POLITÉCNICO DE PORTALEGRE

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Impactos na Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar

Naturdelta – Fábrica de Azeitonas de Conserva

Grupo Nabeiro – Delta Cafés

Carlos Alberto da Silva Madeira

TRABALHO DE FINAL DE CURSO

Curso: **Mestrado em Gestão de PME**

Orientador: Professor Doutor Paulo Ferreira e Professora Doutora Graça P. Carvalho

Junho | 2023

"Um líder é como um pastor. Ele permanece atrás do rebanho,
deixando o mais ágil sair à frente, com o que os outros seguem,
sem perceber que, ao longo do tempo,
estão sendo direcionados por trás."
(Nelson Mandela)

Agradecimentos

A decisão de realizar este mestrado nesta fase da minha vida foi difícil, devido aos inúmeros fatores que vão desde a sobrecarga de trabalho diário na minha responsabilidade profissional de gestor de unidade de negócio, às obrigações sociais e familiares, onde se destaca a missão principal da nossa vida, que é ser pai. Mas curiosamente foi nesta responsabilidade, que encontrei a maior motivação para me lançar neste desafio de realizar com sucesso o Mestrado em Gestão de PME's.

Assim, a vontade de ser um exemplo para a minha filha, fez-me acreditar que seria possível e tornou-me num exemplo de superação, capaz de encontrar todas as forças necessárias para ultrapassar os diferentes obstáculos que fui encontrando nesta caminhada.

Ao apoio e compreensão da minha esposa e da minha filha, o meu profundo agradecimento e gratidão por me ajudarem a chegar ao fim deste desafio e certamente a vencer uma das muitas e mais difíceis batalhas da minha vida.

Depois também tive a sorte de integrar um grupo de colegas muito especiais, que ajudaram nos momentos mais difíceis e me apoiaram imenso em todos os trabalhos que realizamos juntos. Para todos eles os meus sinceros agradecimentos e amizade pelo apoio recebido nos momentos mais complicados e difíceis desta nossa caminhada conjunta.

Hoje tenho a certeza de que escolhi bem o local e o momento para enfrentar o desafio a que me propôs no Politécnico de Portalegre – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, pelo que estou muito grato pelo acolhimento e pela oportunidade de voltar a aprender com um conjunto fantástico de docentes.

A todos os docentes e aos meus orientadores de estágio, Professor Doutor Paulo Ferreira e Professora Doutora Graça P. Carvalho um eterno obrigado de agradecimento pelo carinho demonstrado e todos os conhecimentos que levo comigo na minha formação académica e pessoal.

Um especial agradecimento ao Grupo Nabeiro, na pessoa dos seus administradores, por permitirem que tenha desenvolvido este projeto na Naturdelta e em particular na Fábrica de Azeitonas de Conserva onde desenvolvi a minha atividade profissional.

O meu agradecimento a todos os colegas da empresa pela ajuda e cooperação na implementação e resposta ao questionário e também pela cedência de toda a documentação necessária ao trabalho realizado.

De uma forma geral, gostaria de expressar um grande agradecimento para todos os que direta ou indiretamente me encorajaram, acompanharam e mantiveram motivado nesta longa jornada.

Para todos os que confiaram que a minha atitude resiliente seria capaz de superar este desafio, o meu sincero e sentido agradecimento!

Resumo

A implementação de sistemas de gestão da qualidade e segurança alimentar representa cada vez mais um fator de valor acrescentado para o desenvolvimento empresarial, onde a competitividade e a liderança são características chave para o sucesso. No estudo de caso apresentado, a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar surge como um objetivo estratégico definido pela gestão de topo e seguiu um programa rigoroso e dinâmico, orientado para a excelência operacional dos processos, racionalização de recursos e, consequentemente redução de custos, qualidade e segurança alimentar dos produtos produzidos, níveis de conhecimento e motivação dos colaboradores e reconhecimento e satisfação dos clientes. O trabalho desenvolvido neste projeto tem como objetivo contribuir para a identificação, análise e tratamento dos impactos que ocorreram durante a implementação e cumprimento dos requisitos das normas de referência NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 22000 na atividade desenvolvida pela organização. Esperamos que o conhecimento gerado pela investigação possa contribuir para o conhecimento de outros estudos de caso. Para atingir os objetivos da investigação utilizamos uma metodologia de investigação baseada no método qualitativo, centrado na realização de entrevistas às chefias e questionários aos colaboradores para recolha de informação de suporte à observação direta efetuada na empresa. Neste momento, a empresa encontra-se na fase final de implementação deste projeto, pelo que se encontram reunidas as condições para estudar os impactos que ocorreram nas diferentes áreas e atividades da empresa devido à aplicabilidade das normas de gestão.

Os resultados obtidos no decorrer da investigação mostram que apesar de cada organização ter a sua especificidade, a gestão da mudança de cultura organizacional imposta pela implementação do SGQSA constitui uma boa estratégia, pois promove uma melhor adaptação e flexibilidade da organização que resulta na maior qualidade dos produtos, em níveis mais elevados de produtividade e rentabilidade, melhor desempenho, maior competitividade e prestígio da empresa no mercado e na da satisfação dos clientes, fornecedores e dos próprios colaboradores.

Palavras-chave: Impactos; Gestão da Qualidade; Segurança Alimentar;

Abstract

The implementation of quality management and food safety systems increasingly represent an added value factor for business development, where competitiveness and leadership are key characteristics for success. In the case study presented, the implementation of the Quality Management and Food Safety System emerges as a strategic objective defined by the top management and followed a rigorous and dynamic program, oriented towards the operational excellence of processes, rationalization of resources and consequently reduction costs, quality and food safety of the products produced, levels of knowledge and motivation of employees and customer recognition and satisfaction. The work carried out in this project aims to contribute to the identification, analysis and treatment of the impacts that occurred during the implementation and fulfillment of the requirements of the reference standards NP EN ISO 9001 and NP EN ISO 22000 in the activity carried out by the organization. We hope that the knowledge generated by the investigation can contribute to the knowledge of other case studies. To achieve the research objectives, we used a research methodology based on the qualitative method, centered on conducting interviews with managers and questionnaires with employees to collect information to support direct observation carried out in the company. Now, the company is in the final phase of implementing this project, so the conditions have been met to study the impacts that occurred in the different areas and activities of the company due to the applicability of the management standards.

The results obtained during the investigation show that although each organization has its specificity, the management of the change in organizational culture imposed by the implementation of the QFSMS is a good strategy, as it promotes a better adaptation and flexibility of the organization that results in higher quality of services, products, in higher levels of productivity and profitability, better performance, greater competitiveness and prestige of the company in the market and in the satisfaction of customers, suppliers and employees themselves.

Keywords: Impacts; Quality management; Food Safety;

Lista de Abreviaturas, Siglas e Símbolos

AEIAM – Associación de Exportadores e Industriales de Aceitunas de Mesa

EN - European Norm

APA - American Psychological Association

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

AR - Assembleia da República

ASEMESA - Associación de Exportadores e Industriales de Aceitunas de Mesa

BRC - British Retail Consortium

CAP - Consejeria de Agricultura Y Pesca

CLEGI - Centro Lusíada de Investigação e Desenvolvimento em Engenharia e Gestão Industrial

COI – Consejo Oleícola Internacional

DOP - Denominação de Origem Protegida

ESA - Equipa Segurança Alimentar

FAO - Food and Agriculture Organization

GPP – Gabinete de Planeamento e Políticas

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points

IFS - International Featured Standards

INSRJ - Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge

IOOC - International Olive Oil Council

IPA - Instituto Português de Acreditação, I.P.

IPQ - Instituto Português da Qualidade

ISO - International Organization for Standardization LI - Lorem Ipsum

MAAMA - Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

NP - Norma Portuguesa

OMS - Organização Mundial de Saúde

PME - Pequena e Média Empresa

PPR - Programa Pré-Requisito

PPRO - Programa Pré-Requisito Operacional

QFSMS - Quality and food safety management system

REB - Resultado Económico Bruto

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SGQSA - Sistema Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar

SGSA - Sistema Gestão de Segurança Alimentar

PDCA - Ciclo Melhoria Contínua – Plan, Do, Check and Act

PI - Parte Interessada

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE ANEXOS 10

ÍNDICE DE TABELAS 11

INTRODUÇÃO 12

Enquadramento e Justificação do Tema 12
Objetivos Gerais e Específicos 15
Contributos esperados 16
Estrutura do Projeto 16

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 18

1.1. Missão, Visão e Valores 18
1.2. Estrutura Organizacional e Recursos 19
1.3. Gestão da Logística e Operações 20
1.4. A Gestão do Negócio, o Mercado e o Posicionamento Estratégico 20

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA 22

2.1. Azeitona de Mesa 22
2.1.1. A Composição Nutricional da Azeitona 24
2.1.2. Classificação e Principais Variedades 28
2.1.3 Métodos de Preparação, Conservação e Apresentação 33
2.1.4. A Cadeia de Valor da Azeitona 37
2.1.5 O Mercado e a Caracterização do Sector 39
2.2. Sistema de Gestão de Qualidade e Segurança Alimentar 44
2.2.1. Definição e Evolução do Conceito da qualidade 45
2.3. NP ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade 51
2.4. NP ISO 22000:2005 – Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar 59
2.5. Sistema de HACCP 63
2.5.1 Conceito e Evolução do Sistema de HACCP 63
2.5.2. Princípios do Sistema de HACCP 66
2.6. Modelos de Integração de Sistemas Normalizados de Gestão 69
2.7. Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar 71
2.7.1. Fases de Implementação do SGQSA 72
2.8. Vantagens e Desvantagens do SGQSA 76
2.9. Principais Dificuldades e Impactos da Implementação do SGQSA 79
2.10. A Cultura da Qualidade e a Resistência à Mudança 80

CAPÍTULO III – METODOLOGIA 82

3.1. O modelo e método utilizado na implementação do SGQSA 82

3.2. Metodologia Qualitativa e Quantitativa 89

3.3. Universo da amostra e seleção dos Indivíduos 91

3.4. A Recolha e Análise de Dados 91

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 94

CAPÍTULO V - CONCLUSÃO 109

CAPÍTULO VI - LIMITAÇÕES E ENSINAMENTOS DO ESTUDO DE CASO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS PROJETOS 113

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 114

ANEXOS 128

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1- "Questionário" 128

Anexo 2 - "Roteiro de Entrevista" 131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Fábrica de Azeitonas de Conserva da Naturdelta 19

Figura 2 - Variedade Manzanilla 29

Figura 3 - Variedade Gordal 30

Figura 4 - Variedade Hojiblanca 31

Figura 5 - Variedade Cacereña 31

Figura 6 - Variedade Negrinha de Freixo 32

Figura 7 - Variedade Galega Vulgar 33

Figura 8 - Principais países produtores de azeitona de mesa. Adaptado a partir de dados do COI correspondentes à campanha 2020/2021 40

Figura 9 - Evolução da produção e consumo mundial de azeitona de mesa, nos últimos dez anos 41

Figura 10 - Evolução da produção e consumo de azeitona de mesa em Portugal, nos últimos dez anos. 42

Figura 11 - Principais regiões produtoras de azeitona de mesa em Portugal 42

Figura 12 - Evolução do conceito da "Qualidade" (séc. XX) (adaptado de Silva, 2005) 50

Figura 13 - "Os 7 Princípios do Sistema HACCP", (SGS, 2022) 67

Figura 14 - "Árvore de decisão", (ESA, 2022) 68

Figura 15 - Principais elementos da norma ISO 22000 74

Figura 16 – Etapas de Implementação do SGQSA da fábrica de azeitonas da Naturdelta 84

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Composição nutricional e valor calórico para três tipos de preparação de azeitona de mesa 27

Tabela 2 - Diferentes abordagens de Garvin ao conceito de Qualidade, (Capricho & Lopes, 2007) 49

Tabela 3 - Qualidade Tradicional vs Qualidade Total (Capricho & Lopes, 2007) 50

Tabela 4 - Principais etapas da implementação da norma NP EN ISO 9001:2015 73

Tabela 5 - Etapas da aplicação dos princípios fundamentais do HACCP 76

Tabela 6 - Resumo dos impactos identificados na transcrição das entrevistas realizadas 96

INTRODUÇÃO

A escolha deste tema prende-se com o facto de, no presente momento, a fábrica de azeitonas de conserva da Naturdelta se encontrar em processo de implementação do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar, pelo que, naturalmente estão reunidas as condições para se ter optado por uma estratégia de identificação e análise de todos os impactos que ocorrem nas diferentes áreas e atividades da empresa devido à aplicabilidade das normas de gestão consideradas. Entender a origem e as razões por que surgem impactos quando da implementação de um SGQSA, é fundamental para liderar com sucesso todo o processo de mudança que surge obrigatoriamente no seio da organização num projeto deste tipo. Por outro lado, optar por uma estratégia de diagnostico dos impactos pode reduzir o tempo de implementação e acelerar todo o processo de aprendizagem e motivação dos colaboradores da organização. Podendo mesmo funcionar como um incentivo à cultura da qualidade necessária para ultrapassar toda a resistência à mudança inerente ao processo de implementação. De uma forma sucinta, podemos afirmar que empresas certificadas garantem melhores produtos e serviços, são mais inovadoras, competitivas e consequentemente têm maior sucesso.

Enquadramento e Justificação do Tema

Atualmente o sucesso das empresas que produzem alimentos depende em grande parte da sua capacidade de garantir ao consumidor a qualidade e segurança dos seus produtos em todas as etapas da cadeia, desde a matéria-prima utilizada na produção até ao consumidor final. Desta forma, a qualidade e a segurança do processamento alimentar dos diferentes tipos de alimentos que ingerimos é de extrema importância para qualquer indústria alimentar. De tal forma, que as necessidades e expectativas do consumidor atual, definem o nível de qualidade e segurança alimentar dos produtores.

Para muitas organizações torna-se imperativo realizar um controlo de todos os processos produtivos de forma a garantir a qualidade e a segurança dos produtos em toda a cadeia de valor, até ao consumidor final.

Atualmente, desenvolver estratégias e metodologias eficazes, dentro das organizações, capazes de responder às exigências dos mercados e conquistar a confiança dos

consumidores em termos de qualidade e segurança alimentar, é imprescindível para o sucesso e sustentabilidade de qualquer empresa.

Por outro lado, a evolução e maturidade gerada, com a implementação de sistemas de gestão da qualidade e segurança alimentar dentro da organização, pode trazer vantagens em relação aos concorrentes não certificados.

Reconhecendo esta realidade, decidiu a gestão de topo da fábrica de azeitonas de conserva desenvolver um programa para implementação de um SGQSA com base nas normas de referência NP EN ISO 9001 e NP EN ISO 22000. Este programa encontra-se na sua fase terminal de implementação, estando prevista a auditoria de concessão da certificação no final do presente ano. Considerando o trabalho de implementação a decorrer desenhou-se o presente projeto com a finalidade de investigar e perceber quais os impactos ocorridos com a implementação destas normas e como a gestão destes impactos permite ganhar eficácia produtiva e posicionamento estratégico e inovador no mercado alimentar onde a empresa desenvolve a sua atividade. Com base no programa de implementação do SGQSA na fábrica de azeitonas de conserva da Naturdelta e nos princípios de gestão das normas NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos, (IPQ, 2015) e NP EN ISO 22000:2005 – Sistemas de gestão da segurança alimentar, (IPQ, 2005) e atendendo ao Guia Interpretativo sobre a norma NP EN ISO 22000:2005, (APCER A. P., 2006) e à Interpretação da ISO 22000 – Segurança alimentar efetuada pela SGS, (SGS, 2017), donde se destaca a aplicabilidade do HACCP, foram identificadas as áreas e atividades onde se registaram os maiores impactos que serão alvo de análise e estudo;

❖ Responsabilidade da direção

- Estilo de liderança preconizado pelo(s) líder(es) na criação de um ambiente interno capaz de atender os objetivos do SGQSA;

- Metodologia e processo utilizado para a tomada de decisão;

- Abordagem sistemática na gestão dos processos inter-relacionados de forma a atingir o(s) objetivo(s) que contribuem para a eficácia e eficiência da organização;

- Capacidade em focar a organização no cliente, para melhor entender as suas necessidades atuais e futuras perceber quais os requisitos a cumprir para que possa exceder as expectativas dos mesmos;

❖ Gestão de Recursos

- Controlo e separação da miscigenação entre as relações pessoais e os negócios;

- Envolvimento de todos os colaboradores a todos os níveis da organização;

- Gestão da mudança dos comportamentos dos colaboradores;

- Gestão do desempenho e competências dos colaboradores;

- Gestão da comunicação e das relações com fornecedores e com as partes interessadas;

❖ Realização do produto

- Abordagem e sistematização dos processos organizacionais;

- Garantia da gestão da segurança alimentar na produção e fornecimento de produtos seguros para o consumidor;

- Garantia da qualidade, segurança, controlo e rastreabilidade dos produtos;

- Garantia da aplicabilidade das disposições legais, nacionais e internacionais, do setor alimentar a toda a cadeia alimentar onde os produtos são produzidos.

❖ Medição, Análise e Melhoria

- Indicadores e avaliação da performance;

- A melhoria contínua como um objetivo constante da organização;

- A gestão da inovação e desenvolvimento;

Segundo o IAPMEI (2022), os sistemas de gestão da qualidade e da segurança alimentar, são imprescindíveis para as empresas desenvolverem uma estratégia de sucesso e conseguir um elevado comprometimento de todos os membros da organização na concretização dos objetivos.

Assim, o conhecimento e tratamento dos impactos da implementação do SGQSA deste estudo de caso poderá trazer valor, numa perspetiva evolutiva do conhecimento científico, na definição de metodologias e estratégias a adotar na análise e tratamento

dos impactos gerados quando da implementação de sistemas de gestão nas organizações.

Objetivos Gerais e Específicos

Este projeto tem por objetivo central identificar e analisar os impactos que ocorrem durante a implementação e cumprimento dos requisitos das normas de referência NP

EN ISO 9001 e NP EN ISO 22000 nas áreas e atividades desenvolvidas pela organização.

❖ Objetivos secundários:

- Identificar, analisar e medir sempre que possível os impactos gerados na liderança e gestão da performance da empresa.

- Identificar, analisar e medir sempre que possível os impactos gerados ao nível do comportamento organizacional da empresa, em cada atividade desenvolvida com a operacionalização do programa de implementação do SGQSA.

- Identificar, analisar e medir sempre que possível os impactos gerados junto das partes interessadas, tais como clientes, fornecedores, entidades oficiais e sociedade envolvente, quando da operacionalização das atividades relacionadas e previstas no programa de implementação do SGQSA.

- Identificar, analisar e medir sempre que possível, os impactos gerados nos processos produtivos, armazenamento e expedição de produtos.

- Identificar, analisar e medir sempre que possível, os impactos gerados por ações de melhoria e eventuais metodologias existentes de inovação e desenvolvimento de produtos e atividades.

- Desenvolver estratégias e metodologias capazes de superar os obstáculos que surgiram com os impactos identificados e analisados no decorrer do programa de implementação do SGQSA.

Contributos esperados

Os principais contributos deste projeto passam pela evolução e contribuição de novos conhecimentos sobre os impactos gerados com a implementação de sistemas de gestão da qualidade e segurança alimentar nas organizações, assim como o posterior desenvolvimento de estratégias capazes de ultrapassar as questões e situações problemáticas que surgem na sequência da ocorrência dos mesmos. Partindo deste entendimento e premissa, poderemos gerar contributos, tais como:

- Realizar uma gestão da empresa com base em conhecimento e informação sustentada que permita um processo de tomada de decisão capaz de garantir a melhor sustentabilidade do negócio;
- Otimizar processos e resolver eventuais problemas operacionais de forma a acrescentar valor na cadeia de abastecimento da empresa.
- Aumentar a produtividade e a eficiência da organização e dos seus processos na globalidade,
- Diminuir desperdícios e ineficiências promovendo a redução dos custos, e consequentemente um melhor desempenho económico,
- Otimizar e melhorar a performance da organização a todos os níveis,
- Desenvolver a aplicação sistemática de uma estratégia baseada na melhoria continua da organização e aplicar elevados padrões que visam melhorar o desempenho de pessoas, processos, produtos/serviços, vencendo barreiras e superando expetativas, inclusive da concorrência,
- Aumentar a satisfação dos clientes, colaboradores fornecedores e outras partes interessadas.

Permite ainda apresentar dados e análises, que eventualmente possam contribuir para o desenvolvimento de novas pesquisas ou mesmo servir como referência para outros pesquisadores.

Estrutura do Projeto

Este estudo de caso está estruturado em três capítulos, excluindo a introdução e a presentação de resultados e respetiva conclusão. A introdução inclui o enquadramento e justificação da escolha do tema, assim como a descrição dos objetivos, contributos

esperados, meios e metodologia adotada e as limitações encontradas no decorrer da pesquisa.

No primeiro capítulo realiza-se a apresentação e caracterização da empresa, com referência à sua missão, visão e valores ilustrando a sua estrutura organizacional e recursos. Apresenta-se a sua evolução na comunidade, situação económico financeira e gestão e posicionamento estratégico no mercado onde se insere.

No segundo capítulo realiza-se a revisão literária dos temas abordados ao longo do estudo de caso. Num conjunto inicial temos temas como a definição e evolução do conceito da qualidade, os sistemas HACCP, os modelos de integração de sistemas normalizados de gestão, as normas ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade e ISO 22000:2005 – Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar, a implementação, as dificuldades, vantagens e desvantagens dos SGQSA. Num segundo conjunto de temas, vem o suporte literário do conhecimento sobre a azeitona de mesa, com a classificação das principais variedades, os métodos de preparação, a cadeia de valor, o mercado e a caracterização do sector.

No terceiro capítulo são detalhados os aspetos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória, o universo da amostra, a seleção dos sujeitos, a recolha de dados, a análise de dados, metodologia qualitativa e quantitativa, os instrumentos de recolha de Informação e as limitações do estudo de caso da organização.

Segue-se a apresentação de resultados e as discussões obtidas, onde os esforços serão direcionados para um conjunto de procedimentos e boas praticas que permitiram identificar e analisas os impactos que surgem com a implementação de SGQSA. Nas conclusões finais, de um modo específico, pretende-se que os resultados obtidos neste estudo de caso, constitua um conjunto de conhecimentos que permita e contribua para que outras empresas que se encontrem em processos semelhantes de mudança, consigam ultrapassar todas as dificuldades que surgirem, de forma a seguirem os caminhos que as conduzem ao sucesso.

Segue-se no primeiro capítulo a apresentação e caraterização da empresa nas suas diferentes vertentes organizacionais e posicionamento estratégico do negócio.

CAPÍTULO I – APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

As raízes da empresa Naturdelta remontam a 2010 sob a designação de Agrodelta, alterada posteriormente em abril 2017 para Naturdelta. A sociedade tem sede na Avenida Calouste Gulbenkian, no 15, em Campo Maior e instalações na Herdade dos Adães, em Campo Maior. Fabrica os produtos da marca QAMPO e ADAENS, para as empresas do Grupo Nabeiro e mantém stock permanente de produto acabado. Com uma produção especializada em azeitonas de conserva pelo processo tradicional de fermentação, realiza também o embalamento de outras referências de azeitona como descaroçada, recheada com pimento, gordal, verde cozida, galega, retalhada miúda e britada. Os restantes produtos, tais como, pickles, tremoços, azeitona preta, marmelada e mel são fornecidos por outras empresas parceiras, que acondicionam com a Marca Qampo. O fabrico de azeitonas de conserva Qampo, localizado na zona industrial de Campo Maior, é uma das várias atividades da Naturdelta, tais como o Turismo Rural dos Adaens, a comercialização de gado, a apicultura, a comercialização e o processamento de plantas aromáticas.

1.1. Missão, Visão e Valores

A Missão da Naturdelta consiste em produzir produtos alimentares referenciados da mais elevada qualidade, cumprindo todos os requisitos da segurança alimentar e proporcionando as melhores condições de segurança, saúde e higiene no trabalho aos seus colaboradores, assim como, garantir a satisfação do Cliente final, através de uma resposta rápida e eficaz.

A sua Visão centra-se no cliente, privilegiando uma relação de confiança baseada na qualidade dos produtos obtida através da motivação, rigor e empenho dos seus colaboradores e incentivando os fornecedores na perspetiva da melhoria contínua.

A seleção, qualificação e avaliação dos nossos parceiros depende da observação das normas de qualidade e dos Princípios Orientadores de Negócio, para garantir que os produtos e serviços realizados obedecem de forma integral ao mesmo padrão ético.

A Naturdelta é uma das empresas pertencentes ao Grupo Nabeiro, o que significa acreditar e partilhar dos seguintes valores; Integridade; Transparência; Qualidade

Total; Lealdade; Sustentabilidade; Humildade; Verdade; Responsabilidade Social; Igualdade e Não Discriminação; Solidariedade; Conciliação.

1.2. Estrutura Organizacional e Recursos

A política da empresa em termos de recursos humanos está em consonância com a política desenvolvida pelo Grupo Nabeiro/Delta Cafés. Sendo a Naturdelta uma das empresas pertencentes ao Grupo Nabeiro, tem parte dos seus serviços, tais como serviços administrativos e financeiros, gestão de recurso humanos, manutenção de equipamentos, transporte dos produtos para a rede de distribuição e para os clientes finais e parcialmente as compras e aprovisionamentos, centralizados na estrutura do Grupo Nabeiro.

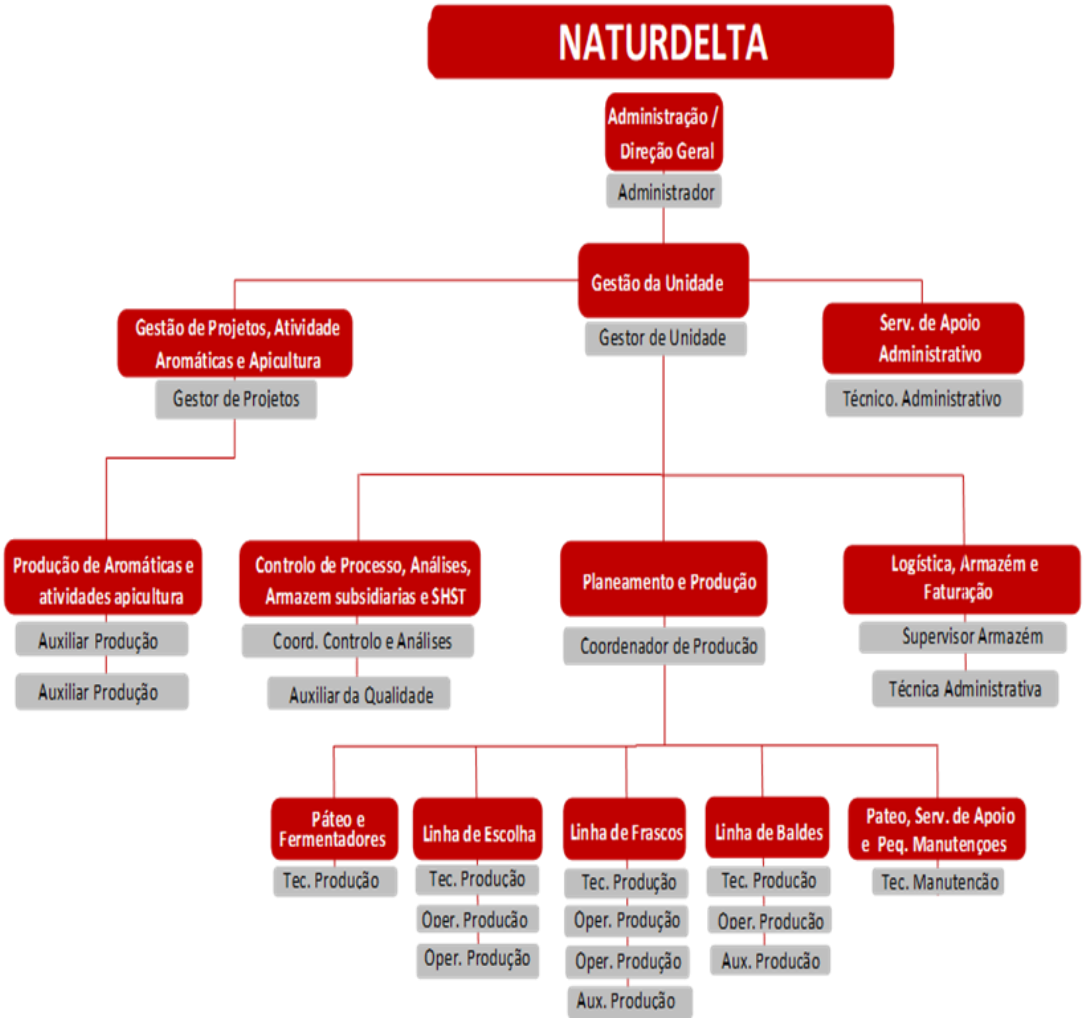


Figura 1 - Organograma da Fábrica de Azeitonas de Conserva da Naturdelta

Fonte: Direção de Recursos Humanos – Fábrica de Azeitonas de Conserva Naturdelta

O desempenho organizacional de cada empresa do Grupo, depende do resultado de vários fatores, tais como, a estratégia, a tecnologia, o talento humano e a cultura organizacional. A empresa procura apoiar os seus recursos, desenvolvendo ações em áreas como a saúde, segurança no trabalho, acompanhamento social, apoio à informação e formação profissional. A empresa procura valorizar os seus recursos humanos, sendo também uma forma de melhorar o seu desempenho.

1.3. Gestão da Logística e Operações

A fábrica de azeitonas de conserva recebe da empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro todas as encomendas para o mercado nacional e da Delta Exportação todas as encomendas para o mercado internacional. No armazém de produto acabado realiza-se a gestão dos produtos em coordenação com a Logística e a Nabeirotrans (empresa de transportes do Grupo), inclusive dos transportes marítimos.

1.4. A Gestão do Negócio, o Mercado e o Posicionamento Estratégico

Situada na zona centro interior, a fábrica de azeitonas de conserva da Naturdelta, está suportada na Direção Comercial da casa mãe com os seus 27 departamentos espalhados no território nacional e com filiais e/ou distribuidores em mais de 35 países onde encontramos 7 Operações Diretas (para além de Portugal) em Espanha, França, Suíça, Luxemburgo, Brasil, Angola e China. Inserida na área de negócio das mais marcas do Grupo Nabeiro, a QAMPO é uma marca complementar às vendas do café nos diferentes mercados onde este se encontra, desde o canal Horeca às grades superfícies, a marca Qampo utiliza toda a estrutura logística e canais de distribuição do Grupo Nabeiro – Delta Cafés para chegar junto dos seus clientes. O seu mercado pode ter toda esta abrangência, mas a Naturdelta tem como principais concorrentes diretos empresas comercializadoras de produtos agroalimentares, particularmente de azeitonas, tremoços e pickles, presentes no mercado B2B. As empresas com maior expressão no mercado são: a Maçarico, a Cantoliva e a Tremoceira. A localização da fábrica pode ser entendida como uma vantagem por estar sediada junto da zona geográfica com maior superfície de olival, cerca de 850 milhões de árvores distribuídas em uma superfície de 10 milhões de hectares (ha), a nível mundial.

Destes, mais de um milhão têm como finalidade a produção de azeitonas de mesa, segunda os dados do Conselho Oleícola Internacional, (ASEMESA, 2014). Nesta região com as maiores extensões de olival nos países mediterrânicos da União Europeia e de outros como Argélia, Egipto, Marrocos, Síria, Tunísia e a Turquia (CAP, 2010), destaca-se a Espanha como sendo o maior produtor, apresentando 2 733 620 hectares de olival, dos quais 189 794 (6,94%) se dedicam a azeitona de mesa, estando concentrados principalmente na Andaluzia e na Estremadura, que contam com 86,98% e 11,01% de hectares de olival, respetivamente (ASEMESA, 2014).

No que respeita a Portugal, a oliveira tornou-se uma cultura característica da agricultura portuguesa, devido à sua resistência à seca e à sua adaptabilidade ao solo rochoso (COI, 2012). De acordo com dados do GPP (2016), o setor olivícola conta com 325 755 hectares de olival sendo apenas 5 059 hectares para azeitona de mesa. As principais regiões de olivicultura são: Norte, com cerca 66%, o Alentejo, com cerca de 15%, o Centro, com 10%, Lisboa e Vale do Tejo, com cerca de 1%, e a região do Algarve, com cerca de 9%. Perante tal realidade, enquanto a mega Espanha produtora se foca na industrialização massiva do negócio da azeitona de mesa, a Naturdelta opta por uma estratégia de proximidade e regionalização dos seus produtos, mas que podem chegar mais longe devido à sua rede de distribuição já existente para servir os principais produtos da família do café. A sua grande aposta é na qualidade dos produtos e no processo de fabrico diferenciado, caraterizado pela fermentação de cura natural, obtendo assim produtos de maior qualidade, tradicionais, mais saudáveis e naturais.

Desta forma, verificamos que a negociação com os agricultores produtores da zona, assim como a qualidade dos produtos por estes oferecida, se torna uma atividade chave para o sucesso da empresa. Controlar todo o processo desde o olival/produtor da matéria-prima até ao produto final disponibilizado ao cliente, permite à empresa conseguir obter e agrupar as quantidades que necessita, a qualidade da matéria-prima e consequentemente o processo de evitar ruturas de stock e regular as flutuações de preços. Por outro lado, o fato de estar inserida num Grupo com a dimensão da Delta Cafés, permite uma maior facilidade de acesso a novos mercados, clientes e representantes, economias de especialização, redução de custos, poder de negociação juntos dos fornecedores, aprendizagem coletiva com a partilha de informação, competências e conhecimento sobre soluções e problemas, inovação nos produtos,

credibilidade organizacional e da marca e acima de tudo uma maior confiança dos seus clientes e entre parceiros, reduzindo a incerteza e os comportamentos indesejados nos relacionamentos.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Azeitona de Mesa

A azeitona é um fruto pequeno de forma elipsoidal, de tamanho variável entre 0,6-2 centímetros de diâmetro e 1-4 centímetros de comprimento, consoante a variedade. É constituído por três tecidos, o endocarpo, o mesocarpo e o exocarpo. O endocarpo ou caroço em cujo interior se encontra a semente; o caroço tem a função de proteger a semente. O mesocarpo ou a polpa é a parte comestível. O exocarpo é a camada exterior mais fina, designada por pele, (Rapoport, 2008).

É um fruto que pesa entre 1,5 e 12 gramas e a polpa representa entre 70 a 80% do fruto. A azeitona é maioritariamente constituída por água, que representa mais de 50% do seu peso, e óleo – o azeite – que varia de 14-15% na azeitona verde para cerca de 30% na azeitona madura, (Bianchi, 2003).

A azeitona de mesa é um alimento muito consumido e com uma tradição de longa data nos países da bacia do mediterrâneo, onde se inclui Portugal. Mais recentemente, a indústria de azeitona de mesa tem tido grande desenvolvimento noutros países como os Estados Unidos. As azeitonas de mesa são produtos fermentados, sendo fundamental existir um controlo físico, químico e microbiológico do processo de fermentação para o conhecimento e melhoria da sua preparação, armazenamento e segurança do produto final, (Fernández, Díez, & Adams, 1997).

Qualquer variedade pode ser utilizada na preparação de azeitonas de mesa, sem exceção. O grau de maturação, a colheita, o sistema de cultivo (regadio ou sequeiro) e os tratamentos são da responsabilidade dos agricultores e da indústria. Contudo, nem todas as azeitonas darão um produto acabado com boas características químicas, organoléticas, boa textura e boa relação polpa/caroço, (Instituto de la Grasa, 2014).

As azeitonas ideais para mesa têm de possuir as seguintes características: tamanho médio (3 a 5 gramas) ou grande (superior a 5 gramas); caroço de fácil desprendimento;

relação polpa/caroço elevada (quanto maior, maior valor comercial); caroço pequeno e liso (não deve ser rugoso); polpa delicada, saborosa e firme; epiderme firme, elástica e resistente (deve ser resistente ao golpe, ao hidróxido de sódio e à salmoura); textura agradável, crocante e não fibrosa; alto teor em açúcar (superior a 4%, principalmente as azeitonas que serão fermentadas); o menor teor em azeite possível (para não prejudicar as características e consistência da azeitona), (Instituto de la Grasa, 2014).

Os produtos vegetais em salmoura, onde se incluem as azeitonas de mesa, podem definir-se como os produtos preparados e preservados na combinação da salga com a fermentação e/ou acidificação. Este processo apresenta várias vantagens, permitindo a preservação de matérias-primas. Envolve, também, um pequeno gasto energético, pois os fatores que conservam são a combinação da força iónica, do pH baixo e da acidez orgânica, não sendo necessário, por norma, a utilização de tratamentos térmicos para a sua estabilização. Importa, igualmente, referir a manutenção de propriedades nutricionais e de propriedades físicas, tais como a cor e a textura, e a obtenção de produtos com características sensoriais muito especiais e bem definidas, ficando muito ao gosto do consumidor, (Fernández, Díez, & Adams, 1997).

Para que as azeitonas de mesa se tornem comestíveis, é necessário que ocorram alterações físico-químicas que alterem ou eliminem parcialmente o amargor que lhes é característico antes de serem tratadas. Este processo pode ser realizado tradicionalmente, por repetidas imersões das azeitonas em água corrente ou em soluções diluídas de sal, podendo ser adicionadas ervas aromáticas, tais como orégãos ou tomilho, que contribuem com os seus aromas para o sabor do produto final e que também podem contribuir com os seus óleos essenciais para a preservação das azeitonas, (Fernández, Díez, & Adams, 1997).

No entanto, a produção de azeitona de mesa à escala industrial usa outros sistemas para remover o amargor. Na atualidade, a produção de azeitona de mesa atingiu já um elevado volume à escala mundial e, consequentemente, o Conselho Oleícola Internacional regulamentou o comércio deste produto, fazendo a descrição dos diversos processos tecnológicos que podem ser usados na elaboração das azeitonas de mesa, bem como a regulamentação das suas formas de apresentação e categorias de qualidade, (COI, 2004). Os frutos são submetidos a tratamentos a fim de remover o

sabor amargo, causado pela oleuropeína e são preservados por fermentação natural ou por tratamento térmico, com ou sem adição de conservantes. Por último, as azeitonas de mesa podem ser embaladas com ou sem líquido de cobertura, (IPQ, 1987), (COI, 2014), (Instituto de la Grasa, 2014).

Assim, à semelhança desta regulamentação, muitos países com produção de azeitona desenvolveram as suas próprias normas internas. Em Portugal vigora a Norma Portuguesa-3034 (1987) – Derivados de frutos e de produtos hortícolas. Azeitonas de mesa. Definição, classificação, características, acondicionamento e marcação. A norma define as características e estabelece as regras de acondicionamento e de marcação das azeitonas de mesa, (IPQ, 1987). Segundo esta Norma, entende-se por azeitonas de mesa o produto preparado a partir de frutos de variedades apropriadas da espécie *Olea europaea sativa Hoffg Link*, em estado de maturação conveniente, submetidos a tratamentos e operações que assegurem as suas características e boa conservação. De acordo com esta Norma, na preparação das azeitonas de mesa devem ser utilizados frutos inteiros, não excessivamente fibrosos, sãos, limpos e bem conformados relativamente à variedade, de maturação apropriada, não despelados, de consistência adequada, isentos de ataques de insetos ou outros defeitos (dentro das tolerâncias previstas nesta Norma). Na escolha das variedades a utilizar, deve ter-se em conta o volume e forma do fruto, a boa proporção de polpa em relação ao caroço e as características da polpa, nomeadamente sabor, firmeza e facilidade de separação do caroço. Não devem ser usados frutos tratados com pesticidas cujos resíduos não possam ser eliminados ou reduzidos a teores inócuos, (IPQ, 1987).

2.1.1. A Composição Nutricional da Azeitona

A azeitona de mesa pode considerar-se um alimento de elevado valor nutritivo e biológico que o organismo humano é capaz de aproveitar entre 70 a 90% do seu total. A azeitona pertence ao grupo de frutos gordos e amiláceos. A parte edível corresponde a 72%, (INSA, 2014). Existe um interesse crescente por parte dos consumidores em estarem informados sobre as propriedades nutritivas dos produtos alimentares.

Este fenómeno acontece uma vez que o consumidor está consciente de que qualquer alimento que consome tem influência na saúde. A finalidade da rotulagem nutricional

é apresentar ao consumidor informação fiável de composição dos alimentos, servindo de orientação para controlar a ingestão de nutrientes mais favoráveis à saúde e evitar aqueles que têm um efeito negativo, (Instituto de la Grasa, 2014).

O fruto é uma drupa que contém um baixo teor de açúcares (2,6% a 6%), comparativamente com as restantes drupas que atingem os 12% de teor em açúcar, e um elevado conteúdo em azeite (12% a 30%) dependendo do estado de maturação e da variedade, (COI, 2014). É possível dividir os nutrientes em seis classes: hidratos de carbono, gorduras, proteínas, vitaminas, minerais e água, (Instituto de la Grasa, 2014). A azeitona de mesa é um alimento praticamente isento de hidratos de carbono, mas calórico (172 kcal/100 g de parte edível ou 720 kJ/100 g), rico em ácidos gordos insaturados, polifenóis, aminoácidos, vitaminas, minerais e fibras, (INSA, 2014).

Durante os processos fermentativos, os hidratos de carbono são consumidos, quase na sua totalidade, por microrganismos presentes nas salmouras. As azeitonas de mesa podem ser consideradas praticamente isentas destes compostos, (Instituto de la Grasa, 2014). As proteínas merecem destaque uma vez que se encontram em proporções relativamente baixas (aproximadamente 1%). No entanto, contém, todos os aminoácidos essenciais (fenilalanina, leucina, isoleucina, lisina, metionina, treonina, triptofano e valina), alguns deles em quantidades relativamente elevadas (Instituto de la Grasa, 2014).

Os macronutrientes são a água (71,9 g por 100 g de parte edível), as proteínas (1,4 g por 100 g de parte edível), a gordura total (18,5 g por 100 g de parte edível) e a fibra alimentar (4 g por 100 g de parte edível), (INSA, 2014). As azeitonas que têm menos proteínas são as pretas oxidadas, que também têm menos polifenóis, (Instituto de la Grasa, 2014). As azeitonas de mesa têm uma proporção muito interessante de fibra alimentar, componente de grande importância para o bom funcionamento do aparelho digestivo e para a prevenção do cancro do colón. A relação lenhina/celulose é sempre inferior a 0,5 pelo que se pode afirmar que, em geral, independentemente da variedade e da forma de preparação, a fibra das diferentes apresentações comerciais, apresenta sempre uma boa taxa de digestibilidade, (Instituto de la Grasa, 2014).

A azeitona de mesa pode considerar-se, na Europa, uma fonte de fibra, contribuindo para cobrir a dose diária recomendada de fibra, que é de 30 g, (Cabezas, 2011).

Analisando a quantidade de ácidos gordos, as azeitonas de mesa têm colesterol, mas em uma quantidade tao pequena, que não é necessário declará-lo ao nível da rotulagem nutricional, (Instituto de la Grasa, 2014). A parte gorda das azeitonas é constituída por cerca de 80% de ácido oleico, 11% de ácido palmítico, 5% de linoleico, 2,5% de ácido esteárico, 1% de ácido linolénico e 0,5% de ácido palmitoleico, sendo recomendado o seu consumo em situações de excesso de colesterol, (INSA, 2014).

Relativamente ao teor de vitaminas nas azeitonas de mesa, o composto α-tocoferol apresenta uma concentração próxima de 2,0 mg por 100 g de parte edível. Outros compostos vitamínicos são a vitamina A (39 μg por 100 g de parte edível); β-caroteno (entre 2 a 15 mg/kg em azeitonas verdes estilo sevilhano), tiamina (0,020 mg por 100 g de parte edível), riboflavina (0,070 mg por 100 g de parte edível), equivalentes de niacina (0,70 mg por 100 g de parte edível), niacina (0,50 mg por 100 g de parte edível), triptofano (0,20 mg por 100 g de parte edível), vitamina B6 (0,020 mg por 100 g de parte edível), vitamina B12 (0 μg por 100 g de parte edível), vitamina C (0 mg por 100 g de parte edível) e folatos (0 μg por 100 g de parte edível), (INSA, 2014). As azeitonas são ricas em tocoferóis e tocotrienóis, compostos com um papel importante nos mecanismos de proteção antioxidante do organismo humano.

Adicionalmente, muitas preparações de azeitonas verdes incorporam quantidades elevadas de ácido ascórbico como antioxidante, convertendo-se também numa fonte importante de vitamina C. Os componentes de minerais são a cinza (5,10 g por 100 g de parte edível), o sódio (2100 mg por 100 g de parte edível), o potássio (60 mg por 100 g de parte edível), o cálcio (54 mg por 100 g de parte edível), o fósforo (14 mg por 100 g de parte edível), o magnésio (22 mg por 100 g de parte edível), o ferro (1,6 mg por 100 g de parte edível) e o zinco (0,2 mg por 100 g de parte edível), (INSA, 2014). Assim, todas as azeitonas têm uma quantidade elevada de sódio, cuja necessidade diária humana é de 2 g. A maioria dos restantes minerais como o cálcio, o magnésio e o ferro, e com exceção do fósforo e do potássio, encontram-se nas azeitonas em proporções francamente superiores às que existem em outros vegetais, (Instituto de la Grasa, 2014). No entanto, devem ser consumidas com moderação por pessoas com hipertensão arterial, devido ao seu elevado teor em sódio.

As azeitonas têm uma quantidade importante de polifenóis, sendo os mais abundantes o hidroxitirosol e o verbascosídeo. Na composição química da polpa e da semente existe também o componente biofenol em quantidades de 2-2,5 e 0,5-1,0 %, respetivamente. O principal biofenol é a oleuropeína. Os biofenóis têm como função a defesa natural do fruto (insetos e bactérias), interferem no sabor da azeitona processada e na prevenção da oxidação da fração lipídica (evita a rancificação). A oleuropeína e o hidroxitirosol previnem infeções bacterianas, sobretudo no trato intestinal, uma vez que inibe o crescimento microbiano das bactérias gram-positivas e das bactérias gram-negativas. No **quadro 3**, está discriminado a composição nutricional e o valor calórico para os três diferentes tipos de preparação mais comercializados: azeitona verde estilo sevilhano, azeitonas pretas naturais e azeitonas pretas oxidadas.

Parâmetro	Azeitona Verde Estilo Sevilhano	Azeitona Preta Oxidada	Azeitona Preta Natural
Sódio (mg/100 g)	1331	810	374
Cálcio (mg/100 g)	94	55	28
Potássio (mg/100 g)	64	8	29
Riboflavina (mg/100 g)	-	0,13	0,09
Tiamina (mg/100 g)	0,002	0.0001	0,01
Caroteno (mg/100 g)	0,1	-	-
Vitamina C (mg/100 g)	2,2	-	-
Humidade (%)	68,8	71,6	60,34
Gordura (%)	19,9	19,4	23,43
Proteínas (%)	1,3	1,0	1,1
Fibra (%)	1,6	1,7	2,2
Cinzas (%)	4,2	2,3	6,9
Valor Calórico (cal/100 g)	208	210	249

Tabela 1 - Composição nutricional e valor calórico para três tipos de preparação de azeitona de mesa

Fonte: (Instituto de la Grasa, 2014)

2.1.2. Classificação e Principais Variedades

As azeitonas podem ser classificadas, de acordo com a Norma Portuguesa – 3034 (1987), quanto ao tipo de azeitonas que estão na origem da azeitona de mesa, quanto ao tratamento tecnológico e quanto à forma de apresentação.

Quanto ao tipo:

- Azeitona verde – obtida a partir de frutos colhidos quando tenham atingido o tamanho definitivo, apresentando a cor verde a amarelo-palha, característica de fruto imaturo;

- Azeitona mista – obtida a partir de frutos colhidos antes de atingirem a completa maturação, de tons rosados, acastanhados ou esverdeados;

- Azeitona preta – obtida a partir de frutos colhidos quando atingiram a sua completa maturação ou pouco antes. A sua coloração pode variar, conforme a zona de produção e a época de colheita, de negro-avermelhado a castanho-escuro, passando por tons violáceos, não somente na pele, mas também na polpa.

Quanto ao tratamento tecnológico:

- Azeitonas verdes curadas em salmoura – tratadas com solução alcalina, seguidas de uma fermentação lática natural total (à sevilhana) ou parcial, em salmoura. No caso de as azeitonas serem submetidas à fermentação parcial, a sua conservação subsequente pode ser assegurada por esterilização ou pasteurização, por conservante, por refrigeração ou por tratamento com azoto ou gás carbónico, sem salmoura;

- Azeitonas verdes ao natural em salmoura – sem qualquer tratamento prévio por solução alcalina e conservadas por fermentação natural;

- Azeitonas mistas curadas em salmoura – conservadas por fermentação natural em salmoura, por tratamento térmico ou por ambos, após tratamento por solução alcalina;

- Azeitonas mistas ao natural em salmoura – conservadas por fermentação natural após tratamento direto com salmoura;

- Azeitonas escurecidas por oxidação – conservadas a partir de frutos que não atingiram a completa maturação, escurecidos por oxidação após tratamento alcalino.

No mundo, estão identificadas mais de seiscentas variedades de azeitonas. Em Espanha, as variedades que mais se empregam na preparação de azeitonas de mesa são a Hojiblanca, Manzanilla, Gordal e a Cacereña, (Instituto de la Grasa, 2014).

Diversas variedades podem ser utilizadas em quaisquer tipos de preparação, sendo que há variedades que apresentam tamanho e características químicas e organoléticas que são apreciados para certos tipos de preparação, mas não são recomendados para outras preparações, mesmo como azeitonas de mesa, (Instituto de la Grasa, 2014). A azeitona de variedade Manzanilla, **figura 2**, é a mais difundida internacionalmente, devido à qualidade dos frutos e à produtividade. O seu reduzido vigor e a produção precoce tornam este cultivo ideal para plantações intensivas. Considera-se suscetível ao frio no Inverno, (Barranco, 2008). As azeitonas de Manzanilla são frutos com forma redonda, de tamanho médio de 200-280 frutos por kg, expõe um caroço pequeno, o que resulta numa elevada relação polpa/caroço, (CAP, 2010), (Instituto de la Grasa, 2014). Os frutos desta variedade são os mais apreciados para a preparação em estilo espanhol ou sevilhano, devido às excelentes características organoléticas. A fermentação ocorre em ótimas condições, chegando frequentemente a valores de acidez de 0,6 a 0,8% e pH de 4 a 4,2 unidades e não são propícias a alterações ou danos, (Instituto de la Grasa, 2014). Adapta-se muito bem à colheita mecânica pela sua maturação precoce e baixa resistência ao desprendimento, (Barranco, 2008). Cerca de 37,8% desta variedade é utilizada para azeitona de mesa em Espanha, (ASEMESA, 2014).

Figura 2 - Variedade Manzanilla

Fonte: (Cabezas, 2011)

A variedade Gordal, **figura 3**, é de origem Sevilhana e é nesta região que é predominantemente cultivada, (CAP, 2010). É uma variedade muito apreciada pelo grande tamanho dos seus frutos, que alcançam um peso médio de 12,5 g, (Barranco, 2008), (Instituto de la Grasa, 2014). É um cultivar que tolera o frio no inverno, (Barranco, 2008). Têm uma cor verde, epiderme firme com pintas brancas, um baixo teor em azeite e polpa saborosa e firme. É um fruto de aptidão para mesa. Destinam-se frequentemente à preparação de azeitonas verdes em estilo espanhol ou sevilhano, inteiras, descaroçadas, retalhadas ou recheadas com pimento ou pasta de pimento.

Figura 3 - Variedade Gordal

Fonte: (Cabezas, 2011)

Segundo o Instituto de la Grasa (2014), estas azeitonas fermentam rapidamente e com facilidade, atingindo valores de acidez superiores a 1% e pH de 3,8 a 4 unidades. Por norma, não apresentam problemas de deterioração ou outras alterações. Em Espanha, cerca de 6,5% desta variedade é utilizada para azeitona de mesa, (ASEMESA, 2014).

A cultivar Hojiblanca, **figura 4**, é um fruto de tamanho médio, textura consistente e fibrosa e de maturação tardia, com elevada resistência ao desprendimento, dificultando a colheita mecanizada. No entanto, é das variedades que mais se colhe mecanicamente pois é bastante resistente a danos, (Cabezas, 2011). Esta apresenta dupla aptidão, ou seja, aptidão para azeite e para azeitona de mesa verde ou preta, (CAP, 2010). Esta matéria-prima é utilizada para a preparação de azeitonas verdes estilo sevilhano (comercializadas inteiras, descaroçadas ou recheadas com pimento) ou como azeitonas pretas oxidadas, devido à textura e fibrosidade da polpa, (Instituto de la Grasa, 2014), (Barranco, 2008).

É das variedades com maior crescimento no mercado. O cultivo da variedade Hojiblanca verifica-se, em cerca de 30% em Málaga, 43% em Córdoba, 17% em Sevilha e 10% em Granada, (MAAMA, 2013).

Figura 4 - Variedade Hojiblanca

Fonte: (Cabezas, 2011)

A variedade Cacereña**, figura 5**, é caracterizada por frutos com tamanho muito idêntico ao da variedade Manzanilla e Hojiblanca. É utilizada tanto para a preparação de azeitonas verdes estilo sevilhano como para azeitonas pretas oxidadas. São cultivadas no norte da província de Badajoz e em Cáceres, (Instituto de la Grasa, 2014).

Figura 5 - Variedade Cacereña

Fonte: (Cabezas, 2011)

Porém, em Espanha também se evidenciam outras cultivares de azeitona tais como Morona, Picual, Rapazella, Verdial e Aloreña. A variedade Aloreña tem denominação de origem protegida (Azeitona Aloreña de Málaga), (Instituto de la Grasa, 2014).

Em Portugal, evidenciam-se 22 cultivares para a produção de azeitona de mesa e de azeite. As principais cultivares são a Negrinha de Freixo e a Galega Vulgar. Também se destacam com algum peso significativo as cultivares Conserva de Elvas, Cobrançosa, Cordovil de Castelo Branco, Cordovil de Serpa, Madural e Verdeal Transmontana (Moreira, 2013). As variedades incluídas na Denominação de Origem Protegida, anexo I, são a Negrinha de Freixo, Conserva de Elvas, Redondil, Azeiteira e Carrasquenha, (GPP, 2012). A cultivar Negrinha de Freixo, **figura 6**, é uma Denominação de Origem Protegida (DOP), apresenta uma consistência firme, uma forma arredondada e lisa, terminando num ligeiro bico, e um peso de 3-5 gramas, (DRAPN, 2014), (Nogueira, 2012). O caroço é pequeno e destaca-se facilmente da polpa, (Nogueira, 2012). Apresenta um rendimento em gordura de 12 a 15%, sendo a percentagem da polpa de cerca de 83%. Assim, a Negrinha de Freixo tem mais aptidão para produção de azeitonas de mesa do que para azeite, (Nogueira, 2012). Esta variedade é produzida numa área geográfica delimitada, constituída pelos concelhos de Vila Nova de Foz Côa, Freixo de Espada à Cinta, Torre de Moncorvo, Alfândega da Fé, Vila Flor, Mirandela e Macedo de Cavaleiros, (Nogueira, 2012).

Figura 6 - Variedade Negrinha de Freixo

Fonte: (DRAPN, 2014)

Por sua vez, a Galega Vulgar, **figura 7**, representa cerca de 80% do olival português. É uma variedade apreciada pela tolerância à seca, contudo sensível ao frio, à salinidade e ao calcário, (Barranco, 2008). É uma azeitona de peso inferior a 2 g, com polpa de peso médio de 0,3-0,45 gramas, pequeno calibre, formato elipsoidal ou ovoide, ápice arredondado ou pontiagudo. O fruto tem uma elevada resistência ao desprendimento, o que dificulta a colheita mecânica, e à queda acentuada no fim da maturação, (Moreira, 2013).

Figura 7 - Variedade Galega Vulgar
Fonte: (Barranco, 2008)

2.1.3 Métodos de Preparação, Conservação e Apresentação

A azeitona, tal como é recolhida da árvore, não se encontra apta para ser consumida, sendo necessário uma série de modificações para reduzir o seu amargor e se torne edível, (Ciafardini G, 2005) e (Jimenez A, Guillen R, Sanchez C, Fernandezbolanos J, & A., 1995). O amargor é devido ao elevado teor em compostos fenólicos, especialmente a oleuropeína (Figura 4), que atuam também como inibidores de algumas leveduras que realizam a fermentação lática, (Bianchi, 2003). Os métodos de processamento são muitos e estão relacionados com o estágio de maturação em que a azeitona se encontra, existindo três métodos mais comuns utilizados: a fermentação ao natural, o método Sevilhano ("estilo Espanhol") e o método Californiano ("estilo Americano"). Os diferentes tipos de tratamento têm por objetivo produzir na azeitona uma série de transformações, que a fazem adquirir as características organoléticas de cor, sabor e textura tão apreciadas universalmente.

Permite também a sua conservação por um período de tempo prolongado, em condições ótimas para a sua comercialização. Estas transformações são consequência

de processos físico-químicos e microbiológicos, (Bianchi, 2003). Para a preparação do método de fermentação ao natural, as azeitonas normalmente são colhidas maduras, mas não em demasia, pois as azeitonas colhidas no final da campanha, apesar de apresentarem uma excelente coloração, não têm a sua textura firme, após processamento, (Gómez AHS, Garcia PG, & LR., 2006). Após transporte para a unidade industrial, as azeitonas são escolhidas e calibradas, sendo posteriormente lavadas para remover a sujidade superficial, (Fernández, Díez, & Adams, 1997). Após lavagem, as azeitonas são colocadas em salmoura, com uma concentração de sal entre 8 e 10% (m/v), podendo utilizar-se concentrações inferiores (6%) em zonas mais frias. A partir desse momento, dá-se início à fermentação natural, pela qual é responsável uma complexa microflora, composta essencialmente por leveduras e bactérias, podendo ser conduzida tanto em condições aeróbias como anaeróbias, (Gómez AHS, Garcia PG, & LR., 2006). É um processo lento devido à presença da oleuropeína e à lenta difusão dos açúcares e de outros compostos solúveis através da pele da azeitona para a salmoura. A fermentação pode ficar comprometida se não forem aplicados controlos físicos (arejamento, remoção do dióxido de carbono (CO2)), químicos (controlo do pH e da concentração de cloreto de sódio (NaCl)) e microbiológicos (tipo e quantidade de microrganismos presentes no meio) (Fernández, Díez, & Adams, 1997) e (Gómez AHS, Garcia PG, & LR., 2006). A remoção do amargor característico das azeitonas é conseguida apenas através da solubilização da oleuropeína na salmoura, sendo atingido um equilíbrio após 8-12 meses. No fim do processo de fermentação, as azeitonas são expostas ao ar para haver uma melhoria da cor, não devendo exceder 48 horas de modo a não enrugar a superfície das azeitonas por desidratação, (Gómez AHS, Garcia PG, & LR., 2006). Após estes processos, as azeitonas estão prontas a serem embaladas, sendo imersas em nova salmoura que poderá sofrer ou não uma nova fermentação, (Fernández, Díez, & Adams, 1997). De modo a melhorar a conservação do produto final, poderão ser adicionados sorbato de sódio (E 201) ou sorbato de potássio (E202), com o máximo de 0,5 g/kg no produto final expresso em ácido sórbico, de acordo com a Norma Portuguesa – 3034 (1987).

Para a preparação do método Estilo Sevilhano ou espanhol, as azeitonas são colhidas verdes ou verde-amareladas. Após chegada à unidade industrial, são escolhidas e calibradas, sendo posteriormente submetidas a um tratamento anaeróbio com

hidróxido de sódio (NaOH) durante umas horas, com vista a remover quimicamente o amargor natural da azeitona. A concentração de NaOH a usar varia entre 2,0 a 5,0% (w/v) consoante a temperatura e o grau de maturação dos frutos (Fernández et al, 1997). As azeitonas são posteriormente lavadas várias vezes com água, por períodos de tempo variáveis, para remover o excesso de NaOH presente, (De Castro & Brenes, 2001). Após lavagem, as azeitonas são colocadas em salmoura com uma concentração de NaCl entre 7% a 10%, onde se inicia uma fermentação lática, (Jimenez A, Guillen R, Sanchez C, Fernandezbolanos J, & A., 1995). A duração da fermentação depende essencialmente das características do tratamento alcalino prévio, da temperatura e da população microbiana existente no meio. Nesta fermentação existem três fases distintas, nas quais a população microbiana varia. Na primeira fase, há um crescimento de inúmeras bactérias Gram-negativas não esporuladas (*Enterobacter cloacae, Citrobacter freundii, Klebsiella aerogenes, Flavobacterium diffusum, Aerochromobacter superficialis, Escherichia coli* e *Aeromonas spp*) que atingem um máximo após dois dias do início da fermentação, desaparecendo após 12 a 15 dias, sendo responsáveis pelas grandes quantidades de gás produzidas nos primeiros dias de fermentação. Na segunda fase, quando se atinge um pH de 6,0, existe um crescimento rápido de leveduras e lactobacilos, havendo uma redução na população de bactérias Gram-negativas. A principal espécie de lactobacilos presente nesta fase é a *Lactobacillus plantarum*. No entanto, também se identificam espécies dos géneros *Pediococcus* e *Leuconostoc*. A terceira e última fase dura até que todos os substratos fermentáveis se acabem, sendo o *Lactobacillus plantarum* a espécie dominante. Também se deteta a presença de leveduras nesta fase, que contribuem para o melhoramento das características organoléticas do produto final, sendo as espécies *Hansenula anomala*, Candida krusei e Saccharomyces chevalieri as mais representativas, (Gómez AHS, Garcia PG, & LR., 2006). Uma vez fermentadas, as azeitonas são selecionadas e classificadas por tamanhos para serem embaladas como inteiras, descaroçadas ou recheadas com diversos ingredientes, podendo ou não ocorrer uma pasteurização.

Para a preparação do método Estilo Californiano ou Americano, são utilizadas azeitonas já em estado de maturação adiantado, mistas ou pretas, que são submetidas a tratamento aeróbico com hidróxido de sódio (NaOH). Para produzir este tipo de azeitonas pretas oxidadas, os frutos podem ser sujeitos diretamente a processos de

oxidação sem qualquer tipo de preservação. As azeitonas são sujeitas a tratamentos com soluções de NaOH (1 a 2%) que podem variar entre 2 e 5 tratamentos por períodos de tempo variável, para conseguir uma penetração progressiva do NaOH desde a polpa até ao caroço, (Fernández, Díez, & Adams, 1997). No fim de cada tratamento alcalino, as azeitonas são lavadas com água, à qual é injetado ar sob pressão. Este tratamento alcalino aeróbico permite o escurecimento progressivo tanto da pele como da polpa do fruto, devido à oxidação e polimerização de compostos fenólicos como o hidroxitirosol e a oleuropeína, (Bianchi, 2003). Depois de obtida a cor desejada, as azeitonas sofrem sucessivas lavagens para remover o excesso de NaOH e para baixar o pH da polpa para valores próximos de 8, (Marsilio, 2001). Posteriormente, é adicionado à última água de lavagem, 0,1% de gluconato ferroso (E 579) para estabilizar a cor alcançada na oxidação, pois a coloração negra obtida é instável. Finalmente, as azeitonas são escolhidas e classificadas de acordo com o calibre dos frutos e são embaladas numa salmoura contendo 3% de NaCl. Como o produto final é um alimento de baixa acidez, deve ser conservado mediante esterilização, (Fernández, Díez, & Adams, 1997).

Em relação à conservação e apresentação, de acordo com a Norma Portuguesa – 3034 (1987), devem ser acondicionadas em salmoura e preservadas por esterilização;

- Azeitonas pretas curadas em salmoura – conservadas por fermentação natural, por um ou por vários dos seguintes processos: em salmoura, esterilização, pasteurização ou por agentes de conservação após tratamento alcalino;

- Azeitonas pretas ao natural - conservadas por fermentação natural através de um ou vários dos processos seguintes: em salmoura, por esterilização, por pasteurização ou por agentes de conservação após tratamento direto com salmoura. Conservam um gosto mais pronunciado do que as azeitonas curadas, com um ligeiro amargor;

- Azeitonas pretas com sal – conservadas por polvilhação com cloreto de sódio ou por camadas alternadas de azeitonas e cloreto de sódio.

Quanto à forma de apresentação, estas podem ser:

- Azeitonas inteiras – frutos com a conformação natural, não descaroçados, com ou sem pedúnculos;

- Azeitonas retalhadas – frutos inteiros, mas com polpa golpeada;

- Azeitonas descaroçadas – frutos com conformação natural aos quais foi retirado o caroço;
- Azeitonas recheadas – frutos com recheio;
- Azeitonas recheadas em metades – frutos recheados e cortados em duas partes aproximadamente iguais;
- Azeitonas recheadas em rodelas – frutos recheados e cortados em fatias sensivelmente com a mesma espessura;
- Azeitonas em pedaços – frutos descaroçados e cortados em pedaços;
- Outras formas – frutos que correspondem às especificações da Norma, mas com apresentação diversa das anteriores.

2.1.4. A Cadeia de Valor da Azeitona

Segundo Fragata Pinto (2011), a cadeia de valor é uma enumeração de todas as atividades que são necessárias para dirigir um produto a partir do seu fabrico, passando pelas diferentes fases de produção, até ao consumidor final.

A designação Cadeia de Valor foi desenvolvida por Michael Porter, em 1985. Esta pressupõe a valorização do produto, conforme ele se vai alterando nas diferentes fases da cadeia, desde a produção primária, até chegar ao consumidor final, (FAO, 2001). A cadeia de valor decompõe uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para entender a origem dos custos e potenciais fontes de diferenciação, (Porter, 1985). Michael Porter fez uma distinção entre atividades primárias e atividades de apoio (secundárias). As atividades primárias permitem a criação do produto, assim como a sua venda e/ou transferência para o comprador e serviço pós-venda. As atividades primárias, compreendem cinco grandes áreas: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviços, (Porter, 1985). As atividades de apoio (secundárias) envolvidas na concorrência, em qualquer indústria, suportam ou ajudam as atividades primárias. Cada categoria de atividades de apoio (secundárias) diferentes pode ser dividida em quatro áreas de atividades de valor específicas, tais como aquisição, desenvolvimento tecnológico, gestão de recursos humanos e infraestrutura da empresa, (Porter, 1985), (FAO, 2001).

As várias atividades da cadeia de valor são governadas de modo que existam interações entre as empresas ao longo da cadeia. Esta governança é realizada quando os critérios exigidos em relação à qualidade do produto, do processo e da logística são obtidos, (Fragata & Pinto, 2011). Segundo Briz, (2011), para gerir a cadeia de valor, é necessário realizar uma planificação do processo a seguir. Cada agente da cadeia de valor deve planificar o seu trabalho e definir quais os objetivos da empresa, estabelecendo-se uma ordem de prioridade entre eles.

Posteriormente são tomadas as decisões que visam o funcionamento da cadeia e que fomentam a concretização dos objetivos. Estas decisões deverão ter em conta todos os agentes participantes na cadeia de valor, assim como *"os componentes de cada processo de gestão e os indicadores chave de funcionamento, que podem condicionar o êxito ou o fracasso da operação"*, (Briz & Felipe, 2011). Al-Mudimigh et al. (2004), concluem que é necessária uma estratégia bem definida da cadeia de valor, bem como um foco nas parcerias. Reconhecem também que um dos princípios que deverá ser tido em conta para uma aplicação eficiente da gestão da cadeia de valor se encontra na cooperação e colaboração.

Fearne (2009), argumenta que o alinhamento estratégico, a transparência, a integridade das relações entre parceiros e a perspetiva do consumidor são quatro fatores essenciais que tornam eficiente a gestão da cadeia de valor. Relacionada com a transparência e a informação encontra-se a confiança. Segundo Briz (2011), para que a confiança surja é necessária a existência de risco e de interdependência. Existindo confiança dentro da cadeia de valor, a transparência aumenta e, por outro lado, o risco diminui permitindo, esta forma, a cooperação entre os agentes da cadeia, (Briz & Felipe, 2011).

Na cadeia de valor da azeitona de mesa, de um modo geral, devem ser estudados os custos, as margens e os resultados, que vão depender do tipo exploração, da indústria transformadora e dos restantes agentes intervenientes na cadeia de valor, (Cabezas, 2011). A determinação dos custos tem como objetivos estabelecer preços de venda, determinar as margens que decorrem para a empresa dos níveis de preço que o mercado está disposto a aceitar, comparar os custos efetivamente suportados pela empresa com os que se previa atingir, (Oliveira O. J., 2006).

2.1.5 O Mercado e a Caracterização do Sector

A oliveira é uma das árvores mais características nos países da bacia mediterrânica, cultivada para a produção de azeite e de azeitona de mesa. A maioria da produção é destinada à obtenção de azeite, sendo que apenas 7% a 10% da produção mundial é consumida como azeitona de mesa (Hutkins, 2006). Segundo a Norma Portuguesa NP 3034 (2012) e o Conselho Oleícola Internacional (COI), entende-se por "Azeitona de mesa", o "produto preparado a partir de frutos de variedades apropriadas da espécie *Olea europaea sativa Hoffg Link*, em estado de maturação conveniente, submetidos a tratamentos e operações que assegurem as suas características e boa conservação." A referida norma define ainda as diferentes preparações comerciais e estabelece as categorias de qualidade apropriadas à semelhança do estabelecido pelo COI.

A valorização da azeitona reside na importância económica e social do azeite e também na sua utilização como azeitona de mesa onde, devido às suas propriedades organoléticas e à sua composição, é muito apreciada em gastronomia como aperitivo, elemento nutricional ou mesmo elemento decorativo, (Fernández, Díez, & Adams, 1997). As técnicas tradicionais de conservação associam os frutos da oliveira com o clima onde se cultiva a árvore, as melhores práticas agrícolas e o procedimento seguido na fermentação (INIAV, 2022).

A produção mundial de azeitona ultrapassa os 19, 270 milhões de toneladas por ano, sendo cerca de 90 % da produção destinada à obtenção de azeite e 10% à obtenção de azeitona de mesa, (COI, 2021). A oliveira (*Olea europaeae L.*) é uma das árvores de fruto mais importantes nos países da bacia do Mediterrâneo. Possui uma forte relevância histórica, simbólica e económica constituindo um ícone da agricultura nas regiões produtoras.

De acordo com a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação, os dez principais países produtores de azeitona pertencem a esta região. Em Portugal, o sector da olivicultura, tem assumido um papel importante, ocupando aproximadamente 374 762 hectares de olival em todo o continente, com especial incidência nas regiões do Alentejo e Trás-os-Montes. No ano de 2020, a produção de azeitona de mesa nos olivais portugueses rondou as 7,4 mil toneladas, (INE, 2020).

Relativamente à campanha 2020/21 (**Figura 8**), a produção mundial de azeitona de mesa ascendeu a 2.961 mil toneladas. Cerca de 26 % deste valor corresponde à União Europeia assumindo-se por essa via, como o principal produtor mundial e exportador para regiões não produtoras, como é o caso da América do Norte. A Espanha destaca-se como líder europeu tendo produzido, na referida campanha, 558 000 ton, seguida da Grécia com uma produção de 222 000 t., a Itália com 60 000 t. e Portugal com 24 700 ton.

No continente africano, o Egipto destaca-se dos demais países produtores de azeitona de mesa com produções anuais próximas dos 22 % ocupando mesmo a segunda posição no ranking mundial, seguindo-se a Argélia e Marrocos que produzem respetivamente 11 % e 4,5 %. No continente asiático, a Turquia ocupa a terceira posição do ranking mundial com 14 % seguindo-se a Síria com um volume de produção de 3,5 %. No continente americano, o Peru lidera a produção com 3,9 % seguindo-se os EUA e a Argentina com 2,7 %, (COI, 2021).

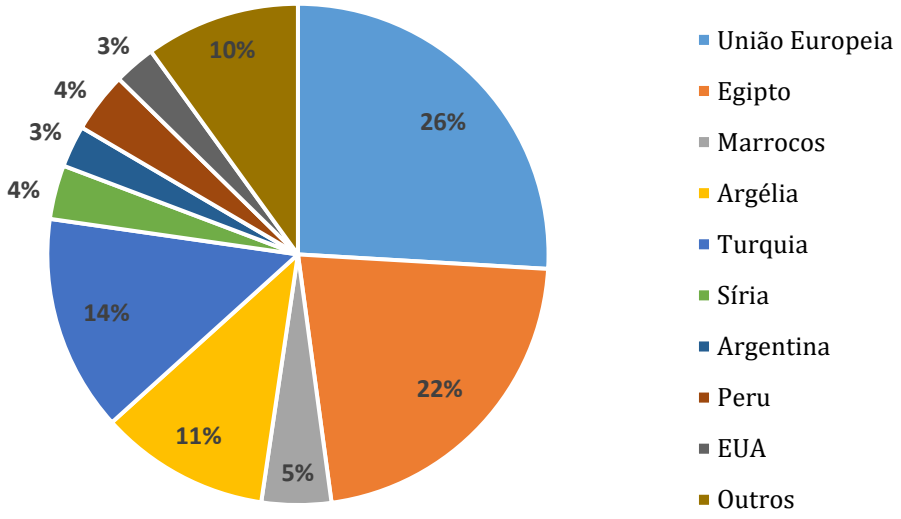


Figura 8 - Principais países produtores de azeitona de mesa. Adaptado a partir de dados do COI correspondentes à campanha 2020/2021

A produção de azeitona de mesa atingiu um elevado volume e representa uma parte substancial da economia de vários países. Na última década tem-se verificado um crescimento progressivo na produção e no consumo mundial de azeitona de mesa (**Figura. 9**).

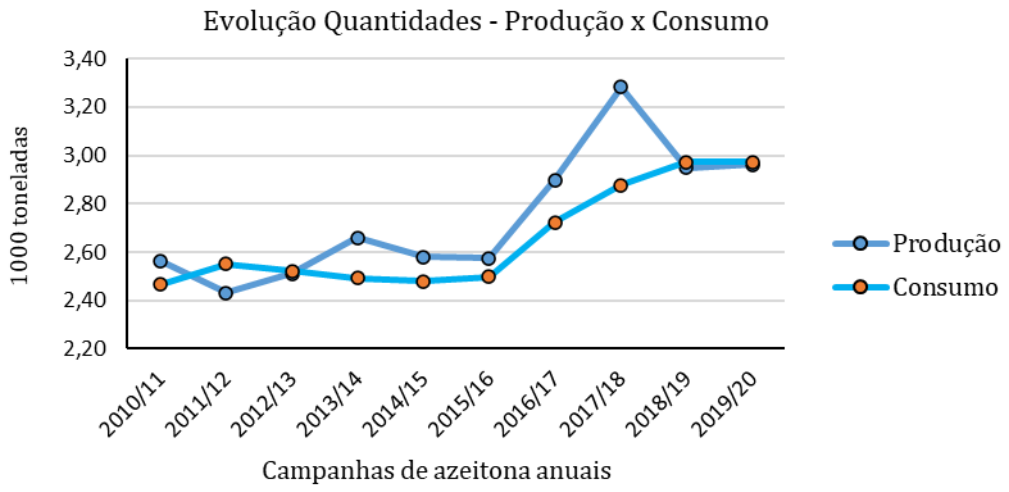


Figura 9 - Evolução da produção e consumo mundial de azeitona de mesa, nos últimos dez anos.

Fonte: Adaptado a partir dos dados do COI (2021)

O atual património olivícola nacional constitui um dos sectores determinantes no panorama da agricultura portuguesa desempenhando um papel fundamental não só a nível económico, mas também a nível cultural e social.

De acordo com o último recenseamento agrícola efetuado em 2019, o setor da olivicultura deu continuidade à expansão e modernização da cultura, registando-se um aumento de 12% da superfície de olival, devido exclusivamente à instalação de olivais intensivos de elevada densidade (mais de 300 oliveiras/hectare), que representam praticamente ¼ da superfície e são maioritariamente regados (84%). Enquanto os olivais intensivos plantados com 301 a 1500 oliveiras/hectare aumentaram 85% e os com mais de 1 500 oliveiras/hectare aumentaram 350%, os olivais tradicionais de baixa densidade, com menos de 101 oliveiras/hectare, decresceram 11%. O olival está presente em cerca de 32 % das explorações e ocupa quase metade da superfície destinada a culturas permanentes.

A representatividade do olival no total da Superfície Agrícola Utilizável (SAU) é elevada (8 %) e apenas os prados e pastagens ocupam uma superfície superior, (INE, 2022). No que respeita à produção de azeitona de mesa em Portugal, segundo os dados disponíveis do Conselho Oleícola Internacional, indicam que é o quarto maior produtor da União Europeia, seguido da Espanha, Grécia e Itália.

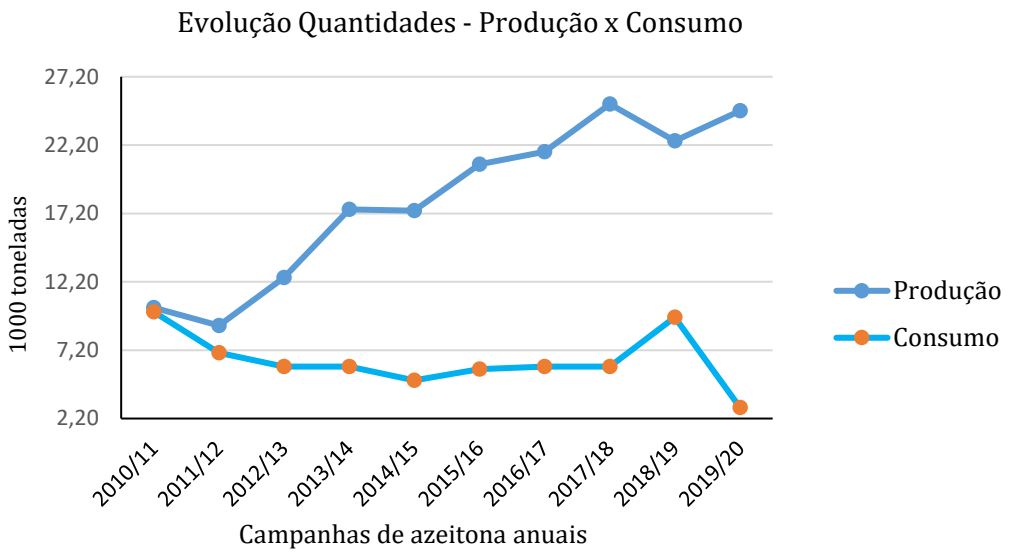


Figura 10 - Evolução da produção e consumo de azeitona de mesa em Portugal, nos últimos dez anos.

Fonte: Adaptado a partir dos dados do COI (2021)

Segundo as quantidades apresentadas no **gráfico 10**, a produção média anual em Portugal nos últimos 10 anos rondou cerca de 18 000 toneladas. Relativamente ao consumo deste produto, os dados disponíveis do COI indicam que Portugal é o quarto país da União Europeia, onde mais se consomem azeitonas de mesa, com um consumo previsto para o ano de 2020/2021 de cerca de 9.100 toneladas (COI, 2021).

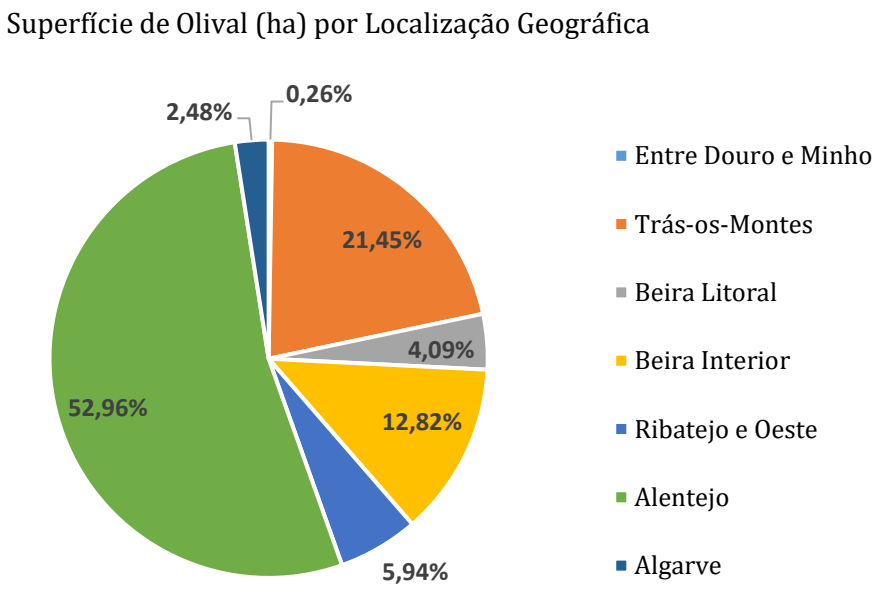


Figura 11 - Principais regiões produtoras de azeitona de mesa em Portugal

Fonte: *(INE, 2022)*

Atualmente, existem 380.412 hectares de olival em Portugal, dos quais são 374.762 hectares de olival para azeite, (INE, 2020). A cultura da oliveira encontra-se distribuída por todas as regiões agrárias do continente português (**Figura 11**). Destacam-se o Alentejo (52,96 %) e Trás-os-Montes (21,45 %) como principais regiões produtoras. As regiões da Beira Interior e do Ribatejo e Oeste e Beira Litoral posicionam-se na segunda linha do ranking da produção nacional, (INE, 2022).

No que respeita às cultivares de oliveira, apesar de todas poderem ser utilizadas para a produção de azeitona de mesa, algumas possuem melhor aptidão, nomeadamente tamanho do fruto, sabor, forma, firmeza, relação polpa/caroço e facilidade de desprendimento da polpa do respetivo caroço, (Barranco, 2008), (Rejano, Montaño, Casado, Sánchez, & Castro, 2010), (Cabezas, 2011). O olival português gera produtos de elevada qualidade, contudo, é também criador de paisagem, representa parte integrante de tradição e património e constitui um veículo de construção de roteiros turísticos de valorização do território agrícola.

A região do Alentejo, com o aumento da área de olival intensivo e superintensivo em produção, registou um aumento de 64% no volume de produção de azeite destacando-se com 76% da produção nacional, (GPP, 2021), (INE, 2022). As variedades mais representativas são Cobrançosa, Cordovil, Galega, Verdeal, Azeiteira, Blanqueta, Arbequina e Arbosana.

A Galega vulgar é uma variedade exclusivamente portuguesa, muito caracterizada pelo seu tamanho reduzido e a sua forma bicuda e é a cultivar mais utilizada em Portugal (60%), sendo de aptidão mista pois pode ser utilizada para a produção de azeite, mas também de azeitona de conserva. Galega é a variedade mais difundido no território português, apresentando aptidão dupla – tanto para conserva quanto para elaboração do óleo de oliva. É uma azeitona perfeitamente adequada aos mercados atuais mais exigentes, em que os produtos naturais são cada vez mais procurados. O seu processo de transformação é totalmente natural. Com uma elevada capacidade de adaptação, é utilizada nas mais variadas condições de clima e solo. As oliveiras costumam ser baixas e compactas e, muitas vezes, podem não ser muito produtivas. São cultivares de proporções pequenas e de rápido amadurecimento, mas a sua percentagem de óleo costuma ser baixa, entre 14 e 18%. A "Azeitona Galega da Beira Baixa" é o mais recente

produto português a juntar-se à lista de Indicações Geográficas Protegidas (IGP), um dos regimes de proteção de produtos de qualidade da União Europeia com o número PGI-PT-02508. A azeitona galega da Beira Baixa (IGP) é produzida numa área geográfica que abrange os concelhos de Covilhã, Belmonte, Fundão, Penamacor, Idanha-a-Nova, Castelo Branco, Vila Velha de Ródão, Proença-a-Nova, Oleiros, Sertã, Vila de Rei e Mação. "O clima da região com temperaturas moderadas, pluviosidade média e a profundidade e fertilidade dos solos, confere características boas para a produção de azeitona de mesa de qualidade", sublinha ainda a Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural (Agroportal, 2022).

2.2. Sistema de Gestão de Qualidade e Segurança Alimentar

A preocupação com a qualidade dentro das organizações existe desde o início do século XX, no entanto, *"as diversas formas pelas quais as empresas planeiam, definem, obtêm, controlam, melhoram continuamente e demonstram a qualidade, tem sofrido grandes evoluções ao longo dos últimos tempos, respondendo a mudanças políticas, económicas e sociais"* (Mendes, 2007).

A Naturdelta orienta a sua atividade na procura permanente da melhoria do desempenho das atividades que preconiza e na satisfação dos seus clientes e restantes partes interessadas.

A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar tem por objetivo promover a garantia de elevados padrões de qualidade dos produtos, bem como demonstrar uma gestão orientada para a segurança alimentar, através do compromisso voluntário com a melhoria do desempenho dos processos e a prevenção da segurança alimentar dos seus clientes, (Naturdelta, 2020).

Desta forma, a tomada de decisão e o envolvimento por parte dos órgãos de gestão da empresa, é fundamental para o sucesso da implementação e manutenção do SGQSA. Pretende-se que o tempo e dinheiro investido resulte em benefícios a todos os níveis e que a empresa possa crescer de forma sustentada.

2.2.1. Definição e Evolução do Conceito da qualidade

A norma NP EN ISO 9000:2015 estabelece que "Qualidade é o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas". Existem inúmeras definições da qualidade dependendo da sua evolução ao longo do tempo, senão vejamos que talvez o registo mais antigo que conseguimos encontrar e que podemos associar à qualidade, está no documento do Código de Hamurabi (2150 a.C.), que refere "Se um construtor ergue uma casa para alguém e seu trabalho não for sólido e a casa desabar e matar o morador, o construtor será imolado". Durante muitos anos e até ao século XVII, as atividades de produção de bens eram desempenhadas por mestres artesãos e o padrão de qualidade destes era muito elevado, com uma produtividade limitada e os preços muito elevados.

Com a Revolução Industrial inicia-se o trabalho especializado e padronizado com máquinas de elevada capacidade de resposta para satisfazer a procura crescente. Logo surge a preocupação com as falhas e defeitos, o desperdício, a baixa produtividade, o absentismo, a rotatividade da mão de obra e as condições de trabalho dos trabalhadores. Com todos estes problemas emergentes da indústria surge a preocupação com a inspeção final dos produtos e o cumprimento da especificação dos produtos padrão. Neste contexto, com o início do século XX, destacam-se figuras como Taylor, que entre 1885 e 1903 dedicou-se a estudar a organização nas tarefas e os tempos e movimentos gastos por um operário na sua execução. Com a introdução das teorias da Fayol e Taylor, apareceu nas organizações o departamento de controlo da qualidade. Este departamento não era mais do que uma entidade que controlava a funcionalidade dos produtos produzidos. Todos os produtos produzidos eram inspecionados, no entanto, se por um lado o enfoque na divisão do trabalho e na especialização não permitia a colaboração e a interajuda entre os funcionários, por outro, estes departamentos procuravam a eficácia através da coordenação de atividades nos vários níveis hierárquicos, evidenciando uma divisão entre chefias e funcionários.

Mais tarde, na década de 30, Walter Shewhart desenvolveu os princípios da engenharia da qualidade, na sua obra "Economic Control of Quality of Manufactured Products", de 1931, aplicando conceitos de controlo estatístico do processo que permitiram uma

avaliação mais simples e acessível da capacidade produtiva, de menor custo qua as técnicas de amostragem e de maior impacto visual. De acordo com Pinto J. P., 2009, outro grande contributo de Shewhart para a Qualidade foi a sistematização da metodologia da melhoria contínua nas organizações. O ciclo da melhoria contínua, não é mais do que uma metodologia estruturada nas quatro etapas que hoje conhecemos como, planear (plan, P), executar (do, D), verificar (check, C) e atuar (act, A).

Após a Segunda Guerra Mundial, William Edwards Deming (1900-1993), foi trabalhar para o Japão, prestando serviços de consultoria, com o objetivo de ajudar a estruturar e a organizar as empresas industriais. Deming apresentou os conceitos tais como a melhoria contínua, a organização como um todo e o controlo estatístico do processo. Defendeu que a gestão de topo de uma organização teria de estar comprometida com a melhoria da qualidade, senão os resultados nunca seriam satisfatórios.

Em 1982, Deming condensou todo o seu pensamento na obra "Out of the Crisis", apresentando os seus 14 pontos a serem adotados a cada cultura de cada organização, (Deming, 2000):

1. Criar um propósito constante de melhoria do produto e do serviço;
2. Adotar uma nova filosofia;
3. Deixar de realizar inspeções a 100% da produção;
4. Acabar com a preocupação do preço;
5. Melhorar permanentemente e constantemente o processo produtivo;
6. Formação e treino;
7. Liderança
8. Eliminar o medo;
9. Eliminar as barreiras entre departamentos;
10. Eliminar slogans, exortações e metas;
11. Eliminar quotas numéricas;
12. Remover as barreiras do orgulho pelo trabalho feito;
13. Encorajar a educação e a autoaprendizagem;
14. Agir para levar a cabo esta transformação.

Os princípios de Deming continuam válidos até aos dias de hoje e remetem-nos para a importância da motivação dos trabalhadores e responsabilidade da gestão como fatores essenciais e críticos para a verificação de melhorias efetivas nos sistemas de qualidade (Gomes, 2004).. Segundo Silva (2009, p. 14), *"a aposta na qualidade iniciada antes da produção (qualidade preventiva) traz agregados múltiplos benefícios, como redução de custos, redução de retrabalho, redução de falhas e melhor aproveitamento do tempo e materiais".* Kaoru Ishikawa (1915 – 1989), abordou a análise de problemas associados à qualidade, introduzindo a técnica de espinha-de-peixe para a análise de causas. Para o japonês Kaoru Ishikawa, é possível satisfazer os stakeholders adotando o conceito de gestão pela qualidade total, (Martins & Neto, 1998). No entanto, o esforço isolado de pequenos grupos dentro da organização não é suficiente, é preciso concertação em todos os atos de gestão. Os círculos de qualidade foram criados com o propósito de incentivar as pessoas a ajudarem-se umas às outras, estimular a procura de conhecimento e a busca de soluções para a resolução de problemas (Ishikawa, K., 1985). Também neste período, Joseph M. Juran (1904 – 2008), define que a qualidade é adequada ao uso e destaca a importância da melhoria continua e considera o ciclo completo de produção desde o desenvolvimento, passando pela produção e comercialização. Definiu que um processo de gestão da qualidade se divide em três fases ou processos distintos: planeamento da qualidade, controlo da qualidade e melhoria da qualidade (Juran J. M., 1951). Estas três fases ficaram conhecidas como Trilogia de Juran. Segundo Branco, 2008, Juran entendeu a qualidade como alicerçada em três pilares principais, que resumem a sua obra (Trilogia de Juran):

- Planeamento da qualidade. O planeamento deverá considerar:

  - A identificação dos consumidores/utilizadores; o Determinar as suas necessidades; o Definir as especificações do produto;

  - Estabelecer processos que permitam a cumprir com as especificações; o Liderança destes processos deve residir na área operacional;

- Controlo da qualidade. O controlo incidirá sobre:

  - Determinar o atual nível de desempenho; o Comparar o desempenho com os objetivos estabelecidos; o Implementar as ações para eliminar a diferença;

- Melhoria

  - Identificar as oportunidades de melhoria;
  - Assumir as oportunidades como um dever de todos os colaboradores da organização;
  - Identificar as oportunidades de melhoria mais relevantes e constituir grupos de trabalho;
  - Proporcionar formação em qualidade;
  - Acompanhar os projetos;
  - Reconhecer e premiar os projetos e as equipas de sucesso;
  - Divulgar os resultados;
  - Integrar os objetivos de melhora no plano de atividades da empresa.

No mesmo período, Armand Feigenbaum (1920 – 2014) foi o criador do conceito de Gestão da Qualidade Total (TQM). "Dei a esta abordagem de gestão o termo "controlo total da qualidade expandido a toda a organização" e à sua aplicação o termo "gestão da qualidade total" (Feigenbaum, 1961).

No período de Philip Crosby (1926 – 2001), este apresentou a qualidade como "zero defeitos" e define-a como sendo a conformidade com os requisitos. No seu trabalho defende que a qualidade não tem custos, é grátis (Crosby, 1979). A solução que este autor vem propor baseia-se nas seguintes regras:

- A qualidade significa conformidade com os requisitos;

  - A prevenção de erros está sempre em primeiro lugar — "do right first time";
  - O único padrão de desempenho aceitável é produzir sem defeitos — Zero defeitos;
  - A única medida de qualidade é o preço da não conformidade.

Sobre esta temática destaca-se ainda Garvin (1992), que afirma que a "Qualidade é sinónimo de excelência" e não apresenta nenhuma metodologia especifica, mas sim um estudo das diferentes metodologias existentes, interligando-as com o objetivo de obter o seu próprio ponto de vista da temática. Garvin dividiu esta evolução da qualidade em quatro etapas - "eras da qualidade". Em cada uma das etapas, a qualidade é apresentada de um ponto de vista diferente, mostrando-se as prioridades e responsabilidades das

organizações, sendo cada etapa complementar da seguinte. As quatro etapas são: a inspeção da qualidade; o controlo estatístico da qualidade; a garantia da qualidade e a gestão pela qualidade total. A primeira etapa, situa-se no início da era artesã, no século XVIII quando surge a produção em massa e em grandes volumes e onde se recorre a sistemas racionais de medidas e acessórios. A etapa seguinte aponta para o controlo estatístico da qualidade, ao longo de um processo e não apenas no seu final. Com o recurso a técnicas estatísticas foi possível introduzir a análise de amostras, permitindo a verificação dos critérios de aceitação e consequente aprovação ou rejeição de um lote, não sendo necessária a inspeção da totalidade da produção final. A terceira etapa traduz a evolução do conceito que nos conduz à garantia da qualidade onde o principal objetivo é o da prevenção de defeitos, utilizando-se instrumentos mais exatos e eficazes, possibilitando o apuramento dos custos de qualidade, a engenharia fiável, o conceito "zero defeitos" e o controlo total da qualidade.

Na última etapa, Garvin (1992) faz uma abordagem do conceito da qualidade do ponto de vista do cliente na sua perspetiva da procura satisfação das necessidades e do dever de envolvimento da gestão de topo das organizações no decorrer dos processos produtivos. Resumindo as abordagens que Garvin (1992) elaborou sobre os diferentes significados da qualidade, apresentamos a seguinte tabela.

Abordagens	Significados da Qualidade
Transcendental	Sinónimo de Excelência
Baseada na produção	Fabricar produtos e/ ou serviços isentos de erros
Baseada no uso	Fazer produtos e/ ou serviços adequados ao seu propósito
Baseada no produto	Fazer produtos, cujas características mensuráveis, correspondam aos requisitos necessários para satisfazer o consumidor
Baseada no valor	Qualidade percebida em função da relação custo/ preço

Tabela 2 - Diferentes abordagens de Garvin ao conceito de Qualidade, *(Capricho & Lopes, 2007)*

Segundo Evans & Lindsay, (1992), com o aparecimento da Gestão pela Qualidade Total (GQT), composta essencialmente por três princípios - ênfase nos clientes e stakeholders; participação e trabalho de equipa; ênfase nos processos e melhoria

contínua, surgiram alguns exercícios de comparação entre uma visão mais tradicional da Qualidade e o conceito de Qualidade total conforme se apresenta na tabela seguinte.

Qualidade Tradicional versus Qualidade Total	
Níveis de qualidade aceitáveis	Zero defeitos
Cultura de reação como norma	Prevenção como norma
A qualidade é dispendiosa	A qualidade reduz custos
A qualidade envolve alguns trabalhadores	A qualidade envolve todos os trabalhadores
Os problemas são resolvidos individualmente	Os problemas são resolvidos em equipa

Tabela 3 - Qualidade Tradicional vs Qualidade Total *(Capricho & Lopes, 2007)*

Segundo Pires (2004), o conceito de qualidade tem alguns paradigmas associados, tais como por exemplo, considerar a qualidade um problema fabril, ou do processo de fornecimento do serviço; ou que melhor qualidade que tem forçosamente de custar mais, ou tornar os processos de fabrico mais difíceis. Ultrapassados estes paradigmas, conseguem as empresas ter uma verdadeira perceção das vantagens de uma aposta séria na gestão da qualidade. Em resumo, no decurso da evolução histórica da qualidade, existem diferentes interpretações, algumas delas complementares, no entanto cada autor dá maior ênfase a determinado aspeto, resultando uma definição mais estruturada, desde o início do século XX, conforme se apresenta na figura seguinte.

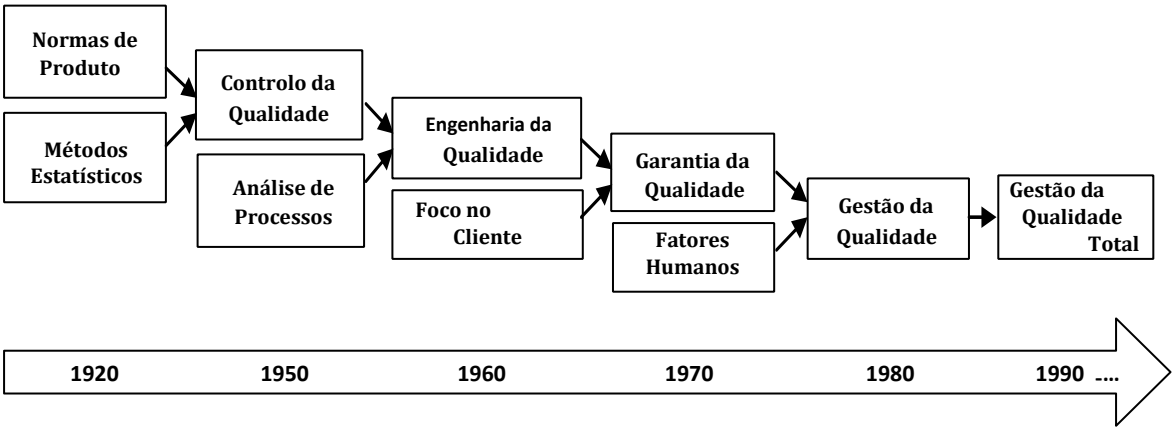


Figura 12 - Evolução do conceito da "Qualidade" (séc. XX) (adaptado de Silva, 2005)

Desta forma, surgem organizações e instituições para controlar, padronizar e normalizar requisitos técnicos de produtos/serviços, como a qualidade, dimensões, ambiente e outros. Exemplo disso é a International Organization for Standardization (ISO), posteriormente referenciada neste trabalho e cuja definição da qualidade deu início a este tema. Por outro lado, podemos concluir que estes pensadores, contribuíram de uma forma distinta com a sua visão, sistematização e clareza de ideias sobre como caraterizar e resolver os problemas diários das empresas.

2.3. NP ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade

A Organização Internacional de Normalização (ISO) é uma organização internacional não-governamental, fundada em 1947, com o objetivo de promover o desenvolvimento da normalização no mundo, para facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços. Apesar do termo ISO poder ser associado à denominação da organização na língua inglesa, o termo é utilizado, independentemente do idioma, por associação ao

grego isos, que significa igual, NP EN ISO 22000 (2005).

As normas pretendem elevar os níveis de qualidade, segurança, fiabilidade e eficácia, não só para a satisfação e segurança do consumidor, mas também para proporcionar grandes vantagens às empresas a nível económico. As normas ISO contribuem para que o desenvolvimento, a produção e a distribuição dos produtos sejam mais eficientes e seguros, e facilitam bastante as transações comerciais entre os vários países, uma vez que fornecem uma boa base técnica para a legislação em termos de saúde, segurança e ambiente, (APCER A. P., 2006). Segundo o guia do utilizador NP EN ISO 9001:2015A ISO 9001:2015 da APCER, esta norma é aplicável a qualquer Organização, permitindo que o cumprimento dos requisitos possa ser assegurado mediante a adoção de diferentes metodologias, práticas e ferramentas. Esta norma baseia-se nos seguintes sete princípios de gestão de qualidade:

- Foco no cliente: O foco primordial da gestão da qualidade é a satisfação dos requisitos dos clientes e o esforço em exceder as suas expetativas.

Neste sentido, é fundamental que as organizações compreendam as necessidades atuais e futuras dos seus clientes. Com a implementação deste princípio, as organizações acabam por ter capacidade para concretizar as seguintes ações:

- Compreender as necessidades e expectativas dos seus clientes, sobre o produto, serviços associados, níveis de desempenho e características funcionais;

- Capacidade e clareza na comunicação e informação entre as partes interessadas (acionistas, colaboradores, fornecedores, comunidade) que interagem com a organização sobre as necessidades e expectativas dos clientes e a real capacidade dos produtos e serviços;

- Estabelecimento de canais de comunicação entre a organização e as partes interessadas;

- Medir o desempenho da organização em satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes e definir ações de melhoria focadas nos resultados;

- Reforçar e clarificar as relações com os seus clientes, nomeadamente na gestão de reclamações.

O impacte da aplicação deste princípio para as organizações é subdividido em 4 perspetivas.

1. Na formulação da política e estratégia. Fazer compreender as necessidades e expectativas dos clientes a toda a organização;
2. Na definição de objetivos e metas. Assegurar que objetivos e metas são coerentes e consequentes com as necessidades e expectativas dos clientes;
3. Na operacionalidade da gestão. Associar a performance e desempenho da organização focalizada na satisfação do cliente;
4. Na gestão dos recursos humanos. Informar e formar os colaboradores na aquisição das competências e das aptidões necessárias para satisfazer as necessidades dos clientes, (Lopes, 2014).

❖ Liderança: Os líderes estabelecem, a todos os níveis, unidade no propósito direção e criam as condições para que as pessoas se comprometam em atingir dos objetivos da Organização. As organizações acabam por ser o reflexo dos seus líderes.

Os líderes determinam e influenciam o propósito e a direção da organização. Neste sentido, acabam por influenciar o ambiente interno de envolvimento e participação de cada funcionário na realização dos objetivos da organização. A aplicação deste princípio, as lideranças das organizações acabam por ter capacidade para:

- Proatividade e liderança pelo exemplo;

- Compreensão e capacidade de resposta às mudanças no contexto interno e externo;

- Capacidade de identificação das partes interessadas relevantes para a atividade da organização;

- Disponibilização dos recursos necessários para a concretização dos objetivos e metas da organização;

- Capacidade de prestar contas pelo desempenho da organização.

Assim, o resultado da aplicação deste princípio terá impacto nas seguintes quatro perspetivas.

1. Na formulação da política e estratégia. Comunicar a missão, visão e orientação estratégica da organização;
2. Na definição de objetivos e metas. Desdobrar a missão, visão e orientação estratégica em objetivos e metas mensuráveis e adaptados à realidade da organização;
3. Na operacionalidade da gestão. Envolver os colaboradores na concretização dos objetivos e metas estabelecidos;
4. Na gestão dos recursos humanos. Informar os funcionários do desempenho da organização, garantindo que todos estão informados e motivados, (Lopes, 2014).

❖ Comprometimento das pessoas: Pessoas competentes, habilitadas e empenhadas a todos os níveis em toda a organização são essenciais para melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor. Garantindo o envolvimento e comprometimento das pessoas, os benefícios para a organização são os seguintes:

- Capacidade de resolução e empenhamento na resolução dos problemas operacionais;

- Participação na identificação das oportunidades de melhoria, potenciando as suas competências e experiências;

- Orientação no cliente e para a criação de valor;

- Capacidade de reter e aumentar o conhecimento organizacional, proporcionando a criatividade e inovação entre os funcionários;

- Satisfação no trabalho e sentimento de pertença.

A consequência da aplicação deste princípio resultará impacto:

1. Na formulação da política e estratégia. Na contribuição dos funcionários através da sua participação nas políticas da organização;
2. Na definição de objetivos e metas. Com o envolvimento dos funcionários na definição dos objetivos e metas, estes serão compartilhados e garantida a sua participação na sua execução;
3. Na operacionalidade da gestão. Os colaboradores são envolvidos em decisões apropriadas nas melhorias dos processos;
4. Na gestão dos recursos humanos. Os colaboradores ficarão mais envolvidos e comprometidos no desenvolvimento dos benefícios da organização, (Lopes, 2014).

❖ Abordagem por processos: Resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente. Encarando a organização como um sistema de processo, os principais benefícios para a organização serão:

- Orientação para os resultados pretendidos;

- Estabelecimento de metodologias de monitorização e medição do desempenho;

- Caracterização dos fatores de riscos e as oportunidades que podem condicionar o desempenho da organização e dos processos;

- Definição de regras claras do desempenho dos processos chave da organização;

- Visão global e estruturada da organização.

Com a aplicação deste princípio, a organização poderá ter alguns impactos, tais como, beneficiar:

1. Na formulação da política e estratégia. Com a caracterização dos processos da organização, haverá uma maior orientação para os resultados pretendidos, uma melhor utilização dos recursos e, desejavelmente uma maior capacidade de concretização dos objetivos e metas;

2. Na definição de objetivos e metas. Através de uma abordagem global da organização como um processo, poderão ser definidos objetivos e metas adequados à realidade e desafiantes;

3. Na operacionalidade da gestão. Na ótica dos processos, com haverá uma maior previsibilidade dos resultados pretendidos, uma maior atenção à prevenção de erros e controlo dos desvios;

4. Na gestão dos recursos humanos. Haverá um alinhamento dos recursos humanos às reais necessidades de desempenho dos processos, (Lopes, 2014).

❖ Melhoria: As Organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria. Esta é como um objetivo permanente, que estará sempre presente na vida da organização. Com a aplicação deste princípio, a organização beneficiará as seguintes ações:

- Aplicando a melhoria contínua na organização, terá reflexo nos produtos, processos, metodologias e no próprio sistema de gestão da qualidade;
- Criação de uma filosofia de melhoria baseada no ciclo PCDA;
- Promoção da eficácia e da eficiência do desempenho da organização;
- Promoção da inovação e criatividade.

Os benefícios da aplicação deste princípio incluem impactam:

1. Na formulação da política e estratégia. Criação de planos de atividade mais adequados à realidade das organizações, permitindo a melhoria contínua do planeamento estratégico e da atividade;

2. Na definição de objetivos e metas. Definição de objetivos e metas realistas, garantindo os recursos, métodos e os resultados pretendidos;

3. Na operacionalidade da gestão. Envolvimento das pessoas na melhoria da organização.

4. Na gestão dos recursos humanos. Proporcionar às pessoas as ferramentas e metodologias para melhorar o desempenho da organização, (Lopes, 2014)

❖ Tomada de decisões baseada em evidências: Decisões tomadas com base na análise e avaliação de dados e informação são mais suscetíveis de produzir os resultados desejados. As decisões efetivas deverão ser baseadas na análise de dados e de

informação disponível, adequado à realidade da organização e em coerência com a cultura da organização. As mais valias que estre princípio pode proporcionar às organizações poderão ser:

- Definir métodos de recolha dos dados e da informação relevante para a tomada de decisão;

- Assegurar que os dados e as informações são suficientes, precisos, fidedignos e acessíveis;

- Permite a utilização de técnicas de análise e tratamento dos dados com objetividade (técnicas estatísticas).

Os benefícios da aplicação deste princípio incluem impactos:

1. Para a formulação da política e da estratégia, definição de estratégias baseadas em dados relevantes e informações realistas e prováveis de serem concretizadas;
2. Para a definição de objetivos e de alvos. Utilização de dados e informações comparáveis para definir reais e ambiciosos objetivos e metas;
3. Para a operacionalidade da gestão. Avaliação do desempenho com objetividade permitindo a introdução de melhorias;
4. Para a gestão dos recursos humanos. A análise de dados e informações de fontes como pesquisas de colaboradores, sugestões e grupos de trabalho para orientar a formulação da política de recursos humanos, (Lopes, 2014).

❖ Gestão de relacionamentos: Para um sucesso sustentado, as organizações gerem as suas relações com partes interessadas relevantes, tais como fornecedores. Aplicando o princípio descrito, conduzirá às seguintes ações:

- Identificação das partes interessadas relevantes e com impacte na atividade da organização;

- Criação de comunicações claras e abertas;

- Reconhecer as melhorias e as realizações das partes interessadas.

Os benefícios da aplicação deste princípio incluem impactos:

1. Para a formulação da política e da estratégia, criação de vantagens competitivas através do desenvolvimento de alianças estratégicas ou parcerias com as partes interessadas relevantes;

2. Para a definição de objetivos e de alvos. Estabelecer objetivos e metas ambiciosas através da participação e envolvimento das partes interessadas;
3. Para a operacionalidade da gestão. Criar e gerir as relações com as partes interessadas para assegurar a fiabilidade das operações;
4. Para a gestão dos recursos humanos. Desenvolver e aumentar as capacidades das partes interessados através da formação e de esforços de melhoria em comum.

Por outro lado, e ainda segundo o Guia do utilizador da APCER, as principais características da ISO 9001:2015 são:

A Estrutura harmonizada – A ISO 9001:2015 utiliza uma estrutura que facilita o trabalho para as Organizações que escolhem ter um sistema de gestão único ("integrado") para atender às exigências de várias normas, como a ISO 9001 (Qualidade), a ISO 14001 (Ambiental), a ISO 27001 (Segurança de Informação) ou a ISO 45001 para os Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde.

O Contexto da Organização - A ISO 9001:2015 requer que as Organizações determinem o contexto específico do negócio no qual operam para assegurarem que o SGQ é apropriado a esse contexto. Os fatores externos que afetam uma Organização podem incluir, por exemplo, o ambiente cultural, social, político, legal, regulamentar, financeiro, tecnológico, económico, natural e competitivo a nível internacional, nacional, regional ou local.

Os fatores internos podem incluir a cultura corporativa da organização, administração, estrutura organizacional, funções e responsabilidades, políticas, objetivos e recursos estratégicos (capital, tempo, pessoas, processos, sistemas tecnológicos), sistemas de informação, fluxos de informação e processos de tomada de decisão (tanto formais como informais). Em resumo, cada organização é diferente e não há "uma solução única" de SGQ que seja apropriada a todas as situações.

As partes interessadas – A ISO 9001:2015 exige às Organizações que pensem para além dos requisitos contratuais dos seus clientes, e que considerem as necessidades expectáveis relevantes de outras partes interessadas, tais como, os utilizadores finais, reguladores, parceiros de joint venture, franchisados e outros.

Serviços - A ISO 9001:2015 coloca mais ênfase no setor de serviços, tornando a linguagem global da norma mais amigável para Organizações deste setor, e adaptando algumas secções tradicionais para se focar mais nas necessidades do setor de serviços.

Abordagem por processos - A ISO 9001:2015 mantém uma forte ênfase na Abordagem por Processos, onde uma Organização precisa de gerir os seus processos de maneira a alcançar os resultados desejados, o que, de acordo com a ISO 9001, significa fornecer aos clientes produtos e serviços (P&S) consistentes e em conformidade.

Pensamento baseado em risco - O foco no "pensamento baseado em risco" está integrado em toda a norma, segundo o qual uma Organização precisa de identificar os riscos (e oportunidades!) associados às suas atividades, e tomar medidas para reduzir os riscos de produzir produtos e serviços (P&S) não-conformes. Todos os processos necessários para o SGQ têm de ser geridos utilizando o ciclo Plan-Do-Check-Act, mas alguns necessitam de um maior grau de controlo que os outros, se estiverem a contribuir para a capacidade da Organização cumprir os seus objetivos. Pretende provocar uma mentalidade de "pensamento baseado em risco", considerando este qualitativamente dependendo do contexto da Organização e quantitativamente ao definir o rigor e grau de formalidade necessários para planear e controlar as atividades e processos individuais.

Foco no resultado – Para a ISO 9001:2015 conta a capacidade de um SGQ "cumprir as suas promessas". A medida absoluta da eficácia do SGQ não é o número de procedimentos documentados, as horas dedicadas à formação ou o número de peças de equipamento de medição calibrado, mas sim a capacidade da Organização dar confiança sobre a sua capacidade de, consistentemente, fornecer produtos e serviços (P&S) que vão ao encontro dos requisitos dos clientes e outras partes interessadas.

A da ISO 9001:2015 apresenta um novo requisito que tem por finalidade focar a atenção no conhecimento coletivo e na partilha de conhecimento, como sendo necessários para os processos da Organização e para atingir a conformidade dos seus produtos e serviços. Apresenta ainda a inovação como um mecanismo possível para alcançar a melhoria, em adição à melhoria contínua através de pequenos passos (Kaizen) e melhoria disruptiva.

Em suma, a implementação de normas é atualmente imprescindível para garantir o padrão de qualidade e segurança nos diversos produtos, processos e/ou serviços.

2.4. NP ISO 22000:2005 – Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar

Para conciliar as várias diretrizes relacionadas com sistemas de segurança alimentar, a ISO desenvolveu uma norma de referência para a implementação e certificação de sistemas de gestão da segurança alimentar, adequada a todas as organizações que intervêm na cadeia alimentar. Em setembro de 2005 foi publicada oficialmente a norma ISO 22000:2005, Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar – Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar. Esta norma é ainda complementada com duas especificações técnicas, a ISO/TS 22004 que fornece as orientações para a implementação da norma e a ISO/TS 22003 que estabelece os requisitos de certificação para entidades externas, (APCER A. P., 2006).

Segundo a NP EN ISO 22000 (2005), os requisitos para um sistema de gestão da segurança alimentar combinam elementos-chave, geralmente reconhecidos como essenciais, que permitem assegurar a segurança dos géneros alimentícios ao longo da cadeia alimentar, até ao seu consumo final, e que são: a comunicação interativa, a gestão do sistema, os programas de pré-requisitos e os princípios e aplicação do sistema HACCP.

Os sistemas de segurança alimentar mais eficazes são estabelecidos, operados e atualizados dentro do quadro de um sistema de gestão estruturado e integrado nas atividades globais de gestão da organização. Isto proporciona o máximo benefício para a organização e para as partes interessadas. Esta Norma Internacional foi alinhada com a ISO 9001, de forma a melhorar a compatibilidade entre as duas normas NP EN ISO 22000 (2005). Esta Norma Internacional integra os princípios do HACCP e as etapas de aplicação desenvolvidas pela Comissão do *Codex Alimentarius*. Por via de requisitos auditáveis, associa o HACCP com os programas de pré-requisitos (PPR). A análise de perigos é o elemento essencial deste sistema de gestão da segurança alimentar, dado que ajuda a organizar o conhecimento necessário para estabelecer uma combinação eficaz das medidas de controlo. Esta norma requer que todos os perigos de ocorrência razoavelmente expectável na cadeia alimentar, incluindo os perigos que possam estar

associados ao tipo de processo e às instalações utilizadas, sejam identificados e avaliados. Como tal, fornece os meios para determinar e documentar o porquê de certos perigos identificados necessitarem de ser controlados por uma determinada organização e outros não, (IPQ, 2005).

A Comissão do *Codex Alimentarius* define Segurança Alimentar como sendo a garantia de que os alimentos não provocarão danos ao consumidor quando sejam preparados ou ingeridos de acordo com a sua utilização prevista segundo o Código de Práticas Internacionais Recomendadas (Comissão do Codex Alimentarius, 2003). A garantia de segurança dos alimentos, que significa estarem isentos de microrganismos patogénicos, de resíduos de produtos químicos, de ingredientes novos dos quais se desconhece as consequências da sua ingestão a longo prazo ou de qualquer outro tipo de contaminante, é atualmente, uma exigência e um desejo do consumidor.

Garantir a segurança dos alimentos implica minimizar os riscos, embora não exista nenhuma situação em que o risco seja totalmente anulado, apesar das preocupações sugeridas pela FAO/OMS e implementadas na cadeira alimentar, ou com a aplicação das normas ISO e do HACCP segundo a Comissão Europeia (2005).

Devido ao aparecimento de perigos relacionados com os produtos alimentares e ao aumento da exigência por parte dos consumidores, foram desenvolvidas, por diversos países e organizações, normas para controlo destes problemas e para assegurar que os consumidores adquirem um produto 100% seguro e livre de contaminação (Pinto A. e., 2010). Num SGSA é necessário realizar uma análise de perigos, elemento crucial na eficácia desse sistema, pelo facto de permitir organizar o conhecimento necessário e estabelecer as medidas adequadas ao seu controlo (Fernandes J. O., 2014).

É do conhecimento geral que durante a produção primária, colheita, transformação, preparação, armazenamento, transporte, distribuição, exposição e venda de um alimento, é possível ocorrer contaminação biológica, química e/ou física desse mesmo alimento. As contaminações biológicas, mais propriamente as microbiológicas, representam a fração mais significativa dos perigos. As causas mais relevantes de contaminações microbiológicas estão associadas à manipulação dos alimentos por operadores que não respeitam as regras de higiene e/ou que estejam infetados; o armazenamento prolongado dos alimentos; a contaminação cruzada ente alimentos

crus e cozinhados; as falhas de controlo dos alimentos na câmara de refrigeração (exemplos: temperatura, inexistência de termómetro no interior da câmara de frio); desrespeito pela data limite de consumo (Batista P, 2003).

A comunicação ao longo da cadeia alimentar é essencial para assegurar que todos os perigos relevantes para a segurança alimentar são identificados e adequadamente controlados em cada elo da cadeia alimentar. A comunicação com os clientes e os fornecedores, sobre os perigos identificados e as medidas de controlo, permitirá ajudar a clarificar os requisitos dos clientes e dos fornecedores.

O reconhecimento do papel e da posição da organização na cadeia alimentar é essencial para assegurar uma comunicação interativa eficaz ao longo da cadeia, de forma a fornecer, ao consumidor final, produtos alimentares seguros.

A organização deve planear e desenvolver os processos necessários para a obtenção de produtos seguros. Deve implementar, operar e assegurar a eficácia das atividades planeadas e de quaisquer alterações às mesmas. Isto inclui os programas de pré-requisitos (PPRs) assim como os PPRs operacionais e o plano HACCP. Os programas de pré-requisitos são atividades e condições básicas que são necessárias para manter um ambiente higiénico ao longo da cadeia alimentar, apropriado à produção, ao manuseamento e ao fornecimento de produtos acabados seguros e géneros alimentícios seguros para o consumo humano. Um PPR operacional é um PPR identificado pela análise de perigos como essencial para controlar a probabilidade de introdução de perigos para a segurança alimentar e/ou de contaminação ou proliferação dos perigos para a segurança alimentar nos produtos ou no ambiente de produção. A organização deve estabelecer, implementar e manter os PPRs para ajudar a controlar a probabilidade de introdução de perigos para a segurança alimentar no produto, a contaminação biológica, química ou física do produto incluindo a contaminação cruzada entre produtos, e os níveis de perigo para a segurança alimentar no produto e no ambiente de processamento. Os PPRs devem ser apropriados às necessidades organizacionais no que respeita à segurança alimentar, ser apropriados à dimensão, ao tipo de operação e à natureza dos produtos que são produzidos e/ou manuseados, ser implementados ao longo de todo o sistema de produção, quer como

programas de aplicação geral ou programas aplicáveis a um produto particular ou a uma linha de operação, e ser aprovados pela equipa da segurança alimentar.

Ao estabelecer estes programas, a organização deve ter em consideração a construção e a disposição dos edifícios e as infraestruturas associadas, a disposição dos locais, incluindo o ambiente de trabalho e as instalações para os trabalhadores, os fornecimentos de ar, água, energia e outros serviços, tais como: os serviços de apoio, incluindo a eliminação dos resíduos e do lixo, a adequação do equipamento e a sua acessibilidade para limpeza. A manutenção e a manutenção preventiva, a gestão dos produtos comprados (exemplo: matérias primas, ingredientes, produtos químicos e materiais de embalagem), dos fornecimentos (exemplo: água, ar, vapor e gelo), das eliminações (exemplo:. resíduos e lixo), e do manuseamento dos produtos (exemplo: armazenamento e transporte).

Garantir as medidas de prevenção da contaminação cruzada, a limpeza e desinfeção de todos os locais, o controlo de pragas, a higiene pessoal de cada colaborador, e outros aspetos relevantes. A verificação dos PPRs deve ser planeada e os PPRs devem ser modificados quando necessário. Devem ser mantidos registos das verificações e das modificações. Convém que os documentos especifiquem a forma como as atividades incluídas nos PPRs são geridas, (IPQ, 2005).

De forma a manter um SGSA sempre atual, este terá que se adaptar às mudanças internas e externas que possam influenciar a política de SA e os objetivos de negócio da empresa e que constituem toda a base deste sistema. Todas e quaisquer mudanças são por isso registadas no Manual de Gestão de Segurança Alimentar da empresa, nas atas de reunião e no planeamento dos objetivos, e são também avaliados quanto ao seu impacto no sistema e as consequentes modificações que acarretam.

Algumas das vantagens expectáveis de um SGSA são segundo Fernandes et al., (2012):

- Garantir a obtenção de produtos alimentares seguros;

- Estabelecer linhas de ação para toda a organização;

- Detetar na organização os setores mais suscetíveis em relação a questões do âmbito da segurança alimentar;

- Melhorar todos os circuitos de forma a garantir a produção de alimentos seguros e a aumentar a eficácia de todo o processo;

- Envolver todos os colaboradores e incrementar a sua motivação;
- Melhorar a comunicação internamente, a montante e a jusante da organização;
- Assegurar a automatização de todo o sistema;
- Diminuir o número de reclamações e aumentar a confiança e a satisfação dos clientes;
- Evitar a ocorrência de episódios que ponham em causa a saúde dos consumidores;
- Melhorar a imagem da organização e o reconhecimento público.

Um SGSA tem associados alguns custos na sua implementação que se devem principalmente à necessidade de afetação de recursos, quer sejam humanos ou materiais. No entanto, em termos gerais, as vantagens geralmente superam esses custos, (Fernandes J. O., 2014), como veremos mais à frente.

2.5. Sistema de HACCP

2.5.1 Conceito e Evolução do Sistema de HACCP

Na perspetiva empresarial, a orientação específica para a segurança alimentar e para a saúde do consumidor, integra-se numa orientação alargada ao mercado. Esta estratégia está organizada no sistema designado pela sigla HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) e consiste na investigação dos perigos que ameaçam a segurança dos consumidores, na correspondente categorização do risco, em função do uso do alimento e no estabelecimento de pontos críticos de controlo onde, por vigilância (monitorização), fique assegurado tempestivamente que o perigo referenciado foi eliminado ou reduzido a níveis de risco aceitáveis (Araújo, 1997). A Segurança Alimentar (SA) é, porventura, a mais complexa das áreas estratégicas definidas. Por um lado, não se inclui ao nível das fileiras produtivas, passíveis de apoio ao desenvolvimento: não existe um sector da segurança alimentar, mas sim de produção alimentar, havendo mesmo situações em que as prioridades divergem entre a produção e a segurança, (Barbosa, Duarte, Mariano, & Martins, 2003). O Sistema HACCP é utilizado como um perfeito instrumento para identificar e determinar os pontos críticos ao longo de um determinado processo, de modo que as verificações e controlos possam ser definidos em termos de tempo e de localização. Desta forma, as matérias-primas e as condições que determinam o processo produtivo constituem as

principais áreas em que o controlo deve ser aplicado, como amostragem para toda a série de ocorrências desfavoráveis conhecidas e identificadas. Tem por objetivo a aplicação de medidas que garantam um controlo eficiente através da identificação de pontos ou etapas onde se possam controlar todos os tipos de perigos.

Engloba a aplicação de princípios técnicos e científicos na produção e manipulação dos alimentos, desde o campo até à mesa do consumidor. O "onde" e o "como" são representados pelas letras HA (Análise de Perigos) da sigla HACCP. As provas de controlo da fabricação dos alimentos recaem sobre as letras CCP (Pontos Críticos de Controlo). Partindo-se desse conceito, HACCP traduz uma aplicação metódica e sistemática da ciência e tecnologia para planear, controlar e documentar a produção segura de alimentos (Batista P, 2003).

A segurança alimentar, não se atingindo, persegue-se alargando o espectro de ações: com o controlo e fiscalização em mais alimentos, mais vezes e em mais fases da cadeia de produção, (Barbosa, Duarte, Mariano, & Martins, 2003). Este sistema foi inicialmente concebido nos EUA pela NASA. Com a publicação, em 1991, de "orientações" sobre a aplicação do HACCP como uma forma de redução da contaminação microbiológica, pela Comissão do *Codex Alimentarius*, criada pela Organização Mundial de Saúde e pelo Fundo da ONU para a Alimentação para desenvolver padrões de segurança alimentar e diretivas, o HACCP tornou-se aceite internacionalmente, (Oliveira O. J., 2006). O *Codex Alimentarius* define "Segurança Alimentar" como sendo a garantia de que os alimentos não provocarão danos ao consumidor quando são preparados ou quando são ingeridos de acordo com a sua utilização prevista. A sua implementação tornou-se obrigatória em todas as etapas de produção, manipulação, transformação e distribuição de géneros alimentícios desde o dia 1 de janeiro de 2006 através do Regulamento (CE) nº. 852/04, relativo à higiene dos géneros alimentícios, (Afonso, 2005). Este Regulamento estabelece as regras gerais destinadas aos operadores das empresas do sector alimentar no que se refere à higiene dos géneros alimentícios, sendo este um dos regulamentos que introduziu os conceitos de HACCP e incorporou todas as boas práticas recomendadas pelo *Codex Alimentarius*, desde a produção primária, higiene pessoal, instalações, locais de preparação, transformação, equipamentos, abastecimento de água, tratamentos térmicos, resíduos

e transporte passando ainda pela própria responsabilização dos operadores do setor alimentar pela segurança dos alimentos (Parlamento Europeu e do Conselho, 2004).

Com a livre circulação dos géneros alimentícios na Comunidade Europeia e perante sucessivas crises alimentares nas últimas décadas, as instâncias comunitárias viram-se na necessidade de aprofundar e criar mecanismos de segurança alimentar para proteção do consumidor e da sua saúde. Neste sentido, em 2000 foi elaborado o Livro Branco da segurança alimentar, publicado pela Comissão das Comunidades Europeias em 1999, e criando um conjunto de legislação que terminou com a publicação, em abril de 2004, de vários Regulamentos. Tais como, o Regulamento 178/2002 (CE), do Parlamento Europeu e do Conselho, de 28 de janeiro, que determina os princípios e normas gerais da legislação alimentar, criando a Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos e estabelecendo os procedimentos em matéria de segurança dos géneros alimentícios. Regulamento (CE) nº1441/2007 altera o Regulamento nº2073/2005 relativo aos critérios microbiológicos aplicáveis aos géneros alimentícios; Regulamento (CE) nº 629/2008 Altera o Regulamento 1881/2006, que fixa os teores máximos de certos contaminantes presentes nos géneros alimentícios;

Em Portugal, o Sistema HACCP transcrito da Diretiva Comunitária, foi publicado no Decreto-Lei nº 67/98, de 18 de março.

Deve-se ainda realçar a sua compatibilidade com sistemas de qualidade já implementados, como por exemplo a ISO 9001:2000 e NP EN ISO 22000:2005, onde os procedimentos de HACCP podem ser integrados em termos de segurança alimentar, (Oliveira O. J., 2006).

Em resumo, o HACCP é um sistema preventivo que identifica, avalia e controla todas as etapas de produção, de modo a permitir e garantir a inocuidade dos produtos alimentares e reduzir os custos na sua produção. Em qualquer dos processos de produção primária, colheita, transformação, preparação, transporte, distribuição, armazenamento, exposição e venda de um alimento, pretende-se garantir que não ocorre contaminação física, química e biológica desse mesmo alimento. A implementação de um SGSA é atualmente um elemento fundamental para a competitividade da empresa e dos produtos que comercializa, (Oliveira O. J., 2006).

2.5.2. Princípios do Sistema de HACCP

O objetivo do HACCP é focalizar o controlo nos pontos críticos de controlo. O HACCP deve ser aplicado a cada operação específica em separado. A aplicação do HACCP deve ser revista, devendo ser feitas as alterações necessárias sempre que haja uma mudança no produto, processo ou qualquer outra fase. É importante, na aplicação do HACCP, ser flexível sempre que for adequado, segundo o contexto da aplicação e tendo em conta a natureza e as dimensões da operação (Batista P, Pinheiro G, Alves P, 2003).

Os sete princípios do HACCP, definidos no Regulamento (CE) n.º 852/2004, conforme **figura 13**, são os seguintes:

Princípio 1 - Identificação e Análise de Perigos – Efetuar uma análise dos perigos. Preparar um fluxograma com todas as etapas do processo. Identificar e listar os perigos potenciais e especificar medidas preventivas para o seu controlo;

Os perigos podem ser de origem biológica (como bactérias, vírus ou parasitas), química (como pesticidas, antibióticos, aditivos tóxicos, toxinas associadas ao marisco, dioxinas, ou tintas ou partículas de materiais de embalagem) ou ainda física (como espinhas ou cascas, ou fragmentos de vidro, metal, madeira e plástico) e consubstanciam-se na alteração de uma ou mais propriedades que tornem os alimentos inseguros para consumo humano, (SGS, 2022).

Princípio 2 - Identificação dos Pontos Críticos de Controlo (PCCs) na fase ou fases em que o controlo é essencial para evitar ou eliminar um perigo ou para o reduzir para níveis aceitáveis;

Princípio 3 - Estabelecimento de limites críticos que separem a aceitabilidade da não aceitabilidade com vista à prevenção, eliminação ou redução dos perigos identificados;

Princípio 4 – Estabelecimento de um Sistema de Monitorização - Estabelecer e aplicar processos eficazes de vigilância no controlo dos pontos críticos; isto é, definir e aplicar processos de monitorização, com o objetivo de garantir que todos os sistemas de vigilância, para cada PCC, estão a funcionar devidamente e dentro dos padrões esperados, (SGS, 2022).

Princípio 5 – Estabelecimento de Ações Corretivas - Estabelecer medidas corretivas quando a vigilância indicar que um ponto de controlo crítico está fora de controlo;

No caso de serem detetados casos de desvio, indicando um potencial perigo para o produto final, as medidas corretivas aplicadas nunca deverão representar um risco para a saúde humana, (SGS, 2022).

Princípio 6 - Estabelecimento de Procedimentos de Verificação do Sistema que devem ser efetuados regularmente, para verificar se as medidas referidas nos Princípios 1 a 5 estão a funcionar eficazmente; esta fase do plano deve permitir assegurar que todo o sistema está a funcionar como planeado. Testes microbiológicos costumam ser efetuados nesta fase, (SGS, 2022).

Princípio 7 – Estabelecimento de Controlo de Registos e Documentação adequado à natureza e dimensão das empresas, a fim de demonstrar a aplicação eficaz das medidas referidas nos Princípios 1 a 6.

Deste sistema documental devem constar documentos como o plano HACCP, as análises de riscos, e todos os documentos de monitorização de PCCs, seus limites e procedimentos, (SGS, 2022). Uma vez identificados os perigos, tendo em conta o conhecimento das suas possíveis causas e dos pontos de contaminação, podem decidir-se as respetivas medidas preventivas e de controlo. Ao atingir esta etapa a equipa de HACCP deve ter uma lista completa dos perigos e suas fontes de contaminação e uma lista completa de ações preventivas.

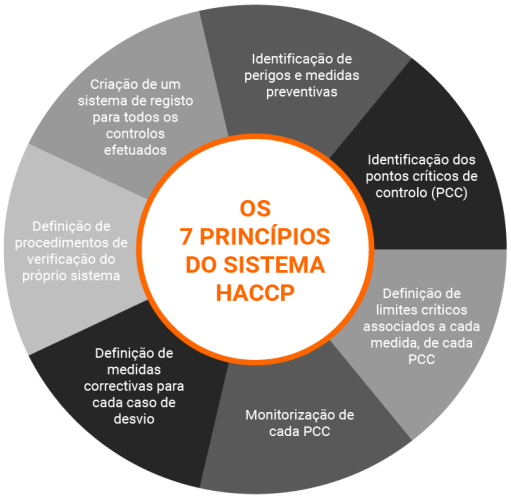


Figura 13 - "Os 7 Princípios do Sistema HACCP", (SGS, 2022)

Em seguida é importante identificar os pontos do processo nos quais o controlo é crítico (PCC´s). Para um dado perigo identificado pode existir mais do que um PCC e

não existe um limite para o número de PCC's que cada processo produtivo pode ter. A ferramenta usada nesta identificação é a Árvore de Decisão recomendada pelo *Codex Alimentarius* representada abaixo.

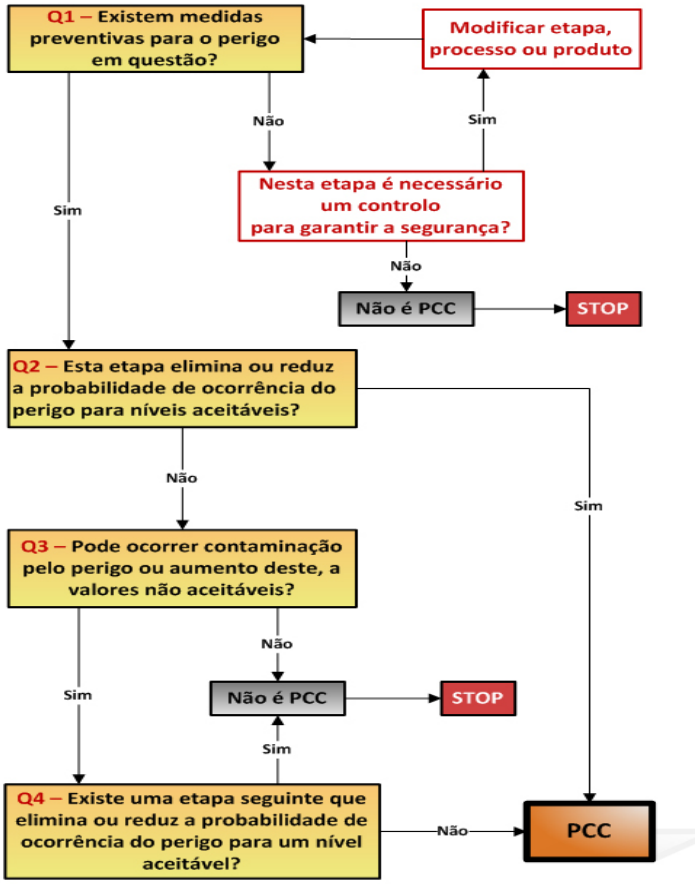


Figura 14 - "Árvore de decisão", (ESA, 2022)

A aplicação da Árvore de Decisão deve ser flexível para adequação ao tipo de operação a analisar, por exemplo, produção, matadouro, processamento, armazenamento, distribuição e outras. Assim esta árvore de decisão deve ser usada como um guia e pode eventualmente não ser aplicável a todas as situações, podendo ser usadas outras abordagens para a identificação dos PCC´s, (ESA, 2022). É importante referir que, a identificação ou determinação de PCCs (Princípio 2) é efetuada a partir da chamada "árvore de decisão" (**Figura 14**). A "árvore de decisão" é um protocolo constituído por uma sequência de quatro questões estruturadas, aplicada a cada passo do processo, que permite determinar se um dado ponto de controlo, nessa fase do processo, constitui um Ponto Crítico de Controlo, (Batista P, 2003).

2.6. Modelos de Integração de Sistemas Normalizados de Gestão

Um sistema de gestão integrado (SGI) é a combinação segundo Ribeiro Neto (2008), de diversos procedimentos, processos e práticas organizacionais que se utiliza de diversos sistemas, de modo que todos interajam de forma homogênea, possibilitando também a integração dos recursos e ativos organizacionais, como também na simplificação do fluxo de informação, redução dos custos de treinamentos e melhoria da otimização dos procedimentos.

Melo (2001), aplicou a metodologia proposta por Checkland. Nesse método, procura-se comparar o sistema atual com um modelo conceitual para se definir as modificações necessárias a fim de se atingir o objetivo desejado. O método é composto de sete etapas;

- Análise. Nesta etapa identifica-se a situação atual do problema, sua estrutura;
- Processos e a relação entre a estrutura e o processo;
- Definição do propósito do sistema. É conclusão da etapa anterior;
- Conceitualização: elabora-se o modelo conceitual para ser comparado com a situação atual;
- Comparação e definições de possíveis mudanças: compara-se o modelo conceitual
- Seleção de mudanças: seleciona-se as possíveis mudanças, obtidas na etapa anterior, para o novo sistema;
- Projeto e implementação: projeta-se e implementa-se o novo sistema;
- Avaliação. Trata-se da avaliação do desempenho do novo sistema.

Correia (2002), sugere que uma vez identificadas as correlações entre as normas, deve-se fazer uma verificação da prioridade e dificuldade para a implantação do SGI, sendo a prioridade analisada sob o foco no cliente (modelo da qualidade on line), o foco no processo interno (modelo da qualidade in line) ou com o foco nas relações entre os setores da organização que influenciam no produto (modelo da qualidade off line).

Labodová (2003), afirma que existem duas formas de se implementar um SGI:

a) Através da implementação sequencial de sistemas individuais, onde as organizações implementam cada sistema de qualidade, meio ambiente e segurança e saúde ocupacional de forma individual e, ao final do processo são combinadas formando apenas um único sistema de gestão;

b) Implementação do SGI desde o início do processo, englobando a análise de risco dos pontos semelhantes de cada sistema que é utilizada como fator integrador, caso este adotado por este trabalho.

Segundo Mackau (2003), a estrutura do modelo de SIG é formada de um manual contendo cinco capítulos cujos títulos são:

- Cap. 1, Projeto da Organização e Gerenciamento;
- Cap. 2, Produtos e Serviços;
- Cap. 3, Projeto de Processo;
- Cap. 4, Foco no Cliente e Fornecedor;
- Cap. 5, Benchmarking e Melhoria Contínua.

Neste modelo o conteúdo das normas de gestão e respetivas regulamentações devem ser distribuídos correspondentemente nos cinco capítulos, mas subcapítulos podem ser utilizados.

Relativo ao modo de implantação de um SGI, Oliveira (2006) e Cerqueria (2006), propõem a integração a partir de cinco fases, por entender que em 5 fases o modelo se torna mais claro para as organizações que venham a utilizá-lo, diferentemente do que propõe a maioria dos autores que sugerem três fases continuas para a integração dos sistemas. Por outro lado, Correia (2002), considera a dificuldade de integração menor se já houver um sistema implantado com base na norma ISO 9001. Este autor desenvolveu um modelo, fazendo uso da Teoria Geral dos Sistemas, permitindo uma visualização dos elementos dos sistemas e seus acoplamentos de forma a facilitar o estudo de sua integração e, consequentemente, a possibilidade de servir de ferramenta para a elaboração de projeto de integração de sistemas de gestão que esteja alinhado com os objetivos organizacionais. Nadae (2013), salienta que, antes de se realizar a integração dos sistemas de gestão existentes na organização, se realize um diagnóstico crítico das empresas componentes do cluster com a finalidade de se ter uma visão geral de toda a organização, de suas condições e das demais para que se facilite o desenvolvimento da implantação do modelo e observando quais ações já foram adotadas e implementadas ou a possível disponibilidade de recursos financeiros, humanos e físicos para a execução da integração

2.7. Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar

Os desafios da competitividade e as metas de produtividade, com fasquias progressivamente mais elevadas e difíceis de atingir, mas também devido a isso mais desafiadoras, requerem que, numa perspetiva de sustentabilidade, as organizações inovem em todos os domínios, maximizem a sua eficiência e eliminem tudo o que é desperdício convergindo, assim, sinergias e potenciando melhores níveis de desempenho, a um custo global progressivamente menor, (Rebelo M. F., 2011).

Segundo o referencial NP EN ISO 9001:2015, uma organização que pretende implementar um sistema de gestão da qualidade, deverá escolher o momento mais oportuno, de forma que as condições para o arranque estejam reunidas, nomeadamente, no que diz respeito ao envolvimento de todos os colaboradores da organização e à disponibilidade de recursos.

A implementação de uma abordagem transversal e integradora do conceito qualidade não é um processo rápido nem fácil, visto que obriga as organizações a conhecerem bem os requisitos de cada um dos seus stakeholders e a considerá-los em todas as suas decisões, (Crato, 2010).

A adoção da ISO 22000 (sistema de gestão da segurança alimentar), pode ocorrer de forma individual ou complementando a ISO 9001(sistema de gestão da qualidade) na vertente especifica da segurança alimentar das organizações ligadas à cadeia alimentar, levando a que a organização garanta, de forma consistente, que os seus produtos e serviços são seguros para a alimentação humana. Desta forma, mais uma vez complementando a ISO 9001, aumenta-se a satisfação, a confiança e a fidelização dos clientes e consumidores, (Neves, 2007).

A cultura organizacional é considerado um dos fatores críticos para o bom desempenho dos Sistemas de Gestão normalizados e claramente mais ainda para sua integração. Logo deve-se dar grande atenção e esforço nos elementos com ela relacionados, (Zeng, 2007).

De acordo com Santos et al. (2011), a compatibilização entre os requisitos das diferentes normas de sistemas de gestão para uma integração efetiva dos

correspondentes SGs individualizados deve ser feita com moderação e Almeida et al. (2012, 2014) referem que o sucesso da integração dos sistemas de gestão está significativamente relacionado com as motivações que levam as organizações a decidirem-se pela integração dos seus SGs.

Releva-se, pois, que, mais que nunca, a Gestão pela Qualidade Global impõe-se na procura da Excelência Empresarial, (Rebelo M. F., 2011) e, num passado não muito distante, algumas empresas em Portugal e noutros países, embora em pequena percentagem, começaram a integrar os seus Sistemas individualizados de Gestão, (Santos, et al., 2013).

De acordo com Bernardo et al. (2012), é cada vez maior o número de organizações que decidem pela implementação e certificação dos seus Sistemas de Gestão, por forma a responderem aos requisitos das suas Partes Interessadas e alcançarem a máxima eficiência.

O caminho que deve ser seguido é o de maximizar a progressiva integração dos Sistemas de Gestão normalizados, (Rebelo M. S., 2013).

2.7.1. Fases de Implementação do SGQSA

A implementação de um SGQ não implica que a Organização esteja interessada no reconhecimento externo (Certificação), sendo uma opção de acordo com a sua política e objetivos. A principal razão para a implementação de um SGQ reside na melhoria da eficácia e eficiência da Organização. A implementação da NP EN ISO 9001:2015 consiste, de uma forma simples, em documentar o que acontece na Organização, cumprir com o que está documentado e registar o que se fez.

A documentação elaborada deve conter informação pertinente, descrita de forma clara e concisa, para que acrescentem valor ao SGQ e não tornem a sua implementação complicada.

Na **Tabela 4** encontram-se os principais pontos para a implementação da NP EN ISO 9001:2015, (AEP, 2003).

Fase	Metodologia
Preparação	• Análise do referencial normativo e aquisição de conhecimento • Estabelecer um plano de ações (sensibilização da gestão de topo, gestão por processos, exclusões, etc.)
Desenvolvimento e Implementação	• Identificar as necessidades do SGQ face à atividade da Organização; • Definir os processos, indicadores e procedimentos documentados; • Formação e sensibilização dos colaboradores para implementação do SQG; • Elaboração da Política da Qualidade, Objetivos da Qualidade, Manual da Qualidade, Organograma e descrição de funções, entre outros; • Análise da legislação aplicável; • Elaboração de documentos de suporte ao SGQ; •Implementar tudo o que foi documentado.
Avaliação e Melhoria	• Avaliação do SGQ implementado (realização da Auditoria Interna e tratamento das constatações resultantes).

Tabela 4 - Principais etapas da implementação da norma NP EN ISO 9001:2015

Fonte: Adaptado de *(AEP, 2003)*

A NP ISO 9001:2015 é baseada na satisfação dos clientes e tendo por base o cumprimento dos seus requisitos. No entanto, esta norma é geral e aplicada a qualquer organização, não estando diretamente vocacionada para garantir a segurança alimentar (APCER A. P., 2006), como referido anteriormente.

A NP EN ISO 22000:2005 permite às organizações integrar o sistema de gestão da segurança alimentar com outros sistemas de gestão. Embora não seja explícito na norma, a abordagem por processos está implícita na estrutura da norma e na metodologia HACCP, sendo recomendada pela ISO 9001:2015 onde se refere que "Uma vantagem da abordagem por processos é o controlo passo-a-passo que proporciona sobre a interligação dos processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sobre a sua combinação e interação".

A metodologia PDCA também pode ser aplicada à ISO 22000com o objetivo da melhoria contínua. A ISO 22000 é uma ferramenta para a implementação e certificação do sistema HACCP e dos seus pré-requisitos. Foi alinhada inicialmente com a NP EN ISO 9001:2000, tendo uma estrutura muito similar às da série 9000, o que permite uma fácil interação.

Esta norma especifica os requisitos de um sistema de gestão da segurança alimentar combinando quatro elementos-chave, representados na **Figura 15**, geralmente reconhecidos como essenciais, que permitem demonstrar habilidade em encontrar os perigos, com o objetivo de garantir que o alimento é seguro até ao momento do consumo final, (APCER A. P., 2006).

Figura 15 - Principais elementos da norma ISO 22000

A norma ISO 22000 é dividida em oito secções:

1. Campo de aplicação
2. Referencia normativa
3. Termos e definições
4. Sistema de gestão da segurança alimentar
5. Responsabilidade da gestão
6. Gestão de recursos
7. Planeamento e realização de produtos seguros
8. Validação, Verificação e Melhoria

Uma vez que a ISO 22000 combina os princípios do HACCP, é fundamental uma pequena abordagem a este tema. O Comité da Higiene dos Alimentos da Comissão do *Codex Alimentarius* publicou, em 1993, um Guia para aplicação do Sistema HACCP. Também em 1993 a União Europeia aprovou a diretiva 93/43 do conselho de 14 de junho, tendo esta sido transposta para o Direito Nacional através do Decreto-Lei nº67/98, de 18 de março.

A capacidade de determinada organização para implementar o HACCP está dependente do seu grau de cumprimento das Boas Práticas de Fabrico e das Boas Práticas de Higiene (Pinto A. e., 2010). Antes da implementação de um sistema HACCP, existem pré-requisitos que devem estar garantidos:

- Instalações;
- Equipamentos, utensílios e superfícies em contacto com os géneros alimentícios;
- Higienização;
- Controlo de Pragas;
- Abastecimento e qualidade de água;
- Gestão de Resíduos;
- Receção e Armazenamento da matéria-prima;
- Transporte e manutenção da cadeia de frio;
- Saúde e Higiene pessoal;
- Formação;
- Boas Práticas de Fabrico.

Estes requisitos têm de ser cumpridos para se poder implementar um sistema HACCP. O desenvolvimento e aplicação do plano HACCP baseia-se em 7 princípios fundamentais (Pinto A. e., 2010):

1. Identificação de perigos
2. Determinação dos pontos críticos de controlo (PCC's).
3. Estabelecimento dos limites críticos para cada ponto crítico de controlo (PCC).
4. Estabelecimento de procedimentos de monitorização para controlo de cada ponto crítico.
5. Estabelecimento das ações corretivas a tomar quando num dado ponto crítico de controlo (PCC) se encontra fora dos níveis aceitáveis.
6. Estabelecimento de procedimentos para a verificação que evidenciem que o sistema HACC funciona efetivamente.
7. Estabelecimento de sistemas de registo e arquivo de dados que documentem todo o plano HACCP.

De acordo com as recomendações do *Codex Alimentarius*, a aplicação prática dos princípios referidos anteriormente foi desenvolvida em 14 etapas lógicas e sequenciais, que se encontram apresentadas na seguinte.

ETAPAS PRELIMINARES	1.ª Etapa - Definição do âmbito do plano HACCP 2.ª Etapa - Formação da equipa HACCP 3.ª Etapa - Descrição do produto 4.ª Etapa - Identificação do uso pretendido do produto 5.ª Etapa - Elaboração do fluxograma 6.ª Etapa - Verificação in loco do fluxograma
PRINCÍPIOS DO HACCP	7.ª Etapa - Identificação dos perigos, avaliação da sua severidade, e especificação das medidas preventivas (Princípio 1) 8.ª Etapa - Identificação dos Pontos Críticos de Controlo (PCC's) (Princípio 2) 9.ª Etapa - Especificação de critérios (limites e tolerâncias) para cada PCC (Princípio 3) 10.ª Etapa - Estabelecimento e implementação de procedimentos de monitorização para controlo dos PCC's (Princípio 4) 11.ª Etapa - Estabelecimento de ações corretivas quando num dado PCC se identifica um desvio (Princípio 5) 12.ª Etapa - Estabelecimento de procedimentos para verificação do sistema HACCP (Princípio 6) 13.ª Etapa - Estabelecimento de sistemas de registo e arquivo que documentem o plano HACCP (Princípio 7)
AVALIAÇÃO DO SISTEMA	14.ª Etapa - Revisão do plano HACCP

Tabela 5 - Etapas da aplicação dos princípios fundamentais do HACCP

2.8. Vantagens e Desvantagens do SGQSA

Entre as várias vantagens da normalização destacam-se as seguintes: utilização adequada de recursos; uniformidade do trabalho; melhoria da qualidade; aumento da eficiência da produção; aumento do nível de fiabilidade; vantagens económicas para as empresas; segurança de pessoas e bens; proteção dos interesses do consumidor, (Batista P, 2003).

Segundo Fonseca & Domingos (2018), a implementação de um sistema de gestão da qualidade, poderá trazer muitos benefícios, tais como:

- a definição clara de regras, de procedimentos e de instruções de como os processos se relacionam e interagem, assim como, a oportunidade de rever os processos já existentes;
- o foco no cliente –criação de um conjunto de ferramentas de gestão de qualidade que auxilia na identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes, assim como, o grau de satisfação e a definição de ações para melhorar os resultados alcançados;
- a introdução de conceitos como a analise de contexto, a identificação das partes interessadas, definição de objetivos da qualidade, ciclo PDCA ou a revisão pela gestão, constituem ferramentas que permitem, de uma forma objetiva criar uma forma estruturada de gerir uma organização.

Segunda a entidade certificadora APCER (2012), entre os benefícios da certificação de acordo com a norma ISO 22000 destacam-se:

- a definição de requisitos genéricos da norma, que permite uma flexibilidade das metodologias a implementar;
- a otimização da gestão dos recursos e melhoria da eficiência na produção de alimentos seguros;
- o aumento da confiança dos clientes e consumidores, pela adoção de padrões elevados de conformidade alimentar.

O sistema HACCP é um sistema preventivo, que se for devidamente implementado, promove a segurança do produto, desde as matérias-primas até ao armazenamento e distribuição do alimento, permitindo um controlo do produto final a um custo razoável, aumentando a produtividade das empresas.

Cria uma cultura de melhoria contínua, sendo aprovado por organizações internacionais, que o considera um meio efetivo de controlar problemas na produção de alimentos seguros. Evidencia a conformidade com especificações, legislação e código de boas práticas, ajudando a consolidar a imagem e a credibilidade da empresa perante os consumidores. Outra vantagem da adoção do HACCP é a melhoria da relação entre as indústrias e os organismos de fiscalização, havendo um clima de maior confiança, (Batista P, 2003). O Sistema HACCP permite obter vantagens importantes

em todas as organizações alimentares, de forma que respondam mais eficazmente às solicitações de um mundo cada vez mais exigente e globalizado, (Quali, 2022).

1. Garantia de segurança dos alimentos e saúde dos consumidores;
2. Redução custos operacionais;
3. Otimização de fluxos de produção;
4. Redução de perdas de matérias-primas e produtos;
5. Maior credibilidade no mercado - Marketing para a empresa;
6. Seleção de fornecedores confiáveis;
7. Aplicável a qualquer tipo de estabelecimento alimentar;
8. Maior competitividade do produto;
9. Identificar e controlar as causas de perda da qualidade e da ocorrência de perigos nos alimentos;
10. Aumentar a produtividade;

Por outro lado, as principais desvantagens que advêm da implementação do plano HACCP aparecem, essencialmente, quando este não é implementado da forma mais correta ou, então, quando a sua implementação é demasiado burocrática. Como referido anteriormente, um plano HACCP precisa, necessariamente, de ser adaptado ao tipo de estabelecimento em que se pretende implementar. Segundo Fernandes et al., (2012), a certificação de Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar, para além de permitir o controlo dos perigos e do cumprimento de requisitos legais, dos clientes e estatuários, apresenta várias vantagens sendo as principais:

- a maior confiança transmitida aos consumidores, reforçando a sua imagem no mercado;
- aumentar a satisfação dos clientes;
- a maior eficácia na comunicação no que se refere à segurança alimentar devido ao envolvimento dos colaboradores;
- a verificação da sua atuação face à política estabelecida em termos de segurança alimentar;
- a maior eficácia na gestão de recursos internos;
- a redução dos custos resultante da melhoria da eficácia do sistema de gestão implementado;
- o acesso a novos mercados e a melhoria na eficiência de resultados;

2.9. Principais Dificuldades e Impactos da Implementação do SGQSA

Um dos grandes obstáculos à implementação é a resistência à mudança e alteração de atitude por parte dos colaboradores. O facto de ser pedido os colaboradores alterem hábitos ou que procedam de outra forma implica sacrifício e tempo, o que muitas das vezes cria um mal-estar e incompreensão por parte dos colaboradores, (Araújo, 1997). Na opinião de Pinto e Soares (2010) as dificuldades incidem sobre a elaboração de todo o suporte documental do SGQ e com o tempo gasto com o envolvimento da administração no acompanhamento do sistema a ser implementado e posteriormente a ser mantido na organização. De acordo com Sampaio; Saraiva; Rodrigues, (2009), num estudo que procurava reunir os principais resultados já encontrados sobre a ISO 9001, foi observado que um dos obstáculos mais citados é a falta de envolvimento da alta gerência durante o processo de implantação da mesma e do sistema de gestão. As barreiras citadas por Sampaio et al. (2012), são:

- a falta de comprometimento e envolvimento de toda a organização, resistência dos colaboradores, custos da implantação e manutenção, dificuldade da disseminação da

cultura da qualidade e qualificação insuficiente dos recursos humanos. Os quatro fatores que implicam em altos custos são a demanda de tempo, treinamento, consultores e o registo das informações geradas. No caso de uma empresa de base tecnológica, outros tipos de dificuldades identificadas foram: falta de tempo e colaboradores para coordenar o SGQ, ausência da cultura de pesquisa da satisfação do cliente e dificuldade em entender a documentação exigida pela norma ISO 9001, (Slongo, 2005).

Relativamente aos termos técnicos, o HACCP apresenta uma grande desvantagem, que se traduz na quantidade e complexidade de requisitos exigidos, a documentação e registos que irá originar. Todos estes documentos necessitam de uma constante atualização e que haja conservação da informação num formato simples de interpretação, ((Araújo, 1997), (Dias, 2008))

De acordo com Epralima, (2014), o sistema HACCP apresenta defeitos e problemas que podem tornar-se numa desvantagem, em especial em empresas onde os recursos humanos e monetários são reduzidos, tais como:

- Necessitar de recurso técnicos humanos e materiais nem sempre disponíveis na empresa;
- Necessitar do empenhamento, motivação e envolvimento sincero de todos os elementos da organização;
- Implica uma alteração de atitude;
- Requerer dados técnicos detalhados e constante atualização;
- Requer a conservação da informação para uma forma simples de interpretação;
- Requer ações concentradas em todos os intervenientes da cadeia alimentar;
- Requer formação específica dos colaboradores, caso contrário pode não ser corretamente aplicado e introduzir diversos inconvenientes no funcionamento das empresas.

2.10. A Cultura da Qualidade e a Resistência à Mudança

Implementar a cultura de qualidade e um SGQSA exige a colaboração de todos, o que pode tornar o processo difícil e demorado; Kotter e Heskett (1992) fornecem uma análise crítica abrangente de como a cultura de uma organização influencia o seu desempenho. O maior desafio na criação de uma cultura da qualidade vem com a consciência de que gerir o processo de mudança inclui a gestão das atitudes dos colaboradores no sentido da mudança. No entanto, na maioria das vezes, a mudança é frequentemente introduzida sem considerar o efeito psicológico dos indivíduos dentro da organização, particularmente aqueles que não fizeram parte da decisão e planeamento da mudança.

Segundo Caiado (2004), várias dificuldades são encontradas quando se aborda a qualidade, a saber: rotatividade de pessoal, ausência de uma política de recursos humanos, os critérios políticos de escolha dos dirigentes, a carência de recursos financeiros e, principalmente, o conceito de cliente. Segundo Jick (1993 citado em Terziovski, et al. 2003), se as reações à mudança não forem antecipadas e, de alguma forma, geridas, o processo de mudança vai ser desnecessariamente doloroso e por vezes sem sucesso. Hind (1996 citado em Terziovski, et al. 2003) acrescenta ainda que em muitos casos a conformidade com as normas é tão forte que por si só cria atitudes

inflexíveis que muitas vezes se podem tornar uma barreira para o *empowerment* que está associado a uma cultura de qualidade.

Assim sendo, é fundamental que a gestão de topo se preocupe em implementar uma cultura de intimidade e participação ativa junto dos seus colaboradores, para que os objetivos e a visão possam estar alinhados dentro de toda a organização. Se isto acontecer, quando decisões, como iniciar um processo de certificação, surgirem os colaboradores vão estar por dentro dos desafios e das necessidades, vão perceber qual é o seu papel e o que podem fazer para melhorar facilitando todo o processo, sem situações de aversão grave à mudança, inadaptação ou falta de alinhamento dentro da empresa.

Lidar com a mudança no contexto socioeconómico atual é um desafio permanente que se coloca às empresas. Transformar acontecimentos inesperados em oportunidades de negócio exige uma cultura empresarial onde temáticas como qualidade, inovação, responsabilidade social e consciência ambiental ganham destaque. Os processos de mudança, independente de sua origem, tendem sempre a gerar emoções e reações nos colaboradores, que se sentem, muitas vezes, com medo, ansiosos, resistentes, enérgicos, receosos, etc. Dessa forma, é importante que as empresas deem atenção ao fator resistência, pois ele pode culminar no fracasso de um novo projeto que está sendo implantado, (Andrade, 2002); (Fetzner & Freitas, 2012).

A mudança tornou-se uma constante no processo de gestão das organizações e assim como na natureza, as empresas mais fortes e que sobrevivem, são aquelas que melhor se adaptam às alterações no ambiente, seja ele o mercado, a tecnologia ou as necessidades dos clientes (Andrade, A et all., 2002) (Oliveira A. , 2006) (Caldas & Hernandez, 2011) (Fetzner & Freitas, 2012) (Kotter J. P., 2013), concordam que, muitas vezes, o fracasso na implantação de mudanças está diretamente ligado à resistência do colaborador.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1. O modelo e método utilizado na implementação do SGQSA

Este projeto tem como questão central a investigação efetuada a partir da identificação e analise dos impactos que ocorrem durante o processo de implementação do programa do SGQSA, na fábrica de azeitonas da Naturdelta. Foi criado um grupo de trabalho com representantes dos vários sectores da empresa, de forma a garantir o envolvimento ativo de todas as áreas na definição e implementação do SGQSA. A metodologia utilizada tem por base uma abordagem global da empresa em todas as suas vertentes, iniciando-se pela identificação da estratégia, objetivos e missão, seguindo-se a separação das atividades e processos com o detalhe de todas as fases, tarefas e métodos de atuação. A implementação do SGQSA definiu-se como sendo um dos objetivos estratégicos da empresa para os anos 20/22 culminando com a formalização do início da implementação do SGQSA em outubro de 2019.

No decorrer do ano 2020, deu-se início à formação dos colaboradores internos, nas normas de referência, com vista à implementação do SGQSA. Tendo em consideração os diferentes modelos de integração e implementação abordados na revisão da literatura, foi utilizada uma metodologia com várias etapas para implementação e consequente análise de impactos. Depois de tomada a decisão de implementar o projeto, foi realizada uma comunicação a toda a organização, onde se explica o porquê da implementação do SGQSA, como e quando se vai concretizar e quais os principais objetivos que se pretende alcançar. Todos os colaboradores foram informados sobre o entendimento necessário do cumprimento dos novos procedimentos a implementar que visam o aumento da competitividade da empresa e promovem o seu desenvolvimento sustentável. Assim, depois de identificadas as normas e efetuada a primeira ação de gestão da comunicação interna, foi analisada a aplicabilidade de todos os requisitos e exigências das normas no âmbito definido, assim como o cumprimento da legislação aplicada às atividades da empresa.

Desta ação de diagnóstico, foi obtida informação sobre todo o trabalho a desenvolver em todas as áreas, assim como os primeiros impactos ao nível dos custos e recursos humanos necessários para dar início à elaboração do programa de implementação do SGQSA.

Este programa ainda está a decorrer, encontra-se, à data deste trabalho, na fase final de realização da auditoria interna. O programa está estruturado a partir dos requisitos das normas referenciadas o que permite realizar uma análise detalhada da estrutura antes do sistema de gestão e ir medindo o nível de implementação até à sua finalização, permitindo assim a análise dos impactos que vão surgindo ao longo do processo de implementação. Ao mesmo tempo foram identificadas as competências existentes nas equipas e verificada a necessidade de obtenção de ajuda externa. O sucesso desta abordagem irá depender da atitude, participação e empenho da gestão de topo, do investimento na qualificação, formação e motivação dos recursos humanos da empresa, e da capacidade de reconhecer o esforço das pessoas, (Crosby, 1979).

Desta forma, foi elaborado o levantamento das necessidades de formação e teve início a formação das normas dos sistemas de gestão a aplicar aos respetivos processos e intervenientes. Foram acrescentadas ao plano de formação uma série de ações de sensibilização a todos os colaboradores ao longo do programa de implementação, para facilitar o seu envolvimento, diminuir a resistência à mudança e promover a integração e colaboração nos processos e consequentemente no SGQSA.

Periodicamente foram realizadas reuniões de acompanhamento da implementação para analisar os indicadores de monitorização e o progresso da implementação. Inicialmente foram definidas a Missão, a Visão e a Política da Qualidade que segundo os requisitos das normas aplicadas na empresa, devem ser estabelecidas e mantidas pela gestão de topo, assim como disponibilizada e comunicada a toda a organização e às partes interessadas.

Posteriormente foram identificados os processos chave inerentes às atividades da empresa e os respetivos indicadores de desempenho e produtividade orientados para o cumprimento dos objetivos. Os fluxogramas permitiram contemplar o encadeamento das atividades que compõe cada processo, identificando as entradas e saídas de cada etapa, os níveis de autoridade, responsabilidades e tarefas, os documentos associados e os indicadores de monitorização e medição.

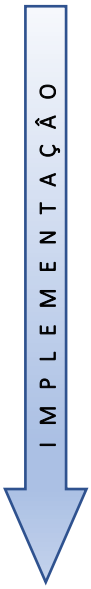
Estes foram desenhados com base no ciclo PDCA de melhoria contínua, integrando o pensamento baseado em risco e permitindo não só a fidelização do cliente como também a competitividade da organização assente nos pilares da sustentabilidade (APCER, 2015).

Este método de abordagem de processos aplicando o ciclo PDCA, motivou a equipa responsável pelo programa de implementação do SGQSA produzindo bons resultados junto dos colaboradores da empresa e que mais tarde foram comprovados por este estudo, conforme os resultados apresentados no final.

Com a fase de identificação e definição dos processos surgiram os primeiros documentos do sistema que juntamente com o levantamento realizado dos documentos já existentes provocou a necessidade de controlo dos documentos internos e externos.

Assim, todos os documentos foram identificados, codificados, controlados os seus fluxos e validades de forma a facilitar a sua utilização e suporte às atividades da empresa. Foi elaborado um procedimento para Controlo de Documentos e Registos onde se identifica todo o suporte documental do SGQSA, clarifica a obrigatoriedade de codificar todos os documentos e registos, regulamentando o seu estado de revisão e arquivo.

Em resumo, foi adotada uma abordagem sistémica e metódica, capaz de garantir a implementação do SGQSA da fábrica de azeitonas da Naturdelta, de onde se destacam as seguintes etapas:



- Envolvimento geral (inclui gestão de topo)
- Identificação da(s) norma(s) a aplicar
- Levantamento dos requisitos
- Avaliação de competências
- Formação e sensibilização
- Analisar a atividade
- Identificar os processos
- Controlo da documentação (Política e Objetivos da SGQSA)
- Caraterização das atividades de cada processo
- Definição de indicadores de desempenho
- Auditorias internas e externas

Figura 166 – Etapas de Implementação do SGQSA da fábrica de azeitonas da Naturdelta

Por outro lado, a implementação da NP EN ISO 22000 da gestão de sistemas de segurança alimentar, obedece à metodologia do HACCP baseada nos seguintes 7 princípios aplicados à organização:

Princípio 1 – Proceder a uma análise de perigos;

Princípio 2 – Determinar os Pontos Críticos de Controlo (PCCs);

Princípio 3 – Estabelecer os limites críticos;

Princípio 4 – Estabelecer procedimentos de monitorização;

Princípio 5 – Estabelecer ações corretivas;

Princípio 6 – Estabelecer procedimentos de verificação;

Princípio 7 – Estabelecer documentação e registos.

Os princípios apresentados foram aplicados com recurso a uma sequência lógica de 12 passos, com base as informações presentes na FDA, e que resumo seguidamente (FDA, 2017).

1 - Formação da equipa HACCP

Foi criada uma equipa responsável pela criação do HACCP com conhecimentos e competência técnica dos produtos e processamentos alimentares em causa. Os membros são provenientes dos vários setores da empresa relevantes na área alimentar, nomeadamente microbiologia, química, qualidade, produção, manutenção e marketing. Esta equipa multidisciplinar, composta por seis membros, garante a eficiência e eficácia do plano delineado perante as diferentes perspetivas de cada área. Foi ainda nomeado, pela gestão de topo, um líder da equipa e fornecido todos os recursos necessários para que este possa desempenhar a sua função.

Este líder tem o conhecimento profundo e global da atividade da empresa, assim como os especialistas garantem os diferentes conhecimentos sobre a atividade da empresa noutras áreas de forma a debaterem e criarem eficazmente o plano de HACCP.

Nesta equipa existe ainda um administrativo que tem como função registar as decisões efetuadas pela equipa durante a criação do plano ou durante as reuniões periódicas, de forma a garantir uma boa organização e comunicação corporativa.

2 - Descrição do Produto

Foram elaboradas as fichas técnicas que descrevam detalhadamente todos os produtos comercializados. Estas fichas descrevem os produtos na sua composição, características estruturais e físico-químicas essencialmente aquelas que possam promover a sua segurança, processamento, prazo de validade, tipo de embalagem, incluindo material e condições de embalamento, condições de armazenamento e transporte, utilização e distribuição, local de venda e toda as instruções complementares existentes nas instruções do rótulo. Estes documentos permitem não só a familiarização dos colaboradores com todos os aspetos inerentes ao produto, mas também agiliza a gestão de decisões baseada nas características do produto.

3 - Utilização Prevista

Tendo em consideração a determinação do uso previsto apurada foi realizada uma avaliação rigorosa dos riscos que o produto alimentar pode conter.

Nesta etapa, reuniu-se e definiu-se a informação sobre como deve ser preparado o produto e como deve ser armazenado. Foi identificada a população alvo a que o alimento se destina, especialmente os grupos de risco como os idosos, bebés, pessoas alérgicas ou intolerantes.

4 - Elaboração de Fluxograma

Foi contruído um fluxograma com a sequencia exata dos passos inerentes ao processamento até ao produto final. O fluxograma contempla todas as etapas desde a receção da matéria-prima até à expedição, e cada ponto do processo contêm a informação considerada relevante para a análise dos possíveis perigos de segurança alimentar.

5 - Confirmação do fluxograma in loco

O fluxograma teórico foi comparado com as operações no terreno, e corrigida ou adicionada a informação considerada relevante. A confirmação do fluxograma foi efetuada de forma exaustiva, considerando várias experiências produtivas, de forma a garantir a sua veracidade. O fluxograma será revisto esporadicamente ou sempre que existam modificações no processo.

6 - Identificação dos potenciais perigos associados a cada etapa (Princípio 1)

Foi efetuada a análise de todos os perigos em cada etapa do processo.

Esta análise permitiu identificar e registar os perigos cuja eliminação ou redução contribui essencial para a produção de produtos seguros. Na identificação dos perigos, foi dado maior relevo ao controlo da água e do PH das salmouras devido à sua importância na conservação dos produtos.

As populações de risco e os tipos de contaminantes também foram relevantes neste exercício. A análise de perigos foi efetuada recorrendo a uma matriz de risco, que teve em conta a severidade e frequência do perigo em questão.

A pontuação de cada parâmetro teve por base, sempre que possível, uma sólida revisão bibliográfica e/ou eventos passados nas empresas do mesmo setor.

Os perigos considerados nulos ou baixos não entraram no plano de HACCP. Todos os perigos identificados na análise estão associados a medidas preventivas que possibilitam a sua eliminação ou redução.

7 - Identificação dos pontos críticos de controlo (Princípio 2)

A identificação dos pontos críticos de controlo foi realizada recorrendo ao uso de uma abordagem lógica padronizada, constante ao longo do tempo. Para tal, foi utilizada a árvore de decisão fornecida pelo Codex Alimentarius. Cada perigo foi avaliado pela árvore de decisão e foi determinado o seu grau de probabilidade e severidade, tendo por base uma informação científica ou legislativa.

Os processos produtivos são relativamente simples e em pouca quantidade pelo que estamos conscientes do nível de segurança alimentar obtido com a identificação dos PCC e respetivas medidas para garantir a redução de todos os perigos identificados.

8 - Estabelecimento de limites críticos de controlo (Princípio 3)

Cada medida de controlo associada a um ponto crítico de controlo deu origem a um limite crítico específico. Estes limites críticos (máximo ou mínimo) foram facilmente quantificáveis, de forma a estipularem se determinado parâmetro está dentro ou fora da conformidade. Os parâmetros foram verificados segundo a sua conformidade com a legislação aplicável, e quando tal não foi possível foram estabelecidos limites críticos internos suportados pela bibliografia existente.

Em alguns casos fomos mais rigorosos e foram impostos limites críticos mais apertados do que a legislação, de forma a reduzir o risco de ultrapassar os limites legais e reduzir os riscos.

9 - Estabelecimento dos procedimentos de monitorização (Princípio 4)

Foi delineado um programa de monotorização e registo, para permitir assegurar o cumprimento dos limites críticos criados para cada PCC. A monotorização foi implementada de forma a ter um controlo eficaz e que permita uma rápida atuação em caso de ultrapassagem dos limites críticos. Os registos são atualizados diversas vezes durante a produção e assinados pela pessoa responsável.

10 - Estabelecimento das ações corretivas (Princípio 5)

Foram implementados procedimentos que asseguram a atuação nos casos em que o limite crítico é ultrapassado, nomeadamente o registo num plano de ação com todas as ações corretivas descritas sobre a não conformidade. Neste deve estar identificado o destino do produto não conforme e as causas e medidas a realizar em todas as não conformidades previamente existentes.

Todos os documentos inerentes ao plano de ações, são identificados com a pessoa responsável pela sua aplicação.

11 - Estabelecimento de procedimentos de verificação (Princípio 6)

Foram ainda realizados procedimentos de verificação para garantir que o plano de HACCP está valido e eficaz no controlo da segurança e qualidade alimentar.

Estas verificações são normalmente realizadas com recurso a auditorias efetuadas por colegas de outra empresa do Grupo Nabeiro e aos resultados do plano e análises a amostras aleatórias.

12 - Estabelecimento de documentação e recolha de dados (Princípio 7)

Por último, esta etapa consistiu na definição e aplicação do sistema documental que permitiu descrever o plano de HACCP, bem como todas as ocorrências observadas. Este sistema foi organizado de forma a possibilitar a revisão e atualização de todas as partes envolventes.

Finalmente, após a implementação destas duas normas ISO, e de acordo com APCER (2020), o ciclo de certificação da empresa, consiste nas diferentes fases apresentadas a seguir, que estão a ser seguidas pela empresa para obtenção da certificação:

1 - Pedido de Certificação;

2 - Instrução do Processo;

3 - Visita Prévia (etapa opcional);

4 - Auditoria de Concessão

6 - Resposta da Organização

7 - Análise do Relatório e Resposta;

8 - Decisão de Certificação;

9 - Auditorias anuais de Acompanhamento

10 - Auditoria de Renovação

Com a realização de todas estas fases, o SGQ deve constitui em si próprio, a base da melhoria contínua, identificando problemas ou necessidades e recolhendo informação, sugestões e ideias construtivas capazes de gerar resultados.

Neste contexto foi realizada a revisão pela gestão com o suporte da monitorização dos resultados gerados pelo SGQSA implementado.

Desta forma, chegamos ao momento atual da implementação do SGQSA na fábrica de azeitonas de conserva da Naturdelta, que terá a sua primeira prova do estado da implementação com a auditoria interna prevista para o início do segundo semestre deste ano. Depois de realizada a auditoria interna será necessário corrigir e implementar as correções das não conformidades encontradas.

Nesta fase, será realizado um balanço de todo o esforço despendido e qual a capacidade da organização de satisfazer as especificações, necessidades e objetivos do cliente, e promover a melhoria contínua e garantir o desempenho das decisões estratégicas e o cumprimento dos objetivos da empresa.

3.2. Metodologia Qualitativa e Quantitativa

Como referido anteriormente, este projeto tem como questão central a investigação efetuada a partir da identificação e analise dos impactos que ocorrem durante o processo de implementação do programa do SGQSA, na fábrica de azeitonas da Naturdelta. Todo este processo de identificação e análise de impactos, requer um profundo conhecimento de todas as atividades da empresa.

Neste sentido, escolhemos uma metodologia que permitiu contribuir com o conhecimento e entendimento das situações e fenómenos organizacionais, sociais, políticos e de grupo, quando da análise das caraterísticas dos impactos identificados nas diversas atividades da empresa.

Os procedimentos metodológicos utilizados contribuíram para atingir total ou parcialmente os objetivos antes enunciados, assim como garantiram a fundamentação das opções metodológicas tomadas permitindo a confirmação da veracidade do mesmo e consequentemente a replicação do estudo.

Desta forma, foram utilizados métodos qualitativos para a realização das análises em profundidade sobre os significados, comportamentos e conhecimentos dos fenómenos em estudo. Foram efetuadas diversas visitas à fábrica para observação direta das atividades e recolha de informação o que permitiu interpretar, desenvolver conceitos e retirar conclusões a partir de padrões da informação recolhida junto dos indivíduos ou grupos da empresa.

Os resultados das várias observações foram agrupados de acordo com as áreas e impactos identificados, de forma a obter conclusões. A recolha de informação de todas as atividades desenvolvidas e respetivos impactos ocorridos da implementação do SGQS foi detalhada, e ocorreu umas vezes, em formato papel outras em formato digital. Foram realizadas entrevistas e inquéritos a todos os colaboradores para identificação e análise dos impactos que ocorreram durante e após a implementação do SGQSA. A implementação deste procedimento estratégico permitiu monitorizar o processo de identificação e análise dos impactos que surgiram na implementação do SGQSA da fábrica de azeitonas da Naturdelta, obtendo-se assim, a informação necessária para concretização dos objetivos do estudo.

No final, pretende-se que o estudo de caso, tenha uma fundamentação lógica com os objetivos descritivos, representativos e explanatórios consoante as respostas e informações obtidas nas situações que provocaram os impactos que se pretendem estudar e analisar, (Yin, 2005).

Também por todo este processo, achamos que este trabalho de auscultação dos colaboradores sobre os impactos registados quando da implementação dos processos de gestão da qualidade da NP EN ISO 9001:2015 e da segurança alimentar com a NP EN ISO 22000:2018, contribuí-o simultaneamente para aumentar as competências dos colaboradores e a eficácia dos processos produtivos da fábrica de azeitonas de conserva.

3.3. Universo da amostra e seleção dos Indivíduos

A opção desta metodologia surgiu como sendo a mais adaptada à recolha da perceção dos colaboradores por ser rápida, por não exigir uma exaustiva preparação e uma vez que as respostas obtidas são padronizadas permitiram a análise estatística dos dados. Do universo de 20 colaboradores, foram efetuados 18 questionários e duas entrevistas às chefias (Gestão de topo e Responsável da Produção).

Os inquiridos envolvidos são colaboradores de vários níveis da estrutura da fábrica de azeitonas da Naturdelta e que de qualquer forma tiveram ação direta no processo de implementação do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar.

A caraterização da amostra do estudo é a seguinte: colaboradores operadores e chefias de primeiro nível, responderam de forma paritária ao questionário, com a seguinte repartição em termos de formação académica, 10% têm o grau de licenciatura, 10% com cursos técnicos profissionais e os restantes 80% com escolaridades entre o 9ºano e o 12ºano.

3.4. A Recolha e Análise de Dados

As questões selecionadas para os inquéritos e entrevistas realizadas aos diferentes níveis hierárquicos da fábrica de azeitonas de conserva da Naturdelta foram escolhidas para responderem a todos os pontos que foram surgindo na identificação e análise dos impactos, assim como na definição das formas de tratamento das situações provocadas pelos mesmos. A estrutura do inquérito combina questões de resposta fechada e de resposta aberta, visando obter contributos sobre os impactos da implementação do SGQSA, tais como, quais as melhorias a realizar para ultrapassar os obstáculos que surgiram quando da implementação do sistema de gestão integrado na empresa. O questionário apresenta um conjunto de indicadores orientado para questões que reportam ao período inicial de implementação e que visam perceber o nível de envolvimento da gestão de topo e que efeitos a implementação do SGQSA está a provocar ao nível dos diferentes intervenientes (colaboradores, clientes e fornecedores).

No segundo conjunto de questões a orientação teve base a perceção do nível de conhecimento dos inquiridos sobre a implementação do SGQSA e os efeitos provocados

na organização do trabalho e as mudanças na atuação e conhecimentos dos colaboradores. O terceiro grupo de questões faz uma abordagem às alterações ocorridas nos processos, à qualidade dos produtos e à importância da monotorização da performance. Por último, incorporou-se uma quarta parte no questionário apresentado no **Anexo 1**, com um conjunto de indicadores orientados para questões que permitissem saber quais as melhorias observadas pelos inquiridos ao nível da capacidade de inovar da empresa e da identificação e implementação de melhorias a partir da análise de não conformidades ou problemas operacionais existentes.

Os dados obtidos nos questionários foram sujeitos a uma abordagem quantitativa, e as respostas estão classificadas com base em categorias definidas. Importa acrescentar que a estratégia de inquirição, foi obtida com a construção do inquérito na plataforma Google Forms, direcionando-o aos inquiridos alvo. Procurando conferir o maior grau possível de validade e fiabilidade dos resultados recenseados nesta plataforma, estes foram exportados posteriormente para a ferramenta Excel para tratamento estatístico e apresentação dos resultados em configuração gráfica. O processo de inquirição ocorreu durante 4 semanas, com início no mês de novembro de 2022.

Foram realizadas entrevistas em tom de conversa informal, mas sem perder o rumo e o foco nos aspetos fundamentais considerados no guião. No início foi realizado o enquadramento de preparação e introdução ao tema do estudo e foi solicitada autorização para gravar a entrevista com recurso a gravador áudio.

Os entrevistados foram ainda informados que a pertinência da opinião em relação aos temas abordados, teriam em consideração uma valorização relativa face à sua subjetividade e que se garantia a utilização dos dados para fins exclusivamente do estudo. Por forma a ultrapassar a possibilidade de distorção dos resultados ou respostas falsas por influência da posição hierárquica do responsável pelo projeto, as entrevistas foram realizadas por um terceiro colaborador exterior à organização. Por outro lado, pretendeu-se evitar a falta de motivação dos entrevistados para responder às perguntas ou a inadequada compreensão do significado das perguntas ou mesmo a influência de opiniões pessoais do responsável do estudo sobre as respostas dos colaboradores questionados quando do preenchimento do questionário ou da realização das entrevistas.

As entrevistas realizadas, cujo guião se apresenta no anexo 2, obedeceram a um roteiro de suporte e orientador do entrevistador para evitar o enviesamento dos temas e indefinição dos temas a abordar. O roteiro foi construído com questões que permitissem a pesquisa e análise do tema proposto neste estudo de caso. As questões colocadas foram elaboradas de forma a permitir a liberdade do entrevistado nas suas respostas e tiveram em conta a função do entrevistado na organização. No entanto, estes foram conduzidos de acordo com o discurso do entrevistado em relação as questões colocadas, sempre direcionadas para os objetivos do estudo.

A sua estrutura teve por base o mesmo conjunto de indicadores utilizados nas questões do questionário, isto é, perceber o nível de envolvimento da gestão de topo e que efeitos a implementação do SGQSA; perceção do nível de conhecimento dos inquiridos sobre a implementação do SGQSA; alterações ocorridas nos processos, à qualidade dos produtos e à importância da monotorização da performance e por último as melhorias observadas pelos inquiridos ao nível da capacidade de inovar e identificação e implementação de melhorias. As entrevistas decorreram de forma a estabelecer e garantir uma boa relação de confiança, empatia e segurança com o entrevistado. Numa base de saber ouvir, não interromper a linha de pensamento do entrevistado, aceitar tudo o que é dito numa atitude de neutralidade atenta e empática e sempre que necessário clarificar detalhes do discurso do entrevistado. O encerramento da entrevista foi realizado com os devidos agradecimentos.

A análise dos dados transcritos das entrevistas realizadas, foi realizada com o auxílio de uma grelha de forma que as questões/respostas permitissem clarificar os indicadores orientadores do estudo. Segundo Afonso (2005), este processo é mais ambíguo, moroso, reflexivo, e concretiza-se numa lógica de crescimento e aperfeiçoamento. Pelo que a construção da análise de conteúdo das entrevistas é efetivamente uma das fases do processo analítico das entrevistas.

Considerando a proximidade existente com os inquiridos, foi assegurada a validação dos resultados apurados com conversações sobre as questões realizadas e as respetivas respostas obtidas, de forma a aferir qualitativamente a consistência dos resultados obtidos sobre os impactos decorrentes da implementação do SGQSA na fábrica de azeitonas de conserva da Naturdelta.

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este estudo permitiu verificar que todo o processo de identificação e análise dos impactos que surgiram no decorrer da implementação do SGQSA conduziu a organização e particularmente os colaboradores, ao conhecimento de novas metodologias, objetivos e procedimentos, que devido ao seu envolvimento e participação permitiram o desenvolvimento da organização, melhorando a eficiência dos processos e o desempenho da empresa.

O envolvimento dos colaboradores no processo de aquisição de novos conhecimentos no decorrer das diversas ações de formação e sensibilização realizadas sobre o SGQSA, assim como a postura de envolvimento e compromisso, permitiram a superação de dificuldades e resolução dos impactos que surgiram na implementação do SGQSA.

A introdução de alterações com os novos procedimentos e ou conceitos em muito contribuíram para os resultados positivos alcançados. Os novos cenários e os impactos que surgiram com a implementação do sistema impuseram mudanças de atuação dos colaboradores aos mais variados níveis da organização.

Desta forma, considerando o resultado dos questionários e das entrevistas realizadas na sala de reuniões da fábrica, foi elaborado o seguinte quadro resumo dos principais impactos identificados em cada grupo de atividade.

Por questões de confidencialidade dos dados não será efetuada qualquer referência aos nomes dos indivíduos entrevistados e a transcrição das entrevistas encontra-se disponível para consulta livre nos anexos do presente estudo.

Grupos de atividade	Objetivos	Questões	Principais impactos provocados pela implementação do SGQSA
Responsabilidade da Direção	Perceber o envolvimento da gestão de topo na tomada de decisão e implementação do SGQSA	1. Considera que as chefias e os líderes da organização estão mais comprometidas com a qualidade e segurança alimentar da fábrica? 2. Como avalia o efeito da implementação do SGQSA ao nível das decisões operacionais das chefias? 3. A empresa escuta e analisa as reclamações dos clientes e aplica ações de melhoria para satisfazê-los? 4. Considera que a empresa se preocupa mais com a qualidade e segurança alimentar dos produtos para melhorar a satisfação dos seus clientes? 5. Considera que a empresa se preocupa mais com os colaboradores, fornecedores e entidades externas?	Alterações no estilo de liderança
			Alterações no processo de tomada de decisão
			Maior foco no cliente
			Aplicação de metodologia baseada em abordagem por processos
			Maior preocupação com a comunicação com as partes interessadas
Gestão de Recursos	Perceber o envolvimento dos colaboradores na implementação do SGQSA Como foi gerida a mudança ao nível da comunicação, desempenho, flexibilidade e responsabilidades dos colaboradores em todo o processo	6. Cada colaborador tem uma atitude mais responsável, postura profissional e consciência do seu contributo no resultado da empresa? 6. Os colaboradores envolvem-se mais nas soluções e questões operacionais do trabalho no seu dia a dia? 7. A empresa preocupa-se com a formação e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores? 8. Como avalia o efeito da implementação do SGQSA, em relação ao desempenho dos colaboradores e gestão das equipas?	Maior envolvimento de todos os colaboradores
			Atitude dos colaboradores mais responsável e controlada
			Separação das relações pessoais da postura e desempenho profissional
			Maior flexibilidade e capacidade para gerir a mudança
			Melhor desempenho das equipas e dos colaboradores
			Maior eficácia e eficiência da organização
			Comunicação mais eficaz e assertiva

Grupos de atividade	Objetivos	Questões	Principais impactos provocados pela implementação do SGQSA
Realização do Produto	Perceber quais os principais impactos / vantagens / desvantagem da implementação do SGQSA na atividade operacional da fábrica e ao nível dos diferentes intervenientes (colaboradores, clientes, fornecedores, outras partes interessadas)	10. Enuncie as três situações que considere de maior impacto ao nível da implementação do SGQSA na sua função e/ou área de trabalho. 11. Considera que os processos de produção, armazenamento e distribuição dos produtos apresentam melhorias significativas com a implementação do SGQSA? 12. Considera que os produtos comercializados pela empresa apresentam uma melhor qualidade e segurança alimentar para o consumidor, com a implementação do SGQSA?	Aplicação sistematizada de metodologia baseada em abordagem por processos Cumprimento total e efetivo da garantia de produzir alimentos seguros Melhoria significativa da produtividade e desempenho dos processos produtivos.
Medição, Análise e Melhoria	Perceber qual a perceção das chefias sobre os principais impactos da implementação do SGQSA Quais consideram ser os impactos mais significativos da implementação. Quais as recomendações a considerar por outras organizações que pretendem implementar um SGQSA	13. Existe uma preocupação em melhorar cada vez mais os processos e medir a sua performance? 14. Considera que a empresa tem uma estrutura capaz de inovar e responder rapidamente as necessidades e mudanças impostas pelo mercado? 15. A empresa sistematicamente identifica, analisa falhas e apura causas, resolve problemas e comunica a evolução dos resultados obtidos? 16. Considera que a empresa tem uma cultura de inovação e diferenciação no mercado perante os seus concorrentes? 17. Que aspetos positivos ou negativos podem ser apontados como consequências do SGQ?	Implementação de indicadores capazes de fornecer informação que promova a melhoria continua em todos os níveis da organização Garantia da aplicabilidade sistemática do ciclo PDCA que impulsiona a melhoria contínua Promoção da cultura da inovação e desenvolvimento de ideias Consciência, análise e identificação das fraqueza e fragilidades assim como dos pontos fortes e oportunidades

Tabela 6 - Resumo dos impactos identificados na transcrição das entrevistas realizadas

Fonte: Elaboração própria

No tratamento da informação obtida em cada questão realizada, iremos analisar os resultados obtidos recorrendo aos gráficos apresentados de seguida. Assim, no grupo de atividade responsabilidades da direção, temos:

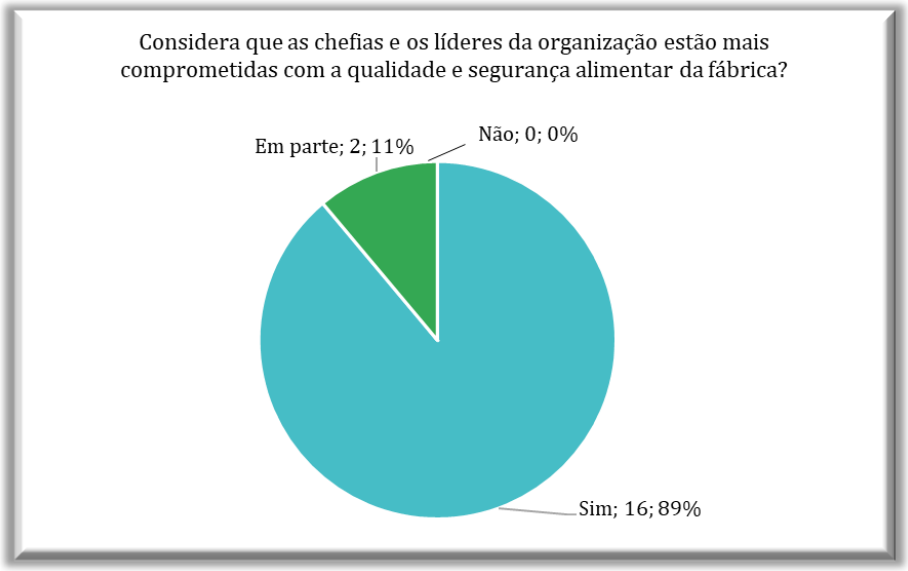


Gráfico 1 – Responsabilidade da Direção / Envolvimento da Gestão de Topo

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

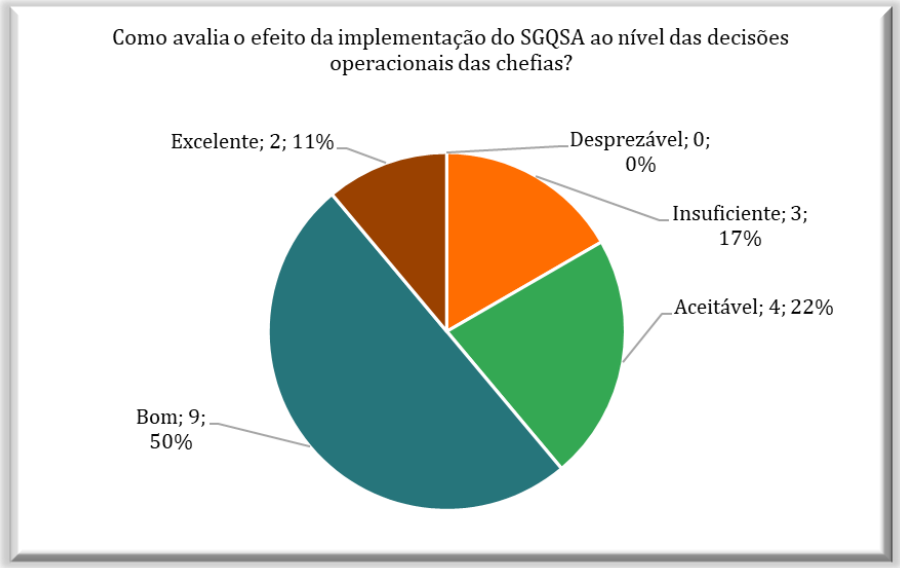


Gráfico 2 - Responsabilidade da Direção / Envolvimento da Gestão de Topo

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

Segundo o resultado da análise dos gráficos do grupo de atividade, responsabilidades da direção, nomeadamente ao nível do envolvimento da gestão de topo na tomada de decisão e implementação do SGQSA, verificou-se alguma dificuldade na implementação de rotinas novas impostas pelo processo de implementação das normas. No início, em algumas situações, as ações necessárias para a implementação nem sempre foram atendidas atempadamente e plenamente, o que provocou atrasos em relação ao planeado. Por outro lado, a comunicação assertiva e a proximidade necessária por parte da gestão, nem sempre funcionou com a eficácia desejada. Apesar do consenso e da unanimidade da decisão de implementação do sistema de gestão, as diretrizes aplicadas chocaram algumas vezes com esta decisão devido à falta de maturidade da organização traduzida pelos comportamentos operacionais das chefias e colaboradores. O fato da organização não ter um plano estratégico definido com metas, objetivos e indicadores mensuráveis também dificultou o entendimento e compreensão desta necessidade e não ajudou a comunicação. Estas situações resultaram no impacto verificado ao nível das alterações necessárias do estilo de liderança, o que implicou uma profissionalização da gestão baseada em critérios de competências e eficiência em detrimento das existentes baseadas em parentescos.

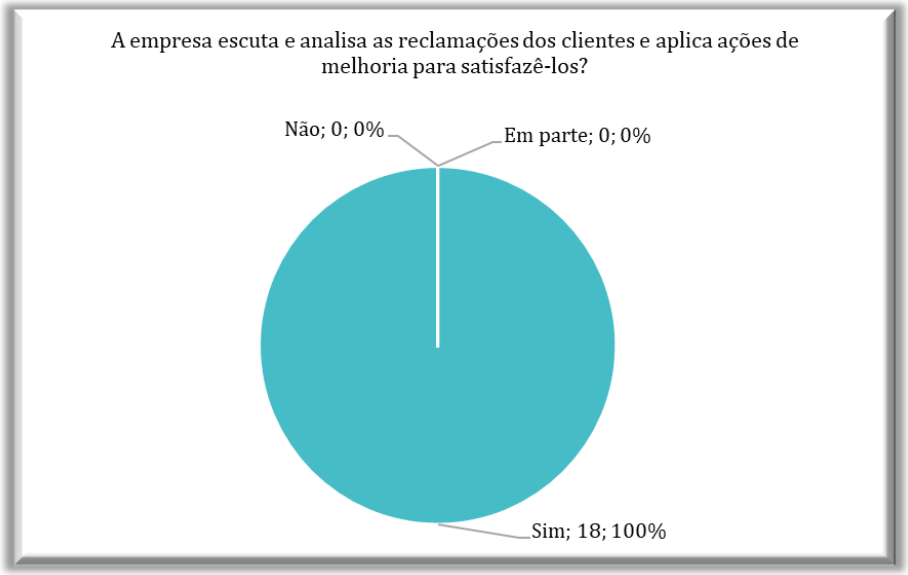


Gráfico 3 - Responsabilidade da Direção / Envolvimento da Gestão de Topo

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

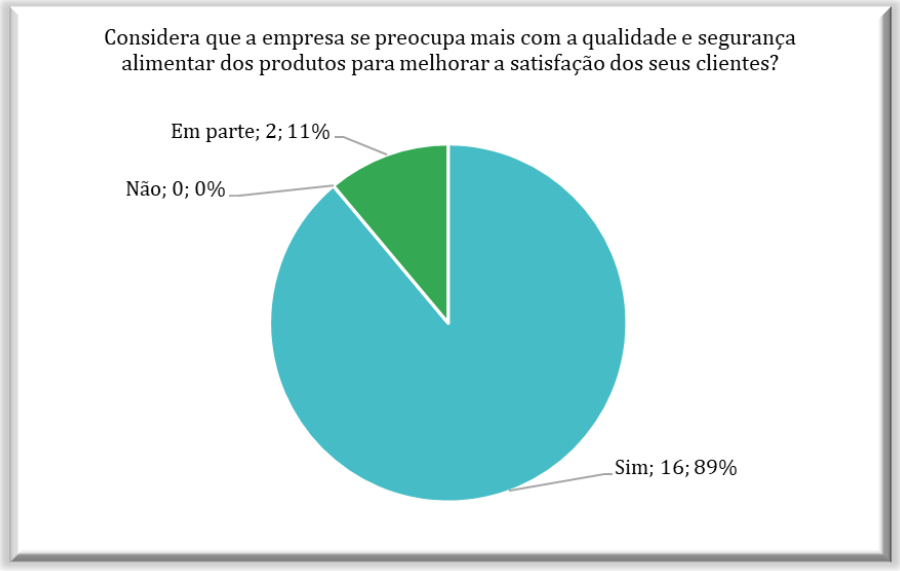


Gráfico 4 - Responsabilidade da Direção / Envolvimento da Gestão de Topo

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

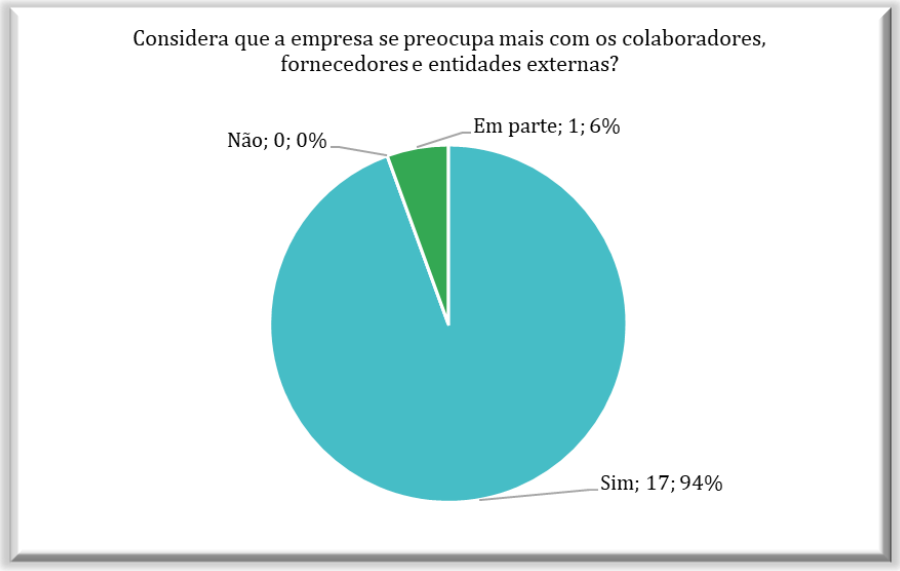


Gráfico 5 - Responsabilidade da Direção / Envolvimento da Gestão de Topo

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

Verificamos ainda na resposta das questões anteriores, que o crescente grau de exigência dos clientes e a valorização cada vez mais evidente das suas necessidades obrigou a um maior envolvimento e responsabilidade da gestão de topo e dos

colaboradores da organização. Segundo a norma NP EN ISO 9001:2015, no ponto 7.4 Comunicação, "A organização deve determinar as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o sistema de gestão da qualidade, incluindo: a) o que comunicar; b) quando comunicar; c) a quem comunicar; d)como comunicar; e) quem comunica", por outro verifica-se a relevância da capacidade e clareza na comunicação e informação entre as partes interessadas (acionistas, colaboradores, fornecedores, comunidade) que interagem com a organização sobre as necessidades e expectativas dos clientes e a real capacidade dos produtos e serviços.

Verifica-se assim, o estabelecimento de canais de comunicação entre a organização e as partes interessadas que permitem reforçar e clarificar as relações com os seus clientes, nomeadamente na gestão de reclamações.

Paralelamente, importa sublinhar que foi maioritariamente reconhecido pelos inquiridos, de que a organização estava mais envolvida na resolução dos problemas operacionais, devido à sua maior responsabilidade e consciência na intervenção e contributo no resultado da empresa.

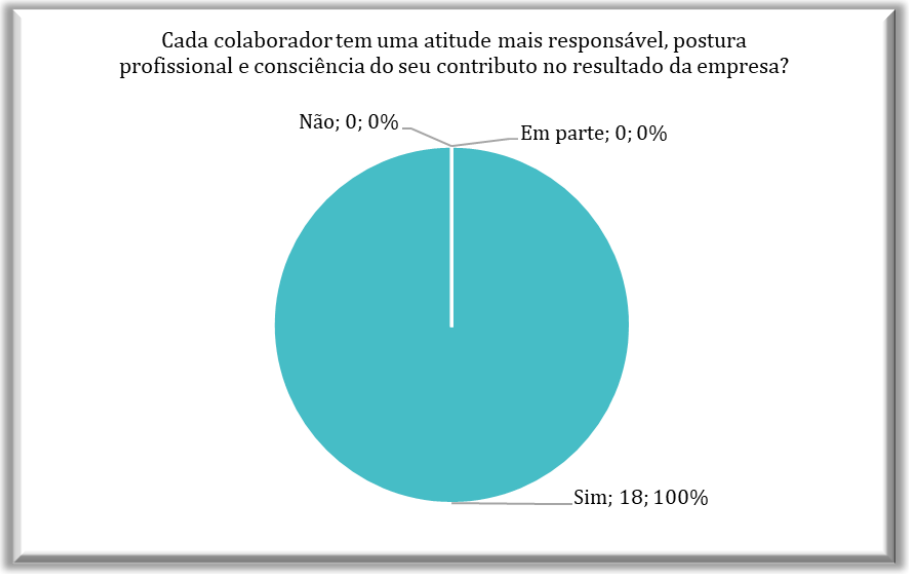


Gráfico 6 - Gestão de Recursos / Envolvimento e Competências dos Colaboradores

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

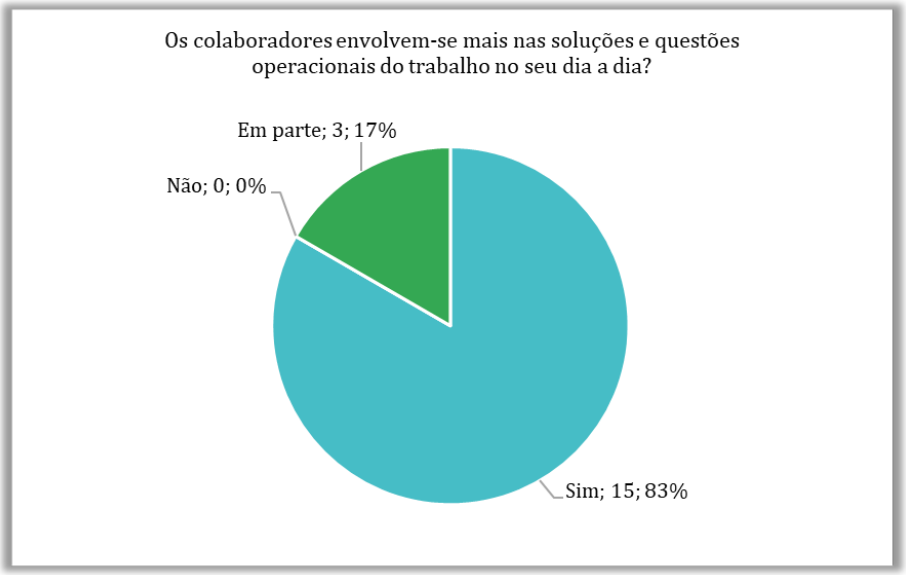


Gráfico 7 - Gestão de Recursos / Envolvimento e Competências dos Colaboradores

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

Quando convidados a pronunciarem-se sobre as ações de formação/sensibilização e o desenvolvimento de competências, os inquiridos demonstraram na sua maioria que a formação esteve presente com maior frequência e que foi decisiva no processo de implementação. Quanto ao desenvolvimento de competências, a leitura dos dados obtidos reforça este posicionamento dos inquiridos quando demonstraram pelos conhecimentos adquiridos sobre o SGQSA a importância e relevância da certificação no desempenho da empresa.

Conforme podemos verificar no estudo apresentado, a perceção dos colaboradores inquiridos sobre o aumento do conhecimento dos processos devido à introdução dos conceitos da gestão da qualidade e segurança alimentar, revelam um dos maiores impactos registados no presente estudo, a resistência à mudança que conduz à profunda alteração da cultura da organização.

O maior desafio na criação de uma cultura da qualidade vem com a consciência de que gerir o processo de mudança inclui a gestão das atitudes, desempenho e competências dos colaboradores no sentido da mudança, conforme se demonstra nos gráficos seguintes.

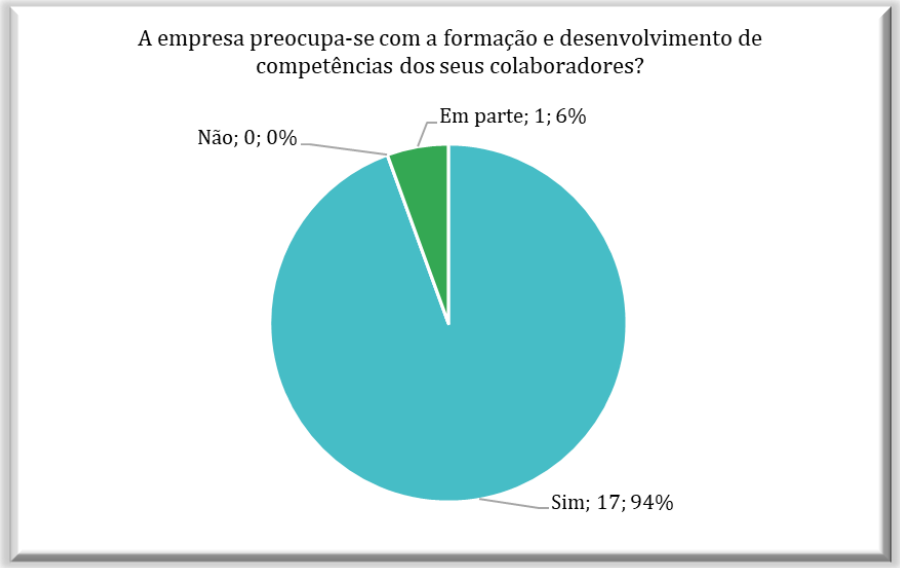


Gráfico 8 - Gestão de Recursos / Envolvimento e Competências dos Colaboradores

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

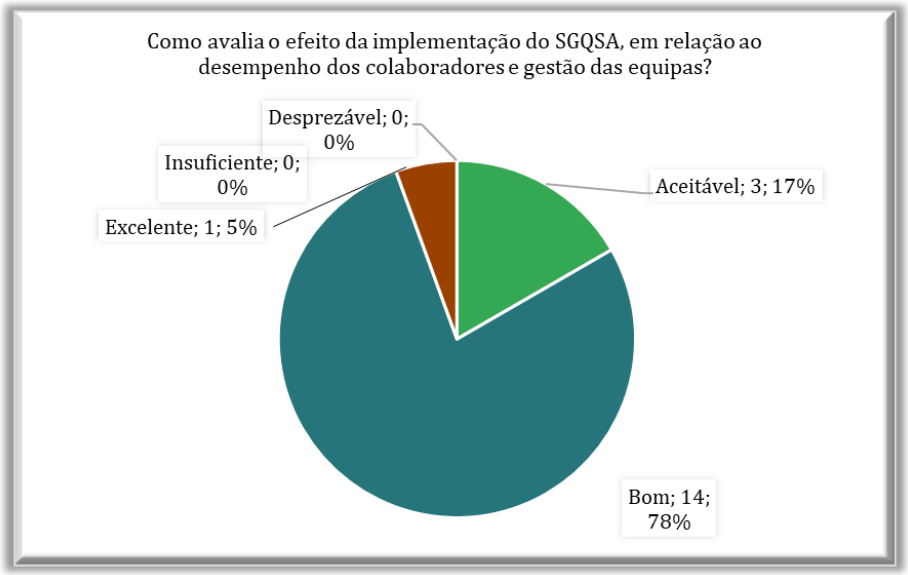


Gráfico 9 - Gestão de Recursos / Envolvimento e Competências dos Colaboradores

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

No gráfico seguinte verificamos quais as situações que os colaboradores inquiridos consideraram de maior impacto na sua função com a implementação do SGQSA.

A leitura dos dados obtidos reforça o posicionamento dos inquiridos em relação à necessidade de um maior envolvimento da gestão de topo no que diz respeito ao seguimento e medição das atividades e evidência a importância e relevância da melhoria da organização por processos e do controlo e qualidade dos produtos.

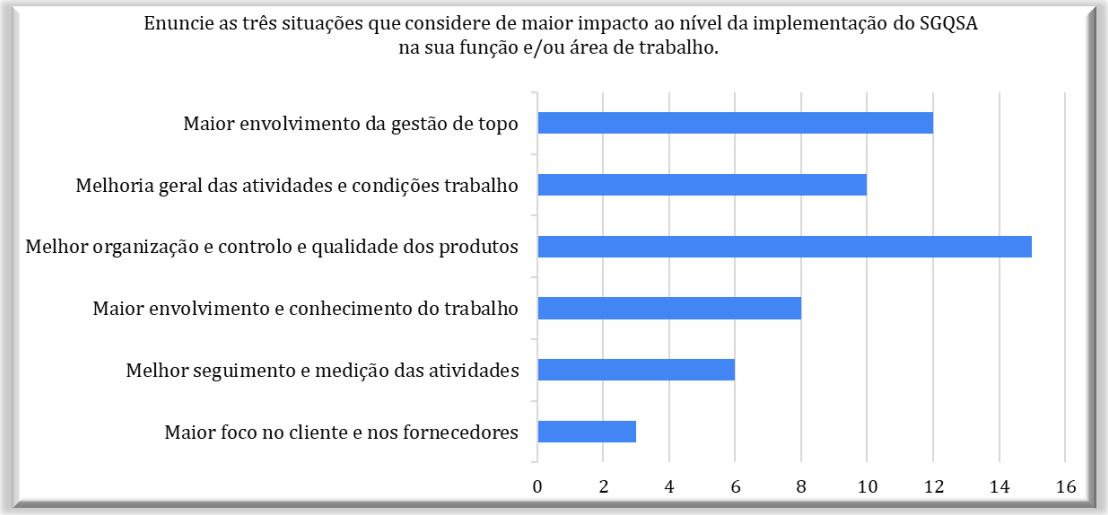


Gráfico 10 - Realização do Produto / Vantagens e Desvantagens do SGQSA

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

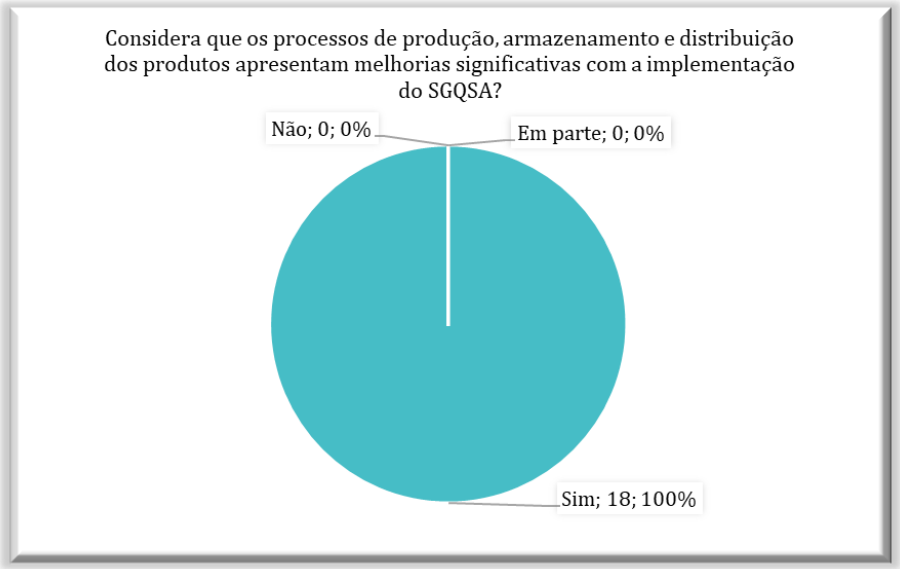


Gráfico 11 – Realização do Produto / Vantagens e Desvantagens do SGQSA

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

A leitura dos dados obtidos nos gráficos seguintes, reforça a preocupação dos inquiridos, pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento dos processos de produção dos produtos e serviços, aliada à complexidade e competitividade empresarial, contribuíram para promover a atitude consciente e responsável dos colaboradores e gestores no relacionamento com os fornecedores, clientes e outras entidades externas.

Por outro lado, é fundamental o cumprimento de requisitos como a definição clara de objetivos e indicadores capazes de medir a performance da organização face às soluções mais adequadas para cada exigência do mercado.

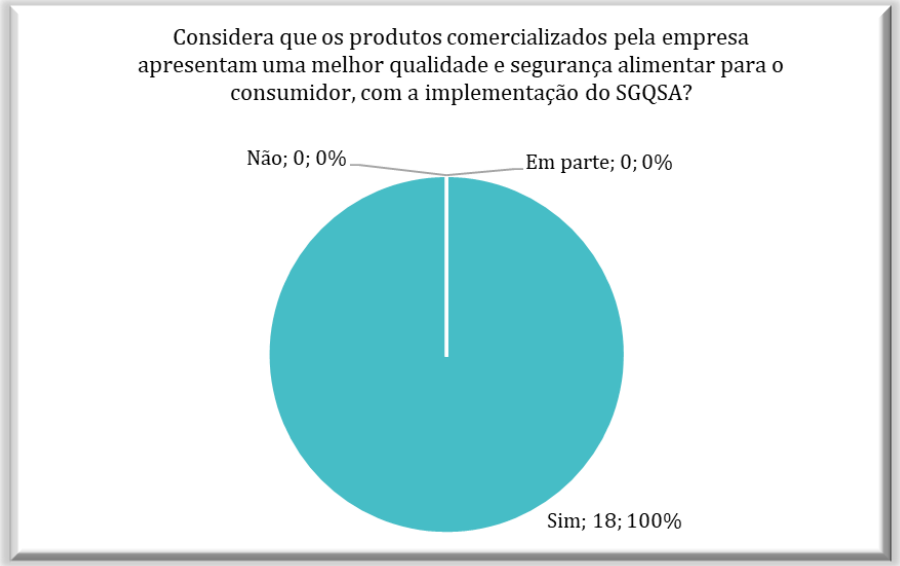


Gráfico 11 – Realização do Produto / Vantagens e Desvantagens do SGQSA

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

Efetivamente, pelas apreciações de cariz positivo manifestadas pelos inquiridos, foi possível percecionar a maior segurança alimentar e qualidade dos produtos comercializados pela empresa.

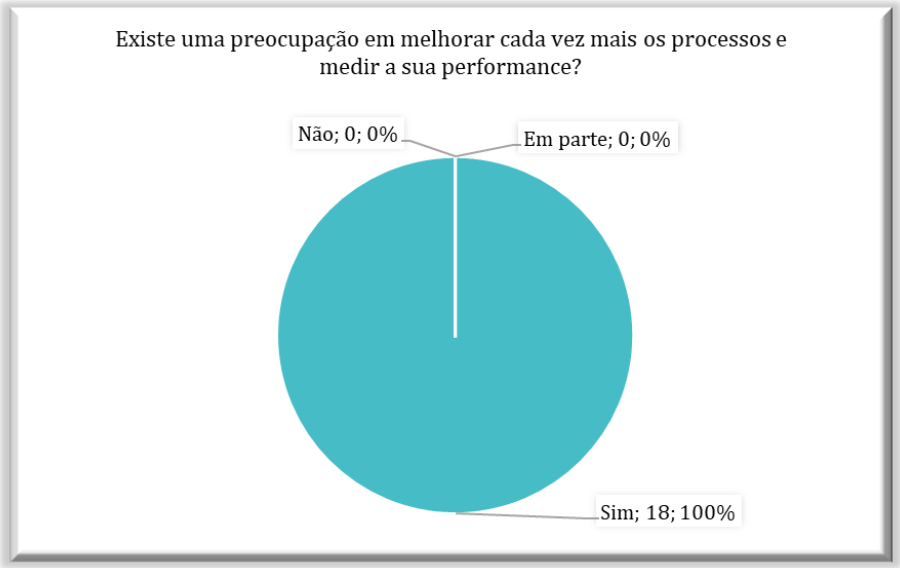


Gráfico 12 – Medição, Análise e Melhoria Contínua

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

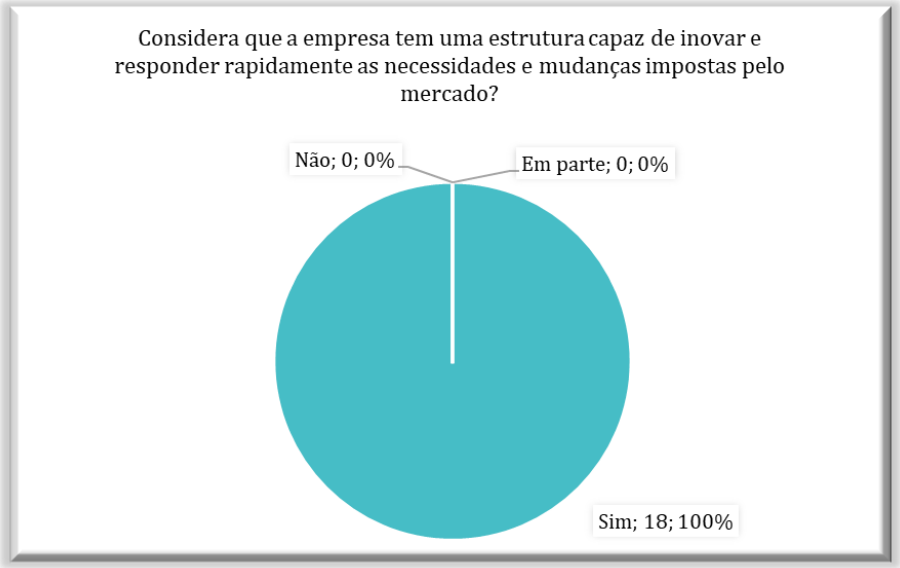


Gráfico 13 – Medição, Análise e Melhoria Contínua

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

Quando os colaboradores foram questionados sobre a capacidade de inovação da empresa, consideraram o SGQSA como uma "ferramenta de gestão" que contribui para a inovação, desenvolvimento sustentável e melhoria continua da organização. Perante uma realidade mutável e competitiva, com é a economia sem fronteiras, consideram que as organizações precisam preparar-se continuamente a fim de enfrentar os desafios da inovação e da concorrência.

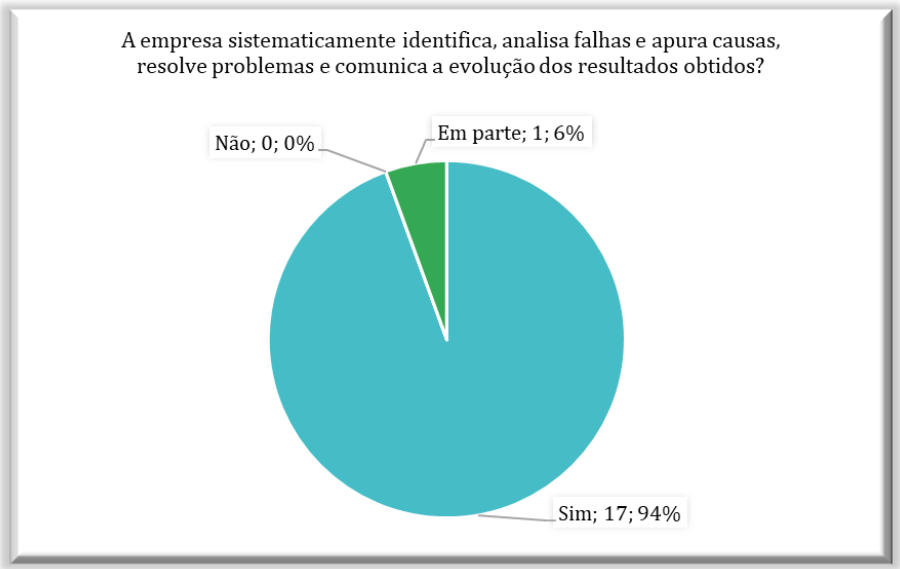


Gráfico 14 – Medição, Análise e Melhoria Contínua

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

A empresa tende a desenvolver a sua atividade dinamizando novos modelos de negócio, promovendo a diferenciação positiva em relação à concorrência, aumentando a sua aposta na investigação e desenvolvimento ou na renovação e alargamento do portfolio de produtos e ou serviços em mercados associados.

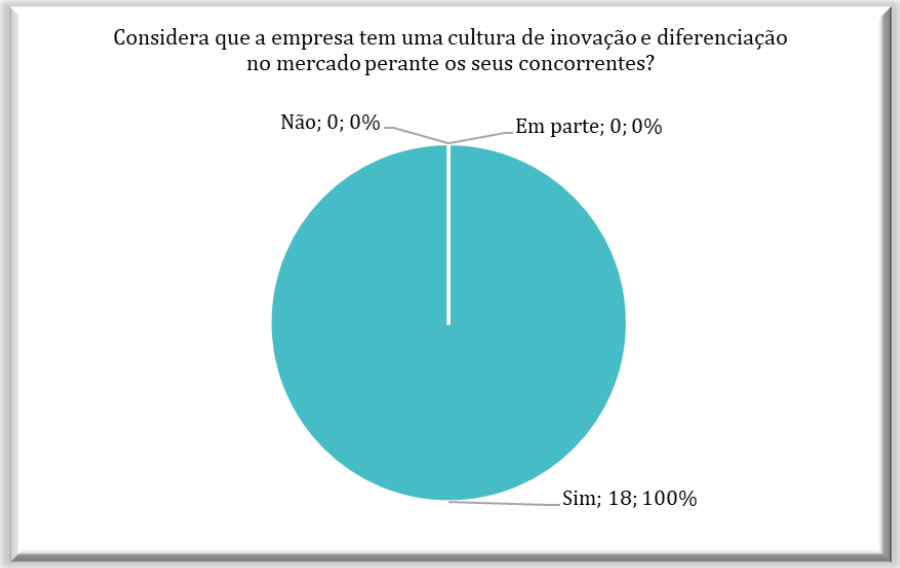


Gráfico 15 – Medição, Análise e Melhoria Contínua

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

Desenvolvendo novos negócios e introduzindo alterações na gestão e organização dos recursos materiais e humanos em busca de aumentar a eficiência operacional e o nível de excelência no serviço prestado ao cliente.

A criação de valor por meio da inovação materializa-se através do resultado de uma gestão eficiente o que resulta como sendo um fator de motivação e de reconhecimento de toda a organização.

A implementação do SGQSA, pode ser visto como o motor que impulsiona a gestão do processo de mudança. Para superar todos os obstáculos e dificuldades, é indispensável contar com pessoas empreendedoras, flexíveis, motivadas, que tenham a coragem e a disposição de assumir riscos e principalmente de mente aberta com a capacidade de gerir a mudança.

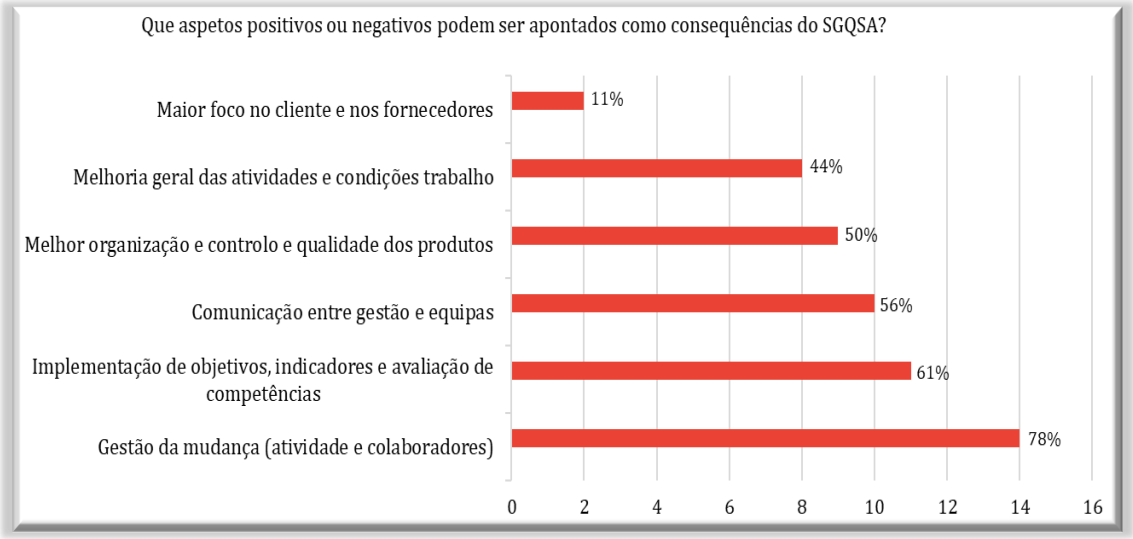


Gráfico 16 – Medição, Análise e Melhoria Contínua

Fonte: Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas (Naturdelta,, 2022)

Neste capítulo, os inquiridos revelam uma apreciação globalmente positiva a respeito dos impactos identificados na implementação do SGQSA em toda a organização. Com efeito, na interpretação dos dados recolhidos e analisados a partir da questão que identifica os aspetos/consequências positivas ou negativas que surgiram com a implementação do SGQSA da fábrica de azeitonas da Naturdelta, segundo a experiência dos colaboradores, é possível destacar por ordem crescente de referenciação, os principais impactos ao nível da gestão da mudança (78%), implementação de objetivos, indicadores (61%), melhoria da organização, controlo e qualidade dos produtos e por último o foco no cliente e nos fornecedores com 11%.

Os resultados apontam a importância de identificar, analisar e resolver os impactos que vão surgindo no decorrer da implementação do SGQSA. Com esta abordagem metódica consegue-se uma melhoria geral das atividades e condições de trabalho em todas as vertentes, com maior incidência na organização dos processos, maior rapidez e capacidade de resposta, em parte proporcionadas pelo maior envolvimento da gestão de topo e das chefias e aumento das competências dos colaboradores. A confirmar a ilação anterior está o fato dos inquiridos, enquanto gestores, responsáveis ou colaboradores, reconhecerem que a implementação do sistema de gestão da fábrica de azeitonas da Naturdelta conseguiu até ao momento cumprir com os princípios e

objetivos propostos inicialmente, independentemente dos impactos registados na sua condição operacional.

Os impactos identificados neste estudo, surgem a diversos níveis da organização, logo são referentes a inquiridos sujeitos a diferentes níveis de exigência no programa de implementação do sistema de gestão e assim uma maior eficácia na respetiva prática profissional. Particularmente na qualidade de gestor, o grau de importância atribuído à identificação, analise e resolução dos impactos que decorreram do programa de implementação do sistema de gestão é extremamente importante e tem maior expressão, como constatado, no envolvimento da gestão de topo na tomada de decisão, no próprio envolvimento operacional e competências dos colaboradores na atividade operacional da fábrica, na gestão dos recursos e desempenho na realização de produtos com mais qualidade e segurança e por fim na comunicação interna e externa com os diferentes intervenientes (colaboradores, clientes, fornecedores, outras partes interessadas).

De referenciar que por esta empresa estar inserida num grupo empresarial de grandes dimensões como é o Grupo Nabeiro, tem um apoio privilegiado de outras entidades como Centro de Formação e Pós-Graduação Rui Nabeiro na formação e qualificação dos seus colaboradores e também pela equipa dos Sistemas de Gestão Integrados da Novadelta, com toda a sua experiência neste tipo de projetos.

Se por um lado a generalidade dos colaboradores revelam ter conhecimento das diferentes etapas do programa de implementação do SGQSA, a informação empírica recolhida converge para a conclusão de que o conhecimento dos impactos que surgem na implementação destas normas e na certificação da empresa permite confirmar e valorizar os principais aspetos relacionados com a temática da qualidade e da segurança alimentar apontados pela literatura, e que vão ao encontro com os objetivos deste estudo.

No cômputo geral, sublinhamos a relevância dos principais pontos, que permitem reafirmar a hipótese de estudo subjacente a este estudo de caso.

CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

Este estudo mostra que o conhecimento, análise e tratamento dos impactos que surgiram durante o processo de implementação do sistema de gestão da qualidade e segurança alimentar, da fábrica de azeitonas de conserva da Naturdelta, constituiu para os gestores, responsáveis e colaboradores, uma mais-valia para o desempenho da organização. Revelou-se um instrumento relevante, capaz de desenvolver estratégias e metodologias que permitiram ultrapassar barreiras e obstáculos que surgiram na sequência de todas as mudanças que ocorrem na organização e que consequentemente impactaram o reconhecimento e satisfação dos clientes e de outras partes interessadas, para além das inúmeras melhorias d desempenho operacional que pôde proporcionar, entre outras situações, tais como, o acesso a novos mercados e reconhecimento da imagem/marca.

No entanto, como verificamos, existem também obstáculos que provocam impactos capazes de comprometer o sucesso dos projetos de implementação de SGQSA, exigindo por isso um elevado grau de comprometimento da gestão de topo no processo de tomada de decisão e na liderança e comunicação destes projetos.

As pessoas que pertencem às organizações apresentam normalmente um comportamento baseado em aspetos lógicos e condicionado por paradigmas culturais, que surgem ao longo da história da empresa e da atuação e orientação dos seus líderes.

Além deste contexto, os indivíduos têm os seus interesses pessoais e valores sociais que também podem interferir com a rotina profissional de ter que cumprir procedimentos e assumir responsabilidades. Estes fatores constituem só por si, uma resistência à mudança impeditiva da implementação de qualquer sistema de gestão com sucesso. Com efeito, os dados recolhidos e analisados a partir dos questionários das chefias e do inquérito dirigido aos colaboradores da fábrica de azeitonas da Naturdelta, complementados com o recurso a uma análise qualitativa do conhecimento decorrente do acompanhamento do programa de implementação do SGQSA desde a decisão inicial até à presente fase de implementação, permitem demonstrar que todo o trabalho desenvolvido na identificação, analise e tratamento dos impactos ocorridos durante a implementação do programa do SGQSA, permitiu a criação de uma nova cultura de qualidade e segurança alimentar na organização.

Esta nova postura conseguida com um plano de comunicação suportado no envolvimento mais ativo por parte da gestão e dos colaboradores, acaba por se revelar como uma ferramenta eficaz para ultrapassar a resistência à mudança que carateriza os processos de alteração de rotinas de trabalho e de práticas profissionais no contexto laboral.

De facto, a capacidade de elevar a motivação dos colaboradores para níveis que permitam ultrapassar os impactos e as questões de resistência à mudança, promove o e cumprimento dos objetivos definidos, assim como a aplicabilidade do próprio programa de implementação do SGQSA, revelando-se como o motor de todo este sistema.

Considerando o âmbito da implementação do SGQSA na organização, foi evidente que o maior conhecimento e experiência dos colaboradores dos sistemas integrados da Novadelta, empresa do grupo Nabeiro, e posteriormente decorrente do processo de formação dos colaboradores, permitiu uma adequada implementação do SGQSA desta organização, relativamente aos novos processos constituídos, aos indicadores e objetivos, aos registos, controlos e documentação de suporte assim como o envolvimento/participação das equipas de primeira linha e dos restantes colaboradores que não pertencem diretamente à equipa da segurança alimentar responsável por identificar e promover os ciclos de Melhoria Contínua.

Foi igualmente possível verificar após uma maior assimilação e consolidação dos conhecimentos adquiridos nas ações de formação e sensibilização, que a abordagem por processos, procedimentos e registos contribuíram para uma melhoria global do funcionamento da organização conforme apurado no tratamento estatístico dos dados recolhidos. No entanto, inicialmente surgiu a dificuldade de interpretação das normas por parte dos colaboradores devido à linguagem específica e ao tempo necessário para assimilar e implementar todos os novos conceitos do SGQSA.

Para ultrapassar estes impactos, a organização preparou no seu programa de implementação do SGQSA, ferramentas informáticas para otimização e gestão das operações e processos. Estas ferramentas são um suporte fundamental para o sucesso de qualquer projeto que apresente uma grande componente de resistência à mudança.

Importa assim monitorizar a resistência à mudança porque quando os colaboradores foram questionados durante a implementação sobre esta realidade e os seus efeitos foi possível consubstanciar que o envolvimento de todos, a formação, informação e comunicação permanente contribuíram para superar esta realidade e os impactos que dai decorrem.

Por um lado, temos a redução de custos de funcionamento que se verificou com a melhoria do desempenho operacional orientada para a melhoria continua dos processos e para a satisfação dos clientes internos e externos, também contribuiu para esta nova cultura da qualidade com colaboradores mais conhecedores, motivados e recetivos às exigências que a adoção de um SGQSA implica, construindo sobre ele um conjunto de perceções positivas e incorporando um conjunto de práticas e novos procedimentos com reflexo no seu quotidiano profissional. Destes procedimentos destacam-se, após a divulgação e comunicação da política da qualidade e segurança alimentar, os procedimentos operacionais e os registos de controlo dos requisitos inerentes ao plano de segurança alimentar. No entanto, registou-se também um impacto económico com os custos dos recursos humanos associados ao funcionamento e cumprimento dos requisitos do SGQSA, das ferramentas informáticas para otimizar os processos de produção e os fluxos de comunicação e informação e das entidades certificadores.

Verificou-se neste estudo que quando corretamente implementado, um SGQSA representa eficiência e uma permanente oportunidade de melhoria contínua dos processos e respetivamente de toda a performance da organização.

Para o demonstrar, quantificaram-se de forma adequada todos os processos relacionando-os diretamente com a performance da organização, de forma a conseguir medir o nível de compromisso com a melhoria dos produtos, serviços ou processos. Este procedimento é chave para uma resposta de sucesso aos clientes e ao mercado competitivo. As apreciações, de cariz positivo, manifestadas pelos inquiridos, de acordo com os dados estatísticos apurados, confirmam que a competitividade gera crescimento e constitui uma vantagem competitiva diferenciadora quando suportada pela qualidade dos produtos e serviços, capacidade de resposta ao cliente, eficiência e inovação.

Neste momento, importa referir que a organização se encontra na fase de resolução das não conformidades registadas na primeira auditoria interna e que brevemente estará preparada para a etapa final da auditoria de concessão da certificação pelas normas NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade e NP EN ISO 22000:2005. Sistemas de gestão da segurança alimentar.

Em termos de conclusão, importa referir que, conforme demonstrado, a liderança e gestão da comunicação no processo de implementação do SGQSA, dirigida aos respetivos colaboradores, constitui um instrumento eficaz para ultrapassar os possíveis impactos que possam ocorrer no interior da organização, assentes em posturas e práticas profissionais conservadoras, passivas e pouco recetivas à mudança.

Efetivamente, foi possível implementar uma metodologia que permitiu, o envolvimento gradual de todos e estabelecer ciclos de melhoria contínua. A comprovar esta ilação acresce o facto de, no seguimento da implementação do SGQSA, verificar-se uma melhoria na aplicação das metodologias de planeamento, medição, avaliação e correção. Conseguiu-se uma maior agilização na identificação, análise orientação e controlo dos impactos que surgiram durante a implementação do programa de implementação do SGQSA e o cumprimento efetivo de todos os objetivos gerais e específicos propostos no início deste trabalho, superando mesmo as espectativas em algumas situações como foi possível constatar.

CAPÍTULO VI - LIMITAÇÕES E ENSINAMENTOS DO ESTUDO DE CASO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS PROJETOS

No decorrer do presente trabalho foram sentidos alguns obstáculos e limitações, nomeadamente no que diz respeito à disponibilidade dos colaboradores e à forma como alguns colaboradores responderam ao questionário, não tendo aprofundado as questões de desenvolvimento, dando respostas mais curtas e diretas, porém suficientes para o desenvolvimento do presente estudo. Podemos ainda considerar como limitação/recomendação deste estudo, o fato das respostas obtidas poderem ser ou não alargadas à totalidade do universo de potenciais respondentes exteriores à empresa, como clientes e fornecedores.

Desta forma, este trabalho pode também proporcionar recomendações, constituindo pela divulgação dos resultados obtidos junto da organização um fator de discussão e analise de melhorias a implementar. Perceber quais os impactos e fatores de maior destaque e relevância na implementação do SGQSA pode promover comportamentos facilitadores que permitam facilmente ultrapassar as resistências à mudança identificadas na organização.

Em relação a outros estudos futuros sugere-se o desenvolvimento no sentido da comparação dos resultados obtidos em empresas de diferentes atividades, de forma a identificar impactos semelhantes e analisar as principais diferenças que possam ocorrer.

Para finalizar, recomenda-se também o estudo dos impactos decorrentes da implementação de outras normas ISO, referentes a outros sistemas de gestão, para complementar a abrangência do estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2022., A. D.-s.-i. (s.d.). *ASSOCIACIÓN DE EXPORTADORES E INDUSTRIALES DE ACEITUNAS DE MESA (2014). Datos generales del setor. Disponível em: https://asemesa.es/en/general-sector-information/ Acesso em 20 de abril de 2022.* Obtido de ASSOCIACIÓN DE EXPORTADORES E INDUSTRIALES DE ACEITUNAS DE MESA (2014). Datos generales del setor. Disponível em: https://asemesa.es/en/general-sector-information/ Acesso em 20 de abril de 2022.

AEP. (2003). *Manual Pedagógico PRONACI Qualidade. .* Lisboa: Associação Empresarial Portuguesa.

Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico. .*

Agroportal. (2022). *Governo determina proteção à denominação Azeitona Galega da Beira Baixa.* Obtido em 8 de dezembro de 2022, de Agroportal: https://www.agroportal.pt/governo-determina-protecao-a-denominacao-azeitona-galega-da-beira-baixa/

Almeida, J. D. (2014). *Different perspectives on management systems integration. Total Quality Management and Business Excellence.*

Almeida, J. S. (2012). *Integrated management systems—Quality, environment, and health and safety: Motivations, benefits, difficulties, and critical success factors* (Vols. Book of abstracts, The International Symposium on Occupational Safety and Hygiene— SHO 2012). Guimarães.

Al-Mudimigh, A. Z. (2004). *Extending the concept of supply chain: The effective management of value chains.* Obtido em 5 de Outubro de 2022, de http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527303002548

Ana, R. V. (2017). *A Sensibilidade das Empresas para uma Norma Integradora de Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança – Caso das Empresas da Região Centro.* Instituto Politécnico de Coimbra, Dissertação de Mestrado, Coimbra. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/20913/1/Ana_Serralheiro.pdf

Andrade. (2002). *Improving the Quality of Human Services Through Results-Oriented Human Resource Management.* Florida, EUA: The Center of Study of Social Policy.

Andrade, A et all. (2002). *Improving the Quality of Human Services Through Results-Oriented Human Resource Management.* Florida, EUA: The Center of Study of Social Policy.

Andrade, M. (1997). *Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos de graduação* (2ª ed.). Atlas.

APA, A. P. (2020). *American Psychological Association*. Obtido de APA style blog. https://apastyle.apa.org/blog.: https://apastyle.apa.org/blog.

APCER. (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015.* Obtido em 15 de abril de 2022, de apcergroup.com: https://apcergroup.com/pt/guias-e-publicacoes

APCER, A. P. (2006). *Guia interpretativo NP EN ISO 22000:2005.* Leça da Palmeira, Portugal. Obtido em 14 de abril de 2022, de Associação Portuguesa de Certificação. Guia interpretativo NP EN ISO 22000:2005. APCER. 2006, Leça da Palmeira, Portugal.

AR, A. d. (30 de Outubro de 2022). *Portugal a Liderar a Olivicultura Moderna Internacional*. Obtido de Assembleia da República: https://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a566b786c5a793944543030764e304e4254533945623 24e31625756756447397a51574e3061585a705a47466b5a554e7662576c7a633246764c3259314f574d784d6d59354c574e6c4f

Araújo, M. (1997). *Segurança alimentar: os perigos para a saúde através dos alimentos: o sistema de segurança HACCP: uma abordagem para aplicação prática na restauração.* Lisboa: Meribérica Líder.

ASEMESA. (2014). *Datos generales del setor.* (A. d. Mesa, Ed.) Obtido em 6 de Outubro de 2022, de asemesa.es: http://www.asemesa.es/content/datos_generales_del_setor

Barbosa, M. L., Duarte, A. L., Mariano, L., & Martins, I. (2003). *Segurança Alimentar Produtos de Origem Animal. Indústria da Carne.* Lisboa: Tipografia Macarlo, LDA.

Barranco, D. (2008). *El Cultivo del Olivo* (6ª edição ed.). (Coédición, Ed.) Córdoba, Espanha: Variedades y Patrones.

Batista P, P. G. (2003). *Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar - Os perigos para a segurança alimentar no processamento de alimentos.* Obtido em 15 de março de 2022, de Forvisão - Consultoria em formação integrada, Lda: https://forvisao.pt/

Bernardo, M. C. (2012). *Do integration difficulties influence management system integration levels ?. Journal of Cleaner Production.*

Bianchi, G. (2003). *Lipids and phenols in table olives. European Journal of Lipid Science and Technology.*

Briscoe, J. F. (2005). *The Implementation and Impact of ISSO 9000 Among Small Manufacturing Enterprises. Journal of Small Business Management.*

Briz, J., & Felipe, I. (2011). *La Cadena de Valor Agroalimentaria.* Madrid: Editorial Agrícola.

Cabezas, J. M. (2011). *La aceituna de mesa: nociones sobre sus características, elaboración y cualidades.* Obtido em 24 de abril de 2022, de http://multimedia.dipusevilla.es/fundacionaceituna/documentos/libroaceitunamaqueta0804

Caiado, A. L. (2004). *Estudo da implantação de um programa de qualidade no Hospital Geral de Goiânia.* Campinas: Universidade Estadual de Campinas.

Caldas, M., & Hernandez, J. (abr./jun. de 2011). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas, 41*(2), 45.

Campos, M. A. (2008). Segurança Alimentar - O sistema HACCP. (R. L.-E. Ensaios, Ed.)

Cao, Q., Baker, J., & Hoffman, J. (2011). The role of the competitive environment in studies of strategic alignment: a meta-analysis. *50*, pp. 567-580. Obtido em 20 de setembro de 2022, de http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207543.2010.538742#.Uxhc5_l_v0N

CAP. (2010). *Caracterización del setor de la aceituna de mesa en Andalucía.* (C. d. Pesca, Ed.) Obtido em 20 de setembro de 2022, de http://multimedia.dipusevilla.es/fundacionaceituna/documentos/caracterizaciondelsetoraceitunademes a.pdf

Capricho, L., & Lopes, A. (2007). *Manual de gestão da qualidade* (1ª ed.). Lisboa, Portugal: Editora RH.

Carlos, A. O. (2006). Uma Proposta para a Integração de Sistemas de Gestão. *Tese de Doutoramento*. Universidade Federal de Pernanbuco. Obtido em 15 de julho de 2022, de https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/5193/1/arquivo7437_1.pdf

Cerqueira, J. P. (2006). *Sistemas de Gestão Integrados.* Rio de Janeiro:: Qualiymark.

Cerqueira, J. P. (2006). *Sistemas de Gestão Integrados: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, AS 8000, NBR 16001 - Conceitos e aplicações.* Rio de Janeiro: Qualitymark.

Chan, L., & M., W. (2002). *Quality function deployment: A literature review, European.*

Chang, D. S. (2005). *Measuring the relative Efficiency of a firm's ability to achieve Organizational Benefits after ISO Certification. Total Quality Management.*

Ciafardini G, Z. B. (2005). *Effect of lipase-producing yeast on the oily fraction of microbiologically debittered table olives. European Journal of Lipid Science and Technology.*

Ciafardini, G. Z. (2005). *Effect of lipase-producing yeast on the oily fraction of microbiologically debittered table olives.* European Journal of Lipid Science and Technology.

COI. (2004). *COI/OT/NC nº 1 (2004), Norma Comercial Aplicable a las Aceitunas de Mesa.* (C. O. Internacional, Ed.) Obtido em 20 de setembro de 2022, de coi.es: C:\Users\carlos.madeira\Documents\Mestrado PME\Tese Mestrado\Tese\Base dados

COI. (2012). *General Description of Olive Growing in Portugal.* Obtido em 1 de Novembro de 2022, de internationaloliveoil.org: https://www.internationaloliveoil.org/olive-world/

COI. (2014). *Sobre las Aceitunas de mesa.* (C. O. Internacional, Ed.) Obtido em 1 de novembro de 2022, de internationaloliveoil.org: Consejo Oleícola Internacional (2014) – Sobre las Aceitunas de mesa. Disponível em: http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/77-about-olives. Acesso em 30 de abril de 2014.

COI. (2021). *Estadísticas mundiales de las aceitunas de mesa.* Obtido em 1 de novembro de 2022, de internationaloliveoil.org: https://www.internationaloliveoil.org/que-hacemos/unidad-de-asuntos-econonicos-y-promocion/?lang=es#figures

Comissão do Codex Alimentarius, C. 1.-1. (2003). *Código de Práticas Internacionais Recomendadas. Princípios Gerais de Higiene Alimentar; rev. 4 - 2003.*

Comissão Europeia. (2005). Do campo à mesa. Uma alimentação segura para os consumidores europeus. (S. d. Europeias, Ed.)

Consejo Oleícola Internacional. (2012). *COI,General Description of Olive Growing in Portugal.* (C. O. Internacional, Ed.) Obtido em 20 de setembro de 2022, de Consejo Oleícola Internacional: C:\Users\carlos.madeira\Documents\Mestrado PME\Tese Mestrado\Tese\Base dados

Correia, W. (2002). *Modelo para integração dos sistemas de gestão da qualidade (ISO 9001), meio ambiente (ISO 14001), saúde e segurança (OHSAS 1800), utilizando o QFD como ferramenta.* Universidade Federal de Pernanbuco, Mestrado em Engenharia de Produção. Pernanbuco, Brasil: Universidade Federal de Pernanbuco.

Cosme Pereira, I., & Dumke de Medeiros, D. (2011). *Modelo para integração dos sistemas de gestão da qualidade, meio ambiente, segurança, saúde ocupacional e responsabilidade*

social em uma empresa têxtil. Universidade Federal de Pernanbuco, Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação, Pernanbuco, Brasil. Obtido em 5 de outubro de 2022, de https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/5969

Crato, C. (2010). *Qualidade: Condição de Competitividade.* Porto: SPI – Sociedade.

Creswell, J. W. . (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.* Porto Alegre: Artmed.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free.* New York: McGraw-Hill.

de Castro A, B. M. (2001). *Fermentation of washing waters of Spanish-style green olive processing. Process Biochem.*

De Castro, A., & Brenes, M. (2001). *Fermentation of washing waters of Spanish-style green olive processing. Process Biochemistry* (36 ed.).

del Castillo-Peces, C., Mercado-Idoeta, C., Prado-Roman, M., & del Castillo-Feito, C. (2018). *The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards.* (E. R. Economics, Ed.) Obtido em 1 de novembro de 2022, de sciencedirect.com: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883417300086?via%3Dihub

Deming, W. E. (2000). *Out of The Crisis.* Cambridge, Massachussetts, EUA: MIT Press.

DGADR. (2010). *Produção Integrada do Olival.* (D. G. Rural, Ed.) Obtido em 1 de dezembro de 2022, de DGADR.GOV: http://www.drapc.min-agricultura.pt/base/documentos/prodi_olival_2ed.pdf

DGADR. (2021). *Produtos Tradicionais e DOP/IGP/ETG.* (D.-G. d. Rural, Ed.) Obtido em 1 de dezembro de 2022, de DGADR.GOV: https://www.dgadr.gov.pt/dop-igp-etg

Dias, J. (2008). *As Desvantagens do Sistema de HACCP.* Obtido em 8 de junho de 2022, de Hipersuper: http://www.hipersuper.pt/2008/09/05/as-desvantagens-do-sistema-de-haccp/

DRAPN. (2014). *Azeitona de Conserva Negrinha de Freixo.* Obtido em 1 de dezembro de 2022, de DRAPN.MIN: http://www.drapn.min/agricultura.pt/drapn/conteudos/FICHAS_DRATM/azeite+azeitona.pdf.

Epralima. (2014). *Sistema HACCP - Noções Básicas.*, 15. Obtido em 10 de junho de 2022, de Confap: www.confap.pt/media/116/File/Sistema-HACCP.pdf

ESA. (2022). *Segurança Alimentar.* Campo Maior: Naturdelta.

Escaciano, C. F. (2002). *Linking the firm's technological status and ISO 9001 certifications: Results of na empirical research.* Technovation.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (1992). *The Management and Control of Quality.* Minneapolis: West Publishing.

Fantinato, S. R. (2017). *Estudo da resistência à mudança e sua interferência na implantação de um sistema de gestão da qualidade.* Revista Espacio.

FAO. (2001). *Food and Agriculture Organization of the United Nations.* Obtido de fao.org: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/ValueChain.pdf

FAO e WHO. (2003). *Codex Alimentarius, Basic Text on Food Hygiene.*

FDA. (2017). *Summary of Changes In the FDA Food Code 2017.* (U. &. Administration, Ed.) Obtido em 8 de Dezembro de 2022, de fda.gov/: https://www.fda.gov/

Fearne, A. (2009). *Sustainable Food and Wine Value Chains. Government of South Australia.* Austrália, Austrália.

Feigenbaum, A. V. (1961). *Total Quality Control.* New York: McGraw-Hill. .

Fernandes, E., Ramalhosa, E., & Silva, M. F. (2012). *Sistemas de Gestão da Segurança Alimentar. Guia para a sua implementação em unidades de restauração.* Lisboa: Edições Sílabo.

Fernandes, J. O. (2014). *Pesticidas no azeite virgem: Qual o risco? Riscos e Alimentos: óleos e azeites* (Vol. 7). (A. d. Económica, Ed.) Lisboa, Portugal.

Fernández, A., Díez, M., & Adams, M. (1997). *Table olives. Production and processing.* London: Chapman & Hall.

Ferreira, P. L. (1991). Definir e Medir a Qualidade de Cuidados de Saúde. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 93-112. Obtido em 10 de abril de 2022, de http://www.ces.fe.uc.pt/publicacoes/rccs/artigos/33/Pedro%20Lopes%20Ferreira%20%20Definir%20e

Fetzner, M. A., & Freitas, H. M. (2012). Repensando questões sobre mudança, afeto e resistência na implementação de SI. *Revista Eletrônica de Administração, 18*(1), 1-26. doi:10.15

Fonseca, L. M., & Domingues, J. P. (2018). *The best of both worlds? Use of Kaizen and other continuous improvement methodologies within Portuguese ISO 9001 certified* (Vol. 30). The TQM Journal.

Fragata, A., & Pinto, A. (2011). *A Governança da cadeia global de valor da Pêra Rocha.* (E. P. Moeda, Ed.) Agrorural – Contributos científicos.

Fragata, A.; Pinto, A.S. (2011). *A Governança da cadeia global de valor da Pêra Rocha.* (C. E. Reis., Ed.) INRB e Casa da Moeda: Agrorural – Contributos científicos. INRB e Casa da Moeda.

Garvin, D. A. (1988). Managing Quality.

Gomes, P. J. (2004). *A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação* (Vol. 2). (C. BAD, Ed.)

Gómez AHS, Garcia PG, & LR., N. (2006). *Trends in table olive production. Elaboration of table olives. Grasas y Aceites.*

GPP. (2012). *Anuário Agrícola – Informação de Mercados.* (G. d. Políticas, Ed.) Obtido em 10 de Setembro de 2022, de http://www.gpp.pt/pbl/Monog/anuario2012.pdf.

GPP. (2016). *Industriais de Azeitona de Mesa e Azeitona Rececionada – Evolução.* (G. d. Políticas, Ed.) Obtido em 10 de setembro de 2022, de gpp.pt: https://www.gpp.pt/index.php/estatisticas-e-analises/siaz-azeitona-de-mesa-2019-20

GPP. (2021). *Anuário Agrícola – Informação de Mercados.* Obtido de gpp.pt: http://www.gpp.pt/pbl/Monog/anuario2021.pdf.

Hill, C. W. (2011). *Essentials of Strategic Management.* Cengage Learning.

Hutkins, R. (2006). Microbiology and Biotechnology of Fermented Foods. *Blackwell Publishing, Hoboken.* Obtido em 1 de novembro de 2022, de https://www.scirp.org/%28S%28351jmbntvnsjt1aadkozje%29%29/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2877715

IAPMEI. (2022). *Os sistemas de gestão da qualidade e da segurança alimentar.* Obtido de iapmei.pt: https://www.iapmei.pt/EVENTOS/Aspetos-Relevantes-no-Sistema-de-Gestao-de-Qualid.aspx

IFS, C. (2014). *International Featured Standards*. Obtido em 10 de junho de 2022, de ifs-certification.com: https://www.ifs-certification.com/index.php/en/

INE. (2014). *Boletim Mensal de agricultura e pescas.* Obtido de ine.pt.

INE. (2020). *Área de produção e produtividade das principais culturas.* Obtido em 10 de setembro de 2022, de ine.pt: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Load&userTableOrder=173&tipoSeleccao=1&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true

INE. (2022). *Previsões Agrícolas.* Obtido em 10 de setembro de 2022, de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_texto=campanha&frm_modo_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_data_ini=&frm_data_fim=&frm_tema=QUALQUER_TEMA&frm_area=o_ine_area

Inês Campos. (2015). *Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar.* Universidade do Minho, Dissertação de Mestrado. Universidade do Minho. Obtido em 15 de abril de 2022, de https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/47526/1/Ines%20Barbosa%20Campos.pdf

INIAV. (2022). *Valorização de Variedades de Oliveira Autóctones para Conserva.* Obtido em 5 de setembro de 2022, de https://www.iniav.pt/projetos/azeitonaplus

INSA. (2014). *Quadro de Composição de Alimentos.* (I. N. Jorge, Ed.) Obtido em 15 de setembro de 2022, de insa.pt: http://www.insa.pt/sites/INSA/Portugues/AreasCientificas/AlimentNutricao/AplicacoesOnline/QuadroAli mentos/PesquisaOnline/Paginas/DetalheAlimento.aspx?ID=IS703

Instituto de la Grasa. (2014). *XX Curso de Elaboración de Aceitunas de Mesa.* Obtido em 15 de setembro de 2022, de https://www.ig.csic.es/es/

Instituto Nacional de Estatistica. (2019). *Recenseamento Agrícola 2019 - Análise dos principais resultados. Edição 2021. Instituto Nacional de Estatística. Consultado em novembro de 2022.* Obtido em 5 de Outubro de 2022, de INE.pt: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEStipo=ea&PUBLICACOEScoleccao=107736&PUBLICACOEStema=55505&selTab=tab0&xlang=pt

IOOC. (2004). *Trade Standard Applying toTable Olives.* (I. O. Council, Ed.) Obtido em 15 de setembro de 2022, de internationaloliveoil.org: https://www.internationaloliveoil.org/wp-content/uploads/2019/11/COI-OT-NC1-2004-Eng.pdf

IPQ. (1987). NP-3034 (1987): Derivados de Frutos e de Produtos Hortícolas. Azeitonas de mesa Definição, classificação, características, acondicionamento e marcação. Obtido de ipq.pt.

IPQ. (2005). NP EN ISO 22000:2005. Sistemas de gestão da segurança alimentar. Requisito para qualquer organização que opere na cadeia alimentar. Monte da Caparica, Portugal.

IPQ. (2005). NP EN ISO 9000 2005. Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos. (I. P. Qualidade, Ed.) Monte da Caparica, Portugal.

IPQ. (2005). NP EN ISO 9000:2005. Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos. Monte da Caparica, Portugal.

IPQ. (2013). *ISO 9000 - Quality management.* (I. P. Qualidade, Ed.) Obtido em 10 de Maio de 2022, de ipq.pt: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm

IPQ. (2015). *NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos.* Obtido de ipq.pt.

Ishikawa, K. (1971). *Guide to Quality Control.* Tokyo: Asian Productivity Organization. .

Ishikawa, K. (1985). *What is Total Control? The Japanese Way.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Ishikawa, K. (1985). *What is Total Control? The Japanese Way.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Jimenez A, Guillen R, Sanchez C, Fernandezbolanos J, & A., H. (1995). Changes in Texture and Cell-Wall Polysaccharides of Olive Fruit During Spanish Green Olive Processesing. *Journal of Agricultural and Food Chemistry, 8*(43), 2240-2246. Obtido em 5 de Outubro de 2022, de https://datapdf.com/changes-in-texture-and-cell-wall-polysaccharides-of-olive-fr.html

Juran, J. M. (1951). *Juran's Quality Handbook.* New York: McGraw-Hill.

Juran, J., & Gryna, F. M. (1988). *Juran's Quality Control Handbook* (4ª ed.). McGRAW-HILL Book Company.

Karapetrovic, S. W. (1998). *Integration of quality and environmental management systems* (Vol. 3). The TQM Magazine.

Karapetrovic, S., & Willborn, W. (1998). *Integration of quality and Environmental Management Systems* (Vol. 10). TQM Magazine.

Kotter, J. a. (1992). *Corporate Culture and Performance.* Free Press, New York.

Kotter, J. P. (2013). *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia (pp. 5-28). Rio de Janeiro: Campus.* Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: Campus.

Labodová, A. (2003). Implementing integrated management systems using a risk analysis based approach. *Journal of Cleaner Production*(12).

Leitão, F., Potes, M., Calado, M., & Almeida, F. (1986). *Descrição de 22 variedades de oliveira cultivadas em Portugal.* Lisboa: Direcção Geral de Planeamento e Agricultura.

Lopes, J. C. (24 de Julho de 2014). Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico. *Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico*. Lisboa. Obtido em 14 de Maio de 2023, de https://comum.rcaap.pt: https://comum.rcaap.pt/browse?type=author&value=Lopes%2C+Janice+Correia+da+Costa

MAAMA. (2013). *Anuario de Estadística 2012.* (A. y. Ministerio de Agricultura, Ed.) Obtido em 15 de setembro de 2022, de http://www.magrama.gob.es/estadistica/pags/anuario/2012/AE_2012_Completo.pdf.

Mackau, D. (February de 2003). SME integrated management system: A proposed experiences model. *1*, pp. 43-51.

Marsilio, V. C. (2001). *Phenolic compounds change during California-style ripe olive processing. Food Chem.* (Vol. 74).

Martins, R. A., & Neto, P. L. (1998). Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma Proposta de Sistematização. (U. F. Politécnica, Ed.) *3*, pp. 298-311. Obtido em 1 de novembro de 2022, de https://www.scielo.br/j/gp/a/8YKQWhKnMdmjGtd5bkBwj8L/?format=pdf&lang=pt

MELO, D. (2001). *Integração dos sistemas de gestão da qualidade, ambiental e da segurança em uma organização industrial.* Universidade Federal de Pernambuco, Mestrado em Engenharia de Produção, Recife.

Mendes, M. F. (2007). *O impacto dos sistemas QAS nas PME portuguesas.* Universidade do Minho, Dissertação de Mestrado, Minho, Portugal. Obtido em 5 de outubro de 2022, de http://hdl.handle.net/1822/7967

Moreira, L. (2013). *Produção de Azeitona de Mesa Natural Fermentada por estirpes de Bactérias Lácticas potencialmente Probióticas.* Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Agronomia, Tese de Mestrado em Engenharia Alimentar, Lisboa. Obtido em 10 de

junho de 2022, de https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/6343/1/VERSAO%20DEFINITIVA.pdf

Muzaimi, H., Chew, B. C., & Hamid, S. R. (Março de 2017). Integrated management system: The integration of ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 and ISO 31000. Obtido em 14 de 05 de 2023, de https://doi.org/10.1063/1.4976898

Nadae, J., Galdamez, E. V., Carpinetti, L. C., Souza, F. B., & De, O. O. (2013). *Método para desenvolvimento de práticas de gestão integrada em clusters industriais.* São Paulo.

Naturdelta. (2020). *Manual do Sistema de Gestão da Qualidade e segurança Alimentar da Fábrica de azeitonas de conserva.* Campo Maior.

Naturdelta,. (2022). Questionário realizado aos colaboradores da fábrica de azeitonas.

Neves, L. (2007). *Sistemas de Gestão Integrados Vantagens para as empresas da cadeia alimentar. Segurança e Qualidade Alimentar* (2 ed.).

Nogueira, F. (2012). *Contribuição para a caracterização de "Azeitonas de mesa mistas ao natural" produzidas de forma tradicional em Trás-os-Montes: aspectos morfológicos, químicos e microbiológicos.* Instituto Politécnico de Bragança – Escola Superior Agrária, Tese de Mestrado em Qualidade e Segurança Alimentar, Bragança. Obtido em 10 de junho de 2022, de https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7713/1/Nogueira_Filipa.pdf

Oliveira, A. (2006). *Similitude com a ISO 9001:2000. Segurança e qualidade Alimentar* (1 ed.).

Oliveira, O. J. (2006). *Gestão da qualidade: introdução à história e fundamentos e Gestão da qualidade: tópicos avançados.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Pacheco, J. W. (2000). *Gestão da segurança e saúde no trabalho: contexto estratégico, análise ambiental, controle e avaliação das estratégias.* São Paulo: Atlas.

Parlamento Europeu e do Conselho. (2004). *Regulamento CE N.º 852/2004.* Bruxelas: Parlamento Europeu e do Conselho.

Pinto, A. e. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua Implementação.* Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, J., & Neves, R. (2010). *Análise de Riscos no Processamento Alimentar.* Porto: Publindústria.

Pires, A. R. (2004). *Qualidade - Sistemas de Gestão da Qualidade.* Lisboa: Sílabo.

Porter, M. (1985). The value Chain and Competitive Advantage. In Competitive Advantage – Creating and sustaining Superior Performance. *New York: Free Press*, (33 – 61).

Psomas, E. L., Pantouvakis, A., & Kafetzopoulos, D. P. (2013). *The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies.* Obtido em 1 de novembro de 2022, de https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/60946/1/The%20Application%20of%20Multicriteria%20Decision%20Analysis%20in%20an%20ISO%209001%20Implementation%20Problem.pdf

Qsalimentar. (2022). *Benefícios e desvantagens do sistema HACCP.* Obtido de Qsalimentar.com: https://qsalimentar.blogspot.com/2020/08/beneficios-e-vantagens-do-sistema-do.html

Quali. (2022). *Vantagens do HACCP.* Obtido de Quali.pt: https://www.quali.pt/haccp/226-vantagens-haccp

Rapoport, H. (2008). *El cultivo del Olivo* (6ª ed.). Madrid: Ediciones Mundi-Prensa.

Ravix, J. &. (1996). *Certification et formes de coordination dans l`organisation industrielle. Revue d`Economie Industrielle.*

Rebelo, M. F. (2011). *Contribuition to the Structuring of a Model of Integrated Management Systems QES. Master Thesis, Polytechnic Institute of Cávado and Ave: Barcelos, Portugal.* Polytechnic Institute of Cávado and Ave, Master Thesis, Barcelos, Portugal. Obtido em 10 de junho de 2022, de https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkozje))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=1303009

Rebelo, M. S. (2013). *Optimization of resources in the organizations by reducing the proliferation on individualized management systems.*

Reimann, C. &., & Hertz, H. (1996). *The Baldrige Award and ISO 9000 registration compared. Journal for Quality and Participation.*

Rejano, L., Montaño, A., Casado, F. J., Sánchez, A. H., & Castro, A. (2010). *Table Olives: Varieties and Variations.* (C. Instituto de la Grasa, Ed.) Obtido de https://www.ig.csic.es

Revista Adega. (2022). *As características da Galega, o principal cultivar de Portugal*. Obtido em 6 de dezembro de 2022, de https://revistaadega.uol.com.br/artigo/da-galicia_9739.html

Ribeiro Neto, J. B., Tavares, J. C., & Hoffmann, S. C. (2008). *Sistemas de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social e segurança e saúde no trabalho.* São Paulo: Senac.

RP. (2021). *Olivicultura e Azeite*. (R. Portuguesa, Editor) Obtido em 15 de setembro de 2022, de Agricultura.gov: https://agricultura.gov.pt/olivicultura-e-azeite

Sampaio, P., Saraiva, P., & Monteiro, A. (2012). *ISO 9001 certification pay-off: myth versus reality. International Journal of Quality & Reliability Management* (8 ed., Vol. 29).

Sampaio, P., Saraiva, P., & Rodrigues, A. G. (2009). *ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches. International Journal of Quality & Reliability Management* (1 ed., Vol. 26).

Santos, G., Ramos, D., Almeida, L., Rebelo, M. F., Pereira, M., Barros, S. &., & Vale, P. (2013). *Sistemas Integrados de Gestão: Qualidade, Ambiente e Segurança (2ª edição). Porto: Publindústria, Edições Técnicas.* . Porto: Publindústria, Edições Técnicas. .

Santos, G., Rebelo, M. F., Barros, S. &., & Pereira, M. (2012). *Certification and integration of environment with quality and safety - A path to sustained success. In Curkovic sustainable development—Authoritative and leading edge content for environmental management* (1 ed.). Croatia: Sime Curkovic, In Tech.

SGS. (2017). *Guia de Interpretação da ISO 22000 – Segurança alimentar.* Obtido em 10 de maio de 2022, de sgs.pt: https://www.sgs.pt/pt-pt/agriculture-food/food/gfsi-certification/fssc-22000-food-safety-systems-certification

SGS. (2022). Os 7 Princípios do Sistema HACCP. *2022*. Blog SGS, Portugal. Obtido em 10 de julho de 2022, de https://www.sgs.pt/pt-pt/news/2021/09/os-7-principios-do-sistema-haccp

Silva, M. Â. (2009). *Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.* Universidade de Aveiro, Dissertação de Mestrado, Aveiro, Portugal. Obtido em 10 de junho de 2022, de http://hdl.handle.net/10773/1715

Silva, R. A. (2005). *Apontamentos da disciplina de Gestão do Ambiente nas Empresas.* Lisboa: Universidade Nova de Lisboa.

Slongo, G. e. (2005). *Implantação de um sistema de gestão da qualidade conforme a norma ISO 9001: 2000 numa pequena empresa de base tecnológica, estudo de caso: Solar Instrumentação, Monitoração e Controle Ltda.In.* Obtido de Encontro Nacional de Engenharia de Produção: http://www.peteps.ufsc.br/novo/attachments/083_083_artigo_solar_ISO_enegep 2005.pdf>

Stevenson, T. H., & Barnes, F. C. (maio-junho de 2001). *Quatorze anos de ISO 9000: impacto, críticas, custos e benefícios.* (H. d. Negócios, Ed.) doi:https://doi.org/10.1016/S0007-6813(01)80034-3

Terziovski, M., Power, D., & Sohal, A. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of OperationalResearch*, 580-595.

Universidade Lusíada and CLEGI. (2013). Conference on Managing Services in the Knowledge Economy. *Conference on Managing Services in the Knowledge Economy - MSKE.* Famalicão: Universidade Lusíada and CLEGI. Obtido em 15 de setembro de 2022, de http://mske2013.fam.ulusiada.pt

Vilaça, S. G. (2013). *Implementação e Auditoria de Sistemas de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar .* Universidade do Minho, Dissertação de Mestrado, Minho, Portugal. Obtido em 10 de junho de 2022, de https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/35346/1/Dissert

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e método* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zeng, S. X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: An empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1760-1767.

ANEXOS

Anexo 1- "Questionário"

Com este questionário pretendemos identificar quais os impactos mais relevantes da implementação do SGQSA na fábrica de azeitonas de conserva. A sua participação é muito importante para entendermos e percecionarmos estes impactos.

Agradecemos a sua colaboração. Muito obrigado!

1. Considera que as chefias e os líderes da organização estão mais comprometidas com a qualidade e segurança alimentar da fábrica?

Sim NãoEm parte

2. Como avalia o efeito da implementação do SGQSA ao nível das decisões operacionais das chefias?

Desprezável InsuficienteAceitável Bom Excelente

3. A empresa escuta e analisa as reclamações dos clientes e aplica ações de melhoria para satisfazê-los?

Sim NãoEm parte

4. Considera que a empresa se preocupa mais com a qualidade e segurança alimentar dos produtos para melhorar a satisfação dos seus clientes?

Sim NãoEm parte

5. Considera que a empresa se preocupa mais com os colaboradores, fornecedores e entidades externas?

Sim NãoEm parte

6. Cada colaborador tem uma atitude mais responsável, postura profissional e consciência do seu contributo no resultado da empresa?

Sim NãoEm parte

7. Os colaboradores envolvem-se mais nas soluções e questões operacionais do trabalho no seu dia a dia?

Sim NãoEm parte

8. A empresa preocupa-se com a formação e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores?

Sim NãoEm parte

9. Como avalia o efeito da implementação do SGQSA, em relação ao desempenho dos colaboradores e gestão das equipas?

Desprezável InsuficienteAceitável Bom Excelente

10. Enuncie as três situações que considere de maior impacto ao nível da implementação do SGQSA na sua função e/ou área de trabalho.

_____

_____

_____

11. Considera que os processos de produção, armazenamento e distribuição dos produtos apresentam melhorias significativas com a implementação do SGQSA?

Sim NãoEm parte

12. Considera que os produtos comercializados pela empresa apresentam uma melhor qualidade e segurança alimentar para o consumidor, com a implementação do SGQSA?

Sim NãoEm parte

13. Existe uma preocupação em melhorar cada vez mais os processos e medir a sua performance?

Sim NãoEm parte

14. Considera que a empresa tem uma estrutura capaz de inovar e responder rapidamente as necessidades e mudanças impostas pelo mercado?

Sim NãoEm parte

15. A empresa sistematicamente identifica, analisa falhas e apura causas, resolve problemas e comunica a evolução dos resultados obtidos?

Sim NãoEm parte

16. Considera que a empresa tem uma cultura de inovação e diferenciação no mercado perante os seus concorrentes?

17. Quais foram as principais atividades ou processos que sofreram alteração com a implementação do sistema? Que alterações foram essas?

_____

_____

_____

Anexo 2 - "Roteiro de Entrevista"

1. Porquê e como surgiu a tomada de decisão de implementar o SGQSA na fábrica de azeitonas de conserva?

2. Como foi definido e como decorreu o processo de implementação do SGQSA?

3. Quais as principais vantagens que identifica ao nível da liderança e responsabilidade da direção/administração?

4. Quais as principais alterações e impactos identificados ao nível da liderança e responsabilidade da direção/administração?

5.Quais as principais vantagens que identifica ao nível da organização e gestão de recursos?

6. Quais as principais alterações e impactos identificados ao nível da organização e gestão de recursos?

7. Qual o impacto da implementação do SGQSA na motivação dos colaboradores?

8. Quais as principais vantagens que identifica ao nível dos processos de produção dos produtos comercializados?

9. Quais as principais alterações e impactos identificados ao nível dos processos de produção dos produtos comercializados?

10. Quais as principais vantagens que identifica ao nível dos processos de controlo, medição e análise?

11. Quais as principais alterações e impactos identificados ao nível dos processos de controlo, medição e análise?

12. Qual o impacto da implementação do SGQSA na performance operacional da organização?

13. Qual o Top 10 das vantagens e ou aspetos mais importantes que elege neste processo de implementação?

14. Qual o Top 10 das dificuldades e impactos que elege neste processo de implementação?

15. Na sua opinião, quais os benefícios mais relevantes da implementação do SGQSA, para as partes interessadas (clientes, colaboradores, fornecedores, entidades oficiais.

16. Qual o impacto da implementação do SGQSA na satisfação dos clientes?

17. Por último, que recomendações deixaria a outras empresas que estejam a iniciar a implementação de um SGQSA?