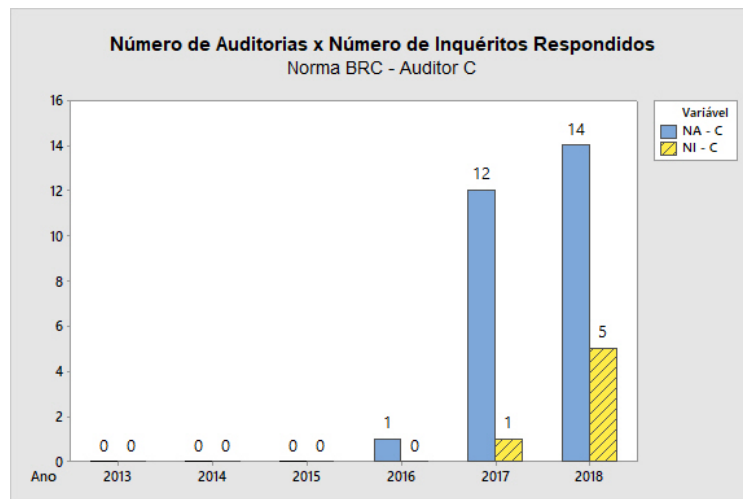


Gráfico 9 – Auditor C – Norma BRC

No Gráfico 10, observa-se uma queda na nota média atribuída ao serviço do auditor C, entre 2017 e 2018, o que mostra a importância dos inquéritos de satisfação do cliente, assim como de suas análises, para que a empresa, assim como o auditor, possa estar sempre em busca de melhorias de seus serviços.

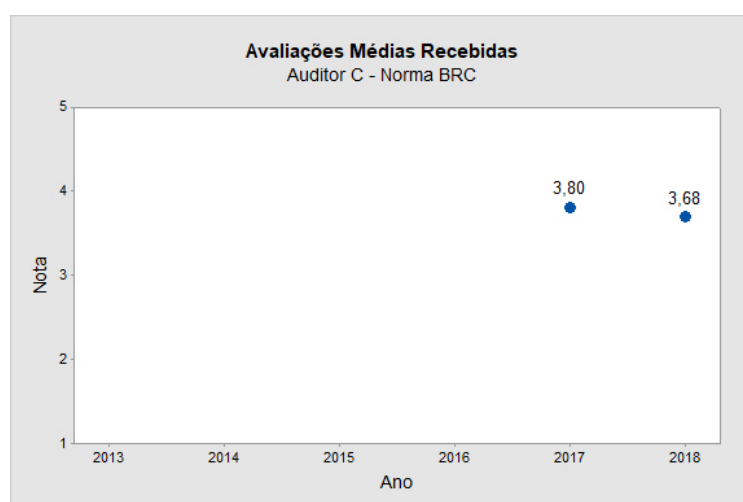


Gráfico 10 – Auditor C – Norma BRC

Conforme Gráfico 11, pode ser observado que o auditor C realiza as atividades de auditoria no referencial BRC, tendo, nos anos de 2014 e 2018, realizado um total de 12 auditorias em cada ano, neste referencial.

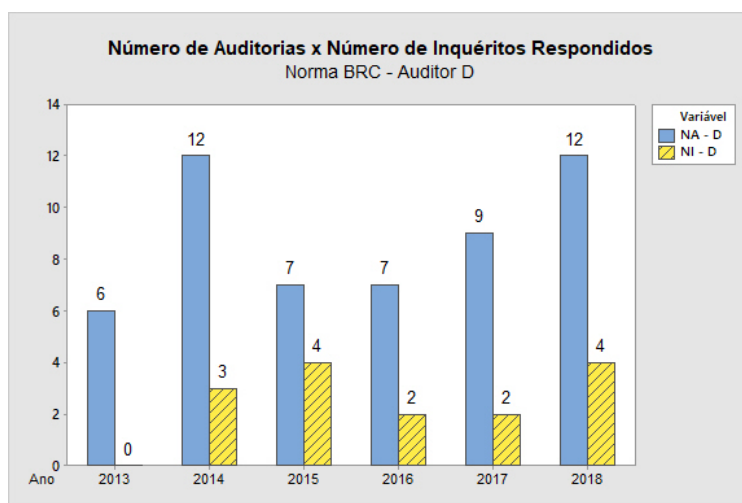


Gráfico 11 – Auditor D – Norma BRC

No Gráfico 12, as notas de avaliação do auditor D encontram-se entre 3,5 e 4, o que mostra a satisfação dos clientes que responderam os inquéritos, ratificando que apenas no ano de 2015 obteve-se mais de 50% de inquéritos respondidos. Nos demais anos, o quantitativo de respostas foi muito baixo, não podendo de fato ter uma avaliação precisa do desempenho deste auditor.

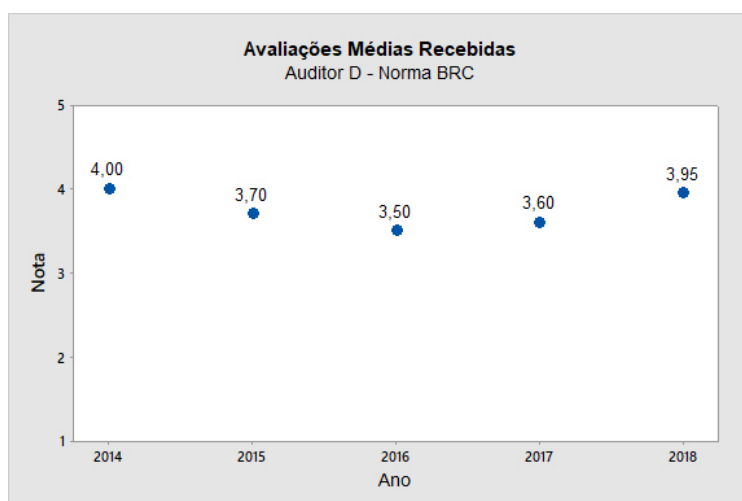


Gráfico 12 – Auditor D – Norma BRC

No Gráfico 13, no ano de 2018, o auditor D realizou 35 auditorias no referencial IFS, o que, somado com as 12 auditorias realizadas no referencial BRC, totaliza em 2018, 47 auditorias. No anterior, realizou 29 auditorias na norma IFS.

Em 2018, dos 35 clientes auditados, 18 responderam ao inquérito, assim como 15 empresas realizaram suas avaliações através do inquérito, no total de 29 empresas auditadas.

É importante salientar que o processo de auditorias nas normas BRC e IFS possui um protocolo, o qual não se limita apenas aos dias auditados, conforme mostrado em Fluxograma anteriormente exposto.

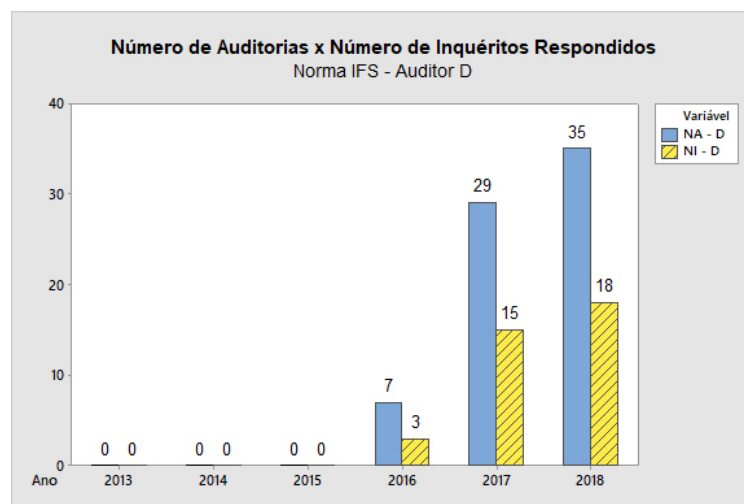


Gráfico 13 – Auditor D – Norma IFS

Com avaliações médias em crescente melhoria, o auditor chegou, nesse referencial, à sua nota máxima de 3,85 no ano de 2018, visto que, neste ano, teve pouco mais de 50% das empresas auditadas respondido os inquéritos, como se vê no Gráfico 14.

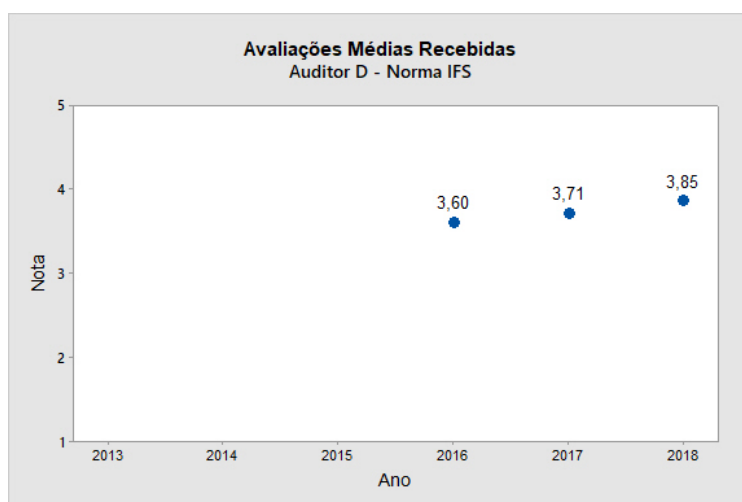


Gráfico 14 – Auditor D – Norma IFS

Quanto ao auditor E, no referencial BRC, realizou auditorias a partir do ano de 2018, num total de 6 auditorias, sendo que 4 clientes responderam ao inquérito de satisfação, correspondendo a um número elevado de respostas, comparado ao número de clientes auditados e ao número de inquéritos respondidos nos gráficos anteriores referentes a outros auditores, como pode ser confirmado no Gráfico 15.

A média das avaliações dos clientes, dos inquéritos respondidos, é de 3,75. Esse auditor faz parte da Bolsa de Auditores do organismo de certificação e realiza atividades de auditoria apenas no referencial BRC.

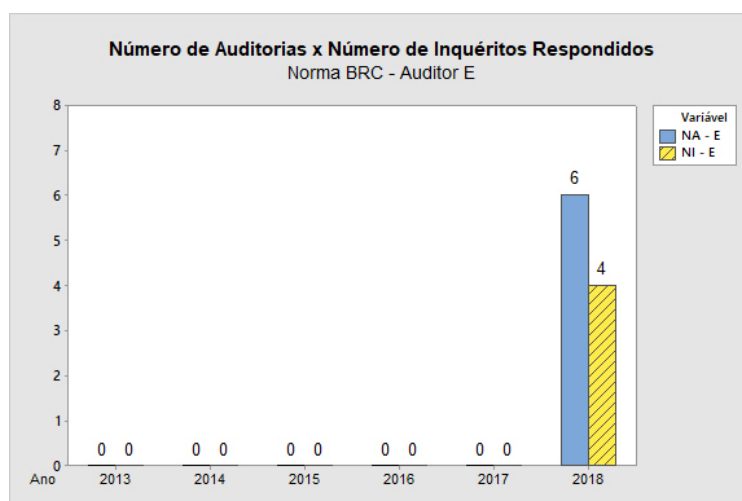


Gráfico 15 – Auditor E – Norma BRC

No que tange ao auditor F, atua junto a clientes a serem certificados na norma IFS, tendo realizado, nesse período, 13 auditorias, com 8 inquéritos respondidos, e uma média de avaliação de 3,62, como mostra o Gráfico 16.

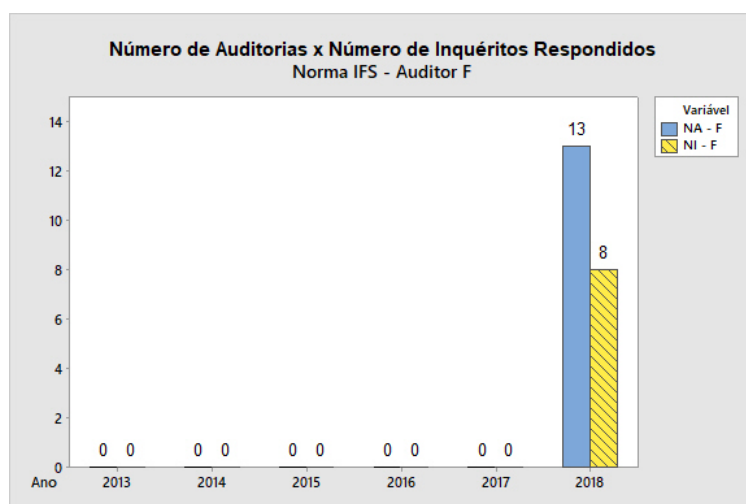


Gráfico 16 – Auditor F – Norma IFS

4.2.4.2. Avaliação dos Auditores do organismo parceiro

Auditores do organismo parceiro não fazem parte da Bolsa de Auditores do organismo de certificação.

O auditor G, do organismo parceiro, realizou atividade com clientes em processo de certificação na norma IFS, e sua avaliação, em 2013 e 2015, recebeu a nota máxima de 4. A partir de 2015, teve um declive na avaliação pelos clientes. Em 2016, obteve sua menor avaliação, com 3,47, com uma melhoria em 2018, com 3,6, como mostra o Gráfico 17. Em todos os anos em que realizou as atividades de auditoria, possuía registo de inquéritos de satisfação do cliente respondido, como mostra o Gráfico 18.

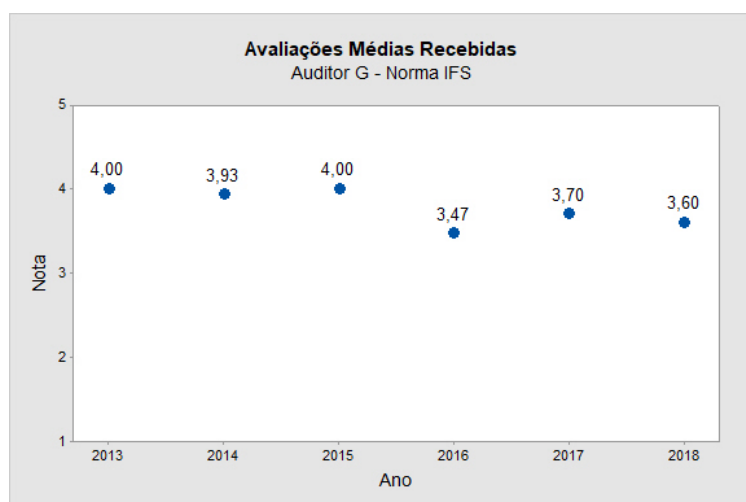


Gráfico 17 – Auditor G

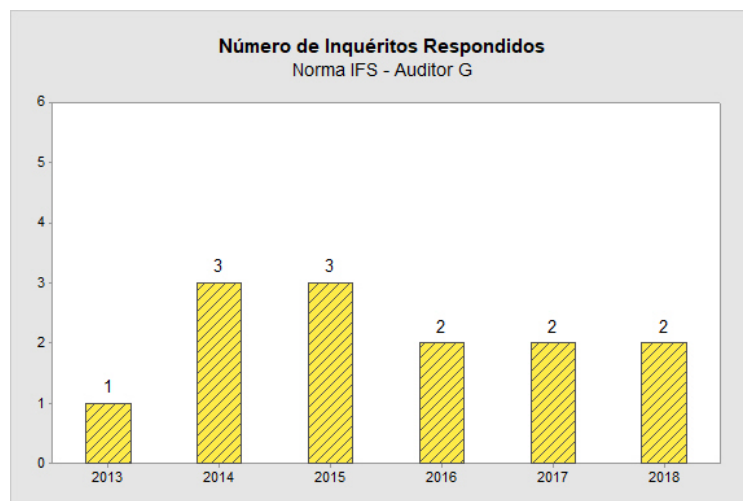


Gráfico 18 – Inquéritos – Auditor G

No Gráfico 19, observa-se que, em 2014, o auditor F começou as auditorias no referencial IFS, com uma avaliação de 2,87, com uma evolução até o ano de 2018, quando atingiu sua nota máxima de 3,72.

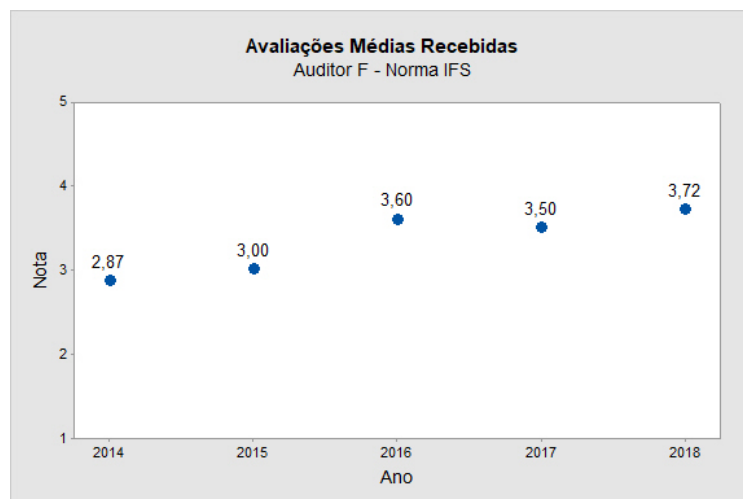


Gráfico 19 – Auditor F

O auditor H, no referencial IFS, conforme Gráfico 20, auditou clientes em 2014, com a média de avaliação dos clientes de 3,6. Já em 2015, a média das avaliações dos inquéritos respondidos foi de 4, tal como em 2016. Durante esse período, como mostra o Gráfico 21, teve um total de 4 inquéritos respondidos.

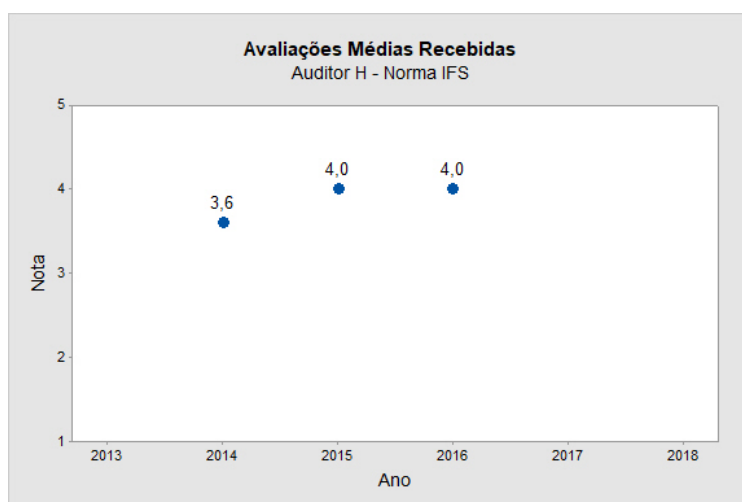


Gráfico 20 – Auditor H

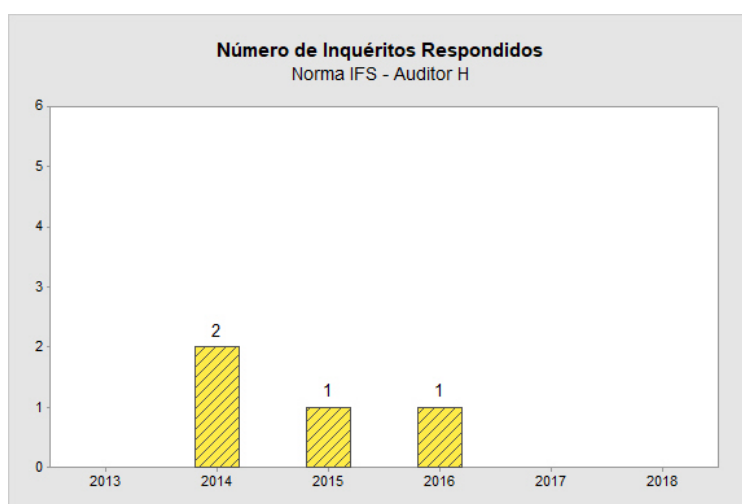


Gráfico 21 – Inquéritos – Auditor H

Em 2016, o auditor I iniciou suas atividades, com avaliação 4 de média nos inquéritos de satisfação do cliente, tendo posterior declive em 2017, atingindo a menor avaliação em 2018, com nota 3,6, conforme se visualiza no Gráfico 22. De acordo com o Gráfico 23, entre 2016 e 2018, ocorreu redução no número de inquéritos de satisfação do cliente respondidos.

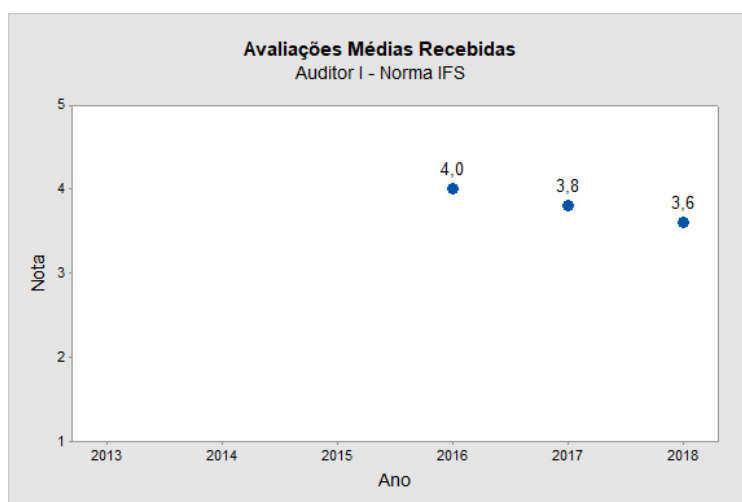


Gráfico 22 – Auditor I

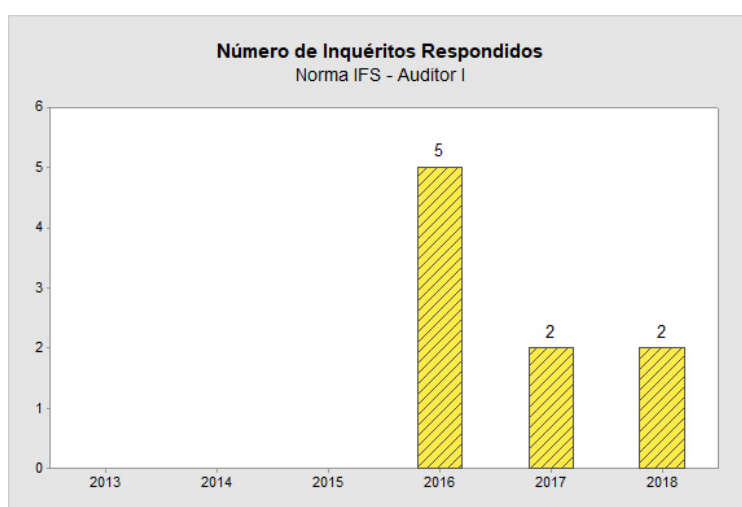


Gráfico 23 – Inquéritos – Auditor I

A seguir, são citados alguns auditores que, pelo reduzido número de auditorias realizadas, não justificavam a construção de gráficos, embora seja também relevante a apresentação de comentários sobre as suas atividades.

O auditor J no ano de 2018, com o total de 3 auditorias realizadas, obteve avaliação média de 3,6.

O auditor K, teve uma média de 4 de avaliação do cliente no ano de 2018

O auditor L, do organismo parceiro, realizou auditorias nos anos de 2014, com 3,4 de média de avaliação, e em 2015, quando não houve o envio do inquérito de satisfação do cliente respondido, o que inviabilizou o estabelecimento da média avaliativa do respectivo auditor.

O auditor M realizou auditorias no ano de 2018, com média de avaliação 4, ao passo que o auditor N realizou auditorias em 2016 e 2018, obtendo as notas respectivas 3,65 e 3,68 nas avaliações.

No Gráfico 24, observam-se as diferentes notas relacionadas às avaliações dos clientes nos referenciais BRC e IFS, ratificando que referenciais utilizados são entre 0 e 4, notas atribuídas aos conceitos estabelecidos no inquérito de satisfação do cliente, utilizando as médias avaliativas de cada auditor, conforme inquéritos encaminhados ao organismo de certificação, durante os períodos em que foram realizadas auditorias. Nesse contexto, o auditor M foi o melhor avaliado, conforme o Gráfico 24. Nenhum auditor teve sua avaliação média menor do que 3. Cinco auditores tiveram suas médias de avaliação entre 3,5 e 4, sendo a nota 4, e a nota 3, correspondente aos que atuaram de acordo com a expectativa, não havendo auditores que estivessem na qualificação abaixo do expectável.

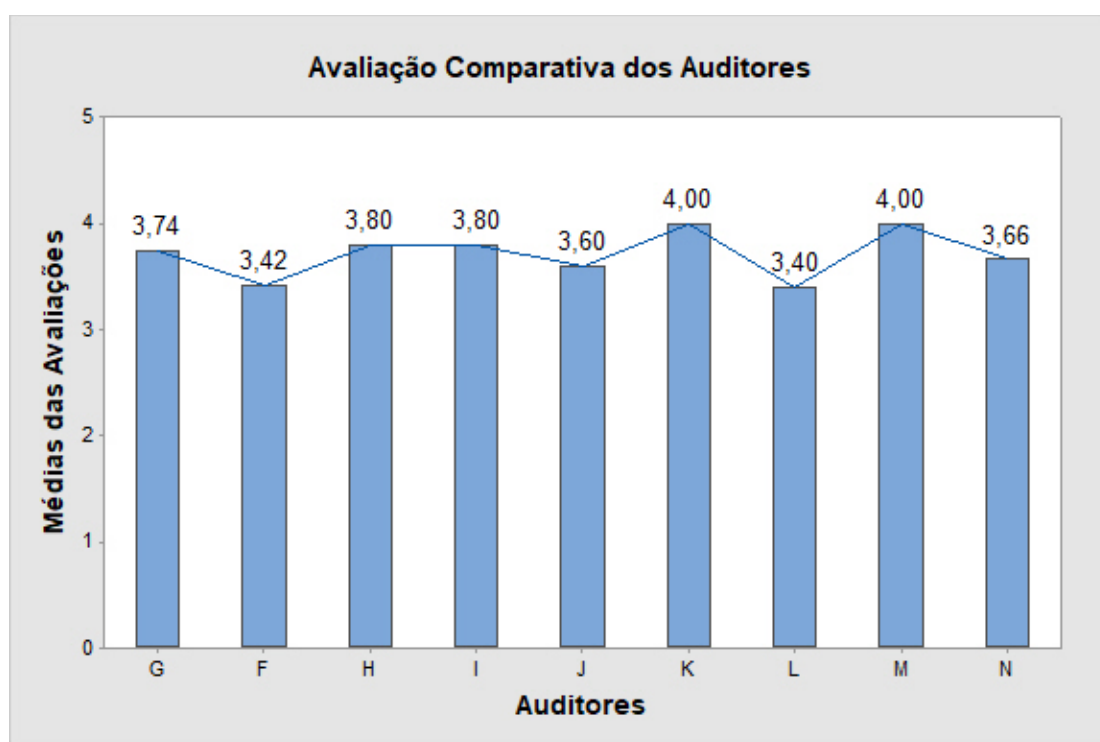


Gráfico 24 – Avaliação dos auditores do organismo parceiro

Após análises realizadas de todos os inquéritos de satisfação do cliente, referentes às normas BRC e IFS, foi elaborado o Gráfico 25, com os comparativos, para que se possa melhor visualizar o número de inquéritos de satisfação do cliente respondidos, comparado ao número de auditorias realizadas, de forma que o organismo de

certificação possa dar maior importância, a nível de gestão de topo, às considerações relativas aos seus clientes, para que possa, de fato, estar empenhada ao processo permanente de melhorias.

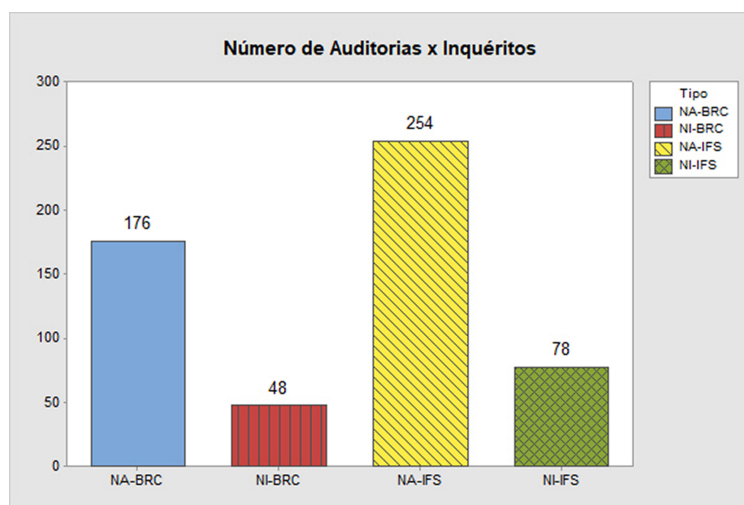


Gráfico 25 – Comparativo entre auditorias e inquéritos

4.2.4.3. Comparativo de avaliação entre o serviço do organismo de certificação e o do organismo parceiro

A seguir, no Gráfico 26, consta o comparativo com a avaliação dos serviços do organismo de certificação e do organismo parceiro, conforme análise dos questionários de satisfação dos clientes respondidos entre os anos de 2013 e 2018. Pode-se observar que, em 2013 e 2016, o organismo parceiro teve melhor avaliação. No ano de 2015, obtiveram mesma nota e, em 2017, estiveram com notas muito próximas. Em 2014 e 2018, o organismo de certificação obteve melhor nota de avaliação. Nenhum dos organismos obteve avaliação 4, e ambos tiveram suas avaliações acima de 3, o que representa que realizaram seus serviços conforme as expectativas dos clientes.

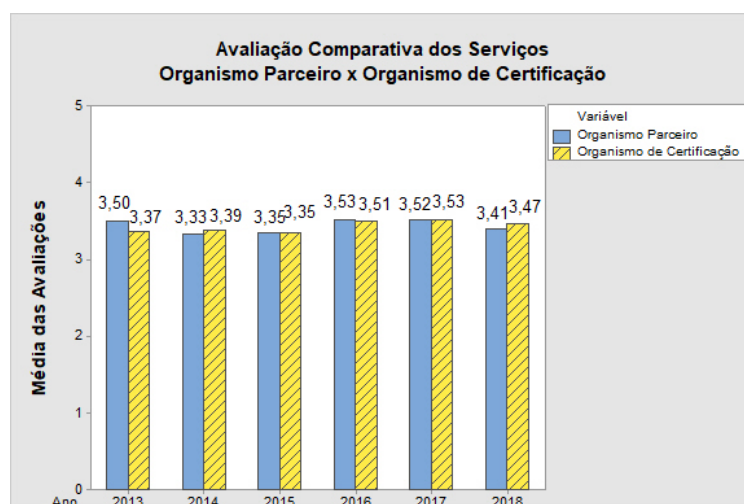


Gráfico 26 – Avaliação comparativa dos serviços do organismo de certificação e organismo parceiro

Pode-se concluir que não houve, por parte do organismo de certificação, uma metodologia continua na avaliação dos inquéritos de satisfação dos clientes encaminhados, nem a compilação dos mesmos de forma a analisar detalhadamente o desempenho dos auditores, os serviços do organismo de certificação e do organismo parceiro. Diante desse contexto, uma sugestão importante seria a adoção de medidas que venham a incentivar as respostas dos inquéritos por parte dos clientes e, reitera-se, o devido desdobramento dessa colaboração, em forma de estudo dos inquéritos.

4.2.5. AVALIAÇÃO DOS KPIs (*Key Performance Indicator*)

Os KPIs consistem em uma análise de dados e a compilação dos registos de modo que se possa realizar um monitoramento do cumprimento dos prazos estabelecidos pelas normas BRC e IFS. Os KPIs aqui mostrados são informações provenientes do organismo parceiro, que os encaminha, periodicamente, para o organismo de certificação. Em abril de 2019, último momento de coleta de dados, o organismo de certificação não possuía informações referentes aos KPIs de julho a dezembro de 2018, pois o organismo parceiro não as havia enviado.

Conforme os resultados dos KPIs do período de janeiro a junho de 2018, dispostos na Tabela 5, observa-se o quantitativo de empresas que foram auditadas, referentes às normas BRC e IFS, o número de certificações que foram concedidas dentro dos prazos estabelecidos por cada norma – em IFS, um prazo de 49 dias, e, em BRC, um prazo de 42 dias – e o percentual do número de empresas que foram certificadas dentro dos prazos.

Pode-se concluir que, referente ao primeiro semestre de 2018, entre 62 empresas que foram certificadas pela norma IFS, 41 tiveram os processos concluídos no prazo, o equivalente a 66%, enquanto que, das 29 empresas certificadas pela norma BRC, 17 tiveram suas certificações finalizadas no prazo de 42 dias, o equivalente a 58,60%. Esses resultados são classificados como pouco satisfatórios pelo organismo parceiro, mas oscilantes se comparados aos dados do ano anterior, 2017, em que, no referencial IFS, ocorreu um percentual de 44, ao passo que, na norma BRC, a percentagem foi de 64,3, conforme se pode visualizar na Tabela 6.

Tabela 5 - Avaliação dos KPIs de janeiro a junho de 2018

Norma	Nº de auditorias	Nº de processos no prazo	% conforme
IFS	62	41	66%
BRC	29	17	58,08%

Tabela 6 - Avaliação dos KPIs de julho a dezembro de 2017

Norma	Nº de auditorias	Nº de processos no prazo	% conforme
IFS	23	10	44%
BRC	28	18	64,3%

É importante ressaltar que parte do processo também é realizada pelo organismo parceiro, na qual também constam atrasos sob sua responsabilidade, daí a necessidade do desenvolvimento de um plano de melhorias, em conjunto com ao organismo de certificação.

4.2.6. ANÁLISE DO QUANTITATIVO DE PROCESSOS DAS NORMAS IFS E BRC de 2016 a 2018

Relacionado ao referencial IFS, como mostram a Tabela 7 e o Gráfico 27, no ano de 2016, o organismo de certificação possuía um total de 80 processos, sendo, destes, 40 processos novos, onde 32 destes processos obtiveram a certificação, 6 encerrados e 2 processos à data da recolha de dados.

Em 2017, ocorreu um aumento no total de processos para 82, tendo aumentado para 41 o número de novos processos e destes, 33 processos foram certificados. Observa-se que ocorreu um aumento de apenas 1 processo em ambas as categorias. No que diz respeito a processos aguardando auditoria ou atribuição do certificado, tiveram uma elevação para 5, aumentando em um total de 3 processos em comparado com o ano anterior, sendo verificada uma redução para 3 no número de processos encerrados.

No ano de 2018, é evidenciado número total de 72 processos. Mas ocorreu a redução de novos processos para o quantitativo de 36. Com uma diminuição para 16, o número de novos processos com certificados válidos, e 20 processos aguardando a atribuição. Não ocorreu neste ano processos encerrados. Tais dados encontram-se sistematizados no Gráfico 27.

Importante notar que, em 2016/2017, uma importante rede de supermercados passou a exigir de seus fornecedores, a certificação no referencial IFS.

Tabela 7 – Processos IFS (Food e Logistics) 2016 a 2018

Ano	Novos Processos	Novos certificados emitidos	Aguardando certificação	Encerrados
2016	40	32	2	6
2017	41	33	5	3
2018	36	16	20	–

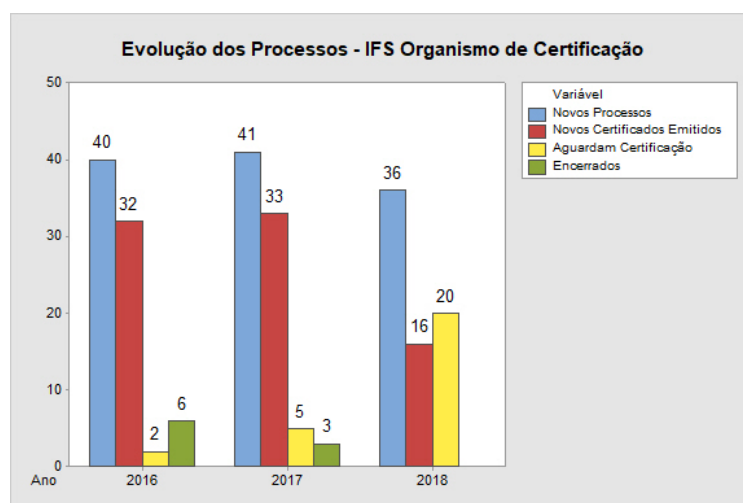


Gráfico 27 – Comparativo IFS 2016 a 2018

Quanto ao referencial BRC, conforme exposto na Tabela 8 e no Gráfico 28, no ano de 2016, houve o número de 10 processos novos, onde 9 foram certificados e um cliente que desistiu da certificação. Em 2017, ocorreram 26 processos novos, destes 19 com certificados emitidos e com um aumento de 16 novos clientes com relação ao ano de 2016. Também, 4 clientes desistiram da certificação, e 3 aguardam auditoria ou a atribuição do certificado. Em 2018, ocorreu uma queda no número de novos processos para 8, destes 5 já estão certificados, 2 aguardam auditorias ou certificação, 1 cliente teve sua certificação cancelada.

Tabela 8 - Processos BRC (Food, Packging, S&D, A&D) 2016 a 2018

Ano	Novos Processos	Novos certificados emitidos	Aguardando certificação	Encerrados
2016	10	9	–	1
2017	26	19	3	4
2018	8	5	2	1

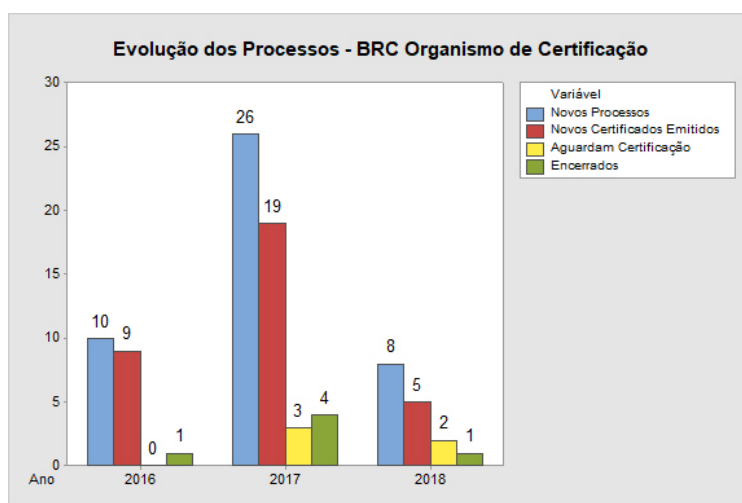


Gráfico 28 – Comparativo BRC 2016 a 2018

4.2.7. HISTÓRICO DE CERTIFICAÇÃO NO MUNDO

IFS (*food* e *Logistics*)

Na Tabela 9, pode-se observar o perfil de evolução do número de empresas certificadas pelo referencial IFS, no mundo, em Portugal, Espanha e Brasil. Após análise, é

verificado que, de uma forma geral, em 2018, no mundo, ocorreu um crescimento de 6,71% face a 2017 e 15,44% comparado a 2016.

Em Portugal, também se diagnosticou o aumento de 35,37%, comparado a 2017, e 65,67%, em relação a 2016, ao passo que, na Espanha, o crescimento foi de 14,87% e 29,53%, comparado aos anos de 2017 e 2016, respectivamente.

No Brasil, em 2018, ocorreu uma redução de 17,24% no número de empresas certificadas, confrontado com 2017, e 4%, com 2016. No mesmo ano, dos 222 certificados emitidos até 31 de dezembro em Portugal, 157 processos, o equivalente a 70%, são de responsabilidade do organismo de certificação.

Tabela 9 - Histórico de Empresas Certificadas IFS

Ano	Mundo	Portugal	Espanha	Brasil
2016	21.439	222	3.075	24
2017	20.090	164	2.677	29
2018	18.572	134	2.374	25

BRC (*food, Packaging, S&D, A&B*)

Em Portugal, até 31 de dezembro de 2018, foram emitidos 184 certificados BRC. A BRC tem um mercado bem menor que o da IFS, pois vários países aderiram à IFS, como Itália e França.

4.2.8. MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DO ORGANISMO DE CERTIFICAÇÃO

A avaliação das atividades desenvolvidas no organismo de certificação e os indicadores no setor agroalimentar são baseados no volume de vendas (€) e em quantidade de dias de auditorias. Os dados são concernentes a todas as normas do setor agroalimentar.

O organismo de certificação disponibiliza produtos de certificação de abrangência a toda a cadeia alimentar, consoante a exigência dos grandes distribuidores e do mercado externo, dos quais se destacam:

- Produtores: GlobalGap

- Transformadores: ISO 22000, HACCP, BRC *food*, IFS *food*, FSSC 22000, MSC, UTZ, RSPO, GMP+
- Embalagem: FSSC *Packaging*, BRC *Packaging*
- Distribuidores: IFS *Logistics*, BRC S&D
- Comercializadores: IFS Broker, BRC A&B

Os resultados são referentes aos serviços supracitados, e os resultados de 2018 apresentaram um crescimento: em número de dias, de 100 dias a mais, em dias auditados em Portugal, representando 6,99%; no âmbito do volume de vendas, de 13,83%, em face ao ano anterior.

Em Espanha, em 2018, ocorreu a redução do volume de dias de auditorias em 3,75% e também a diminuição no volume de vendas em 6,34%, comparado com o ano de 2017.

Nos demais países (Angola, Brasil, Cabo Verde, EUA, Holanda, Israel, Moçambique e Polónia), ocorreu um crescimento de 88,89% em número de dias auditados e 189,98% em crescimento no volume de vendas.

Na totalidade, o volume de vendas, em 2018, teve um percentual de crescimento de 10,17% face ao ano de 2017. Relacionado à quantidade de dias auditados, ocorreu um crescimento, em 2018, de 21,10%.

Verificou-se também um aumento na margem e no valor médio de dias de auditoria.

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÃO

5. CONCLUSÃO

Com este trabalho, pretendeu-se realizar um estudo específico com os clientes do setor agroalimentar, com processos de certificação nas normas BRC e IFS, visando uma avaliação dos processos, identificando possíveis falhas e encontrar oportunidades de melhorias.

Na conquista de novos clientes, o organismo de certificação se propõe a aumentar o número de auditores até final de 2019, o que permite melhorar a resposta ao cliente, assim como as categorias de produtos e serviços.

O Inquérito de Satisfação do Cliente possui informações referentes ao desempenho dos auditores, do organismo de certificação e do organismo parceiro. Há ainda a necessidade de medidas por parte do organismo de certificação que incentivem o encaminhamento dos Inquéritos pelos clientes.

Existe uma necessidade de melhorias na metodologia dos auditores na utilização do sistema informático do organismo parceiro, uma vez que nem todos registavam o momento em que finalizavam suas tarefas. Com isso ocorre a perda do controle do tempo de execução das etapas do processo de certificação.

Relacionado ao Inquérito de Satisfação do Cliente, adotado pelo organismo de certificação, sempre foi aplicado, mas não teve seus resultados devidamente analisados e compilados. Como mostra este trabalho, o número de Inquéritos respondidos é inferior ao número de auditorias realizadas, o que torna necessária, por parte do organismo de certificação, a adoção de medidas que estimulem os clientes ao encaminhamento dos mesmos.

A metodologia adotada pelo organismo de certificação para avaliação do desempenho é definida nos indicadores no setor agroalimentar, e é fundamentada no volume de vendas (€) e em quantidade de dias de auditorias

Os KPIs, relacionados aos processos de certificação de clientes do setor agroalimentar, são encaminhados pelo organismo parceiro, não sendo elaborados pelo organismo de certificação. Há necessidade de que os mesmos possam ser desenvolvidos pelo próprio organismo de certificação, para um melhor acompanhamento do cumprimento dos prazos nos processos de certificação conforme os referenciais e maior agilidade nas medidas corretivas a serem adotadas.

O organismo de certificação possui três *technical managers* para realização das atividades no setor agroalimentar e, pelo quantitativo médio de clientes que cada um possui, para o melhor desempenho de suas atividades, observa-se a necessidade de contratação de novos colaboradores. De igual, apenas um *business developer*, no setor agroalimentar.

Na Tabela 10, consta o resumo das oportunidades de melhoria identificadas ao longo deste trabalho, de forma a facilitar a visualização dos problemas encontrados e as sugestões para a resolução dos mesmos.

Tabela 10 - Síntese das não conformidades e das sugestões de melhorias

Identificação de não conformidades		Sugestão de melhoria
Fluxograma (OC)	Fluxograma sem prazos definidos por cada etapa do processo	Necessidade de que sejam especificados os prazos para todas as etapas
Sistema informático (OP)	Ausência de registo da data de cada etapa e alerta de extrapolação do prazo	Intensificar a importância do registo do fim de cada etapa do processo por parte dos auditores
Inquérito	Análise dos Inquéritos de Satisfação dos Clientes	Permanente análise por parte do organismo de certificação, compilação das informações e medidas que incentivem o envio por parte do cliente
Avaliação de desempenho	Realizada por volume de vendas e em quantidade de dias de auditorias	Inclusão, na avaliação, do controlo do número de novos clientes conforme as normas trabalhadas, analisando as normas que tiveram redução no volume de clientes, e implementação de medidas para recuperação dos clientes
KPIs	São desenvolvidos pelo organismo parceiro e encaminhados ao organismo de certificação	Desenvolvimento, por parte do organismo de certificação dos KPIs e medidas de melhorias
Sistema de informática (OC)	Deficiência do Sistema Informático do organismo de certificação	Melhoria do sistema de modo que os <i>technical managers</i> possam ser notificados dos atrasos nas etapas, a adotar as devidas providências
Colaboradores (OC)	O organismo de certificação possui apenas 3 <i>technical managers</i>	Contratação de colaboradores para o adequado desenvolvimento desta atividade, preconizado no Manual de Funções
	O organismo de certificação possui apenas 1 <i>business developer</i>	Contratação de colaboradores para realização desta atividade, que possui demanda interna e externa na empresa
	Número de auditores do organismo de certificação	Capacitação de maior número de auditores ou contratação, nos referenciais BRC e IFS

AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO

AVALIAÇÃO DE ESTÁGIO

Existiu, por parte da equipa, uma grande preocupação e esforço quanto ao apoio, durante o período do estágio. O tema deste trabalho foi sugerido pelo então *unit leader*, ocupante do cargo até dezembro de 2018. Posteriormente, com todas as mudanças havidas na gestão, ocorreram algumas dificuldades. Todas as pessoas diretamente ligadas ao setor agroalimentar, especificamente nos referenciais BRC e IFS, possuem uma demanda muito grande, mas sempre estavam a responder e atender aos questionamentos.

BIBLIOGRAFIA

- Allaire, G., and Boyer, R. (1995). *La grande tranformation*. Paris INRA.
- Antonio César Ortega, M. da S. B. (2012). *Codex Alimentarius: A SEGURANÇA ALIMENTAR SOB A ÓTICA DA QUALIDADE*. *Segurança Alimentar e Nutricional*, 19.
- Apcergroup.com. (2018). Apcer - Home. [online] Available at: <https://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/63/fssc-22000> [Accessed 17 Nov. 2018].
- Bernardo, F. (2006). Perigos sanitários nos Alimentos. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 6–8.
- Dallenbach, F., Jäckh, R., & Steinhausen, M. (1978). Schock nach Nierenvenenunterbindung an Ratten. *Verhandlungen Der Deutschen Gesellschaft Fur Pathologie*, 62, 234–237. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2005.05.006>
- Doris Fuchs, A. K. e T. H. (2011). Actors in private *food* governance: the legitimacy of retail standards and multistakeholder initiatives with civil society participation, 28(3), 353–367.
- Duarte, M. P., & Fernando, A. L. (2018). Shelf Life Assessment of Fresh Poultry Meat Packaged in No-vel Bionanocomposite of Chitosan / Montmorillonite Incorporated with Ginger Essential Oil, 1–17. <https://doi.org/10.3390/coatings8050177>
- Ehrich, M., & Mangelsdorf, A. (2018). The Role of Private Standards for Manufactured *food* Exports from Developing Countries. *World Development*, 101, 16–27. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.08.004>
- European Accreditation. (2018). www.european-accreditation.org.
- Gawron, J., & Theuvsen, L. (2009). Certification schemes in the European agri-food sector Overview and opportunities for Central and Eastern Europe, 38(1), 9–14.
- GFSI. (2019). <https://www.mygfsi.com/about-us/about-gfsi/what-is-gfsi.html>.
- Henson, S., & Caswell, J. (1999). *food* safety regulation: An overview of contemporary issues. *food Policy*, 24(6), 589–603. [https://doi.org/10.1016/S0306-9192\(99\)00072-X](https://doi.org/10.1016/S0306-9192(99)00072-X)
- Henson, S., & Hooker, N. H. (2001). Private sector management of *food* safety: Public regulation and the role of private controls. *International food and Agribusiness Management Review*, 4(1), 7–17. [https://doi.org/10.1016/S1096-7508\(01\)00067-2](https://doi.org/10.1016/S1096-7508(01)00067-2)
- Henson, S., & Northen, J. (1998). Economic determinants of *food* safety controls in supply of retailer own-branded products in United Kingdom. *Agribusiness*, 14(2),

113–126. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6297\(199803/04\)14:2<113::AID-AGR4>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6297(199803/04)14:2<113::AID-AGR4>3.0.CO;2-5)

IAF. (2018). www.iaf.nu.

IFS. (2018). (WWW.ifs-certification.com- versão 6.1. Retrieved December 7, 2018, from (WWW.ifs-certification.com- versão 6.1

Igetoft, L. (1985). Reactions on Painted Steel under the Influence of Sulfur Dioxide, Sodium Chloride, and Combinations Thereof. *Industrial and Engineering Chemistry Product Research and Development*, 24(3), 375–378. <https://doi.org/10.1021/i300019a007>

IPAC. (2018). (www.ipac.pt).

Isabel, V., & Machado, L. (2015). *Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar: Comparação entre as normas NP EN ISO 22000, BRC e IFS*.

Kafetzopoulos, D. P., Psomas, E. L., & Kafetzopoulos, P. D. (2013). Measuring the effectiveness of the HACCP *food* Safety Management System. *food Control*, 33(2), 505–513. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2013.03.044>

Kawecka, A. (2014). BRC / IoP standard importance in packaging quality assurance, 14–17.

Mancini, F. A. e M. C. (2003). *British Retail Consortium* (BRC) Standard: a New Challenge for Firms Involved in the *food* Chain. Analysis of Economic and Managerial Aspects.

Ménard, C., & Valceschini, E. (2005). New institutions for governing the agri-food industry. *European Review of Agricultural Economics*, 32(3), 421–440. <https://doi.org/10.1093/eurrag/jbi013>

Mensah, L. D., & Julien, D. (2011). Implementation of *food* safety management systems in the UK. *food Control*, 22(8), 1216–1225. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2011.01.021>

Paulo Baptista. (2003). *Sistemas de Segurança Alimentar na Cadeia de Transporte e Distribuição de Produtos Alimentares*.

Pereira, P. J. (isep I. uperior de E. do P. (2010). REFERENCIAIS DE SEGURANÇA ALIMENTAR: ESTUDO COMPARATIVO.

Reardon, T., & Berdegue, J. A. (2002). The Rapid Rise of Supermarkets in Latin America: Challenges and Opportunities for Development. *Development Policy Review*, 20(4), 371–388. <https://doi.org/10.1111/1467-7679.00178>

- Schulze, H., Albersmeier, F., Gawron, J. C., Spiller, A., & Theuvsen, L. (2008). Heterogeneity in the evaluation of quality assurance systems: The international *food* standard (IFS) in european agribusiness. *International food and Agribusiness Management Review*, 11(3), 99–138. <https://doi.org/10.1109/TIT.2006.874390>
- Trienekens, J., & Zuurbier, P. (2008). Quality and safety standards in the *food* industry, developments and challenges. *International Journal of Production*

ANEXOS:

1. Inquérito de Satisfação do Cliente
2. Monitorização de Clientes

ANEXO 1. Inquérito de Satisfação do Clientes

ORGANISMO PARCEIRO	Feedback Form	
-----------------------	----------------------	--

Organismo parceiro to deliver high quality certification services so that third parties can have confidence in your certificate and you can be proud on the results achieved.

Organismo parceiro wants:

- to be known and recognized as a specialist in the food sector
- the audit to be in connection with the quality goals and ambition of your company and you clients
- the audit to be a contribution to awareness and an inspiration for improvements.

We appreciate your opinion and want to ask you to evaluate our services with regard to these aspects.

Please complete this form and return to organismo parceiro

Thank you very much for your cooperation.

Company name:	
Completed by:	
Audit date(s):	
ISACert auditor(s):	
Certification standard(s):	

Do you agree with the statements below?		Strongly agree, beyond expectations	Agree, conform expectations	Disagree, below expectations	Strongly disagree, very unsatisfactory
1	Contacts with the organismo parceiro office are pleasant; questions are answered promptly and adequately.				
2	The handling of the quotation was performed promptly and in line with intentions. Tariffs are clear.				
3	The planning was performed in time, with good collaboration and was confirmed correctly.				
4	The handling of the audit report, certificate and invoice was performed promptly and correctly, as agreed upon.				
5	The atmosphere during the audit was pleasant. The auditor communicated openly and was respectful.				
6	The depth and detail of the audit match the quality goals and quality ambitions of our company.				
7	The auditor has good knowledge of our sector, products and processes.				
8	The auditor was thorough and convincing in explaining his findings.				
9	The audit has improved our awareness and has inspired us to initiate improvements.				
10	Sistema informático makes all the process easier and is user friendly.				
11	The certification process gives us a feeling of appreciation and pride.				
12	Organismo parceiro keeps me informed about developments with regard to certification and customer demands.				

Please explain "disagree" / "strongly disagree", when necessary use backside of this form

There has been a lot of confusion about the audit possible dates.

On a scale of 1 – 10, which grade you find appropriate for the ISACert services?

"very bad" ☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5 ☐6 ☐7 ☐8 ☐9 ☐10 "very good"

In your opinion, where can we improve our services?

We give permission to mention our company on the organismo parceiro Client reference list: ☐ Yes ☐ No

ANEXO 2. Monitorização de Clientes

Nesta tabela está descrito as etapas e os organismos responsáveis, tais como: Organismo de Certificação (OC) e Organismo Parceiro (OP). Estas são as etapas que estão no sistema informático do Organismo Parceiro e estão descritas no fluxograma do processo de certificação.

Cliente	Auditor	Data da auditoria 1º dia	Data da auditoria último dia	Auditor Inserir Relatório	OC - MA : validar PL	OP- validar PL	Cliente validar PR e inserir o PAC	Auditor validar PAC	OC - OM: RFC + PAC + poposta de certificação	OP - Decisão	OC - MA: Publicar e Informar cliente	Duração total
Nomenclatura OP				Uploud PL	Review PL (MA)	Review PL (AO)	Complete CAP (auditee)	Review CAP (auditor)	Review CAP and certification OM	Review certification (AO)	Send Documents	
A	B e C	30/01/2019	01/02/2019	02/02/2019	05/02/2019	06/02/2019		22//02/2019	05/03/2019	15/mar	21/03/2019 – 17/03/2019	50 days
B	A	21/01/2019	24/01/2019			31/01/2019	20/02/2019	24/03/2019 – 21/03/2019 06/03/2019 – 26/02/2019 (voltou para correção do relatório auditor)	08/03/2019		28/03/2019	65 days
C	C	24/01/2019	25/01/2019	05/02/2019	05/02/2019	06/02/2019 – 03/03/2019 – 24/03/2019 (voltou para correção do relatório de auditoria)	06/03/2019 – 27/02/2019 – 16/03/2019	08/03/2019	27/03/2019	09/04/2019	10/04/2019	67 dayss
D	X	28/01/2019	31/01/2019	03/02/2019	05/02/2019	06/02/2019 – 02/03/2019		07/03/2019	16/03/2019		22/03/2019	52 days
E	A	19/02/2019	22/02/2019	04/03/2019 – 22/02/2019 Review PL auditor	09/04/2019 – 21/03/2019			25/03/2019		16/04/2019		56 days
F	E	11/03/2019	13/03/2019	31/03/2019				07/04/2019	14/04/2019		15/04/2019	30 days
G	B	12/02/2019	14/02/2019		02/03/2019	27/03/2019 – 12/03/2019		09/04/2019			15/04/2019	35 days