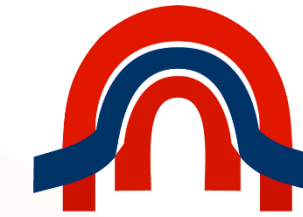


ISCAC |

2017



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Rafaela Dinis Coelho

Relatório de Estágio na empresa Promor S.A., área da Qualidade

Coimbra, Abril de 2017



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Ana Rafaela Dinis Coelho

Relatório de Estágio na empresa Promor, S.A., área da Qualidade

Relatório de estágio submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão realizado sob a orientação da Professora Georgina Morais e supervisão de Eng.º Ricardo Lisboa.

Coimbra, Abril de 2017

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

“Imagine uma nova história para a sua vida e acredite nela”

Paulo Coelho

A ti, Princesa.

AGRADECIMENTOS

Pelos dias que fizeram parte deste mestrado, e por todos os outros, sou grata:

À minha mãe. Por tudo.

Aos homens da família, pela inquebrável confiança que depositam em mim.

À Cátia, à Iolanda, à Ana, à Raquel, à Joana e à Mariana, pelo apoio e pela confiança de todas as horas. À Adelaide, pela motivação.

Aos P's pela fiel companhia em todas as palavras deste trabalho.

Ao Nando.

Às amigas que construí neste mestrado, pela agradável e feliz partilha de tantos momentos, pela ajuda e companheirismo e por fazerem desta etapa mais do que uma fonte de conhecimento.

Ao Sr. Adelino e à D. Rosário pelo acolhedor apadrinhamento.

A todas as pessoas da Promor que me receberam tão bem e de tudo fizeram para tornar esta experiência mais rica.

E a todos os outros que de um modo ou outro contribuíram para o sucesso deste projeto.

A todos vós, obrigada.

RESUMO

No contexto empresarial atual, regido pela crescente competitividade e fruto da globalização e do incremento dos requisitos dos clientes torna-se imperativo a adoção de estratégias que permitam criar valor e assegurar uma posição no mercado. A implementação de um sistema de gestão da qualidade, à luz da NP EN ISO 9001 torna-se cada vez mais uma opção estratégica de elevada importância e com vantagens amplamente descritas na literatura. Neste trabalho, e enquadrado no período de transição normativa, planearam-se e realizaram-se um conjunto de atividades que permitirão a conformidade do sistema de gestão da qualidade da Promor com os requisitos da versão de 2015 do referencial, que adquire especial importância no âmbito das dificuldades vivenciadas pelo setor. Este foi o objetivo principal deste estágio, tendo sido cumprido, bem como superados os objetivos específicos estabelecidos, que se revêm nas principais alterações normativas. Foram desenvolvidas atividades em parceria com a gestão de topo e uma fatia significativa dos colaboradores, essencialmente recorrendo a *brainstorming*, pequenos questionários e pesquisa de familiarização do contexto externo e do estado do setor. Considera-se que o estágio foi bem sucedido, permitindo à estagiária uma importante evolução profissional e permitindo à Promor o avanço nas atividades de transição. Muitas atividades carecem de ser implementadas para a obtenção da certificação pela NP EN ISO 9001:2015, tendo sido essas identificadas e explanadas neste relatório.

Palavras-chave: Sistema de Gestão da Qualidade, NP EN ISO 9001:2015, transição normativa

ABSTRACT

In the current business context, governed by the increasing competitiveness and in result of the globalization and of the increase of customer requirements it becomes imperative the adoption of strategies that allow to create value and to assure a position in the market. The implementation of a quality management system in the light of NP EN ISO 9001 becomes increasingly a strategic option of great importance and with advantages widely described in the literature. In this work, and within the period of normative transition, a set of activities were planned and carried out that will allow the compliance of the quality management system of Promor with the requirements of the 2015 version of the standard, which acquires special importance in the scope of the difficulties experienced by the sector. This was the main objective of this internship, having been fulfilled, as well as surpassing the specific objectives established, which are reviewed in the main normative changes. Activities were developed in partnership with the top management and a significant share of the employees, essentially resorting to brainstorming, small questionnaires and familiarization research of the external context and the state of the sector. It is considered that the internship was successful, allowing the trainee an important professional evolution and allowing to Promor the advance in the transition activities. Many activities need to be implemented to obtain certification by NP EN ISO 9001: 2015, which have been identified and explained in this report.

Keywords: Quality management system, ISO 9001:2015, normative transition

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 A Industria Agroalimentar e a Promor, S.A.	2
1.1 A indústria agroalimentar.....	2
1.1.1 O setor das rações para animais	4
1.2 Promor, S.A.....	5
1.2.1 Produtos e serviços	7
1.2.2 Lojas Promor.....	11
1.2.3 Clientes e concorrentes	11
1.2.4 Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho e Segurança Alimentar	14
1.2.5 Gestão da Qualidade na Promor, S.A.	16
2 Gestão da Qualidade	18
2.1 Qualidade	18
2.2 Princípios de gestão da qualidade	19
2.3 Sistemas de Gestão da Qualidade	20
2.4 Referenciais da Qualidade.....	22
2.4.1 Transição para a NP EN ISO 9001:2015	27
3 Atividades desenvolvidas no estágio	35
3.1 Atividades a desenvolver pela Promor.....	58
CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
APÊNDICES	67
APÊNDICE 1. Consumo de Matérias-Primas da Promor (1ºS 2016)	68
APÊNDICE 2. Resumo dos requisitos da NP EN ISO 9001:2015.....	69
APÊNDICE 3. Estrutura de Alto Nível – Anexo SL.....	71

APÊNDICE 4. Plano de Alterações NP EN ISO 9001:2015.....	72
APÊNDICE 5. Evolução dos preços das principais matérias-primas.....	76
APÊNDICE 6. Processos e principais requisitos normativos respondidos pelos mesmos	77
APÊNDICE 7. Indicadores de desempenho dos processos organizacionais da Promor ..	78
APÊNDICE 8. Análise e Avaliação dos riscos da Promor pelo Método Integrado ...	79
APÊNDICE 9. Identificação de Riscos Promor - Análise Primária	83
APÊNDICE 10. Exemplo de Lista de Verificação	93
APÊNDICE 11. Formas de cálculo aplicadas no Método Integrado de Gestão de Risco	94
ANEXOS	97
ANEXO 1	98
ANEXO 2	102
ANEXO 3	105
ANEXO 4	108
ANEXO 5	112
ANEXO 6	114

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 1 - <i>Quota de mercado detida pela Promor, por espécie animal, no 1º semestre de 2016 (Fonte: Autoria própria, com base em dados internos de faturação e dados IACA, 2016)</i>	13
Tabela 2- <i>Principais diferenças na terminologia usada entre a ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015 (Fonte: ISO, 2015)</i>	28
Tabela 3- <i>Cronograma de atividades desenvolvidas (Fonte: Autoria própria)</i>	35
Tabela 4 - <i>Partes interessadas relevantes e seus requisitos relevantes ao SGQ da Promor (Fonte: Autoria própria)</i>	42
Tabela 5 - <i>Oportunidades identificadas</i>	52
Tabela 6 - <i>Principais atividades a desenvolver pela Promor por forma a dar cumprimento aos requisitos normativos e a melhorar a eficácia e eficiência dos seus processos e SGQ (Fonte: Autoria própria)</i>	59
Figura 1.1 - <i>Sociedades com participação da Promor, S.A., constituindo o informal "Grupo Promor" (Fonte: Autoria própria, com base em dados do Relatório e Contas Promor, 2016)</i>	5
Figura 1.2 – <i>Fluxo de negócio do “Grupo Promor” (Fonte: Autoria própria, com base em dados do Relatório e Contas Promor, 2016)</i>	6
Figura 1.3 - <i>Organigrama funcional da Promor, S.A. (Fonte: Promor, 2016)</i>	6
Figura 1.4 - <i>Produtos produzidos pela Promor (Fonte: Autoria própria, com base em documentação do SGQ da Promor)</i>	7
Figura 1.5 - <i>Distribuição de custos com M.P. (€), 2016 (Fonte: Autoria própria, baseado em dados internos de aquisição de MP da Promor, 2016)</i>	9
Figura 1.6 - <i>Distribuição do volume de vendas total das lojas Promor (Fonte: Autoria própria, com base em dados internos de faturação)</i>	11
Figura 1.7 - <i>Distribuição do tipo de produtos comercializados nas lojas Promor (Fonte: Autoria própria, com base em dados internos de faturação)</i>	11
Figura 1.8 - <i>Representatividade dos clientes Promor 2016 (Fonte: Autoria própria, com base em dados internos de faturação)</i>	12
Figura 1.9 - <i>Distribuição do tipo de produtos produzidos pela Promor, por tipo de animal, no 1º Semestre 2016 (Fonte: Autoria própria, com base em dados internos Promor, 2016)</i>	12
Figura 1.10 - <i>Evolução da produção da Promor por espécie 2015-2016 (Fonte: Autoria própria, com base em dados internos Promor)</i>	12
Figura 1.11 - <i>Componentes de um sistema HACCP (Fonte: Autoria própria, com base em informação ASAE, 2017)</i>	16
Figura 2.1 - <i>Síntese história da evolução das revisões da ISO 9001 desde a sua primeira publicação à atualidade (Fonte: Adaptada de Fonseca, 2015)</i>	23
Figura 2.2 - <i>A estrutura da ISO 9001 e o ciclo PDCA (Fonte: IPQ, 2015)</i>	25
Figura 2.3 - <i>A análise e compreensão do contexto como input de outras atividades afetas ao SGQ (Fonte: Autoria própria com base em IPQ, 2015)</i>	31
Figura 2.4 - <i>Inputs da identificação de riscos e oportunidades e sua consideração como suporte ao planeamento do SGQ (Fonte: Autoria própria com base em IPQ, 2015)</i>	33
Figura 3.1 - <i>Análise SWOT da Promor</i>	38
Figura 3.2 - <i>Evolução dos preços da carne de porco (€/kg) no período 2010-2016 (Fonte:3tres3, 2016)</i>	41

Figura 3.3 - <i>Variação do preço da carne de porco em Portugal, em €/Kg/carcaça, estabelecido para a Classe E, 57% músculo, à entrada matadouro (Fonte: Autoria própria, com base em dados Bolsa do Porco do Montijo, 2016)</i>	41
Figura 3.4 - <i>Interação entre processos (Fonte: Manual da Qualidade Promor)</i>	45
Figura 3.5 - <i>Mapa de processos da Promor (Fonte: Manual da Qualidade Promor)</i> ...	45
Figura 3.6 - <i>Método Integrado de Análise e Avaliação de riscos da Promor (Fonte: Autoria própria, baseada na NP ISO 31000:2013)</i>	47
Figura 3.7 - <i>Elementos de análise do objeto de consideração de riscos (Fonte: Autoria própria)</i>	47
Figura 3.8 - <i>Análise do objeto sobre o qual incide a avaliação de riscos da Promor e suas principais interações (Fonte: Autoria própria)</i>	48
Figura 3.9 - <i>Esquematização dos componentes considerados na análise primária (Fonte: Autoria própria)</i>	48

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

FIPA – Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares

GPP – Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral

IACA – Associação Portuguesa das Industrias de Alimentos Compostos para Animais

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPAC – Instituto Português de Acreditação

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – *International Standard Organization*

NC – Não conformes/Não conformidades

P&S – Produtos e Serviços

PA – Produto acabado

PIB – Produto Interno Bruto

R&O – Riscos e Oportunidades

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

VAB – Valor Acrescentado Bruto

INTRODUÇÃO

No panorama atual, considerando as mudanças rápidas e frequentes, a globalização dos mercados e a emergência da sociedade do conhecimento e da tecnologia, num mundo em constante evolução, torna-se cada vez mais imperativo que as organizações desenvolvam, mantenham e melhorem continuamente estratégias de incrementação da sua competitividade, criação de valor e estabelecimento do seu lugar no mercado. Nessa perspetiva é cada vez mais frequente a decisão estratégica de implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) à luz do referencial NP EN ISO 9001, otimizando a compreensão dos requisitos dos clientes e demais partes interessadas, incrementando a eficácia das ações que permitam à organização dar-lhes cumprimento e melhorando os processos internos e permitindo a abertura de novos mercados. Como forma de manter a relevância e refletir as alterações do contexto atual a versão de 2008 da norma sofreu alteração, sendo publicada a ISO 9001:2015, para a qual as empresas devem preparar a conformidade do seu sistema no prazo de 3 anos.

No seguimento dos desafios e oportunidades de aprendizagem decorrentes deste período de transição normativa surge a realização deste estágio curricular, integrado na Promor – Abastecedora de Produtos Agro-Pecuários, S.A., dedicada à produção e comercialização de alimentos para animais. A Promor, S.A. possui o seu SGQ certificado pela NP EN ISO 9001:2008 sendo objetivo principal deste estágio o desenvolvimento de atividades conducentes às alterações organizacionais requeridas pela NP EN ISO 9001:2015. Definem-se como objetivos específicos deste estágio:

- Revisão documental do SGQ;
- Desenvolvimento de um método de análise e avaliação de riscos;
- Determinação do contexto da Promor, partes interessadas relevantes, riscos e oportunidades organizacionais;
- Revisão dos processos, objetivos e indicadores de desempenho.

Da realização do estágio curricular resultou este relatório, organizado em três capítulos: No primeiro capítulo é apresentada e contextualizada a Promor, S.A., seguindo-se, no capítulo 2, a revisão bibliográfica dos aspetos relevantes da gestão da qualidade e transição normativa e no último capítulo são descritas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

1 A Indústria Agroalimentar e a Promor, S.A.

1.1 A indústria agroalimentar

A indústria agroalimentar, onde se insere a Promor, S.A., inclui um conjunto de atividades relacionadas com a transformação de matérias-primas em bebidas ou bens alimentares, bem como a sua disponibilização ao consumidor final, contemplando, entre outras, a agricultura, a silvicultura, a indústria e serviços e a distribuição. Apresenta uma complexa cadeia de valor, com uma grande diversidade de mercados, produtores e consumidores, sendo um setor altamente competitivo, onde o efeito escala se torna importante, ainda que a predominância seja de pequenas empresas (COMPETE2020, 2016).

A indústria agroalimentar é, atualmente, a indústria transformadora que mais contribui para a economia nacional, quer em termos de Valor Acrescentado Bruto (2,6 mil milhões de euros), quer em termos de Volume de Negócios, traduzido em 14,6 mil milhões de euros, em parte possibilitado pelo investimento na atividade agrícola que tem sido feito nos últimos anos, variando o esforço de investimento entre os 25% e os 30%, desde 2000 (GPP, 2016), pelos incentivos no âmbito de programas como o Programa de Desenvolvimento Rural (PDR) e pelo contexto económico e social vivenciado, com a agricultura a surgir como uma alternativa à situação de desemprego.

O seu desempenho, nos últimos 5 anos, tem-se posicionado acima da média nacional, prevendo-se que se mantenha em crescimento nos próximos anos, assumindo uma grande importância no desenvolvimento do tecido empresarial português (FIPA, 2015). No período 2010-2015 o setor agroalimentar gerou um crescimento do VAB, em volume, em 5,3%, ao contrário do PIB (-4,6%), essencialmente devido à evolução do setor agrícola, em 16,2%, revelando a capacidade de resiliência do setor face à crise económica sentida. Em valor o VAB diminuiu em 3,7%, enquanto que o PIB se manteve relativamente estável, essencialmente devido ao efeito dos preços, principalmente sobre o setor agrícola, podendo esta tendência negativa dos preços resultar num desequilíbrio negocial ao longo da cadeia de valor. (GPP, 2016)

O equilíbrio da balança comercial tem também sido fortemente impulsionado pela indústria agroalimentar, que regista, na última década, uma taxa de crescimento das

exportações superior à das importações. A sua contribuição é fortemente sentida na taxa de empregabilidade, principalmente no interior do país, com 100 000 postos de trabalho diretos e 500 000 indiretos. Realça-se ainda o contributo desta indústria para a sustentabilidade¹ de outros setores económicos, principalmente para os que se posicionam a montante da cadeia de valor, assim como para a afirmação do potencial de evolução da autossuficiência alimentar e da sustentabilidade do consumo nacional.

No período de 2010-2015, na análise ao setor agroalimentar o GPP (2016) destaca o expressivo crescimento da produção de cereais (14%), essencialmente do milho e da batata, e o crescimento da produção animal, essencialmente devido à variação positiva da produção de caprinos e ovinos, em 52%, e de bovinos, em 7,9%. Em 2015 a produção de suínos e de leite, embora tenha registado um crescimento de 6,5% e 4%, em volume, respetivamente, sofreu ferozmente o efeito da redução dos preços, em 12,2% para a carne de suínos e em 14,6% para o leite, essencialmente motivada pelo embargo da Rússia às exportações da União Europeia e à cessação das quotas leiteiras. No que respeita ao volume de negócios o setor das carnes continua a ser dominante na indústria agroalimentar, seguido dos produtos de padaria, alimentos compostos, pesca e leite.

Não obstante das previsões de crescimento e evolução do setor agroalimentar, a Federação das Industrias Portuguesas Agro-Alimentares (FIPA) prevê que a complexidade dos desafios que têm sido colocados à generalidade da economia nacional, e em particular a esta indústria, não abrandem nos próximos anos, tornando-se imperativo a promoção de um compromisso nacional em torno do setor, por forma a reforçar a competitividade, assegurar um enquadramento legal simples e estável, garantir a preservação dos recursos, fomentar o emprego, reforçar a confiança dos consumidores e promover estilos de vida saudáveis.

¹ A definição do termo é amplamente discutido na literatura, uma vez que a sua adoção atual se afasta do conceito primeiro da palavra (Silva & Reis & Amâncio 2014). Apropriado ao contexto, pode definir-se sustentabilidade nas palavras de Cancalcanti (1998): “sustentabilidade significa a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema.”

1.1.1 O setor das rações para animais

Com base na análise de empresas do setor das rações para animais em mais de 130 mil países o estudo “*2016 Global Feed Survey*”, publicado pela Alltech (2016) e analisado pela Associação Portuguesa dos Industriais de Alimentos Compostos para Animais (IACA) (2016), estima uma tonelagem anual, mundial, para 2016, na ordem dos 995,5 milhões de toneladas, o que representa um aumento de 1,5% no último ano, e 14% nos últimos 5 anos. A análise das tendências mundiais dos últimos 5 anos revela que em 2016 o aumento é predominante nos setores da ração para suínos, aves e peixes, bem como uma intensificação da produção nas regiões de África, Médio Oriente, América Latina e Europa, muito embora a China e os EUA continuem a ser os maiores produtores de rações.

Verifica-se, atualmente, e a nível mundial, uma tendência para a redução do número de fábricas produtoras, mantendo-se os níveis de produção nacionais, consolidação da produção esta que permite aumentar a eficiência produtiva, bem como facilita o controlo no que respeita à rastreabilidade e à segurança alimentar. Na Europa, as 5 545 fábricas de rações existentes em 2015, aumentaram a sua produção em cerca de 22%, face ao ano de 2014 (IACA, 2016). O aumento generalizado da produção referente a 2015 pode ser analisada por espécie, destacando-se o aumento de 5% da produção de alimentos para aves (463,69 milhões de toneladas), representando atualmente 47% da produção, e de 3% da produção de rações destinadas a ruminantes (201,36 milhões de toneladas), registando-se, no entanto, uma diminuição na produção mundial de rações para suínos, na ordem dos 2%, com 253,53 milhões de toneladas produzidas, tendência revertida no ano seguinte, de 2016 (IACA, 2016; InformaD&B, 2016).

Em Portugal verifica-se, nos últimos 3 anos, uma tendência decrescente nos resultados das empresas fabricantes de alimentos compostos para animais, com quebras significativas. A Informa D&B vem agora publicar um estudo em que se estima que 2015 tenha ficado marcado por uma “moderação no ritmo decrescente da faturação, até se situar em torno de 1,36 mil milhões de euros, menos 0,7% do que no ano anterior” (InformaD&B, 2016), dos quais 1,171 mil milhões de euros correspondem à fatia respeitante às rações para animais de criação (INE, 2016), onde se insere a Promor. Esta perda sentida no setor representa cerca de 100 milhões de euros em receitas, nos últimos 3 anos.

O estudo da Informa D&B (2016) refere que o centro do país concentra mais de 45% das empresas dedicadas ao fabrico de rações, seguida do Alentejo (20%), Lisboa (15%) e a zona norte do país (9%).

1.2 Promor, S.A.

A Promor, S.A, doravante Promor, é uma empresa sediada na localidade de Boa Vista, Leiria, pertencente à indústria agroalimentar, cuja atividade económica é a Fabricação de Alimentos para Animais de Criação (exceto Aquicultura) (CAE 10912). A Promor “nasceu da vontade de um agrupamento de produtores de suínos e revendedores de rações que juntaram esforços no sentido de criarem uma marca própria capaz de contribuir decisivamente para a melhoria do produto final (carne de suíno).” (Grupo Promor, 2007). Estes eram trabalhadores da exploração pecuária Morgado Pecuária, razão pela qual a empresa assumiu a denominação inicial de PROMOR: PRO-Morgado, constituindo-se em 1978 a Promor, Lda., que mais tarde viria a converter-se em Promor, S.A. A partir de 1988 começa a ser constituído o denominado Grupo Promor, não estando formalizado enquanto grupo, representando uma estrutura dominada pela Promor, S.A., que detém atualmente participações maioritárias num conjunto de outras sociedades, conforme esquematizado na Figura 1.1.

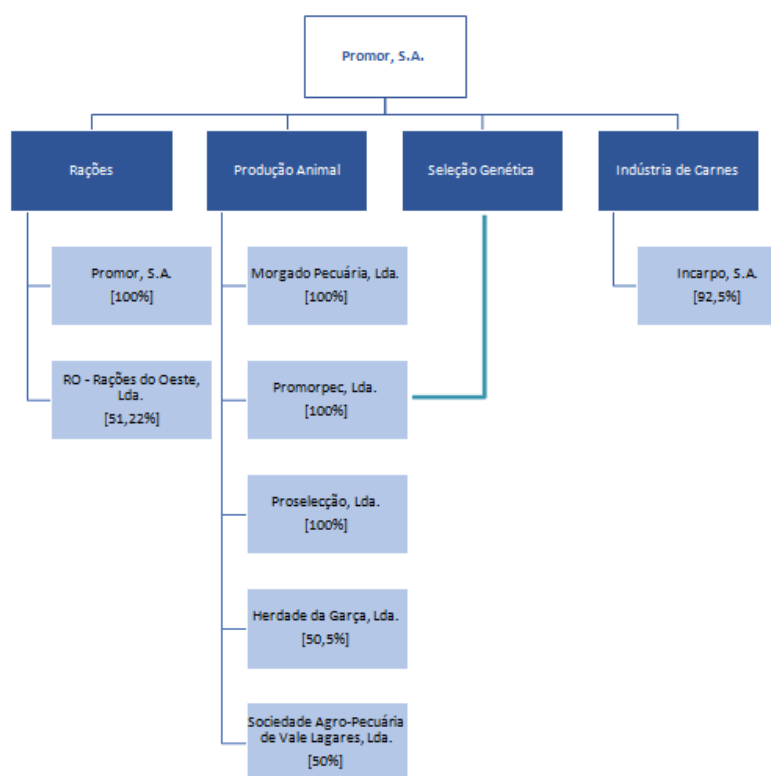


Figura 1.1 - Sociedades com participação da Promor, S.A., constituindo o informal "Grupo Promor" (Fonte: Autoria própria, com base em dados do Relatório e Contas Promor, 2016)

Esta aquisição de participações surge, e progride, com o objetivo de atingir a auto-sustentação das diferentes unidades de negócio, integrando verticalmente quatro indústrias complementares que estabelecem múltiplas relações entre si (Figura 1.2).

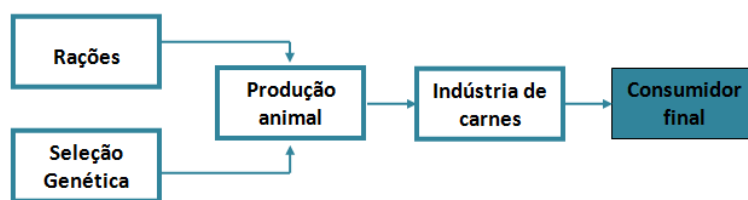


Figura 1.2 – Fluxo de negócio do “Grupo Promor” (Fonte: Autoria própria, com base em dados do Relatório e Contas Promor, 2016)

A Promor, S.A. é participada por uma minoria de empresas, sem relevância no capital acionista, sendo dominada por mais de 200 acionistas individuais, que no seu conjunto detêm a quase totalidade do capital da empresa. O capital social da Promor é de 12 677 785€.

A organização integra 91 colaboradores, distribuídos conforme o organigrama funcional da Figura 1.3².

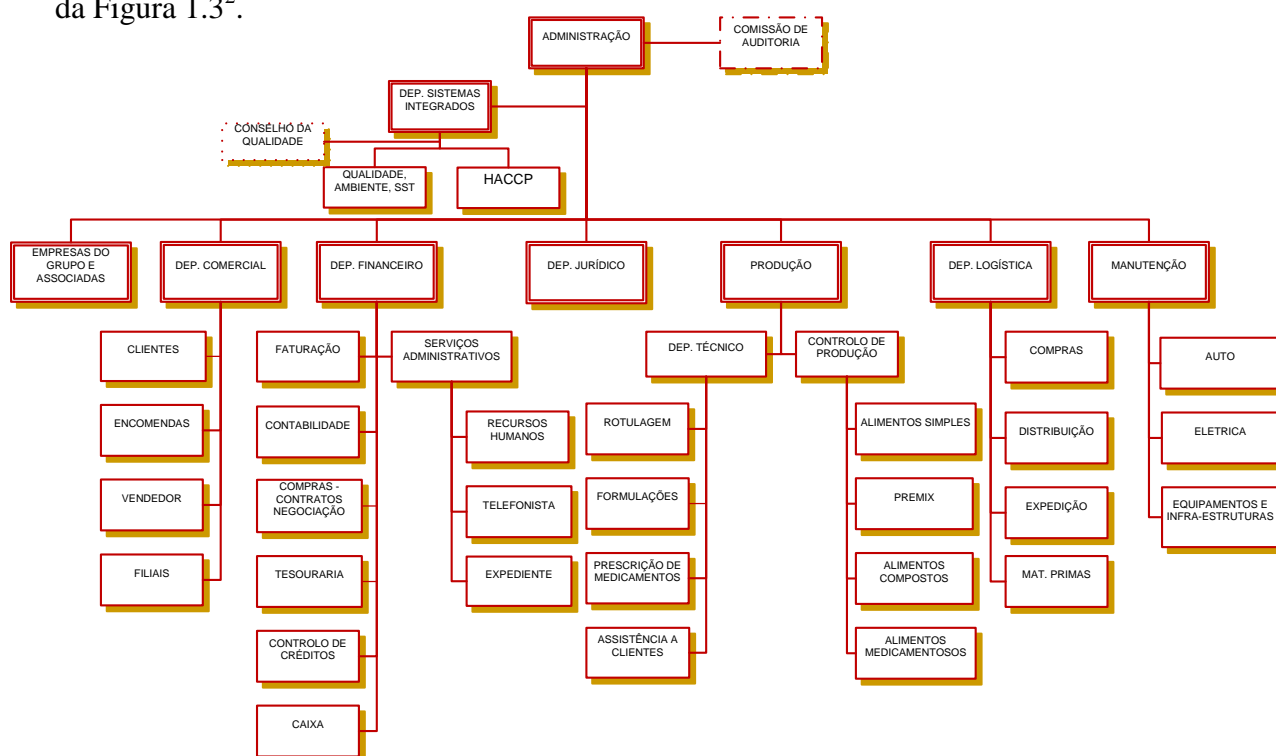


Figura 1.3 - Organigrama funcional da Promor, S.A. (Fonte: Promor, 2016)

² A Comissão de Auditoria é um órgão estatutário da empresa, que embora não possua, atualmente, conselho fiscal, funciona como tal.

A sua atividade principal reside na produção e comercialização de rações para animais de criação (suínos, ovinos, caprinos, bovinos, coelhos e aves), a granel e ensacados, apresentando uma capacidade instalada de 503,75 toneladas por dia³, mais de 18 000 toneladas/ano. A Promor labora atualmente em regime de produção de 2 turnos (2 turnos diários, 5 dias por semana), com uma produção média de 253 toneladas/dia.

1.2.1 Produtos e serviços

A Promor presta serviços de apoio técnico, que se traduzem no apoio da direção técnica, constituída por um experiente veterinário. O serviço de apoio técnico pode ser prestado em dois momentos: (1) Na conceção de fórmulas personalizadas em conjunto com o cliente e (2) Apoio veterinário na resolução de problemas sanitários nas explorações animais, com respetivo aconselhamento nutricional.

Os produtos produzidos pela Promor dividem-se em duas categorias, bem como a própria estrutura fabril que opera de forma fisicamente separada: Alimentos Simples ou Cereais e Alimentos Compostos (Figura 1.4).

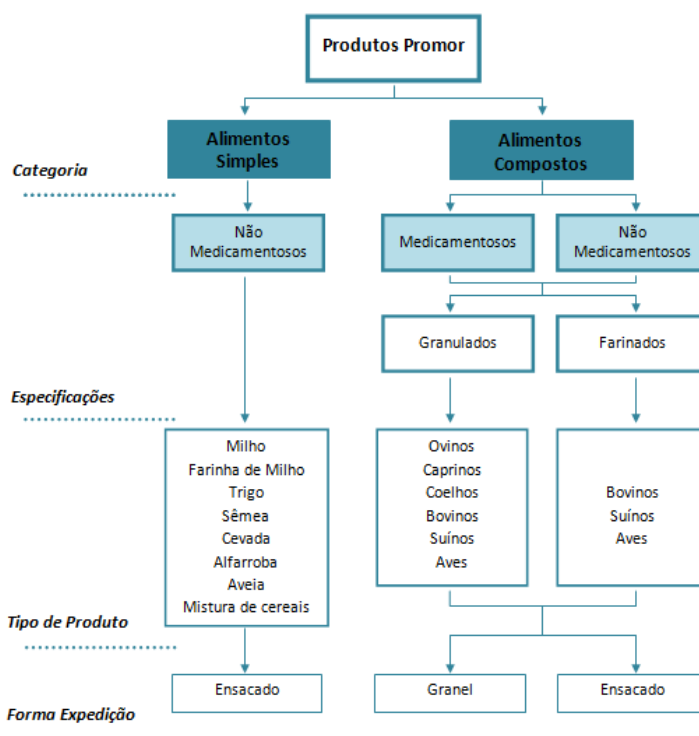


Figura 1.4 - Produtos produzidos pela Promor (Fonte: Autoria própria, com base em documentação do SGQ da Promor)

³ A capacidade instalada corresponde à capacidade de produção máxima de produto acabado calculada para um período de laboração de 24 horas/dia.

Os Alimentos Simples são constituídos por cereais ou misturas de cereais, na forma em que são rececionados ou sujeitos apenas a processos de trituração, utilizados para fins não específicos no que se refere ao estágio de desenvolvimento ou estado sanitário dos animais a que se destinam. Embora praticamente todas as espécies possam consumir estes alimentos simples, o mais comum é que se destinem a aves. A comercialização de alimentos simples representa cerca de 2,3% do volume de faturação e a sua produção é levada a cabo em pavilhão próprio e fisicamente separado da estrutura fabril maioritária – denominada secção dos cereais. O processo produtivo destes produtos, resumidamente, é composto pela receção e controlo de qualidade da matéria prima a incorporar (essencialmente milho, trigo, cevada, óleo de soja e carbonato de cálcio), seguida de armazenamento em silos próprios. Quando necessário os cereais são aspirados a um circuito fechado com balança de doseamento e pesagem e ensacados manualmente, para posterior expedição ou armazenamento do produto acabado (PA). Parte do milho consumido passa por um processo intermédio de trituração, dos quais resulta farinha de milho e milho britado, para ensaque direto ou incorporação em produto de misturas para aves.

Os Alimentos Compostos são alimentos produzidos pela mistura e transformação de diversas matérias-primas incorporadas em formulações pré-definidas e com um propósito específico para as diferentes etapas de crescimento ou estados sanitários dos animais a quem se destinam. De forma sucinta, as matérias primas rececionadas na Promor, uma vez realizado o controlo de qualidade à receção, por comparação com critérios previamente definidos, são armazenadas em silos, tegões ou armazéns específicos, consoante a natureza da matéria prima (MP) rececionada. Quando necessárias a MP é aspirada, despoeirada e conduzida por um sistema sem-fim para as células de doseamento. Estas células são controladas através do *software* ESTFeed, onde estão introduzidas as fórmulas que se pretendem fabricar, sendo doseada a MP requerida para a fabricação, misturando-se na misturadora, onde também se injetam diretamente as MP líquidas (óleos, gorduras e fungicidas) e pré-misturas. A mistura é posteriormente moída e, a partir daqui, separada em duas linhas, consoante se trate de um produto medicamentoso ou não. Seguem-se processos de nova mistura, granulação e arrefecimento, com posterior armazenagem, se produto para expedir a granel, ou ensaque com posterior armazenamento.

As formulações dos alimentos são definidas pelo médico veterinário responsável pela direção técnica e podem ser formulações da autoria da Promor ou desenvolvidas em parceria com o cliente, para comercialização exclusiva ao mesmo e garantindo a confidencialidade das mesmas.

1.2.1.1 *Matérias-Primas consumidas*

As matérias-primas consumidas pela Promor para a produção dos seus produtos são essencialmente de duas naturezas: 95% dos consumos, em volume, correspondem a cereais (com uma fatia de 92% dos custos com matérias-primas), e os restantes 5%, em volume, 8% em valor, correspondem a gorduras, aditivos minerais, vitaminas e outros constituintes, conforme Figura 1.5. No Apêndice 1 detalham-se as matérias-primas consumidas na Promor. Dos cereais consumidos pela Promor o milho, a soja e o trigo representam no seu conjunto uma fatia de 76%, em volume, da matéria-prima consumida, 74% dos custos totais relativos à aquisição de matérias-primas, no 1º semestre de 2016. Estes dados são concordantes com o denotado a nível mundial, com o milho e a soja a ocuparem os lugares primordiais no que respeita aos ingredientes padrão das rações destinadas à alimentação animal, segundo dados publicados pela Alltech (2016).

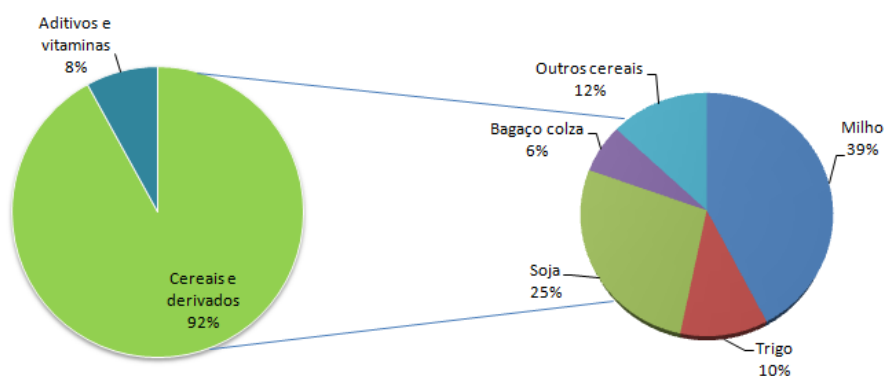


Figura 1.5 - Distribuição de custos com M.P. (€), 2016 (Fonte: Autoria própria, baseado em dados internos de aquisição de MP da Promor, 2016)

O milho consumido, o componente de maior consumo pela Promor, provém maioritariamente de países terceiros, sendo um cereal bastante abundante, com previsões de continuidade, conforme avançam a FIESP (2016) e o *Committee for the Common Organisation of Agricultural Markets* (2016) apresentando os resultados

publicados pelo *U. S. Department of Agriculture* (USDA), para a previsão da produção mundial da colheita 2016/2017 como um novo recorde, situando-se nas 1028 milhões de toneladas, o que representa um aumento de 7,2% em relação ao ciclo anterior. Os EUA e a China continuam a constituir os maiores produtores, e consumidores, deste cereal, no entanto é no Brasil que se prevê o maior diferencial para o crescimento expectável da produção. Para a mesma colheita prevê-se um consumo global também a níveis recorde, chegando aos 1017 milhões de toneladas, bem como um aumento, em 5,5%, do *stock* final de milho.

A soja, micronizada e, principalmente, soja a 44%, ocupa o segundo lugar na listagem de matérias-primas mais consumidas, tendo vindo, no entanto, a diminuir no último ano, em cerca 12% face ao semestre anterior. Também a produção mundial de soja se prevê aumentada na colheita 2016/2017 (segundo o USDA estima-se a produção mundial de 329,8 milhões de toneladas, volume que supera em 5,7% o volume de produção de 2015/2016). Os EUA, Brasil e Argentina continuam a ocupar as posições de topo no que respeita à produção e exportações mundiais, sendo a China o maior consumidor mundial.

O consumo de trigo pela Promor tem vindo a aumentar nos últimos períodos de análise, com um consumo atual de mais 95% do que no semestre homólogo, e 84% face ao semestre anterior. O USDA prevê que a produção mundial deste cereal para o período 2016/2017 atinja um recorde na ordem das 743,4 milhões de toneladas, com os EUA como maior produtor e a Rússia como maior exportador mundial de trigo. As necessidades de consumo de trigo, estima-se, serão de mais 8% face à colheita anterior, tendência mantida desde 2013. (*Committee for the Common Organisation of Agricultural Markets*, 2016)

De um modo geral, com maior exceção do trigo, o consumo de matérias-primas, em tonelagem consumida, decresceu no 1º semestre de 2016 face a 2015⁴, acompanhando o decréscimo da produção registado. A variação de consumo e preços de aquisição de matéria-prima pela Promor, no período 2015-2016 encontra-se no Apêndice 1.

⁴ Para o consumo de cereais o decréscimo foi de 4% face ao semestre homólogo e de 10% face ao segundo semestre de 2015; o consumo de gorduras, aditivos, vitaminas e outras matérias-primas diminuiu em 1% face ao período homólogo e 7% face ao segundo semestre de 2015.

A Promor comercializa os seus produtos através da sua sede (fábrica) mas também em lojas, possuindo atualmente quatro estabelecimentos comerciais.

1.2.2 Lojas Promor

Atualmente a Promor possui lojas na zona centro, especificamente em Pombal, Leiria, Alcobaça e Cadaval. As lojas Promor representam cerca de 5% do volume anual de vendas da empresa, distribuídos conforme Figura 1.6. As lojas apresentaram, em 2016, uma tendência de crescimento no seu volume de vendas, na ordem dos 3%.

Nos estabelecimentos comerciais são comercializados maioritariamente produtos Promor mas também é feita a revenda de produtos agrícolas, pecuários e para animais de companhia (*pets*), na distribuição representada na Figura 1.7.

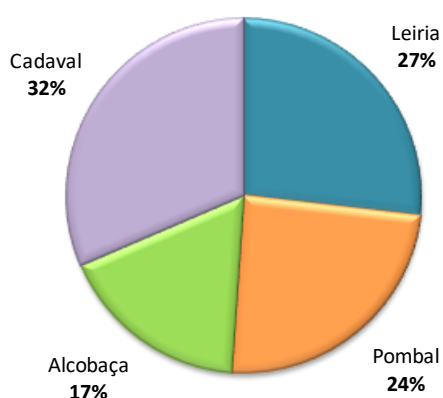


Figura 1.6 - Distribuição do volume de vendas total das lojas Promor (Fonte: Autoria própria, com base em dados internos de faturação)

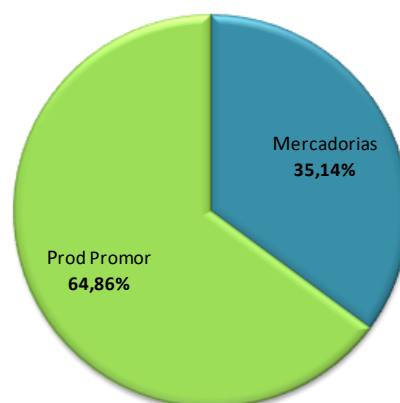


Figura 1.7 - Distribuição do tipo de produtos comercializados nas lojas Promor (Fonte: Autoria própria, com base em dados internos de faturação)

1.2.3 Clientes e concorrentes

As suiniculturas e empresas dedicadas à revenda de produtos agro-pecuários constituem os principais clientes da Promor. Além destes consideram-se ainda como clientes as próprias lojas da Promor. Uma parte muito significativa da produção da Promor é destinada às suiniculturas suas associadas, representando 40% do destino da produção total. Na Figura 1.8 apresentam-se os principais grupos de clientes da Promor e a sua representatividade.



Figura 1.8 - Representatividade dos clientes Promor 2016 (Fonte: Autoria própria, com base em dados internos de faturação)

Relativamente às espécies animais para os quais a Promor produz alimentos constata-se que a porção mais significativa se destina a suínos, representando 73% da produção do primeiro semestre de 2016 (Figura 1.9), o que torna a Promor muito dependente face ao setor suinícola. No entanto no 1º semestre de 2016, face a período homólogo, verificou-se um decréscimo na produção de alimentos para suínos, na ordem dos 9,3%, ao contrário do registado para as restantes espécies, sendo os alimentos destinados a bovinos os que mais contribuíram para o aumento (Figura 1.10). As rações para aves registaram um aumento na ordem dos 3,6%, coerente com a tendência mundial de aumento da produção deste tipo de rações. Ainda assim o aumento verificado não foi suficiente para evitar que, na generalidade, a produção e vendas da Promor sofressem uma redução de cerca de 4,6% no 1º semestre de 2016, comparativamente ao semestre homólogo.

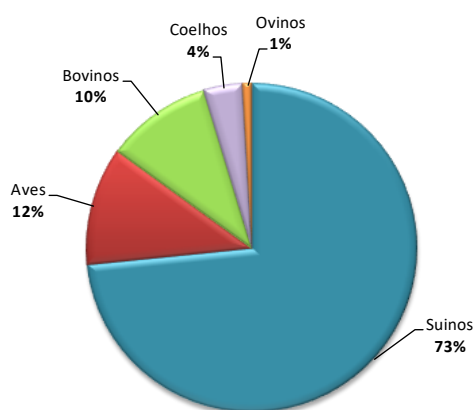


Figura 1.9 - Distribuição do tipo de produtos produzidos pela Promor, por tipo de animal, no 1º Semestre 2016 (Fonte: Autoria própria, com base em dados internos Promor, 2016)

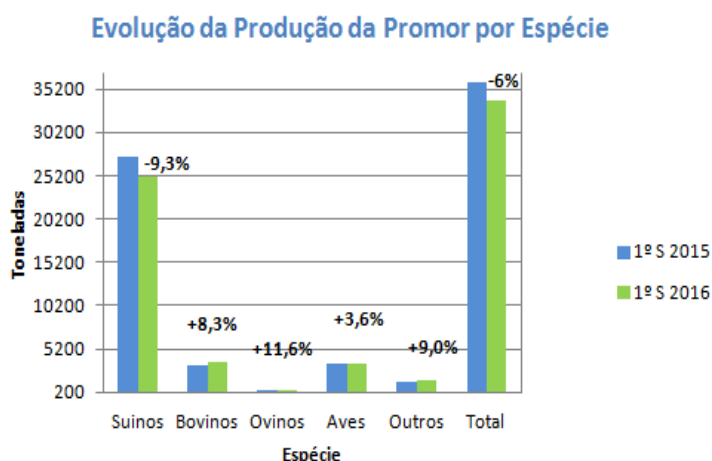


Figura 1.10 - Evolução da produção da Promor por espécie 2015-2016 (Fonte: Autoria própria, com base em dados internos Promor)

A quota de mercado detida pela Promor no que concerne às espécies alvo dos seus produtos, e calculada com base nos dados da produção mensal disponibilizadas pela Associação Portuguesa das Industrias de Alimentos Compostos para Animais (IACA), encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1 - Quota de mercado detida pela Promor, por espécie animal, no 1º semestre de 2016 (Fonte: Autoria própria, com base em dados internos de faturação e dados IACA, 2016)

Espécie	Quota de mercado
Suínos	9%
Bovinos	2%
Ovinos	2%
Aves	1%
Outros	2%
Total	3%

A dependência da Promor face ao setor suinícola adquire especial relevância e representa um maior risco no panorama atual, derivado das dificuldades que o setor tem atravessado. Embora a carne de suínos ocupe o lugar maioritário na produção nacional, representando, em 2015, cerca de 45,6% desta, reconhecendo-se que cerca de 7% das empresas alimentares pertençam a este sector e ainda considerando que a alimentação animal constitui o fator de custo mais importante das produções pecuárias (IACA, 2015), o mercado das pecuárias sofreu, nos últimos anos, sérias quebras, o que não beneficiou empresas na posição que a Promor ocupa na cadeia de valor.

António Tavares, Presidente do Grupo de Trabalho de Carne de Porco do COPA-COGECA à IACA (2016) afirma que “tudo aponta para que esta seja a pior crise de sempre” no setor. A crise experienciada foi justificada, pela IACA (2016), essencialmente pelo desequilíbrio entre a oferta e a procura, dado o aumento considerável da produção europeia (na ordem dos 1,6% em 2014 e 2,6% em 2015), ainda que, em 2015, a europa recuperasse as exportações (na ordem dos 8%) pela procura de mercados alternativos, ainda assim não suficiente para igualar o aumento da produção. As dificuldades no escoamento dos produtos surgiram também na sequência do embargo russo, uma vez que a Rússia absorvia uma parcela significativa da produção (em 2013 cerca de 25% das exportações portuguesas, ou seja, 3% da produção nacional). O mesmo autor explica que a crise vivenciada no ano de 2015 distingue-se das que outrora tenham afetado o setor uma vez que, nessas, embora se verificasse uma

redução na produção de suínos a maioria dos suinicultores conseguiram sobreviver muito graças ao apoio prestado pelas fábricas de rações, que frequentemente funcionavam como um “banco de emergência de produção”. Situação contrária verificase na atual contingência, em que as fábricas de rações não conseguem ter a disponibilidade financeira para prestar o apoio de outrora.

A organização destes fatores, alicerçada ainda na conjuntura política, económica e social atual proporcionou uma crise no setor, registada em toda a Europa mas colocando principalmente Portugal num cenário pouco favorável.

Embora em 2016 se tenha assistido a uma estabilização do crescimento, no ano de 2015, no contexto de crise relatado, verificou-se, ainda assim, a continuidade da tendência dos últimos anos do aumento do efetivo de suínos em Portugal (IFAP, 2016), essencialmente por conta da criação de grandes grupos de produção que têm vindo a absorver aqueles que não conseguem sobreviver por si, aumentando a produtividade das explorações (IACA, 2016). Ainda assim Portugal continua a não ser autossuficiente no que respeita ao setor das carnes, satisfazendo, com dados relativos a 2015, cerca de 72% das necessidades de consumo geral, sendo autossuficiente no consumo de carne de suínos em cerca de 64,7% e 47,5% nas necessidades de consumo de carne de bovino.

A produção de alimentos para suínos e bovinos, na conjugação, que apresentou um decréscimo de cerca de 1,5% em 2014, face a 2013, contou, em 2015, com o aumento da produção em cerca de 3,1% (IACA, 2015). Atualmente o setor está a tentar recompor-se, com o preço da carne de porco a atingir valores de cotação em bolsa significativamente superiores aos registados no ano de 2015.

Quanto à concorrência, consideram-se concorrentes da Promor todas as empresas cuja atividade seja a produção de rações para animais de criação e as lojas de revenda de produtos pecuários e para Pet's na zona geográfica do centro.

1.2.4 Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho e Segurança Alimentar

A Promor possui licenciamento ambiental, por imposição estabelecida no DL n.º 173/2008, de 26 de Agosto, tendo em conta a sua atividade e a capacidade produtiva instalada. A água consumida provém inteiramente da rede de abastecimento público, e é

utilizada para fins domésticos (sanitários e restantes zonas sociais) e para fim industrial (caldeira de produção de vapor de água para o processo de granulação), num total de cerca de 2628 m³ ao ano. A energia consumida apresenta-se na forma de energia elétrica, fuelóleo (caldeira de produção de vapor) e gasóleo (viaturas e gerador de emergência), possuindo reservatórios superficiais para armazenamento dos recursos energéticos líquidos. Derivado do seu consumo médio global de energia a Promor está abrangida pelo Sistema de Gestão dos Consumos Intensivos de Energia (SGCIE). A Promor separa os seus resíduos por fluxos e fileiras e procede ao seu armazenamento em parques de resíduos especificamente destinados para o efeito, sendo posteriormente encaminhados para valorização, tratando-se essencialmente de papel, cartão e plástico provenientes de embalagens e ainda metais, aparas e limalhas de metais ferrosos, óleos e filtros de óleo.

No que respeita à Segurança e Saúde do Trabalho, a Promor adotou a organização interna dos serviços de segurança e saúde do trabalho. Os principais riscos laborais identificados são riscos físicos, maioritariamente relacionados com a movimentação de cargas, operações com componentes mecânicos, viaturas e equipamentos e a exposição a poeiras. No ano de 2016 registaram-se 9 acidentes de trabalho, todos eles resultando de uma incapacidade superior a 1 dia, responsáveis por 0,5% da taxa de absentismo (totalizada em 4,2%). Em 2016 a taxa de frequência de acidentes de trabalho foi de 44,3⁵, a taxa de gravidade de 723,3⁶ e a taxa de incidência de 7,4⁷.

Por se tratar de uma empresa do setor alimentar dedicada à produção, transformação, armazenagem e distribuição de géneros alimentícios a Promor tem implementado um sistema de HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point* ou Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos). Este é um sistema de implementação obrigatória para todas as empresas do setor alimentar, decretada pelo Regulamento (CE) nº852/2004, sob fiscalização da ASAE, e opera como um método preventivo que objetiva evitar potenciais riscos capazes de causar danos no consumidor, levando a cabo um conjunto de medidas como forma de reduzir ou eliminar perigos (químicos, biológicos e físicos)

⁵ Taxa de frequência: Previsão de acidentes de trabalho com baixa médica para um milhão de horas trabalhadas

⁶ Taxa de gravidade: Número de dias úteis perdidos por ano, por cada milhão de horas trabalhadas

⁷ Taxa de incidência: Número de acidentes por ano de trabalho e por 1000 trabalhadores

para garantir que não são colocados à disposição do consumidor final alimentos não seguros (ASAE, 2007).

O sistema HACCP baseia-se na consideração de um conjunto de pré-requisitos que visam controlar os perigos associados ao meio envolvente do processo produtivo e que, uma vez contemplados, permitem a implementação efetiva do sistema (Figura 1.11). O sistema HACCP em si permite o controlo dos perigos associados ao próprio processo produtivo e, segundo o *Codex Alimentarius*, apenas é possível implementar e manter eficazmente quando considerados sete princípios, sendo eles: (1) Identificar os perigos e as medidas preventivas, (2) Identificar os pontos críticos de controlo (PCC's), (3) Estabelecer limites críticos para cada medida associada a cada PCC, (4) Monitorizar/controlar cada PCC, (5) Estabelecer medidas corretivas para cada caso de limite em desvio, (6) Estabelecer procedimentos de verificação e (7) Criar sistema de registo para todos os controlos efetuados (ASAE, 2007).

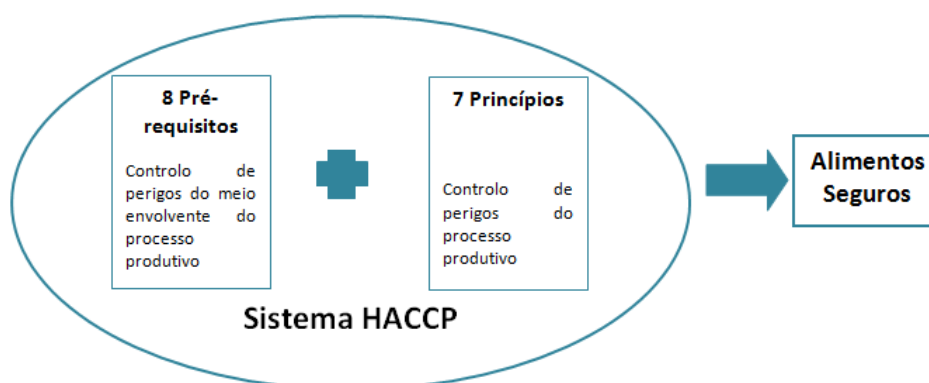


Figura 1.11 - Componentes de um sistema HACCP (Fonte: Autoria própria, com base em informação ASAE, 2017)

1.2.5 Gestão da Qualidade na Promor, S.A.

A Promor mantém, desde 2010, um sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) certificado pela NP EN ISO 9001:2008, cujo âmbito inclui a sede (fábrica) e as quatro lojas de venda a retalho, nas suas valências de produção e comercialização de produtos destinados à alimentação animal. A SGS é a entidade acreditada que certifica o SGQ da Promor. A manutenção eficaz e eficiente deste sistema é uma responsabilidade de cada um dos *stakeholders* internos da organização e a responsabilidade do mesmo atribui-se particularmente à gestão de topo/administração, constituída por três intervenientes – Diretor geral e Administradores – e ao responsável pelo Departamento da Qualidade.

Atualmente, e por força da revisão normativa efetuada em 2015 o sistema de gestão da qualidade encontra-se em revisão, sendo intenção da Promor a continuidade da certificação, razão pela qual aceitei um estágio nesta área.

A Promor organiza as suas atividades em seis processos que se inter-relacionam: Gestão, Medição e Melhoria, Gestão de Recursos Humanos, Vendas, Infraestruturas e Ambiente para a operação dos processos e Produção. Estes processos são monitorizados e o seu desempenho avaliado na ótica da melhoria contínua, implementando medidas corretivas que permitam melhores resultados.

A Promor apoia-se no seu SGQ para a concretização dos seus objetivos, estratégicos e operacionais. No seu Plano de Negócios e Diretrizes de Gestão para 2016 a Promor estabelece como objetivo de produção as 72 000 toneladas, menos 6 000 toneladas do que as previstas no ano anterior, fruto do decrescente volume de vendas registado nos últimos 4 anos. Pretende-se ainda que a melhoria contínua dos processos permita um custo médio de 75€/tonelada produto vendido, com uma margem de 82/tonelada, assegurando a rentabilidade líquida das vendas de 2%, sem considerar a equivalência patrimonial, almejando-se resultados de 490 000€ para o ano de 2016, mais 15 000€ do que o resultado líquido conseguido em 2015. A consolidação da política de recuperação de crédito mal parado, a redução dos gastos de financiamento bancário e o crescimento no mercado de revenda foram também objetivos estabelecidos para o mesmo ano. Pretendeu-se que 2016 fosse um ano de recuperação, na sequência das dificuldades sentidas nos últimos anos, especialmente em 2015: A rentabilidade líquida dos capitais próprios foi de -9,1%, face aos 5,5% de 2014, o resultado operacional foi de 136 682,79€, face aos 2 432 420,11€ em 2014, o EBITDA atingiu o valor de 1 736 840,33€, contra os 2 630 954,18€ de 2014 e a autonomia financeira decresceu dos 42,2% em 2014 para os 40,2% em 2015. O ano de 2015, no entanto, ficou marcado pelo aumento do indicador de fundo de maneio dos 633 856,17€ em 2014 para os 1 912 606,47€ em 2014, obtendo-se um resultado líquido na ordem dos 476 ME e rentabilidade do ativo na ordem dos 1,43%, com um total de ativos de 31 609 037,24€, contra os 34 105 177,03€ em 2014.

A análise do contexto da Promor, dado constituir uma das atividades associadas à revisão normativa, encontra-se adiante neste trabalho.

2 Gestão da Qualidade

2.1 Qualidade

Qualidade é, segundo a NP EN ISO 9000:2015, “o grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas”, i.e., o grau de satisfação das necessidades ou expectativas expressas, dadas por um conjunto de elementos diferenciadores intrínsecos. Ao longo dos anos várias têm sido as definições apontadas ao termo, como sejam a satisfação do cliente, para Deming, a aptidão para a utilização, na definição de Juran, a conformidade com os requisitos, nas palavras de Crosby e ainda a qualidade como o processo global que abrange toda a organização, segundo Feigenbaum (Leal, 2011, cit. por Duarte, 2012).

A qualidade, e o seu controlo, é uma preocupação que remonta a tempos antigos da história da humanidade e que tem evoluído ao longo do tempo. São tradicionalmente descritas quatro fases evolutivas da qualidade (AEP, 2003):

1. **Inspeção** – Qualidade do produto: Nesta fase o principal foco era a verificação do produto final, cujo ênfase era colocado na uniformidade do produto, com recurso a instrumentos de medição.

2. **Controlo da qualidade** – Qualidade do processo: Na sequência da evolução da do contexto o foco continuava a ser a uniformidade do produto, mas com recurso a menos atividades de inspeção, recorrendo-se a instrumentos e técnicas de análise estatística derivado dos custos de uma inspeção final a 100%.

3. **Garantia da qualidade** – Qualidade do sistema: A preocupação primária das organizações passa a ser a coordenação, sendo a qualidade dos produtos e serviços uma prioridade a assegurar não apenas no produto final mas em toda a cadeia de produção e com a contribuição de todos os grupos funcionais.

4. **Qualidade total ou gestão estratégica da qualidade** – Qualidade do negócio: A era da gestão da qualidade total é produto das três fases evolutivas anteriores. Engloba o uso da qualidade em todos os aspetos do negócio, aplicando-se a tudo quanto nele se faz.

A gestão estratégica da qualidade marca a atualidade das organizações, fazendo uso de um conjunto de ferramentas da qualidade (como *kaizen*, *benchmarking*, reengenharia,

quality function deployment, entre outras) potenciadoras da manutenção de sistemas de gestão da qualidade transversais à organização e capazes de conferir eficiência e eficácia aos processos, almejando a conformidade e a satisfação. O culminar dos esforços na implementação e manutenção de um sistema de Qualidade deve ser a certificação do SGQ uma vez que não basta o cumprimento dos requisitos normativos atuais, é necessária a implementação de ciclos integrados e sistemáticos de revisão e melhoria. A certificação do SGQ é abordada adiante.

A qualidade constitui, acima de tudo, uma cultura e uma predisposição permanente, constituindo uma abordagem global que mobiliza todos os recursos humanos da organização, induzindo a mudança e a melhoria contínua, dinamizando e revolucionando os sistemas e as organizações como um todo.

2.2 Princípios de gestão da qualidade

Para que a gestão da organização permita conduzir aos melhores resultados, e como base da garantia da qualidade e da manutenção do sistema de gestão da qualidade, são identificados atualmente, e de acordo com a ISO 9000, sete princípios da qualidade, sobre os quais assentam os referenciais ISO 9001 e ISO 9004. Estes princípios, originalmente oito, desenvolvidos nos anos 90, com participação de Deming, Crosby, Feigenbaum, Juran, Ishikawa e outros, mantiveram-se praticamente inalterados ao longo do tempo, sofrendo agora pequenos ajustes com a revisão da norma, cujo mais significativo é a inclusão da “abordagem sistémica de gestão”, no princípio único da “abordagem por processos” (APCER, 2015). Não sendo requisitos para o SGQ, são considerados pela *International Organization for Standardization (ISO)* como regras, normas e valores que devem ser usados como base para a compreensão e gestão de um SGQ, sendo eles (ISO 9000, 2015; APCER, 2015, ISO, 2015):

✚ **Foco no cliente:** O foco da organização deve ser o seu cliente, conhecendo-se as suas necessidades atuais e futuras por forma a corresponder aos seus requisitos e, sempre que possível, superar as suas expectativas;

✚ **Liderança:** Na medida em que são os líderes quem estabelece o propósito e orientação da organização compete-lhes a eles a criação e manutenção de um ambiente interno que permita o pleno desenvolvimento das pessoas com vista ao cumprimento dos objetivos organizacionais;

✚ **Comprometimento das pessoas:** Pretende-se que pessoas competentes e habilitadas se comprometam com o cumprimento dos objetivos organizacionais, sendo essenciais para a criação de valor na organização;

✚ **Abordagem por processos:** Quando as atividades da organização são compreendidas e geridas como sequências de processos que se inter-relacionam e influenciam mutuamente, operando enquanto sistema único e coerente, os resultados tornam-se mais previsíveis e consistentes;

✚ **Melhoria:** A melhoria enquanto foco das organizações produz resultados mais satisfatórios, sendo essencial para a manutenção dos níveis de *performance*, permitindo a criação de novas oportunidades e uma melhor preparação para reagir às mudanças, internas e/ou externas;

✚ **Tomada de decisão baseada em evidências:** As decisões que são tomadas com base na análise e avaliação de dados concretos são, além de mais fiáveis, capazes de produzir os resultados almejados, permitindo o estabelecimento de claras relações de causa-efeito;

✚ **Gestão das relações:** A gestão dos relacionamentos com as partes interessadas conduz a um sucesso sustentado, uma vez que os interesses dos *stakeholders* interferem na *performance* organizacional.

2.3 Sistemas de Gestão da Qualidade

“A *quality management system* is the way your organization directs and controls those activities that are related (either directly or indirectly) to achieving its intended results. Broadly, it consists of your organization’s structure together with the planning, processes, resources and documented information that you use to achieve your quality objectives (such as for meeting your customers’ and relevant interested parties’ requirements, to improve your quality management system, or to improve your products and services).”, define o ISO/TC 176⁸ (2016). Assim, considera-se que um SGQ é a forma de definir como uma organização pode conhecer os requisitos dos seus clientes e outras partes interessadas (ISO, 2015). Lobo (2013) descreve o SGQ como um conjunto

⁸ Technical Committee 176 da International Organization for Standardization (ISO)

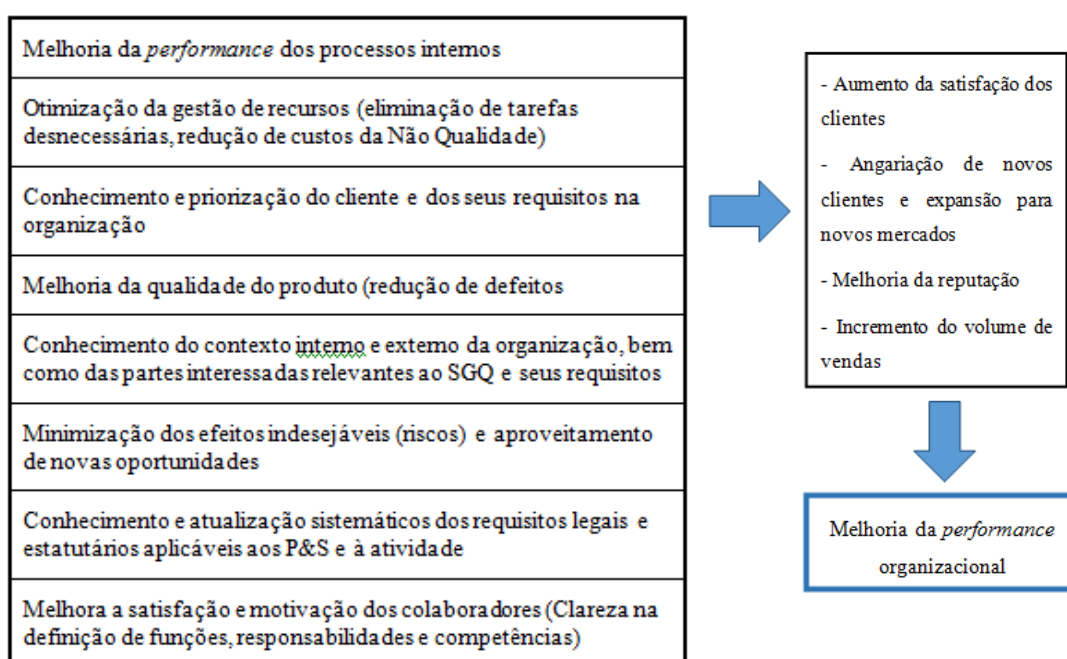
de técnicas e de estratégias de administração que objetivam coordenar e promover a qualidade em todos os processos da organização.

A decisão da implementação de um SGQ é uma decisão estratégica, tomada ao mais alto nível, que auxilia as organizações a impulsionar a sua *performance* e competitividade e a providenciar uma estrutura sustentável (IPQ, 2015; ISO, 2016).

Um sistema de gestão da qualidade pode ser aplicado em organizações de todas as dimensões, naturezas e contextos, com as adequações particulares que as diferenças organizacionais implicam (ISO, 2015).

Existem atualmente um conjunto de normas, de subscrição voluntária, que fornecem diretrizes para a implementação e manutenção de SGQ – As normas da família ISO 9000, com especial ênfase no referencial ISO 9001:2015, adiante detalhado, que estabelece os requisitos para SGQ.

Os benefícios organizacionais de um SGQ implementado à luz da ISO 9001, são vastos, amplamente descritos na literatura e do consentimento geral. Em suma conduz a uma mais eficiente forma de trabalhar dado que todos os processos organizacionais estão alinhados e compreendidos por todos no seio organizacional e são geridos de forma mais eficiente, potenciando um aumento da produtividade e eficiência, com a diminuição de custos internos. O organismo ISO (2015), Fonseca (2015), Sawant (2016), Esa & Yusof (2017) entre muitos outros, apontam alguns benefícios mais específicos, entre eles:



Além da consideração das normas publicadas pelo *International Standards Organization* existem outras metodologias usadas por diferentes organizações como forma de implementarem e manterem eficaz e eficiente o seu SGQ, como sendo a metodologia 6-Sigma, metodologias Lean, Gestão da qualidade total, modelo Malcom Baldrige, o *European Quality Award Model* (Sawant, 2016). Ainda assim as práticas de gestão da qualidade apresentadas pelas normas ISO possuem atualmente uma maior popularidade face aos demais, derivado da sua natureza genérica, com grande espectro de organizações para as quais é adequável, bem como do seu maior alinhamento, face a outros métodos, com a filosofia da gestão da qualidade total (Evans & Lindsay, 2013, cit. por Sawant, 2016).

2.4 Referenciais da Qualidade

Como forma de fornecer recomendações e orientações *standard* às organizações no que diz respeito aos seus SGQ existem um conjunto de referenciais normativos, de aplicação voluntária, elaborados pelo organismo ISO - *International Organization for Standardization*, reconhecidos e aceites mundialmente. A ISO é uma organização internacional não-governamental, independente, que conta já com mais de 21 000 normas publicadas, para além de diversos documentos abrangentes a praticamente todas as indústrias (ISO, 2016). A organização possui diversos comités e grupos de trabalho, entre os quais se destacam o ISO/TC 176 – *Quality management and quality assurance*, responsável pela publicação de um conjunto de normas relativas à gestão da qualidade e que constituem a Família ISO 9000. Portugal está representado no ISO/TC 176 pela CT80 – Gestão da Qualidade e Garantia da Qualidade, através da qual colabora no processo de revisão e elaboração de normas, sendo responsável pela tradução das mesmas. O Organismo Nacional de Normalização (ONN) em Portugal é o IPQ – Instituto Português da Qualidade – membro do Comité Europeu de Normalização (CEN) e da ISO – a quem compete gerir o processo normativo. (APCER, 2016).

Os referenciais da família ISO 9000 adquiriram uma importante reputação no que se refere ao estabelecimento e manutenção de eficientes SGQ e, quando geridas de forma integrada permitem obter um maior valor acrescentado (ISO, 2009; ISO, 2015). A família ISO 9000 é constituída por diversas normas de suporte, documentos orientadores e relatórios técnicos que acrescem às quatro normas principais. São elas a

ISO 9000:2015 Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário (Contém uma explicação detalhada dos princípios da qualidade, termos e definições aplicáveis aos SGQ e às demais normas da família ISO 9000), ISO 9001:2015 Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos, ISO 9004:2009 Gestão do sucesso sustentado de uma organização – Uma abordagem da gestão pela qualidade, ISO/TS 9002:2016 Sistemas de gestão da qualidade – Diretrizes para aplicar a ISO 9001:2015 e a ISO 19011:2011 Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão.

Os requisitos para o SGQ de uma organização estão estabelecidos na ISO 9001. Em Portugal, e fruto da tradução levada a cabo pela CT80, a designação da norma é NP EN ISO 9001 - Sendo elaborada pela ISO, e consoante numeração da sua família, obtém o título de ISO 9001, adicionando-se o sufixo EN aquando da sua aplicação no âmbito europeu, através do CEN, e ainda NP, como sendo Norma Portuguesa, por tradução pelo CT80. A primeira versão da norma foi publicada em 1987, sendo a primeira norma de sistemas de gestão publicada pela ISO, tendo a sua aceitação sido imediata, mantendo-se atualmente, quatro versões depois, em utilização por uma grande massa empresarial, sendo unânime a sua aceitação (APCER, 2015). A Figura 2.1 representa a evolução das revisões deste referencial.

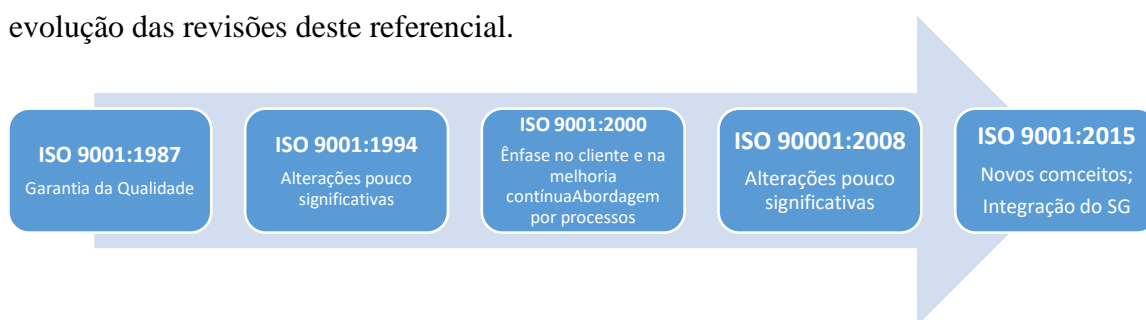


Figura 2.1 - Síntese história da evolução das revisões da ISO 9001 desde a sua primeira publicação à atualidade (Fonte: Adaptada de Fonseca, 2015)

Atualmente a ISO 9001 é a norma de sistemas de gestão mais usada em termos mundiais, sendo a referência internacional para a certificação de sistemas de gestão da qualidade, adotada por organizações de diferentes setores, complexidade, dimensão, natureza, contexto e estrutura. O seu processo de desenvolvimento pertence à responsabilidade do Subcomité TC 176/SC2 da ISO.

Um SGQ ISO 9001 é aquele que é estabelecido, implementado, mantido e continuamente melhorado, incluindo os seus processos e inter-relações estabelecidas, à luz dos requisitos estabelecidos por este referencial.

É possível às organizações a manutenção de um SGQ, com consideração pelos requisitos da ISO 9001, sem que sejam certificadas pelo mesmo referencial, i.e., sem que seja feito o reconhecimento formal, por parte de uma entidade acreditada, em como um sistema de gestão da qualidade da organização está em conformidade com os requisitos do referencial (ISO, 2015). Por outro lado, a certificação tem carácter obrigatório para algumas organizações, uma vez que alguns clientes exigem aos seus fornecedores a certificação pela ISO 9001 (ISO, 2015). É do entendimento do ISO/TC 176/SC2 que a certificação continua a ser um elemento chave para as organizações que pretendem implementar e manter eficazmente um SGQ (APCER, 2015), sendo uma estratégia que visa primordialmente o aumento da confiança nos Produtos e Serviços (P&S) fornecidos pela organização, enquanto argumento de *marketing*, potenciador da vantagem competitiva, funcionando internamente como um estímulo e influência positiva sobre o desempenho dos colaboradores e fornecedores (IAF, 2009).

É de relevar, no entanto, que a certificação pela ISO 9001 fornece a confiança na capacidade de as organizações certificadas fornecerem P&S conformes, não sendo, no entanto, uma garantia direta desta conformidade e da satisfação dos clientes, certificando apenas a capacidade de a organização, e do seu SGQ, atingirem este objetivo (IAF, 2009). A certificação pela ISO 9001 é efetuada de forma completamente independente do organismo ISO, por entidades certificadoras, sendo estas acreditadas⁹ para o efeito.

A certificação é levada a cabo por meio de auditorias externas - Uma auditoria é, segundo a NP EN ISO 19011:2012, um “Processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva, com vista a determinar em que medida os critérios de auditoria são satisfeitos”. Uma auditoria de certificação do SGQ com base na ISO 9001:2015 consiste na avaliação da conformidade do SGQ com os requisitos legais aplicáveis a produtos e serviços, requisitos estabelecidos e aceites pela organização e os requisitos estabelecidos pela

⁹ A acreditação das entidades certificadoras rege-se por legislação comunitária e é levada a cabo por organismos nacionais de acreditação, designados por cada Estado-Membro, que no caso de Portugal é o IPAC – Instituto Português de Acreditação (sob a supervisão do Ministério da Economia) (IPAC, 2017). A entidade acreditadora nomeada do Estado-Membro tem o reconhecimento do Fórum Internacional de Acreditação IAF, tendo por este sido julgados competentes e assinado o Acordo de Reconhecimento Multilateral (MLA)

ISO 9001, bem como da eficácia das atividades, i.e., se atingem resultados esperados, advindo ainda deste exercício oportunidades de melhoria.

São elementos chave da ISO 9001, e, portanto, bases sobre as quais assentam os requisitos para a manutenção de um eficaz e eficiente SGQ:

Abordagem por processos - “All organizations use processes to achieve their objectives” (ISO, 2015). Considera-se que um processo é um conjunto de atividades que transformam *inputs* em *outputs* (tangíveis ou intangíveis), com consumo de recursos e que carecem de monitorização (variável consoante o grau de risco). O *input* de um processo é, normalmente, o *output* de outro processo, organizando-se todas as atividades da organização numa sequência de processos que se inter-relacionam, compreendendo-se e gerindo-se os processos organizacionais como um sistema único: A abordagem por processos. Esta abordagem permite às organizações planear e controlar os seus processos e as respetivas interações como forma de obter eficácia e eficiência no cumprimento dos objetivos estabelecidos pela organização, em consonância com a política e orientações estratégicas e, deste modo, melhorar o desempenho global da organização (IPQ, 2015).

A gestão dos processos como um todo único incorpora o ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) e o pensamento baseado no risco.

Ciclo PDCA - É uma ferramenta usada para gerir sistematicamente processos e sistemas que opera de forma cíclica e na perspetiva da melhoria contínua, tendo em consideração o pensamento baseado no risco (IPQ, 2015; ISO, 2015) e que pode ser aplicado a todos os processos organizacionais e ao SGQ como um todo (IPQ, 2015).

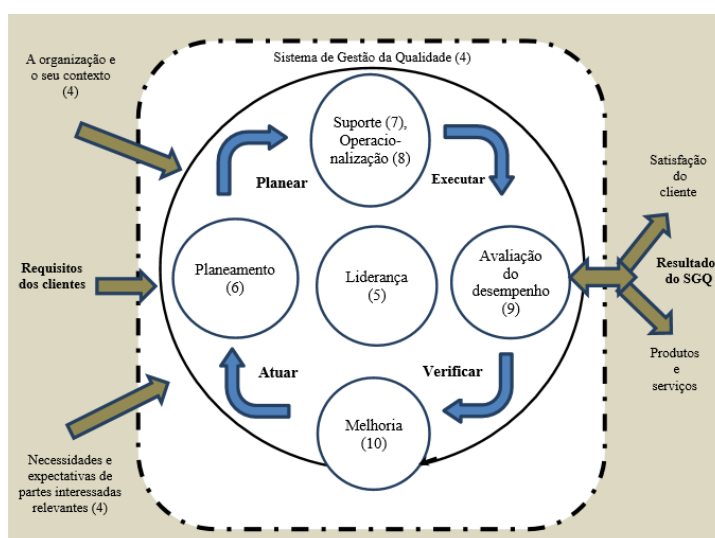


Figura 2.2 - A estrutura da ISO 9001 e o ciclo PDCA (Fonte: IPQ, 2015)

O ciclo decompõe-se, de forma sucinta, em: **Plan** (Planear) - **Do** (Executar o planeado) - **Check** (Verificar e monitorizar) - **Act** (Atuar para melhorar a *performance* dos processos) (ISO, 2015; IPQ, 2015; APCER, 2015).

A ISO 9001 representa graficamente o ciclo PDCA e a sua aplicação em cada um dos requisitos da norma (Figura 2.2).

Pensamento baseado no risco - Está presente desde sempre na ISO 9001, de forma mais ou menos explícita. Na realidade, o pensamento baseado no risco é parte integrante do quotidiano de todas as pessoas e de todas as organizações, sendo inerente a todos os aspetos do SGQ.

Risco é, por definição, o efeito da incerteza. O pensamento baseado no risco consiste na sua consideração ao longo de todo o sistema e processos, como forma de potenciar o melhor cumprimento dos objetivos, produzir *outputs* mais consistentes e fornecer ao cliente uma maior confiança no fornecimento de P&S conformes, pretendendo garantir que os fatores suscetíveis de provocar desvios nos processos organizacionais e no SGQ, face aos resultados almejados - os riscos e as oportunidades - são identificados, considerados e controlados por meio da implementação de controlos preventivos que minimizem os seus efeitos indesejáveis (riscos) e potenciem os efeitos benéficos (oportunidades) (IPQ, 2015). De forma genérica o pensamento baseado no risco permite à organização obter benefícios como sejam a melhoria da gestão das organizações, uma maior probabilidade de cumprir com os requisitos legais e regulamentares, a implementação de uma cultura mais proactiva no que respeita à melhoria e permite uma maior consistência na qualidade de P&S, aumentando a satisfação do cliente e dos seus requisitos (ISO, 2015).

O pensamento baseado no risco é usado ao longo da abordagem por processos, por forma a decidir que riscos e oportunidades devem ser considerados em cada processo para melhorar os seus *outputs* e prevenir resultados indesejáveis (ISO, 2015).

Melhoria - A melhoria contínua dos processos e do desempenho do SGQ, sob diversas formas, constitui uma forma de dar resposta ao constante desafio que constitui satisfazer as necessidades atuais e as expectativas futuras dos seus clientes, dado o ambiente cada

vez mais dinâmico e complexo, bem como melhorar os processos, produtos e serviços (Fonseca, 2015).

2.4.1 Transição para a NP EN ISO 9001:2015

As normas ISO são revistas a cada cinco anos e são publicadas novas versões nessa sequência, se considerado necessário, como forma de garantir a adequabilidade ao estado do mercado e da realidade das organizações, tendo em consideração as mudanças do ambiente interno e externo das mesmas a que vamos assistindo. Sobre a revisão da NP EN ISO 9001:2008 o ISO/TC 176/SC 2 acrescenta ainda a necessidade de refletir as necessidades de todas as partes interessadas e assegurar o alinhamento com outras normas de sistemas de gestão, tendo como objetivo último manter o referencial oportuno e relevante, como as principais motivações. (ISO, 2015).

As organizações dispõem de um período de três anos, a partir da data de publicação da nova versão da norma, Setembro de 2015, para a completa transição normativa, momento a partir do qual as certificações pela NP EN ISO 9001:2008 deixam de ser válidas (ISO, 2015). A partir de Março de 2017 todas as certificações iniciais terão que ser feitas já pela versão de 2015 da ISO 9001 (IAF, 2014).

Os requisitos da NP EN ISO 9001:2015, e o seu enquadramento nas fases do ciclo PDCA, encontram-se resumidos no Apêndice 2.

A análise do contexto da organização, a consideração dos requisitos das partes interessadas relevantes e o pensamento baseado no risco são as alterações e adições mais significativas da revisão da NP EN ISO 9001:2015. Adiante explanam-se as principais alterações introduzidas face à versão de 2008.

Estrutura e Terminologia

A NP EN ISO 9001:2015 utiliza a nova estrutura de alto nível harmonizada (Apêndice 3), publicada no Anexo SL das Diretivas ISO e desenvolvida pelo Grupo Conjunto de Coordenação Técnica (TMB), anteriormente conhecido por ISO Guide 83 (APCER, 2015; SGS, 2016). Esta é uma estrutura única (*standard*) que descreve a estrutura base genérica de um sistema de gestão e que passa agora a ser utilizada em todas as novas e revistas normas da ISO, permitindo o alinhamento das normas e facilitando a integração

dos diversos sistemas (p.e. SGQ (ISO 9001), Gestão ambiental (ISO 14001), Segurança da informação (ISO 27001), entre outras) (SGS, 2016).

A terminologia usada nesta versão da ISO é a constante da NP EN ISO 9000:2015, com algumas alterações à anterior versão de 2008. Embora se verifiquem alterações à estrutura e terminologia a NP EN ISO 9001 não obriga à necessidade de adequação da estrutura documental nem terminologias do SGQ já implementado na organização (SGS, 2016; ISO, 2016). As principais alterações em termos de terminologia adotadas na versão de 2015 face à versão de 2008 da ISO 9001 são as presentes na Tabela 2.

Tabela 2- Principais diferenças na terminologia usada entre a ISO 9001:2008 e ISO 9001:2015 (Fonte: ISO, 2015)

NP EN ISO 9001:2008	NP EN ISO 9001:2015
Produtos	Produtos e Serviços
Exclusões	Não utilizado ¹⁰
Representante da gestão	Não utilizado
Documentação, procedimentos documentados, registos	Informação documentada
Ambiente de trabalho	Ambiente para a operacionalização dos processos
Equipamentos de medição e melhoria	Recursos de medição e melhoria
Produto comprado	Produtos e serviços de fornecedores externos
Fornecedor	Fornecedor externo

Algumas atividades inerentes ao SGQ foram renomeadas, reposicionadas e fundidas, conforme explícito na tabela de correspondência dos dois referenciais, emitida pelo organismo ISO, no Anexo 1.

Serviços

A ISO 9001 está agora mais próxima e adequada às organizações pertencentes ao setor dos serviços, tornando algumas secções mais adaptadas a este setor, como sejam os requisitos de design e desenvolvimento e equipamentos de medição, entre outros. Também a terminologia foi adaptada, havendo agora a referência a produtos e serviços (P&S), contrariamente ao até aqui apenas denominado de produto.

¹⁰ O termo “Exclusões” não é utilizado na versão de 2015 da ISO 9001, no entanto, a organização pode decidir acerca da aplicabilidade, ou não, de um requisito no âmbito do seu SGQ, desde que a decisão de não aplicabilidade não tenha como consequência a incapacidade de obter P&S conformes.

Maior ênfase na gestão por processos e no foco no resultado

A versão de 2015, concordante com as anteriores versões de 2000 e 2008, enfatiza ainda mais a abordagem por processos, como sendo um potente canal de obtenção de diferentes áreas/processos pela gestão. Assiste-se agora a um incremento da necessidade de uma abordagem mais efetiva para o planeamento, implementação e desenvolvimento do SGQ. O foco é cada vez mais no resultado do SGQ: Está latente em todo o referencial que a medida da eficácia do SGQ é dada pela confiança que a organização transparece no que respeita à sua capacidade de fornecer P&S conformes e obter a satisfação dos seus clientes e demais *stakeholders* (APCER, 2015; SGS, 2016).

Liderança

O foco na “gestão” do SGQ é substituído agora pelo foco na “liderança” do mesmo. Não existe agora um requisito específico para o Representante da Gestão, estando presente ao longo de vários requisitos da norma a responsabilidade de a “gestão de topo” liderar em todos os níveis da organização, contrariando a tendência a que se tem assistido de delegar no até aqui representante da gestão a gestão da qualidade, aumentando o envolvimento da gestão de topo, com foco na liderança e não apenas na gestão do sistema (SGS, 2016). Tal não significa que a gestão de topo necessite de assegurar todo o SGQ mas sim que a responsabilidade global do SGQ pertence à gestão de topo, podendo delegar algumas responsabilidades.

Informação documentada

A imediatamente visível alteração a este nível refere-se ao próprio termo utilizado na versão de 2015 do referencial. A informação documentada requerida pela norma inclui todas as informações que carecem de controlo e manutenção na organização, cabendo à organização esta análise, bem como a determinação dos níveis documentais adequados (SGS, 2016).

O ISO/TC 176/SC2 reafirma que a ISO 9001 requer “a *“Documented management system”*, and not a *“system of documents”*”, afirmando que, independentemente de a organização possuir, ou não, um SGQ formal, a informação documentada desempenha papéis importantes no seio da organização, permitindo a comunicação e partilha de informação, a evidência de conformidade do cumprimento daquilo que fora planeado, bem como representa um potente meio de disseminação de conhecimento de preservação e disseminação de experiências organizacionais. Não obstante a NP EN


ISO 9001:2015 apresenta-se mais flexível, menos complexa e volumosa no que respeita à temática documental, em consonância com o aumento do seu foco no resultado, mantendo ainda assim um conjunto de informação que requer que seja retida como documentada, como a constante do Anexo 2.

Conhecimento organizacional

Na versão de 2015 é dado um maior ênfase à identificação das competências necessárias dos colaboradores que possam afetar a eficácia e eficiência do SGQ. É agora introduzido um requisito específico para o conhecimento organizacional, enfatizando a importância do conhecimento coletivo acumulado e da partilha do mesmo no seio organizacional, como forma de salvaguardar a sua perda (IPQ, 2015) e tornar este valioso ativo num meio potenciador da conformidade dos P&S fornecidos (APCER, 2015; ISO, 2015), sendo a sua partilha tida como a chave da continuidade do sucesso da organização (SGS, 2016).

Análise do contexto da organização

A NP EN ISO 9001:2015 apresenta um requisito, e uma ideologia, novos em relação à anterior versão, enquadrado no sexto princípio da qualidade – A tomada de decisão baseada em evidências. A norma vem agora requerer que as organizações determinem o contexto específico do negócio onde atuam, por forma a garantir a adequabilidade do SGQ à realidade da organização e a sua eficácia em atingir os resultados estabelecidos (SGS, 2016). Compreender o contexto da organização constitui “uma atividade de observação, análise e avaliação” que permite identificar os fatores, internos e externos que podem influenciar, positiva e negativamente, a organização, nomeadamente o seu propósito¹¹, a sua intenção estratégica¹² e a sua capacidade para atingir os resultados objetivados com a implementação do SGQ, como sendo os que se referem à conformidade P&S com os requisitos legais e dos clientes e à satisfação dos clientes. (APCER, 2015). São definidas questões (APCER, 2015; Ghazinnory [et. al.], 2011):

 **Internas:** Implica compreender a realidade da própria organização, nomeadamente quem é, o que faz, com que recursos e para quem faz. Os valores da organização, a sua cultura, o conhecimento organizacional, o processo de tomada de

¹¹ A razão da sua existência, observada naquilo que faz e entrega aos seus clientes. Comumente descrita na Missão (APCER, 2015)

¹² O rumo definido pela organização para o futuro.

decisões, a estrutura organizacional, os seus recursos (financeiros, humanos, sistemas, tecnologias, entre outros), os sistemas de informação e mecanismos de comunicação, as normas adotadas pela organização, as suas relações contratuais e o desempenho da organização são alguns exemplos de fatores internos que podem ser considerados pelas organizações na análise do seu contexto específico.

✚ **Externas:** Implica conhecer e compreender o meio em que a organização está inserida e em que opera, numa dimensão global, internacional, nacional, regional ou local, por forma a identificar fatores capazes de influenciar a organização. São exemplos as envolventes financeira, tecnológica, legal e regulamentar, de mercado, económica, concorrencial, ambiental, cultural e social e as demais envolventes consideradas pertinentes para cada organização. Os mercados onde opera e as perceções, expectativas e valores das partes interessadas são também fatores externos passíveis de análise. Dificilmente a organização consegue operar diretamente sobre as questões externas, alterando-as, no entanto estas influenciam a forma como a organização atinge, ou não, os objetivos estabelecidos, sendo por isso essencial que sejam considerados.

A NP EN ISO 9001:2015 delega na organização a definição dos métodos, a abrangência e o modo de atualização para esta análise, assim como a decisão sobre que questões, internas e externas, são relevantes para o propósito/missão e intenção estratégica e que possam ter impacto no cumprimento dos resultados pretendidos. Esta análise do contexto da organização deve ser revista periodicamente, dada a dinâmica evolutiva do mesmo. A análise do contexto organizacional constitui *inputs* para outras atividades do SGQ, conforme Figura 2.3.

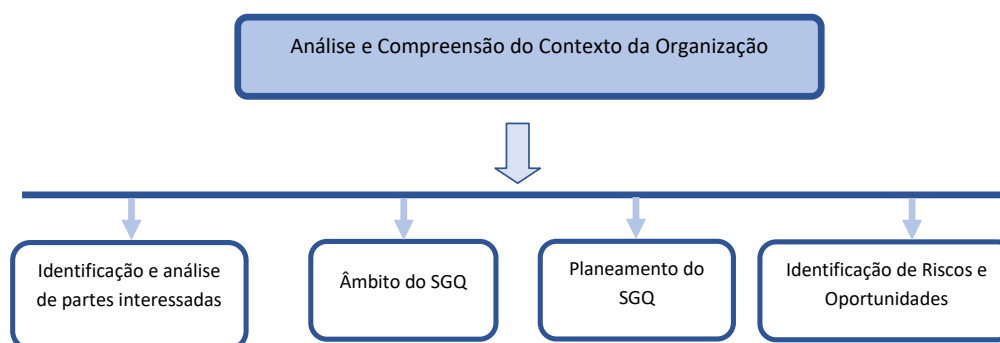


Figura 2.3 - A análise e compreensão do contexto como input de outras atividades afetas ao SGQ (Fonte: Autoria própria com base em IPQ, 2015)

A análise do contexto da organização pode ser levada a cabo através da Análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), uma ferramenta desenvolvida por

Learned [et. al.], em 1965 (Lu, 2010) e utilizada para identificar de forma sistemática questões internas e externas à organização, como suporte à tomada de decisões e definição estratégica (Ghazinnory [et. al.], 2011). Na análise SWOT são identificados os Pontos fracos e Pontos fortes da organização (contexto interno) e as Forças e Fraquezas do contexto externo onde esta se insere.

Partes interessadas/Stakeholders

A mais recente versão da NP EN ISO 9001 veio introduzir o conceito de parte interessada, sendo requisito compreender as suas necessidades e expectativas, traduzindo-se na identificação daquelas que são as partes interessadas relevantes para o SGQ, bem como dos requisitos destas relevantes ao mesmo. Esta identificação não pode ser encarada como um processo único e estático, devendo ser monitorizado e revisto periodicamente por forma a manter esta informação atualizada e apropriada ao contexto da organização (APCER, 2015). A NP EN ISO 9001 enfatiza agora a importância de “pensar além dos requisitos contratuais dos seus clientes” (APCER, 2015), e considerar os demais *stakeholders* que podem influenciar, positiva ou negativamente, a capacidade da organização em cumprir com os seus objetivos, incluindo o fornecimento de P&S conformes e a satisfação dos seus clientes. O surgimento desta consideração vem no seguimento do pensamento baseado no risco: As partes interessadas, se não consideradas, podem constituir riscos para a satisfação dos clientes, sendo objetivada a redução de recursos através da identificação atempada de ameaças à mesma, permitindo à organização canalizar recursos para fatores determinantes no cliente (Griffi, 2016). Além disso a análise dos *stakeholders* e das suas expectativas, necessidades e requisitos intimamente relacionada com a análise do contexto, constitui um *input* para a definição do âmbito do SGQ e, conseqüentemente, para o seu planeamento, assim como para a determinação dos riscos e oportunidades, para além de, naturalmente, serem parte determinante dos requisitos dos produtos e serviços (APCER, 2015).

Riscos e oportunidades – Identificação e ações

Como parte fundamental do planeamento e implementação do SGQ surgem novos requisitos que obrigam à identificação de riscos e oportunidades que possam ter impacto na operacionalização e desempenho do sistema, assim como as ações que a organização considere necessárias à minimização dos riscos e ao aproveitamento das oportunidades (SGS, 2016). O “risco é o efeito da incerteza” (IPQ, 2015) e a incerteza pode conduzir a

efeitos negativos – os riscos – ou positivos – as oportunidades. As oportunidades podem surgir até de um desvio positivo que resulte de um risco, ou ainda de um conjunto de circunstâncias, internas ou externas, que permitam à organização desenvolver novos P&S, angariar novos clientes, reduzir os desperdícios ou obter melhorias na sua produtividade (IPQ, 2015). Os riscos e oportunidades são identificados com base no conhecimento das atividades organizacionais, na sua análise de contexto e na análise das partes interessadas relevantes (Figura 2.4).



Figura 2.4 - Inputs da identificação de riscos e oportunidades e sua consideração como suporte ao planeamento do SGQ (Fonte: Autoria própria com base em IPQ, 2015)

A NP ISO 31000:2013 apresenta diretrizes para a gestão de risco, referencial que pode ser útil às organizações a melhor compreender conceitos e metodologias de tratamento de riscos. A NP EN ISO 9001 não obriga as organizações a adotar uma metodologia formal e documentada de gestão de risco, tendo estas a liberdade de optar por uma identificação qualitativa do risco ou por um método com resultados quantitativos, conforme considere necessário ao planeamento e controlo das suas atividades e processos (APCER, 2015). O organismo ISO (2015) aconselha a que as organizações usem a como metodologia de identificação dos seus riscos e oportunidades: (1) Identificação dos riscos, mediante a consideração do contexto; (2) Compreensão dos riscos – O que é ou não aceitável? Que processos podem afetar?; (3) Planeamento de ações para tratar os riscos; (4) Implementação das ações definidas; (5) Verificação da eficácia das ações; (6) Análise de lições aprendidas como forma de melhoria.

Na versão de 2015 o conceito de “ação preventiva” é excluído dos requisitos normativos, na medida em que um dos principais propósitos de um SGQ é servir como ferramenta preventiva e, como tal, o pensamento baseado no risco está latente em toda a

norma. O objetivo é que os riscos sejam tomados em consideração em todo o SGQ e que, de forma contínua, sejam sujeitos a mitigação.

As alterações introduzidas pela NP EN ISO 9001:2015 exigem às organizações a adaptação do seu SGQ aos novos requisitos. O organismo ISO (2015) sugere uma sequência de atividades que orientam as organizações a proceder à revisão e transição do seu SGQ para obterem a conformidade com a nova versão da ISO 9001, sendo elas: (1) Familiarização com a nova versão da norma; (2) Análise do SGQ atual e identificação das questões organizacionais que carecem de adaptação/implementação; (3) Desenvolvimento de um plano de alterações; (4) Promoção de formação e competência a todos os intervenientes com impacto direto na organização e no seu SGQ; (5) Revisão e atualização do SGQ atual aos novos requisitos normativos; (6) Certificação por entidade certificadora.

3 Atividades desenvolvidas no estágio

Ao longo do período de estágio foram desenvolvidas atividades e criadas bases, i.e., iniciadas atividades que carecem de continuidade, para que o SGQ possa estar em conformidade com os requisitos da NP EN ISO 9001:2015. A primeira abordagem ao tema de trabalho consistiu no conhecimento do SGQ e na familiarização com as atividades da organização e os seus processos, com a profundidade que o período de estágio permitiu. Detetou-se, nesta análise ao SGQ, que este apresentava algumas lacunas face às reais necessidades organizacionais, bem como aspetos do seu sistema documental se encontravam desajustados à realidade da Promor. Assim, o desafio consistiu em desenvolver não só atividades que criassem as bases para a adequação do SGQ aos requisitos da NP EN ISO 9001:2015, para futura certificação, mas também em adequar um SGQ já implementado mas que em alguns aspetos não espelhava o quotidiano das atividades da empresa.

As atividades desenvolvidas durante este estágio elencam-se no cronograma da Tabela 3. Todas as atividades foram levadas a cabo pela estagiária, com suporte e auxílio do seu supervisor e com participação ativa dos colaboradores afetos às atividades.

Tabela 3- Cronograma de atividades desenvolvidas (Fonte: Autoria própria)

ATIVIDADES	Meses/2016											
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro						
Familiarização com o SGQ												
Elaboração Plano de Alterações NP EN ISO 9001:2015												
Implementação de software de rastreabilidade dos cereais												
Análise do contexto da Promor												
Re-definição da missão e visão												
Análise de partes interessadas e requisitos relevantes												
Revisão de fichas de funções, criação manual motorista												
Revisão de fichas técnicas												
Revisão do Âmbito do SGQ												
Revisão da política da qualidade												
Revisão de método de avaliação de fornecedores												
Revisão de requisitos legais aplicáveis												
Estabelecimento de objetivos da qualidade												
Revisão dos processos												
Revisão de KPI's												
Desenvolvimento de metodologia de gestão de riscos												
Análise e avaliação de riscos da Promor												
Identificação de oportunidades												
Revisão do inventário, plano de calibração e identificação de RMM's												
Desenvolvimento de software de planeamento da produção												
Auditorias internas												
Revisão documental do SGQ												

Atividades de gestão (como a re-definição de políticas, missão, visão e orientações estratégicas) foram desenvolvidas pela gestão de topo e acompanhadas pela estagiária.

O ciclo de auditorias externas da Promor determina a realização de auditoria de acompanhamento em Março de 2017, estando esta ainda prevista segundo a NP EN ISO 9001:2008, uma vez que, tendo sido executadas a maioria das alterações durante este período de estágio, é do entendimento da gestão de topo de que o sistema precisa ainda de ser consolidado e melhorado, bem como terminadas algumas alterações que permitirão conduzir à transição do referencial, que se prevê em 2018.

Plano de Alterações

Uma vez familiarizada com o SGQ implementado e com o referencial normativo optou-se por assentar o processo de transição, e, portanto, as principais atividades desenvolvidas pela estagiária, nos pilares de um plano de alterações a implementar (Apêndice 4). Este plano, dinâmico e em constante monitorização e ajustes, consoante as dificuldades e oportunidades que surgiram ao longo deste percurso, foi construído tendo em consideração o SGQ implementado na Promor e as alterações que a versão de 2015 da NP EN ISO 9001 veio introduzir, objetivando diluir o *gap* existente e melhorar a eficácia do SGQ. Uma vez planeadas as alterações começaram a ser desenvolvidos esforços no sentido de lhe dar cumprimento, conforme adiante se descreve.

Análise do contexto, propósito e orientações estratégicas

A Promor tinha definida a sua missão e as principais linhas estratégicas orientadoras. No entanto estas eram informações pouco disseminadas e que careciam de alguma revisão para garantir que se mantinham adequadas. Assim, foram primeiramente redefinidas a missão e visão da Promor, bem como delineadas aquelas que eram à data as suas orientações estratégicas. Estas, por sua vez, foram posteriormente confrontadas com a análise e compreensão do contexto da organização, sendo redefinidas orientações e objetivos estratégicos, bem como identificados fatores críticos de sucesso, mantendo-se esta como informação interna.



Missão

Produzir e comercializar alimentos para animais de criação, garantindo a qualidade dos nossos produtos e serviços, atendendo às necessidades dos nossos clientes, zelando pela qualidade da nutrição animal e pela manutenção da sustentabilidade ambiental, garantindo a auto-sustentação dos nossos negócios e a criação de valor para os nossos acionistas.

Visão

Pretendemos afirmar a marca Promor, através da aplicação de princípios de gestão e do desenvolvimento de parcerias que garantam o reforço da importância do Grupo no mercado nacional, aproveitando o *know how* dos nossos colaboradores como fonte de inovação, almejando a rentabilidade sustentada dos negócios e do modelo de negócio como um todo, e a maximização do valor para o acionista. Queremos ser vistos pelos nossos clientes como uma marca de referência, primando pela seriedade e compromisso pela qualidade dos nossos produtos que garantam o bem-estar animal e a satisfação dos nossos clientes.

A análise do contexto interno e externo relevante da Promor foi levada a cabo tendo em consideração o profundo conhecimento organizacional dos intervenientes, bem como do meio externo onde a Promor se insere e opera, incluindo-se a estrutura da empresa, a sua cultura e conhecimento organizacional, as suas potencialidades e limitações e as partes interessadas relevantes à organização e ao seu SGQ. Uma vez que o conhecimento da estagiária acerca do contexto interno da organização se apresentava limitado esta contribuiu ativamente para a análise do seu contexto externo, através de estudos orientados acerca do enquadramento geográfico da Promor, dos seus concorrentes, dos mercados alvo, das matérias-primas que consome na sua atividade principal e na análise da contingência geral, com recurso à consulta e recolha de dados em publicações das principais entidades afetas ao tema, notícias, literatura, *brainstorming* com a gestão de topo e análise de documentação interna da Promor. A reunião de todos estes *inputs* permitiu uma análise consistente do contexto da Promor, considerada na forma de análise SWOT por se considerar uma ferramenta de fácil construção e capaz de sustentar as necessidades da Promor no âmbito da análise do seu contexto e, conseqüentemente, o cumprimento do requisito normativo.

Pela análise do contexto da organização, da sua compreensão e da interpretação da relação potencialmente estabelecida entre os pontos fortes e as ameaças e entre os pontos fracos e as oportunidades resultou a definição dos Fatores críticos de sucesso e a revisão das orientações estratégicas por adequação ao contexto, tendo esta informação sido tida em linha de conta na revisão do SGQ.

A análise SWOT da Promor encontra-se na Figura 3.1.

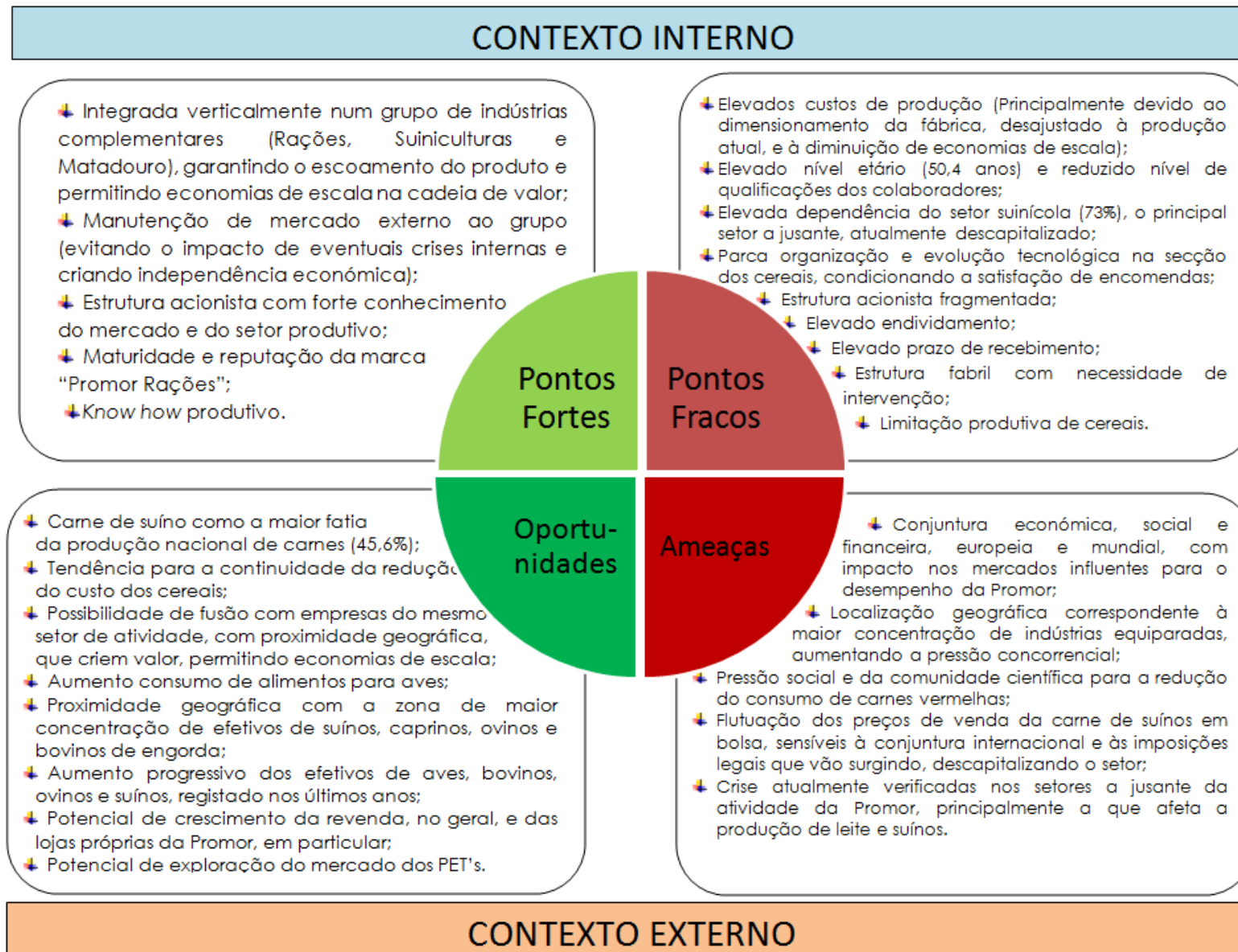


Figura 3.1 - Análise SWOT da Promor

Alguns esclarecimentos acerca da análise de contexto¹³:

Limitação produtiva da secção dos cereais: A secção dos cereais encontra-se tecnologicamente desajustada e, à data de início deste estágio, desorganizada em termos produtivos. Os constrangimentos de recursos e de metodologias desta secção originam uma limitação produtiva nesta secção, muitas vezes resultando na insatisfação de encomendas de clientes, com perda de clientes atuais e inviabilização de angariação de novos clientes. Este é um ponto fraco da Promor em todas as suas valências, mas principalmente tendo em consideração que se tem assistido a um aumento do consumo generalizado de alimentos para aves, predominância dos consumidores de produtos simples da Promor, oportunidade que poderia ser fortemente aproveitada e potenciada pela Promor, uma vez minimizado/eliminado este ponto fraco.

Conhecimento e reputação: Com quase 40 anos de existência no mercado, e fruto do percurso desenvolvimento pela empresa até à data, a Promor tem atualmente o seu nome reconhecido no mercado regional, com a marca fortemente difundida e bem reputada. Um grande impulsionador desta reputação, e considerado como um significativo ponto forte da Promor, dado ser um valioso recurso organizacional, tem sido o conhecimento acumulado, a experiência operacional adquirida, o *know how* produtivo e o conhecimento do setor por parte da estrutura acionista, maioritariamente produtores ou ex-produtores pecuários, com conhecimento do contexto que lhes permita discutir importantes orientações e investimentos. De ressaltar que uma significativa porção dos colaboradores da Promor encontra-se a laborar na empresa desde o seu nascimento, acumulando conhecimento ao longo de anos.

Localização geográfica: A Promor encontra-se localizada na zona de maior concentração de indústrias equiparadas e de maiores efetivos de suínos, caprinos, ovinos e bovinos de engorda, criando oportunidades e ameaças à Promor. Segundo dados da IACA (2015) a zona de Leiria é aquela que concentra maior número de fábricas produtoras de alimentos compostos (Anexo 3): Por um lado, a pressão concorrencial a que está sujeita, por outro lado as oportunidades de parcerias e fusões que poderão ser adotadas enquanto opção estratégica (comum na atualidade do setor). A proximidade com as zonas de maiores concentrações de efetivos dos maiores destinatários dos

¹³ Para os demais fatores considera-se suficientemente clarificada a razão para a sua identificação ou a justificação encontra-se explicitada em outras secções deste relatório.

produtos da Promor (Anexo 3) é, naturalmente, uma oportunidade, essencialmente em termos de potencial de aquisição de clientes e de redução dos custos de transporte e eficiência dos processos de entrega, proximidade com o cliente e rapidez na prestação do serviço.

Aumento progressivo dos efetivos de interesse: Nos últimos anos tem-se assistido a um aumento progressivo dos principais efetivos de interesse: Suínos, bovinos, ovinos e aves. No final do ano de 2016 o efetivo nacional de bovinos era superior ao de 2015 em 3,2%, concordante com a tendência de 2015 face a 2014, com um aumento do número de animais em 3,7%. A tendência de aumento é igualmente registada no efetivo de ovinos, com um aumento de 0,76% face ao ano anterior (IFAP, 2016). O INE (2016) adianta que o efetivo nacional de aves tem vindo a aumentar gradualmente desde 2012, acompanhado do aumento da produção de alimentos para aves, em 0,3% em 2014 e em 0,5% em 2015, face ao ano imediatamente anterior (IACA, 2015). Com o aumento da pressão social, e científica, no sentido de impulsionar o consumo de carnes brancas, em detrimento das designadas carnes vermelhas, este é um segmento que beneficia com a conjuntura atual. O efetivo de suínos aumentou progressivamente até 2015 (5% em 2015 face a 2014), tendo estabilizado no ano de 2016.

PET's: Os designados PET's, que incluem alimentos e utilidades para animais de companhia são um mercado com potencial de exploração para a Promor, na perspetiva da possibilidade de se estabelecer no mercado com marca própria, aproveitando do conhecimento já adquirido (pela revenda em lojas) e da tendência para o aumento do consumo destes produtos, para abrir um novo mercado e atingir o “seu lugar” neste segmento, dado que o mercado pertence essencialmente a grandes marcas, com preços elevados para o cliente.

Evolução de preços dos cereais: Recorrendo a dados de 2015 e 2016 verifica-se uma tendência para a diminuição dos preços dos principais cereais consumidos pela Promor – Milho, soja e trigo (Apêndice 5). Esta é uma tendência essencialmente motivada pelo aumento da oferta e produção mundial, e essencialmente europeia (concentrando 80% da produção mundial de cereais), conforme adianta o *Committee for the Common Organisation of Agricultural Markets* (2016) e confirma a CBOT (2016), a bolsa de Chicago, referência deste setor.

Evolução de preço da carne de porco: O preço da carne de porco apresenta flutuações em bolsa que têm contribuído para a instabilidade do setor. A diminuição da valorização da carne de porco tem-se verificado ao longo dos últimos anos, conforme Figura 3.3, sendo possível, no entanto, identificar um incremento no ano de 2016, na saída do ano recessivo que o setor viveu, em 2015 (Figura 3.2).

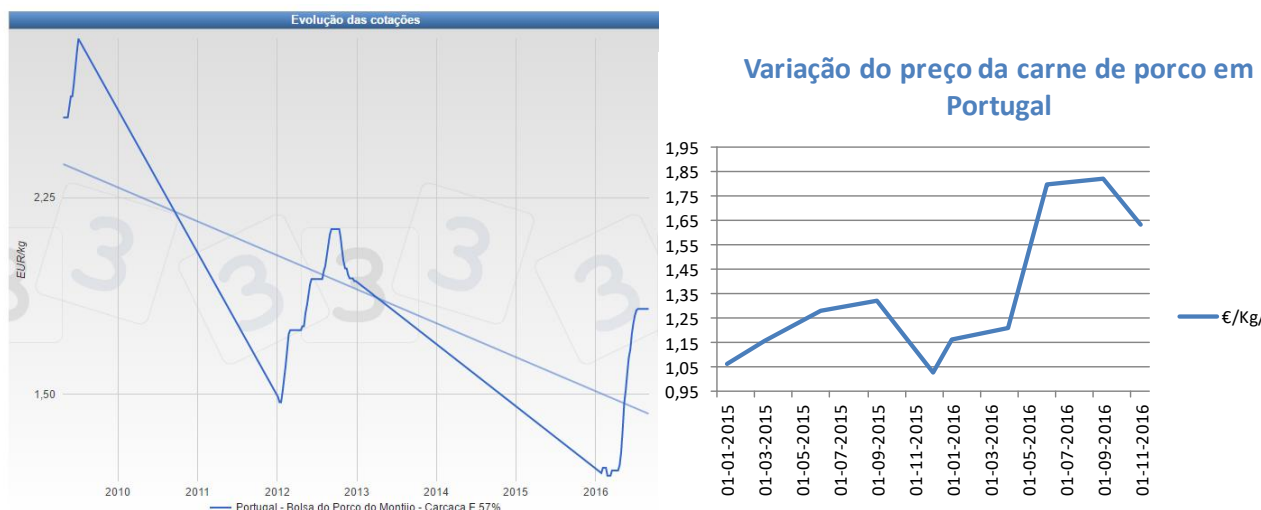


Figura 3.3 - Variação do preço da carne de porco em Portugal, em €/Kg/carça, estabelecido para a Classe E, 57% músculo, à entrada matadouro (Fonte: Autoria própria, com base em dados Bolsa do Porco do Montijo, 2016)

Figura 3.2 - Evolução dos preços da carne de porco (€/kg) no período 2010-2016 (Fonte: tres3, 2016)

Identificação e análise das partes interessadas relevantes e seus requisitos

Uma vez identificadas as partes interessadas da Promor, por brainstorming com a gestão de topo, a direção técnica e fabril, bem como os seus requisitos, necessidades e expectativas, foi analisada a relevância de cada *stakeholder* e dos seus requisitos para o SGQ (Tabela 3), incluindo a definição dos requisitos dos P&S da Promor, a persecução dos seus objetivos e a satisfação dos clientes, não considerando apenas a possibilidades mas enfatizando a análise da probabilidade de influência.

A análise do contexto da organização e a identificação e análise das partes interessadas relevantes e os seus requisitos foram considerados na revisão do âmbito do SGQ, bem como em todas as dimensões do planeamento do SGQ assim como na identificação e monitorização dos riscos e oportunidades.

Tabela 4 - Partes interessadas relevantes e seus requisitos relevantes ao SGQ da Promor (Fonte: Autoria própria)

Parte interessada relevante	Necessidades e Expectativas relevantes para o SGQ
Clientes	Conformidade dos produtos entregues com os requisitos - Satisfação da Encomenda
	Qualidade do produto
	Preço
	Condições de fornecimento do produto
	Serviço pós-venda
Fornecedores externos	Confidencialidade
	Sistema de rastreabilidade eficaz
	Formalização das relações (contrato, acordo de venda, aceitação de proposta, requisição)
	Informação acerca da organização ou do produto a incorporar ou das especificidades do serviço contratado
Acionistas	Condições financeiras - Garantia e prazo de recebimento
	Retorno do investimento/Rentabilidade
	Proteção do Investimento
Colaboradores	Informação/Comunicação do seio organizacional
	Boas condições de trabalho (incluindo remuneração e saúde e segurança do trabalho)
	Estabilidade
	Reconhecimento
Entidades reguladoras	Recursos para a execução das tarefas (incluindo formação)
	Informação (em qualidade, quantidade e transparência)
	Cumprimento dos requisitos legais exegíveis

Âmbito do SGQ

Tendo em consideração aqueles que são os P&S da Promor e levando em linha de conta a análise do contexto da organização e das suas partes interessadas a Promor reviu o seu âmbito, considerando-o adequado e, portanto, sem necessidade de proceder a alterações.

Âmbito do SGQ

Produção de Alimentos Simples, Compostos, Medicamentosos e Pré-Misturas para Animais. Comercialização de Alimentos Simples, Compostos e Pré-Misturas para Animais.

Todos os requisitos da NP EN ISO 9001 encontram aplicabilidade no SGQ da Promor.

Política da Qualidade

A Política da Qualidade e Segurança Alimentar da Promor foi revista, motivada pela necessidade de adequação à realidade da organização e tendo em linha de conta a análise do contexto e das partes interessadas relevantes e, essencialmente, aquelas que são as orientações estratégicas da empresa e os seus objetivos.

Política da Qualidade e Segurança Alimentar

A PROMOR – Abastecedora de Produtos Agro-Pecuários, SA, define como sua Política da Qualidade e Segurança Alimentar incentivar a participação dos seus colaboradores na melhoria contínua da organização e dos processos, por forma a:

- ❖ Satisfazer plenamente as necessidades dos seus clientes;
- ❖ Prevenir a ocorrência de perigos no âmbito da segurança alimentar, resultantes dos seus produtos;
- ❖ Continuar a investir na formação dos seus colaboradores;
- ❖ Continuar a investir na manutenção das infraestruturas, de forma a manter o elevado nível de qualidade do seu fabrico e assegurando a concentração das operações fabris;
- ❖ Cumprir com a legislação aplicável em vigor e com qualquer requisito que venha a subscrever em matéria de qualidade e segurança alimentar.

É conseguida através do envolvimento individual de cada um dos colaboradores e de um trabalho em equipa na definição, revisão, aprovação e implementação de objetivos e metas da qualidade e da segurança alimentar.

A Política da Qualidade foi comunicada a toda a organização, afixando-se a mesma nos locais estabelecidos para o efeito e anexando-se também ao recibo de vencimento dos colaboradores, com explicação aos colaboradores no momento da entrega. O Manual da Qualidade, incluindo política, está ainda disponível no *website* do grupo.

Objetivos da Qualidade

Foram definidos os objetivos da qualidade para o biénio 2016-2017. Estes objetivos foram estabelecidos na sequência da análise do contexto da Promor e da re-definição das suas orientações estratégicas, mantendo o alinhamento com a política da qualidade definida e considerando alguns dos riscos identificados (com especial ênfase nos riscos afetos à Produção). Pretende-se que os objetivos da qualidade reflitam o rumo estratégico da Promor e sejam consistentes com a sua política, sendo atualizados sempre que se considere adequado, mediante alterações internas ou externas que o justifiquem. Na definição destes objetivos, pela gestão de topo, departamento produtivo e da qualidade, manteve-se o foco na necessidade de criar objetivos SMART – *Specific* (Específicos), *Measurable* (Mensuráveis), *Attainable* (Atingíveis), *Realistic* (Realistas) e *Time Bound* (Balizados no tempo). Nessa sequência, definiu-se para cada objetivo: (a) Fundamentação do objetivo; (b) Principais etapas de concretização, seus responsáveis e data prevista; (c) Plano de Ações: Desenvolvimento das etapas planeadas em atividades, recursos necessários, data prevista e data real; (d) Monitorização e Medição do cumprimento do objetivo: Meta, indicador, mecanismo de medição e seu resultado (exemplo no Anexo 4):

São objetivos da qualidade da Promor para o biénio 2016-2017 os seguintes:

1. Rever e alterar o SGQ na medida necessária para adequação à NP EN ISO 9001:2015;
2. Garantir pelo menos 2 fornecedores para cada tipo de MP e subsidiária;
3. Garantir a satisfação de encomendas, em prazo e quantidade, em 100%, por otimização do planeamento da produção;
4. Obter a conformidade em 100% dos exercícios de rastreabilidade de cereais, por desenvolvimento de *software* de apoio;
5. Garantir a resposta a reclamações e devoluções em 2 dias, por melhoria dos métodos de análise e resposta;
6. Reduzir os custos com recursos (energia e RH) em 5%;
7. Aumentar o volume de vendas a retalho em lojas em 5%.

De referir que a inexistência de objetivos da qualidade clara e corretamente definidos para 2016 foi considerada uma Não-Conformidade na auditoria de acompanhamento desse ano, estando a ser implementadas as ações corretivas que haviam sido estabelecidas pela Promor, com fecho previsto para Março-2017.

Revisão dos Processos Organizacionais

Todos os processos da Promor foram revistos, em conjunto com os donos dos processos, por forma a atestar a sua adequação à realidade da organização, a melhorá-los e a identificar os riscos e oportunidades inerentes a cada um deles. Os indicadores de desempenho dos processos foram substancialmente alterados. A revisão acarretou alterações em: *Layout* e informação documentada, seus *inputs* e *outputs*, recursos necessários, responsabilidades, relação com os requisitos normativos a que permitem responder, riscos e oportunidades, indicadores de desempenho e relações estabelecidas com outros processos.

Os processos organizacionais da Promor e as suas relações estão espelhados nas Figuras 3.4 e 3.5.

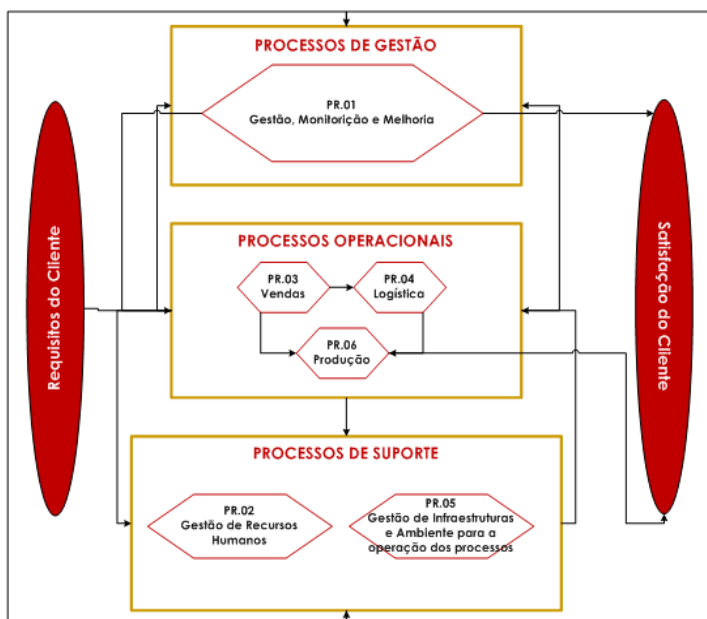


Figura 3.5 - Mapa de processos da Promor (Fonte: Manual da Qualidade Promor)

		PROCESSOS (NOME)	PROCESSOS / INTERACÇÃO (✓)					
			PR.01	PR.02	PR.03	PR.04	PR.05	PR.06
PROCESSOS	Gestão	PR.01 – Gestão, Medição e Melhoria		✓	✓	✓	✓	✓
	Operacionais	PR.03 – Vendas	✓			✓	✓	✓
		PR.04 – Logística	✓	✓	✓		✓	✓
PR.06 – Produção		✓	✓	✓	✓	✓		
Suporte	PR.02 – Gestão de Recursos Humanos	✓			✓		✓	
	PR.05 – Gestão de Infra-estruturas e Ambiente para a operação dos processos	✓		✓	✓		✓	

Legenda: ✓ = Existe interação ■ = Não existe interação

Figura 3.4 - Interação entre processos (Fonte: Manual da Qualidade Promor)

Foram identificados os requisitos normativos que são mais fortemente respondidos por cada um dos processos, explanados no Apêndice 6. Os processos da Promor, em todas as suas valências, carecem de revisão sempre que se julgue necessário adequar algum dos seus componentes ao contexto da organização, por forma a garantir a sua adequabilidade.

Indicadores de desempenho (KPI's)

Como forma de produzir informação útil para a organização que permita medir a eficácia e a eficiência dos seus processos internos e assegurar a operacionalização e controlo dos mesmos, são definidos indicadores de desempenho, ou KPI's (*Key Performance Indicators*). Estes têm associado a si uma meta, definindo-se o resultado até ao qual o desempenho da componente do processo a que respeita o indicador revela a sua eficácia ou eficiência (consoante o KPI) e o resultado a partir do qual a organização necessita de implementar medidas corretivas – Este conceito não é entendido como regra única, podendo existir situações em que, embora o resultado do indicador seja satisfatório, diversos fatores criem a necessidade de implementar medidas. Para cada indicador, além da meta pretendida e da fórmula de cálculo, foi também definida a periodicidade de cálculo e análise, uma vez mais de natureza

flexível, na medida em que fatores internos ou externos podem desencadear a necessidade de monitorizar o processo com uma frequência diferente.

Para a definição dos indicadores foram tidos em consideração os componentes ou atividades do processo mais importantes de gerir, com base na sua relevância para com a Promor e o SGQ e a consideração do risco (analisado adiante). As metas foram definidas por análise do histórico da Promor e por ponderação daquilo que se pretende atingir, tendo sempre em consideração a realidade da empresa e as suas fragilidades atuais, mantendo as metas como realistas e atingíveis no atual contexto da Promor. Os indicadores de desempenho associados a cada processo da Promor encontram-se no Apêndice 7.

Riscos e Oportunidades

Na Promor optou-se por analisar qualitativamente as oportunidades associadas à atividade e a cada processo. Quanto aos riscos, por se reconhecer que a cultura do pensamento baseado no risco não estava ainda impregnada na organização considerou-se relevante fazer uma análise mais aprofundada e quantitativa, por forma a permitir um robusto conhecimento dos reais riscos da organização. Esta necessidade surge também na sequência da crise que se vive atualmente no setor, obrigando a uma análise mais refinada e consciente. Uma vez que já existe implementado na Promor um mecanismo de análise e avaliação de riscos no âmbito da segurança e saúde do trabalho considerou-se oportuno utilizar uma metodologia semelhante, por forma a criar um *standard* de análise de riscos, futuramente aplicável também à gestão de riscos ambientais.

O Método criado para analisar e avaliar riscos, nas diversas dimensões da organização, criado pela estagiária, em conjunto com o responsável de sistemas integrados, é denominado de Método Integrado e deriva do Método de Avaliação Simplificado, proposto por Kinney, (Freitas, 2011) com as devidas alterações.

Definiu-se o Método Integrado de Análise e Avaliação de Riscos nas seguintes etapas:

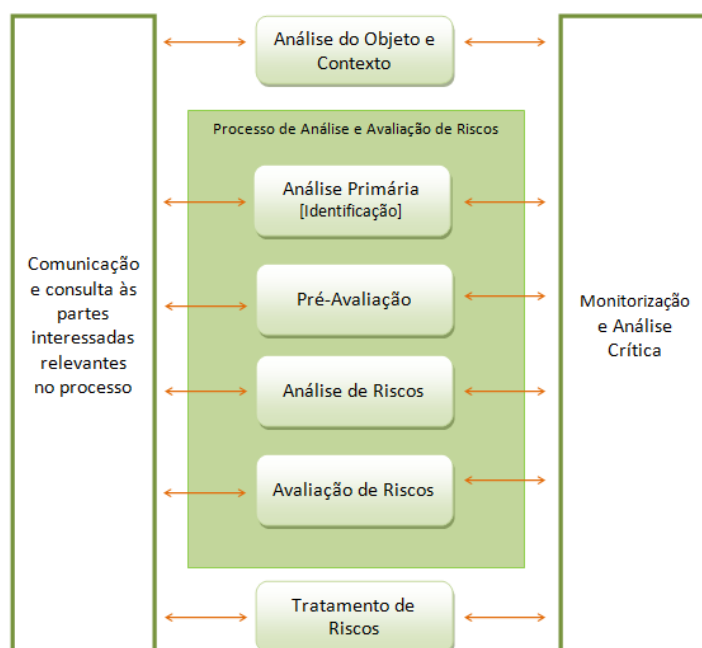


Figura 3.6 - Método Integrado de Análise e Avaliação de riscos da Promor (Fonte: Autoria própria, baseada na NP ISO 31000:2013)

O Apêndice 8 contém os resultados da Análise e Avaliação dos riscos da Promor.

Abaixo descreve-se sucintamente o método construído:

1. Análise do Objeto e Contexto

A primeira etapa da gestão de riscos consiste na análise do objeto sobre o qual se pretendem avaliar os riscos, incluindo os seus *inputs*, *outputs* e as suas interações com o contexto interno e externo da organização relevantes para a análise de riscos (Figura 3.7).

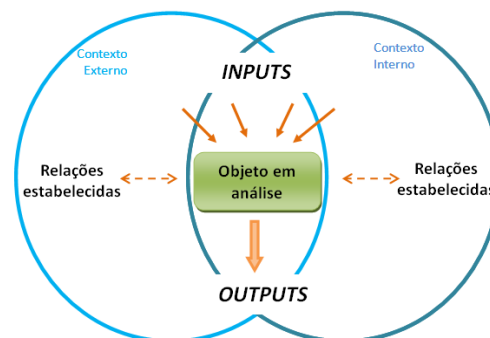


Figura 3.7 - Elementos de análise do objeto de consideração de riscos (Fonte: Autoria própria)

Considerando como objeto de análise o SGQ da

Promor e a sua capacidade em fornecer produtos e serviços conformes considera-se relevante considerar os fatores esquematizados na Figura 3.8, acrescidos dos demais fatores internos e externos identificados na análise de contexto da organização, bem como considerando os requisitos das partes interessadas relevantes.

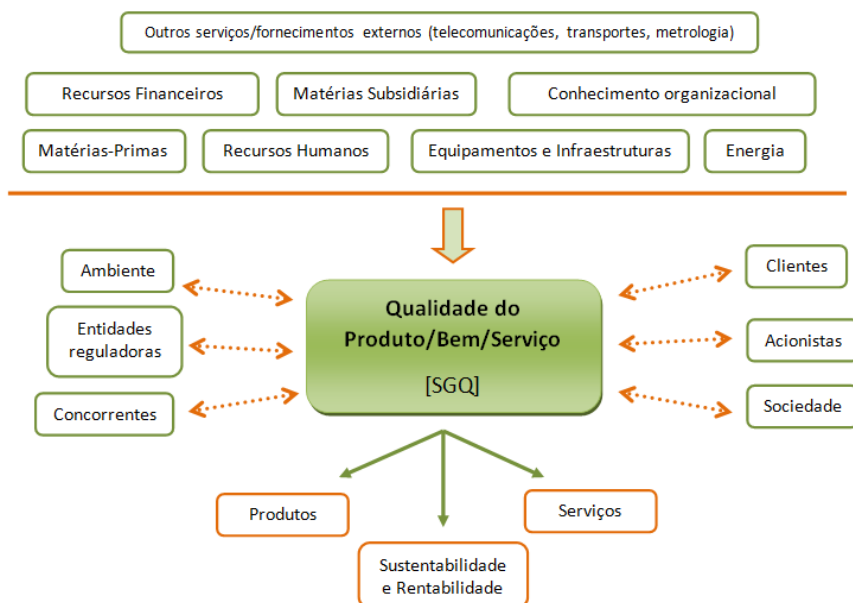


Figura 3.8 - Análise do objeto sobre o qual incide a avaliação de riscos da Promor e suas principais interações (Fonte: Autoria própria)

2. Análise Primária - Identificação de riscos

Com base nos critérios identificados como relevantes para a avaliação de riscos do objeto são identificados os potenciais riscos a este associados, em todas as suas valências e desenvolve-se então a sua análise primária, identificando-se os perigos que lhe dão origem, as causas dos perigos e as consequências dos riscos¹⁴ (Figura 3.9). A finalidade desta análise é gerar uma lista abrangente de riscos baseados em eventos que possam criar, aumentar, evitar, reduzir, acelerar ou atrasar a realização dos objetivos organizacionais. É levada a cabo com base em (a) Profundo conhecimento da organização e dos seus processos; (b) Análise preventiva (“e se...?”); (c) Historial de incidências e Não conformidades; (d) *Brainstorming* com todos os departamentos implicados no objeto de análise; (e) Legislação.



Figura 3.9 - Esquematização dos componentes considerados na análise primária (Fonte: Autoria própria)

¹⁴ **Causas potenciais:** Acontecimentos/circunstâncias que originam ou potenciam um determinado perigo. Importa apenas identificar causas sobre as quais possamos atuar, dentro do limite de acessibilidade e razoabilidade.

Perigo ou Fator de risco: A fonte, situação ou condição que, individualmente ou combinada, tem potencial intrínseco para dar origem ao risco.

Risco: É o efeito da incerteza. A combinação da probabilidade e das consequências da ocorrência de um determinado acontecimento perigoso.

Consequências potenciais: É o resultado de um evento, i.e., da concretização do risco. As consequências podem ser certas ou incertas e ter efeitos positivos ou negativos sobre os objetivos.

Segundo o Método estabelecido pela Promor é definido como foco de análise o Risco. Um mesmo risco poderá ser originado por vários perigos/fatores de risco, tendo cada um destes associados uma ou várias causas e uma ou várias consequências. Os riscos da Promor, suas fontes e consequências foram identificados no âmbito de cada processo organizacional e encontram-se explanados no Apêndice 9.

3. Pré-avaliação

Uma vez gerada a lista abrangente da Análise Primária procede-se a uma Pré-Avaliação, sob a forma de *check lists* ou Listas de Verificação (Exemplo no Apêndice 10). Esta pré-avaliação incide sobre os requisitos ou condições de laboração, i.e., os *inputs* e *outputs* do objeto de análise, e tem como objetivo responder à questão “Em que medida as causas identificadas contribuem atualmente para a existência do perigo, e, conseqüentemente, do risco?”¹⁵, o que reflete diretamente as medidas atualmente implementadas para controlar os riscos.

A tradução desta análise é feita em **Nível de Deficiência (ND)**: O ND é a amplitude da articulação esperada entre o conjunto de fatores de risco/perigos e a sua relação causal direta com a consequência do risco. Isto significa que o Nível de Deficiência é determinado para cada Perigo ou Fonte de risco, sendo posteriormente determinado o ND do risco subjacente pela abordagem mais pessimista de todos os perigos a ele associados. São elaboradas *check lists* para análise da incidência das causas de cada um dos perigos identificados, às quais os principais intervenientes e conhecedores dos processos e das fontes de perigo em análise dão resposta (“Sim”, “Não” e “Não Aplicável”). Com base no resultado da análise por *check list* é definido, para cada perigo, o seu Nível de Deficiência, segundo critérios constantes do Apêndice 11.

Define-se no Método Integrado que os perigos com ND de 1 e 2 são excluídos da análise de riscos uma vez que traduzem a existência de controlos atuais que permitem que determinado perigo não contribua significativamente para o risco. Ainda assim a

¹⁵ Por exemplo: Para o risco de insatisfação de encomendas por falta de MP identifica-se como uma fonte do risco a falha no fornecimento de produtos intermediários internos, cuja causa pode ser a Incorreta identificação das necessidades de produtos intermédios. Neste âmbito uma das questões que vai permitir determinar o Nível de Deficiência do perigo poderá ser “É efetuado um planeamento da Produção de produtos intermédios em função das necessidades de PA onde se incorporam?”

Promor considerou pertinente a análise dos perigos afetos ao risco de Produção de Produto acabado Não Conforme, pela sua natureza, uma vez que se trata da conformidade e qualidade do produto acabado, o que compromete o principal objetivo da Promor e do seu SGQ, comprometendo a satisfação dos clientes.

4. Análise de riscos

A Análise dos riscos é feita na sequência da pré-avaliação e inclui o desenvolvimento da compreensão dos riscos. Esta análise fornece uma entrada para a avaliação dos riscos e para a tomada de decisões acerca da necessidade de serem tratados os riscos, bem como para a construção das medidas e estratégias mais adequadas para tratar os riscos.

A análise dos riscos consiste, resumidamente, na determinação do **Nível de Risco (NR)** e, como tal, tem em consideração a sua probabilidade (NP – Nível de Probabilidade) e criticidade/severidade/nível de consequências (NC – Nível de Consequência).

$$NR = NP \times NC$$

O **nível de probabilidade do risco (NP)** é determinado pela análise detalhada dos seus perigos e é dada pelo produto do ND determinado em 2. e o **Nível de Exposição (NE)**¹⁶ calculado, mantendo a perspetiva pessimista, encontrando-se detalhadas no Apêndice 11 as formas de cálculo para atribuição do NP ao perigo.

$$NP = NE \times ND$$

O **Nível de Consequência (NC)** relaciona-se com os danos que a concretização de um determinado risco potencialmente acarreta. No método integrado determina-se que podem resultar 4 Níveis de consequência, conforme Apêndice 11. O facto de o NC ser expresso em escalas numéricas superiores às usadas no NP relaciona-se com o facto de o fator consequência assumir um maior peso na valoração do NR.

5. Avaliação dos riscos

A avaliação dos riscos, decorrentes da sua análise, permite estabelecer prioridades de atuação sobre os mesmos: baseado no Nível de Risco determinado e na comparação

¹⁶ O NE é a medida da frequência com que ocorre a exposição do objeto de análise ao risco, refletindo a suscetibilidade ao risco.

deste com os níveis de aceitação definidos internamente (por critérios internos de gestão de risco ou podem derivar de requisitos legais ou contratados) é definido o Nível de Intervenção (NI) adequado. Quanto maior o NR determinado, face ao critério de NR aceitável estabelecido, mais prioritário se torna atuar sobre o risco. Adaptado do Método de Avaliação Simplificado a Promor rege-se, de um modo generalista, pelos critérios de intervenção constantes do Apêndice 11.

A avaliação dos riscos, com a consequente seleção e priorização da atuação sobre eles, torna-se essencial, principalmente por uma questão de gestão de recursos da organização (RH, financeiros). Assim, foi definido no método integrado que seriam tratados os riscos com um nível de intervenção I e II, pela ordem de prioridade decrescente, não sendo critério rígido, estando por isso a avaliação dos riscos sujeita a uma consideração acerca da componente económica e o âmbito de influência da intervenção. A Promor considerou a necessidade de estabelecer PAC's para os riscos de NI III que afetam diretamente as partes interessadas mais relevantes, i.e., riscos que comprometam a satisfação de encomendas, e assim clientes, a motivação dos seus colaboradores e o conhecimento organizacional.

6. Tratamento dos riscos

O processo de tratamento dos riscos fornece novos controlos, i.e., a seleção e implementação de uma ou mais opções¹⁷ para modificar os riscos, ou a modificação dos controlos existentes, derivando de cada dos riscos de prioritária intervenção um PAC (Plano de Ação e Controlo) – Exemplo no Anexo 5. Nestes planos são estabelecidas as ações conducentes ao tratamento do risco, seus prazos e responsabilidades, podendo as opções de tratamento ser aplicadas individualmente ou por meio de uma combinação de várias, sendo normalmente esta abordagem mais benéfica, equilibrando o consumo de recursos necessário e os benefícios decorrentes.

Uma vez que o próprio tratamento dos riscos pode ele mesmo introduzir riscos, pelo fracasso ou ineficácia das ações implementadas, torna-se essencial a monitorização dos

¹⁷ Constituem opções: Evitar o risco (ao se decidir iniciar ou descontinuar a atividade que o origina); Aumento do risco (na tentativa de tirar proveito de uma oportunidade); Eliminação do risco (Por eliminação da fonte do risco); Minimização do risco (Alteração da sua probabilidade ou da sua consequência); Partilha do Risco; Aceitação do risco; entre outras.

Planos de Ações e Controlo (PAC), por forma a garantir que as medidas adotadas continuam a ser eficazes. Uma vez concluído o PAC deve ser analisada a eficácia das ações implementadas, o cumprimento do seu propósito na opção de tratamento do risco, podendo para tal recorrer-se à análise de indicadores ou submeter uma Lista de Verificação. Deve ainda ser analisado e considerado o risco residual, i.e., o risco remanescente após o tratamento do risco, desenvolvendo-se medidas de tratamento deste, sempre que se encontre acima dos níveis aceitáveis/toleráveis. Decorrentes destas necessidades de contínua monitorização e revisão de ações considera-se que o tratamento do risco é um processo cíclico.

Aquando da data de término deste estágio algumas ações estavam já a ser implementadas. No entanto parte destas ações seriam ainda implementadas pela Promor, seguindo-se uma re-avaliação do risco, pelo mesmo método, para verificar a eficácia das ações implementadas – Ações eficazmente implementadas face a um risco gerarão Níveis de Deficiência baixos, o que permitirá considerar o risco como controlado.

Oportunidades

Enquanto oportunidades foram identificadas as seguintes:

Tabela 5 - Oportunidades identificadas

Identificação de oportunidades	
Oportunidade	PAC
Tendência para aumento do consumo de alimentos para aves	PAC 1 - Otimização do Planeamento da Produção PAC 20 - Re-organização de RH PAC 21 - Modernização tecnológica da secção dos cereais
Novos produtos - Melhoria da posição de mercado em PET's	PAC 22 - Desenvolvimento de marca própria de PET's PAC 23 - Afetação de RH experiente na angariação de novos clientes e prospeção de mercado
Tendência para a diminuição dos custos de MP Elevada capacidade de armazenamento sub-aproveitada	N/D - Poder económico para aquisição de MP em maior quantidade está comprometido
Novos produtos - Melhoria da posição de mercado em PET's	PAC 22 - Desenvolvimento de marca própria de PET's PAC 23 - Afetação de RH experiente na angariação de novos clientes e prospeção de mercado
Renovação de recursos – direção técnica	N/D

A Promor reconhece que muito trabalho há ainda a realizar no sentido de identificar claramente as oportunidades atuais. No entanto é do entendimento da gestão que, nesta fase difícil para o setor, a sua prioridade, a par com a conformidade de P&S e a

satisfação dos seus clientes é a recuperação da sua solvabilidade e a angariação de novos clientes e mercados, por forma a garantir a sustentabilidade que lhe permita, futuramente, abraçar outras oportunidades, incluindo hipotéticas parcerias como estratégia de crescimento. Aquando da data de término deste estágio a Promor encontrava-se a analisar a possibilidade de obter apoios através do programa Portugal 2020, assim como a iniciar o processo de desenvolvimento de uma marca própria de PET's e a desenvolver estratégias de aproveitamento da tendência de aumento de consumo de alimentos para aves verificado.

A Promor considera ainda que a substituição do RH afeto à direção técnica, embora represente um risco, já identificado, derivado da confidencialidade dos processos, anos de experiência no setor e *know how* técnico, pode também ser visto como uma oportunidade. De uma nova direção técnica podem advir fontes ricas de conhecimento, experiências e as demais mudanças adjacentes à contratação de um novo recurso.

Funções, responsabilidades e competências

No que respeita à definição de funções e responsabilidades detetou-se, na análise ao SGQ, algumas lacunas que careciam de melhorias. Assim, em conjunto com a gestão de topo, foram revistas as Fichas de Funções dos colaboradores, foi revisto o Manual de Acolhimento e foi criado o Manual do Motorista. A descrição de função detetadas em falta para algumas posições na organização foram criadas, incluindo as competências e requisitos de função e os objetivos que se espera que sejam atingidos pelos colaboradores que as ocupem. Foram criadas as Fichas de Função para colmatar as faltas detetadas, sendo dadas a conhecer aos colaboradores que as desempenham, com respetiva concordância e compromisso, sob a forma de assinatura. A criação do Manual do Motorista surgiu na sequência de terem sido detetadas alguns inconformidades nas atividades que o motorista desempenha, essencialmente referente a registos de limpeza, de carga e descarga de viaturas, de retificação de carga entregue no cliente e ainda da entrega e arquivo de discos de tacógrafo ao departamento de logística. O Manual foi distribuído por todos os motoristas, com respetiva formação.

Para além destas atividades foi revista a política de substituição de funções da Promor (i.e., os colaboradores que possuem competências para substituírem outros na sua

função e na sua ausência), detetando-se que estava pouco clara para algumas funções e colaboradores, assim como o organigrama nominal e o plano de formação.

Fornecedores Externos

A seleção de fornecedores é levada a cabo tendo em consideração o preço, a qualidade, os prazos pagamento e os prazos de entrega. A Promor dispõe de uma lista de fornecedores externos aprovados, sendo estes avaliados a cada novo fornecimento, pelo departamento de logística, e numa escala de 0 a 20 que inclui a ponderação de critérios como prazo de pagamento, cumprimento de prazos e quantidades a entregar, assistência pós-venda, cumprimento de especificações, documentação e qualidade do produto entregue. A disponibilidade dos dados relativos à avaliação dos fornecedores externos foi melhorada e o processo de avaliação foi revisto, estabelecendo-se que se pretende que todos os fornecedores obtenham a classificação mínima de 16 valores, sendo que quando se verificam desvios em relação aos critérios estabelecidos a administração é alertada e toma as decisões que considere mais convenientes.

Revisão documental do Sistema de Gestão da Qualidade

O suporte documental do SGQ da Promor foi revisto uma vez que se constatou a inexistência de alguns procedimentos importantes e se identificaram procedimentos inadequados à realidade dos processos da organização, como sejam procedimentos de encomendas, carga e descarga de viaturas, tratamento de reclamações, fluxogramas de processos produtivos e controlo de pesos certos. Como referido acima foram também criadas Fichas de Funções e Manuais, bem como documentada a política atualizada, os processos organizacionais revistos e os objetivos da qualidade. O plano de calibração dos Recursos de Medição e Monitorização (RMM's) foi também revisto, bem como as fichas técnicas de produtos. Alguns impressos foram identificados como obsoletos e retirados do suporte documental do SGQ atual, bem como criados outros considerados relevantes. Informação complementar disseminada em vários documentos foi compilada num só, quando adequado, por forma a reduzir a carga documental do SGQ e, principalmente, a torná-la mais adequada e útil à organização. Embora a nova versão da norma não obrigue à manutenção do Manual da Qualidade a Promor considera-o uma adequada ferramenta de retenção e divulgação de princípios e processos do SGQ, pelo que o mesmo foi revisto e atualizado.

Os novos documentos do SGQ ou suas versões foram criados com a participação dos principais intervenientes na execução dessas atividades e sob aprovação da gestão de topo, sendo implementados, dada formação aos colaboradores afetos e, quando aplicável, afixados (p.e. fluxogramas de processos, Instruções de trabalho, Plano de formação, entre outros).

Requisitos legais aplicáveis à Promor e aos seus Produtos e Serviços

Em parceria com a advogada alocada à Promor foram revistos e documentados os requisitos legais aplicáveis aos P&S e à atividade da Promor, bem como o cumprimento destes pela Promor. Esta revisão de requisitos legais e o seu cumprimento é de carácter obrigatório, uma vez que nenhum SGQ nem os requisitos internos nele estabelecidos se sobrepõem ao cumprimento legal e estatutário. A principal alteração em matéria de requisitos legais relacionou-se com o controlo de pesos certos¹⁸, detetando-se a necessidade de rever esta atividade, bem como formar os colaboradores por forma a manter mais claro e consistente o procedimento de controlo e as implicações do mesmo.

Implementação de um sistema de Planeamento da Produção

Detetou-se que a Promor incumpria em muitas ocasiões a completa satisfação das encomendas afetas à secção dos cereais. Ao analisarem-se as causas identificaram-se os constrangimentos decorrentes do próprio processo e da estrutura fabril, acrescidos da falta de planeamento de que a secção carecia: não havia lugar ao controlo de *stock* existente, priorização de encomendas ou planeamento refinado das necessidades de MP, sendo os meios de comunicação de encomendas pouco atempados e em documentos físicos entregues em mãos. Esta falta de planeamento acarretava inúmeros riscos, desde logo a incapacidade de satisfazer as necessidades dos clientes. Assim, decidiu-se iniciar o desenvolvimento de uma plataforma de Planeamento de Produção para esta secção (Anexo 6), servindo-se de uma base de dados criada em VBA, com a participação da estagiária e com a intervenção do diretor fabril, responsável de encomendas e o responsável principal pela sua programação, o responsável do SGQ. A ferramenta

¹⁸ A Portaria n.º 1198/91, de 18 de Dezembro e o DL n.º 1999/2008, de 8 de outubro, estabelecem os requisitos aplicáveis ao controlo de pré-embalados, nomeadamente o controlo de pesos certos.

criada permite a criação de planos de produção e a definição das necessidades de MP e subsidiária, bem como a consulta histórica de dados. A estagiária participou na criação da plataforma, bem como na recolha dos dados necessários à base de dados e na implementação em teste da ferramenta desenvolvida. A criação de um manual de operação deste *software* estava em decurso, bem como a avaliação da eficácia da implementação desta ferramenta.

Revisão de requisitos de produtos

Foram identificadas algumas questões relativas à comunicação de requisitos e características dos produtos que careciam de revisão, nomeadamente: Foram revistas as Fichas Técnicas de produtos da Promor, reforçados os mecanismos de atualização de etiquetagem dos produtos, foi melhorada a capacidade de rastrear produtos, através da implementação de uma plataforma informática, procedeu-se à revisão dos requisitos legais aplicáveis e foi melhorada a gestão de reclamações e devoluções de clientes.

Auditorias Internas

Por forma a dar cumprimento ao Plano Anual de Auditorias e atestar a conformidade dos processos internos com os requisitos aplicáveis foram levadas a cabo auditorias internas a processos e produtos, conduzidas pelo responsável pelo SGQ da Promor. A estagiária acompanhou as auditorias, participou ativamente na reunião de evidências e elaborou os relatórios de auditorias, implementando consequentemente medidas corretivas, sob supervisão do auditor interno. Foram realizadas auditorias internas a cada uma das lojas, aos processos de Vendas e de Logística e a três produtos, afetos à secção dos cereais (na sequência da análise do sistema de rastreabilidade implementado).

Atividades de encerramento de auditoria externa

Durante o período de estágio foram desenvolvidas algumas atividades que compreendem o cumprimento das ações propostas pela Promor em resposta às NC's e Observações levantadas na sequência da auditoria externa levada a cabo em Maio de 2016, essencialmente relacionadas com o Plano de Auditorias, a melhoria da definição

dos objetivos da qualidade e indicadores de desempenho de processos e a clarificação dos processos de desenvolvimento de novos produtos.

Foram aspetos decorrentes desta auditoria nos quais foram desenvolvidas medidas corretivas mais complexas, e nas quais a estagiária participou ativamente, os abaixo:

✚ Rastreabilidade de alimentos simples: Aquando do início deste estágio estava em fase de término o desenvolvimento de uma plataforma, em VBA (Anexo 6) que permite garantir a rastreabilidade dos cereais comercializados. Dado que os registos em papel utilizados até então se revelavam de elevado risco, bem como os próprios processos de recolha da informação gerada ao longo da produção surgiu esta necessidade. A plataforma informática permite agora o registo de receção de MP e subsidiárias, bem como os registos de produção, com respetiva alocação de matérias consumidas e das suas especificações, sendo possível obter toda a informação de fabrico de um lote de cereais, em produto acabado (PA), bem como obter informação sobre os lotes de PA onde foi incorporada dada MP.

A estagiária pôde participar na implementação desta plataforma, na criação do seu manual e na avaliação da sua eficácia, pela realização de três auditorias ao produto. A medida adotada revelou-se eficaz, sendo possível rastrear os produtos auditados.

✚ Metodologia de monitorização e tratamento de ocorrências com produto NC: Aquando da data de início deste estágio a Promor encontrava-se em fase de teste de uma plataforma, criada em VBA (Anexo 6), capaz de permitir o registo, tratamento e análise estatística de dados relativos a reclamações de clientes. A estagiária desenvolveu um manual de utilizador da plataforma, bem como participou na análise da eficácia desta medida: revelou sérias melhorias no que respeita à manutenção e controlo da informação acerca de reclamações e devoluções de clientes, aumentando a eficiência do processo, reduzindo o consumo de tempo destinado a esta e permitindo a conservação e consulta desta informação em tempo útil e de forma prática. Definiu-se e concretizou-se a análise mensal de reclamações de clientes com recursos a esta plataforma.

Recursos de Medição e Monitorização

Detetou-se que o levantamento dos RMM's (Recursos de Medição e Melhoria) existentes carecia de alguma clareza e atualização pelo que foi executado esse trabalho. O plano de calibração de RMM's relevantes à conformidade dos P&S (essencialmente balanças, balanças doseadoras e vâsculas) foi revisto. Verificou-se que alguns RMM's se encontravam não identificados ou incorretamente identificados quanto à sua aptidão para o propósito a que se destinam, essencialmente por dano da etiqueta correspondente, dado o ambiente fabril, limitando a correta identificação visual da aptidão do equipamento, com os riscos daí adjacentes. Nesse sentido foi alterado o material e fornecedor destas etiquetas, revistas as aptidões dos equipamentos verificados internamente e calibrados externamente, tendo sido todos eles novamente identificados.

Licença Ambiental (LA)

A estagiária cooperou ainda com o responsável ambiental da Promor no pedido de renovação da LA da Promor, essencialmente nos capítulos que se referem à descrição da empresa e das Melhores Técnicas disponíveis (MTD's), bem como na análise de dados de consumo (energia, água).

3.1 Atividades a desenvolver pela Promor

Foi identificado um conjunto de atividades que carecem de implementação ou término, por forma não só a garantir a conformidade do SGQ da Promor com os requisitos da NP EN ISO 9001:2015 e, portanto, a permitir a realização da auditoria externa de transição em 2018, como também o incremento da eficácia e eficiência do atual SGQ, sendo este um processo que se pretende inacabado na organização, com vista à melhoria contínua (Tabela 6).

Tabela 6 - Principais atividades a desenvolver pela Promor por forma a dar cumprimento aos requisitos normativos e a melhorar a eficácia e eficiência dos seus processos e SGQ (Fonte: Autoria própria)

ATIVIDADES	Principal requisito NP EN ISO 9001:2015	Em curso	A implementar
Monitorização periódica das alterações ao contexto da Promor	4.1		X
Monitorização periódica dos requisitos das partes interessadas relevantes	4.2		X
Implementar as ações para tratar riscos e oportunidades (PAC's):	6.1	X	
- Desenvolvimento de marca própria de PET's		X	
- Planeamento da Produção na secção dos cereais		X	
- Estudos de mercados de equipamentos para a secção dos cereais		X	
- Reforçar os controlos no procedimento de entrega ao cliente		X	
- Otimizar a gestão da formação			X
- Desenvolvimento e implementação de um sistema de avaliação de desempenho			X
- Estabelecimento de um standard de identificação de lotes entre fornecedores externos			X
- Revisão e intensificação do plano de análises			X
- Redefinir os layouts das lojas			X
- Angariação de fornecedores externos alternativos (principalmente de soja)		X	
Avaliar a eficácia das ações (PAC's) implementadas			X
Sistematizar processo de gestão de riscos			X
Análise de viabilidade de apoios do programa Portugal 2020			
Planeamento das alterações ao SGQ:		6.3	
- Aquisição e implementação de equipamentos a adquirir para a secção dos cereais			X
- Alterações na estrutura fabril (substituição de telhados, intervenções na estrutura)			X
- Deslocalização da loja de Leiria			
- Substituição do diretor técnico			
- Alterações na cor das embalagens Promor			X
Controlo das alterações planeadas e não planeadas	8.1		X
Proceder à re-organização de recursos internos	7.1	X	
Estabelecer mecanismo de retenção e partilha de conhecimento organizacional*	7.1		X
Definir métodos de comunicação interna	7.4		X
Reter informação documentada requerida pela norma:	7.5	X	
- Características dos P&S e alterações	8.5.1, 8.5.6		X
- Ocorrências com a propriedade de fornecedores externos e clientes	8.5.3		X
- Evidências dos resultados da revisão pela gestão	9.3.3	X	
Rever os requisitos de P&S	8.2		X
Revisões planeadas ao SGQ	9.3		X
Desenvolvimento de estratégias de angariação e fidelização de clientes (revisão de tabelas de preços para revendedores, entre outras)		X	
Incremento da consciencialização dos colaboradores e desenvolvimento de uma cultura de melhoria generalizada	7.3 10.	X	

CONCLUSÃO

Sendo inquestionáveis as mais diversas vantagens na manutenção da certificação, para a generalidade das organizações, a Promor considera como sendo sua decisão estratégica a revisão do SGQ à luz da ISO 9001:2015, como forma de assegurar a eficácia e eficiência dos seus processos e dos seus objetivos, com foco na satisfação dos seus clientes e criação de vantagem competitiva. Dada a crise que se faz sentir no setor considera-se que existe muito potencial de melhoria estratégica e operacional da Promor, mas que, no entanto, não estão ainda reunidas as condições necessárias ao abraçar das oportunidades que vão surgindo. O caminho em que se desenrola a manutenção de um eficaz e eficiente SGQ é, no entanto, infundável, existindo sempre a necessidade de melhorar continuamente, como forma de manter a competitividade organizacional, num mundo empresarial cada vez mais competitivo.

Durante a realização deste estágio foram desenvolvidas atividades que conduziram à reflexão da realidade da Promor no seu SGQ, bem como atividades que fornecem à Promor as bases para a transição normativa, com consequente certificação pela NP EN ISO 9001:2015. As atividades desenvolvidas trouxeram mais-valias à Promor, bem como contribuíram fortemente para o meu desenvolvimento profissional, possibilitando-me aprendizagens e desenvolvimento de valiosas ferramentas, por contacto com a realidade de um SGQ de uma organização e pela natureza das atividades desenvolvidas e o grau de desafio que representaram na minha parca experiência nesta área. Os objetivos deste estágio foram atingidos e superados, uma vez que foram realizadas mais atividades do que as inicialmente não previstas. Considero que o desenvolvimento de um método de gestão de riscos constituiu a maior fonte de competências, no seio da totalidade das atividades desenvolvidas.

As principais dificuldades sentidas prenderam-se com o conhecimento e a familiarização com o SGQ, dado o período temporal disponível para tal, bem como com o contexto interno e externo da Promor. A resistência à mudança da maioria dos colaboradores e o envolvimento da gestão de topo no SGQ constituíram os maiores constrangimentos à implementação das ações durante o estágio, considerando que poderia ter sido mais enriquecedor se a cultura organizacional fosse mais fortemente projetada para a qualidade.

Considero, no entanto, que derivada da parca estabilidade e sustentabilidade em que se encontra o setor, a reduzida modernização dos equipamentos e infraestruturas e os escassos recursos disponíveis para a implementação de complexas medidas, fez da Promor uma acertada fonte de conhecimento, obrigando à racionalização e ponderação acrescida de medidas e ações implementadas e a implementar.

Em suma, o estágio foi bem sucedido e acrescentou valor enquanto experiência profissional, abrindo-me portas no ramo da qualidade, objetivo primordial desta escolha.

Com vista à obtenção da conformidade com o referencial e à melhoria da eficácia e eficiência do SGQ da Promor existem ainda algumas atividades relevantes e que carecem de implementação futura mas que foram devidamente elencadas neste relatório, constituindo pistas de trabalho futuro a realizar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AEP. (2003). *Qualidade: Manual Pedagógico PRONACI*. AEP. Disponível em http://pme.aeportugal.pt/Aplicacoes/Documentos/Uploads/2005-03-08_15-29-06_Manuten%C3%A7%C3%A3o.pdf.

Alltech. (2016). *Global Feed Survey*. Alltech. Disponível em <http://go.alltech.com/alltech-feed-survey>.

APCER. (2016). Anexo SL, para um melhor processo de certificação integrado. Acedido a 10 de Janeiro de 2017, disponível em <http://blog.apcergroup.com/2016/04/22/anexo-sl-para-melhor-processo-certificacao-integrado/>.

APCER. (2015). *Guia do utilizador ISO 9001:2015*. Apcergroup. Disponível em http://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf

APCER. (2017). ISO 9001 Sistemas de Gestão da Qualidade. Acedido a 12 de Janeiro de 2017, disponível em <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/40/iso-9001>.

ASAE. (2007). HACCP. Acedido a 10 de Dezembro de 2016, disponível em <http://www.asae.pt/pagina.aspx?back=1&codigono=54105579AAAAAAAAAAAAAAAAAAAA>.

Barbi, F. (2010). Análise de stakeholders. Acedido a 20 de Dezembro de 2016, disponível em <http://www.gestaodeprojeto.info/analise-dos-stakeholders>

Committee for the Common Organisation of Agricultural Markets. (2016). EU COP Balance sheet 2015/16 and forecast 2016/17. Acedido a 10 de Novembro de 2016, disponível em http://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cereals/presentations/cereals-oilseeds/balance-sheets-and-forecasts_en.pdf

Committee for the Common Organisation of Agricultural Markets. (2016). Oilseeds and Protein Crops: market situation. Acedido a 11 de Novembro de 2016, disponível em http://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cereals/presentations/cereals-oilseeds/market-situation-oilseeds_en.pdf

COMPETE 2020. (2016). Notícias: O presidente do COMPETE 2020 visita um setor estratégico para Portugal: o agroalimentar. Acedido a 22 de Outubro de 2016, disponível em <http://www.poci-compet2020.pt/noticias/detalhe/VISITA-PRESIDENTE-COMPETE2020-Setor-agroalimentar>.

Esa & Yusof. (2017). Perception of TQM Implementation and Perceived Costs of Poor Quality: A case study of local automotive company's supplier. *International Journal of Mechanical, Aerospace, Industrial, Mechatronic and Manufacturing Engineering*, 11(2), 386-392. Disponível em <http://waset.org/publications/10006525/perception-of-tqm-implementation-and->

[perceived-cost-of-poor-quality-a-case-study-of-local-automotive-company-s-supplier](http://perceived-cost-of-poor-quality-a-case-study-of-local-automotive-company-s-supplier.waset.org/Publication/10006525). doi: waset.org/Publication/10006525

Everett, R. & Duval, C. (2010). Some considerations for the use of strategic planning models. *Girard School of Business and International Commerce*. 525-530. Disponível em <http://www.nedsi.org/proc/2010/proc/p091029006.pdf>

FIESP. (2016). Safra Mundial de Milho 2016/2017: 4º levantamento do USDA. Informativo DEAGRO. Acedido a 6 de Setembro de 2016, disponível em http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/safra-mundial-de-milho-2/attachment/boletim_milho_agosto2016/

FIESP. (2016). Safra Mundial de Soja 2016/2017: 4º levantamento do USDA. Informativo DEAGRO. Acedido a 6 de Setembro de 2016, disponível em http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/safra-mundial-de-soja/attachment/boletim_soja_agosto2016-2/

FIPA. (2015). Um compromisso nacional para a Indústria Agroalimentar: Prioridades Estratégicas. FIPA. Disponível em http://www.fipa.pt/uploads/fotos_artigos/files/Prioridades.pdf

Fonseca, L. (2015). A ISO 9001:2015: Desafios e Oportunidades. Acedido a 22 de dezembro de 2016, disponível em http://apolo.dps.uminho.pt/eventos/sem_qual2015/sem_qualidade_luis_fonseca.pdf

Fonseca, S. (2016). Auditorias da qualidade ISO 19011:2012. *Manual do Formando*. Leiria: Nerlei.

Freitas, L. (2011). *Manual de Segurança e Saúde do Trabalho*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ghazinoory, S., Abdi, M. & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: A state-of-art review for the past, a Framework for the future. *Journal of Business Economics and Management*, 12 (1), 24-48. doi: 10.3846/16111699.2011.555358

Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral. (2016). Cultivar: Cadernos de Análise e Prospetiva. (4). Lisboa: GPP

Griffi, R. (2016). The deeper meaning of interested parties. Acedido a 20 de Dezembro de 2016, disponível em <http://www.dqs.co.za/the-deeper-meaning-of-interested-parties/>

IACA. (2016). *Alimentação Animal: Crise da Pecuária-Que soluções?*. Ano XXVII(95). IACA. Disponível em https://issuu.com/alimentacao_animal/docs/aa_95_site

IACA. (2016). *Anuário 2015*. Lisboa: Enigma Editores.

IAF. (2011). Acordo de Reconhecimento Multilateral (MLA) do IAF. Acedido a 12 de Janeiro de 2017, disponível em http://www.iaf.nu/upFiles/IAF_B2_12012_portuguese.pdf

IAF. (2009). Resultados esperados para a certificação acreditada de acordo com o referencial ISO 9001. Acedido a 22 de Fevereiro de 2017, disponível em http://www.ipac.pt/docs/publicdocs/outros/IAF_9001_Port.16.12.11_Med_res.pdf

IAF. (2014). Transition Planning Guidance for ISO 9001:2015. Acedido a 11 de Dezembro de 2016, disponível em <http://www.iaf.nu/upFiles/IAFID9Transition9001PublicationVersion.pdf>

IFAP. (2016). Estatísticas Animais. Acedido a 15 de Novembro de 2016, disponível em http://www.ifap.min-agricultura.pt/portal/page/portal/ifap_publico/GC_estatisticas/GC_animais#.V8_gXigrLIU.

INE. (2016). Análises estatísticas: Produtos produzidos na industria, por tipo de produtos (por CAE, rev. 3). Acedido a 11 de Setembro de 2016, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0002723&xlang=pt&contexto=bd&selTab=tab2

INE. (2015). Estatísticas da Produção e Consumo de Carne. Lisboa: INE.

INFORMAD&B. (2016). Negócio das rações perdeu 100 milhões em três anos. Acedido a 1 de Setembro de 2016, disponível em <https://www.informadb.pt/idbweb/public/news.xhtml?newsRef=506959490>

IPAC. (2017). Acreditação. Acedido a 3 de Janeiro de 2017, disponível em <http://www.ipac.pt/ipac/funcao.asp>.

IPQ. (2005). *NP EN ISO 9000:2005 - Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*. Caparica: IPQ.

IPQ. (2015). *NP EN ISO 9000:2015 - Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*. Caparica: IPQ.

IPQ. (2008). *NP EN ISO 9001:2008, Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos*. Caparica: IPQ.

IPQ. (2015). *NP EN ISO 9001:2015, Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos*. Caparica: IPQ.

IPQ. (2012). *NP EN ISO 19011:2012, Linhas de Orientação para auditorias a sistemas de gestão*. Caparica: IPQ.

IPQ. (2013). *NP ISO 31000:2013, Gestão do risco: Princípios e linhas de orientação*. Caparica: IPQ.

ISO. (2016). *Correlation matrices between ISO 9001:2008 and ISO 9001:2015*. Switzerland: ISO

- ISO. (2015). *Debunking the myths*. Switzerland: ISO.
- ISO. (2016). *Guidance on the requirements for Documented Information of ISO 9001:2015*. Switzerland: ISO.
- ISO. (2016). *ISO 9001: What does it mean in the supply chain?*. Switzerland: ISO.
- ISO. (2016). *ISO 9001:2015 for Small Enterprises: What to do?*. Switzerland: ISO.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Summary of Changes*. Switzerland: ISO.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015: How to use it*. Switzerland: ISO.
- ISO. (2015). *Moving from ISO 9001:2008 to ISO 9001:2015*. Switzerland: ISO.
- ISO. (2015). *Quality Management principles*. Switzerland: ISO.
- ISO. (2015). *Reaping the benefits of ISO 9001*. Switzerland: ISO.
- ISO. (2015). *Risk-based thinking in ISO 9001:2015*. Switzerland: ISO.
- ISO. (2009). *Selection and use of the ISO 9000 family of standards*. Switzerland: ISO.
- ISO. (2015). *The process approach in ISO 9001:2015*. Switzerland: ISO.
- Lu, W. (2010). Improved SWOT approach for conducting strategic planning in the construction industry. *Journal of construction engineering and management*, 1317-1328. Doi: 10.1061/ASCECO.1943-7862.0000240
- Mercados bolsistas: CBOT (<http://www.cmegroup.com/market-data.html>), Finviz (<http://finviz.com/>), 3tres3 (<https://www.3tres3.com.pt/cotacoes-do-suino/>) e Bolsa do Porco do Montijo (http://www.bolsadoporco.com/index.php?option=com_content&view=category&id=35&Itemid=55)
- Pickton, D. & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic Change*, 7, 01-109.
- Sawant, M. (2016). A quality management system implementation framework for small-sized companies. Acedido a 8 de Dezembro de 2016, disponível em <http://search.proquest.com/openview/c37c63c6a537fb16be02a3e5947648fc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>.
- SGS. (2016). Revisão ISO 9001:2015. Acedido a 15 de Dezembro de 2016, disponível em <http://www.sgs.pt/PT-PT/HEALTH-SAFETY/QUALITY-HEALTH-SAFETY-AND-ENVIRONMENT/QUALITY/ISO-9001-2015-REVISION.ASPX>
- SGS. (2015). Transição da norma ISO 9001:2015. *Ciclo de Seminários*. Lisboa: SGS.

Silva, S.; Reis, R.; Amâncio, R. (2014). Conceitos atribuídos à sustentabilidade em organizações de diferentes setores. *Revista de ciências da administração*, 16 (40), 90-103. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2014v16n40p90/pdf_37. doi : [10.5007/2175-8077.2014v16n40p90](https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p90).

Legislação:

Regulamento (CE) N.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril de 2004

DL n.º 173/2008, de 26 de Agosto.

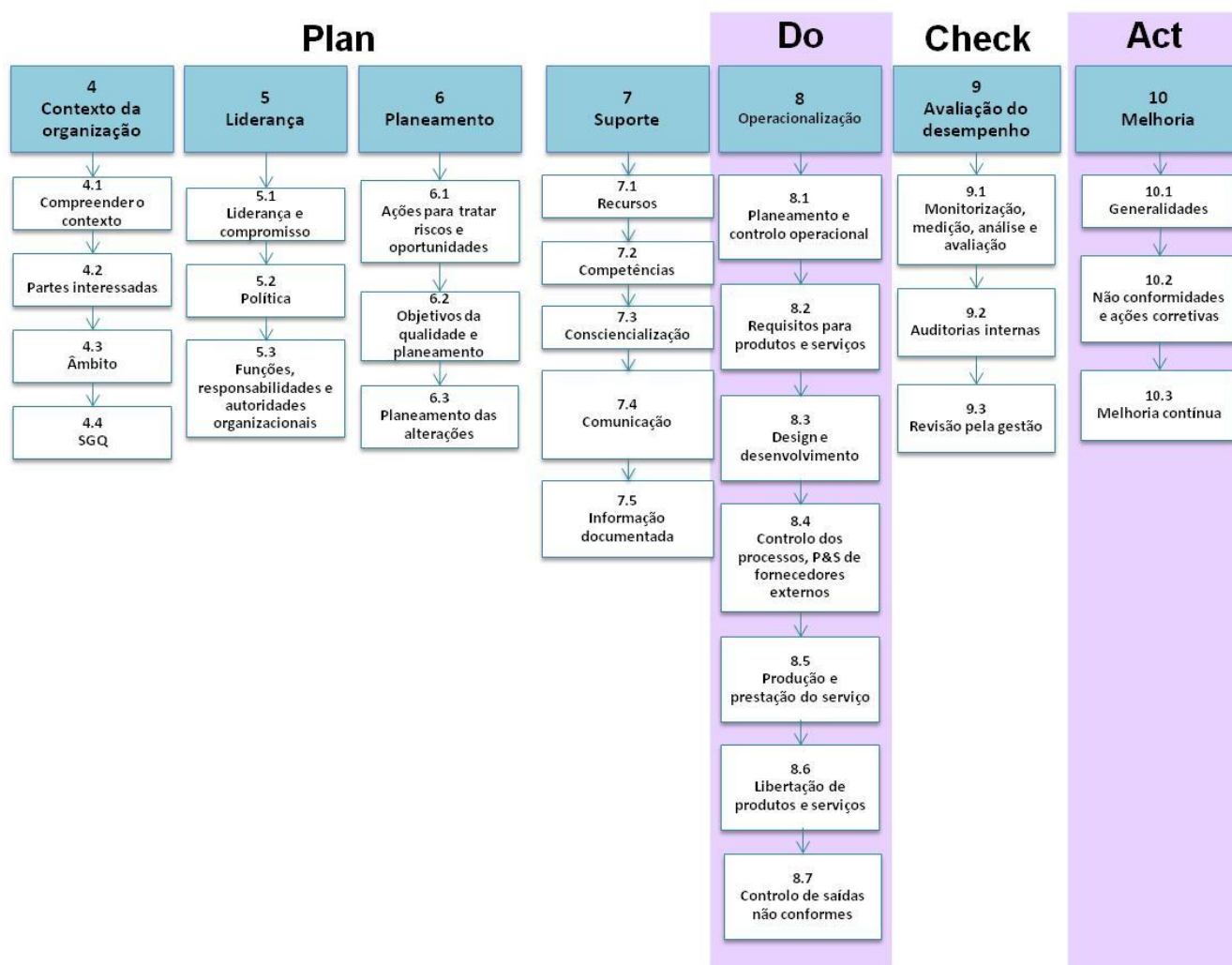
APÊNDICES

APÊNDICE 1. Consumo de Matérias-Primas da Promor (1ºS 2016)

Consumo de Matérias Primas - 1º Semestre de 2016										
CEREAIS E DERIVADOS							Vs. 1º Semestre 2015		Vs. 2º Semestre 2015	
	ton	% m.p (ton)	% cereais (ton)	€	% m.p (€)	€/ton	? €/ton	? ton	? €/ton	? ton
Trigo	4262,519	13%	13%	727.574,62 €	10%	170,69	-7%	95%	-5%	84%
Milho	15995,998	47%	49%	2.766.147,52 €	39%	172,93	-4%	-13%	-2%	-19%
Milho Países terceiros	9811,138	29%	30%	1.683.928,42 €	24%	171,63	-6%	-11%	-4%	-13%
Milho nacional	6184,86	18%	19%	1.082.219,10 €	15%	174,98	-2%	-16%	0%	-27%
Cevada	1181,04	3%	4%	206.944,31 €	3%	175,22	-6%	-29%	-3%	-39%
Farinha de trigo	47,68	0%	0%	5.731,20 €	0%	120,20	-	-	-	-
Alfarroba	184,72	1%	1%	27.708,00 €	0%	150,00	0%	-6%	0%	-2%
Polpa de beterraba	250	1%	1%	46.823,78 €	1%	187,30	-	-	8%	26%
Luzerna	405,12	1%	1%	62.603,78 €	1%	154,53	8%	0%	3%	-11%
Sêmea	1021,86	3%	3%	159.866,48 €	2%	156,45	-3%	-12%	-5%	-2%
Corn Gluten	63,56	0%	0%	10.550,32 €	0%	165,99	-	-	-12%	125%
Melaço	47,6	0%	0%	8.425,60 €	0%	177,01	-	-	-	-
Soja	5635,345	17%	17%	1.792.691,75 €	25%	318,12	-13%	-10%	-11%	-12%
Soja Micronizada	25,375	0%	0%	15.171,25 €	0%	597,88	-7%	15%	-4%	-12%
Soja 44%	5609,97	17%	17%	1.777.520,50 €	25%	316,85	-14%	-10%	-11%	-12%
Bagaço de Colza	1782,77	5%	5%	417.784,42 €	6%	234,35	2%	3%	-6%	-6%
Palbio	53,9	0%	0%	47.593,70 €	1%	883,00	2%	-25%	0%	1%
Girassol	970,38	3%	3%	174.756,31 €	2%	180,09	2%	-37%	-2%	-32%
Palmiste	518,94	2%	2%	75.718,66 €	1%	145,91	-9%	80%	-3%	52%
TOTAL	32421,4 ton			6.530.920,45 €						
% m.p	95%			92%				-4%		-10%
GORDURAS, ADITIVOS MINERAIS, VITAMINAS E OUTROS										
							Vs. 1º Semestre 2015		Vs. 2º Semestre 2015	
	ton	% m.p (ton)	% categoria (ton)	€	% m.p (€)	€/ton	? €/ton	? ton	? €/ton	? ton
Leite em pó	144,025	0%	9%	119.076,30 €	2%	826,78	-7%	-8%	-3%	-16%
Gordura	175,66	1%	11%	107.579,40 €	2%	612,43	12%	1%	-2%	-3%
Óleo de Soja	141,04	0,4%	9%	95.513,90 €	1%	677,21	-8%	-23%	-2%	1%
Ureia	34	0,1%	2%	12.225,62 €	0%	359,58	-8%	10%	-5%	3%
Sal	150,71	0,4%	10%	8.106,40 €	0%	53,79	1%	23%	0%	-6%
Sal	147,5	0,4%	9%	7.817,50 €	0%	53,00	-	-	0%	-6%
Sal mistura	3,21	0,0%	0%	288,90 €	0%	90,00	-	-	0%	0%
Cálcio	444,5	1,3%	28%	5.778,50 €	0%	13,00	0%	-6%	0%	-12%
Sabão Cálcico	90,9	0,3%	6%	53.551,16 €	1%	589,12	-11%	9%	-2%	10%
Carbonato de Cálcio	33,61	0,1%	2%	777,38 €	0%	23,13	-19%	163%	-19%	62%
Carbonato de Cálcio	14,44	0,0%	1%	231,04 €	0%	16,00	-	-	-	-
Carbonato de Cálcio granulado	19,17	0,1%	1%	546,34 €	0%	28,50	-	-	0%	-8%
Fosfato Monocálcico	196,1	0,6%	13%	110.959,60 €	2%	565,83	7%	-1%	-1%	-3%
Bicarbonato de Sódio	46,4	0,1%	3%	12.358,00 €	0%	266,34	-1%	11%	-1%	-12%
Durapelllets	21,325	0,1%	1%	10.333,35 €	0%	484,57	0%	-14%	-1%	-5%
Durapelllets 50	13,775	0,0%	1%	5.992,11 €	0%	435,00	0%	-15%	0%	0%
Durapelllets W	7,55	0,0%	0%	4.341,24 €	0%	575,00	0%	-12%	0%	-13%
Invivobinder	0,825	0,0%	0%	507,37 €	0%	614,99	0%	-55%	0%	-46%
Appetein GS	12,8	0,0%	1%	46.400,00 €	1%	3625,00	-13%	-7%	-7%	-18%
Micofung L	8,8	0,0%	1%	9.504,00 €	0%	1080,00	8%	-32%	6%	-55%
Bentonita	41,02	0,1%	3%	1.607,15 €	0%	39,18	0%	102%	0%	-20%
Purelite	11,25	0,0%	1%	6.075,00 €	0%	540,00	0%	-11%	0%	25%
Gesso	8,6	0%	1%	1.036,80 €	0%	120,56	0%	-40%	0%	0%
TOTAL	1561,57 ton			601.389,93 €						
% m.p	5%			8%				-1%		-7%

APÊNDICE 2. Resumo dos requisitos da NP EN ISO 9001:2015

(Fonte: Autoria própria, baseada em ISO, 2016)



4. A organização tem que determinar as questões internas e externas relevantes e com impacto na capacidade do seu SGQ em atingir os resultados pretendidos, bem como as partes interessadas relevantes ao SGQ e os seus requisitos que têm que ser atendidos. Tendo esta informação em linha de conta é requerida a definição do âmbito do SGQ. A norma requer a descrição do SGQ e dos processos que o constituem e que são necessários ao cumprimento dos objetivos e do estabelecido nas políticas internas, bem como as relações estabelecidas entre si.

5. A gestão de topo tem que ter e demonstrar um claro e profundo envolvimento com o SGQ de forma a assegurar que os requisitos deste estão integrados nos processos da organização e do seu negócio e que o SGQ atinge os objetivos estabelecidos, bem como deve assegurar a disponibilidade dos recursos necessários e o envolvimento de todos na implementação do SGQ. A política deve estar definida e documentada, incluindo um claro compromisso na satisfação dos requisitos aplicáveis e as responsabilidades, funções e autoridades carecem de clara definição.

6. O SGQ carece de planeamento, incluindo a identificação e o tratamento de riscos e oportunidades por forma a potenciar os efeitos positivos e a minimizar os indesejáveis. Os objetivos da qualidade têm de estar definidos, ser consistentes com a política, mensuráveis e comunicados adequadamente e a organização tem que demonstrar alcançar os resultados pretendidos e a melhoria contínua. As alterações relevantes ao SGQ carecem de planeamento, incluindo “O quê”, “quem”, “como” e “quando”.

7. Deve ser assegurada a disponibilidade dos recursos identificados como necessários. A organização tem que possuir meios humanos competentes para assegurar a efetividade dos compromissos e objetivos estabelecidos. Toda a organização deve ter consciência do seu papel e importância no seio da mesma e na concretização dos seus objetivos. A organização tem que considerar as necessidades para a comunicação interna e externa relevante para o SGQ. Devem ser definidos quais os processos e atividades que carecem de formalização e documentação, devendo esta permanecer atualizada e disponível às partes interessadas.

8. O requisito 8 endereça as principais atividades do negócio da organização, esperando-se que esta planeie, implemente e controle os processos necessários ao cumprimento dos seus objetivos e à produção de P&S conformes. Estas atividades são aplicáveis a todos os processos da organização, incluindo subcontratados.

9. A organização tem que determinar a forma como os seus processos, e o seu SGQ, são monitorizados, medidos, analisados e avaliados, incluindo “o quê”, “como” e “quando”. Os resultados obtidos e o desempenho dos processos devem ser comparados com os objetivos estabelecidos, verificando a sua eficácia e eficiência.

As auditorias internas devem ser planeadas e produzir informação acerca da conformidade do SGQ com os requisitos da organização e do referencial. A revisão pela gestão tem que garantir a contínua adequabilidade e eficácia do SGQ.

10. A organização deve manter o foco na melhoria contínua do seu SGQ, alterando se necessário os seus processos para garantir a melhoria da *performance*, a satisfação dos seus clientes e a reputação organizacional. A inovação pode também ser uma forma de melhorar o sistema.

Para as não conformidades detetadas a organização deve reagir, devendo ser analisadas as causas e levadas a cabo ações corretivas, com posterior análise da sua eficácia, bem como determinar se existem NC's similares que possam vir a ocorrer.

APÊNDICE 3. Estrutura de Alto Nível – Anexo SL

(Fonte: Autoria própria, baseada em APCER, 2016)

São dez as secções onde se distribuem as cláusulas segundo a estrutura de alto nível, por forma a que os requisitos do SGQ apresentem uma estrutura lógica, propondo um texto comum para os requisitos mais estáveis dos sistemas de gestão. Esta estrutura não pode ser alterada, embora possam ser acrescentadas subcláusulas e texto específicos relativos a cada setor em particular, tal qual se verifica na ISO 9001:2015, desenvolvido adiante.

Constitui a estrutura de alto nível (APCER, 2016):

- 1 – Âmbito
- 2 - Referências normativas
- 3 – Termos e definições
- 4 – Contexto da Organização
- 5 – Liderança
- 6 - Planeamento
- 7 – Suporte
- 8 – Operação
- 9 – Avaliação de desempenho
- 10 - Melhoria

Data de elaboração: Julho/2016

APÊNDICE 4. Plano de Alterações NP EN ISO 9001:2015

Data de conclusão prevista: Dezembro/2016

Âmbito	Objetivo	Atividades	Justificativa	Responsabilidade	Data de conclusão prevista	Recursos necessários
SGQ geral	Planear as alterações a realizar ao SGQ	Criação do Plano de Alterações ao SGQ, incluído ações, prazos e responsabilidades Implementação e monitorização do Plano de alterações	- Necessidade de adequação à ISO 9001:2015 - Estágio curricular Ana Coelho - Planeamento das alterações [6.3]	DSI	jul-16	RH NP EN ISO 9001:2015 Suporte informático Tempo Conhecimento organizacional
SGQ geral	Análise de contexto, propósito e orientações estratégicas	Análise do contexto externo e interno da Promor - Análise SWOT Estabelecimento do propósito da Promor - Missão Estabelecimento da Visão Identificação de FCS Definição de orientações estratégicas	- Compreender o contexto e a sua organização [4.1] - Liderança e Compromisso [5.1] - Ações para tratar riscos e oportunidades [6.1] - Recursos [7.1]	Administração	ago-16	RH Reuniões presenciais Suporte informático Fontes de informação do mercado e contingência Tempo Conhecimento organizacional
SGQ geral	Análise de partes interessadas	Identificação de partes interessadas relevantes Identificação de requisitos relevantes das partes interessadas Análise crítica da atividade da Promor face aos requisitos relevantes	- Compreender as necessidades e expectativas de partes interessadas [4.2] - Liderança e Compromisso [5.1] - Foco no cliente [5.2]	Administração	ago-16	RH Fontes de informação do mercado/contexto Suporte informático Tempo Conhecimento organizacional
Âmbito do SGQ	Revisão do âmbito do SGQ	Revisão do âmbito do SGQ tendo em conta o contexto da organização, orientações estratégicas, propósito e requisitos de partes interessadas relevantes Documentação do âmbito do SGQ no Manual da Qualidade	- Determinar o âmbito do SGQ [4.3]	Administração	ago-16	RH Suporte informático Manual da Qualidade Tempo Conhecimento organizacional
Política de Qualidade	Revisão da política da qualidade e segurança alimentar	Revisão da política da qualidade tendo em conta o contexto, as orientações estratégicas e propósito da organização Documentação da política da qualidade no Manual da Qualidade Afixação da política da qualidade e comunicação aos colaboradores	- Liderança e compromisso [5.1] - Política [5.2] - Consciencialização [7.3] - Comunicação [7.4]	Administração	set-16	RH Suporte informático Manual da Qualidade Suporte físico para afixar publicamente Tempo Conhecimento organizacional

Âmbito	Objetivo	Atividades	Justificativa	Responsabilidade	Data de conclusão prevista	Recursos necessários
Objetivos da qualidade	Estabelecimento de objetivos da qualidade	Reunião com a administração	- Objetivos da Qualidade e Planeamento para os atingir [6.2]	DSI	set-16	RH Reuniões presenciais Informação documentada do SGQ Suporte informático Tempo Conhecimento organizacional
		Estabelecimento de objetivos da qualidade biénio 2016/2017	- Liderança e compromisso [5.1] - Recursos [7.1] - Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais [5.3]	Administração		
		Definição de atividades, prazos, responsabilidades, metas e indicadores	- Análise e Avaliação [9.1.3] - Revisão pela gestão [9.3]			
Processos	Revisão dos processos	Reunião com a administração	- Reforçar a ênfase na abordagem por processos [4.4] - Garantir a eficaz monitorização dos processos [4.4] - Ações para tratar riscos e oportunidades [6.1] - Recursos [7.1] - Monitorização, medição, análise e avaliação [9.1]	DSI	out-16	RH Informação documentada do SGQ Reuniões presenciais Suporte informático Tempo Conhecimento organizacional
		Revisão dos processos necessários, recursos, responsabilidades e interações				
		Atualização inputs e outputs		Administração		
		Revisão e atualização das metas e indicadores de desempenho dos processos				
		Identificação de riscos e oportunidades de cada processo e respetivas ações				
SGQ geral	Gerir riscos e oportunidades	Estabelecimento de um mecanismo de avaliação de riscos e oportunidades	- Ações para tratar riscos e oportunidades [6.1] - Compreender a organização e o seu contexto [4.1]	DSI	nov-16	RH Fontes de informação e formação Suporte informático Tempo Conhecimento organizacional
		Identificação e Planeamento das ações para tratar riscos e oportunidades relevantes	- Compreender as necessidades e expectativas das partes interessadas [4.2] - Foco no cliente [5.1] - Recursos [7.1]	Administração		
		Revisão dos riscos de segurança alimentar (HACCP)	- Monitorização, medição, análise e avaliação [9.1] - Revisão pela gestão [9.3.2] - Melhoria [10.3]	Equipa HACCP		

Relatório de estágio na empresa Promor, S.A., área da Qualidade

Âmbito	Objetivo	Atividades	Justificativa	Responsabilidade	Data de conclusão prevista	Recursos necessários
Requisitos de P&S	Rever os requisitos de produtos e comunicá-los convenientemente aos clientes	Revisão e atualização das Fichas Técnicas, etiquetas de produto e catálogo Promor	- Foco no cliente [5.1] - Requisitos para produtos e serviços [8.2] - Design e desenvolvimento de produtos e serviços [8.3] - Produção e prestação do serviço [8.5] - Controlo de saídas não conformes [8.7] - Monitorização, medição, análise e avaliação [9.1] - Portaria 1198/91 de 18 de dezembro - Regulamento (CE) 767/2009, de 13 de Julho	Diretor Técnico	out-16	RH Suporte informático (Microsoft Excel, VBA, Gl6) Fichas técnicas Tempo Conhecimento organizacional Balanças Legislação aplicável Fontes de informação e formação Suportes físicos de formalização de reclamações
		Revisão do mecanismo de controlo de Pré-embalados		Comercial		
		Otimizar os mecanismos de rastreabilidade de produtos da secção dos cereais - Implementação plataforma informática		Diretor fabril		
		Levantamento de requisitos legais relevantes à atividade		DSI		
		Otimização do processo de análise de reclamações e devoluções - Implementação plataforma informática		Dep Jurídico		
Funções e responsabilidades	Revisão da atribuição e comunicação de funções e responsabilidades com base na realidade atual	Revisão do organigrama nominal e funcional por adequação à realidade atual	- Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais [5.3] - Planeamento das alterações [6.3] - Recursos [7.1] - Competência [7.2] - Consciencialização [7.3] - Comunicação [7.4] - Controlo das alterações [8.5.6]	Administração	nov-16	RH Suporte informático Informação documentada do SGQ Tempo Conhecimento organizacional
		Revisão do Manual de Funções		RH		
		Revisão dos planos de formação e competências requeridas				
		Revisão do Manual de acolhimento				
		Criação do Manual de motorista				
		Revisão das Fichas de Funções				
		Verificação de tomada de conhecimento das responsabilidades de cada colaborador (assinatura)				
		Criação de Fichas de Funções em falta				
Fornecedores externos	Rever avaliação de fornecedores externos	Revisão dos critérios e suportes de avaliação de fornecedores externos	- Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos [8.4] - Monitorização, medição, análise e avaliação [9.1]	Administração	nov-16	RH Suporte informático Informação interna histórica Tempo Conhecimento organizacional
				DSI		

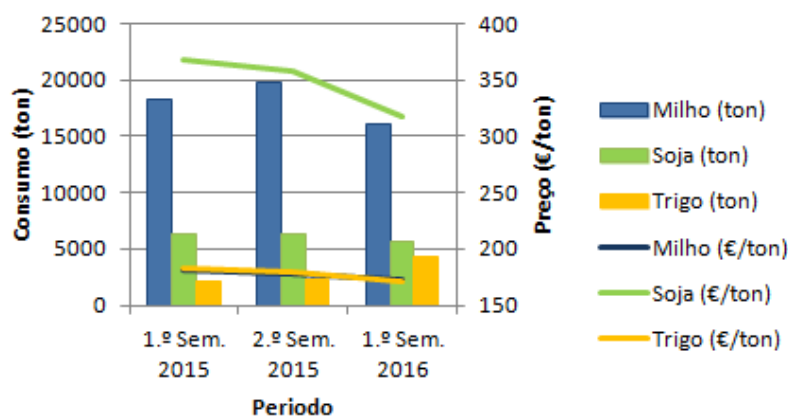
Relatório de estágio na empresa Promor, S.A., área da Qualidade

Âmbito	Objetivo	Atividades	Justificativa	Responsabilidade	Data de conclusão prevista	Recursos necessários
Informação documentada do SGQ	Revisão documental do SGQ	Identificação de lacunas documentais (ID importante à eficácia do SGQ)	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão da ID para assegurar a conformidade com a realidade organizacional; - Redução da carga documental - Cumprimento da generalidade dos requisitos da ISO 9001:2015 - Informação documentada [7.5]* - Planeamento das alterações [6.3] 	DSI	dez-16	RH Informação documentada do SGQ NP EN ISO 9001:2015 Fontes bibliográficas de informação e formação Tempo Conhecimento organizacional
		Revisão e atualização da ID à efetiva realidade da Promor				
		Eliminação de ID obsoleta				
		Redução da carga de ID por fusão entre si				
		Revisão da terminologia em acordo com a ISO 9001:2015				
		Criação de ID requerida pela ISO 9001:2015				
Processos operacionais	Otimizar o planeamento operacional e a conceção do produto para satisfação do cliente	Implementação de um sistema de Planeamento da Produção	<ul style="list-style-type: none"> - Foco no cliente [5.1] - Recursos [7.1] - Planeamento e controlo operacional [8.1] - Requisitos para produtos e serviços [8.2] - Produção e prestação do serviço [8.5] 	Administração DSI Diretor Técnico Diretor fabril	mar-17	RH Suporte informático (Microsoft Excel, VBA, GI6, EstFeed) Tempo Conhecimento organizacional e informático Notas de encomenda

APÊNDICE 5. Evolução dos preços das principais matérias-primas

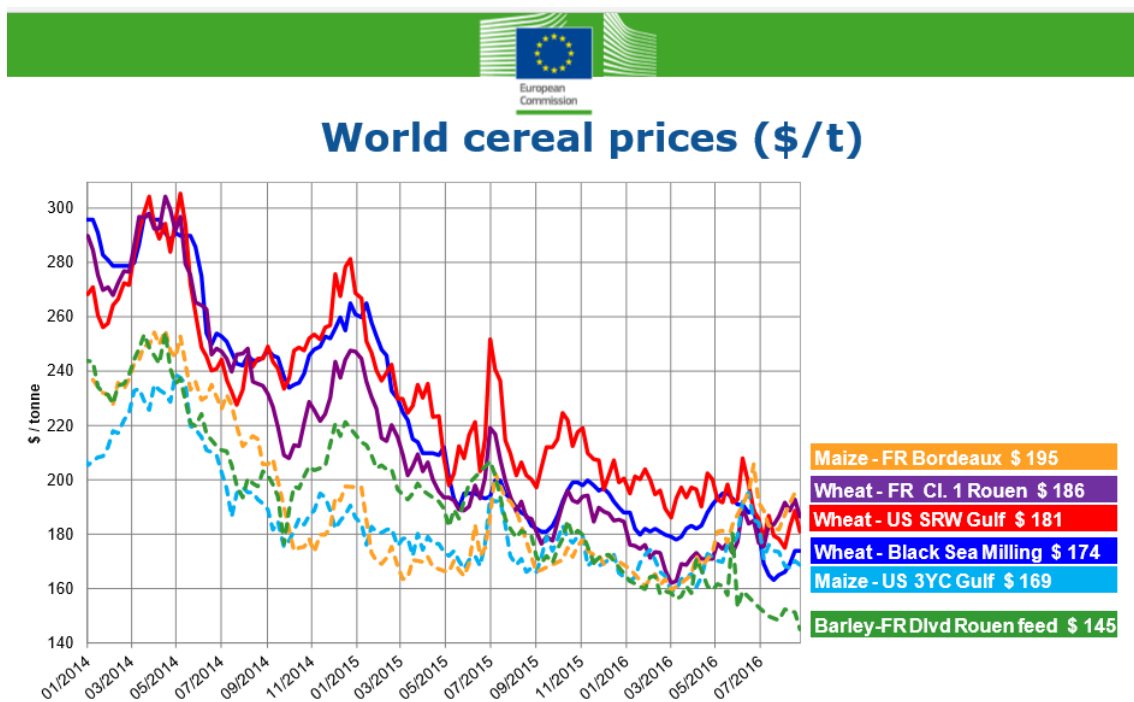
Evolução dos preços dos principais cereais consumidos pela Promor: Milho, trigo e soja

(Fonte: Autoria própria, com base em dados internos Promor)



Evolução dos preços de milho, trigo e cevada, no panorama mundial

(Fonte: Committee for the Common Organisation of Agricultural Markets, 2016)



APÊNDICE 6. Processos e principais requisitos normativos respondidos pelos mesmos

(Fonte: Autoria própria, baseada em Manual da Qualidade Promor)

		Processo						
		PR.01	PR.02	PR.03	PR.04	PR.05	PR.06	
Requisitos NP EN ISO 9001:2015	4. Organização e o seu contexto	4.1	X	X	X	X	X	X
		4.2	X	X	X	X	X	X
		4.3	X					
		4.4	X	X	X	X	X	X
	5. Liderança	5.1	X					
		5.2	X					
		5.3	X					
	6. Planeamento	6.1	X	X	X	X	X	X
		6.2	X					
		6.3	X					
	7. Suporte	7.1	X	X	X	X	X	X
		7.2		X				
		7.3	X	X	X	X	X	X
		7.4	X	X	X	X	X	X
		7.5	X	X	X	X	X	X
	8. Realização de actividades operacionais	8.1	X					
		8.2	X		X			X
		8.3	X					X
		8.4				X		
		8.5		X	X	X		X
		8.6			X	X		X
		8.7	X			X		
	9. Avaliação do desempenho	9.1	X	X	X	X	X	X
		9.2	X					
		9.3	X	X	X	X	X	X
	10. Melhoria	10.1	X					
		10.2	X					
		10.3	X					

APÊNDICE 7. Indicadores de desempenho dos processos organizacionais da Promor

(Fonte: Autoria própria, baseada em documentação interna Promor)

Processo		Indicador de desempenho	Periodicidade	Meta
PR.01	Gestão, Medição e Melhoria	Nº de NC's em auditorias (i+e)	Anual	≤ 20
		Satisfação dos clientes	Anual	≥ 85%
		Nº de reclamações de clientes	Anual	≤ 25
		Peso das devoluções de clientes sobre o total de vendas	Trim	≤ 1%
		% de cumprimento dos objetivos da qualidade	Anual	≥ 80%
		% de oportunidades de melhoria concretizadas	Anual	≥ 80%
		% cumprimento do plano de auditorias	Anual	≥ 85%
PR.02	Gestão de RH	Taxa de absentismo	Trim	≤ 3,5%
		% cumprimento do plano de formação	Anual	≥ 80%
		Taxa de frequência	Trim	35
		Taxa de gravidade	Trim	350
		Taxa de incidência	Trim	45
PR.03	Vendas	Volume de vendas das lojas	Trim	≥ 245 000
		Evolução das vendas da loja de Leiria Vs. 2015	Anual	≥ 5%
		Evolução das vendas da loja de Cadaval Vs. 2015	Anual	≥ 5%
		Evolução das vendas da loja de Pombal Vs. 2015	Anual	≥ 5%
		Evolução das vendas da loja de Alcobaça Vs. 2015	Anual	≥ 5%
		Evolução das vendas totais da Promor Vs. 2015	Anual	≥ 5%
		Quota de mercado geral	Anual	≥ 2,3%
PR.04	Logística	Satisfação com a avaliação de fornecedores externos	Anual	≥ 70%
		Cumprimento dos prazos de entrega	Trim	≥ 85%
		Cumprimento das quantidades de entrega	Trim	≥ 85%
PR.05	G.I.A.O.P	Cumprimento do plano de calibração e verificação de RMM's	Anual	≥ 90%
		Cumprimento do plano de higienização	Trim	≥ 90%
		Custo específico de energia elétrica	Trim	≤ 24 kW/ton
		Produção específica de resíduos indiferenciados	Anual	≤ 0,38 Kg/ton
		Valorização de resíduos	Anual	≥ 50%
% de iscos picados	Trim	≤ 50%		
PR.06	Produção	Produtividade	Trim	≥ 0,36 ton/hH
		Rentabilidade dos cereais	Trim	15%

APÊNDICE 8. Análise e Avaliação dos riscos da Promor pelo Método Integrado

(Fonte: Autoria própria)

Avaliação da eficácia do Tratamento do Risco

Identificação de Riscos		Análise de Riscos					Avaliação de Riscos			
Risco	Perigo/Fonte de risco	ND	NE	NP	NC	NR	NI	Ação	PAC's	
Insatisfação de encomendas por falta de M.P. e subsidiárias	Insuficiente capacidade de armazenamento de M.P.	1	-					III	Minimizar o risco	PAC 1 - Otimização do Planeamento da Produção PAC 2 - Otimização do stock mínimo de MP e produtos intermédios, considerando sazonalidade das colheitas PAC 3 - Re-organização de RH afetos à secção de produtos intermédios
	Falha no fornecimento de M.P. e subsidiárias de origem externa	6	4	4	24	55	1320			
	Falha no fornecimento de produtos intermédios internos	6	4							
Insatisfação de encomendas por falta de energia	Falha no fornecimento de energia elétrica	2	-					-	N/A	-
	Falha no fornecimento de fuel óleo	1	-	-	-	-	-			
	Falha no fornecimento de gasóleo	2	-							
Insatisfação de encomendas motivados por RH	Inexistência de RH necessários	6	2	2	12	55	660	IV	Aceitar o risco	-
	Ineficiência de RH existentes	6	2							
Insatisfação de encomendas por incapacidade produtiva	Avárias na linha de produção	1	-					IV	Aceitar o risco	-
	Outras interrupções forçadas na linha de produção	1	-	1	6	55	330			
	Insuficiente capacidade produtiva	6	1							
Insatisfação de encomendas por incumprimento de condições de entrega	Incumprimento de prazos	6	4					III	Minimizar o risco	PAC 4 - Re-organização de RH afetos a transportes (motoristas e ajudantes) PAC 5 - Aumento dos controlos no procedimento de confirmação de entrega pelo cliente PAC 1 - Otimização do Planeamento da Produção
	Incumprimento de quantidades	2	-	4	24	55	1320			
	Incumprimento de tipo de produtos	6	4							

Identificação de Riscos		Análise de Riscos							Avaliação de Riscos		
Risco	Perigo/Fonte de risco	ND		NE		NP	NC	NR	NI	Ação	PAC's
Insatisfação de encomendas por falência dos sistemas informáticos	Falência dos sistemas informáticos (ESTFeed, GI6, Software de Planemanto da produção)	2	2	-	-	-	-	-	-	N/A	-
Desmotivação dos colaboradores	Insatisfação com as condições de trabalho	10	10	3	3	30	45	1350	III	Minimizar o risco	PAC 6 - Re-organização de RH com estratégia de rotatividade de posto PAC 7 - Otimização da gestão da formação e levantamento de necessidades PAC 8 - Implementação de um sistema de avaliação de desempenho
	Insatisfação com as condições psicossociais	10		3							
Insatisfação do cliente com serviço pós-venda	Ineficácia e ineficiência do serviço pós-venda	6	6	2	2	12	70	840	IV	Aceitar o risco	-
	Desconsideração de reclamações e devoluções	6		1							
	Inexistência de RH necessários	6		1							
Incapacidade de rastrear P.A.	Incumprimento de procedimentos internos	6	6	4	4	24	90	2160	II	Eliminar o risco	PAC 7 - Otimização da gestão da formação e levantamento de necessidades PAC 9 - Informatização do mecanismo de identificação de lotes de PA na carga das viaturas PAC 10 - Standarização do método de identificação de lotes entre fornecedores externos
	Anomalias na infraestrutura	1		-							
Perda, dano ou inadequada utilização da propriedade de partes interessadas	Inadequado tratamento da informação relativa à propriedade industrial do cliente	1	1	-	-	-	-	-	-	N/A	-
	Inadequado tratamento da informação relativa à propriedade de fornecedores externos	1		-							

Relatório de estágio na empresa Promor, S.A., área da Qualidade

Identificação de Riscos		Análise de Riscos						Avaliação de Riscos		
Risco	Perigo/Fonte de risco	ND	NE	NP	NC	NR	NI	Ação	PAC's	
Dependência de fornecedores externos	Estreia cadeia de valor a montante	1	-				II	Minimizar o risco	PAC 11 - Angariação de fornecedores externos alternativos	
	Incumprimento das condições contratualizadas	6	4	4	24	90				2160
Produção de P.A. não conforme	Má qualidade das M.P. e subsidiárias	2	2				IV	Minimizar o risco	PAC 12 - Intensificar o Plano de análises e monitorização o seu estrito cumprimento PAC 14 - Documentar os requisitos específicos do cliente aquando da sua angariação PAC 13 - Rever os mecanismos de controlo de qualidade de PA	
	Inadequação dos requisitos de P.A. aos requisitos do cliente	1	3	3	6	35				210
	Inadequação dos requisitos de P.A. aos requisitos legais	2	2							
Libertação de P.A. não conforme	Inadequados mecanismos de controlo de qualidade prévio à libertação	6	4	4	24	90	2160	II	Eliminar o risco	PAC 7 - Otimização da gestão da formação e levantamento de necessidades
Produção de P.A. não seguro	Contaminação do P.A. por más práticas de segurança alimentar	6	4				IV	Minimizar o risco	PAC 12 - Intensificar o Plano de análises e monitorização o seu estrito cumprimento PAC 14 - Revisão do plano de HACCP PAC 7 - Otimização da gestão da formação e levantamento de necessidades	
	Contaminação da M.P. (fornecedor ou Promor)	6	2	4	24	35				840
Libertação de P.A. não seguro	Inadequados mecanismos de controlo de qualidade prévio à libertação	6	2	2	12	90	1080	III	Eliminar o risco	
Incumprimento de requisitos voluntariamente subscritos	Incumprimento dos requisitos da NP EN ISO 9001:2015	10	3	3	30	30	900	IV	Aceitar o risco	-
Incumprimento de condições contratualizadas com a banca	Incapacidade financeira de cumprir as condições contratualizadas	6	4	4	24	55	1320	III	Partilhar o risco	-

Relatório de estágio na empresa Promor, S.A., área da Qualidade

Risco	Perigo/Fonte de risco	ND	NE	NP	NC	NR	NI	Ação	PAC's
Incumprimento de requisitos legais	Desatualização do conhecimento organizacional em matéria de requisitos legais aplicáveis	2	-	-	-	-	-	N/A	-
	Incumprimento dos requisitos legais aplicáveis	2	-	-	-	-	-		
Danos na estrutura fabril	Más práticas de operação e preservação de recursos	2	-	-	-	-	-	N/A	-
	Falta de manutenção da estrutura	1	-	-	-	-	-		
Perda de rentabilidade das lojas	Diminuição do volume de vendas	6	3	30	90	2700	I	Minimizar o risco	PAC 15 - Deslocalizar a loja de Leiria PAC 16 - Rentabilização de stock parado PAC 17 - Re-definir layout das lojas PAC 7 - Otimização da gestão da formação e levantamento de necessidades
	Custos excessivos	10	3						
Fraude fiscal	Desvios internos de fundos	1	-	-	-	-	-	N/A	-
	Fraude na Certificação Legal de Contas	1	-	-	-	-	-		
Desatualização das fichas técnicas de produto	Falha na atualização das fichas técnicas	6	4	40	90	3600	I	Minimizar o risco	PAC 18 - Informatizar a atualização das fichas técnicas PAC 19 - Rever o procedimento de atualização de fichas técnicas PAC 20 - Re-organização de RH (direção técnica)
	Instabilidade das formulações	10	4						
Constrangimentos face às necessidades evolutivas da Promor	Inadequação do conhecimento organizacional	10	1	20	55	1100	III	Aceitar o risco	-
	Falta de recursos	10	2						
Perda de conhecimento organizacional	Conhecimento operacional e técnico delegado num restrito conjunto de colaboradores	10	3	30	55	1650	III	Minimizar o risco	PAC 21 - Desenvolver estratégia de documentação e partilha de conhecimento
	Âusência de informação documentada relevante	6	3						
	Faixa etária dos colaboradores mais experientes e conhecedores	10	3						
Perda de quota de mercado	Ineficiência face à concorrência e ao mercado externo	0	0	0	90	0	0	Minimizar o risco	PAC 22 - Redefinir estratégia de investimento em equipamentos Este risco, uma vez implementadas eficazmente as PAC's, pode ser convertido em oportunidade
	Ineficiência interna	0	0						

APÊNDICE 9. Identificação de Riscos Promor - Análise Primária

(Fonte: Autoria própria)

Risco	Tipo de risco	Processo	Perigo/Fonte de risco	Causas	Potenciais consequências imediatas
Insatisfação de encomendas por falta de M.P. e subsidiárias	Operacional	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria	Insuficiente capacidade de armazenamento de M.P.	Incapacidade de armazenar as quantidades de M.P. necessárias	Insatisfação de clientes Perda de clientes Quebra no volume de vendas Afetação das relações com fornecedores (externos ou internos)
		PR.02 - Gestão de RH	Falha no fornecimento de M.P. e subsidiárias de origem externa	Greves nos fornecedores	
				Greves nos transportes	
				Constrangimentos na circulação rodoviária	
				Falta de meios de transporte	
		PR.03 - Vendas	Falha no fornecimento de M.P. e subsidiárias de origem externa	Rutura no fornecedor	
Falha no pagamento a fornecedor					
PR.04 - Logística	Falha no fornecimento de M.P. e subsidiárias	Incorreta identificação das necessidades de M.P. e subsidiárias			
		Incorreta identificação das necessidades de produtos intermédios			
PR.06 - Produção	Falha no fornecimento de produtos intermédios internos	Insuficiência de RH			
		Incapacidade produtiva para produtos intermédios			
Insatisfação de encomendas por falta de energia	Operacional	PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente para a operação dos processos	Falha no fornecimento de energia elétrica	Falha no pagamento a fornecedor	Insatisfação de clientes Perda de clientes Quebra no volume de vendas Afetação das relações com fornecedores (internos ou externos)
				Avarias ou atividades de manutenção nas linhas de fornecimento	
				Anomalias no P.T.	
		Falha no fornecimento de fuel óleo	Falha no pagamento a fornecedor		
			Anomalias no tanque de armazenamento de fuel óleo		
			Constrangimentos nos meios de transporte		
		Falha no fornecimento de gasóleo	Falha no fornecimento de gasóleo	Falha no pagamento a fornecedor	
				Anomalias no tanque de armazenamento de gasóleo	
				Constrangimentos nos meios de transporte	

Risco	Tipo de risco	Processo	Perigo/Fonte de risco	Causas	Potenciais consequências imediatas
Insatisfação de encomendas motivados por RH	Operacional	PR.02 - Gestão de RH	Inexistência de RH necessários	Ineficaz planeamento das necessidades de RH face às necessidades reais Greves Inadequada distribuição de turnos de trabalho Acidentes de trabalho Absentismo	Insatisfação de clientes Perda de clientes Quebra no volume de vendas Criação de tensões interpessoais internas
			Ineficiência de RH existentes	Insatisfação dos colaboradores Inexistência ou ineficiência de formação Contratação de RH com experiência ou características inadequadas à função	
Insatisfação de encomendas por incapacidade produtiva	Operacional	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria	Avarias na linha de produção	Incumprimento dos planos de manutenção preventiva Desajustamento dos planos de manutenção preventiva às reais necessidades dos equipamentos	Insatisfação de clientes Perda de clientes Quebra no volume de vendas
		PR.02 - Gestão de RH		Outras interrupções forçadas na linha de produção	
		PR.03 - Vendas PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente para a operação dos processos PR.06 - Produção	Insuficiente capacidade produtiva		
Insatisfação de encomendas por falência dos sistemas informáticos	Operacional	PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente para a operação dos processos	Falência dos sistemas informáticos (ESTFeed, GI6, Software de Planemanto da produção)	Ocorrências com causas naturais ou antropogénicas	Insatisfação de clientes Perda de clientes Quebra no volume de vendas Perdas de informação internas
				Falhas ou anomalias no fornecimento de energia elétrica	
				Ataques informáticos	
				Insuficiente assistência técnica	
				Falha no pagamento da avença do GI6	
Falência do servidor					

Risco	Tipo de risco	Processo	Perigo/Fonte de risco	Causas	Potenciais consequências imediatas
Insatisfação de encomendas por incumprimento de condições de entrega	Operacional	PR.02 - Gestão de RH PR.03 - Vendas	Incumprimento de prazos	Ineficaz comunicação com o cliente ou interna	Insatisfação de clientes Insatisfação de clientes com devoluções Perda de clientes Quebra no volume de vendas Consumo excessivo de recursos (retificação da entrega)
				Falta de viaturas de transporte	
				Falta de motoristas ou ajudantes	
				Ineficaz definição de rotas de distribuição	
		PR.04 - Logística	Incumprimento de quantidades	Ineficaz comunicação com o cliente ou interna	
				Falha na introdução da encomenda no GI6	
				Falha no carregamento das viaturas (cliente ou Promor)	
				Incumprimento dos procedimentos de verificação de entrega pelo motorista	
		PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente para a operação dos processos PR.06 - Produção	Incumprimento de tipo de produtos	Incumprimento do plano de calibração e verificação legal de RMM's	
				Incumprimento do plano de manutenção preventiva em básculas e balanças	
				Troca de clientes na distribuição	
				Ineficaz comunicação com o cliente ou interna	
PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria PR.02 - Gestão de RH	Insatisfação com as condições de trabalho Insatisfação com as condições psicossociais	Falha na introdução da encomenda no GI6			
		Falha no carregamento das viaturas (cliente ou Promor)			
		Incumprimento dos procedimentos de verificação de entrega pelo motorista			
		Troca de clientes na distribuição			
Desmotivação dos colaboradores	Estratégico	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria	Insatisfação com as condições de trabalho	Condições salariais desfavoráveis	Baixa produtividade Elevada taxa de absentismo Elevada rotatividade Criação de tensões interpessoais internas
				Elevado esforço físico das tarefas	
				Diminuída confiança no sistema de SST	
				Reduzida evolução profissional por falta ou ineficaz formação	
		PR.02 - Gestão de RH	Insatisfação com as condições psicossociais	Parco reconhecimento	
				Fraco poder de liderança dos superiores hierárquicos	
				Indefinição das tarefas, responsabilidades e autoridades	
				Ambiente de trabalho insatisfatório (relações interpessoais)	

Risco	Tipo de risco	Processo	Perigo/Fonte de risco	Causas	Potenciais consequências imediatas
Insatisfação do cliente com serviço pós-venda	Operacional	PR.02 - Gestão de RH	Ineficácia e ineficiência do serviço pós-venda	Atribuição única da responsabilidade de assegurar o serviço pós-venda (D.T.)	Insatisfação de clientes Perda de clientes Danos na saúde e bem-estar dos animais
				Má comunicação com o cliente	
				Ineficiente ou inapropriada prestação do serviço	
		PR.03 - Vendas	Desconsideração de reclamações e devoluções	Demorada assistência pós-venda	
				Falta de resposta a reclamações e devoluções	
				Inadequado tratamento de reclamações e devoluções	
		PR.03 - Vendas	Inexistência de RH necessários	Recorrência das reclamações por inadequada monitorização da eficácia de ações corretivas	
				Ineficaz planeamento das necessidades de RH face às necessidades reais	
				Greves	
			Acidentes de trabalho		
			Absentismo		
Incapacidade de rastrear P.A.	Operacional	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria PR.02 - Gestão de RH PR.03 - Vendas PR.04 - Logística	Incumprimento de procedimentos internos	Incorretos registos de receção de M.P. e subsidiárias (quantidade, local de armazenamento, fornecedor, data e lote)	Consumo excessivo de recursos Retirada de grandes quantidades de P.A. Do mercado Sanções legais Interrupção da atividade por entidades reguladoras
				Incorretos registos de produção (lotes, data, M.P. e subsidiárias usadas)	
				Incorreções nas operações manuais de execução de premixes	
				Incorreta atribuição do lote de P.A.	
				Incorreções nas operações de expedição e faturação	
				Falhas no sistema informático	
		PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente para a operação dos processos PR.06 - Produção	Anomalias na infraestrutura	Ilegibilidade de etiquetas	
				Anomalias nos equipamentos e/ou infraestruturas de armazenamento ou doseamento de M.P.	

Risco	Tipo de risco	Processo	Perigo/Fonte de risco	Causas	Potenciais consequências imediatas
Perda, dano ou inadequada utilização da propriedade de partes interessadas	Operacional	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria PR.02 - Gestão de RH PR.03 - Vendas	Inadequado tratamento da informação relativa à propriedade industrial do cliente	Incorreta preservação e confidencialidade dos dados pessoais de cliente Fugas de informação por má conduta ou ineficácia dos mecanismos de proteção da propriedade industrial do cliente (formulações)	Perda de confiança das partes interessadas Perda de clientes Sanções judiciais
		PR.04 - Logística PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente para a operação dos processos PR.06 - Produção	Inadequado tratamento da informação relativa à propriedade de fornecedores externos	Incorreta preservação e confidencialidade dos dados pessoais de fornecedores externos Incumprimento dos mecanismos de preservação da propriedade de fornecedores externos (paletes, equipamentos, logótipo)	
Dependência de fornecedores externos	Estratégico	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria PR.04 - Logística	Estreia cadeia de valor a montante	Reduzido número de fornecedores com produtos e características desejáveis (sazonal - na maior parte do ano) Reduzida capacidade negocial da Promor	Sanções judiciais Perda de vantagem competitiva
			Incumprimento das condições contratualizadas	Falha no pagamento a fornecedores externos	
Incumprimento de requisitos voluntariamente subscritos	Estratégico	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria PR.02 - Gestão de RH PR.03 - Vendas PR.04 - Logística PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente para a operação dos processos PR.06 - Produção	Incumprimento dos requisitos da NP EN ISO 9001:2015	Incumprimento ou inadequação do plano de auditorias internas	Perda da certificação pela NP EN ISO 9001:2015
				Cultura organizacional	
				Ineficácia do SGQ	
				Insuficientes meios (financeiros, infraestrutura e humanos)	
				Falta de revisão pela gestão de topo	

Risco	Tipo de risco	Processo	Perigo/Fonte de risco	Causas	Potenciais consequências imediatas
Produção de P.A. não conforme	Operacional	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria PR.02 - Gestão de RH	Má qualidade das M.P. e subsidiárias	Deficitária avaliação de fornecedores externos	Consumo excessivo de recursos
				Deficitários mecanismos de avaliação da qualidade na receção de M.P. e subsidiárias	
				Deficitárias condições de armazenamento de M.P. (ambientais, infraestruturas, período de tempo)	
				Incorporação de M.P. não conforme	
		PR.04 - Logística PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente	Inadequação dos requisitos de P.A. aos requisitos do cliente	Desconhecimento, desatualização ou desconsideração dos requisitos dos clientes	
				Incumprimento dos planos de controlo nas diferentes fases de produção	
				Incorreta calibração/verificação de RMM's relevantes à conformidade do P.A.	
				Incorreta etiquetagem	
		PR.06 - Produção	Inadequação dos requisitos de P.A. Aos requisitos legais	Falhas na formulação	
				Incorreta etiquetagem	
				Desatualização das Fichas Técnicas	
				Incorreta calibração/verificação de RMM's relevantes à conformidade do P.A.	
Libertação de P.A. não conforme	Operacional	PR.03 - Vendas PR.04 - Logística PR.06 - Produção	Inadequados mecanismos de controlo de qualidade prévio à libertação	Incorreta identificação de produto não conforme	Insatisfação de clientes, com devoluções Perda de clientes Sanções legais Retiradas de grandes quantidades de P.A. do mercado
				Falhas de comunicação entre setores internos	
				Incumprimento dos planos de incompatibilidade na expedição	
				Falhas nos mecanismos de controlo de qualidade prévios à entrega de P.A.	

Relatório de estágio na empresa Promor, S.A., área da Qualidade

Risco	Tipo de risco	Processo	Perigo/Fonte de risco	Causas	Potenciais consequências imediatas
Produção de P.A. não seguro	Operacional	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria PR.02 - Gestão de RH PR.04 - Logística PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente para a operação dos processos PR.06 - Produção	Contaminação do P.A. por más práticas de segurança alimentar	Ineficaz controlo de pragas	Consumo excessivo de recursos
				Incumprimento dos planos de higienização	
				Incumprimento do plano de incompatibilidade produtiva e de armazenamento	
				Incumprimento dos mecanismos de higienização das viaturas de transporte	
				Más práticas fabris/de manuseamento	
			Contaminação da M.P. (fornecedor ou Promor)	Incumprimento do plano de análises	
				Inadequada gestão de resíduos	
				Incumprimento da metodologia HACCP	
				Falta de formação dos colaboradores no que se refere à segurança alimentar	
				Deficitários mecanismos de avaliação da qualidade na receção da M.P.	
Libertação de P.A. não seguro	Operacional	PR.03 - Vendas PR.04 - Logística PR.06 - Produção PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria	Inadequados mecanismos de controlo de qualidade prévio à libertação	Incumprimento do plano de análises	Retirada de grandes quantidades de P.A. do mercado Danos na saúde e bem-estar animal Sanções legais Interrupção da atividade por entidades reguladoras
				Libertação de novas formulações não sujeitas a testes preliminares	
				Incorreta identificação de produto não conforme	
				Falhas de comunicação entre setores internos	
				Falhas nos mecanismos de controlo de qualidade prévios à entrega de P.A.	
				Incumprimento dos planos de incompatibilidade na expedição	
				Ineficientes ações corretivas	
Incumprimento de condições contratualizadas com a banca	Financeiro	PR.01 - Gestão, Medição e	Incapacidade financeira de cumprir as condições contratualizadas	Quebra na rentabilidade	Aumento do endividamento, com diminuição da solvabilidade Perda de confiança das partes interessadas
				Más práticas de gestão	
				Ocorrências não previstas com avultadas exigências financeiras	

Risco	Tipo de risco	Processo	Perigo/Fonte de risco	Causas	Potenciais consequências imediatas
Incumprimento de requisitos legais	Estratégico	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria	Incumprimento dos requisitos legais aplicáveis	Ineficaz levantamento das necessidades de formação	Sanções legais Interrupção da atividade por entidades reguladoras
				Inadequação ou ineficácia da formação dos colaboradores	
		PR.02 - Gestão de RH		Más práticas fabris	
		PR.03 - Vendas		Incumprimento ou inadequação das medidas de segurança alimentar e controlos de qualidade implementados	
		PR.04 - Logística		Ineficiência dos departamentos internos a que respeitam os requisitos	
		PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente para a operação dos processos		Incumprimento dos requisitos rodoviários por parte dos motoristas (documentação, tacógrafos, horários de trabalho, conduta rodoviária)	
				Ineficácia e/ou ineficiência do sistema de SST	
				Incumprimento de regras respeitantes a gestão de RH	
				Inadequada gestão de recursos	
				Incumprimento dos requisitos afetos à resolução de litígios do consumo	
	Incumprimento de requisitos respeitantes a etiquetagem, rotulagem e libertação de pré-embalados				
	PR.06 - Produção	Incumprimento do planos de controlo de RMM's			
Danos na estrutura fabril	Operacional	PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente para a operação dos processos	Más práticas de operação e preservação de recursos	Danos nas viaturas de operação interna (empilhadores, máquinas, equipamentos)	Comprometimento da segurança dos colaboradores Consumo excessivo de recursos
				Danos na estrutura fabril (paredes, tetos)	
		PR.06 - Produção	Falta de manutenção da estrutura	Incumprimento dos planos de manutenção preventiva Ineficiência e ineficácia das ações corretivas identificadas	

Risco	Tipo de risco	Processo	Perigo/Fonte de risco	Causas	Potenciais consequências imediatas
Perda de rentabilidade das lojas	Financeiro	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria	Diminuição do volume de vendas	Não fornecimento de produtos por constrangimentos na fábrica e/ou transporte	Quebra na rentabilidade Interrupção ou encerramento de áreas de negócios específicas da Promor
		PR.02 - Gestão de RH		Pressão concorrencial	
PR.03 - Vendas	Inadequação dos produtos comercializáveis aos clientes alvo				
PR.04 - Logística	Alterações no meio circundante das lojas				
PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente para a operação dos processos	Insatisfação dos clientes (tipo de produtos, atendimento, aspeto da loja)				
	Custos excessivos	Eliminação de produtos por ultrapassagem do prazo de validade			
	Reduzida taxa de rotação do produto				
	Elevados custos fixos (pessoal, infraestrutura)				
				Má gestão	
Fraude fiscal	Financeiro	PR.01 - Gestão, Medição e	Desvios internos de fundos	Eliminação posterior de faturas	Sanções judiciais Sanções legais Interrupção da atividade por entidades reguladoras
		PR.02 - Gestão de RH		Incorreta faturação ao cliente	
		PR.03 - Vendas	Incorreta conferência contabilística		
	Fraude na Certificação Legal de Contas	Desvios de fundos monetários em caixa			
		Conluio entre órgãos da Promor e a entidade certificadora			
Desatualização das fichas técnicas de produto	Operacional	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria	Falha na atualização das fichas técnicas	Má gestão de RH e/ou tempo	
		PR.06 - Produção		Falhas nos sistemas informáticos	
				Falhas na retirada de fichas técnicas obsoletas de circulação	
			Ineficiência da distribuição das fichas técnicas atualizadas		
	Instabilidade das formulações	Abundância ou falta de M.P.			
		Novas formulações			

Relatório de estágio na empresa Promor, S.A., área da Qualidade

Risco	Tipo de risco	Processo	Perigo/Fonte de risco	Causas	Potenciais consequências imediatas
Constrangimentos face às necessidades evolutivas da Promor	Estratégico	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria PR.02 - Gestão de RH PR.05 - Gestão de infraestruturas e ambiente para a operação dos processos	Inadequação do conhecimento organizacional	Falhas no processo de recrutamento	Perda de vantagem competitiva
				Inadequação da formação dos colaboradores às reais necessidades	
				Ineficaz levantamento das necessidades de formação	
		Falta de recursos	Longevidade dos colaboradores		
			Baixa escolaridade dos colaboradores		
			Constrangimentos da estrutura fabril		
Perda de quota de mercado	Estratégico	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria	Ineficiência face à concorrência e ao mercado externo	Perda de competitividade	Quebra na rentabilidade Interrupção ou encerramento de áreas de negócios específicas da Promor
				Inadequação da atividade à evolução do mercado	
				Inexistência de fatores de diferenciação	
				Ineficiência das atividades comerciais	
		PR.03 - Vendas PR.06 - Produção	Ineficiência interna	Diminuição da qualidade do produto ou serviço	
				Perda de clientes	
				Indefinição ou inadequada definição das orientações estratégicas	
				Deficitários mecanismos de controlo interno	
				Elevados preços do produto por elevados custos de produção	
				Imagem das lojas e da fábrica	
Dependência do mercado	Estratégico	PR.01 - Gestão, Medição e Melhoria	Reduzida gama de produtos	Forte dependência do setor dos suínos	Quebra no volume de vendas Quebra na rentabilidade
				Parca aposta em outros setores	
				Ineficientes estudos de prospeção de mercado	
		PR.03 - Vendas	Reduzida diversidade de clientes	Forte dependência de clientes internos (auto consumo)	
				Forte dependência do setor dos suínos (representam cerca de 73% do vol. Neg)	
				Ineficiência das atividades comerciais	
		Constrangimentos de mercados		Sazonalidade do mercado	
				Estreitamento da cadeia de valor a jusante	
				Mercados de difícil cobrança	

APÊNDICE 10. Exemplo de Lista de Verificação

PRÉ-AVALIAÇÃO - DETERMINAÇÃO DO ND

Fonte de Risco/Perigo **Falha no fornecimento de energia elétrica**

Questões		S	N	Obs
1.	A Promor mantém regularizados os pagamentos a fornecedor de energia elétrica?	X		
2.	Existem fornecedores alternativos para o fornecimento de energia elétrica para além do contratado?		X	
3.	A Promor dispõe de um mecanismo alternativo de fornecimento de energia elétrica em caso de anomalias ou falhas nas linhas de abastecimento?	X		
4.	O mecanismo alternativo é testado e verificado preventivamente com frequência?	X		
5.	O P.T está contemplado no plano de manutenção preventiva?	X		
6.	O P.T é verificado frequentemente, conforme o plano de manutenção preventiva?	X		
7.	São seguidas as regras de segurança de operação na zona circundante ao P.T, por forma a evitar danos no mesmo?		X	
8.	A Promor dispõe de RH especializados (próprios ou subcontratados) com capacidade interventiva no caso de anomalias no P.T?	X		
		6	2	8
		25%		

ND	2	Aceitável (A)
-----------	----------	----------------------

Fonte: Departamento de Aprovisionamento
 Registos de reclamações a fornecedor
 Registo da situação de pagamento a fornecedores atual
 Registos de produção

APÊNDICE 11. Formas de cálculo aplicadas no Método Integrado de Gestão de Risco

(Fonte: Autoria própria)

NP	
Nível de Probabilidade	
Meio:	Cálculo
Atribuição:	Atribuído diretamente ao risco, por perspetiva pessimista da determinação de ND e NE de cada um dos seus perigos
Exclusões:	N/A
Cálculo e interpretação:	NP = ND X NE
Nível de Probabilidade	Interpretação
Muito Alta (MA) 30-40	Situação muito deficiente, com exposição continuada ou frequente. A materialização deste risco ocorre com frequência.
Alta (A) 20-24	Situação muito deficiente com exposição ocasional ou situação deficiente com exposição continuada. A materialização do risco é possível em vários momentos.
Média (M) 12-18	Situação deficiente com exposição frequente ou ocasional. Existe a possibilidade de dano.
Baixa (B) 6-10	Situação deficiente ou muito deficiente com exposição esporádica. Não é expectável a ocorrência de risco, ainda que seja concebível.

ND											
Nível de Deficiência											
Meio:	Listas de verificação para averiguar o nível de deficiência do perigo										
Atribuição:	Pela regra pessimista. Atribui-se ao risco o maior valor de ND dos seus perigos										
Exclusões:	Perigos com $1 \leq ND \leq 2$ são excluídos da análise por se considerar que estão reunidas as medidas suficientes para mitigar o risco potencial a originar										
Cálculo e interpretação:	<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #ADD8E6;">Resultado</th> <th style="background-color: #ADD8E6;">% de respostas que contribuem para potenciar o perigo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>R ≤ 12,5%</td> <td>Bom (B)</td> </tr> <tr> <td>12,5% < R ≤ 25%</td> <td>Aceitável (A)</td> </tr> <tr> <td>25% < R ≤ 50%</td> <td>Deficiente (D)</td> </tr> <tr> <td>50% < R ≤ 100%</td> <td>Muito Deficiente (MD)</td> </tr> </tbody> </table>	Resultado	% de respostas que contribuem para potenciar o perigo	R ≤ 12,5%	Bom (B)	12,5% < R ≤ 25%	Aceitável (A)	25% < R ≤ 50%	Deficiente (D)	50% < R ≤ 100%	Muito Deficiente (MD)
Resultado	% de respostas que contribuem para potenciar o perigo										
R ≤ 12,5%	Bom (B)										
12,5% < R ≤ 25%	Aceitável (A)										
25% < R ≤ 50%	Deficiente (D)										
50% < R ≤ 100%	Muito Deficiente (MD)										
Resultado	Nível de Deficiência										
R ≤ 12,5%	Bom (B) 1 Não se detetou qualquer anomalia que caiba referir. O risco está controlado.										
12,5% < R ≤ 25%	Aceitável (A) 2 São constatáveis fatores de risco de importância reduzida. A eficácia das medidas preventivas não é globalmente posta em causa.										
25% < R ≤ 50%	Deficiente (D) 6 Existe um fator de risco significativo, que precisa de ser eliminado. A eficácia das medidas de prevenção vê-se drasticamente reduzida.										
50% < R ≤ 100%	Muito Deficiente (MD) 10 Foram detetados fatores de risco significativos que determinam a elevada probabilidade de acidente. As medidas existentes são ineficazes.										

NE

Nível de Exposição

Meio: Análise organizacional e registos de ocorrências
Atribuição: Pela regra pessimista. Atribui-se ao risco o maior valor de NE dos seus perigos
Exclusões: N/A

Cálculo e interpretação: $NE = NDp \times NO$

NDp X NO	Nível de Exposição		
6-7	Determinante (D)	4	A Promor está continuamente exposta ao risco. O risco é determinante.
5	Relevante (R)	3	A Promor está frequentemente exposta ao risco. O risco é relevante.
3-4	Pouco Relevante (PR)	2	A Promor está ocasionalmente exposta ao risco. O risco é pouco relevante.
1-2	Irrelevante (I)	1	A Promor está esporadicamente exposta ao risco. O risco é irrelevante.

Nível de Dependência da Promor ao componente (NDp)

Muito Dependente	4
Dependente	3
Pouco Dependente	2
Independente	1

X

Nível de ocorrência (NO)

Ocorrências > 6	3
4 < Ocorrências ≤ 6	2
1 ≤ Ocorrências ≤ 4	1
Ocorrências = 0	0

Com base em:

- Missão;
- Requisitos de Partes Interessadas Relevantes;
- Objetivos;
- Orientações estratégicas.

Com base em:

- Nº de ocorrências verificadas nos últimos 2 anos

NC

Nível de Consequência

Meio: Análise das consequências no âmbito de três zonas de impacto na atividade
Atribuição: Pela soma dos impactos expectáveis nos 3 âmbitos
 Pela regra pessimista, assumindo o risco o NC maior das suas potenciais
Exclusões: N/A
Cálculo e interpretação:

Impacto		I1 - Afetação dos processos organizacionais	I2 - Afetação da reputação e imagem da Promor	I3 - Impacto financeiro
30	Muito forte	Interrupção, forçada ou não, da atividade da Promor, por um período superior a 1 dia	Impacto generalizado e imediato na imagem e reputação da Promor	IF ≥ 10.000€
20	Forte	Interrupção, forçada ou não, da atividade da Promor, por um período até 1 dia	Impacto limitado a nº reduzido de partes interessadas ou com efeitos diluídos no tempo	5.000€ ≤ IF < 10.000€
10	Moderado	Interrupção de um ou mais processos organizacionais	Impacto limitado a 1 parte interessada específica	1.000€ ≤ IF < 5.000€
5	Leve	Com afetação, mas sem interrupção, de um ou mais processos organizacionais	Não afeta a imagem e a reputação da Promor	IF < 1.000€

I1 + I2 + I3	Nível de Consequência	
70-90	Muito Grave (MG)	A concretização do risco produz consequências muito graves.
50-65	Grave (G)	A concretização do risco produz consequências graves.
30-45	Moderada (M)	A concretização do risco produz consequências moderadas.
15-25	Leve (L)	A concretização do risco produz consequências leves.

NR		
Nível de Risco		
Nível de Intervenção	NR	Interpretação
I	2700-3600	Situação crítica. Correção urgente.
II	1920-2600	Corrigir e adotar medidas de controlo.
III	960-1800	Se possível melhorar. É conveniente justificar a intervenção e a sua rentabilidade.
IV	90-950	Não intervir, exceto se uma análise mais precisa o justificar.

		NP							
		6	10	12	18	20	24	30	40
NC	15	90	150	180	270	300	360	450	600
	20	120	200	240	360	400	480	600	800
	25	150	250	300	450	500	600	750	1000
	30	180	300	360	540	600	720	900	1200
	35	210	350	420	630	700	840	1050	1400
	40	240	400	480	720	800	960	1200	1600
	45	270	450	540	810	900	1080	1350	1800
	50	300	500	600	900	1000	1200	1500	2000
	55	330	550	660	990	1100	1320	1650	2200
	60	360	600	720	1080	1200	1440	1800	2400
	65	390	650	780	1170	1300	1560	1950	2600
70	420	700	840	1260	1400	1680	2100	2800	
80	480	800	960	1440	1600	1920	2400	3200	
90	540	900	1080	1620	1800	2160	2700	3600	

ANEXOS

ANEXO 1

Matriz de correspondência entre os requisitos da ISO 9001:2015 e da ISO 9001:2008 (ISO, 2016)

ISO 9001:2015	ISO 9001:2008
1 Scope	1 Scope
	1.1 General
4 Context of the organization	4 Quality management system
4.1 Understanding the organization and its context	4 Quality management system 5.6 Management review
4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties	4 Quality management system 5.6 Management review
4.3 Determining the scope of the quality management system	1.2 Application 4.2.2 Quality manual
4.4 Quality management system and its processes	4 Quality management system 4.1 General requirements
5 Leadership	5 Management responsibility
5.1 Leadership and commitment	5.1 Management commitment
5.1.1 General	5.1 Management commitment
5.1.2 Customer focus	5.2 Customer focus
5.2 Policy	5.3 Quality policy
5.2.1 Establishing the Quality Policy	5.3 Quality policy
5.2.2 Communicating the Quality Policy	5.3 Quality policy
5.3 Organizational roles, responsibilities and authorities	5.5.1 Responsibility and authority 5.5.2 Management representative 5.4.2 Quality management system planning
6 Planning	5.4.2 Quality management system planning
6.1 Actions to address risks and opportunities	5.4.2 Quality management system planning 8.5.3 Preventive action
6.2 Quality objectives and planning to achieve them	5.4.1 Quality objectives
6.3 Planning of changes	5.4.2 Quality management system planning
7 Support	6 Resource management
7.1 Resources	6 Resource management
7.1.1 General	6.1 Provision of resources
7.1.2 People	6.1 Provision of resources
7.1.3 Infrastructure	6.3 Infrastructure
7.1.4 Environment for the operation of processes	6.4 Work environment

7.1.5 Monitoring and measuring resources	7.6 Control of monitoring and measuring equipment
7.1.5.1 General	7.6 Control of monitoring and measuring equipment
7.1.5.2 Measurement traceability	7.6 Control of monitoring and measuring equipment
7.1.6 Organizational knowledge	<i>No equivalent clause</i>
7.2 Competence	6.2.1 General 6.2.2 Competence, training and awareness
7.3 Awareness	6.2.2 Competence, training and awareness
7.4 Communication	5.5.3 Internal communication
7.5 Documented information	4.2 Documentation requirements
7.5.1 General	4.2.1 General
7.5.2 Creating and updating	4.2.3 Control of documents 4.2.4 Control of records
7.5.3 Control of documented Information	4.2.3 Control of documents 4.2.4 Control of records
8 Operation	7 Product realization
8.1 Operational planning and control	7.1 Planning of product realization
8.2 Requirements for products and services	7.2 Customer-related processes
8.2.1 Customer communication	7.2.3 Customer communication
8.2.2 Determination of requirements for products and services	7.2.1 Determination of requirements related to the product
8.2.3 Review of the requirements for products and services	7.2.2 Review of requirements related to the product
8.2.4 Changes to requirements for products and services	7.2.2 Review of requirements related to the product
8.3 Design and development of products and services	7.3 Design and development
8.3.1 General	7.3.1 Design and development planning
8.3.2 Design and development planning	7.3.1 Design and development planning
8.3.3 Design and development inputs	7.3.2 Design and development inputs
8.3.4 Design and development controls	7.3.4 Design and development review 7.3.5 Design and development verification 7.3.6 Design and development validation
8.3.5 Design and development outputs	7.3.3 Design and development outputs
8.3.6 Design and development changes	7.3.7 Control of design and development changes
8.4 Control of externally provided processes, products and services	7.4.1 Purchasing process

8.4.1 General	4.1 General requirements 7.4.1 Purchasing process
8.4.2 Type and extent of control	7.4.1 Purchasing process 7.4.3 Verification of purchased product
8.4.3 Information for external providers	7.4.2 Purchasing information 7.4.3 Verification of purchased product
8.5 Production and service provision	7.5 Production and service provision
8.5.1 Control of production and service provision	7.5.1 Control of production and service provision 7.5.2 Validation of processes for production and service provision
8.5.2 Identification and traceability	7.5.3 Identification and traceability
8.5.3 Property belonging to customers or external providers	7.5.4 Customer property
8.5.4 Preservation	7.5.5 Preservation of product
8.5.5 Post-delivery activities	7.5.1 Control of production and service provision
8.5.6 Control of changes	7.3.7 Control of Design and Development Changes

ANEXO 2

Informação documentada requerida pela NP EN ISO 9001:2015

(Fontes: APCER, 2015; ISO, 2016)

- a) Informação documentada necessária para a atualização e comunicação do propósito organizacional e para o estabelecimento do SGQ:
- ✚ Âmbito do SGQ (4.3);
 - ✚ Informação necessária para apoiar a operação dos processos (4.4). Exemplos: mapas de processo, fluxogramas de processo ou outras descrições de processos, aplicações informáticas que asseguram as etapas de processo e os registos da sua execução;
 - ✚ Política da qualidade (secção 5);
 - ✚ Objetivos da qualidade (secção 6.2);
 - ✚ Informação documentada determinada como necessária pela Organização para a eficácia do SGQ (7.5.1);
- b) Informação documentada que define as características dos produtos a serem produzidos, dos serviços a serem prestados ou das atividades a serem desempenhadas e os resultados a serem alcançados no âmbito do controlo da produção e prestação do serviço (8.5.1);
- c) Informação documentada que providencia evidências acerca dos resultados alcançados:
- ✚ Informação documentada na medida adequada para ter confiança de que os processos estão a ser executados como planeado (4.4 e 8.1);
 - ✚ Evidência de aptidão ao uso dos recursos de monitorização e medição (7.1.5.1);
 - ✚ Registos de calibração ou verificação de recursos de monitorização e medição, quando requerida a rastreabilidade (7.1.5.2);
 - ✚ Evidências de competência das pessoas que trabalham sobre o controlo da organização e que afetam a *performance* e eficácia do SGQ (7.2);
 - ✚ Resultados da revisão e/ou novos requisitos para os produtos e serviços (8.2.3);
 - ✚ Informação documentada que demonstra conformidade dos produtos e serviços com os seus requisitos (8.1);

- ✚ Registos requeridos no âmbito do processo de design e desenvolvimento (8.3: 8.3.2, planeamento, 8.3.3 entradas, 8.3.4 controlo, 8.3.5 Saídas, 8.3.6 Alterações, incluindo autorizações);
- ✚ Registos da avaliação, seleção e monitorização de desempenho e reavaliação de fornecedores (8.4.1);
- ✚ Identificação dos produtos e/ou serviços e rastreabilidade quando aplicável (8.5.2);
- ✚ Registos de ocorrências com a propriedade do cliente ou fornecedor e de comunicação ao proprietário (8.5.3);
- ✚ Registos sobre alterações na produção ou prestação de serviço, incluindo autorizações e ações a serem levadas a cabo (8.5.6);
- ✚ Registo da libertação de produtos e serviços para entrega ao cliente, incluindo critérios de aceitação e autorizações (8.6);
- ✚ Registos de saídas não conformes, ações tomadas no âmbito das não conformidades e autorizações de decisão (8.7);
- ✚ Resultados da avaliação do desempenho e a eficácia do SGQ (9.1.1);
- ✚ Evidências da implementação do programa de auditoria e os respetivos resultados das auditorias (9.2.2);
- ✚ Evidências dos resultados da revisão pela gestão (9.3.3);
- ✚ Evidências da análise de causas das não-conformidades e quaisquer ações subsequentes tomadas (10.2.2);
- ✚ Registos de não conformidade e ações corretivas (10.2.2);
- ✚ Registos determinados pelo cliente ou legais aplicáveis ao produto e ao serviço;
- ✚ Informação documentada que a Organização determina que é necessário reter como evidência da conformidade para com as disposições planeadas e para assegurar a eficácia do SGQ.

ANEXO 3

Distribuição geográfica de concorrente e destinatários de produtos Promor - 2016

Concorrentes (Fonte: IACA, 2015)



Efetivo de suínos (Fonte: IFAP, 2016)

Região	Ano				
	2012	2013	2014	2015	2016
Norte	42219	37247	46557	48088	44328
Centro	814750	797242	849462	920299	893021
Grande Lisboa	180445	196591	207996	224921	223900
Alentejo	831217	856676	921468	972857	958957
Algarve	17402	16690	18236	16222	18374
Açores	22884	13994	12007	2418	2349
Madeira	3855	199	382	1269	887
Total	1912772	1918639	2056108	2186074	2141816

Efetivo de bovinos 2016

(Fonte: IFAP, 2016)

NUTII	NÚMERO DE ANIMAIS
Norte	319 958
Centro	160 244
Grande Lisboa	113 077
Alentejo	778 249
Algarve	10 215
Sub-total Continente	1 381 743
Açores	272 541
Madeira	3 625
Total	1 657 909

Efetivo de caprinos e ovinos (Fonte: IFAP, 2016)

NUTII	DEOC				
	2011	2012	2013	2014	2015
NORTE	10.524	11.175	11.608	12.004	10.736
CENTRO	12.116	12.643	13.118	13.550	12.397
GRANDE LISBOA	626	670	693	709	677
ALENTEJO	7.869	8.097	8.280	8.583	8.430
ALGARVE	669	722	781	828	783
REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES	254	246	342	409	366
REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA	12	30	28	33	33
TOTAL	32.070	33.583	34.850	36.116	33.422
Fonte: IFAP - GPE					
Dados actualizados em 24 de Junho de 2016					

ANEXO 4

Ojetivo da Qualidade nº3



OBJETIVOS DA QUALIDADE

Objetivo nº: **3**

Objetivo **Garantir a satisfação de encomendas (prazo e quantidade) em 100%, por otimização do planeamento da produção**

Fundamentação do objetivo:

Integração dos fatores que condicionam a produção por forma a otimizar o planeamento da produção, garantindo a satisfação das encomendas e a eficiência da gestão dos recursos (equipamentos, infra-estruturas e RH).

Nº	Principais Etapas	Responsável	Data Prevista	Observações
1	Criação de uma plataforma informática que permita a criação de Planos de Produção	RSI	set-16	
2	Implementação do Plano de Produção na Secção dos cereais	RSI, Adm, Compras	out-16	
3	Implementação do Plano de Produção nas secções das saquetas	RSI, Adm, Compras, Diretor fabril	nov-16	
4	Implementação do Plano de Produção na fábrica	RSI, Adm, Compras, Diretor fabril	fev-17	

PLANO DE AÇÕES E CONTROLO

Nº	Desenvolvimento do Planeamento - Atividades	Recursos Previstos	Data Prevista	Data Real	Observações
1	Análise aprofundada do atual processo de planeamento da produção na secção dos cereais e levantamento das necessidades de melhoria e das informações e fontes de informação a serem consideradas na re-estruturação do planeamento da produção	Suporte informático (PC, Microsoft Excel, VBA) Pessoas afetas às secções dos cereais, saquetas e fábrica GI6	ago-16	set-16	
2	Criação de uma plataforma informática de inclusão de informação, integração de variáveis e criação de Planos de Produção		set-16	set-16	
3	Testes piloto da implementação do Plano de Produção na secção dos cereais		set-16	set-16	
4	Acompanhamento da implementação do Plano e avaliação da adequabilidade do mesmo, procedendo-se às alterações e melhorias identificadas		set-16	set-16	
5	Afetação de recursos (infraestruturas e RH) à execução do Plano de Produção e Formação do colaborador		out-16	out-16	
6	Implementação efetiva do Plano de Produção na secção dos cereais		out-16	out-16	
7	Avaliação da eficiência da implementação do Plano de Produção e análise de melhorias conseguidas		nov-16	nov-16	
8	Análise aprofundada do atual processo de planeamento da produção na secção das saquetas e levantamento das necessidades de melhoria e das informações e fontes de informação a serem consideradas na re-estruturação do planeamento da produção		out-16	nov-16	

Relatório de Estágio na empresa Promor, S.A., área da Qualidade

9	Implementação das alterações necessárias à plataforma informática por forma a permitir a sua adequabilidade também à secção das saquetas	out-16	out-16	
10	Testes piloto da implementação do Plano de Produção na secção das saquetas	out-16	out-16	
11	Acompanhamento da implementação do Plano e avaliação da adequabilidade do mesmo, procedendo-se às alterações e melhorias identificadas	out-16	out-16	
12	Afectação de recursos (infraestruturas e RH) à execução do Plano de Produção e Formação do colaborador	nov-16	nov-16	
13	Avaliação da eficiência da implementação do Plano de Produção e análise de melhorias conseguidas	nov-16		
14	Análise aprofundada do atual processo de planeamento da produção na fábrica e levantamento das necessidades de melhoria e das informações e fontes de informação a serem consideradas na re-estruturação do planeamento da produção	dez-16		
15	Implementação das alterações necessárias à plataforma informática por forma a permitir a sua adequabilidade também à fábrica	dez-16		
16	Testes piloto da implementação do Plano de Produção na fábrica	dez-16		
17	Acompanhamento da implementação do Plano e avaliação da adequabilidade do mesmo, procedendo-se às alterações e melhorias identificadas	jan-17		
18	Afectação de recursos (infraestruturas e RH) à execução do Plano de Produção e Formação do colaborador	jan-17		
19	Implementação efetiva do Plano de Produção na fábrica	fev-17		
20	Avaliação da eficiência da implementação do Plano de Produção e análise de melhorias conseguidas	mar-17		
21	Criação do Manual de Utilização da plataforma informática	mar-17		
22	Análise da satisfação de encomendas de clientes previstos e ocasionais, bem como reclamações por não satisfação de encomendas e prazos médios de entrega de PA	mar-17		Desenvolver PAM do processo, se necessário

Em Implementação

Monitorização e Medição do cumprimento do objetivo

Meta	Indicador	Mecanismos de medição	Resultado da medição
Satisfação das encomendas de clientes com encomendas colocadas até ao dia anterior ao da produção em 100%	Nº de encomendas de clientes previstos satisfeitas/Nº total de encomendas de clientes previstos x 100	Contabilização com auxílio do GI6	
Satisfação das encomendas de clientes ocasionais em 95%, para encomendas até 50% do stock mínimo	Nº de encomendas de clientes ocasionais satisfeitas/Nº total de encomendas de clientes ocasionais x 100		
			Em Execução/Análise

Data de Conclusão:

Rubrica:

ANEXO 5

Exemplo de PAC – PAC 1

PLANO DE AÇÕES E CONTROLO (PAC)

NC	
OM	X

Nº	PAC 1
Supervisor	

PLANO Otimizar o Planeamento da Produção da Promor

Fundamentação do Plano:

Por forma a minimizar os riscos de insatisfação de encomendas de clientes e assegurar a melhor gestão de necessidades de M.P, subsidiárias e produtos intermédios, considera-se relevante otimizar os atuais mecanismos de planeamento da produção em todas as áreas produtivas da Promor.

Nº	Medidas a Implementar	Responsável	Atividades	Prazo Conclusão	Data Conclusão	Recursos	Observações
1	Criação de uma plataforma informática que permita a criação de planos de produção	RSI	Análise aprofundada do atual processo de planeamento da produção na secção dos cereais e levantamento das necessidades de melhoria e das informações e fontes de informação a serem consideradas na re-estruturação do planeamento da produção	ago-16	set-16	RH afetos à produção, aprovisionamento, encomendas e expedição Documentação implicada no processo	
			Produção na secção dos cereais	set-16	set-16		
2	Implementação do Plano de Produção na secção dos cereais	RSI, Adm, Compras	Acompanhamento da implementação do plano e avaliação da adequabilidade do mesmo, procedendo-se às alterações e melhorias identificadas	set-16	set-16		
			Afetação de recursos (infraestruturas e RH) à execução dos Plano de Produção	out-16	out-16	RH	
			Formação dos colaboradores afetos	out-16	out-16	Suporte informático Informação de stocks G16	
			Implementação efetiva do Plano de Produção na secção dos cereais	out-16	out-16	Documentação implicada	
			Avaliação da eficiência da implementação do Plano de Produção e análise das melhorias alcançadas	dez-16			
3							

Anotações

--

ANEXO 6

Layout das plataformas informáticas criadas na Promor

Planeamento da Produção


PROMOR

REGISTO DE ORDENS DE PRODUÇÃO

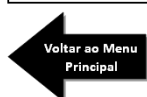
Encomendas para o Dia: 23-12-2016 Lote: 358

Referência:

Designação:

N.º Sacos: unidades 

Prazo de Entrega:



Pré-visualização do Plano de Produção de Cereais para o DIA 23/12/2016, LOTE 358

ORDEM	PRIORIDADE DE PRODUÇÃO	PRODUTO	N.º SACOS A PRODUZIR	QUANTIDADE DE PRODUTO (KG)
1	Urgente - Manhã	MILHO TRITURADO - 5KG	150	750
2	Urgente - Manhã	MIST.CEREAIS AVES-30KG	167	5010
3	Prioritário - Tarde	MLHO - 10KG	50	500
4	Prioritário - Tarde	MLHO 30KG	90	2700
5	Normal - Final de tarde	TRIGO 30KG	30	900
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				



Rastreabilidade da secção dos cereais

PROMOR

Produto Acabado Produzido - Mistura de Aves

DATA PRODUÇÃO

LOTE PRODUZIDO

QUANTIDADES PRODUZIDAS

SACOS 5 KG

SACOS 10 KG

SACOS 30 KG

BIG BAGS/GRANEL

TOTAL PRODUZIDO 0 kg

LOTES DAS MATÉRIAS PRIMAS CONSUMIDAS

Milho_Triturado Calcio

Trigo Sal

Cevada Oleo_Soja

Granulado_mist_aves

Clique aqui se confirma os DADOS preenchidos nos campos! LIMPAR

Lotes de Milho em Stock	Quant. Em Stock	Lotes de Cevada em Stock	Quant. Em Stock	Lotes de Calcio em Stock	Quant. Em Stock
183/16	13.280 kg	16/252	2.136 kg	CGR160823	15 kg
1483/259	10.980 kg	16/187	kg	CGR160629-4	11 kg
1329/256	4.899 kg	16/211	kg	Lotes de Sal em Stock	
		1557/195	kg	SAL160629	1.225 kg
				SAL160517	72 kg
				Lotes de Óleo em Stock	
				75/16	461 kg
					42461 5 kg

Voltar ao Menu Principal

Gestão de reclamações de clientes

