



Cátia Isabel Pimenta Duarte

Licenciatura em Engenharia Biológica e Alimentar

**Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade
NP EN ISO 9001:2008 numa Indústria de Produção de
Presunto**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Tecnologia e Segurança Alimentar –
Especialização em Qualidade Alimentar

Orientador: Prof. Dr. Ana Luísa Fernando, Faculdade de Ciências e Tecnologia da
Universidade Nova de Lisboa

Co – orientador: Manuel Correia, Consultor Externo, A. Pires Lourenço & Filhos S.A.

Júri:

Arguente: Prof. Celeste Jacinto

Presidente: Prof. Paula Duarte

Vogal: Prof. Dr. Ana Luísa Fernando

Cátia Isabel Pimenta Duarte

Licenciatura em Engenharia Biológica e Alimentar



Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008 numa Indústria de Produção de Presunto

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Tecnologia e Segurança Alimentar
– Especialização em Qualidade Alimentar

Orientador: Prof. Dr. Ana Luísa Fernando, Faculdade de Ciências e Tecnologia
da Universidade Nova de Lisboa

Co – orientador: Manuel Correia, Consultor Externo, A. Pires Lourenço & Filhos
S.A.



Setembro, 2012

**“Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008 numa
Indústria de Produção de Presunto”**

Copyright – Cátia Isabel Pimenta Duarte, FCT/UNL, UNL

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

Ao terminar este trabalho não poderia deixar de manifestar uma palavra de agradecimento, e consideração por todos aqueles que de uma forma ou de outra mostraram disponibilidade, simpatia e compreensão ao longo da sua realização:

À professora Ana Luísa Fernando, a minha orientadora, agradeço pelo apoio e ajuda prestada, disponibilidade, incentivo, conhecimentos transmitidos e cedência de bibliografia.

À professora Doutora Benilde Mendes, na qualidade de coordenadora de Mestrado, por todo o apoio prestado.

À equipa de trabalho, nomeadamente ao Eng.^o Manuel Correia, o meu co-orientador, e à Eng.^a Rita Pinheiro pelo apoio e ajuda que me deram, pois sem eles não seria possível a realização deste trabalho.

À administração da A. Pires Lourenço & Filhos S.A. pela simpatia e amabilidade com que me receberam e a todos os colaboradores da empresa que também contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos meus colegas de mestrado e amigos que ao longo deste percurso estiveram mais próximos de mim, em particular à minha amiga Carla e Catarina, pela amizade e apoio que me deram em todos os momentos.

A toda a minha família, aqueles que estão sempre comigo, perto ou longe, para me apoiarem, pelo carinho e força transmitida.

Ao António pela compreensão e força transmitida durante a frequência do mestrado e ao longo da realização deste trabalho.

A todos o meu mais sincero obrigado.

Resumo

No mercado altamente competitivo dos dias de hoje e no clima económico incerto em que se vive, a qualidade tornou-se, em qualquer área de negócio, um factor de sucesso. O factor de decisão para o cliente depende frequentemente da qualidade do produto ou serviço de uma empresa. Assim, uma das maneiras de as empresas demonstrarem aos clientes a sua capacidade para fornecer produtos e serviços de qualidade é disporem de um sistema da qualidade bem desenhado, bem gerido e certificado.

Esta consciencialização tem-se reflectido com o aumento das empresas em procurar investir na qualidade, ou seja, na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, com a finalidade primordial na procura e superação da satisfação dos seus clientes e consumidores.

O trabalho desenvolvido na presente dissertação de Mestrado consistiu na concepção e acompanhamento da Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) segundo a NP EN ISO 9001:2008 realizada numa Indústria de Produção de Presunto, designada A. Pires Lourenço & Filhos S.A. (APL), localizada em Castelo Branco.

A certificação da empresa com a ISO 9001:2008 será uma ferramenta útil e estratégica para a empresa, com inúmeros benefícios, de entre outros, alcançar novos mercados.

Para que a implementação decorresse em conformidade com a norma procedeu-se numa 1ª fase à sua análise e interpretação dos seus requisitos.

Os resultados deste estudo indicam que as principais razões que levaram à empresa a enveredar pela certificação do SGQ foi a necessidade de satisfação dos clientes e a melhoria da qualidade dos seus produtos. Durante o processo de implementação do SGQ, surgiram dificuldades relacionadas essencialmente quanto ao tempo necessário para tratar das burocracias exigidas.

A documentação de suporte ao SGQ elaboradas incluem a política e objectivos da qualidade, descrição dos principais processos, procedimentos documentados entre outros documentos considerados necessários, para utilização por todas as partes envolvidas.

Palavras-chave: qualidade, sistemas de gestão da qualidade, processos.

Abstract

In the highly competitive market of today and in the uncertain economic climate in which we live, the quality has become, in any business area, a factor of success. The decision factor for the customer often depends on the quality of the product or service provided from a company. Thus, one way for companies to demonstrate to customers their ability to provide quality products and services is availability of a quality system well designed, well managed and certified.

This awareness has been reflected in the increase of companies looking to invest in quality, *ie*, the implementation of Quality Management Systems, with the primary purpose in seeking and overcoming the satisfaction of its customers and consumers.

The aim of this work was to design and monitoring the implementation of the Quality Management System (QMS) according to NP EN ISO 9001:2008 in a ham production industry, A. Pires Lourenço & Filhos S.A. (APL), located in Castelo Branco.

The ISO 9001:2008 certification will be a useful and strategic tool for the company, with numerous benefits, among others, to reach new markets.

The first step of this implementation, according with the ISO 9001, consisted on the analysis and interpretation of the requirements.

The results of this study indicate that the main reasons that lead the company to study the implementation of the QMS certification was the need for customer satisfaction and the need to improve the quality of their products. During the process of implementation of QMS, difficulties arose, essentially related to the time needed to deal with bureaucracies required.

The documentation supporting the QMS include the policy and quality objectives, the description of the main processes, the procedures documented, among other documents considered necessary to be use by all parties involved.

Keywords: quality, quality management systems, processes.

Índice de Matérias

Agradecimentos	I
Resumo	III
Abstract.....	V
Índice de Matérias.....	VII
Índice de Figuras	XI
Índice de Quadros.....	XIII
Lista de Abreviaturas	XV
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento teórico	1
1.2. Proposta de estudo e estrutura da dissertação	8
2. Apresentação da empresa A. Pires Lourenço & Filhos S.A.	9
2.1. Caraterização da Empresa.....	9
2.2. Produtos	10
2.3. Estrutura organizacional.....	11
2.4. Parceiros Comerciais e Clientes	13
2.5. Perspectivas relacionadas com os sistemas de gestão certificados	13
3. As normas da série ISO 9001	15
4. Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008	19
4.1. Introdução	19
4.2. Princípios da Gestão da Qualidade	20
4.3. Abordagem por processos	30
4.3.1. Processo	31
4.3.2. Tipos de Processos.....	32
4.4. Estrutura da Norma ISO 9001:2008	36
5. Impactes na Implementação da Norma ISO 9001:2008	41
5.1. Razões e benefícios da implementação.....	41
5.2. Dificuldades.....	43
5.3. Comparação entre a ISO 9001:2008 e a ISO 22000:2005.....	44

6.	Metodologia de actuação na Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade	47
6.1.	Cláusula 4 – Sistema de Gestão da Qualidade	53
6.1.1.	Estrutura documental	53
6.1.2.	Manual da Qualidade	54
6.1.3.	Controlo de documentos e registos.....	55
6.2.	Cláusula 5 – Responsabilidade da Gestão.....	56
6.2.1.	Comprometimento da Gestão	56
6.2.2.	Focalização no Cliente	56
6.2.3.	Política da Qualidade	56
6.2.4.	Planeamento	57
6.2.5.	Responsabilidade, Autoridade e Comunicação.....	57
6.2.6.	Representante da Gestão	57
6.2.7.	Comunicação Interna	58
6.2.8.	Revisão pela Gestão	58
6.3.	Cláusula 6 – Gestão de Recursos.....	58
6.3.1.	Provisão de Recursos	58
6.3.2.	Recursos Humanos.....	59
6.3.3.	Infra-estrutura e Ambiente de Trabalho.....	59
6.4.	Cláusula 7 - Realização do produto	60
6.4.1.	Planeamento da Realização do Produto.....	60
6.4.2.	Processos relacionados com os clientes.....	60
6.4.3.	Concepção e Desenvolvimento.....	61
6.4.4.	Compras.....	62
6.4.5.	Produção e Fornecimento do Serviço	63
6.4.6.	Controlo dos Equipamentos de Medição e Monitorização	64
6.5.	Cláusula 8 – Medição, Análise e Melhoria.....	64
6.5.1.	Avaliação da Satisfação do Cliente.....	65
6.5.2.	Auditoria Interna	66
6.5.3.	Monitorização e Medição dos Processos e dos Produtos.....	66
6.5.4.	Análise de Dados	68
6.5.5.	Melhoria Contínua	68

6.5.6. Acções Correctivas e Preventivas.....	68
7. Conclusão	71
8. Bibliografia	73
ANEXOS.....	75

Índice de Figuras

Figura 1.1. - Evolução da qualidade desde a 2ª Guerra até nossos dias	3
Figura 1.2. - Indústrias alimentares certificadas em Portugal com a ISO 9001: 2008 em função da localização	6
Figura 2.1. - Unidade Fabril de Castelo Branco	9
Figura 2.2. - Gama Profissional.....	10
Figura 2.3. - Gama Familiar	10
Figura 2.4. - Gama Fatiados	11
Figura 2.5. - Marcas da empresa A. Pires Lourenço e Filhos S.A.....	11
Figura 2.6. - Organograma da A. Pires Lourenço & Filhos SA.....	12
Figura 4.1. - Modelo de um SGQ baseado em processos	20
Figura 4.2. - Princípios da gestão da qualidade	20
Figura 4.3. - Exemplo da ligação dos processos através dos departamentos da organização	30
Figura 4.4. - Processo genérico	31
Figura 4.5. – Ilustração da interação dos vários processos que compõem o SGQ.....	32
Figura 4.6. – Esquematização da metodologia PDCA	33
Figura 6.1. - Mapa de Processos da A. Pires Lourenço e Filhos S.A.....	52
Figura 6.2. - Estrutura geral da documentação da A. Pires Lourenço e Filhos S.A.	54

Índice de Quadros

Quadro 1.1. - Conceitos de Qualidade	2
Quadro 1.2. - Entidades da área da Indústria Alimentar que têm a ISO 9001:2008 implementada/certificada	6
Quadro 4.1. – Relação entre os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 e os princípios do SGQ	28
Quadro 4.2. - Descrição sumaria da finalidade dos requisitos da norma ISO 9001:2008	36
Quadro 5.1. - Benefícios externos e internos da implementação da ISO 9001:2008	42
Quadro 5.2. - Benefícios qualitativos e quantitativos da implementação da ISO 9001:2008	42
Quadro 5.3. - Diferenças entre a ISO 9001:2008 e a ISO 22000:2005	44
Quadro 6.1. - Critérios de Avaliação de Fornecedores da APL	62
Quadro 6.2. – Classificação do inquérito de satisfação de clientes	65
Quadro 6.3. - POQ referente ao processo PG 03	67
Quadro 6.4. - MGI referente ao tratamento estatístico dos indicadores acima referenciados	67

Lista de Abreviaturas

APL – A. Pires Lourenço & Filhos SA

EMM – Equipamentos de Monitorização e Medição

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Point

IPAC – Instituto Português de Acreditação

ISO - International Organization for Standardization

PDCA – Plano – Do- Check - Act

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

1. Introdução

1.1. Enquadramento teórico

A qualidade é cada vez mais uma variável incontornável no mundo empresarial. Dado o constante processo de globalização do contexto económico, a qualidade tem vindo a ser orientada no sentido de corresponder à competitividade e diferenciação nos mercados, assim como às exigências cada vez maiores dos consumidores, não deixando às empresas margem para falhas.

Qualidade existe desde que o mundo é mundo, ao longo da história o homem sempre procurou adaptar-se às suas necessidades, fossem estas de ordem material, intelectual, social ou espiritual. A relação cliente-fornecedor sempre se manifestou dentro das famílias, entre amigos, nas organizações de trabalho, nas escolas e na sociedade em geral (Oliveira, 2001).

Uma breve análise da História da Qualidade permite compreender melhor o significado do conceito. A qualidade de um produto ou serviço tem múltiplas faces e tem como orientação primária as necessidades dos clientes. Estas necessidades fazem-se sentir com intensidades diversas pelo que se torna estratégico decidir quais as dimensões da qualidade prioritárias para uma organização (Gomes, 2004).

A nível do processo de gestão de qualidade, e apesar das diferenças entre os diversos contributos, todos os especialistas da área da qualidade realçam um conjunto de elementos que se tornaram pilares da Teoria da Qualidade: envolvimento da gestão de topo, envolvimento e autonomia dos colaboradores, gestão baseada em métricas e factos, utilização de ferramentas estatísticas para controlo da variabilidade e focagem no cliente. Os passos mais importantes para uma organização empenhada em melhorar a qualidade são a formulação da visão da qualidade, a constituição de equipas da qualidade, planeamento da qualidade e por fim a implementação do plano (Gomes, 2004).

Qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos e, no entanto, definido de forma diferenciada por diferentes grupos ou camadas da sociedade. A percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função das suas necessidades, experiências e expectativas (Silva, 2011).

Segundo a NP EN ISO 9000: 2005, a definição da qualidade é: “Qualidade é o grau de satisfação de requisitos (3.1.2) dados por um conjunto de características (3.5.1) intrínsecas”.

NOTA 1 – O termo “qualidade” pode ser usado com adjectivos tais como má, boa ou excelente.

NOTA 2 – “Inerente”, ao contrário de “atributo”, significa a existência de alguma coisa, especialmente como uma característica permanente.”

A mesma norma define ainda, “Requisito como uma necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória e Característica como o elemento diferenciador. Isso reporta à seguinte definição de qualidade: “Qualidade é o grau de satisfação das necessidades ou expectativas expressas, geralmente implícita ou obrigatórias dadas por um conjunto de elementos diferenciadores intrínsecos”.

Vários autores debruçaram-se sobre o conceito de qualidade nos serviços/produtos, como um instrumento que visa promulgar a eficácia e eficiência desses mesmos serviços/produtos. Destacam-se os aspectos principais de diferentes autores:

Quadro 1.1. - Conceitos de Qualidade (Leal, 2011)

AUTORES	ASPECTOS PRINCIPAIS	
W. Edwards Deming (1900-1993)		<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade: satisfazer o cliente - Melhoria contínua: ciclo PDCA (Plan – Do- Check – Act) - Ênfase no Controlo Estatístico do processo
Joseph M. Juran (1904 – 2008)		<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade: aptidão para a utilização - Trilogia: planeamento, melhoria, controlo - Planeamento estratégico da Qualidade
Philip B. Crosby (1926-2001)		<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade: conformidade com requisitos - Zero defeitos como meta - Ênfase na prevenção
Armand Feigenbaum (1919 -)		<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade: processo global que abrange toda a organização - Controlo Total da Qualidade - Custos da Qualidade
Kaoru Ishikawa (1915 – 1989)		<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade global - Círculos da Qualidade - Utilização das ferramentas da Qualidade
Genichi Taguchi (1924 -)		<ul style="list-style-type: none"> - Falta de Qualidade: perda para a sociedade - Ênfase na diminuição da variação

Ao analisar-se os diferentes autores percebe-se uma grande variedade de definições e conceitos de qualidade. Porém, estas definições levam sempre ao mesmo lugar: satisfação,

superação da expectativa do cliente. São os clientes que expressam os requisitos do produto em especificações de produto/serviço, que podem ser explícitos ou implícitos.

Nos anos 60, na Europa, a competitividade implicava uma estratégia que, embora quantitativa, se orientava para mercados mais alargados, onde o produto e o serviço tomavam já uma grande importância. Para muitas indústrias, assistiu-se ao desenvolvimento duma política de diversificação, que procurava responder às necessidades dum mercado mais vasto (AEP, 2003).

Nos anos 80, os mercados apresentavam uma expansão fraca, o que alterava a estratégia até aí seguida. A qualidade tornava-se no factor mais importante da competitividade. A sobrevivência das empresas, a política económica dos países industrializados e a procura do equilíbrio das suas balanças comerciais conduziram a uma estratégia qualitativa. Assim de uma estratégia quantitativa passou-se para uma estratégia qualitativa, assente na diferenciação do produto/serviço pela qualidade. Todo este percurso responde a uma necessidade expressa pelo mercado e foi acompanhado por alterações substanciais ao nível da gestão da qualidade (AEP, 2003).

Daquí resultou uma tendência crescente para se acompanhar a qualidade desde a fase de contrato até à utilização do produto/serviço. Esta gestão completa do ciclo de vida exige que cada função tome conta duma parte do objectivo global da qualidade (AEP, 2003).

Pode-se resumir da seguinte forma a evolução das formas de controlo da qualidade, desde a 2ª Guerra Mundial até ao presente:

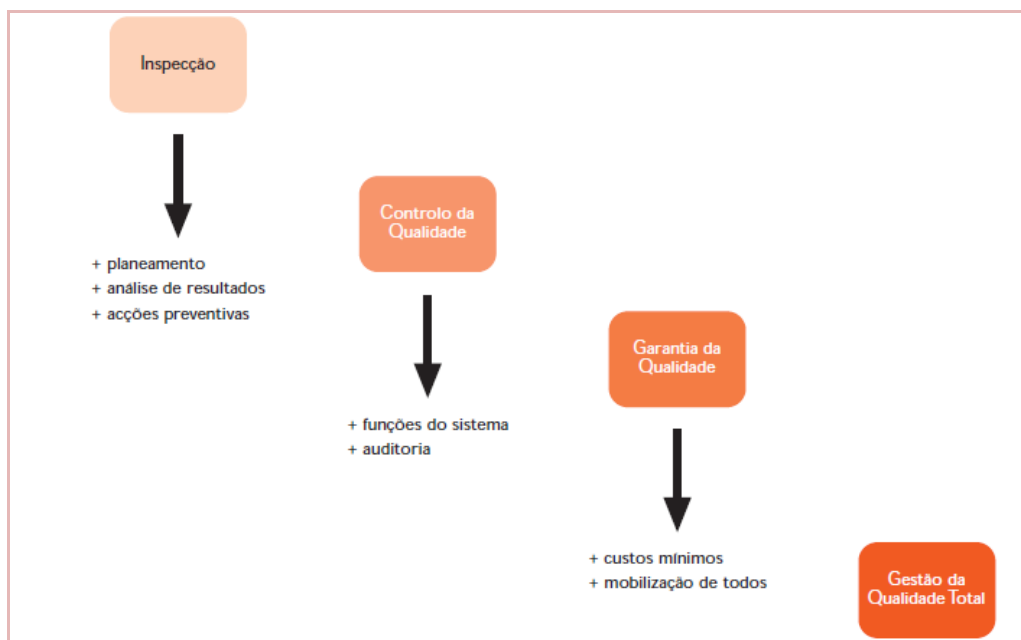


Figura 1.1. - Evolução da qualidade desde a 2ª Guerra até nossos dias (AEP, 2003)

A Gestão da Qualidade Total define-se como a “ abordagem estratégica que abrange todos os processos de uma organização por forma a assegurar ou mesmo a exceder as expectativas

dos clientes internos, clientes externos ou outras partes interessadas, o que implica uma melhoria contínua do desempenho e a eliminação de actividades sem valor acrescentado“ (Leal, 2011).

Portugal, a Europa e o Mundo em geral têm, nos últimos anos, estado sujeitos a grandes alterações e evoluções políticas e económicas. Esta situação obrigou a uma profunda e permanente análise e a uma procura de mecanismos adequados que permitam acompanhar de forma articulada as evoluções que se processam em particular no âmbito do mercado interno europeu (ANIC, 2002).

A globalização da economia veio realçar as fragilidades do tecido empresarial português, neste contexto, a qualidade foi sem dúvida uma das variáveis estratégicas de maior importância, encontradas como forma de resposta e adaptação às novas exigências e à evolução tanto a nível económico como da própria sociedade. A qualidade afirma-se hoje como um instrumento multisectorial, presente nas mais diversas áreas económicas e sociais (ANIC, 2002).

Não obstante, da recessão económica que se vislumbra nos dias de hoje que tem afectado muitas organizações de diferentes formas, em particular a implementação de atividades e práticas de gestão da qualidade, a maioria das organizações continua a destacar a aposta na qualidade como uma vantagem competitiva no mercado global e como estratégia “anti-crise” (www.apq.pt/).

Neste sentido, vários casos de sucesso já se verificam em diversas áreas de actividade, o que vem provocando o fechamento gradativo do hiato de evolução da qualidade em relação à indústria. (Oliveira, 2001).

Actualmente, os sistemas de gestão já actuam de um modo integrado, juntando à gestão da qualidade os requisitos da gestão ambiental e da gestão da higiene e segurança no trabalho, visando não só a satisfação dos clientes mas também a dos colaboradores e da sociedade em geral. A opção da empresa em investir na qualidade confirmando e divulgando essa actuação através de um processo de certificação do sistema de gestão implementado, resulta no aumento da sua capacidade de resposta às exigências dos clientes, na flexibilidade para a adaptação a novos mercados, no controlo e na agilização dos processos e no aumento da eficácia e da produtividade das empresas (ANIC, 2002).

O paradigma actual de desenvolvimento de qualquer organização baseia-se em dois pilares essenciais: crescimento e competitividade. Independentemente da sua dimensão, as organizações adoptam desde sempre sistemas de gestão que suportam o seu crescimento e a sua competitividade. Ainda que no início de uma forma meramente intuitiva e sinónimo do modo como cada uma sabia actuar e fazer as coisas, com o decorrer dos tempos esses sistemas de gestão foram estudados e teorizados, enquadrando princípios a adoptar, muitos deles retirados essencialmente das histórias de sucesso, mas também princípios a evitar, sobretudo os que resultaram dos insucessos vividos pelas organizações (Neves, 2007).

O sistema de gestão de uma organização tem necessariamente várias vertentes, representando os vários equilíbrios que a sua equipa de gestão de topo tem de assegurar,

satisfazendo consistentemente os requisitos, por definições diferentes e até mesmo opostos, das suas várias partes interessadas, nomeadamente:

- De ordem económico-financeira em relação aos seus investidores;
- De qualidade (incluindo os requisitos de segurança alimentar);
- Face aos seus clientes e consumidores;
- De segurança e saúde ocupacional em termos dos seus colaboradores;
- De ordem ambiental em relação à comunidade onde se insere.

A equilibrada satisfação de todos estes *stakeholders*, atingida através da implementação do sistema de gestão, é a única forma de uma organização prosperar e realizar sustentadamente a sua missão, seja uma organização de manufactura ou de prestação de serviços, seja da esfera do serviço público, da actividade empresarial ou mesmo associativa (Neves, 2007).

Sendo o sistema de gestão da organização "um todo", tem, no entanto, em cada uma das suas vertentes, diferentes graus de maturidade, desenvolvimento, formalização, organização, procedimentação, documentação, em suma, sistematização (Neves, 2007).

Com o objectivo de enquadrar a sistematização das várias vertentes do sistema de gestão das organizações, registou-se, a partir do final do século XX, um grande impulso no estabelecimento de normas envolvendo os princípios (ou requisitos) para as diversas vertentes dos sistemas de gestão, nomeadamente (e apenas para referir algumas) nas áreas da Gestão da Qualidade (ISO 9001:2000), Gestão da Segurança Alimentar (ISO 22000:2005), Gestão Ambiental (ISO 14001:2004) e Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (OHSAS 18001:1999) (Segurança e Qualidade Alimentar, 2007).

A norma ISO 9001 de 2000, actual ISO 9001:2008 relativa à gestão da qualidade nas organizações, contrariamente às versões anteriores, tornou-se mais acessível a qualquer sector, particularmente por se aproximar mais da forma do empresário entender a empresa. A norma centra-se na aptidão para fornecer produtos ou serviços que cumpram os requisitos do cliente e regulamentares, visando a satisfação dos clientes (ANIC, 2002).

Esta abordagem, partindo da responsabilidade e da exigência do envolvimento da direcção, requer uma adequada gestão dos recursos humanos e concepção e controlo do produto ou serviço fornecido, dando a possibilidade, através da medição e análise dos processos implementados, de colocar a organização num processo de melhoria contínua (ANIC, 2002).

Entende-se assim que o Sistema de Gestão da Qualidade em particular a ISO 9001:2008 é uma ferramenta útil e estratégica, e de certa forma uma resposta europeia à questão da qualidade para que uma organização mantenha a sua sobrevivência ou até alcance o sucesso, aplicando-se a uma panóplia de actividades económicas, em particular às Indústrias Alimentares.

Assim, a implementação dos sistemas de qualidade é cada vez mais uma preocupação nas Indústrias Alimentares, na qual se associa muitas vezes à segurança alimentar, no entanto, nunca

descurando a qualidade, apresentando-os como conceitos similares ou mesmo equivalentes. Qualidade é, no entanto, muito mais do que a inocuidade dos alimentos, a que vulgarmente se chama segurança alimentar, não podendo, por outro lado existir sem ela (FIPA, 2002).

As indústrias alimentares tendem a conhecer as necessidades e expectativas dos clientes e fornecer, de modo sistemático e consistente, produtos que vão ao seu encontro, desde a escolha dos fornecedores (matéria-prima de qualidade) até à disposição dos produtos no mercado (produtos seguros e de qualidade). De acordo com a base de dados disponível no Instituto Português de Acreditação existem cerca de 146 Indústrias Alimentares bebidas e do tabaco (figura 1.2.), certificadas com a ISO 9001: 2008.

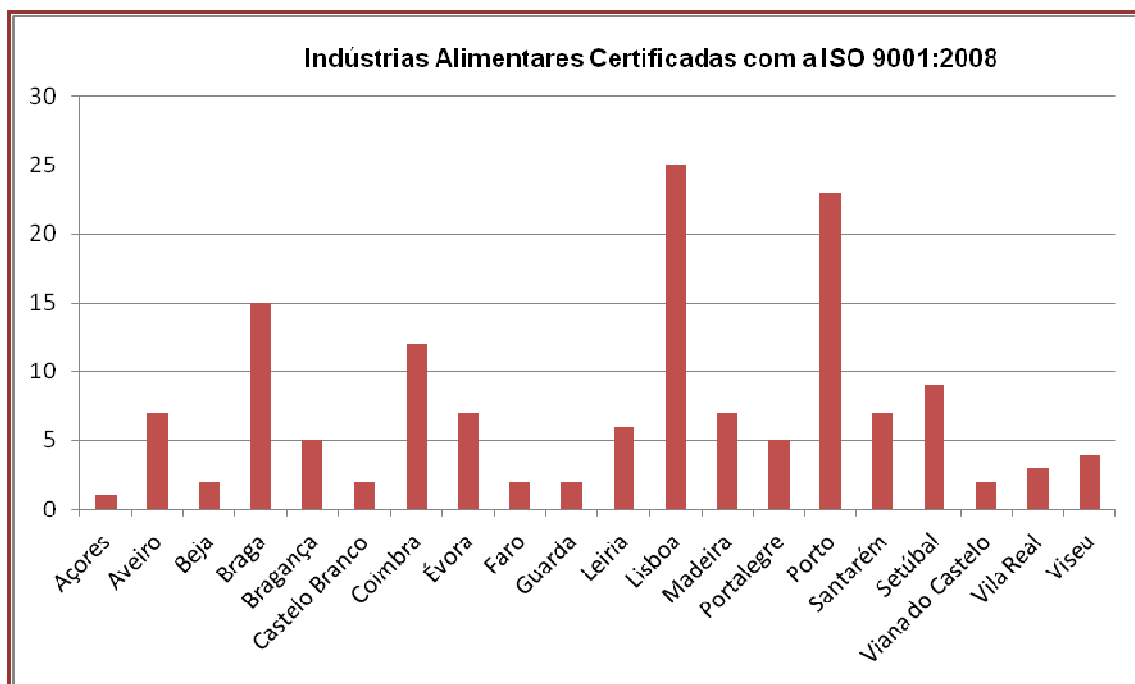


Figura 1.2.- Indústrias alimentares certificadas em Portugal com a ISO 9001: 2008 em função da localização (adaptado do IPAC, actualizado a 15/02/2012)

Verifica-se que o sector das indústrias alimentares está ciente das mais-valias da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, apostando como tal na sua certificação.

Dentro das cerca de 146 indústrias alimentares registadas pelo IPAC que possuem a ISO 9001:2008 certificada, destacam-se no quadro 1.2, algumas das empresas mais representativas do sector alimentar em Portugal, com a indicação do âmbito da respectiva actividade para a qual estão certificadas.

Quadro 1.2. - Entidades da área da Indústria Alimentar que têm a ISO 9001:2008 implementada/ certificada (adaptado do IPAC, actualizado a 15/02/2012)

ENTIDADE	DESCRIÇÃO DA ACTIVIDADE
FIMA - Produtos Alimentares S.A.	Produção de Margarinas, Cremes para Barrar e Gorduras Alimentares para Fins Domésticos e Industriais. Produção de Caldos
PARMALAT Portugal - Produtos Alimentares, Lda.	Fabricação de: Leite e Leite com Ingredientes, Nata e Nata com Ingredientes, Molho Béchamel, Manteiga, Bebidas de Sumo com Leite, Sumos, Néctares, Bebidas Refrigerantes, Polpa de Tomate e Bebidas de Soja, Pasteurizados, Esterilizados e UHT. Comercialização de Biscoitos
QUEIJO SALOIO - Indústria de Lacticínios, S.A	Fabricação de Queijo Curado, Queijo Fresco, Requeijão e Queijo Fundido, bem como Comercialização de Queijos, Manteiga e Iogurtes, na Unidade de Ponte do Rol (Torres Vedras)
UNICER- Bebidas de Portugal, S.A.	Concepção de Cervejas, Refrigerantes, Sumos, Néctares, Águas, Vinhos e Sangrias. Produção de Uvas. Fabricação de Cervejas, Refrigerantes, Sumos, Néctares, Vinhos e Sangrias. Captação e Engarramento de Águas Minerais Naturais e de Nascente. Comercialização e Distribuição de Bebidas.
Adega Cooperativa de Borba	Vinificação, Engarrafamento de Vinho Branco, Vinho Tinto, Vinho Rosé, Vinho Espumante, Vinho Licoroso, Aguardente e Subprodutos do Processo Produtivo
BOGANI, S.A.	Torrefacção de Cafés. Empacotamento de Cafés
DANONE Portugal, S.A	Desenvolvimento, produção e comercialização de produtos lácteos frescos
FRULACT - Indústria Agro-alimentar, S.A.	Concepção, Desenvolvimento, Produção e Comercialização de Ingredientes para Indústria Alimentar
LACTOGAL Produtos Alimentares, S.A.	Fabricação e Comercialização de Leite, Produtos Lácteos e Bebidas Lácteas e Refrigerantes. Distribuição de Produtos Lácteos, Água e Refrigerantes
LUSIAVES- Indústria e Comércio Agro-Alimentar, S.A.	Incubação de Ovos. Produção Avícola. Abate de Aves, Transformação e Congelação de Produtos Derivados. Comercialização e Distribuição de Produtos Alimentares Refrigerados e Congelados
NESTLÉ WATERS DIRECT PORTUGAL, S.A.	Captação, engarrafamento, armazenamento e expedição de água de nascente e equipamentos dispensadores
NOVADELTA – Comércio e Indústria de Café S.A.	Concepção, Desenvolvimento, Produção e Comercialização de Cafés e Sucedâneos
PRIMOR CHARCUTARIA - PRIMA, S.A.	Fabricação de Produtos Transformados de Suíno e Aves
PROBAR - Industria Alimentar, S.A.	Desmancha, Transformação e Comercialização de Carnes, Produtos Cárneos e Refeições Preparadas. Comercialização de Queijos
SICARZE - Sociedade Industrial de Carnes do Zêzere, S.A	Produção e Comercialização de Carnes e Produtos à base de Carne de Suíno
SUMOL+COMPAL, S.A	Concepção, Desenvolvimento e Produção de Refrigerantes, Sumos de Frutos, Néctares, Águas, Cerveja e Produtos Hortofrutícolas Transformados, das Marcas da SUMOL+COMPAL e Marcas de Terceiros

Segundo, Edwards Deming, “O futuro será das empresas que apostarem na qualidade, produtividade e serviço, indispensáveis condições de sobrevivência” (Mamede, s/d).

1.2. Proposta de estudo e estrutura da dissertação

O presente trabalho pretende reportar a Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade baseado na ISO 9001:2008 realizada numa Indústria de Produção de Presunto, designada A. Pires Lourenço & Filhos S.A. (APL), localizada no concelho de Castelo Branco.

A APL é considerada uma empresa de prestígio no sector da produção e comercialização de presunto, no entanto, face à forte competitividade, exigências do mercado e necessidade de criação de valor para o cliente, tem como objectivo implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Pretendendo através da implementação do SGQ, reduzir significativamente os custos, obter um reforço e melhoria também ao nível do controlo e gestão de todo o processo.

A certificação do SGQ de acordo com a norma 9001:2008 irá permitir à APL demonstrar o seu compromisso em atingir a excelência dos seus produtos, através de práticas de qualidade e de melhoria contínua, e consequentemente satisfazer os requisitos e expectativa dos seus clientes.

A presente dissertação encontra-se estruturada em 6 capítulos que se encontram subdivididos em diversas partes.

No primeiro capítulo aborda-se o enquadramento do tema no contexto actual, demonstrando os conceitos idealizados por diversos especialistas e estudiosos da temática. Também dá ênfase à implementação dos sistemas de qualidade nas empresas, particularmente na indústria alimentar.

No segundo capítulo é apresentada a empresa e os produtos produzidos, são referidos os sistemas de gestão implementados e os pretendidos num futuro próximo.

No terceiro capítulo está descrito de uma forma genérica a normas da família ISO 9000. Estas normas são referenciais para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

No quarto capítulo é efectuada uma revisão bibliográfica quanto à norma 9001:2008. Este capítulo encontra-se dividido em 4 partes: introdução, princípios de gestão da qualidade, a abordagem por processos, incluindo o ciclo PDCA e por fim estrutura e requisitos resumidos da norma.

No quinto capítulo é apresentado de forma sucinta as vantagens decorrentes da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, bem como as suas dificuldades.

O sexto capítulo é de carácter prático, encontra-se descrita a metodologia de actuação na implementação do SGQ, onde foi utilizada a estrutura da norma 9001:2008 no que respeita aos seus requisitos.

Por fim o sétimo capítulo, composto pela conclusão onde é feita uma análise ao objectivo do trabalho, certificação da empresa segundo a ISO 9001:2008.

2. Apresentação da empresa A. Pires Lourenço & Filhos S.A.

2.1. Caraterização da Empresa

A. Pires Lourenço & Filhos, S.A. (APL) iniciou a sua actividade na produção de produtos de charcutaria em 1955. No ano 1975 a empresa especializou-se na produção de presunto, pelo que o trabalho desenvolvido ao longo destas quase seis décadas lhe permite afirmar-se como um dos principais produtores no mercado, que conta actualmente com cerca de 25 colaboradores, sendo classificada como Pequena e Média Empresa.

Trata-se de uma empresa de carácter familiar, que soube evoluir quer em termos de infra-estruturas, quer em termos de recursos humanos, respondendo às solicitações de mercado no que concerne à qualidade dos seus produtos e serviços.

Durante várias décadas a empresa teve apenas uma unidade fabril situada no Concelho de Castelo Branco, freguesia dos Cebolais de Cima, que se dedica exclusivamente à cura de presunto.

Face ao êxito alcançado e ao aumento do seu volume de negócios a empresa teve a necessidade de aumentar a sua capacidade de laboração, surgindo uma segunda unidade fabril situada na Zona Industrial de Castelo Branco (Anexo I) vocacionada para a transformação de presunto (figura 2.1.).



Figura 2.1 - Unidade Fabril de Castelo Branco

Foi em Fevereiro de 2011 que a empresa iniciou a produção, transformação e comercialização de presunto nestas novas instalações. Este investimento revestiu-se num importante passo de expansão para a empresa, permitindo uma nova oferta qualitativa aos seus clientes, com a introdução de novos produtos (presunto fatiado), direccionada para produtos com maior período de cura e um foco em novos processos que permitem um melhor nível de serviço ao cliente.

A Unidade de Castelo Branco foi desenhada e equipada de forma a cumprir os requisitos comunitários ao nível da Segurança, Higiene e Qualidade Alimentar. Neste espaço desenvolvem-se actividades relativas à transformação de presunto.

A Política de Qualidade da empresa está assente no minucioso cumprimento de técnicas que controlam todas as fases do processo produtivo, desde a aquisição de matérias-primas rigorosamente selecionadas até ao produto acabado colocado no mercado. A empresa tem uma preocupação constante em satisfazer as necessidades do cliente e para isso emprega uma equipa com um *know-how* consolidado, na tentativa de responder a todas as solicitações do mercado.

2.2. Produtos

A APL “foi desde sempre a única empresa de Portugal exclusivamente dedicada à produção de presunto”, adquirindo conhecimento e dedicação permanente, capazes de produzir este produto com o melhor sabor, aroma e consistência. Actualmente a empresa possui uma vasta gama de produtos, designadamente: (www.apireslourenco.pt/).

- **Gama Profissional:** vocacionada para a satisfação das necessidades dos profissionais do sector alimentar, como retalhistas, grossistas, charcutarias, talhos e lojas da especialidade.



Figura 2.2. - Gama Profissional

- **Gama Familiar:** vocacionada para um consumo doméstico, estes produtos estão pensados para permitir a conveniência no consumo.

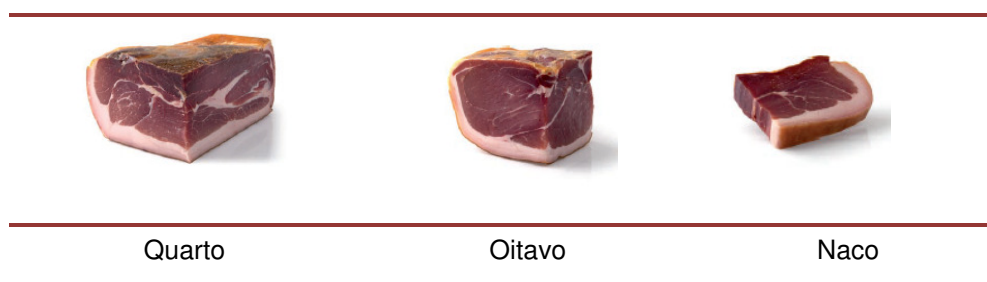


Figura 2.3. - Gama Familiar

- **Gama Fatiado:** os fatiados têm sido a grande aposta da empresa no desenvolvimento de novos produtos.



Presunto fatias



Presunto finíssimas

Figura 2.4. - Gama Fatiados

Em 2011 a APL realizou um processo de rejuvenescimento das suas marcas (figura 2.5.), Lourenço, Lourenço Reserva do Lavrador e Presunto do Monte que passaram a incluir traços mais sóbrios e o logótipo da empresa também foi simplificado.



Figura 2.5. - Marcas da empresa A. Pires Lourenço e Filhos S.A.

A marca Degusto lançada recentemente, está focalizada para alguns mercados de exportação e a marca Lourenço Ibérico para produtos produzidos a partir de suíno Ibérico, com um posicionamento superior.

2.3. Estrutura organizacional

A descrição da estrutura orgânica da A. Pires Lourenço & Filhos S.A. desenvolve-se pelo organograma da figura 2.6.

Fazem também parte do Departamento da Qualidade um assessor externo da Qualidade e um assessor de Controlo dos Equipamentos de Medição e Monitorização.

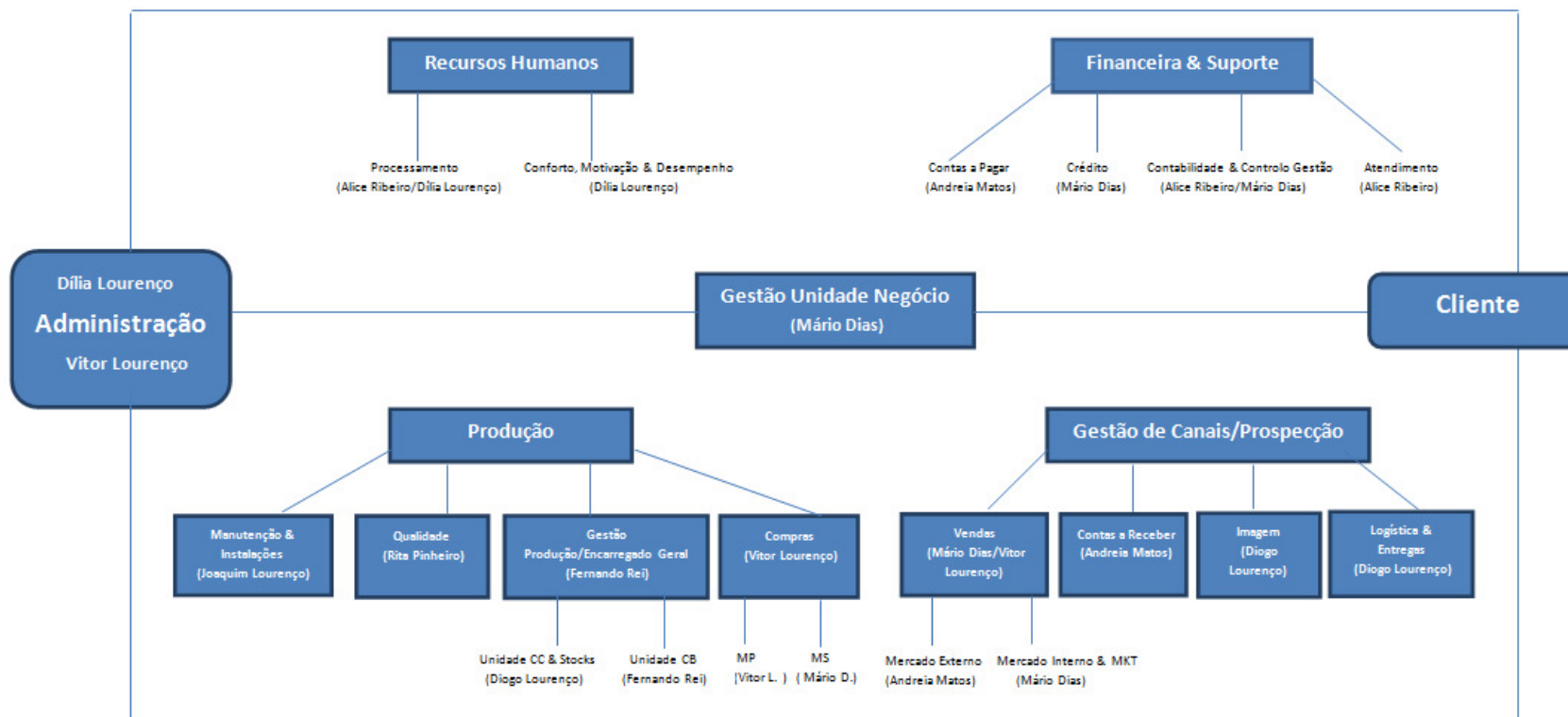


Figura 2.6. - Organograma da A. Pires Lourenço & Filhos SA.

2.4. Parceiros Comerciais e Clientes

Como principais parceiros, a nível de fornecedores, a empresa conta com os mais prestigiados e sólidos grupos, proveniente tanto de Portugal como de Espanha. Os fornecedores cumprem todos os requisitos legais para as suas actividades, sendo rigorosamente identificados e seleccionados pelo Departamento Comercial e Departamento de Qualidade.

O processo de selecção é feito através da avaliação de fornecedores que compreende dois momentos, a selecção e a avaliação anual. Estas fases sustentam-se na análise da informação e desempenho dos potenciais ou efectivos fornecedores, regra geral em três principais áreas:

- ✓ Organização do Fornecedor (estrutura organizativa que garanta capacidade de fornecimento e confiança nos contratos);
- ✓ Qualidade do Produto (garantia da qualidade do produto constante);
- ✓ Aspectos comerciais relacionados com os fornecimentos (prestações em termos de custo do produto, qualidade, relacionamento comercial, prazos de entrega e seu cumprimento, seguimento dado as reclamações).

Os seus canais de distribuição encontram-se de norte a sul de Portugal, tendo como principais clientes empresas como a Sonae, a Makro, o grupo Jerónimo Martins, entre outros. Também além fronteiras é possível encontrar os produtos da empresa em três continentes, e países como: Macau, Moçambique, Angola, França, Suíça, Inglaterra, Alemanha e Roménia.

2.5. Perspectivas relacionadas com os sistemas de gestão certificados

A APL tem o sistema HACCP implementado desde 2004, o qual foi revisto e aprovado recentemente.

Em simultâneo e no seguimento da sua estratégia, a APL encontra-se em fase de preparação para a certificação do Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a NP EN ISO 9001:2008. O processo de implementação do SGQ encontra-se em fase avançada, tendo ocorrido uma auditoria de concessão (1ª fase). A empresa escolhida para certificação foi a TÜV Rheinland Portugal.

A implementação do sistema de gestão e a sua certificação permite não só a melhoria contínua dos processos e produtos, bem como o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis, aumentando assim a competitividade.

A empresa tem o intuito de futuramente vir a ser certificada pela NP EN ISO 22000:2005, de modo a acrescentar valor à empresa, porque além de ser uma referência internacional, preenche a falha existente entre a NP EN ISO 9001:2008 e o processo HACCP.

3. As normas da série ISO 9001

As normas ISO pretendem elevar os níveis de qualidade, segurança, fiabilidade e eficácia, não só para a satisfação e segurança do consumidor, mas também para proporcionar grandes vantagens às empresas, numa vertente económica. As normas contribuem para que o desenvolvimento, a produção e a distribuição dos produtos sejam mais eficientes e seguros, e facilitam bastante as transacções comerciais entre os vários países, uma vez que fornecem uma boa base técnica para a legislação em termos de saúde, segurança e ambiente (www.iso.org).

A ISO é uma organização internacional não governamental, fundada em 1947, com o objectivo de promover o desenvolvimento da normalização no mundo, para facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços. Apesar do termo ISO poder ser associado à denominação da organização na língua inglesa, o termo é utilizado, independentemente do idioma, por associação ao grego *isos*, que significa igual (www.iso.org).

Com sede em Genebra, a ISO conta com os representantes de institutos de normalização de 157 países, seguindo o princípio de um representante por país. Cada comité membro tem um voto, independentemente do tamanho do país ou da sua força económica. Portugal está representado pelo Instituto Português da Qualidade, responsável no âmbito do Sistema Português da Qualidade, pelo desenvolvimento de actividades de Normalização, Metrologia e Qualificação de sistemas de gestão.

A ISO publica normas internacionais sobre uma vasta gama de produtos, sempre baseados no consenso internacional de peritos mundiais reconhecidos, nomeados pelas suas respectivas organizações nacionais. Existem hoje mais de 17.000 normas ISO, cobrindo uma grande variedade de especificações de produto e serviço, métodos de inspecção e ensaio, bem como requisitos (Ferreira *et al.*, 2010).

A série de normas ISO 9000 foi publicada pela primeira vez em 1987 e, desde então, teve três revisões, em 1994, 2000 e por último em 2008, para incorporar as últimas teorias da gestão da qualidade. As normas da família ISO 9000 são referenciais para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) e indubitavelmente as publicações ISO mais conhecidas, e têm sido largamente aceites como base para as organizações gerarem confiança nos seus clientes e noutras partes interessadas, sobre a sua capacidade de compreender os requisitos do cliente, os requisitos legais e regulamentares e para fornecer, sistematicamente, produtos e serviços que cumprem os requisitos (Silva, 2011).

Existem actualmente “982.832 organizações certificadas de acordo com a ISO 9001 em 176 países, segundo dados recolhidos no ISO *Survey* relativo a 31 de Dezembro de 2008” (Ferreira *et al.*, 2010).

No entanto, a ISO não se envolve directamente no processo de certificação. A sua actividade é o desenvolvimento e publicação de normas e outros documentos. A certificação não é um requisito da ISO, mas a ISO 9001 foi desenvolvida para permitir que uma organização

demonstre a conformidade com a norma recorrendo a uma terceira parte independente, o organismo de certificação, que por sua vez está acreditada por organismos de acreditação reconhecidos internacionalmente, como o IPAC em Portugal (Silva, 2011).

A família ISO 9000 inclui actualmente quatro normas centrais e um número significativo de normas de suporte, como sejam relatórios técnicos e documentos orientadores. As quatro normas essenciais são (Ferreira *et al.*, 2010):

- NP EN ISO 9000:2005, “Sistemas de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário”;
- NP EN ISO 9001:2008, “Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos”; Especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos/serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenham em vista o aumento da satisfação dos clientes;
- ISO 9004:2009, Sistemas de gestão da qualidade. Directrizes para melhorias de desempenho. Fornece linhas de orientação que consideram tanto a eficácia como a eficiência de um sistema de gestão da qualidade. O objectivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e das outras partes interessadas;
- NP EN ISO 19011:2003, “Linhas de orientação para auditorias de sistemas de gestão da qualidade e/ou de gestão ambiental”. Dá orientação para a execução de auditorias a sistemas de gestão da qualidade e a sistemas de gestão ambiental.

A adopção destas normas é justificada quer por factores de competitividade quer por exigências formais dos clientes e da sociedade. Constituindo um referencial aceite a nível multisectorial e internacional, disponibiliza um “mapa” para a definição do SGQ que potencia a satisfação dos diversos clientes de uma organização (Silva, 2011).

Como parte de um processo que visa assegurar que todas as normas internacionais se mantêm relevantes e úteis, a ISO exige que estas sejam analisadas de cinco em cinco anos de forma a confirmar se devem manter-se inalteráveis, ou se devem ser revistas ou eliminadas (APCER, 2003).

Para melhor compreender a natureza e extensão da revisão efectuada em 2008 é importante relembrar o que se passou na edição anterior e o enorme impacto que teve nos utilizadores. A publicação da ISO 9001:2000 constitui-se como uma revisão profunda da norma e teve um grande impacto na maioria das organizações que utilizavam este referencial. As principais

alterações introduzidas nos novos referenciais normativos, em especial quando comparada com a edição de 1994 podem ser apresentadas como (Ramos e Pinto, 2008; Silva, 2011):

- ✓ Suporte em 8 princípios da gestão da qualidade;
- ✓ Estrutura orientada para os processos e uma sequência lógica de inter-relação dos requisitos;
- ✓ Utilização do conceito do PDCA (planear, executar, verificar e actuar);
- ✓ A melhoria contínua como elemento essencial ao desenvolvimento do SGQ;
- ✓ Redução significativa na quantidade de documentação exigida;
- ✓ Maior ênfase no papel e envolvimento da Gestão de Topo, incluindo o seu comprometimento para a evolução e melhoria do SGQ, cumprimento de requisitos estatutários e/ou regulamentares e definição de objectivos em todos os níveis e funções relevantes da organização;
- ✓ Alteração e melhoria da terminologia utilizada, como elemento facilitador da sua interpretação;
- ✓ Inclusão do conceito de “Aplicação” como forma de compatibilizar o referencial normativo com as actividades e processos das mais variadas organizações;
- ✓ A introdução de requisitos associados à monitorização da informação e indicadores associados à satisfação dos clientes como medidas do desempenho do SGQ;
- ✓ Maior compatibilidade com referenciais normativos de Sistemas de Gestão Ambiental;
- ✓ Referência aos princípios da gestão da qualidade;
- ✓ Consideração dos benefícios e necessidades de todas as partes interessadas.

No caso da NP EN ISO 9001:2000, a resposta esmagadora dos utilizadores foi que esta era uma boa norma, que estavam particularmente satisfeitos com a “abordagem por processos”, mas que talvez fossem apropriadas algumas mudanças para eliminar ambiguidades e melhorar a clareza geral do texto.

Surgindo a ISO 9001:2008 que veio melhorar a clareza da edição de 2000 e a compatibilidade com a NP EN ISO 14001:2004 (Sistemas de Gestão Ambiental), pelo que apenas foram introduzidas alterações cujos benefícios se enquadrassem numa das seguintes categorias:

- Melhoria da clareza;
- Aumento da compatibilidade com a ISO 14001;
- Aumento da consistência com a restante família de normas 9000 ou
- Facilitação da tradução.

Em súpula o processo de revisão da NP EN ISO 9001:2008 mantém a sua essência inalterada, isto é, os oito princípios de gestão, a abordagem de processos, os títulos e campo de aplicação e estrutura continuam vigentes, só que aperfeiçoados, com maior clareza (por exemplo, naqueles em que os pedidos de interpretação tornaram evidente uma falta de compreensão por parte dos utilizadores), aumentando a consistência com a família 9000 e a sinergia com os conceitos da gestão ambiental da ISO 14000.

4. Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008

4.1. Introdução

Actualmente, a norma ISO 9001:2008 é o referencial normativo segundo o qual um Sistema de Gestão da Qualidade de uma organização pode ser certificado por uma entidade acreditada. Esta norma tem como base, os oito princípios da qualidade e o ciclo PDCA (Plan-Do-check-Act), contemplando os requisitos e a satisfação dos clientes. O modelo apresentado na figura 4.1.cobre os quatro principais requisitos desta norma (Leal, 2011):

- **Responsabilidade da gestão:** Estabelece os requisitos que a gestão de topo tem que cumprir, designadamente o comprometimento da gestão, focalização no cliente, política da qualidade, planeamento, responsabilidade, autoridade e comunicação e a revisão pela gestão.
- **Gestão de recursos:** Estabelece os requisitos para o planeamento e disponibilização dos recursos necessários para o sistema para a implementação e melhoria contínua do SGQ e aumentar a satisfação dos clientes. Os recursos incluem: recursos humanos, infraestruturas, ambiente de trabalho, provisão de recursos, entre outros.
- **Realização do produto:** Estabelece os requisitos para o planeamento da realização do produto, processo relacionados com o cliente (requisitos estatutários, regulamentares, ou especificados pelo cliente), concepção e desenvolvimento, controlo dos equipamentos de monitorização e medição.
- **Medição, análise e melhoria.** Estabelece os requisitos para monitorização e medição, (satisfação do cliente, auditoria interna SGQ, processo e produtos), controlo de produto não conforme, análise de dados e melhoria (acções preventivas e acções correctivas).

Importa salientar que a norma não serve de referencial de qualidade para os produtos, isto é, a certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade não substitui a certificação do produto. No entanto, as organizações devem assegurar a qualidade do produto final quando implementam um Sistema de Gestão da Qualidade de acordo com este referencial normativo (Ferreira *et al*, 2010).

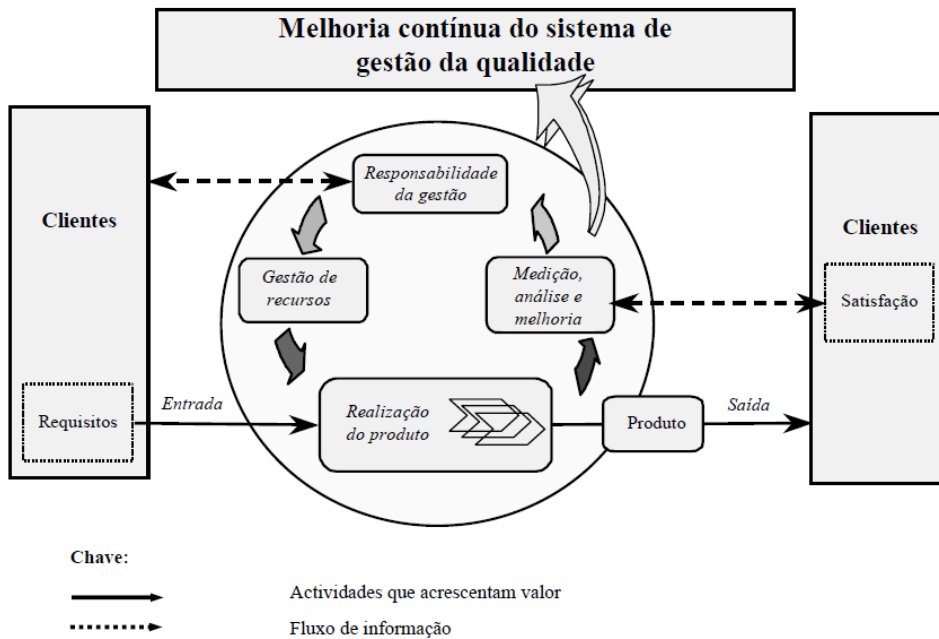


Figura 4.1. - Modelo de um SGQ baseado em processos (ISO - International Organization for Standardization, 2008)

4.2. Princípios da Gestão da Qualidade

Em 1998 o Comité Técnico ISO/TC176 estabeleceu os oito princípios da qualidade que formam a base para as normas de Sistema de Gestão da Qualidade na família ISO 9000. Estes princípios permitem facilitar a definição de objectivos da qualidade, potencializando a sua utilização como os elementos fundamentais para a melhoria do desempenho das organizações e promover uma aproximação e alinhamento dos referenciais normativos com a maioria dos modelos de excelência e de qualidade total.

Estes oito princípios descritos na NP ISO 9000:2005 são utilizados como base, tanto nos requisitos da NP EN ISO 9001:2008, como para as orientações da EN ISO 9004:2009 (figura 4.2.).



Figura 4.2. - Princípios da gestão da qualidade (Silva, 2011)

Estes oito princípios foram desenvolvidos e acordados pela ISO em meados dos anos 90, reflectindo o senso comum e o pensamento dos maiores especialistas mundiais da qualidade, como Deming, Juram, Crosby e outros (Ferreira *et al*, 2010).

PRINCIPIO 1: FOCALIZAÇÃO NO CLIENTE

As organizações dependem dos seus clientes e, conseqüentemente, convém que compreendam as suas necessidades, actuais e futuras, satisfaçam os seus requisitos e se esforcem por exceder as suas expectativas (ISO - International Organization for Standardization, 2005).

O conceito de “cliente” deverá ser considerado numa perspectiva abrangente, de acordo com a definição da NP ISO 9000:2005, contemplando não apenas os clientes directos ou os consumidores como outras partes interessadas (ex. os colaboradores, os fornecedores, os accionistas, o Estado e a Sociedade, a comunidade envolvente, entre outros). Os clientes expressam os requisitos do produto em especificações de produto e/ou serviço. Esses requisitos podem ser especificados contratualmente pelo cliente e/ou determinados pela organização.

Os clientes decidem, em última instância, se o produto/serviço resultante é aceitável. As organizações devem melhorar continuamente seus processos e produtos, uma vez que as necessidades e expectativas do cliente mudam com o tempo.

A gestão de topo tem a responsabilidade de assegurar que a organização compreende as necessidades e expectativas dos seus clientes e os requisitos estatutários e regulamentares. Estes requisitos devem ser usados como entradas para a organização definir requisitos internos para os serviços prestados e para o SGQ.

❖ Vantagens da aplicação deste princípio:

- Aumento da rentabilidade e crescimento da participação no mercado, fruto de respostas mais rápidas e mais flexíveis às oportunidades de mercado;
- Maior eficiência na alocação dos recursos da empresa para garantir a satisfação dos clientes;
- Maior lealdade dos clientes, conduzindo à sua fidelização.

❖ Para implementar este princípio é necessário:

- Pesquisa e compreensão das necessidades e das expectativas dos clientes;
- Garantia de que os objectivos da organização se articulam com as necessidades e expectativas dos clientes;

- Divulgação / comunicação das necessidades e expectativas dos clientes aos diferentes níveis da organização;
- Mecanismos de medida da satisfação dos clientes e implementação de acções de melhoria com base nos resultados obtidos;
- Gestão sistemática das relações com os clientes;
- Abordagem integrada e articulada entre a satisfação dos clientes e das demais partes interessadas (como sócios, accionistas, colaboradores, fornecedores, comunidade local e sociedade em geral).

PRINCIPIO 2: LIDERANÇA

Os líderes estabelecem a finalidade e a orientação da organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização (ISO - International Organization for Standardization, 2005).

Os referenciais normativos da ISO 9000 promovem um papel interventivo da gestão de topo das organizações e potencializa uma alteração na ênfase do nível das responsabilidades e autoridades definidas no âmbito de um Sistema de Gestão da Qualidade: da Área da Qualidade para a Gestão de topo, com o envolvimento de todos.

❖ Vantagens:

- Todos os colaboradores irão entender e estarão motivados para alcançar os objectivos e metas da organização;
- As actividades ficam definidas, implementadas e avaliadas de forma integrada;
- Obstáculos ou dificuldades de comunicação entre os diferentes níveis da organização serão minimizados.

❖ A aplicação da liderança conduz a:

- Análise das necessidades de todas as partes interessadas incluindo clientes, detentores de capital, colaboradores, fornecedores, credores, comunidade local e sociedade em geral;
- Definição clara da visão de futuro da organização;
- Definição de objectivos e de metas que representem desafios;
- Criação e implementação de valores, equidade, ética e de "exemplos a seguir" aos diversos níveis da organização;
- Aumento da confiança e eliminação do medo e da insegurança;

- Alocação adequada de recursos, de formação e de liberdade de acção, com autonomia e responsabilização;
- Mecanismos de motivação, reforço e reconhecimento dos esforços desenvolvidos.

PRINCIPIO 3: ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

As pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização. Convém que criem e mantenham o ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objectivos da organização (ISO - International Organization for Standardization, 2005).

A comunicação, a consciencialização e a formação das pessoas são factores fundamentais para que as mesmas se revejam no SGQ e compreendam qual o seu contributo, de forma a potenciar o seu comprometimento e envolvimento, e proporcionar as competências necessárias para a realização das funções que lhes são atribuídas.

❖ Vantagens:

- Colaboradores motivados, empenhados e envolvidos;
- Inovação e criatividade na elaboração dos objectivos;
- Responsabilização pelo desempenho;
- Motivação para a participação e contribuição para a melhoria contínua.

❖ Implicações Práticas:

- Compreensão, por cada colaborador, da importância da sua contribuição e do seu papel na organização;
- Identificação, por cada colaborador, dos factores que limitam ou constituem um obstáculo à sua actuação;
- Aceitação, por cada colaborador das respectivas responsabilidades na resolução dos problemas que lhe competem;
- Avaliação, por cada colaborador, do seu próprio desempenho, em função de objectivos e metas por si estabelecidos;
- Procura constante, por cada colaborador, de oportunidades para reforçar as suas competências e os seus conhecimentos e para adquirir experiência;
- Conhecimentos e experiência são partilhados espontaneamente;
- Discussão aberta de problemas e demais questões relevantes.

PRINCIPIO 4: ABORDAGEM POR PROCESSOS

Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo (ISO - International Organization for Standardization, 2005).

❖ Vantagens:

- Redução de custos e tempo desperdiçados devido a uma utilização de recursos mais eficiente;
- Resultados previsíveis, sustentáveis e crescentes;
- Definição clara e hierarquização de oportunidades de desenvolvimento.

❖ Implicações práticas:

- Definição sistemática das actividades necessárias ao prosseguimento de um objectivo/resultado;
- Definição clara das competências e responsabilidades para as actividades-chave de gestão;
- Análise e medição do desempenho das actividades-chave;
- Identificação das interfaces das actividades-chave, dentro e entre as diversas funções existentes na organização;
- Focalização em factores como recursos, métodos e materiais que irão contribuir para o desenvolvimento das actividades-chave;
- Avaliação de riscos, consequências e impacto das actividades sobre os clientes, fornecedores e demais partes interessadas.

PRINCIPIO 5: ABORDAGEM DA GESTÃO COMO UM SISTEMA

Identificar, compreender e gerir os processos inter-relacionados como um sistema, contribui para que na organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência (ISO - International Organization for Standardization, 2005).

Este propósito é atingido por meio de uma série de processos inter-relacionados. Estes processos devem ser controlados e geridos, mesmo se forem obtidos no exterior ou subcontratados a terceiros, incluindo subsidiárias da própria organização, parcerias ou filiais.

❖ A aplicação deste princípio significa:

- Integração e alinhamento dos processos, que assim atingirão mais facilmente e de forma mais adequada os objectivos definidos;
- Capacidade de concentrar esforços nos processos-chave;

- Garantir, perante todas as partes interessadas, a consistência, eficácia e eficiência da organização.
 - ❖ Isto pode ser conseguido através das seguintes ações:
- Definição de um sistema estruturado que permita alcançar os objectivos da organização da forma mais eficiente e eficaz;
- Compreensão das interdependências existentes entre processos;
- Abordagens estruturadas que harmonizam e integram processos;
- Melhor compreensão dos papéis e das responsabilidades necessárias para atingir os objectivos comuns, de forma a reduzir as barreiras funcionais;
- Compreensão das capacidades organizacionais e definição das prioridades de acção ao nível das restrições na dotação de recursos;
- Definição e hierarquização do funcionamento das actividades que constituem um sistema;
- Melhoria contínua do sistema através de mecanismos de medida e avaliação.

PRINCIPIO 6: MELHORIA CONTINUA

Convém que a melhoria contínua do desempenho global de uma organização seja um objectivo permanente dessa organização (ISO - International Organization for Standardization, 2005).

A melhoria contínua não pode ser baseada apenas na resolução de problemas identificados, mas também deve contemplar as possibilidades de melhorar os resultados do sistema e a antecipação das expectativas de mercado cada vez maiores.

- ❖ A aplicação deste princípio promove:
- Desenvolvimento das capacidades organizacionais e consequente melhoria de desempenho;
- Alinhamento das acções de desenvolvimento estratégico, para todos os níveis da organização;
- Flexibilidade para responder/reagir rapidamente a oportunidades.
 - ❖ Para isso é necessário:
- Utilização de uma abordagem consistente, desdobrada em todos os níveis da organização, que assegura a melhoria contínua do seu desempenho;
- Formação de todos os colaboradores sobre métodos e ferramentas da melhoria contínua;

- Tornar a melhoria contínua dos produtos, processos e sistemas, um objectivo para cada colaborador da organização;
- Definição de metas de orientação e de mecanismos de detecção e avaliação da melhoria contínua;
- Reconhecimento de progressos.

PRINCIPIO 7: ABORDAGEM À TOMADA DE DECISÕES TOMADA EM FACTOS

As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações (ISO – International Organization for Standardization, 2005).

Entre outros aspectos, mais operacionais do SGQ (como a definição de acções correctivas e preventivas, o estabelecimento de programas de auditorias, a revisão pela gestão, a identificação de oportunidades de melhoria entre outros), o estabelecimento de estratégias, políticas e objectivos deve ser suportado na análise de dados e informações relevantes, de origem interna ou externa à organização.

❖ Vantagens:

- Decisões baseadas em informação;
- Maior capacidade de demonstração da eficácia de acções passadas com base em registos factuais;
- Capacidade crescente para rever, questionar, desafiar e alterar opiniões e decisões.

❖ Implicações Práticas:

- Assegurar que os dados e a informação são exactos e confiáveis;
- Tornar os dados acessíveis a quem deles necessita;
- Analisar dados e informação com base em métodos válidos;
- Tomar decisões e implementar medidas com base em análises de factos, articuladas com a experiência e a intuição.

PRINCIPIO 8: RELAÇÕES MUTUAMENTE BENÉFICAS COM FORNECEDORES

Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia a aptidão de ambas as partes para criar valor. (ISO - International Organization for Standardization, 2005).

Entre as partes interessadas no desempenho de uma organização, deve-se estar orientado para o estabelecimento de relações em que existem vantagens para a organização e para os seus fornecedores.

❖ Vantagens:

- Aumento na capacidade para criar valor para ambas as partes;
- Flexibilidade e rapidez para, de forma concertada, responder a alterações de mercado ou a alterações nas necessidades e expectativas dos clientes;
- Optimização de custos e de recursos.

❖ Implicações Práticas:

- Definição de relações que articulam ganhos de curto prazo com questões relevantes no longo prazo;
- Intercâmbio de recursos, de competências, de experiência e de recursos com os parceiros;
- Identificação e selecção dos principais fornecedores;
- Comunicação fácil, clara e aberta;
- Partilha de informação e de planos de futuro;
- Motivação, encorajamento e reconhecimento de progressos e esforços pelos fornecedores.

Os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 estão relacionados com os princípios da anteriormente enumerados, (quadro 4.1.), os quais, se forem implementados adequadamente criam valor para a organização, seus clientes e fornecedores. Ao interpretar a norma, seja com fim de desenvolver o SGQ, seja com fim de o auditar, estes princípios devem estar sempre presentes.

Quadro 4.1. – Relação entre os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 e os princípios do SGQ (Ferreira *et al.*, 2010)

REQUISITOS DA ISO 9001:2008	PRINCÍPIOS DO SGQ							
	Focalização no cliente	Liderança	Envolvimento das pessoas	Abordagem por processos	Abordagem da gestão como um sistema	Melhoria Contínua	Abordagem à tomada de decisões baseada em factos	Relações mutuamente benéficas com fornecedores
4.Sistemas de gestão da qualidade								
4.1.Requisitos gerais				4.1	4.1			4.1
4.2. Requisitos da documentação					4.2.2 4.2.3		4.2.4	
5.Responsabilidade da gestão								
5.1. Comprometimento da gestão		5.1						
5.2. Focalização no cliente	5.2							
5.3. Política da qualidade	5.3	5.3						
5.4. Planeamento		5.4			5.4			
5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação		5.5	5.5.3					
5.6. Revisão pela Gestão		5.6			5.6	5.6	5.6	
6.Gestão de recursos								
6.1. Provisão de recursos		6.1			6.1			
6.2. Recursos humanos			6.2.2					
6.3. Infra-estrutura					6.3			
6.4. Ambiente de trabalho					6.4			
7.Realização do produto								
7.1. Planeamento da realização do produto					7.1			

REQUISITOS DA ISO 9001:2008	PRINCÍPIOS DO SGQ							
	Focalização no cliente	Liderança	Envolvimento das pessoas	Abordagem por processos	Abordagem da gestão como um sistema	Melhoria Contínua	Abordagem à tomada de decisões baseada em factos	Relações mutuamente benéficas com fornecedores
7.2. Processos relacionados com o cliente	7.2			7.2				
7.3. Concepção e desenvolvimento				7.3				
7.4. Compras								7.4
7.5. Produção e fornecimento do serviço				7.5				
7.6. Controle do equipamento de monitorização e medição							7.6	
8. Medição, análise e melhoria								
8.1. Generalidade					8.1			
8.2. Monitorização e medição	8.2.1			8.2.3	8.2		8.2	
8.3. Controle de produto não conforme	8.3							
8.4. Análise de dados					8.4		8.4	8.4
8.5. Melhoria					8.5	8.5		

4.3. Abordagem por processos

A abordagem por processos é um dos oito princípios da gestão da qualidade. Para uma organização proporcionar confiança no seu SGQ e consequentemente no produto que fornece, deve compreender e gerir a relação “causa e efeito” entre os seus processos e as saídas subsequentes, por exemplo, produtos intermédios ou finais. Uma vantagem da “abordagem por processos” é o controlo passo-a-passo que proporciona sobre a interligação das actividades e dos processos individuais dentro do sistema de processos como, sobre a sua combinação e interacção (Ferreira *et al*, 2010).

Enquanto numa estrutura mais tradicional, as actividades da empresa são organizadas e geridas verticalmente (por função), com problemas de qualidade ocorrendo geralmente nos limites dos departamentos funcionais, na abordagem por processos as actividades são organizadas e geridas horizontalmente, mostrando a maneira como as actividades da empresa agregam valor para o cliente.

A abordagem por processos introduz a gestão horizontal, atravessando barreiras entre as diferentes unidades funcionais e unificando os esforços para as metas da organização.

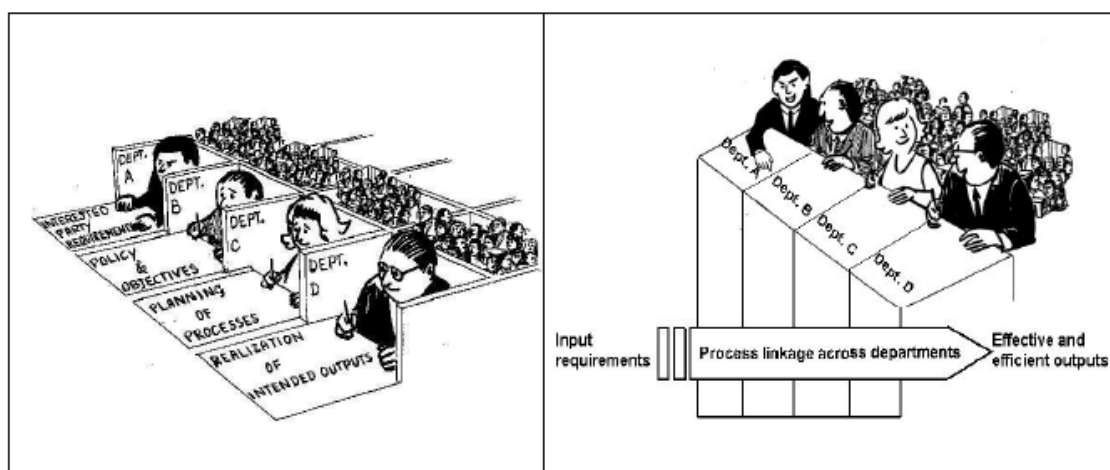


Figura 4.3. - Exemplo da ligação dos processos através dos departamentos da organização (Leal, 2011)

O objectivo da abordagem por processos é permitir que uma organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência. Em relação a NP EN ISO 9001:2008 significa aumentar o nível de satisfação dos clientes através da satisfação dos seus requisitos.

A aplicação da abordagem por processos apresenta as seguintes vantagens:

- Integração e alinhamento dos processos, que assim atingirão mais facilmente e de forma mais adequada os objectivos definidos;
- Capacidade de concentrar esforços nos processos-chave;

- Garantir, perante todas as partes interessadas, a consistência, eficácia e eficiência da organização;
- Redução de custos e tempo desperdiçados devido a uma utilização de recursos mais eficiente;
- Resultados previsíveis, sustentáveis e crescentes;
- Definição clara e hierarquização de oportunidades de desenvolvimento;
- Colaboradores motivados, empenhados, envolvidos e com as suas responsabilidades claramente definidas.

4.3.1. Processo

Conforme definido na NP EN ISO 9000:2005, um processo é “um conjunto de actividades inter-relacionadas que transformam entradas em saídas” (figura 4.4), acrescentando valor durante esta transformação. Um sistema de monitorização e, se apropriado, de medição do processo deve então ser usado para recolher informação e dados para avaliar o desempenho do processo e/ou as características das entradas e saídas (Ferreira *et al.*, 2010).

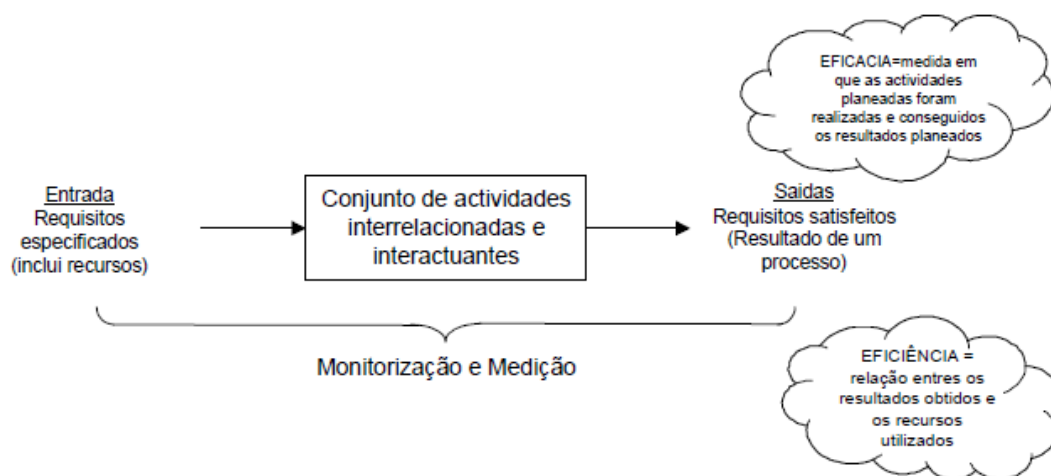


Figura 4.4. - Processo genérico (Leal, 2011)

É importante referir que existe uma diferença entre “monitorizar” e “medir” um processo. Apesar de não haver uma definição formal na NP EN ISO 9000:2005 destes termos, as definições de uso comum mencionadas no documento “*ISO Guidance on the Terminology used in ISO 9001 and ISO 9004*” são (Ferreira *et al.*, 2010):

- Monitorizar – observar, supervisionar, manter sob revisão; medir ou testar a intervalos conhecidos, especialmente para fins de regulação ou controlo;
- Medir – apurar ou determinar a magnitude ou quantidade de algo através da aplicação de um equipamento ou da comparação com alguma unidade fixa.

As entradas e saídas podem ser tangíveis (tais como equipamentos, materiais ou componentes) ou intangíveis (tais como informação). As saídas também podem ser não intencionais, tais como lixo, poluição.

Cada processo terá cliente e partes interessadas (que podem ser internos ou externos à organização), com necessidades e expectativas acerca do processo, que definem as saídas do processo.

Raramente um processo ocorre de forma isolada. Tipicamente a saída de um processo é a entrada de outros processos que estão interligados na rede de processos, conforme representado na figura seguinte:

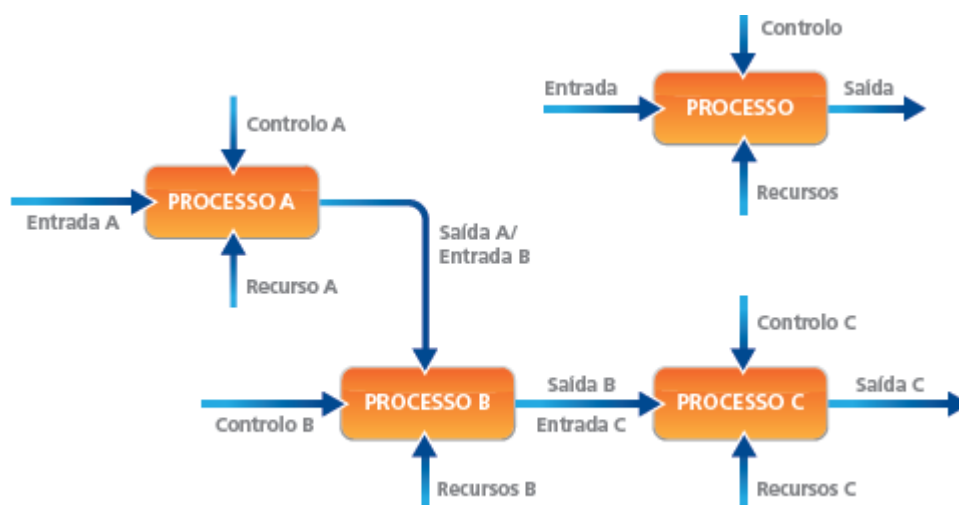


Figura 4.5. – Ilustração da interacção dos vários processos que compõem o SGQ (Ferreira *et al.*, 2010)

4.3.2. Tipos de Processos

De acordo com a cláusula 4 da norma 9001:2008, a organização deve identificar e gerir os seus processos necessários para atingir os seus objectivos de negócio. Estes serão únicos para cada organização, é no entanto possível identificar tipos de processo, tais como, processos de gestão, operacionais e de suporte (Leal, 2011):

Processos de realização: Inclui todos os processos que permitem à Organização fornecer produtos/serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas do cliente (Marketing, Vendas/Atendimento; Produção/Operação; compras e logística).

Processos de gestão: Inclui todos os processos necessários para cumprir os objectivos e as políticas da organização, a regulamentação aplicável e os requisitos da norma de referência. Inclui processos tais como planeamento estratégico, estabelecimento de políticas e fixação de

objectivos, assegurar a comunicação, assegurar a disponibilidade de recursos e a revisão pela gestão.

Processos de suporte: São os necessários para assegurar o bom desempenho dos restantes processos. Processos relativos ao planeamento e atribuição de recursos humanos e ao planeamento e disponibilização de meios e condições adequadas para os processos de realização (Financeiro, Recursos Humanos, Contabilidade, Infra-estrutura e Aquisições).

Uma vez identificados os processos, a organização deve decidir qual a melhor forma de os gerir para atingir os resultados planeados. Tal deve ser feito mesmo quando a organização tenha decidido subcontratar processos a terceiros, incluindo as próprias subsidiárias da organização, parceiros de *joint-ventures* ou filiais, que não estejam necessariamente abrangidos pelo mesmo SGQ (Ferreira *et al*, 2010).

È de salientar que nem todos os processos têm o mesmo impacto na aptidão da organização em atingir os seus objectivos. Alguns processos são mais importantes e os recursos e esforços devem ser alocados em função do seu impacto na capacidade da organização em “fornecer, de forma consistente, produto conforme”. Contudo, todos os processos necessitam de alguma forma de planeamento e controlo para assegurar que as suas saídas estão de acordo com os resultados planeados.

Este planeamento e controlo pode incluir, por exemplo, a necessidade de procedimentos documentados, instruções de trabalho, listas de verificação e a definição do tipo e extensão de monitorização e medição a realizar. Dependendo da capacidade de cada processo para alcançar os resultados planeados de uma forma consistente, podem ser tomadas decisões para aumentar ou diminuir o controlo, isto é, implementado o ciclo PDCA.

No contexto da cláusula 4.1., a gestão dos processos envolve normalmente o uso da metodologia PDCA, esquematizada na figura seguinte:



Figura 4.6. – Esquematização da metodologia PDCA (Ferreira *et al.*, 2010)

Para que uma organização possa implementar estes requisitos, segue-se algumas recomendações para a implementação da abordagem por processo, embora que não constituem a única forma de cumprir os requisitos em causa (Ferreira *et al.*, 2010).

1. Determinar os processos necessários para o SGQ, e para a sua aplicação em toda a organização:

- a) Atribuir designações aos processos, incluindo os subcontratados;
- b) Identificar as entradas e as saídas esperadas de cada processo;
- c) Identificar os clientes (internos ou externos) dos processos e respectivas necessidades e expectativas;
- d) Definir quem é o “gestor” e/ou responsável de cada processo.

2. Determinar a sequência e interação destes processos:

- a) Desenhar o fluxo geral e o mapa da rede de processos;
- b) Definir as interfaces entre os processos;
- c) Documentar os processos onde necessário.

3. Determinar os critérios e os métodos necessários para assegurar que tanto a operação como o controlo dos processos são eficazes:

- a) Para que um processo seja “eficaz”, deve alcançar os objectivos pretendidos. Para tal é necessário definir os objectivos do processo, ou seja, pensar nas características dos resultados pretendidos e indesejados do processo (“produtos”). A NP EN ISO 9000:2005 define “característica” como um “elemento diferenciador” que pode ser físico (ex: mecânico, eléctrico, químico ou biológico); sensorial (ex: relacionado com o olfacto, tacto, gosto, visão e audição); comportamental (ex: cortesia, honestidade, veracidade); temporal (ex: pontualidade, fiabilidade, disponibilidade); ergonómico (ex: fisiológico ou relacionado com segurança das pessoas); ou funcional (ex: velocidade máxima de um avião);
- b) Considerar as questões de natureza económica relacionadas com o processo (custo, tempo, desperdício, entre outros);
- c) Definir métodos para a recolha de dados.

4. Assegurar a disponibilidade de recursos e de informação necessários para suportar a operação e monitorização destes processos:

- a) Alocar os recursos apropriados a cada processo (equipamentos, pessoas, tempo, informação, entre outros);
- b) Estabelecer os canais de comunicação entre as várias funções envolvidas no processo (“fornecedores internos”, “gestor do processo”, “clientes”, entre outros);
- c) Decidir qual a informação necessária, tanto a gerada internamente, como a gerada externamente;
- d) Obter e incorporar informação de retorno (resposta);
- e) Manter registos apropriados.

5. Monitorizar, medir onde aplicável e analisar estes processos:

- a) Definir os métodos mais apropriados para monitorizar, medir onde aplicável e analisar o desempenho dos processos;
- b) Analisar a informação recolhida, utilizando técnicas estatísticas conforme a apropriado;
- c) Avalia os resultados da análise.

6. Implementar acções necessárias para atingir os resultados planeados e a melhoria continua destes processos:

- a) Retirar conclusões do processo de monitorização e dos resultados da medição e incorporar as “lições aprendidas” no planeamento subsequente do processo:
 - Corrigir situações ou actividades que correram mal (“correção”);
 - Identificar as causas do problema e modificar o planeamento e controlo do processo para evitar a sua recorrência (“acção correctiva”);
 - Procurar tendências que podem indicar a necessidade de acção preventiva;
 - Colocar sempre a pergunta “haverá melhor maneira de fazer esta actividade ” (“melhoria”).
- b) Reavaliar a necessidade de procedimentos documentados, redefinir os critérios de competência e implementar outras acções, caso necessário.

4.4. Estrutura da Norma ISO 9001:2008

Conforme já foi referido anteriormente, a norma encontra-se dividida em 4 cláusulas que por sua vez se encontram divididas em diversas subcláusulas.

Deste modo é apresentada uma breve descrição da finalidade de cada uma das subcláusulas da norma NP EN ISO 9001:2008, conforme o resumo representado no quadro 4.2.

Quadro 4.2. - Descrição sumaria da finalidade dos requisitos da norma ISO 9001:2008

1.Objectivo e Campo de Aplicação
<p>1.1 Generalidades</p> <p>Esta secção estabelece o propósito da norma: definir requisitos para um sistema da qualidade, que permitam às Organizações fornecer, de forma consistente, produtos que vão ao encontro dos requisitos dos seus clientes, estatutários e regulamentares aplicáveis, bem como aumentar a satisfação dos seus clientes</p> <p>1.2 Aplicação</p> <p>Um dos princípios base da NP EN ISO 9001:2008 é que deve ser aplicável a qualquer tipo de Organização. Todos os requisitos desta norma são genéricos e aplicáveis a todas as Organizações independentemente do tipo, dimensão e produto</p>
2.Referência normativa
3.Termos e definições
4.Sistema de gestão da qualidade
<p>4.1 Requisitos gerais</p> <p>Permite assegurar que a Organização define os seus processos e determina aquele que devem ser geridos de forma a garantir a conformidade com os requisitos da norma e, conseqüentemente, “fornecer, de uma forma consistente, produto conforme” aos seus clientes</p> <p>4.2 Requisitos da documentação</p> <p>4.2.1 Generalidades</p> <p>Assegurar o planeamento, realização, monitorização, medição e melhoria dos processos tendo por base um “sistema de gestão documentado” e não um “sistema de documentos”. A documentação de suporte ao SGQ deverá incluir as políticas, objectivos, descrição dos principais processos, procedimentos documentados e quaisquer outros documentos considerados como necessários, para utilização por todas as partes envolvidas</p> <p>4.2.2 Manual da qualidade</p> <p>Assegurar que a Organização estabelece e mantém um manual da qualidade e que define o campo de aplicação do SGQ</p> <p>4.2.3 Controlo dos documentos</p> <p>Assegurar o controlo da documentação relevante requerida pelo SGQ, interna ou externa à organização, garantindo que a versão actual e aprovada de todos os documentos, está disponível e é usada no local e momento em que é necessária</p> <p>4.2.4 Controlo dos Registos</p> <p>Garantir que os registos associados ao SGQ proporcionam informação adequada à gestão e para evidenciar a conformidade com os requisitos e a operação eficaz do SGQ</p>

5.Responsabilidade da gestão

5.1 Compromisso da gestão

Reforçar a necessidade da liderança para a eficácia do SGQ, clarificando a responsabilidade e autoridade da gestão de topo da organização

5.2 Focalização no cliente

Enfatizar o envolvimento da Gestão de topo na determinação dos requisitos do cliente e na sua satisfação

5.3 Política da qualidade

Assegurar o estabelecimento de orientações para toda a Organização, transmitindo uma mensagem clara e orientação a todos os colaboradores da organização quanto ao que se espera das suas actividades. A Política da Qualidade visa, igualmente, evidenciar o comprometimento da Organização, em especial da gestão de topo, com o SGQ e seus princípios estruturantes

5.4 Planeamento

5.4.1 Objectivos da qualidade

Assegurar a definição de objectivos da qualidade mensuráveis para todos os níveis e funções relevantes da Organização em consonância com a política da qualidade

5.4.2 Planeamento do sistema de gestão da qualidade

Assegurar o planeamento do SGQ adequado, de formar a ir ao encontro do cumprimento dos objectivos da qualidade estabelecidos e garantir que a integridade do SGQ é mantida num contexto de mudança

5.5. Responsabilidade, autoridade e comunicação

5.5.1 Responsabilidade e autoridade

Garantir a atribuição e comunicação de responsabilidades e autoridade aos colaboradores envolvidos na implementação, realização e manutenção do SGQ e seus processos

5.5.2 Representante da gestão

Assegurar que a gestão de topo nomeia um representante com responsabilidade e autoridade para coordenar as actividades necessárias para garantir a implementação, manutenção e melhoria da eficácia do SGQ

5.5.3 Comunicação interna

Garantir que existe um processo de comunicação interna eficaz entre os colaboradores, independentemente das suas funções

5.6 Revisão pela gestão

5.6.1 Generalidades

Assegurar a análise crítica ao mais alto nível, global e integrada, do desempenho, adequabilidade, eficácia e melhoria do SGQ

5.6.2 Entrada para a revisão

Estabelecer a informação considerada como essencial para a realização de uma revisão pela gestão, aplicando o princípio “tomada de decisões baseada em factos”

5.6.3 Saída da revisão

Definir as decisões e acções associadas ao SGQ resultantes da revisão pela gestão

6.Gestão de recursos

6.1 Provisão de recursos

A gestão de topo deve disponibilizar os recursos necessários para o estabelecimento e manutenção do SGQ, consequentemente para a melhoria da satisfação do cliente

6.2. Recursos humanos

Esta cláusula estabelece os requisitos para o planeamento e disponibilização dos recursos necessários do sistema para a implementação e melhoria contínua do SGQ em aumentar a satisfação dos clientes. Os recursos incluem: recursos humanos, ambiente de trabalho, infra-estruturas, equipamentos, entre outros

6.2.1 Generalidades

Assegurar a competência das pessoas que realizam trabalho que pode afectar a qualidade do produto

6.2.2 Competência, formação e consciencialização

Assegurar que a organização determina a competência necessária para os colaboradores e que avalia continuamente se as competências são asseguradas, providenciando formação e outras acções eficazes para garantir essa competência

6.3 Infra-estrutura

Assegurar que há uma infra-estrutura adequada para atingir a conformidade do produto

6.4 Ambiente de trabalho

Assegurar que a organização identificou os aspectos do ambiente de trabalho que possam afectar a qualidade do produto e definiu os parâmetros apropriados para o controlo dos mesmos

7. Realização do produto

7.1 Planeamento da realização do produto

Garantir que os processos associados à realização do produto são planeados e desenvolvidos, identificando os processos e recursos associados, necessários para produzir produto conforme, de modo consistente

7.2 Processos relacionados com o cliente

7.2.1 Determinação dos requisitos relacionados com o produto

Assegurar que a Organização compreende claramente os requisitos do produto que fornece

7.2.2 Revisão dos requisitos relacionados com o produto

Assegurar que a Organização, antes de se comprometer a fornecer o produto ao cliente, compreende os requisitos do produto e é capaz de fornecer o produto de acordo com os requisitos acordados com o cliente

7.2.3 Comunicação com o cliente

Garantir que a Organização possui canais de comunicação com os clientes em todas as fases de produção, ou seja, antes, durante a execução e depois da entrega do produto

7.3. Concepção e desenvolvimento

Esta cláusula trata da concepção e do desenvolvimento de um produto a ser fornecido, quando as necessidades e expectativas são definidas com base no desempenho ou funcionalidade esperada, e precisam ser traduzidas num conjunto de características do produto

7.3.1 Planeamento da concepção e do desenvolvimento

Assegurar que a concepção e desenvolvimento de um produto ou serviço são planeados e controlados

7.3.2 Entradas para concepção e desenvolvimento

Assegurar que os requisitos de entrada necessários à concepção e desenvolvimento são definidos e registados, garantindo que não existem requisitos ambíguos ou contraditórios

7.3.3 Saídas da concepção do desenvolvimento

Assegurar que os requisitos do cliente, estatutários e regulamentares foram transformados em características do produto que podem ser compreendidas e implementadas durante os restantes processos de realização do produto.

7.3.4 Revisão da concepção e do desenvolvimento

Assegurar a realização de revisões à concepção e desenvolvimento, de forma a garantir a pertinência, adequabilidade e eficácia dos processos

7.3.5 Verificação da concepção e do desenvolvimento

Destina-se a demonstrar que as saídas da concepção e desenvolvimento foram ao encontro dos requisitos de entrada definidos

7.3.6 Validação da concepção e do desenvolvimento

Assegurar que o produto é adequado para o uso pretendido, em condições reais ou simuladas

7.3.7 Controlo de alterações na concepção e no desenvolvimento

Assegurar um controlo adequado das alterações à concepção e desenvolvimento, através da identificação e registo

7.4. Compras

7.4.1 Processo de compra

Garantir que o produto comprado está conforme com os requisitos legais aplicáveis e que os fornecedores são selecionados e avaliados de acordo com a sua aptidão para fornecer um produto conforme

7.4.2 Informação de compra

Assegurar que a Organização comunica de forma inequívoca ao fornecedor o que pretende adquirir

7.4.3 Verificação do produto comprado

Garantir que a Organização implementa actividades para verificar que o produto recebido vai ao encontro dos requisitos especificados

7.5. Produção e fornecimento do serviço

7.5.1 Controlo da produção e do fornecimento do serviço

Garantir que os processos de produção do produto ou fornecimento do serviço são planeados e realizados de forma controlada

7.5.2 Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviço

Determinar quais os processos em que o resultado planeado não pode ser verificado através de monitorização ou medição subsequentes e assegurar que os processos são válidos e atingem os resultados planeados

7.5.3 Identificação e rastreabilidade

Assegurar as situações em que a Organização deve identificar o produto, suas componentes ou lotes de produção, bem como a sua rastreabilidade, devendo ser possível conhecer o histórico, a utilização e a localização do produto ou fase do serviço através de registos

7.5.4 Propriedade do cliente

Assegurar o controlo (incluindo identificação, verificação, protecção e salvaguarda) de propriedade do cliente proporcionada para utilização ou incorporação nos seus processos de realização do produto

7.5.5 Preservação do produto

Assegurar a preservação do produto em todas as fases dos processos de produção e fornecimento, após a sua entrega no local de uso pretendido e por um período subsequente de tempo acordado

7.6 Controlo do equipamento de monitorização e medição

Assegurar que qualquer equipamento usado para monitorização ou medição da conformidade do produto está apto a fornecer resultados válidos

8. Medição, análise e melhoria

8.1 Generalidades

Assegurar o planeamento e implementação dos processos de monitorização, medição, análise e melhoria.

8.2. Monitorização e medição

8.2.1 Satisfação do cliente

Assegurar que a Organização monitoriza e avalia a percepção do cliente, relativamente ao cumprimento dos seus requisitos

8.2.2 Auditoria interna

Assegurar a realização de auditorias internas em intervalos planeados para determinar se o SGQ está conforme com as disposições planeadas, com os requisitos da norma e outros estabelecidos pela Organização. Para o efeito, a Organização deve recorrer a pessoal competente e utilizar metodologias claramente definidas que se constituam como uma efectiva ferramenta de melhoria e suporte à gestão

8.2.3 Monitorização e medição de processos

Assegurar que os processos de realização do produto estão aptos a produzir produto conforme e que os outros processos do SGQ demonstram capacidade contínua para atingir os resultados planeados

8.2.4 Monitorização e medição do produto

Assegurar que o produto cumpre todos os requisitos durante a realização e sobretudo antes da entrega ou fornecimento ao cliente

8.3 Controlo do produto não conforme

Assegurar que em todas as fases do processo de realização do produto são tomadas acções, de modo a impedir que o produto não conforme seja fornecido ao cliente

8.4 Análise de dados

Proporcionar à Organização a possibilidade de transformar os dados em informação apropriada à tomada de decisão, identificação de tendências e oportunidade de melhoria.

8.5 Melhoria

Estabelecer os requisitos para monitorização, medição, análise e melhoria contínua dos sistemas de gestão da qualidade e dos seus processos

8.5.1 Melhoria contínua

Promover uma filosofia de melhoria contínua dentro da Organização e aumentar a sua capacidade para cumprir os requisitos

8.5.2 Acções correctivas

Assegurar que a Organização implementa acções correctivas, quer de forma a evitar a recorrência de não conformidades, quer como ferramenta de melhoria.

8.5.3 Acções preventivas

Assegurar que a Organização tem capacidade para actuar preventivamente, aplicando metodologias adequadas à identificação de potenciais não conformidades e desencadeando acções que evitem a ocorrência das mesmas

5. Impactes na Implementação da Norma ISO 9001:2008

5.1. Razões e benefícios da implementação

A certificação das empresas, por vezes, é apenas uma estratégia de marketing utilizada para destacar a sua marca e/ ou empresa, sendo nestas situações o único retorno o uso da marca, ou seja, a implementação de um sistema é apenas um custo para a empresa, sem retirar qualquer outro benefício.

No entanto, o sucesso obtido pela implementação da norma ISO 9001:2008, vai para além da divulgação da empresa e/ou destaque da sua marca. Tem como intuito tirar partido dos inúmeros benefícios que dela advém, que vão ao encontro das necessidades das empresas de melhoria contínua e inovação.

Segundo a ISO, o fundamento ideal para a implementação do SGQ ISO 9001 é o de melhorar a eficácia e eficiência dos processos da organização (www.iso.org).

Em Portugal, um estudo realizado refere que as principais razões para a implementação de um SGQ são a melhoria organizacional e a oportunidade para uma maior sistematização dos métodos de trabalho. O estudo salienta ainda a oportunidade para melhorar o produto ou serviço e a oportunidade para uma abordagem mais direccionada para os requisitos do cliente (Pinto, 2009).

Existem fortes indícios de que, a estimular e a reforçar esta situação, está a crescente globalização dos mercados, a qual tem tornado imperiosa a aceitação destas normas como base de relacionamento entre diferentes comunidades. De facto, as relações contratuais baseadas na ISO 9001 configuram uma das formas mais amplamente aceites de garantir a segurança e confiança nos produtos e serviços transacionados no mercado global.

Constata-se que as empresas europeias aderiram massivamente à aplicação da ISO 9001, por várias razões, das quais se destacam as seguintes (Vargas *et al.*, 2002):

- ✓ A ISO 9001 constitui uma base universal para o estabelecimento e desenvolvimento dos sistemas da qualidade das organizações;
- ✓ Permitem uma linguagem comum entre cliente e fornecedores;
- ✓ São sugeridas ou impostas por grandes clientes;
- ✓ Dão uma imagem externa de empresa organizada.

Para atingir todos os requisitos da norma, é necessário que a organização esteja plenamente consciente de seus benefícios, dificuldades e, principalmente, qual o motivo da sua implementação. Para as organizações, a implementação da norma é influenciada pelo ambiente organizacional, necessidades que se alteram, objetivos particulares, produtos fornecidos, processos utilizados, porte e estrutura organizacional (Nadae *et al.*, 2009).

Assim, a implementação da ISO 9001:2008 oferece, para além da possibilidade de ampliar novos mercados uma série de vantagens/benefícios (quadro 5.1.) para as empresas, que podem ser classificadas como externas e internas.

Quadro 5.1. - Benefícios externos e internos da implementação da ISO 9001:2008 (Jordão, 2009; Nadae *et al.*, 2009)

EXTERNOS	INTERNOS
Acesso a novos mercados	Aumento da produtividade
Melhora a imagem corporativa	Diminui a taxa de produtos defeituosos
Incremento das vendas	Melhora a consistência da qualidade dos produtos
Aumento e melhoria da relação entre fornecedor/cliente	Define as responsabilidades e obrigações individuais
Aumenta a satisfação dos clientes	Diminui as não-conformidades
Aumenta a percepção dos clientes, no que se refere a qualidade dos produtos	Melhora a documentação dos processos
Aumento da participação no mercado	Obtenção de níveis melhorados de desempenho, ou seja, contribui para remunerar e satisfazer os diferentes <i>stakeholders</i> e, em particular, de modo directo, os accionistas

Além da identificação dos benefícios externos e internos percebidos pelas organizações, os benefícios também podem ser classificados em qualitativos e quantitativos (quadro 5.2.).

Quadro 5.2.- Benefícios qualitativos e quantitativos da implementação da ISO 9001:2008 (Jordão, 2009; Nadae *et al.*, 2009)

QUALITATIVOS	QUANTITATIVOS
Utilização adequada dos recursos (equipamentos, materiais, mão-de-obra)	Redução de custos, dado que evita repetições, perdas de tempo, tratamento de reclamações, perdas de imagem, redução de desperdício, ineficácia laboral, entre outros
Uniformização da produção	Redução do consumo de materiais
Facilita a contratação ou venda de tecnologia	Padronização de componentes e equipamentos
Facilita a contratação de mão-de-obra, melhorando o seu nível técnico	Redução da variação dos produtos
Aumento de produtividade e eficácia, melhoria da qualidade e da satisfação do cliente e consequente credibilidade junto dos mesmos	Envolvimento das pessoas e a manutenção ou melhoria do seu nível de motivação

Em suma, a revisão bibliográfica aponta para razões da implementação relacionadas na sua maioria com os clientes e com o produto, com ênfase dado ao maior envolvimento dos colaboradores. Nas empresas do sector alimentar salientam-se as razões relacionadas com a imagem das empresas, a competitividade e a transmissão de confiança aos clientes quanto aos seus produtos.

5.2. Dificuldades

A certificação ISO 9001:2008 tornou-se uma necessidade para as organizações que procuram acesso a novos mercados, aumento da produtividade, melhoria da imagem organizacional, diminuição da taxa de produtos defeituosos, entre outros. Tais objetivos são alcançados com a adoção de programas e ferramentas da qualidade, adequados e apropriados para cada necessidade identificada pela organização.

O processo de implementação da norma ISO 9001:2008, além de benefícios mencionados, traz também muitas dificuldades, nomeadamente (Nadae *et al.*, 2009; Pinto, 2009):

- ✓ A resistência da cultura organizacional;
- ✓ Falta de comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores, incluído a gestão de topo;
- ✓ Custos da implementação;
- ✓ Falta de compreensão dos requisitos da norma;
- ✓ Falta de motivação ao nível dos colaboradores de modo a contribuírem para a melhoria da qualidade;
- ✓ Dificuldade da disseminação da cultura da qualidade;
- ✓ Qualificação insuficiente dos recursos humanos;
- ✓ Falhas na comunicação;
- ✓ Disponibilidade de tempo/ excessiva burocracia inerente ao Sistema;
- ✓ Dificuldade na implementação dos requisitos relativos a tratamento de não conformidades e a acções correctivas.

As principais e mais preocupantes dificuldades são a resistência da cultura organizacional, falta de comprometimento e envolvimento de todos os colaboradores, custos da implementação e falta de compreensão dos requisitos da norma (Nadae *et al.*, 2009).

5.3. Comparação entre a ISO 9001:2008 e a ISO 22000:2005

A norma 22000:2005 que especifica os requisitos para um sistema de gestão da segurança alimentar dota as organizações da capacidade de controlar os perigos associados à segurança alimentar.

Sendo a empresa em estudo, A. Pires Lourenço & Filhos S.A., uma empresa do sector alimentar, torna-se fundamental evidenciar que a Norma 22000:2005 estende-se à abordagem da norma 9001:2008 e, inclusive, foi especialmente projectada pelos comités técnicos da ISO para ser compatível com a ISO 9001.

Em termos comparativos, a ISO 22000 tem uma estrutura semelhante à da ISO 9001 (quadro 5.3.), facto que irá permitir uma perfeita integração, não justificando quaisquer mudanças radicais num sistema de gestão da qualidade já existente. Por outro lado, a ISO 22000:2005 constitui uma ferramenta adicional ao sistema de gestão da qualidade, dando ênfase a uma maior responsabilização e consciencialização demonstrável para com a segurança alimentar (Oliveira, 2006).

Quadro 5.3. - Diferenças entre a ISO 9001:2008 e a ISO 22000:2005 (Dias, 2011)

	ISO 9001:2008	ISO 22000:2005
Denominação	Sistema de Gestão da Qualidade	Sistema de Gestão da Segurança Alimentar
Elementos chave para implementação	Focalização no Cliente Liderança Envolvimento das pessoas Abordagem por processos Abordagem da gestão com um sistema Melhoria Contínua Abordagem à tomada de decisão baseada em factos Relações mutuamente benéficas com fornecedores	Comunicação Interactiva Sistema de Gestão Programa de Pré-Requisitos HACCP
Foco	Em todos os atributos da qualidade exigidos por requisitos legais, estatutários e por clientes	Num atributo da qualidade – a segurança do alimento – exigido por requisitos legais, estatutários e por clientes
Aplicável a	Todas as organizações do ramo do serviço e da indústria	Todas as organizações inseridas na cadeia produtiva de alimentos, incluindo produção primária, industrial e serviços como armazenamento, transporte e equipamentos
Documentos obrigatórios	Manual da Qualidade Controlo de Documentos e Registos Auditorias Internas Controlo de Produto Não Conformes Acções Correctivas Acções Preventivas	Controlo de Documentos e Registos Auditorias Internas Controlo de Produtos Potencialmente inseguros Correcções Acções Correctivas
Responsável do principal gestor	A gestão de topo deve nomear o gestor da qualidade	A gestão de topo deve indicar um coordenador de equipa de segurança alimentar
Permite exclusão de algum requisito	Sim	Não

Após consulta nas estruturas e requisitos constata-se que as duas normas apresentam diversos requisitos em comum e podem perfeitamente serem implementadas de forma complementar. Em virtude da A. Pires Lourenço & Filhos S.A. ter como perspectiva futura a implementação da ISO 22000:2005 pode-se dizer que o processo será “facilitado”.

No entanto, existem determinados requisitos bastante otimizados para a vertente da segurança alimentar, como por exemplo, o conjunto de requisitos do ponto 7. Os programas de pré-requisitos (PPR's) só se encontram na norma NP EN ISO 22000 e o plano HACCP nesta norma é bem mais complexo e eficiente. O que também não será um estrangulamento para a empresa pois como já foi referido, a empresa tem o sistema HACCP implementado.

Pode-se observar que há muitos requisitos em comum entre as duas normas, porém a abrangência de implementação da ISO 9001 é potencialmente maior, por envolver a qualidade do produto como um todo. No caso de empresas de alimentos, para certificação com a ISO 9001 é necessário o estabelecimento das Boas Práticas de Fabrico, e para segmentos específicos, a consolidação do HACCP. Assim, para algumas organizações que já apresentam esses pilares, a implementação da ISO 22000 é um caminho natural, que pode ser sucedido pela implementação de um sistema mais abrangente, como o da qualidade (Dias, 2011).

Por outro lado, há empresas cujo processo de fabricação é de baixo risco, e baixa complexidade, não havendo dificuldades significativas para implementação de uma ou outra norma. Antes da tomada de decisão por uma norma ou outra, deve-se ser realizada uma consulta aos principais clientes, a fim de conhecer quais são suas reais necessidades, além de ser altamente recomendável que seja realizado um diagnóstico para entendimento das potencialidades e lacunas (Dias, 2011).

6. Metodologia de actuação na Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade

A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade e a sua posterior certificação, é uma mais valia para qualquer organização, ou seja, reconhecimento e satisfação dos clientes e outras partes interessadas, melhoria da imagem, acesso a novos mercados, redução de custos de funcionamento através da melhoria do desempenho operacional e uma nova performance com a sensibilização e motivação dos colaboradores.

Uma organização que pretende implementar um SGQ segundo o referencial NP EN ISO 9001:2008, deverá escolher o momento mais oportuno, de forma a que as condições para o arranque estejam reunidas, nomeadamente, no que diz respeito ao envolvimento de todos os colaboradores da Organização e à disponibilidade de recursos.

A Administração da A. Pires Lourenço & Filhos S.A. (APL) tem vindo já algum tempo a manifestar interesse junto do Departamento da Qualidade e os demais colaboradores em implementar esta norma, o que começou a ser viável aquando da construção da nova unidade. Assim, no início de Maio do presente ano (2012) foram priorizados esforços com o intuito de reiniciar de forma consistente com o processo de implementação e consequente certificação da empresa.

Para tal, antes de se iniciar o processo de implementação de um sistema da qualidade, segundo o referencial NP EN ISO 9001:2008, é necessário a sua análise, conforme descrito resumidamente no ponto 4 do presente trabalho.

As primeiras actividades propostas cingiram-se no estudo da norma, no conhecimento da própria empresa, em termos de organização, infra-estruturas, processo de fabrico e colaboradores.

As etapas seguintes foram estabelecidas no “Planeamento da Execução e Desenvolvimento da ISO 9001:2008” elaborado pela APL e aprovado pela Administração (Anexo II). Este planeamento tem como objectivo estabelecer as etapas necessárias à implementação do sistema em função de prazos pré-estabelecidos.

Na reunião com a Gestão de Topo da empresa (Administração) foi discutida a importância do seu envolvimento activo e não a simples concepção, emissão e promulgação da política da qualidade ou a delegação de responsabilidades num representante da gestão. Deste modo a Gestão de Topo terá que evidenciar a sua convicção relativamente à política da qualidade que estabeleceu e aprovou e que irá disponibilizar os recursos necessários à implementação e permanente adequação e melhoria do SGQ.

O desenvolvimento de processos eficientes e eficazes para o SGQ na APL servirá para melhorar o seu funcionamento no sentido de aumentar o desempenho e o nível de qualidade dos

seus produtos e serviços. O SGQ da empresa irá permitir gerir os seus processos no sentido de alcançar a missão e os objectivos da Organização.

Segundo a norma 9001:2008, a documentação necessária a desenvolver deve ser apenas aquela que apoia a gestão dos processos. A documentação tem por objectivo assegurar os resultados e a consistência das actividades e dos processos, bem como permitir que a empresa seja capaz de demonstrar a si própria, aos seus clientes e a terceiros a capacidade de fornecer o produto de forma consistente.

A presente norma requer declarações documentadas, tais como política da qualidade, os objectivos da qualidade, um manual da qualidade e seis procedimentos documentados associados as seguintes secções:

- Controlo dos documentos (cláusula 4.2.3);
- Controlo dos registos (cláusula 4.2.4);
- Auditoria interna (cláusula 8.2.2);
- Controlo do produto não conforme (cláusula 8.3.);
- Acções corretivas e acções preventivas (cláusula 8.5.2 e 8.5.3).

Para a implementação do SGQ da APL foram elaborados matrizes de processos nomeadamente processos de realização, de suporte e de gestão. De modo a evidenciar o cumprimento das actividades descritas nas matrizes de processos foram revistos e melhorados alguns documentos e registos já existentes e elaborados outros, de acordo com a estrutura geral da documentação da APL.

Após concluída a fase de rectificação e elaboração dos documentos e registos, foi realizada uma auditoria interna, faseada em diferentes dias dada a exausta documentação a verificar, que contou com a participação do gestor da qualidade, do assessor externo na função de auditor e com os responsáveis por cada processo. Para tal, foi elaborada uma check-list (Anexo III) abrangendo todos os requisitos da norma com o fim de determinar se o SGQ está conforme com as disposições planeadas pela empresa de modo a poder avançar para a avaliação por parte da empresa certificadora.

Nesta auditoria interna, constatou-se que a Organização reúne as condições necessárias para a realização da auditoria de concessão (1ª fase), estando apta para enviar os documentos solicitados pela TÜV Rheinland Portugal (empresa certificadora), nomeadamente o Manual de Qualidade; as Matrizes de Processos, os Procedimentos de Gestão do Sistema (Gestão da Documentação, Auditoria Interna, Tratamento das Não-Conformidades, Acções Correctivas e Acções Preventivas) e o Organograma.

Subsequentemente teve lugar a auditoria de concessão (1ª fase) que decorreu conforme o plano de auditoria, enviado previamente, pela entidade. Como qualquer outra auditoria, esta foi realizada suportando-se em amostragens. O objectivo principal focou-se, basicamente, na

avaliação do estado da estrutura documental do sistema e na possibilidade de avanço para a 2ª fase, isto é, para a almejada auditoria de concessão/certificação.

Com base nos resultados desta amostragem e nas evidências obtidas, a auditora elaborou o relatório final, que comprovou a conformidade da Organização face aos requisitos normativos.

Foram ainda formuladas algumas recomendações para melhoria e registadas algumas constatações a carecerem de resposta correctiva. As constatações registadas no relatório de auditoria foram oito, designadamente:

- 1) O Mapa de Gestão Indicadores referente a 2012 estava desactualizado;
- 2) O Plano de Auditoria Interna mais recente não foi evidenciado;
- 3) O Programa Anual de Auditorias para 2012 não contemplava a auditoria ao SGQ;
- 4) A verificação do cumprimento dos requisitos de auditor e respectiva aprovação do CV do auditor externo (conforme descrito no procedimento de qualidade – Auditorias Internas) não foi evidenciado;
- 5) O mapa de processos incluindo no Manual da Qualidade não evidenciava de forma clara e inequívoca a interacção entre os processos;
- 6) No relatório anual do SGQ não estavam evidenciadas as entradas e saídas desta revisão, tendo sido dado mais ênfase ao Sistema HACCP;
- 7) A descrição da função do responsável, incluída no Manual de Funções não considerava a identificação e comunicação dos requisitos legais;
- 8) Na Matriz de Processo, Gestão de Concepção e Desenvolvimento (PG04), não foi possível evidenciar o campo de aplicações deste processo e os documentos associados estavam desorganizados.

No que concerne a estas constatações foi elaborado um Plano de Acções e posteriormente enviado à Entidade Auditora dentro do prazo estipulado, com a indicação: do prazo/data de implementação, do responsável, a identificação das causas e a descrição da acção correctiva das não conformidades (constatações) identificadas.

Em suma, a implementação do SGQ aqui proposto compreende quatro etapas, baseadas no ciclo PDCA:

1 - Planeamento do sistema (“Plan”):

- a. Definir o âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade a ser implementado;
- b. Definir Política e Objectivos da Qualidade;
- c. Analisar a legislação aplicável;
- d. Definir o cronograma para a implementação do sistema;

- e. Elaborar proposta inicial para o Manual da Qualidade, e conseqüente alteração do organigrama da empresa, constituição de uma equipa da qualidade, entre outros;
- f. Definir processos e seus objetivos;
- g. Elaborar ou rever manuais necessários (manual de funções dos colaboradores, entre outros);
- h. Elaborar ou rever planos (levantamento das necessidades de desenvolvimento de competências e respectivo planeamento da formação, auditorias, entre outros);
- i. Elaborar restante documentação (procedimentos da qualidade, associada ao SGQ, revisão, compatibilização e integração da documentação HACCP).

2 - Implementação do sistema (“Do”):

- a. Garantir a salvaguarda da aplicação integral do preconizado na Política da Qualidade e no Manual da Qualidade;
- b. Implementar e manter a execução das tarefas e actividades de acordo com o estabelecido na restante documentação do Sistema de Gestão da Qualidade, com a simultânea produção dos registos adequados que evidenciem esse mesmo cumprimento;
- c. Implementar e dar cumprimento às acções previstas nos vários planos que suportam o Sistema (formação, auditorias, entre outros) mantendo os registos que o evidencie (relatórios, boletins, listas, entre outros);
- d. Solicitar a Auditoria externa 1ª Fase e 2ª Fase (concessão).

3 - Verificação do sistema (“Check”):

- a. Realizar avaliação inicial do sistema de segurança alimentar existente, na qual foi feita uma revisão (edição nº5);
- b. Realizar auditorias internas ao Sistema de Segurança Alimentar e Sistema de Gestão da Qualidade;
- c. Realizar o Acompanhamento/Monitorização/Cálculo de Indicadores dos Processos com emissão de relatórios periódicos (Gestão dos Indicadores);
- d. Analisar a satisfação de clientes;
- e. Realizar a revisão pela gestão, do sistema, (ainda por executar, no entanto em plena conformidade com a norma, uma vez que vinha sendo realizada com enfoque prioritário no sistema de segurança alimentar, embora já alguns pontos da gestão da qualidade a serem também verificados);

- f. Realizar a Auditoria externa 1ª Fase e 2ª Fase (concessão) por entidade externa independente.

4 - Melhoria do sistema (“Act”):

- a. Gerir, com eficiência e eficácia, o tratamento de não conformidades (acções correctivas) e potenciais não conformidades (acções preventivas) de produtos e processos constatadas pelas diferentes ferramentas de verificação do SGQ;
- b. Gerir, com eficiência e eficácia, o tratamento de não conformidades (acções correctivas) e potenciais não conformidades (acções preventivas) de serviços constatadas pelas diferentes ferramentas de verificação do SGQ;
- c. Atender às oportunidades de melhoria manifestadas ou sugeridas por diferentes formas e meios e actuar adequadamente.

Então, de toda a dinâmica PDCA acima exposta e aplicada à Organização A. Pires Lourenço & Filhos SA, resultou o Sistema, composto por um conjunto de Processos interligados e interactivos cuja apresentação se pode propor no modelo esquemático abaixo.

Sistema de Gestão da Qualidade da A. Pires Lourenço & Filhos SA

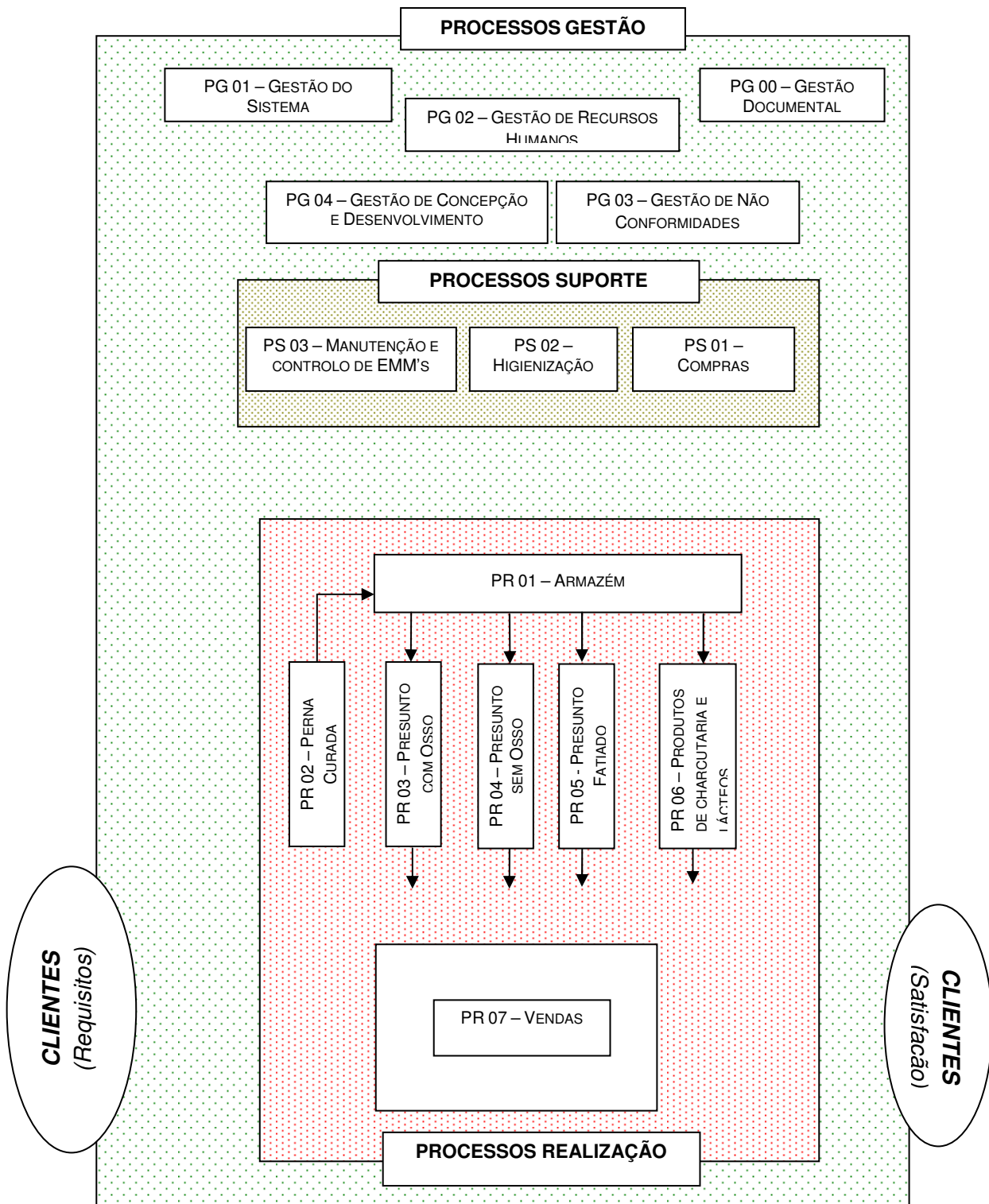


Figura 6.1.- Mapa de Processos da A. Pires Lourenço e Filhos S.A.

- ✓ **Processos de Realização:** Processos chave da organização estando neles incluídos todos os processos com impacte directo nos clientes;

- ✓ **Processos de Suporte:** São os processos que embora não tenham impacte directo nos clientes são necessários para o bom desempenho dos processos de realização;
- ✓ **Processos de Gestão:** são os processos que medem, analisam e melhoram o Sistema, isto é são os processos que estabelecem “directivas para o bom funcionamento” da A. Pires Lourenço & Filhos S.A.

É propósito desta metodologia de abordagem por processos, proporcionar uma delimitação da sua execução, através de indicadores adequados. A sua determinação e prossecução realiza-se regularmente, de acordo com o Mapa de Gestão de Indicadores (MGI), com o intuito de aperfeiçoar a eficiência e eficácia dos processos da empresa.

A delineação dos processos foi executada tendo como apoio uma matriz de processo onde são determinados:

- Os inputs (entradas) e outputs (saídas) de cada processo;
- As actividades primordiais ligadas a cada processo;
- Os responsáveis por cada processo;
- Os documentos e registos de cada actuação;
- Os indicadores de desempenho do processo.

De seguida apresenta-se algumas medidas implementadas pela APL de modo a cumprir os requisitos fornecidos pela ISO 9001:2008, com intuito de estabelecer, documentar, implementar e manter um Sistema de Gestão de Qualidade eficaz e permanentemente actualizado face às alterações da organização.

6.1. Cláusula 4 – Sistema de Gestão da Qualidade

6.1.1. Estrutura documental

O SGQ da A. Pires Lourenço & Filhos S.A. é suportado pelos documentos directores conforme descrito no diagrama seguinte, segundo a hierarquia crescente, designadamente:

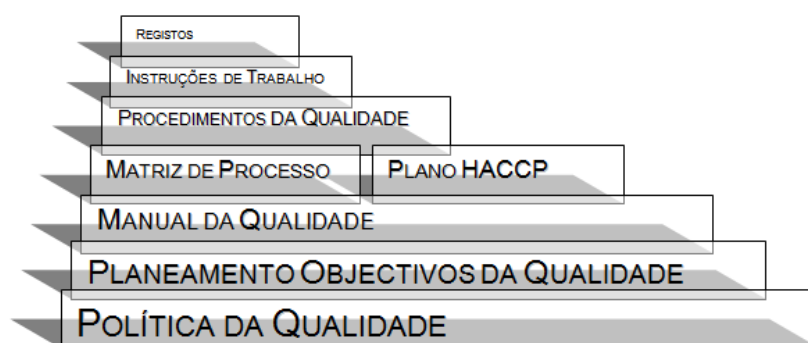


Figura 6.2 - Estrutura geral da documentação da A. Pires Lourenço e Filhos S.A.

- **Política da Qualidade** – documento que tem como finalidade definir o conjunto de orientações estratégicas para a Organização (identificada no Manual da Qualidade – Anexo IV);
- **Planeamento dos Objectivos da Qualidade** – documento que tem como finalidade definir o que se pretende obter, e decorre da Política da Qualidade delineada. Os objectivos da qualidade delineados pela APL são seis, designadamente: 1) a satisfação dos clientes; 2) a competitividade; 3) a melhoria dos processos e produtos; 4) a satisfação e motivação dos colaboradores; 5) o estreitamento das relações com os fornecedores e 5) o fornecimento de produtos seguros e normalizados.
- **Manual da Qualidade** – documento que define o Sistema de Gestão da Qualidade;
- **Plano de HACCP** – documento que define o Sistema de Segurança Alimentar;
- **Matriz de Processo** – documento que define um conjunto de actividades interrelacionadas e interactuantes;
- **Procedimento da Qualidade** – documento que descreve a actividade dos Processos;
- **Instrução de Trabalho** – documento que descreve tarefas associadas a determinadas actividades;
- **Registos** – evidências da realização de actividades e ou tarefas.

6.1.2. Manual da Qualidade

A NP EN ISO 9000:2005 define manual da qualidade como um “documento que especifica o SGQ de uma Organização”, acrescentando sob a forma de Nota que os “ manuais da qualidade podem variar em detalhe e formato a fim de se adequarem à dimensão e complexidade de cada Organização”.

O manual da qualidade é um documento de nível superior que descreve os elementos principais do SGQ e sua interacção e que explica como a organização aborda os requisitos da

norma, definido o campo de aplicação. É também uma peça chave de comunicação sobre o SGQ, tanto ao nível interno da Organização, como para partes externas interessadas (Ferreira *et al.*, 2010).

O campo de aplicação é definido no manual da qualidade, descrevendo os produtos fornecidos pela organização a cujo SGQ se aplica, assim o SGQ da A. Pires Lourenço & Filhos S.A. aplica-se à cura de Pernas de Suíno e produção e comercialização de Presunto com e sem Osso e Fatiado e Fatiados de Produtos à Base de Carne e Queijos.

A elaboração e actualização do manual da qualidade é da responsabilidade do Departamento da Qualidade, sendo aprovado pela Administração da A. Pires Lourenço & Filhos S.A. (Anexo IV).

No rodapé de cada página (excepto na primeira) são indicados:

- ✓ Número da página e o número total de páginas do manual da qualidade;
- ✓ Número da edição;
- ✓ Data de entrada em vigor.

A preparação e aprovação são evidenciadas por rubrica dos respectivos responsáveis no local rodapé no local designado.

O manual da qualidade é revisto sempre que ocorre qualquer alteração que o torne inadequado, enquadrada em acção de melhoria ou de correcção. Propostas de revisão do manual da qualidade podem ser efectuadas por qualquer colaborador, dirigidas ao DQ por qualquer meio escrito.

Qualquer alteração ao conteúdo do manual da qualidade implica a emissão de uma nova edição do mesmo, sendo o respectivo número incrementado de uma unidade. À primeira emissão do manual da qualidade é atribuída a edição zero.

6.1.2. Controlo de documentos e registos

Para as actividades de controlo de documentos e de registos foram documentados dois procedimentos da qualidade, respectivamente, “Controlo de Documentos” e “Controlo de Registos e Dados”.

O procedimento da qualidade referente ao “Controlo de Documentos” menciona como a APL dá cumprimento aos requisitos contidos nesta cláusula da norma (4.2.3), de forma a assegurar que os documentos estejam actualizados (última edição), facilmente identificados e acessíveis as todas as pessoas que deles os necessitem.

Por exemplo a Política da Qualidade, o Planeamento dos Objectivos da Qualidade e o Manual da Qualidade são elaborados pelo Departamento da Qualidade e aprovados pela Administração, que é evidenciado no rodapé dos documentos com assinatura e data dos

respectivos responsáveis. Quando é efectuada uma revisão aos documentos procede-se à alteração da edição (incremento de um número), retomando a ser assinado e datado pelos responsáveis que o elabora e aprova, ficando o anterior documento inscrito com a palavra “obsoleto” a vermelho na primeira página e arquivado em pastas próprias. Todos os documentos de suporte ao SGQ estão arquivados de forma a serem facilmente identificados tanto em formato digital como em papel por forma a serem facilmente acedidos sempre que necessários.

O procedimento da qualidade referente ao “Controlo de Registos e Dados”, aplica-se aos registos da qualidade e dados que demonstram a conformidade dos produtos e a operacionalidade dos Sistemas da Qualidade e o HACCP. Os registos e dados da qualidade controlados na empresa, os responsáveis pelos registos, o prazo de arquivo e a forma de compilação, identificação e indexação respectivas estão indicados na Listagem Geral de Documentos e Registos Internos, que consiste num quadro em formato excel, onde são actualizados os elementos mencionados, disponível no Departamento da Qualidade da APL onde são registadas as seguintes informações.

6.2. Cláusula 5 – Responsabilidade da Gestão

6.2.1. Comprometimento da Gestão

O comprometimento pela Gestão de Topo fica demonstrado através do estabelecimento e promulgação da política e dos objectivos da qualidade, respectiva comunicação a todos os elementos da Organização, condução das revisões do SGQ e alocação dos recursos necessários.

6.2.2. Focalização no Cliente

A APL assegura que os requisitos do cliente, incluindo os relacionados com o cumprimento dos requisitos estatutários e regulamentares aplicáveis aos seus produtos, são determinados e atendidos com o propósito de aumentar a sua satisfação, através das disposições dos processos, onde assegura que são analisadas as necessidades e as expectativas do cliente.

6.2.3. Política da Qualidade

A política da qualidade da APL assenta fundamentalmente em cinco pontos, designadamente:

1. Na procura e superação da Satisfação dos seus Clientes e Consumidores e na Satisfação e Motivação dos seus Colaboradores;
2. Na Competitividade e procura de Novos Mercados;

3. Na Qualidade, Segurança e Normalização dos seus produtos, cumprindo com os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis;
4. Na procura da melhoria contínua de Processos e Produtos;
5. No estreitamento de relações com os seus Fornecedores.

6.2.4. Planeamento

Com base na Política da Qualidade vigente, a APL define anualmente os Objectivos da Qualidade que se encontram no documento “Planeamento dos Objectivos da Qualidade”, sendo também definido as acções para cada um dos objectivos no Plano Anual de Actividades, onde ficam definidas as acções a implementar e as actividades para os alcançar. Para além desses objectivos são também definidos os objectivos dos processos.

Os Objectivos da Qualidade definidos devem ser atingidos num período de tempo predeterminado e devem sempre evidenciar a melhoria contínua e contemplar metas, acções e metodologias a implementar para concretiza-los.

6.2.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação

A organização evidencia os níveis de autoridade através do organigrama existente. No organigrama da APL encontra-se a descrição da estrutura hierárquica de responsabilidades da organização e visualização da divisão da Organização. O organigrama previamente aprovado pela Administração é divulgado a todos os colaboradores.

A descrição da estrutura orgânica da APL está contida no Manual de Funções, com as descrições de funções de cada colaborador, descrição das responsabilidades e tarefas, assim como a identificação dos requisitos de funções. Dado que o Manual de Funções da APL é muito extenso no anexo V está representado apenas um exemplo referente ao departamento da Qualidade.

6.2.6. Representante da Gestão

A gestão de topo nomeou o responsável pela implementação e Gestão do Sistema da Qualidade (gestor da qualidade), tendo essencialmente a função de coordenação das actividades necessárias para assegurar a implementação eficaz do SGQ e de fornecer informação sobre o seu desempenho à Gestão de Topo.

O gestor da qualidade deve também garantir canais de comunicação claros com todos os colaboradores, de forma a promover a consciencialização da operacionalização do SGQ para ir ao encontro das necessidades e expectativas dos clientes.

6.2.7. Comunicação Interna

A comunicação interna é realizada através de correio electrónico interno, circulares, ordens de serviço, actas de reuniões, entre outros. Nalguns casos também é efectuada através de reuniões formais ou informais. De modo a evidenciar o seu cumprimento foi elaborado um Plano de Comunicação onde consta qual o assunto, o emissor, o receptor, quando e através de que meios a comunicação foi executada.

6.2.8. Revisão pela Gestão

Anualmente ou quando julgado oportuno face às circunstâncias decorrentes da avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade, a Administração da APL promove a sua revisão. Nela são consideradas oportunidades de melhoria, actualizações ou alterações exigidas por nova legislação, bem como necessidades de alterações ao Sistema, incluindo a Política e correspondentes Objectivos.

Todos os resultados decorrentes da aplicação das ferramentas de verificação dos sistemas integrados (HACCP e SGQ) são analisados. Nesta análise são avaliadas as tendências da Organização, caso sejam negativas estas serão objecto de análise e definidas medidas a serem implementadas. Estas medidas são transformadas em acções (correctivas ou preventivas) que deverão ser contempladas no relatório anual.

Dado que o SGQ implementado ainda é recente, encontra-se planeada a revisão do sistema, no entanto, pode-se evidenciar que o Sistema de Segurança Alimentar tem sido anualmente ou quando se justifique, revisto, conforme relatórios anuais.

6.3. Cláusula 6 – Gestão de Recursos

6.3.1. Provisão de Recursos

A APL avalia as capacidades e recursos necessários para implementação e manutenção do SGQ, e consequente melhoramento dos seus processos, tendo em conta o grau de satisfação e expectativas dos clientes.

Entre os recursos avaliados estão:

- ✓ Recursos financeiros necessários à actividade da APL;
- ✓ Formação dos colaboradores;
- ✓ Contratação e/ou recurso a prestações de serviços de mão-de-obra qualificada;
- ✓ Equipamento/tecnologia necessária à actividade;
- ✓ Avaliação dos fornecedores quanto à qualidade dos seus produtos e quanto à sua legalização;

- ✓ Serviços de apoio à actividade da APL tais como a manutenção, as comunicações, entre outros;
- ✓ Hardware e software de suporte à prestação dos serviços;
- ✓ Planeamento de auditorias internas, acções correctivas, entre outros.

6.3.2. Recursos Humanos

A APL avalia as capacidades e recursos da Organização, ao nível dos seus colaboradores, para poder responder eficazmente às necessidades e expectativas dos clientes, tendo em conta o seu grau de satisfação.

O manual de funções define as competências, os requisitos mínimos, as responsabilidades e autoridade para o desempenho adequado de cada uma das funções da Organização.

O plano de formação é elaborado anualmente, resultando de um prévio levantamento das necessidades e tem como objectivo garantir e desenvolver a competência dos colaboradores. Este plano contém pontos fundamentais tais como o número e horas de formação, objectivos da formação, a entidade formadora, entre outros.

6.3.3. Infra-estrutura e Ambiente de Trabalho

A gestão das infra-estruturas necessárias para assegurar que são adequadas e mantidas, de modo a permitir o pleno funcionamento da APL em conformidade com os requisitos aplicáveis é realizada de acordo com as disposições do processo de Manutenção de Equipamentos de Monitorização e Medição (EMM's) (Anexo VI).

No plano de HACCP da APL nos pré-requisitos – “Instalações e Equipamentos” está descrito que o controlo das instalações é efectuado tendo por base uma lista de comprovação que é utilizada pelo Departamento da Qualidade (DQ) ou Departamento de Manutenção (DM), semestralmente e procura abranger e revelar o estado de conformidade (conservação e funcionalidade) das múltiplas áreas produtivas. Nela são recomendadas as acções a efectuar ou implicar a elaboração de um plano de ações. É dado conhecimento a quem as deverá implementar e em que prazos, desde que aprovadas pela Administração, e é ainda estabelecida a data da realização da próxima inspecção.

A Manutenção dos equipamentos de processamento é associado a cada equipamento um Plano de Manutenção elaborado que visa garantir que os equipamentos relacionados com a fabricação dos produtos se encontram nas condições de operacionalidade pretendidas.

6.4. Cláusula 7 - Realização do produto

6.4.1. Planeamento da Realização do Produto

A APL, em função do tipo de produto, elaborou matrizes de processo de realização específicos (Anexo VII) para assegurar que os produtos fornecidos cumprem os requisitos e objectivos estabelecidos pelo cliente.

As actividades descritas no processo de realização estão em consonância com os fluxogramas de produção descritos no Plano HACCP. Estes processos remetem essencialmente para o plano HACCP, onde estão identificados no quadro de gestão quais os perigos, medidas preventivas e os limites a considerar.

Todos os colaboradores devem ter a consciência que o não cumprimento destes parâmetros pode representar perigos para a segurança alimentar, em particular o responsável pelo processo, que deve diariamente proceder aos registos indicados no plano HACCP e comunicar ao Departamento da Qualidade, caso identifique, alguma falha.

6.4.2. Processos relacionados com os clientes

A APL conta com quase quatro décadas a produzir produtos de charcutaria de qualidade sendo, portanto, conhecedora dos requisitos dos seus produtos, incluindo os requisitos legais, nos mercados onde opera.

Tanto por via de contactos e/ou reuniões efectuadas a potenciais clientes ou por via de contactos por parte de clientes interessados é depreendido quais os produtos que mais se enquadram nos requisitos pretendidos, sendo posteriormente enviado pelo departamento comercial as fichas técnicas de produtos com as suas especificações (Anexo VIII), as condições de entrega, preços, catálogos, entre outros.

Em virtude da satisfação do cliente a Organização antes de efectuar um contrato ou aceitar uma encomenda revê que a mesma consegue assegurar que os requisitos definidos, incluindo prazos de entrega, quantidades, entre outros são cumpridos. Para este feito, a APL implementou recentemente um sistema informático, PHC, que permite obter uma rápida e eficaz resposta quanto ao stock existente quer de matérias-primas cárneas quer de matérias-primas não cárneas.

Segundo a norma qualquer alteração acometida às encomendas deve ser registada. Todavia, verificou-se no decorrer da Auditoria Interna que estas alterações/ revisões às encomendas a fornecedores não estavam a ser documentadas/registas, para a qual foi implementada uma acção correctiva registada no plano de acções.

No que respeita a alterações aos contratos no âmbito de preços, entregas e nas características dos produtos os mesmos são avaliados e comunicados aos clientes para

confirmação da alteração, quando aplicável. Estas mesmas alterações são evidenciadas na aplicação informática implementada (PHC) e em emails enviados aos clientes.

A eficácia do processo de determinação dos requisitos relacionados com o produto é verificada através dos indicadores de análise do desempenho dos processos, denominado “Mapa de Gestão de Indicadores” (MGI), das reclamações de clientes, devoluções, dos inquéritos enviados anualmente aos clientes relativo à sua satisfação.

Existem diversos documentos, que evidenciam como estes requisitos deverão a ser cumpridos, designadamente:

- Instrução de Trabalho (IT) para “Preparação da Avaliação de Devoluções”;
- IT para “Gestão de Indicadores” que define quais são os indicadores para a gestão de indicadores na APL.;
- IT para “Reclamações” que estabelece e descreve como é feita a avaliação de algumas reclamações de clientes da APL.;
- IT para a “satisfação de Clientes “ que estabelece e descreve como é feita a avaliação de satisfação de clientes da APL.;
- Matriz de processo de “Gestão de Não conformidades” (Anexo IX).

6.4.3. Conceção e Desenvolvimento

No decorrer da Auditoria de concessão (1ª fase), foi identificada uma necessidade de melhoria quanto à clareza de quais os tipos de produtos e/ou serviços a considerar para o cumprimento desta cláusula, assim como na identificação dos intervenientes e na organização dos arquivos de todo o processo.

A APL tem vindo a desenvolver um “novo” produto, ainda numa fase embrionária, que consiste na substituição ou revisão dos teores de alguns ingredientes utilizados no processo de realização, com intuito de obter um produto mais saudável, denominado “Lourencinho”.

A matriz de processo, “Gestão de Conceção e Desenvolvimento” (Anexo X), identifica quais os inputs e outputs a considerar para o desenvolvimento deste produto em curso ou de qualquer outro produto e/ou processo que possa vir a ser identificado com uma mais-valia para a APL e procura ter em consideração todas as atividades de comunicação, revisão, verificação e validação, previstos no conteúdo da norma, com os correspondentes registos. Normalmente é utilizado um Plano de Ações de Desenvolvimento, onde são preconizadas as actividades e tarefas, bem como as responsabilidades e prazos de implementação e avaliação.

Todavia, é de salientar que para o cumprimento desta cláusula é necessário proceder-se a alguns ajustes e melhoramentos, conforme indicado no relatório de auditoria de 1ª fase.

6.4.4. Compras

Para o cumprimento desta cláusula foi elaborado uma matriz de processo - “Compras” (Anexo XI), que tem como objectivo garantir a recepção de produto/serviço comprado conforme em tempo útil.

Estão associados a esta matriz documentos e registos de forma a evidenciar o cumprimento dos requisitos especificados, entre outros:

- Dossier Controlo de Recepção e Armazém (Pré-Requisitos HACCP);
- PHC;
- Nota de Encomenda a Fornecedor;
- Identificação de Lotes;
- Instrução de Trabalho (IT) – Processo de Compra;
- Instrução de Trabalho (IT) – Verificação do produto comprado.

Cabe aqui salientar, a importância de algumas actividades determinantes, designadamente:

- a) A selecção e avaliação de fornecedores de matérias-primas cárneas, subsidiárias, embalagens, e outras relevantes para a segurança dos produtos fabricados na APL (considerado nos pré-requisitos do HACCP):

Os fornecedores e respectivos produtos são compilados numa Lista de Fornecedores, aos quais é distribuído o Questionário de Selecção e Avaliação. Este permite, após preenchimento e devolução à APL pelo Fornecedor, que seja efectuada a sua avaliação e estabelecida a respectiva classificação com base no Quadro de Critério de Avaliação (quadro 6.1.).

Quadro 6.1.- Critérios de Avaliação de Fornecedores da APL

Requisito		Pontuação				
		4	3	2	1	0
Sistema Gestão Qualidade		Certificado		A Implementar		Não prevê
Sistema HACCP/ Autocontrolo		Implementado/não é requisito legal		A implementar/não é requisito legal		Não prevê/não é requisito legal
Histórico	Reclamações	Sem		Procura cumprir		Não cumpre
	Prazos	Cumpre		Procura cumprir		Não cumpre
	Condições pagamento	Boas (90 dias ou mais)		Razoáveis (45 a 90 dias)		Más (PP ou <45 dias)

- b) A clareza das informações de compra e a verificação do produto comprado, já realizadas no âmbito dos pré-requisitos do HACCP, mas que deverá agora prever uma maior abrangência:

Os produtos são provisionados e recepcionados em função das suas características, em três grupos: matérias-primas (MP) cárneas; MP subsidiárias e Embalagens. Cada um destes grupos é recepcionado e armazenado, através de circuitos distintos, em locais adequados e devidamente identificados.

As inspeções e ensaios efectuados na recepção, têm como referência especificações de natureza legal, natureza interna (exemplo representado no anexo XII das Folhas de Controlo de Recepção utilizadas) e/ou contratadas com os fornecedores dos produtos acima mencionados. Dando origem à aprovação, reprovação com devolução e reclamação (produto comprado não conforme), ou ainda à aprovação condicionada do produto comprado cuja decisão final compete à Administração.

Associado à prática de Recepção e Armazenamento (pré-requisito do HACCP) ocorre o início de identificação e rastreabilidade de lotes de MP cárnea, subsidiária e embalagem inclusive, a que ostenta a Marca de Identificação. A todos os conjuntos mais ou menos uniformes de produtos recebidos na empresa é atribuído uma codificação única e suficiente, o que permite em armazém proceder à gestão por FIFO (first in, first out).

O Controlo de Armazém é usualmente gerido pela pessoa responsável, o qual condiciona o acesso aos armazéns, supervisiona, regista os consumos e em caso de necessidade o aprovisionamento (Encomenda ao Fornecedor).

Para toda a gestão de produção é utilizado um programa de rastreabilidade específico e abrangente, o PHC.

6.4.5. Produção e Fornecimento do Serviço

É através do Plano e do Sistema HACCP (Edição nº5) que a APL procura evidenciar o cumprimento destes requisitos.

A análise de risco com planeamento de medidas preventivas associadas, o estabelecimento de Pontos Críticos de Controlo e seus limites, o planeamento da metodologia de monitorização e medição e subsequentes medidas corretivas, com as várias responsabilidades atribuídas, suportam um conjunto de ferramentas que pretendem responder na íntegra aos requisitos normativos e legais estipulados.

6.4.6. Controlo dos Equipamentos de Medição e Monitorização

O controlo dos Equipamentos de Medição e Monitorização (EMM) é da responsabilidade do técnico subcontratado pela APL (Departamento de Manutenção), que assegura a calibração ou verificação dos EMM.

Para o efeito foi elaborado um procedimento da qualidade como objectivo de definir as regras de verificação ou calibração periódica dos EMM utilizados na empresa, e identificação dos seus documentos associados.

De acordo com a NP EN ISO 9001:2008 apenas é requerida a calibração de equipamentos de medição quando os mesmos são utilizados para medir com o propósito de fornecer evidência da conformidade com determinados requisitos, com vista à obtenção de resultados válidos sobre a conformidade do produto.

Os EMM sujeitos a calibração, como os termómetros, higrómetros, balanças (inscritos no plano de calibração), podem ser calibrados internamente de acordo com as Instruções de Trabalho (IT) da empresa ou externamente por entidades competentes.

Finda a verificação e calibração, os EMM referidos são identificados com uma etiqueta, onde consta o número de cadastro (exemplo: STxxx = Sonda de Temperatura, em que o xxx corresponde à numeração sequencial com início em 001), número de certificado, data da última calibração/verificação e data para realização da próxima.

De modo a verificar a conformidade dos resultados dos EMM é utilizado o método em escada, ou seja, caso os valores do erro e incerteza tenham tendência para aumentar, dentro do critério de aceitação, a periodicidade será reduzida. Se os valores de erro e incerteza tiverem tendência para se manterem ou reduzirem, então o intervalo será alargado.

6.5. Cláusula 8 – Medição, Análise e Melhoria

A empresa mantém um conjunto de metodologias que proporcionam a recolha de informação do seu desempenho em geral e da prestação do serviço e do sistema da qualidade em particular.

Esses meios incluem, entre outros:

- Avaliação da Satisfação dos Clientes;
- Auditorias internas da qualidade;
- Monitorização da execução dos trabalhos.

Estas fontes de informação permitem despoletar acções de melhoria capazes de contribuir para a melhoria dos serviços em particular e a melhoria da Organização em geral.

6.5.1. Avaliação da Satisfação do Cliente

Foi elaborado um procedimento da qualidade referente à Avaliação da Satisfação do Cliente que pretende estabelecer e descrever a metodologia para obtenção de informação e avaliação respectiva da percepção dos seus clientes relativamente à Organização ter ido ao encontro dos seus requisitos.

A APL avalia anualmente a satisfação dos seus clientes segundo os seguintes critérios:

1) Inquérito de Satisfação de Cliente:

A todos os clientes no activo com volumes de compra na ordem dos 40.000 Euros até ao final do ano são enviados os questionários, aos quais é atribuída pontuação conforme representado no quadro infra.

Quadro 6.2. – Classificação do inquérito de satisfação de clientes

Resposta	Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Pontuação	5 pontos	4 pontos	3 pontos	2 pontos	1 ponto

Após recepção dos inquéritos, as respostas neles contidos são tratados pelo DQ de modo a traduzirem:

- a. Índice de Satisfação do Cliente (ISC);
- b. Índice da Média de Satisfação por item (IMS);
- c. Índice Global de Satisfação (IGS).

2) Relatório de Reclamação:

Sempre que é efectuada uma reclamação à APL, esta é de imediato registada em Nota de Não Conformidade e posteriormente analisada segundo a sua procedência ou improcedência pelo DQ. Se procedente será processada como adequado e definido, e utilizada após revisão e contabilização, como dado de apreciação qualitativa na análise da avaliação de satisfação de clientes. De igual modo, a resposta “Muito Insatisfeito” aos itens do Inquérito de Satisfação de Cliente será tratada pelas vias de Reclamação.

3) Relatórios de Visitas aos Clientes:

Os relatórios de visitas a clientes são preenchidos por colaboradores comerciais da Organização aquando de visitas aos clientes. Os registos efectuados são utilizados pelo DQ como dados de apreciação qualitativa na análise da avaliação de satisfação ou insatisfação de clientes.

4) Grau de Satisfação dos Clientes:

O Grau de Satisfação dos Clientes é então estabelecido por duas componentes conjugadas, sendo a primeira fornecida quantitativamente pelos índices resultantes do Inquérito de Avaliação e a segunda qualitativamente e que decorre da apreciação de reclamações e relatórios de visitas a clientes.

A análise final compete à Administração, que com base nos resultados obtidos e comunicados pelo DQ, decidirá das necessidades de melhoria, bem como das acções a empreender com vista ao aumento da satisfação dos clientes.

6.5.2. Auditoria Interna

Foi elaborado um procedimento da qualidade de modo a estabelecer como são planeadas e implementadas as auditorias internas, por forma a:

- Verificar se o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) está conforme com as disposições planeadas, com os requisitos da NP EN ISO 9001:2008 e com os procedimentos estabelecidos internamente;
- Verificar se o Sistema de Segurança Alimentar HACCP está conforme com as disposições planeadas, com os requisitos regulamentares e com os procedimentos estabelecidos internamente;
- Determinar a eficácia e eficiência do SGQ e HACCP;
- Assegurar que as eventuais necessidades de melhoria são identificadas e analisadas.

Os documentos associados a este procedimento da qualidade são o plano anual de auditorias, planeamento de auditorias e o relatório de auditorias.

6.5.3. Monitorização e Medição dos Processos e dos Produtos


De modo assegurar que os produtos/serviços cumprem os requisitos, a APL definiu e aplicou métodos adequados para monitorizar e medir os processos relevantes para o SGQ.

Assim, no “Planeamento dos Objectivos da Qualidade” (POQ) é indicado o método a aplicar para cada indicador a monitorizar e medir em função do processo. No quadro 6.4 está representado um dos processos da APL (PG 03 – Gestão de Não Conformidade) referente ao Tratamento de Não Conformidades, onde consta quais as metas atingir, a periodicidade e o respectivo responsável. Segundo a periodicidade e o método estipulado a pessoa responsável procede ao tratamento estatístico dos dados obtidos e evidencia no “Mapa de Gestão de Indicadores” conforme a quadro 6.5, de modo a demonstrar a aptidão dos processos para atingir as metas planeadas.


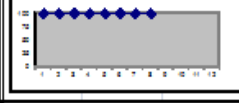
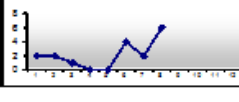
Sempre que as metas não são alcançadas é efectuado o registo no Plano de Acções de modo a evidenciar que a APL implementou ou pretende implementar correcções ou acções

correctivas, Também em virtude da análise dos resultados das auditorias internas e revisões pela gestão e suas conclusões são considerados os resultados da aplicação destes métodos, de modo a verificar a eficácia dos processos do SGQ.

Quadro 6.3.- POQ referente ao processo PG 03 (Adaptado do documento interno da APL)

		PLANEAMENTO DOS OBJECTIVOS DA QUALIDADE			POQ		
					Edição n°	Data:	
OBJECTIVOS DA QUALIDADE	PROCESSOS	OBJECTIVOS DOS PROCESSOS	INDICADOR	MÉTODO CÁLCULO	META	FREQ.	RESP.
1. SATISFAZER OS CLIENTES 2. COMPETITIVIDADE 3. MELHORAR PROCESSOS E PRODUTOS	PG 03	TRATAR NÃO CONFORMIDADES	1.Reclamações de Clientes (procedentes)	Calcular a % do número de Tratamentos de Reclamações eficazes relativamente ao número total de Reclamações	100%	Mensal	DQ
			2.Eficácia global dos tratamentos das Não Conformidades	Calcular a % do número de Tratamentos eficazes das Não conformidades relativamente ao número total dos Tratamentos	100%	Mensal	DQ
			3.Não Conformidades	Calcular o número de Não Conformidades	≤12/ano	Mensal	DQ

Quadro 6.4. - MGI referente ao tratamento estatístico dos indicadores acima referenciados (Adaptado do documento interno da APL)

		MAPA DE GESTÃO DE INDICADORES												2012	
INDICADOR	Responsável	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Ano	TENDÊNCIAS
		Reclamações	DQ	100	100	100	100	100	100	100	100				
Eficácia Global dos Tratamentos das Não Conformidades	DQ	100	100	100	100	100	100	100	100					100	
Não Conformidades	DQ	2	2	1	0	0	4	2	6					17	

Facilmente se identifica que a meta para o indicador “Não Conformidades” no qual estava estabelecido 12 ou menos por ano está ultrapassada, com 17 não conformidades no mês de Agosto. Perante isto, dever-se-ia ter sido lançada uma acção preventiva atempadamente, no entanto dada a “juventude do sistema” tal situação não foi efectuada. Assim para colmatar este “desvio”, e de forma a evitar uma não conformidade, a situação deverá ser analisada e lançadas acções correctivas adequadas, como por exemplo a revisão da meta para este indicador.

6.5.4. Análise de Dados

Por forma a retirar valor acrescentado do Sistema, a APL procede à determinação, recolha, tratamento e análise dos dados relacionados com a satisfação dos clientes, o desempenho dos processos, a avaliação dos fornecedores, a conformidade dos produtos, as reclamações, as acções correctivas e preventiva, auditorias da qualidade e outros.

Esta análise dos dados é depois compilada e descrita de forma sucinta no relatório mensal de para que possa facilmente identificar tendências e oportunidades de melhoria, incluindo acções preventivas.

6.5.5. Melhoria Contínua

A APL melhora continuamente o seu SGQ através da utilização da política da qualidade, dos objectivos da qualidade, dos resultados da auditorias, da análise de dados, das acções correctivas e preventivas e da revisão pela gestão.

Foi sugerido na Auditoria de Concessão (1ª fase) a necessidade de se fazer uma revisão ao SGQ, antes da próxima auditoria para a certificação, de modo a melhorar os pontos identificados no relatório final.

6.5.6. Acções Correctivas e Preventivas

A APL empreende acções correctivas e preventivas de modo a eliminar as potenciais causas das não conformidades identificadas e prevenir a sua ocorrência e recorrência.

A metodologia para implementação e controlo das não conformidades ocorridas está descrita no procedimento “Acções Correctivas e Preventivas” que descreve como são tratadas e ou prevenidas, as Não Conformidades ocorridas ou potenciais, na Organização.

Assim, sempre que se verifique qualquer ocorrência, o DQ é informado de modo a que possa apreciar e decidir das acções subsequentes a tomar. Se relevante e indiciador de não conformidade as acções são registadas no Plano de Acções, onde se definem de imediato os responsáveis e os respectivos prazos de implementação. O Plano é sujeito a validação por todos os responsáveis nele definido.

As acções correctivas podem ser decorrentes de reclamações e/ou devoluções de clientes por análise dos dados recolhidos (folhas de controlo) e também decorrentes de auditorias, revisão, verificação aos sistemas e acompanhamento dos indicadores de desempenho dos objectivos e processos.

As acções preventivas podem surgir aquando da revisão dos sistemas é avaliada a necessidade de iniciar acções preventivas com o objectivo de reduzir ou eliminar riscos identificados (potenciais causas de futuras não conformidades) e/ou aquando do

acompanhamento dos indicadores (cálculo e análise periódicos dos indicadores dos objectivos da qualidade e dos processos podem revelar tendências negativas ou de reais dificuldades no alcançar das metas definidas).

Quaisquer acções preventivas decorrentes de propostas de melhoria e/ou sugestões provenientes de qualquer elemento da empresa são também registadas pelo DQ no respectivo Plano de Acções.

O DQ efectua o acompanhamento das decisões tomadas, registando-o no Plano de Acções e efectua o seu encerramento após verificar a eficácia das mesmas (garantia de que, com a sua implementação foram eliminadas as potenciais causas do problema).

Nos Quadros Resumos do Plano HACCP são descritos objetivamente as acções a desenvolver de carácter preventivo e correctivo ao nível do âmbito da realização do produto, aquando de desvios (ou tendência) aos Limites Críticos estabelecidos para os correspondentes Pontos Críticos (anexo XIII).

7. Conclusão

A globalização da economia veio realçar as fragilidades do tecido empresarial português, neste contexto, a qualidade foi sem dúvida uma das variáveis estratégicas de maior importância, encontradas como forma de resposta e adaptação às novas exigências e à evolução tanto a nível económico como da própria sociedade. A qualidade afirma-se hoje como um instrumento multisectorial, presente nas mais diversas áreas económicas e sociais.

Neste sentido, e tendo em conta a fragilidade económico-financeira que se vive nos dias de hoje, as empresas, particularmente do sector agroindustrial continuam a apostar na qualidade como uma vantagem competitiva no mercado global e como estratégia “anti-crise”.

A norma ISO 9001:2008 tornou-se uma ferramenta útil e estratégica, e de certa forma uma resposta europeia à questão da qualidade para que uma organização mantenha a sua sobrevivência ou até alcance o sucesso. Actualmente, os sistemas de gestão já actuam de um modo integrado, juntando à gestão da qualidade os requisitos da gestão ambiental e da gestão da higiene e segurança no trabalho, visando não só a satisfação dos clientes mas também a dos colaboradores e da sociedade em geral.

A opção da empresa em investir na qualidade confirmando e divulgando essa actuação através de um processo de certificação do sistema de gestão implementado traduz-se em inúmeras vantagens/benefícios, de destacar o acesso a novos mercados, aumento da produtividade, melhoria da imagem organizacional, diminuição da taxa de produtos defeituosos, conseqüente diminuição de custos, no controlo e na agilização dos processos e no aumento da eficácia e da produtividade das empresas, entre outros.

A A. Pires Lourenço & Filhos S.A. considerou que se encontravam reunidas as condições necessárias à “reiniciação” do processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma 9001:2008, com o desígnio de tirar partido das vantagens associadas à sua implementação.

A escolha da Administração em certificar a empresa com esta norma e não com a ISO 22000 deve-se à abrangência de implementação da ISO 9001 ser potencialmente maior e por envolver a qualidade do produto como um todo.

Foi possível acompanhar praticamente todo o processo de implementação do SGQ. A primeira fase de implementação da norma, nomeadamente a concretização de toda a documentação envolvida e inserida no sistema de gestão foi conseguida.

A etapa seguinte incluiu a realização da auditoria interna, que contou com a participação do gestor da qualidade, do assessor externo na função de auditor e com os responsáveis por cada processo, onde foram assinaladas algumas não conformidades que careceram de acções correctivas.

Subsequentemente teve lugar a auditoria de concessão (1ª fase) que decorreu conforme o plano de auditoria, e como qualquer outra auditoria, esta foi realizada suportando-se em amostragens, tendo como objectivo principal a avaliação do estado da estrutura documental do sistema.

Dado que a data de entrega da presente dissertação ocorreu no mês de setembro não foi possível descrever o desfecho final do projecto, nomeadamente o acompanhamento da auditoria de 2ª fase, isto é, para a almejada auditoria de concessão/certificação. Ficou a faltar apenas formular as recomendações registadas no relatório de auditoria de 1ª fase, para o qual foi realizado um plano de acções correctivas enviado dentro do prazo estipulado à empresa certificadora, tendo um prazo máximo para implementar as acções correctivas até 90 dias.

As constatações identificadas advêm principalmente da “juventude do sistema”, pois verificou-se que a empresa continua a dar mais ênfase ao Sistema de Segurança Alimentar do que ao Sistema de Gestão da Qualidade. Por tal, foi identificada a necessidade de se fazer uma revisão ao SGQ, antes da próxima auditoria para a certificação, de modo a melhorar os pontos identificados no relatório final.

A dificuldade sentida no decorrer da implementação do SGQ foi principalmente a escassez de tempo, devido à excessiva burocracia que o sistema acarreta a auditoria interna foi feita por amostragens, e a revisão do SGQ não foi efectuada antes da realização da auditoria externa (1ª fase) o que despoletou algumas não conformidades (constatações).

Pelo conhecimento integral do sistema de gestão da empresa, instalações, processos e pessoas envolvidas, seguramente se conclui que a empresa A. Pires Lourenço & Filhos SA, possui todas as especificações essenciais para a obtenção da certificação na norma NP EN ISO 9001:2008.

8. Bibliografia

- APCER - Associação Portuguesa de Certificação. Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2000, Lisboa, 2003
- Associação Empresarial de Portugal (**AEP**). "Qualidade, Manual Pedagógico PRONACI (Programa Nacional de Qualificação de Chefias Intermédias ", Porto, 2003
- Associação Nacional dos Industriais de Carnes (**ANIC**). Publicação Bimestral: Indústria da Carne N.º 2. Lisboa, 2002
- Dias, A. C. F. J. "Impacto da Implementação da ISO 9001 X 22000 em Empresas de Alimentos", 2011
- Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares (**FIPA**). "Segurança Alimentar", Lisboa, 2002
- Ferreira H.; Sá, J., G.; Segurado, M.; Sampaio, P.; Oliveira, R. "Guia Interpretativo NP EN ISO 9001: 2008 – APCER, 2010
- Gomes, P. J. "A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação". Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação Cadernos BAD, número 002, Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD), 2004
- Jordão, S. "Vantagens de se implantar a ISO 9001 em uma empresa: www.administradores.com.br, 2009
- Leal, R. S. A. P. Adaptado das aulas da disciplina Qualidade na Indústria Alimentar, Monte da Caparica, 2011
- Mamede, P. (s/d). Gestão da qualidade: Conceitos, Princípios e Evolução
- Nadae, J.; Oliveira, J. A.; Oliveira , J. O. " Um estudo sobre a adoção dos programas e ferramentas da qualidade em empresas com certificação ISO 9001: Estudos de casos múltiplos", 2009
- Oliveira, A. "Similitudes com a ISO 9001:2000", Segurança e Qualidade Alimentar (SEQUALI), Nº 1, 2006
- Pinto, L.P.R. "Gestão da qualidade nas empresas de construção: A certificação ISO 9001 no distrito de Braga". Vila Real, 2009
- Ramos, A. C.; Pinto, P. "Revisão das Normas ISO 9001 e ISO 9004", Segurança e Qualidade Alimentar (SEQUALI), Nº 5, 2008
- Silva, J. S. R. "Desenvolvimento de uma metodologia para implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade baseado na norma NP EN ISO 9001:2008", Aveiro, 2011

Vargas, A.; Castilho, A.; Pires, A.R.; Meneses, F.; Faria, G.; Sá, J.G.; Gusmão, J.; Gapelas, L.; Antunes, M.G.; Pires, M.J.; Costa, N.; Pereira, O. "Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000", 4ª Actualização, Lisboa, 2002

LEGISLAÇÃO E NORMAS PORTUGUESAS

ISO 22000: 2005. Sistemas da Gestão da Segurança Alimentar. Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar. Caparica, Portugal

ISO 9000: 2005. Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e vocabulário. Instituto Português da Qualidade. Caparica, Portugal

ISO 9001: 2008. Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos. Instituto Português da Qualidade. Caparica, Portugal

PORTAIS DA INTERNET (Entre Março de 2012 a Setembro de 2012)

A. Pires Lourenço & Filhos S.A.: www.apireslourenco.pt/

Associação Portuguesa para a Qualidade: www.apq.pt/

Instituto Português de Acreditação: www.ipac.pt/

International Organization for Standardization: www.iso.org

Oliveira, S. T. Capítulo I,A Evolução da Qualidade. 2001. Disponível professorbarcante.files.wordpress.com/2009/05/capitulo1.pdf

Neves, L. Segurança e Qualidade Alimentar, N.02, 2007;30-31.Disponível www.infoqualidade.net.

ANEXOS

Anexo I

Levantamento fotográfico do interior da unidade Fabril da APL na unidade de Castelo Branco



Cais de Recepção de matéria-prima Carne



Exterior da Câmara de Recepção e/ou Armazenamento de presunto com osso



Interior da Câmara de Recepção e/ou Armazenamento de presunto com osso



Corredor de acesso



Sala de desossa/cozimento/prensagem/corte/embalamento a vácuo



Presunto desossado



Presunto Prensado



Presunto embalado a vácuo



Câmara de Armazenamento



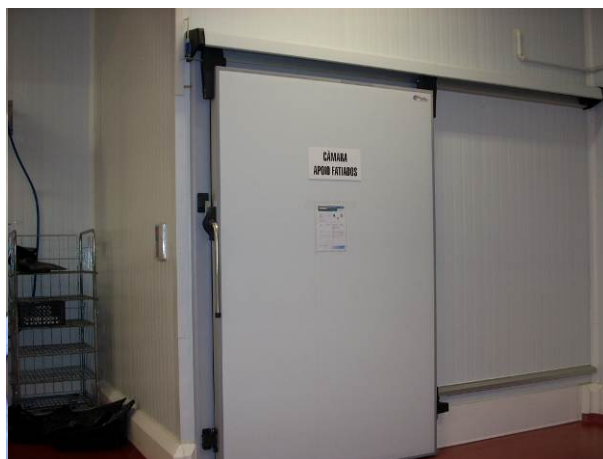
Presunto em quartos



Presunto em quartos embalado a vácuo



Sala de Fatiados



Câmara de Apoio aos Fatiados



Sala de Cartonagem/Etiquetagem



Câmara de Expedição



Lava mãos e pés



Vestiários



Refeitório



Lavandaria



Sala de Reuniões



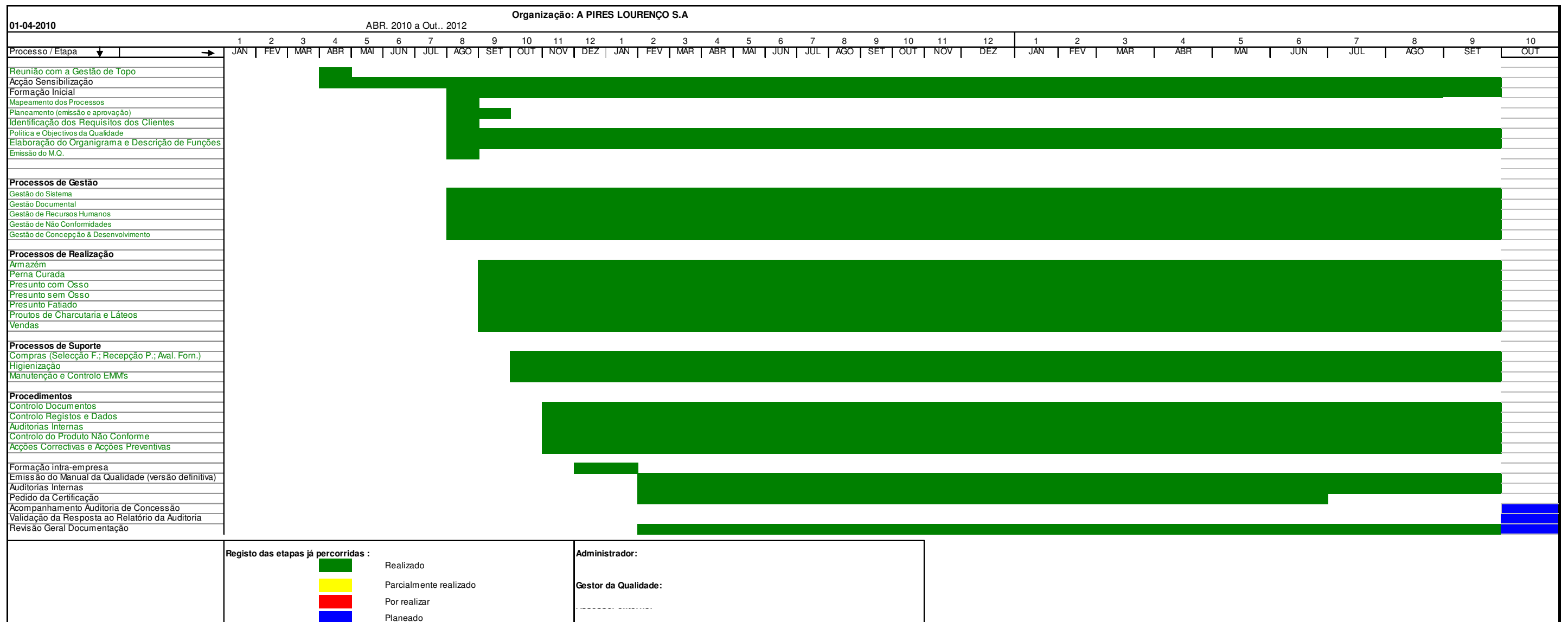
WC



Exterior da Fábrica de Castelo Branco

Anexo II

“Planeamento da Execução e Desenvolvimento da ISO 9001:2008”



Anexo III

Check-list

ENTIDADE AUDITADA: A. Pires Lourenço & Filhos S.A.		CONTACTOS: Vitor Lourenço Ana Rita Pinheiro Mário Dias Diogo Lourenço Cátia Duarte
DATA(S) DA AUDITORIA:	DURAÇÃO: 12 horas	
ÂMBITO:		

4. Sistema Gestão da Qualidade

4.1. Requisitos Gerais

a. Processos identificados?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Mapa de Processos – Manual da Qualidade (Setembro de 2012)		
b. Sequência e interação de processos?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Interação e Mapeamento de Processo – Manual da Qualidade		
c. É medido o desempenho dos processos?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Planeamento dos Objectivos da Qualidade (POQ); Mapa de Gestão de Indicadores (MGI)		
d. Recursos e informação para acompanhar os processos?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Matrizes de Processos		
e. São medidos, monitorizados e analisados?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: POQ e MGI		
f. Acções para atingir resultados e melhorá-los?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: MGI; Relatório de Revisão (Plano de Acções)		

4.2. Requisitos da Documentação

4.2.1. Generalidades

a. PQ e OQ?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Política da Qualidade (PQ) e POQ		
b. Manual Qualidade?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Manual da Qualidade (Edição nº datado de Setembro de 2012)		
c. Procedimentos documentados? (estabelecidos, documentados, implementados e mantidos?)	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ4 1- Controlo de documentos; PQ8 3 – Controlo de Produto de Não Conforme; PQ8 1 – Auditorias Internas; PQ8 5 – Acções Correctivas e Preventivas		
d. Outros documentos? Quais?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Regulamentos (CE); Instruções de Trabalho (IT); Plano HACCP		

e. Registos?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Constantes da Matriz de Processo		

4.2.2. Manual da Qualidade

a. Campo de aplicação? Exclusões?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: MQ Ed.0 datado de Setembro de 2012 na página 7		
Procedimentos documentados ou referência?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: : MQ Ed.0 datado de Setembro de 2012 na página 7		
Descrição da interação de processos?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: MQ Ed.0 datado de Setembro de 2012 na página 8		

4.2.3. Controlo dos Documentos (Procedimento)

a. Aprovação?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ4 1- Controlo de documentos		
b. Revisão e actualização?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ4 1- Controlo de documentos na página 2		
c. Alteração e estado de revisão?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ4 1- Controlo de documentos na página 2		
d. Disponíveis?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Cópias Controladas (exemplo PQ4 1)		
e. Legíveis e identificados?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Listagem de documentos internos		
f. Documentos externos identificados e controlados?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Lista de documentos externos		
g. Obsoletos controlados?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ4 1- Controlo de documentos na página 3		

4.2.4. Controlo dos Registos (Procedimento)

h. Identificação?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ4 2- Controlo de registos e dados		
i. Armazenagem?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ4 2- Controlo de registos e dados		

j. Protecção?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ4 2- Controlo de registos e dados		
k. Recuperáveis?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ4 2- Controlo de registos e dados		
l. Tempo de retenção?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ4 2- Controlo de registos e dados		
m. Eliminação?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ4 2- Controlo de registos e dados		

5. Responsabilidade da Gestão

5.1. Comprometimento da Gestão

a. Comunica a importância de se ir ao encontro dos requisitos?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências:		
b. Estabelece a PQ?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Política da Qualidade datada de Setembro 2012		
c. Assegura que os OQ são estabelecidos?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: POQ		
d. Conduz a Revisão ao SGQ?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatório de Revisão de 2011		
e. Disponibiliza os recursos necessários?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências:		

5.2. Focalização no Cliente

a. Conhece os requisitos e promove o aumento da satisfação do Cliente?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Análise de Satisfação dos Clientes; MGI		

5.3. Política da Qualidade

a. É apropriada?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Política da Qualidade datada de Setembro 2012		
b. Orienta para o cumprimento de requisitos e para a melhoria?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Política da Qualidade datada de Setembro 2012		
c. Enquadra os Objectivos da Qualidade?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Política da Qualidade datada de Setembro 2012		
d. É divulgada e entendida?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Divulgada em placards para que todos os colaboradores tenham acesso		

e. É revista?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Ainda não é aplicável		

5.4. Planeamento

5.4.1. Objectivos da Qualidade

a. Estão estabelecidos para funções e níveis relevantes?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: POQ		
b. São mensuráveis e consistentes com a PQ?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: MGI		

5.4.2. Planeamento do SGQ

a. Vai ao encontro dos requisitos gerais e dos OQ?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: POQ e MGI		
b. É mantida a integridade?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: MGI		

5.5. Responsabilidade, Autoridade e Comunicação

5.5.1. Responsabilidade e autoridade

a. Definidas e comunicadas?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Manual de Funções; Matrizes de Processo e MQ		

5.5.2. Representante da Gestão

a. Assegura os processos?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências:		
b. Reporta à Gestão de Topo?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Comunicação		
c. Promove a consciencialização?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Verbal e através da divulgação em placards da PQ		

5.5.3. Comunicação Interna

a. Actividades de comunicação implementadas vs. eficácia do Sistema?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Comunicação; Placards		

5.6. Revisão pela Gestão

5.6.1. Generalidades

a. Periódica? – Oportunidades de melhoria, necessidades de alteração PQ e OQ	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatório anual de entradas e saídas		

5.6.2. Entradas

a. Resultados de Auditorias?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatório de revisão com entrada e saída		
b. Retorno da informação do Cliente?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatório anual de entradas		
c. Processos e produtos?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatório anual de entradas		
d. Acções Correctivas e Preventivas?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatório anual de entradas		
e. Anteriores Revisões?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatório anual de entradas		
f. Alterações diversas?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatório anual de entradas		
g. Recomendações?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatório anual de entradas		

5.6.3. Saídas

a. Melhoria da eficácia SGQ?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatório de saídas de 2011		
b. Melhoria produto?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatório de saídas de 2011		
c. Necessidade de recursos?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatório de saídas de 2011		

6. Gestão de Recursos

6.1. Provisão de Recursos

a. Recursos disponíveis para implementar, manter e melhorar o SGQ?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Planos anuais aprovados; Formação; Controlo Laboratorial		
b. Recursos para aumentar a satisfação do Cliente?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Análise de Satisfação do Cliente (relatório)		

6.2. Recursos Humanos

6.2.1. Generalidades

a. Pessoal que desempenha funções que afectem a qualidade do produto tem competência com base em escolaridade, formação, saber fazer ou experiência?	<i>Sim</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>
Evidências: Manual de Funções (Fichas individuais)		

6.2.2. Competência, consciencialização e formação

a. Requisitos de função considera competências específicas?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Manual de Funções (ficha função)		
b. Actividades de formação ou outras que satisfaçam os requisitos?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano Anual de Formação de 2012		
c. Acções são avaliadas?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano Anual de Formação de 2012		
d. Colaboradores são consciencializados para a importância das actividades?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano Anual de Formação de 2012		
e. Evidências?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências:		

6.3. Infra-estrutura

a. Estão determinados, disponibilizados e mantidos os edifícios, espaços de trabalho e meios associados?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PS 03 – Manutenção e EMM		
b. Equipamentos apropriados (Software e hardware)?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PS 03 – Manutenção e EMM		
c. Serviços de apoio (transportes, comunicações)?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PS 03 – Manutenção e EMM		

6.4. Ambiente de trabalho

a. Controlo dos aspectos do ambiente de trabalho que podem afectar a conformidade do produto (temperatura, higiene, humidades, pragas, ar , ergonomia dos espaços, iluminação)?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP		

7. Realização do Produto**7.1. Planeamento da Realização do produto**

a. Quais os requisitos e OQ para o produto?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP		
b. Quais Processos, Documentos e Recursos?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP		
c. Quais actividades de verificação, validação, monitorização, inspecção e ensaio e critérios de aceitação?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP		
d. Quais registos para evidenciar conformidade do processo e produto resultante?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP		

7.2. Processos relacionados com o Cliente

7.2.1. Determinação dos requisitos relacionados com o produto

a. Requisitos do Cliente (mesmo antes de entrega e posteriores)?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Processo de Vendas		
b. Requisitos não declarados pelo Cliente, mas necessários para a utilização apropriada?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Lista de Documentos Externos		
c. Quais requisitos estatutários e regulamentares relacionados com o produto?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Dossier de documentos externos		
d. Quais requisitos adicionais?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Emails, fax, entre outros		

7.2.2. Revisão dos requisitos relacionados com o produto

a. Estão definidos os requisitos?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PR 07 – Vendas; Encomendas		
b. As alterações estão resolvidas, revistas e registadas?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PR 07 – Vendas; Encomendas		
c. A organização consegue satisfazer todos os requisitos?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PR 07 – Vendas; Encomendas		

7.2.3. Comunicação com o Cliente

a. Informação sobre o produto está disponível para o Cliente?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PR 07 – Vendas; Ficha de Produto		
b. Questionários, contratos e processamento de encomendas rectificadas existem?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PR 07 – Vendas		
c. O que diz o Cliente (retorno de informação)?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Reclamações;		

7.3. Conceção e Desenvolvimento**7.3.1. Planeamento da Conceção e Desenvolvimento**

(nota: Se houver alteração de requisitos obrigatórios, o sistema terá que estar preparado para fazer face a essa alteração)

a. Quais as etapas?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções "Lourencinho" e respectivos registos		
b. Quais as revisões, verificações e validações apropriadas a cada etapa?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções "Lourencinho" e respectivos registos		
c. Quem faz o quê e quando (responsabilidade e autoridade) ?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>

Evidências: Plano de Acções “Lourencinho” e respectivos registos

7.3.2. Inputs para Concepção e Desenvolvimento

a. Que requisitos funcionais e de desempenho (mercado, Cliente)?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções “Lourencinho” e respectivos registos		
b. Que requisitos estatutários e regulamentares?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções “Lourencinho” e respectivos registos		
c. Que aconteceu das outras vezes se existiram (registos)?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções “Lourencinho” e respectivos registos		
d. Outros (performance, desempenho)?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções “Lourencinho” e respectivos registos		

7.3.3. Outputs de Concepção e Desenvolvimento (carecem de aprovação)

a. Compatíveis com Inputs?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções “Lourencinho” e respectivos registos		
b. Informação disponibilizada para compras, produção, fornecimentos	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções “Lourencinho” e respectivos registos		
c. Especificar características para utilização segura e apropriada	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções “Lourencinho” e respectivos registos		

7.3.4. Revisão da Concepção e Desenvolvimento

a. Os resultados são os desejados para responder aos requisitos?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Ainda não é aplicável (em desenvolvimento)		
b. Existe necessidade de actuar de outra forma? Como? Quando?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Ainda não é aplicável (em desenvolvimento)		

7.3.5. Verificação da Concepção e Desenvolvimento

a. Resultados obtidos comparados com especificações do projecto?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Ainda não é aplicável (em desenvolvimento)		

7.3.6. Validação da Concepção e Desenvolvimento

a. O produto resultante é realmente adequado à intenção que se tinha para ele?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Ainda não é aplicável (em desenvolvimento)		

7.3.7. Controlo da alteração da Concepção e Desenvolvimento

a. Havendo alterações na Concepção e Desenvolvimento, estas foram revistas (avaliar também efeitos no produto que já foi entregue e nas partes constituintes), verificadas e validadas antes da implementação?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Ainda não é aplicável (em desenvolvimento)		

7.4. Compras**7.4.1. Processo de Compras**

a. Selecção e avaliação de Fornecedores para materiais, componentes e serviços, críticos para a qualidade do produto final? Como?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PS 01 - Compras		

7.4.2. Informação de Compra

a. Máxima clareza nos registos: aprovação, qualificação do pessoal, SGQ?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Encomenda a fornecedores		
b. Rever encomendas?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Sugestão de melhoria no campo de conclusões do presente documento		

7.4.3. Verificação do produto comprado

a. Inspeção do produto comprado (poderá ser ainda no Fornecedor- análise...)	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Registos de recepção técnica		
b. Qual a criticidade do produto? Que grau de confiança no Fornecedor?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Registos de recepção técnica; certificados		

7.5. Produção e Fornecimento do Serviço**7.5.1. Controlo da produção e do fornecimento do serviço**

(condições controladas)

a. Informação das características do produto?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP Edição nº 5		
b. Instruções de trabalho?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP Edição nº 5; Matrizes de Processo		
c. Utilização de equipamento apropriado?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP Edição nº 5		
d. EMM?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP Edição nº 5		
e. Implementação de Medição e Monitorização?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP Edição nº 5		
f. Implementação de actividades de libertação, de entrega e posteriores à entrega?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP Edição nº 5		

7.5.2. Validação dos processos de produção e do fornecimento do serviço

(processos em que as deficiências poderão só se manifestar depois do produto estar em utilização ou do serviço prestado)

a. Critérios definidos para revisão e aprovação de processos	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP Edição nº 5		
b. Aprovação de equipamento e qualificação de pessoal	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP Edição nº 5		
c. Utilização de métodos e procedimentos específicos	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP Edição nº 5		
d. Requisitos para registos	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP Edição nº 5		
e. Revalidação	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano HACCP Edição nº 5		

7.5.3. Identificação e Rastreabilidade

a. Produto identificado quanto ao estado de MM?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PR 01 – Armazém; Sugestão de melhoria no campo de conclusões do presente documento		
b. Controlar e registar identificação única (rastreabilidade)	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Sugestão de melhoria no campo de conclusões do presente documento		

7.5.4. Propriedade do Cliente

a. Identificar, verificar, proteger e salvaguardar	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências:		

7.5.5. Preservação do produto

a. Identificar, manusear, embalar, armazenar e proteger (garantir a preservação da conformidade até à entrega)	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências:		

7.6. Controlo dos Equipamentos de Medição e Monitorização (EMM)

(Capacidade de determinarem resultados válidos)

a. EMM calibrados ou verificados face a padrões rastreados a padrões nacionais ou internacionais?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PS 03 – Manutenção e EMM; Certificados		
b. São ajustados ou reajustados quando apropriado?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PS 03 – Manutenção e EMM		
c. Estão identificados quanto ao estado de calibração?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PS 03 – Manutenção e EMM		
d. Estão salvaguardados de ajustamentos que possam invalidar resultados?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PS 03 – Manutenção e EMM		

e. Estão protegidos contra danos?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PS 03 – Manutenção e EMM		

8. Medição, Análise e Melhoria

8.1. Generalidades

a. Há que demonstrar a conformidade do produto	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências:		
b. Há que assegurar a conformidade do SGQ	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: MGI e POQ		
c. Há que melhorar continuamente a eficácia do SGQ	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Relatórios Saída Revisão		

8.2. Monitorização e Medição

8.2.1. Satisfação do Cliente

(Avaliar a satisfação para descobrir e resolver a insatisfação, pois só assim os níveis de satisfação poderão melhorar)

a. Reclamações?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Notas de Devoluções, PG 03 – Gestão de Não Conformidade		
b. Telefonemas?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências:		
c. Visitas?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Emails		
d. Questionários?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Inquéritos de Satisfação de Clientes		

8.2.2. Auditoria Interna (Procedimento)

a. SGQ está conforme com o planeado, com a norma e outras?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ8 1 – Auditorias Internas		
b. O SGQ está implementado e mantido com eficácia?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: POQ; MGI; Relatório Auditoria Interna 2011		
c. Programa de Auditorias (critérios, âmbito, frequência, métodos)	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Programa Anual de Auditoria		
d. Objectividade e imparcialidade; auditores não se auto auditam	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ8 1 – Auditorias Internas		
e. Que acções correctivas e que eficácia?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ8 1 – Auditorias Internas		

8.2.3. Monitorização e Medição dos Processos

a. Está definido como e onde monitorizar e medir?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: POQ; MGI		
b. Determinar como verificar e inspeccionar e ensaiar?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: POQ; MGI		
c. Estão previstos pontos para utilizar SPC (tratamentos estatísticos)?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: POQ; MGI		
d. Gerar registos	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: POQ; MGI		

8.2.4. Monitorização e Medição do produto

a. Garantir que Requisitos alcançados antes da entrega do produto	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Revisão de Processo – HACCP Edição nº 5		
b. Liberação sob condição? Quem?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: MQ. Pela Administração		

8.3. Controlo do Produto Não Conforme (Procedimento)

a. Que acções para eliminar a não conformidade detectada?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ8 3 – Controlo de Produto Não Conforme		
b. Quem libera, deixa utilizar ou aceitar? (também o cliente)	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ8 3 – Controlo de Produto Não Conforme		
c. Impedimento de utilização ou aplicação originalmente pretendida?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ8 3 – Controlo de Produto Não Conforme		
d. E quando o produto já começou a ser distribuído? (procedimento formal de recolha?)	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Notificação e Recolha (Operacionalidade Sistema HACCP Edição nº 5)		

8.4. Análise de Dados

a. Satisfação do Cliente	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Análise de Satisfação do Cliente de 2011		
b. Conformidade com os requisitos do produto	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Análise de Satisfação do Cliente de 2011		
c. Características e tendências dos Processos e Produtos, incluindo oportunidades para Acções Preventivas	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: MGI de 2012		
d. Fornecedores	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: MGI de 2012		

8.5. Melhoria**8.5.1. Melhoria Contínua**

a. PQ; OQ; Auditorias; Análise de Dados; Acções Correctivas e Preventivas e Revisão pela Gestão (os resultados devem ser capazes de ser evidenciados pela análise das tendências e pela sustentabilidade dos resultados associados aos diferentes indicadores de desempenho)	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: MGI; POQ; Relatório Revisão Entradas e Saídas de 2011		

8.5.2. Acções Correctivas (Procedimento)

a. Rever não conformidades (incluindo reclamações de clientes)	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ8 5 – Acções Correctivas e Preventivas		
b. Quais as causas das não conformidades?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções		
c. São necessárias acções que assegurem a não repetição das não conformidades?	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções		
d. Determinar quais e implementá-las	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções		
e. Registrar resultados	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções		
f. Rever as acções correctivas empreendidas	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções; Revisão do Sistema: Relatório de Entradas; MGI		

8.5.3. Acções Preventivas (Procedimento)

a. Determinar potenciais não conformidades e suas causas	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ8 5 – Acções Correctivas e Preventivas		
b. Avaliar a necessidade de acções para prevenir a ocorrência de não conformidades	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: PQ8 5 – Acções Correctivas e Preventivas; MGI; Revisão do Sistema		
c. Determinar quais e implementá-las	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções Preventivas		
d. Registrar resultados	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções Preventivas		
e. Rever as acções preventivas empreendidas	Sim <input checked="" type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
Evidências: Plano de Acções Preventivas		

Resumo/Conclusões:

- 1- Pela presente, procurou avaliar-se toda a estrutura documental da SGQ da Organização, bem como simultaneamente e por amostragem, a sua implementação ao nível dos diversos processos por forma a ser apresentada a Auditoria Prévia à concessão.
- 2- Foram constatadas as situações seguintes:

7.4.1: Não ficou claro que as alterações/ revisões às encomendas a fornecedores fossem objectivamente documentadas/registadas, com potencial influência na eficaz avaliação de desempenho do fornecedor.

7.5.3: Não foi possível perceber o respeito integral pelo cumprimento FIFO no armazém de embalagem. Mod 4_27_04_Cb G1 – consumo interno (18/09/2012) - ausência de preenchimento do campo “Lote”.

6.4: Pela estiva usada em armazém de embalagem, pode não estar assegurado um eficaz controlo de pragas.

5.6: Os registos da revisão pela gestão estão ainda mais focalizados no sistema de segurança alimentar, embora apresentando já indicadores do SGQ.
- 3- Recomenda-se o enfoque de toda a equipa na procura do aperfeiçoamento da execução das ferramentas, rotinas, práticas que permitam um pleno e eficaz PDCA do sistema.
- 4- Por forma a assegurar a máxima eficiência decorrente da Auditoria Interna, a APL deve garantir a implementação das respectivas acções correctivas, não só as causas do constatado, mas ter também em consideração todas as notas e observações formuladas no seu decorrer. E possíveis ou potenciais situações análogas.

Anexo IV
Manual da Qualidade

Índice

Introdução.....

 1. Referências

 2. Apresentação

Responsabilidade da Gestão.....

 1. Compromisso da Gestão

 2. Representante da Gestão.....

 3. Política e Objectivos da Qualidade

 4. Planeamento do Sistema.....

 5. Revisão pela Gestão

Organização

 1. Estrutura Organizacional

Sistema de Gestão da Qualidade.....

 1. Âmbito

 2. Exclusões

 3. Estrutura Documental.....

 4. Organização do Manual da Qualidade (MQ)

 a. Elaboração / Verificação / Aprovação.....

 b. Emissão / Edição

 c. Revisão.....

 d. Distribuição.....

 5. Interacção e Mapeamento de Processos

 6. Correspondência dos Requisitos NP EN ISO 9001:2008 no SGQ

 7. Matriz Processos Vs Cláusulas / Requisitos da norma.....

Introdução

O Manual da Qualidade da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS SA, é o documento que pretende descrever o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que suporta a actividade da organização e os meios envolvidos para procurar cumprir com o delineado e estabelecido na sua Política da Qualidade (PQ).

1. Referências

O SGQ da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS S.A. tem como referência a Norma NP EN ISO 9001:2008, que fomenta a adopção duma abordagem por processos quando se planeia, implementa e melhora a eficácia, de sistemas da qualidade, de modo a aumentar a satisfação do cliente indo ao encontro dos seus requisitos.

2. Apresentação

O início de actividade da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS SA, remonta ao Ano de 1955. A Produção de Presunto nas suas várias vertentes, desde a recepção de matérias-primas até à expedição de produto final e respectiva colocação no Cliente, têm constituído o objecto essencial da organização.

Actualmente, coloca prioritariamente os seus produtos, por meios próprios, no mercado nacional, desde pequenos retalhistas, a grossistas de dimensão significativa e, finalmente, na grande distribuição, a componente de maior relevo do seu mercado. Todavia, tem já certa importância na sua carteira de negócios, a componente de exportação de produto, sobretudo para Angola, Moçambique e Suíça e alguns dos parceiros comunitários – Reino Unido, França - estão também a ser alvo de colocação directa ou indirecta, dos seus produtos.

Embora encontrando-se, definitivamente amadurecida e enraizada no mercado nacional de carnes transformadas, a ambição da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS SA, provoca-lhe ainda assim, uma dinâmica contínua de expansão e crescimento, no sentido de poder produzir e fornecer cada vez mais e melhor. É evidenciável este espírito, pelos recentes investimentos realizados tanto na componente de faturação de presunto, como de outros produtos à base de carne e queijos. Decorreu deste facto, a projecção e edificação de mais uma unidade, que se pretende ser de vanguarda (2010), completamente nova e procurando, desse modo, preparar, atenta e rigorosamente, a organização para os desafios do futuro.

Paralelamente, a reestruturação e actualização ao nível dos recursos humanos e competências respectivas tem vindo a ser uma das prioridades.

Por último, não se pode deixar de referir a sua localização geográfica interior e decorrente importância social, cotando-se como mais uma decisiva contribuição na absorção e fixação de mão-de-obra na região.

Responsabilidade da Gestão

1. Compromisso da Gestão

A Administração da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS SA assume, integralmente, o compromisso de desenvolver e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade e de melhorar continuamente a sua eficácia. Simultaneamente, garante uma eficaz comunicação e esclarecimento daquilo que são a Política e os Objectivos da organização e de que modo estão a ser alcançados.

2. Representante da Gestão

É nomeado o Gestor da Qualidade como elo de ligação entre o Departamento da Qualidade e a Administração. O Gestor da Qualidade assume a responsabilidade de:

- assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade são estabelecidos, implementados e mantidos;
- reportar à Administração o desempenho do sistema e qualquer necessidade de melhoria;
- assegurar a promoção da consciencialização para com os requisitos do cliente em toda a empresa;
- assegurar a ligação com quaisquer elementos externos à empresa, perante qualquer tipo de auditoria ou esclarecimento neste domínio.

3. Política e Objectivos da Qualidade

A Administração da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS SA estabelece que a sua Política da Qualidade assenta fundamentalmente na:

- Procura e superação da Satisfação dos seus Clientes e Consumidores e na Satisfação e Motivação dos seus Colaboradores;
- Competitividade e procura de Novos Mercados;
- Qualidade, Segurança e Normalização dos seus produtos, cumprindo com os requisitos legais, regulamentar e normativos aplicáveis;
- Procura da Melhoria Contínua de Processos e Produtos;
- Estreitamento de relações com os seus Fornecedores.

A Administração da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS SA assegura que são estabelecidos, planeados e monitorizados, Objectivos da Qualidade consistentes com esta Política, através do “Planeamento dos Objectivos da Qualidade” e do “Mapa de Gestão de Indicadores”.

4. Planeamento do Sistema

É prioridade da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS SA assegurar que:

- a) O Planeamento do Sistema de Gestão da Qualidade esteja a ser conduzido de modo eficaz indo de encontro aos requisitos gerais apresentados na Norma ISO 9001:2008,
- b) A integridade do Sistema seja mantida aquando do planeamento e implementação de alterações.

Para o efeito recorre ao cálculo e análise periódica de indicadores, quer dos Objectivos Gerais, quer dos Processos, estabelecidos e divulgados pelo Mapa de Gestão de Indicadores.

5. Revisão pela Gestão

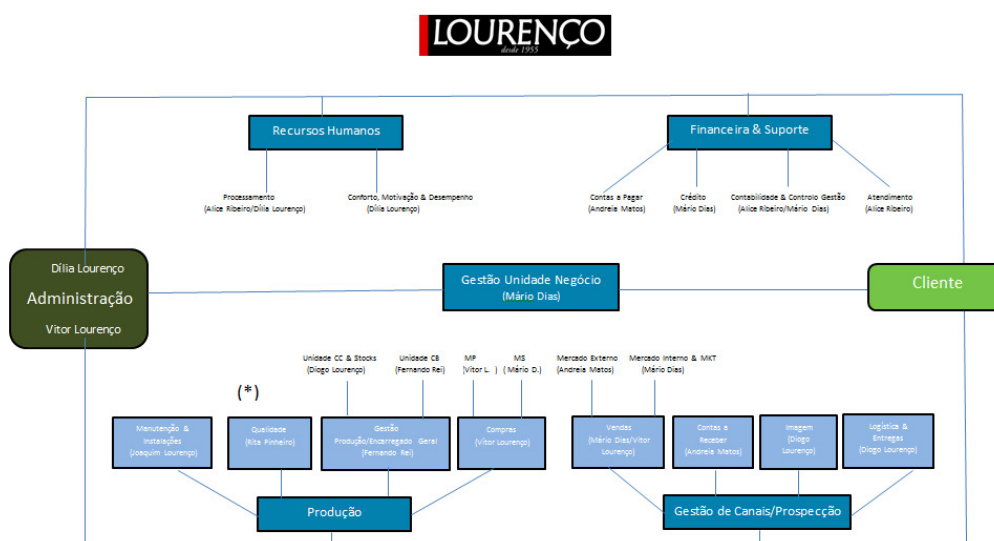
Anualmente ou quando julgado oportuno face às circunstâncias decorrentes da avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade, a Administração da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS SA, promove a sua Revisão. Nela são consideradas oportunidades de melhoria, bem como necessidades de alterações ao Sistema, incluindo a Política e correspondentes Objectivos.

Organização

1. Estrutura Organizacional

A descrição da estruturação orgânica da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS S.A. está contida no Manual de Funções. Este por sua vez reparte-se em:

- Fichas de Função – descrevem a responsabilidade e autoridade, requisitos mínimos para o desempenho de cada função e a política de substituição.
- Organigrama – previamente aprovado pela Administração e que abaixo se apresenta na sua forma mais elementar, estando o original em poder do Departamento da Qualidade:



Adicional e complementarmente, as Matrizes de Processo, estabelecem os graus de responsabilidade ou envolvimento das várias entidades em cada processo do Sistema.

(*) Fazem também parte do Departamento da Qualidade um assessor externo da Qualidade e um assessor de Controlo dos Equipamentos de Medição e Monitorização.

Sistema de Gestão da Qualidade

1. Âmbito

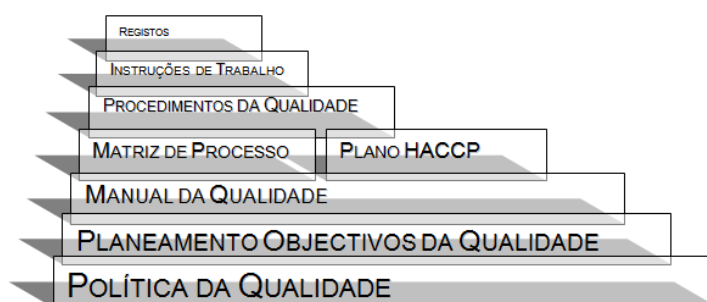
O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS SA, aplica-se à cura de Pernas de Suíno na Unidade de Cebolais de Cima e produção e comercialização de Presunto com e sem Osso e Fatiado e Fatiados de Produtos à Base de Carne e Queijos na Unidade de Castelo Branco.

2. Exclusões

Para fins deste Sistema de Gestão da Qualidade, não foram considerados para exclusão, quaisquer requisitos da Norma ISO 9001:2008.

3. Estrutura Documental

O SGQ da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS SA é suportado pelos documentos directores indicados no diagrama seguinte, segundo a hierarquia crescente que se apresenta:



- Política da Qualidade – documento que tem como finalidade definir o conjunto de orientações estratégicas para a organização
- Planeamento Objectivos da Qualidade – documento que tem como finalidade definir o que se pretende obter e decorre da Política da Qualidade delineada.
- Manual da Qualidade – documento que define o Sistema de Gestão da Qualidade
- Plano de HACCP – documento que define o Sistema de Segurança Alimentar
- Matriz de Processo – documento que define um conjunto de actividades interrelacionadas e interactuantes
- Procedimento da Qualidade – documento que descreve actividade (s) dos Processos
- Instrução de Trabalho – documento que descreve tarefa(s) associada(s) a determinada(s) actividade(s)
- Registos – evidências da realização de actividades e ou tarefas.

4. Organização do Manual da Qualidade (MQ)

a) ELABORAÇÃO / VERIFICAÇÃO / APROVAÇÃO

O Manual da Qualidade é elaborado e verificado pelo Responsável da Qualidade. É aprovado pela Administração. Ambos rubricam nos campos destinados ao efeito.

b) EMISSÃO / EDIÇÃO

O MQ é emitido em formato, conforme esta página, isto é:

- em cabeçalho de cada página é indicado o número da edição; designação do documento e o logotipo e identificação da organização;
- em rodapé é indicado o número da página / número total de páginas do MQ e os campos de identificação da elaboração e aprovação;
- conteúdo da capa é composto, pelo menos, pela designação: “Manual da Qualidade”, identificação do número de edição e data da edição.

c) REVISÃO

É revisto sempre que ocorre qualquer alteração que o torne inadequado, por via de acção de melhoria ou de correcção. Propostas de revisão do MQ podem ser efectuadas por qualquer pessoa, dirigidas à Qualidade, por qualquer meio. Qualquer alteração ao conteúdo do MQ implica a emissão de uma nova edição do mesmo, sendo o respectivo número incrementado de uma unidade. A primeira edição é a 0 (zero). As alterações serão averbadas na Listagem Geral de Documentos Internos, Registos e Dados.

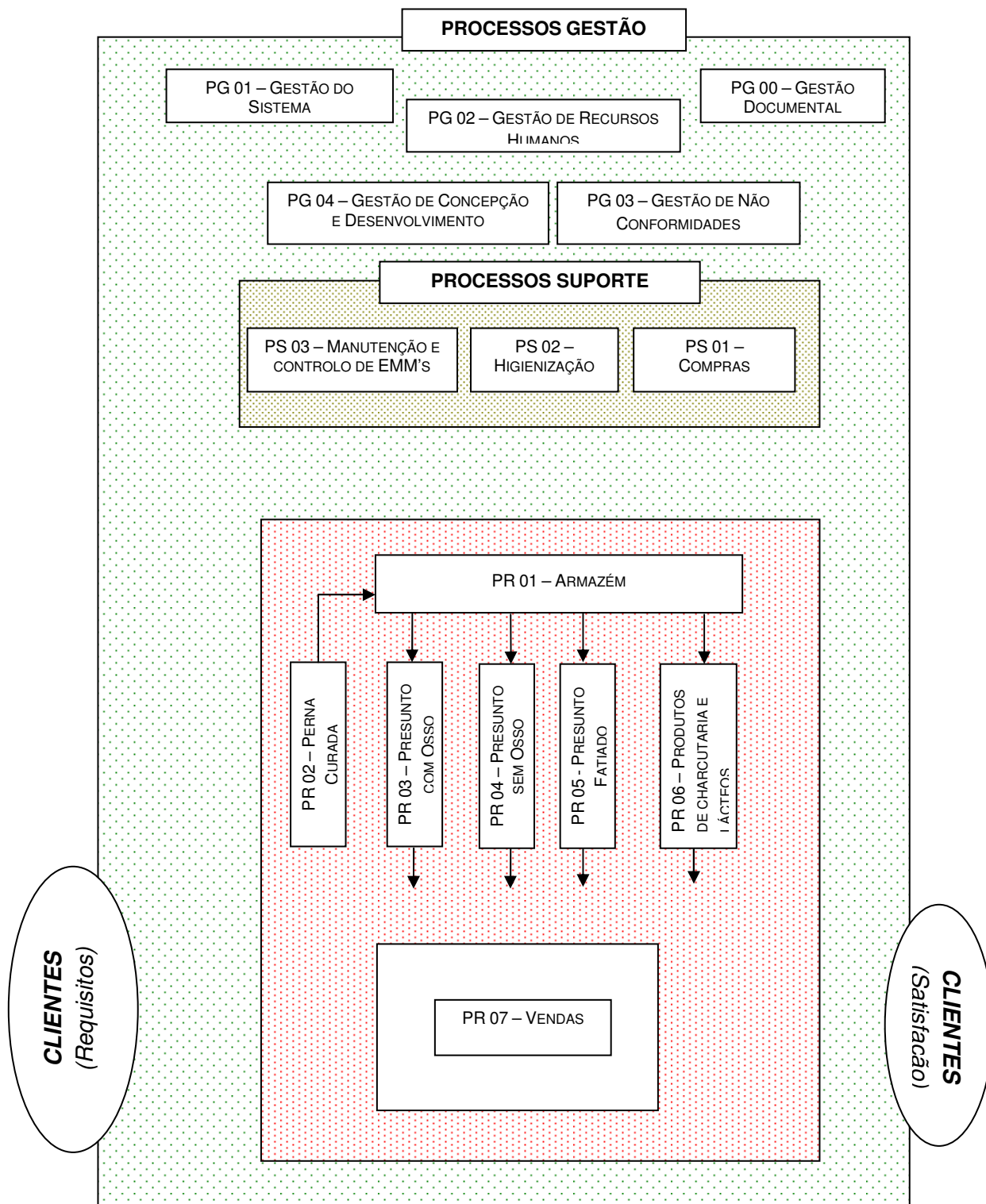
d) DISTRIBUIÇÃO

A distribuição de cópias do MQ é controlada pelo DQ, que efectua o seu registo em documento próprio. Exceptuam – se as cópias distribuídas para utilização por entidades externas que não são controladas. Se considerado relevante pelo DQ ou por cada utilizador, as alterações à última edição podem ser após extraídas da Listagem Geral de Documentos e Registos Internos, distribuídas apenas à nova edição do MQ de forma a assegurar a informação necessária. As cópias controladas são actualizadas sempre que se procede a qualquer revisão.

5. Interação e Mapeamento de Processo

Para implementação do Sistema de Gestão da Qualidade são considerados os seguintes tipos de Processo:

- Processos de Realização: Processos chave da organização estando neles incluídos todos os processos com impacte directo nos clientes.
- Processos de Suporte: São os processos que embora não tenham impacte directo nos clientes são necessários para o bom desempenho dos processos de realização.
- Processos de Gestão: são os processos que medem, analisam e melhoram o Sistema, isto é são os processos que estabelecem “directivas para o bom funcionamento” da A. PIRES LOURENÇO & FILHOS SA.



6. MATRIZ – Correspondência dos Requisitos NP EN ISO 9001:2008 no SQG

NP EN ISO 9001:2008	Documentos do SQG
4. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE	
4.1 Requisitos Gerais	Manual da Qualidade (MQ); PG 01
4.2 Requisitos da Documentação	PG 00; PQ4 1; PQ4 2 ; MQ
5. RESPONSABILIDADE DA GESTÃO	
5.1 Comprometimento da Gestão	MQ; Política da Qualidade (PQ); Planeamento dos Objectivos da Qualidade (POQ); PG 01
5.2 Focalização no Cliente	MQ; PQ; PG 01; PQ8 2
5.3 Política da Qualidade	MQ; PQ; POQ; Plano Comunicação (PC); PG 01
5.4 Planeamento	MQ; POQ; Mapa Gestão Indicadores (MGI); PG 01; Plano HACCP
5.5 Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	MQ; Manual Funções (MF); PC; Processos
5.6 Revisão pela Gestão	PG 01
6 GESTÃO DE RECURSOS	
6.1 Provisão de Recursos	PG 01; PG 02; PG 04
6.2 Recursos Humanos	PG 02; PG 04; MF
6.3 Infraestrutura	PG 04; PS 01; PS 02; PS 03; Plano HACCP
6.4 Ambiente de Trabalho	PS 02; PS 03; Plano HACCP
7. REALIZAÇÃO DO PRODUTO	
7.1 Planeamento da Realização do Produto	Processos Realização; Plano HACCP
7.2 Processos Relacionados com o Cliente	PG 00; PG 03; PG 04; PR 07; PC ; Plano HACCP
7.3 Concepção e Desenvolvimento	PG 04; Plano HACCP
7.4 Compras	PS 01; Plano HACCP
7.5 Produção e Fornecimento do Serviço	Plano HACCP; PR 01 a PR 06; PS 02; PS 03; PR 07
7.6 Controlo dos Dispositivos de Monitorização e Medição	PS 03
8. MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA	
8.1 Generalidades	PG 01; PR 01 a PR 06; PR 07; Plano HACCP
8.2 Monitorização e Medição	PG 01; Plano HACCP
8.3 Controlo do Produto Não Conforme	Plano HACCP; PG 03
8.4 Análise de Dados	PG 01; PG 03; PS 01; Plano HACCP
8.5 Melhoria	PG 01; PG 03

7. MATRIZ – Processos vs Cláusulas/ Requisitos da Norma

C L Á U S U L A	P R O C E S S O	PG – PROCESSOS DE GESTÃO					PR – PROCESSOS DE REALIZAÇÃO	PR 01	PR 02	PR 03	PR 04	PR 05	PR 06	PR 07	PS – PROCESSOS DE SUPORTE		
		PG 01 GESTÃO DO SISTEMA	PG 00 GESTÃO DOCUMENTAL	PG 02 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	PG 03 GESTÃO DE NÃO CONFORMIDADES	PG 04 GESTÃO DE CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO									PS 01 COMPRAS	PS 02 HIGIENIZAÇÃO	PS 03 MANUTENÇÃO E CONTROLO EMMI'S
4. SGQ	4.1	✓													✓		
	4.2		✓														
5. RESPONSABILIDADE E DA GESTÃO	5.1	✓															
	5.2	✓															
	5.3	✓															
	5.4	✓															
	5.5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	5.6	✓															
6. GESTÃO RECURSOS	6.1	✓		✓		✓											
	6.2			✓		✓											
	6.3					✓									✓	✓	✓
	6.4															✓	✓
7. REALIZAÇÃO PRODUTO	7.1	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	7.2		✓		✓	✓							✓				
	7.3					✓											
	7.4														✓		
	7.5						✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
	7.6																✓
8. MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA	8.1	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
	8.2	✓															
	8.3				✓												
	8.4	✓			✓										✓		
	8.5	✓			✓												

8. MATRIZ – Processos vs Responsabilidades

F U N C I O E S \ P R O C E S S O S	PG - PROCESSOS DE GESTÃO					PR - PROCESSOS DE REALIZAÇÃO	PR 01	PR 02	PR 03	PR 04	PR 05	PR 06	PR 07	PS – PROCESSOS DE SUPORTE		
	PG 01	PG 00	PG 02	PG 03	PG 04		ARMAZÉM	PERNA CURADA	PRESUNTO COM OSSO	PRESUNTO SEM OSSO	PRESUNTO FATIADO	PRODUTOS DE CHARCUTARIA E LÁCTEOS	VENDAS	PS 01	PS 02	PS 03
	GESTÃO DO SISTEMA	GESTÃO DOCUMENTAL	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	GESTÃO DE NÃO CONFORMIDADES	GESTÃO DE CONCEÇÃO E DESENVOLVIMENTO								COMPRAS	HIGIENIZAÇÃO	MANUTENÇÃO E CONTROLO EMMI'S	
ADMINISTRAÇÃO (ADM)																
		○	○	○	○		○	○	○	○	○	○		○	○	
DEPARTAMENTO QUALIDADE (DQ)	●	●	●	●	●				●	●	●	●		●	●	
							○	○	○	○	○	○		○	○	
DEPARTAMENTO MANUTENÇÃO (DM)															●	
			○	○			○	○	○	○	○	○				
DEPARTAMENTO PRODUÇÃO (DP)							●	●								
		○	○	○	○				○	○	○	○		○	○	
DEPARTAMENTO COMERCIAL (DC)												●		●		
		○	○	○	○											
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO									●	●	●					
			○	○												
COLABORADORES																
				○	○									○	○	

● Responsável ○ Colabora

Anexo V

Manual de Funções - Departamento da Qualidade

1. Missão

Responsável por:
Assegurar a implementação do Sistema de HACCP (Sistema de Gestão da Qualidade).
Reportar à direção o seu desempenho.
Promover as ações de consciencialização, a consulta e a informação aos colaboradores da empresa.
Verificar a eficácia do sistema.

2. Actividades

Tipo	Descrição sucinta
Formação	Assegurar a formação necessária na empresa.
Auditorias	Assegurar que se efetuam auditorias na empresa.
Líder da Equipa HACCP	Assegurar a manutenção do Sistema de Segurança Alimentar.
Documentação	Assegurar a emissão, aprovação, revisão e eliminação de documentos.
Produto Não Conforme	Assegurar o tratamento do produto que não se encontra em conformidade.
Reclamações	Assegurar o tratamento de reclamações.
Satisfação de Clientes	Avaliar o grau de satisfação dos clientes.
Registos	Assegurar o controlo de todos os registos efetuados na empresa.

3. Requisitos da Função















Formação Académica	Formação Profissional	N.º Horas	Experiência Profissional
Superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado etc...)	Higiene e segurança na área alimentar.	-	Sem especiais requisitos

4. Rubricas

Nome	Assinatura
XXXX	
XXXX	

Anexo VI













Matriz de Processo de Suporte (PS 03): Manutenção e EMM's

MATRIZ DE PROCESSO		PS 03		
		Edição n º0	Data:	
MANUTENÇÃO E EMM'S				
INPUTS:	Infra-estruturas e Equipamentos de processo; necessidades de manutenção; Equipamentos de monitorização e medição (EMM's)			
OUTPUTS:	Infra-estruturas e Equipamentos de processo aptos; EMM's controlados			
OBJECTIVO:	Planear, realizar e avaliar a Manutenção dos Equipamentos de fabrico e Infraestruturas e assegurar o controlo dos EMM's			
RESPONSÁVEL:	Departamento da Manutenção / Responsável EMM's			
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS
Equipamentos e EMM's	 1-Inventariar	 Listas - Equipamentos e EMM's	PQ 7 1 – Controlo dos EMM; Plano HACCP - PR Controlo de Instalações e Equipamentos (CIE) e OS de Monitorização e controlo de EMM	
Necessidades - manutenção preventiva; calibração e verificação	 2-Definir operações	 Operações definidas	Lista de Equipamentos; PQ 7 1 – Controlo dos EMM; Plano HACCP - PR Controlo de Instalações e Equipamentos (CIE)	
Operações definidas	 3-Estabelecer e elaborar Planos	 Planos definidos	Fichas individuais (Mod_03_05); Lista de Comprovação (Mod. 2_41); PQ 7 1 – Controlo dos EMM; Plano HACCP - PR Controlo de Instalações e Equipamentos (CIE)	
Plano Manutenção; Plano Calibração	 4-Realizar operações planeadas	 Planos implementados	Plano de Manutenção; (Fichas individuais; Lista de Comprovação); Plano Calibração	
Necessidades de manutenção curativa	 5-Realizar operações não planeadas	 Operações não planeadas executadas	-	
Operações planeadas e Operações não planeadas executadas	 6-Registar operações	 Operações evidenciadas	PQ 7 1 – Controlos dos EMM; Plano HACCP - PR Controlo de Instalações e Equipamentos (CIE)	
Planos em execução	 7-Acompanhar	 Infra-estruturas e Equipamentos aptos; EMM's controlados	PQ 7 1 – Controlo dos EMM; CIE	

Anexo VII

Matrizes de Processos de Realização (PR 01 a PR 07)













	MATRIZ DE PROCESSO		PR 01	
			Edição n.º 0	Data:
ARMAZÉM				
INPUTS:	Produto Comprado; Necessidades de produção			
OUTPUTS:	Produto para produção; Existências actualizadas de produto			
OBJECTIVO:	Garantir disponibilidade de produto adequado para produção; evitar utilização indevida de produtos			
RESPONSÁVEL:	Departamento de Produção			
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS
Produto Comprado Aprovado Identificado	➔ 1 - Estivar em Armazém	➔ Produto Comprado Aprovado Identificado estivado	Controlo Recepção e Armazém	
Produto Comprado	➔ 2 - Actualizar existências Produto	➔ Existências de Produto disponível	Controlo Recepção e Armazém	
Necessidades da Produção	➔ 3 - Pedir Produto	➔ Produto pedido	Controlo Recepção e Armazém	
Produto pedido	➔ 4 - Disponibilizar produto por FIFO	➔ Produto disponibilizado para produção	Controlo Recepção e Armazém	
Produto para produção	➔ 5 - Actualizar existências de Produto	➔ Existências de Produto disponível	Controlo Recepção e Armazém	

MATRIZ DE PROCESSO		PR 02		
		Edição n.º	Data:	
PERNA CURADA				
INPUTS:	Matéria-prima Carne (MPC); Matéria Subsidiária (MS); Embalagens (ME); Equipamentos; Recursos Humanos; Especificações de Produto e de Processo			
OUTPUTS:	Perna Curada preparada para ser sujeita à sequência de Processos de Realização da Unidade de Castelo Branco			
OBJECTIVO:	Produzir Perna Curada			
RESPONSÁVEL:	Departamento de Produção			
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS
MPC congelada	 1-Descongelação	 MPC refrigerada	Plano HACCP – Perna Curada	
MPC refrigerada; MS; Equipamento de Salga	 2-Salga	 MPC salgada	Plano HACCP – Perna Curada	
MPC salgada; Equipamento de lavagem	 3-Lavagem	 Pernas lavadas; Sal marinho para reciclagem	Plano HACCP – Perna Curada	
Pernas Lavadas; Equipamento de Secagem	 4-Pós-salga	 Pernas pós-salgadas	Plano HACCP – Perna Curada	
Pernas pós-salgadas; Equipamento de Secagem	 5-Secagem (secagem, estufagem, estabilização)	 Pernas curadas	Plano HACCP – Perna Curada	
Pernas Curadas; Equipamento de Estiva; Meio de Transporte	 6-Transferência de Unidade	 Pernas Curadas estivadas	Plano HACCP – Perna Curada	

















MATRIZ DE PROCESSO		PR 03		
		Edição n.º 0	Data:	
PRESUNTO COM OSSO				
INPUTS:	Perna Curada; Embalagens (ME); Equipamentos; Recursos Humanos; Especificações de Produto e de Processo			
OUTPUTS:	Presunto com Osso ultimado			
OBJECTIVO:	Produzir Presunto com Osso			
RESPONSÁVEL:	Departamento de Qualidade e Departamento de Administração			
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS
Perna Curada; Equipamentos de Estiva	1-Recepcionar Perna Curada e estivar em Câmara	Presunto com Osso estabilizado	Plano de Produção; Plano HACCP – Presunto com Osso	
Presunto com Osso estabilizado; Equipamento de pesagem	2-Pesar	Presunto com Osso controlado para expedição	Encomendas; Plano HACCP – Presunto com Osso	
Presunto com Osso controlado; ME	3-Rotular; Etiquetar	Presunto com Osso rotulado	Plano HACCP – Presunto com Osso	
Presunto com Osso rotulado; ME	4-Ultimar (Encartonar; Paletizar)	Presunto com Osso ultimado	Plano HACCP – Presunto com Osso	
Presunto com Osso ultimado	5-Armazenar	Presunto com Osso ultimado armazenado	Plano HACCP – Presunto com Osso	

MATRIZ DE PROCESSO		PR 04		
		Edição n.º 0	Data:	
PRESUNTO SEM OSSO				
INPUTS:	Presunto com Osso; Embalagens (ME); Equipamentos; Recursos Humanos; Especificações de Produto e de Processo			
OUTPUTS:	Presunto sem Osso Inteiro e ou Cortado acondicionado a vácuo ; Subprodutos			
OBJECTIVO:	Produzir Presunto sem Osso e Cortado			
RESPONSÁVEL:	Departamento de Qualidade e Departamento de Produção			
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS
Presunto com Osso; Equipamento	➔ 1-Desossar	➔ Presunto desossado	Plano HACCP – Presunto sem Osso Inteiro e Cortado	
Presunto Desossado; Equipamento	➔ 2-Desossar	➔ Ossos	Plano HACCP – Presunto sem Osso Inteiro e Cortado	
Presunto Desossado; Equipamento	➔ 3-Cortar (Coser; Prensar, Embalar; Cortar)	➔ Presunto desossado e ou cortado	Plano HACCP – Presunto sem Osso Inteiro e Cortado	
Presunto desossado; Presunto cortado; ME; Equipamento	➔ 4-Acondicionar	➔ Presunto desossado e ou cortado acondicionado a vácuo	Plano HACCP – Presunto sem Osso Inteiro e Cortado	
Presunto desossado ou cortado acondicionado a vácuo; ME; Equipamento	➔ 5-Embalar (Encartonar; Paletizar)	➔ Presunto desossado e ou cortado acondicionado a vácuo e embalado	Plano HACCP – Presunto sem Osso Inteiro e Cortado	
Presunto desossado e ou cortado embalado	➔ 6-Expedição	➔ Presunto desossado e ou cortado acondicionado a vácuo e embalado	Plano HACCP – Presunto sem Osso Inteiro e Cortado	

		MATRIZ DE PROCESSO		PR 05	
				Edição n.º 0	Data:
PRESUNTO FATIADO					
INPUTS:	Presunto Limpo; Embalagens (ME); Equipamentos; Recursos Humanos; Especificações de Produto e de Processo				
OUTPUTS:	Presunto Fatiado				
OBJECTIVO:	Produzir Presunto Fatiado Conforme				
RESPONSÁVEL:	Departamento de Qualidade e Departamento de Produção				
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS	
Presunto Desossado; Equipamento	1-Limpar	Presunto Limpo, Couratos e Gorduras	Plano HACCP – Presunto Fatiado		
Presunto Limpo, Equipamento	2-Prensar (Enformar)	Presunto Prensado	Plano HACCP – Presunto Fatiado		
Presunto Prensado; Equipamento	3-Congelar	Presunto Prensado	Plano HACCP – Presunto Fatiado		
Presunto Prensado Congelado	4-Desenformar	Presunto Prensado Congelado Desenformado;	Plano HACCP – Presunto Fatiado		
Presunto Prensado Congelado Desenformado	5-Acondicionar	Presunto Prensado Congelado Acondicionado;	Plano HACCP – Presunto Fatiado		
Presunto Prensado Congelado Acondicionado	6-Desacondicionar	Presunto Prensado; ME	Plano HACCP – Presunto Fatiado		
Presunto Prensado	7-Fatiar	Presunto Fatiado	Plano HACCP – Presunto Fatiado		
Presunto Fatiado	8-Acondicionar	Presunto Fatiado a Atmosfera Protectora	Plano HACCP – Presunto Fatiado		
Presunto Fatiado a Atmosfera Protectora	9-Embalar (Encartonar; Paletizar)	Presunto Fatiado Embalado	Plano HACCP – Presunto Fatiado		
Presunto Fatiado Embalado	10-Expedição	Presunto Fatiado Embalado Armazenado	Plano HACCP – Presunto Fatiado		

MATRIZ DE PROCESSO		PR 06		
		Edição n.º 0	Data:	
PRODUTOS DE CHARCUTARIA E LÁCTEOS				
INPUTS:	Produtos de Charcutaria e Lácteos; Embalagens (ME); Equipamentos; Recursos Humanos; Especificações de Produto e de Processo			
OUTPUTS:	Produtos de Charcutaria e Lácteos Fatiados			
OBJECTIVO:	Fatiar Produtos de Charcutaria e Lácteos Conformes			
RESPONSÁVEL:	Departamento de Qualidade e Departamento de Produção			
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS
Produtos de Charcutaria e Lácteos; Equipamento	 1 - Recepcionar Produtos de Charcutaria e Lácteos e estivar em Câmara	 Produtos de Charcutaria e Lácteos estabilizados	Plano HACCP – Produtos de Charcutaria e Lácteos	
Produtos de Charcutaria e Lácteos estabilizados	 2 - Desacondicionar	 Produtos de Charcutaria e Lácteos	Plano HACCP – Produtos de Charcutaria e Lácteos	
Produtos de Charcutaria e Lácteos; Equipamento	 3 - Fatiar	 Produtos de Charcutaria e Lácteos Fatiados	Plano HACCP – Produtos de Charcutaria e Lácteos	
Produtos de Charcutaria e Lácteos; ME	 4 - Acondicionar (Pesar; Etiquetar)	 Produtos de Charcutaria e Lácteos Fatiados em Atmosfera Protectora	Plano HACCP – Produtos de Charcutaria e Lácteos	
Produtos de Charcutaria e Lácteos Acondicionados; ME	 5 - Embalar (Encartonar; Paletizar)	 Produtos de Charcutaria e Lácteos Embalado	Plano HACCP – Produtos de Charcutaria e Lácteos	
Produtos de Charcutaria e Lácteos Embalado	 6 - Expedição	 Produtos de Charcutaria e Lácteos Embalado	Plano HACCP – Produtos de Charcutaria e Lácteos	

	MATRIZ DE PROCESSO		PR 07	
			Edição n.º 0	Data:
VENDAS				
INPUTS:	Mercado, Estratégia Comercial/Objectivos Comerciais, Produtos			
OUTPUTS:	Produtos comercializados			
OBJECTIVO:	Identificar os requisitos do Cliente, satisfazendo-os, Vender eficazmente os produtos			
RESPONSÁVEL:	Departamento Comercial			
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS
Analisar mercado	⇒ Estudar mercado e Potenciais Clientes Contatar com Cliente	⇒ Prospeção de Mercado	Catálogo Site Fichas de Produto	
Prospeção de Mercado	⇒ Contatar com Cliente	⇒ Reunião com o Cliente	Memo de Reunião	
Reunião com Cliente	⇒ Identificar Requisitos de Cliente	⇒ Apresentar Produto	Catálogo Site Fichas de Produto Amostras	
Apresentar Produto	⇒ Elaborar Proposta Comercial	⇒ Aceitação/Não Aceitação	Proposta E-mails	
Não Aceitação	⇒ Ajustar proposta às necessidades do cliente	⇒ Acordo de Condições/Requisitos	Contraproposta E-mails	
Acordo de Condições/Requisitos	⇒ Atualizar Lista de Clientes	⇒ Nota de Encomenda emitida	Nota de Encomenda	
Nota de Encomenda emitida	⇒ Verificar disponibilidade para produção dentro do prazo solicitado.	⇒ Contatar cliente para novo prazo de entrega; Alocar Nota de Encomenda para a Produção	Nota de Encomenda E-mails	
Contatar cliente para novo prazo de entrega	⇒ Rever encomenda	⇒ Alocar Nota de Encomenda para a Produção com alterações	Nota de Encomenda	
Alocar Nota de Encomenda para a Produção com alterações	⇒ Preparar encomenda de acordo com Plano de Produção	⇒ Encomenda Produzida	Nota de Encomenda "fechada"	

	MATRIZ DE PROCESSO		PR 07	
			Edição n.º 0	Data:
VENDAS				
INPUTS:	Mercado, Estratégia Comercial/Objectivos Comerciais, Produtos			
OUTPUTS:	Produtos comercializados			
OBJECTIVO:	Identificar os requisitos do Cliente, satisfazendo-os, Vender eficazmente os produtos			
RESPONSÁVEL:	Departamento Comercial			
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS
Encomenda Preparada	 Elaborar documentos Comerciais de Acompanhamento	 Encomenda para Expedição	Guias de Transporte Faturas	
Encomenda para Expedição	 Expedir encomenda de acordo com Encomendas por Data de Expedição	 Encomenda Expedida por transporte subcontratado, próprio ou recolha em cais	Guias de Transporte Faturas	
Encomenda Expedida por transporte subcontratado, próprio ou recolha em cais	 Receber confirmação de entrega conforme Nota de Encomenda	 Entrega Conforme/Não Conforme	Guias de Transporte assinada e carimbada Faturas assinada e carimbada Termo de receção	
Entrega Não Conforme	 Analisar Causas	 Emissão de Nota de Crédito	Nota de Crédito	
Emissão de Nota de Crédito	 Enviar Nota de Crédito e Arquivar Triplicado	 Entrega Conforme	Nota de Crédito	
Entrega Conforme	 Emitir e Enviar Fatura	 Pagamento do Cliente	Faturas	
Pagamento do Cliente	 Receber meio de pagamento do Cliente	 Emissão e envio do Recibo	Recibo	
Emissão e envio do Recibo	 Arquivar duplicado do Recibo	 Cobrança de Acordo com Condições	Sistema Informático PHC	

Anexo VIII



















Ficha Técnica do Presunto Sem Osso



1 - Descrição				
Descongelamento, Salga, Cura, Desossa e Corte de perna de suíno de 10 kg de peso médio, com prévia preparação segundo os critérios de desmancha e aparamento do Corte Redondo Espanhol, ou outro tipo de corte, sem pata.				
2 – Características físico-químicas				
Parâmetro	Unidade	Critérios		
Nitritos (E250)	ppm	≤ 100 ppm		
Nitratos (E252)	ppm	≤ 250 ppm		
3 – Informação Nutricional				
Parâmetro	Unidade/100g	Valores Médios (1)	DDR (2)dose diária referência	% (1)/(2)
Valor Energético	Kj / kcal	903/216	361/86	4.3
Lípidos	g	11	4.4	6.3
Ácidos Gordos Saturados	g	4.1	1.6	8.3
Hidratos de Carbono	g	<1.5	<0.6	<0.2
Açúcares	g	0.5	0.2	0.2
Proteína Bruta	g	27.7	11.08	22.2
Sódio	g	2.6	1	43.3
4 – Características microbiológicas				
Parâmetro	Unidade	Critérios		
Mesófilos (30°C)	ufc/g	≤10 ⁶		
Coliformes totais	ufc/g	≤10 ²		
<i>E coli</i>	ufc/g	≤10 ²		
<i>S aureus</i>	ufc/g	≤10 ²		
<i>Salmonella</i>	ufc/25g	Ausência		
<i>Listeria monocytogenes</i>	ufc/25g	Ausência		
<i>C. sulfito redutores</i>	ufc/g	≤10 ²		
5 – Contaminantes				
Parâmetro	Unidade	Critérios		
Somatório de Dioxinas	pg/g	≤1.0		
Somatório de Dioxinas e PCB sob forma de Dioxinas	pg/g	≤1.25		
Chumbo	mg/kg	≤0.10		
Cádmio	mg/kg	≤0.05		
6 – Características organolépticas			7- Alergêneos	
Parâmetro	Critérios		Identificação	Presença
Cor	Ao corte cor rosada mais ou menos escura contrastando com o branco nacarado de gordura subcutânea e inter / intramuscular. Possibilidade de ocorrência de pequenos cristais proteicos esbranquiçados decorrentes de fenómenos bioquímicos vulgares neste tipo de produto e processo.		-	-
Cheiro	<i>Sui-generis</i>		-	-

Sabor	<i>Sui-generis</i>			-	-
Aspecto	<i>Sui-generis</i>			-	-
8 - Condições de armazenamento e distribuição				9 – Durabilidade mínima	
Conservar em local fresco e seco. Depois de aberto conservar no frigorífico				180 dias após embalagem	
10 – Embalagem e acondicionamento				11 – Tratamentos utilizados	
Tipo de embalagem	Material	Descrição	Peso	Salga e secagem	
Primária	<i>Embalagem Retráctil 215*130*9 mm</i>	Filme Multifol GP 150	15g		
Secundária	<i>Caixa Cartão autoarmado</i>	393*293*93 mm (6 un.)	315g		
Paletização	8 Caixas de base por 10 alturas: 80 caixas/paleta . Proteção com filme estirável de em polietileno				
12- Rotulagem					
Menção			Descrição		
Denominação			Presunto S/ Osso – Quarto		
Lista de Ingredientes			Perna de suíno (96%), sal marinho, sacarose, dextrose, conservantes (E250 e E252) e antioxidantes (E316 e E331)		
Quantidade líquida			0000,00		
Durabilidade Mínima			Consumir de preferência antes de ddmmaaaa...ver (9)		
Condições de Conservação			Ver (8)		
Identificação Operador			A. Pires Lourenço & Filhos, S.A. – Área de Localização Empresarial, Rua I lote 129, Apartado 1142, 6001-901 Castelo Branco, Portugal, Tel.: 272 989 489.		
País Origem			PT C2006 CE		
Modo de Emprego			Na		
Declaração Nutricional			Ver (3)		
13- Instruções para utilização do produto				14 - Utilização prevista para o produto	
Para consumir em fatias finas, depois de eliminadas as porções mais periféricas				Como Género Alimentício para a População em geral.	

Anexo IX

Matriz de Processo de Gestão (PG 03): Gestão de Não Conformidades

MATRIZ DE PROCESSO		PG 03		
		Edição n.º	Data:	
GESTÃO DE NÃO CONFORMIDADES				
INPUTS:	Não Conformidades (NC) e potenciais NC de Processos e Produtos; Tratamentos de NC não eficazes			
OUTPUTS:	Não Conformidades tratadas			
OBJECTIVO:	Tratar Não Conformidades			
RESPONSÁVEL:	Departamento da Qualidade			
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS
Ocorrências; Reclamações; Devoluções; Produto Não Conforme	 1-Identificar e comunicar	 Comunicação realizada	PQ8 5 - Acções Correctivas e Preventivas; PQ8 3 - Controlo do Produto Não Conforme	
Comunicação; Ocorrências; Reclamações; Devoluções; Produto Não Conforme	 2-Registar e analisar	 NC registadas	PQ8 5 - Acções Correctivas e Preventivas; PQ8 3 - Controlo do Produto Não Conforme	
NC registadas	 3-Analisar causa e registar	 Causas registadas e analisadas	PQ8 5 - Acções Correctivas e Preventivas; PQ8 3 - Controlo do Produto Não Conforme	
Causas analisadas	 4-Classificar e Descrever acções	 Correções e Acções Correctivas (AC)	PQ8 5 - Acções Correctivas e Preventivas; PQ8 3 - Controlo do Produto Não Conforme 3	
Correções e AC	 5-Implementar AC; efectuar Correções	 Acções implementadas; Correções efectuadas	PQ8 5 - Acções Correctivas e Preventivas; PQ8 3 - Controlo do Produto Não Conforme 3	
AC implementadas	 6-Avaliar eficácia de AC e fechar	 NC tratada eficazmente; AC não eficaz	PQ8 5 - Acções Correctivas e Preventivas; PQ8 3 - Controlo do Produto Não Conforme	
Potencial NC	 7-Analisar potencial causa NC	 Potencial causa NC analisada	PQ8 5 - Acções Correctivas e Preventivas; PQ8 3 - Controlo do Produto Não Conforme	
Potencial causa NC analisada	 8-Estabelecer Acção Preventiva (AP)	 Potencial causa NC analisada	PQ8 5 - Acções Correctivas e Preventivas; PQ8 3 - Controlo do Produto Não Conforme	
Potencial causa NC analisada	 9-Implementar AP	 AP implementada	PQ8 5 - Acções Correctivas e Preventivas; PQ8 3 - Controlo do Produto Não Conforme	

MATRIZ DE PROCESSO		PG 03		
		Edição n.º	Data:	
GESTÃO DE NÃO CONFORMIDADES				
INPUTS:	Não Conformidades (NC) e potenciais NC de Processos e Produtos; Tratamentos de NC não eficazes			
OUTPUTS:	Não Conformidades tratadas			
OBJECTIVO:	Tratar Não Conformidades			
RESPONSÁVEL:	Departamento da Qualidade			
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS
AP implementada	 10-Avaliar eficácia de AP e fechar	 NC potencial tratada eficazmente; AP não eficaz	PQ8 5 - Acções Correctivas e Preventivas; PQ8 3 - Controlo do Produto Não Conforme	













Anexo X

Matriz de Processo de Gestão (PG 04): Gestão de Concepção & Desenvolvimento

		MATRIZ DE PROCESSO		PG 03	
				Edição n.º 0	Data:
GESTÃO DE CONCEPÇÃO E DESENVOLVIMENTO					
INPUTS:	Necessidades identificadas de desenvolvimento de Produtos/Processos (novos ou alteração dos existentes); Regulamentação aplicável; Resultados de desenvolvimentos anteriores (se aplicável)				
OUTPUTS:	Características de Produtos e Processos especificadas; Produtos que correspondem às necessidades do mercado				
OBJECTIVO:	Desenvolver produtos e processos que acrescentem valor para a A. Pires Lourenço & Filhos S.A. e seus Clientes				
RESPONSÁVEL:	Departamento da Qualidade				
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS	
Necessidades identificadas	⇒ 1-Rever necessidades identificadas	⇒ Necessidades confirmadas	-		
Necessidades confirmadas	⇒ 2-Identificar e estudar / rever regulamentação aplicável	⇒ Requisitos legais identificados	Regulamentação aplicável		
Necessidades confirmadas	⇒ 3-Planear desenvolvimento	⇒ Plano de Desenvolvimento	Plano HACCP – Manutenção do Sistema Requisitos legais identificados		
Plano de Desenvolvimento	⇒ 4-Desenvolver e rever	⇒ Produtos e/ou Processos revistos	Plano Ações		
Recursos existentes	⇒ 5-Definir / verificar recursos (pessoal, competências e equipamentos)	⇒ Recursos definidos	PS 01- Compras; PS 03 - Manutenção e Controlo EMM's; PG 02 - Gestão de Recursos Humanos		
Plano HACCP	⇒ 6-Elaborar / rever Plano de HACCP	⇒ Plano HACCP revisto	Plano HACCP		
Processo definido	⇒ 7-Realizar o Produto	⇒ Produto	Processo de Realização aplicável		
Produto	⇒ 8-Vender Produto	⇒ Validação Comercial (aceitação do produto)	PR 07 Vendas		

Anexo XI

Matriz de Processo de Suporte (PS 01): Compras

MATRIZ DE PROCESSO		PS 01		
		Edição n.º	Data:	
COMPRAS				
INPUTS:	Necessidade de MP Cárneas (MPC); Matérias-primas Subsidiárias (MPS) e Embalagens (E) para Produção e ou reposição de stocks e Serviços			
OUTPUTS:	Produtos aprovisionados e Serviços prestados			
OBJECTIVO:	Garantir recepção de produto/serviço comprado conforme em tempo útil			
RESPONSÁVEL:	Departamento Comercial			
INPUTS	ACTIVIDADES	OUTPUTS	DOC'S	REG'S E DADOS
Necessidades Produtos/Serviços; Existências de produtos	 1-Definir quais os serviços, produtos e quantidades	 Serviços e Produtos definidos	Plano HACCP - PR Controlo Recepção e Armazém	
Serviços e Produtos definidos	 2-Avaliação de Fornecedores	 Fornecedores qualificados	Plano HACCP - PR Controlo de Fornecedores	
Produtos/Serviços definidos; Fornecedores qualificados	 3-Emitir Pedido de Compra	 Pedido de Compra (MPS e E)	Plano HACCP - PR Controlo de Fornecedores	
Pedido de Compra	 4-Executar Compra	 Pedido de Compra comunicado ao Fornecedor	Plano HACCP - PR Controlo de Fornecedores	
Pedido de Compra comunicado ao Fornecedor	 5-Receber e verificar Produto/Serviço Comprado	 Produto/Serviço Comprado Aprovado	Plano HACCP - PR Controlo de Fornecedores	
Produto Comprado Aprovado	 6-Identificar	 Produto Comprado Identificado	Plano HACCP - PR Controlo de Fornecedores	

Anexo XII

Folhas de Controlo e Recepção

		FOLHAS DE CONTROLO	
Inspeção de Recepção de MP – Carne (Presunto Curado)			
Elementos a avaliar/ controlar (pergunta)	Resposta	Indicações/Anotações	Obrigatória?
1. Certificado de Conformidade			
2. Condições do Transporte da Carga e do Produto - Carro			
3. Condições de Transporte da Carga e do Produto - Carga			
4. Características do Produto - Gordura			
5. Características do Produto - Calibre			
6. Características de Inspeção – Aspecto visual			
6.1 Características da Inspeção (observações)			
7. Características de Inspeção - Aparamento			
Codificação no Sistema da Qualidade			

Anexo XIII

Quadro HACCP de Perna Curada

Matéria-Prima Etapa do Processo	PC/ PCC	Descrição da Medida de Controlo	Limites Críticos/ operacionais	Monitorização			Medida Correctiva		Registos
				Procedimento	Frequência	Respons.	Medida	Respons.	
RECEPÇÃO									
MP CÁRNEA	PC	Avaliar e seleccionar Fornecedores	Conforme com especificações	Verificação de características	Por lote recebido	DQ EG	Devolução Derrogação	DQ ADM	
MP SUBSIDIÁRIA	PCC B1 Q1	Obter evidência por parte do fornecedor, do cumprimento do especificado, em termos de composição das misturas nitrificantes	Presença de certificado	Verificação da existência de conformidade do certificado	Por lote recebido	DQ EG	Condicionar utilização ao envio de certificado Devolução	DQ ADM	
ÁGUA	PC	Abastecimento de água adequado Controlar água de consumo	Limites legais	Análises periódicas	Análises bimensais, efetuadas por laboratório externo	DQ	Alteração fonte de abastecimento	ADM	
ARMAZENAMENTO									
CÂMARA CONGELADOS	PCC B2	Controlar temperatura da Câmara Congelados	Temperatura ≤ -12°C(±4°C)	Verificação da temperatura	2x dia	DQ EG	Inspeccionar produto T da superfície da carne ≤ -12°C Avisar manutenção Repor valores	DQ EG DM	
CÂMARA SAL	PC	Desenvolvimento de Halófilos	Temperatura máx. 12°C(±4°C) Especificações	Controlo da temperatura da area de salga/lavagem	1x dia	DQ EG	Verificar e registar temperatura	DQ EG	

			correspondentes				Verificação de documentação		
PRODUÇÃO									
DESCONGELAÇÃO	PCC B3	Controlar tempo/temperaturas do processo	$\leq +4^{\circ}$ ($\pm 4^{\circ}$) ≥ 1 dia	Verificação e registo da temperatura da MP Verificação de datas de início de processo	2x dia	DQ EG	Corrigir valores de temperatura Repor valores Inspeccionar MP	DM DQ	
SALGA NITRIFICANTE	PCC B4 Q2	Assegurar o correto doseamento das substâncias integrantes da fórmula	$\leq 1.5\%$ peso MP cárnea	Verificação e registo de pesagens dos nitrificantes Controlo por pesagem	Aquando a sua realização	DQ EG	Corrigir doseamento	Operador	
SALGA	PCC B5	Garantir cumprimento dos períodos mínimos de salga e controlar a temperatura da câmara de salga	Período de salga mínimo: 8 dias. Temperatura da câmara $\leq 4^{\circ}\text{C}$. ($\pm 4^{\circ}\text{C}$)	Verificação e registo da temperatura da Câmara de salga Verificação de datas de entrada e projecções	Diário	DQ EG	Repor valores correctos Cumprir mínimo Inspeccionar produto	DM DQ EG	
LAVAGEM	PC	Assegurar cumprimento do plano de controlo da potabilidade da água	Limites Legais	Análises periódicas	Análises bimensais, efetuadas por laboratório externo	DQ	Alteração fonte de abastecimento	ADM	
PÓS - SALGA	PCC B6	Controlar Temperatura e Humidade Relativa da Câmara	Duração: mínimo 30dias. Temperatura máx.: 6°C e HR entre 65 e 85% Temperatura da superfície da carne: $\leq 6^{\circ}\text{C}$	Verificação e registo da temperatura e Humidade da Câmara Verificação de datas de entrada e projecções	Diário	DQ EG	Avisar Manutenção Cumprir mínimo Repor valores correctos	DM DQ EG	

SECAGEM	PC	Controlar Temperatura e Humidade Relativa da Câmara Controlo de períodos de Secagem Fria	Temperatura de 14°C e HR entre 60 e 80% Mínimo:30 dias	Verificação e registo da Temperatura e Humidade Relativa da Câmara Verificação , de duração de fases do processo	Diário	DQ EG	Repor valores correctos Cumprir mínimo	DM DQ EG	
ESTUFAGEM	PC	Controlo da Temperatura e Humidade Relativa da Câmara Controlo de períodos de Estufagem	Temperatura máxima: 26°C e HR entre 60 e 80% Máximo de 21 dias	Verificação e registo da Temperatura e Humidade Relativa da Câmara Verificação de duração de fases do processo	Diário	DQ EG	Repor valores correctos Não ultrapassar	DM DQ EG	
LAVAGEM	PC	Assegurar cumprimento do plano de controlo da potabilidade da agua	Limites Legais	Análises periódicas	Análises bimensais, efetuadas por laboratório externo	DQ	Alteração fonte de abastecimento	ADM	
ESTABILIZAÇÃO FINAL	PC	Desenvolvimento de bolores e acaros						DQ EG	