



Daniela de Jesus Fernandes

Licenciada em Engenharia Alimentar

Implementação da NP EN ISO 9001:2015 na Indústria da Torrefação

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Tecnologias de Produção e
Transformação Agroindustrial

Orientador: Professor Doutor Fernando José Cebola Lidon, Faculdade de Ciências
e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

Co-orientadora: Mestre Ana Cristina Moreira César Brazão, Nutricafés, SA.

Setembro, 2016



Daniela de Jesus Fernandes

Licenciada em Engenharia Alimentar

Implementação da NP EN ISO 9001:2015 na Indústria da Torrefação

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Tecnologias de Produção e
Transformação Agroindustrial

Orientador: Professor Doutor Fernando José Cebola Lidon, Faculdade de Ciências
e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

Co-orientadora: Mestre Ana Cristina Moreira César Brazão, Nutricafés, SA.



Setembro, 2016

Implementação da NP EN ISO 9001:2015 na Indústria da Torrefação

Copyright – Daniela de Jesus Fernandes, FCT/UNL, UNL

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

Agradecimentos

Após a realização desta dissertação quero deixar os meus sinceros agradecimentos, e consideração por todos aqueles que de alguma forma mostraram disponibilidade, simpatia e compreensão ao longo da sua realização:

Agradeço em primeiro lugar à empresa Nutricafés, S.A pela oportunidade de realização deste estágio.

Ao meu orientador e coordenador de mestrado, Professor Doutor Fernando José Cebola Lidon, pela disponibilidade e sabedoria que me proporcionou ao longo do estágio e durante o respetivo mestrado.

À Mestre Ana César, minha co-orientadora, pela oportunidade de realização deste trabalho. Agradeço pela disponibilidade, conhecimento transmitido e pelas correções e sugestões dadas para o melhoramento do presente trabalho.

A todos os colaboradores da Nutricafés que contribuíram para o desenvolvimento do presente trabalho, assim como toda a simpatia e afabilidade com que me receberam, em especial à Ana, Luciana e Patrícia.

Aos meus colegas de mestrado e amigos que ao longo deste percurso me apoiaram e ajudaram em todos os momentos menos bons.

À minha família pelo apoio incondicional durante todo o meu percurso académico.

A todos o meu mais sincero obrigado!

Resumo

O trabalho desenvolvido na presente dissertação de Mestrado consistiu na conceção e acompanhamento da Implementação da NP EN ISO 9001:2015, realizada numa Indústria de Torrefação, mais concretamente na empresa Nutricafés.

A crescente exigência dos clientes e a preocupação das empresas em garantir a Segurança e Qualidade dos produtos por si fornecidos e comercializados, conduziu à necessidade das indústrias alimentares se certificarem de acordo com referenciais específicos. Esta consciencialização tem-se refletido com o aumento do número de empresas interessadas em investir na qualidade, ou seja, na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade, com a finalidade primordial na procura e superação da satisfação dos seus clientes e consumidores.

Para a implementação da nova norma na empresa foi realizada, numa fase inicial deste estudo, após o conhecimento das infraestruturas e processos de fabrico, bem como a leitura e interpretação da NP EN ISO 9001:2015, um levantamento dos documentos e processos da empresa, de forma a dar cumprimento a cada uma dos requisitos da respetiva norma. Com base nessa planificação foi possível estabelecer determinadas práticas a implementar, bem como a atualização e elaboração da documentação associada.

Com a certificação da Nutricafés pela NP EN ISO 9001:2015 pretende-se que haja um aumento da confiança dos consumidores e fornecedores, relativamente à qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa, assim como um melhoramento a nível da gestão da própria empresa.

Palavras-chave: Abordagem por Processos; NP EN ISO 9001:2015; Qualidade; Requisitos; Sistema de Gestão da Qualidade.

Abstract

This project aimed to conceive and monitor the implementation of the NP EN ISO 9001: 2015 held in roasting industry, specifically in Nutricafés company.

The growing demand of customers, and the business concern to ensure the safety and quality of products supplied and marketed, led to the need of the food industry to certify according to specific benchmarks. This awareness has been reflected with the increase in companies seeking to invest in quality, the implementation of Quality Management Systems, with the primary purpose in seeking and overcoming the satisfaction of its customers and consumers.

For the implementation of the new standard in the company, was made at an early stage of the work, after the knowledge of infrastructure and manufacturing processes, as well as reading and interpretation of the NP EN ISO 9001: 2015, a survey of the company's documents and processes, in order to comply with each of the respective standard requirements. Based on this planning it was possible to establish certain practices to be implemented, as well as updating and preparation of associated documentation.

The certification of Nutricafés by NP EN ISO 9001: 2015 is intended to be an increase in consumer confidence and suppliers with regard to quality of the products and services provided by the company, as well as an improvement in terms of the company's own management.

Keywords: NP EN ISO 9001:2015; Process Approach; Quality; Quality Management System; Requirements.

Índice de Matérias

Agradecimentos.....	4
Resumo	6
Abstract.....	8
Índice de Matérias	IX
Índice de Figuras	XI
Índice de Tabelas	XIII
Lista de Abreviaturas	XV
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento teórico	1
1.2 Objetivos.....	2
1.3 Estrutura da dissertação.....	2
2 A empresa Nutricafés	3
2.1 Caraterização da empresa	3
2.2 Estrutura organizacional.....	3
2.3 Produtos	4
2.3.1 Chave D'Ouro	4
2.3.2 Nicola	5
2.3.3 Outros	6
3 Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade.....	7
3.1 Introdução ao SGQ e à NP EN ISO 9001	7
3.2 Evolução da ISO.....	8
3.3 Benefícios da implementação e certificação da norma.....	9
3.4 Fases de implementação e certificação de um SGQ.....	10
4. Sistema de Gestão da Qualidade e a NP EN ISO 9001:2015	15
4.1 Princípios da Gestão da Qualidade.....	15
4.2 Abordagem por processo	18
4.3 Gestão de Processos	19
4.4 Indicadores de Gestão	21
4.5 Requisitos	22
4.6 Principais alterações da NP EN ISO 9001:2015	26
5. Metodologia.....	31
5.1 Enquadramento	31
5.2 Procedimento.....	31
6. Estudo caso da empresa Nutricafés	33
6.1 Levantamento e diagnóstico para a implementação da NP EN ISO 9001:2015	33

6.1.1	Gestão da Qualidade.....	33
6.1.2	Controlo de Qualidade.....	35
6.1.3	Recursos Humanos.....	36
6.1.4	Planeamento e Compras.....	38
6.1.5	Produção.....	39
6.1.6	Manutenção.....	40
6.1.7	Logística.....	41
6.1.8	<i>Marketing</i>	42
6.1.9	<i>Comercial On Trade</i>	43
6.1.10	Gestão de clientes / encomendas.....	44
6.1.11	Assistência Técnica.....	45
6.1.12	<i>Comercial Of Trade</i>	47
6.2	Análise do levantamento / diagnóstico e revisão do SGQ com base na NP EN ISO 9001:2015...	48
7.	Conclusão.....	57
8.	Referências Bibliográficas.....	59

Índice de Figuras

Figura 2.2.1 Organograma da estrutura da empresa Nutricafés.....	4
Figura 2.3.1.1 Logótipo Chave D'Ouro.....	5
Figura 2.3.2.1 Nicola café moído.....	5
Figura 2.3.2.2 Nicola café cápsulas.....	5
Figura 2.3.3.1 Nicola chás cápsulas.....	6
Figura 3.1.1 Desempenho e certificações das Organizações.....	8
Figura 3.3.1 Diferenças antes e depois da implementação do SQG numa Organização.....	10
Figura 3.4.1 Implementação da NP EN ISO 9001.....	13
Figura 4.1.1 Princípios da NP EN ISO 9001:2015.....	15
Figura 4.2.1 Abordagem por processos.....	18
Figura 4.2.2 Rede interligada de processos.....	19
Figura 4.3.1 Representação da estrutura da norma no ciclo PDCA.....	20
Figura 4.2 Ciclo PDCA de acordo com os capítulos.....	21
Figura 4.6.1 Estrutura de alto nível.....	26
Figura 4.6.2 Alterações das normas NP EN ISO 9001 ao longo das revisões.....	27
Figura 4.6.3 Alterações da terminologia da NP EN ISO 9001:2015.....	29
Figura 4.6.4 Modificações efetuadas na estrutura da NP EN ISO 9001:2015 comparativamente com a NP EN ISO 9001:2008.....	30

Índice de Tabelas

Tabela 4.5.1 Requisitos relacionados com os princípios da NP EN ISO 9001:2015.....	24
Tabela 5.2.1 Calendarização do estágio.....	32
Tabela 5.2.2 Plano de implementação da NP EN ISO 9001:2015	32
Tabela 6.1.1.1 Departamento da Gestão da Qualidade – Documentos tipo.....	35
Tabela 6.1.3.1 Departamento dos Recursos Humanos – Documentos tipo	37
Tabela 6.1.4.1 Departamento do Planeamento e Compras – Documentos tipo.....	39
Tabela 6.1.5.1 Departamento da Produção – Documentos tipo	40
Tabela 6.1.6.1 Departamento da Manutenção – Documentos tipo	41
Tabela 6.1.7.1 Departamento da Logística – Documentos tipo	41
Tabela 6.1.8.1 Departamento do Marketing – Documentos tipo	43
Tabela 6.1.9.1 Departamento Comercial <i>On Trade</i> – Documentos tipo	44
Tabela 6.1.10.1 Departamento da Gestão de Clientes/Encomendas – Documentos tipo.....	45
Tabela 6.1.11.1 Departamento da Assistência Técnica – Documentos tipo	47
Tabela 6.1.12.1 Departamento Comercial <i>Of Trade</i> – Documentos tipo	47

Lista de Abreviaturas

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

AT – Assistência Técnica

BRC – *British Retail Consortium*

CV – Café verde

CONT – Comercial *On Trade*

COFT – Comercial *Of Trade*

EDI - *Electronic Data Interchange*

EMM – Equipamentos de Monitorização e Medição

GC – Gestão de Clientes

HACCP – *Hazard Analysis of Critical Control Points*

ISO – *International Organization for Standardization*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

KPI's – *Key Performance Indicators*

L – Logística

M – Manutenção

ME – Material de embalagem

MK – *Marketing*

MP – Matéria-prima

MR – Mercadoria

NC – Não Conformidade

OOH – *Out Of Home*

P – Produção

PC – Planeamento e Compras

PDA – *Personal Digital Assistant*

PI – Plano de Investimentos

P&S – Produtos e serviços

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

Q – Qualidade

RH – Recursos Humanos

RMM – Recursos de Medição e Monitorização

SAP ERP – Sistema integrado de gestão empresarial

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGS – *Société Générale de Surveillance*

1. Introdução

1.1 Enquadramento teórico

Desde o início de 1980, as indústrias transformadoras de todo o mundo têm assistido a uma revolução na forma como funcionam. A globalização da economia mundial e a expansão do comércio internacional levaram a processos rápidos de internacionalização de qualidade, que já se tornaram uma parte crucial da competitividade das empresas. Para além disso, os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes e a chave para a sobrevivência das empresas é o reconhecimento da importância da satisfação do cliente. No sector agroalimentar, a qualidade dos alimentos é um atributo cada vez mais importante, não apenas para os consumidores nos países desenvolvidos, mas também para as classes média-alta nos países em desenvolvimento. As empresas tiveram a necessidade de configurar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) adequado, para controlar e monitorizar todas as fases do processo de produção e evidenciar para os potenciais clientes que os produtos são de qualidade e nalguns casos certificados (López *et al.*, 2015; Priede, 2012).

A indústria alimentar encontra-se bastante familiarizada com normas e certificações para assegurar a qualidade e segurança alimentar, sendo elas: HACCP, BRC, NP EN ISO 22000, NP EN ISO 9001, entre outras.

A NP EN ISO 9001 é uma norma internacional amplamente adotada pela indústria e empresas de todas as áreas. De acordo com Sumaedi e Yarmen (2015), cerca de 28 mil empresas envolvidas na área alimentar foram certificadas pela ISO 9001 em 2011. Para serem certificadas, as empresas têm de estar em conformidade com os requisitos da norma, o que pressupõe definir os seus processos, a forma de os medir, e cumprir os requisitos legais aplicáveis

Uma falha na qualidade implica custos diversos para a empresa, desde a reparação ou substituição de um produto, passando pela não operacionalização do processo produtivo, até ao descrédito da imagem da empresa, que pode ter consequências irreversíveis para as marcas e para a própria empresa (Furtado, 2003).

Um Sistema de Gestão da Qualidade pode ser visto como um sistema complexo, que consiste em conectar todas as atividades de uma organização com a qualidade dos seus processos e produtos. O SGQ pode ser definido como a gestão da estrutura, responsabilidades, procedimentos, processos e recursos de gestão para implementar os princípios e linhas de ação necessárias para atingir os objetivos de uma organização de qualidade. Um sistema de gestão de qualidade não vai por si só, resolver os problemas de uma organização, mas pode aumentar significativamente as hipóteses de identificação e eliminação de causas do erro e desperdício, e daí a melhoria de processos e informações. Há muitas definições de um SGQ (ISO 8402, 1994), mas a maioria das definições não fornecem mais informações do que as palavras "sistema de gestão de qualidade". A definição de um SGQ está a evoluir para uma definição de uma boa gestão. Não é um complemento para uma organização. É uma parte integrante da sua gestão e produção (CERCO, 2000).

1.2 Objetivos

Esta dissertação tem como objetivo geral descrever a implementação da NP EN ISO 9001:2015 na empresa Nutricafés, onde já estava implementado um SGQ de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2008, e salientar as principais adaptações que foram necessárias no âmbito dos requisitos da NP EN ISO 9001:2015.

O presente trabalho incidiu em várias fases específicas, sendo estas o / a:

- Levantamento da documentação dos vários departamentos da empresa inerentes ao SGQ;
- Análise comparativa dos requisitos da NP EN ISO 9001:2008 face à NP EN ISO 9001:2015;
- Implementação das alterações;
- Atualização da documentação no âmbito da NP EN ISO 9001:2015.

1.3 Estrutura da dissertação

A estrutura da presente dissertação encontra-se dividida em sete capítulos, com vários subcapítulos, seguindo-se as referências bibliográficas

Após o resumo e os índices de matéria, figuras e tabelas, encontra-se o primeiro capítulo, que consiste numa introdução, em que se efetua o enquadramento do tema da dissertação e os respetivos objetivos.

No segundo capítulo efetua-se uma apresentação da empresa e as marcas associadas à mesma.

No terceiro capítulo introduz-se o Sistema de Gestão da Qualidade, passando pela apresentação da NP EN ISO 9001, a sua evolução até às etapas de implementação da mesma. Também são apontados os benefícios da implementação da norma.

No quarto capítulo é efetuada a revisão bibliográfica da NP EN ISO 9001:2015, começando por mencionar os princípios da mesma, assim como a abordagem por processos e a sua gestão. Neste capítulo também são abordados os indicadores de gestão, os requisitos da NP EN ISO 9001:2015 e as alterações face à versão anterior.

No quinto capítulo encontra-se a metodologia utilizada para a implementação da nova norma.

O sexto capítulo inclui dois subcapítulos: no primeiro efetua-se o levantamento e diagnóstico da documentação, no âmbito do SGQ, nas várias áreas da empresa; no segundo apresenta-se uma análise desse mesmo levantamento.

O sétimo capítulo pela é uma conclusão decorrente do trabalho desenvolvido.

No final desta tese apresentam-se as referências bibliográficas, que serviram de apoio para o desenvolvimento da dissertação.

2 A empresa Nutricafés

2.1 Caracterização da empresa

A Nutricafés SA é uma empresa com sede na Venda Nova - Amadora (38°45'03.0"N 9°12'59.8"W), pertencente à *Explorer Investments*, uma sociedade gestora de fundos de *Private Equity*, que representa duas marcas comerciais, a Nicola e a Chave D'Ouro. Atualmente estas marcas são comercializadas em todo o território português, estando presentes através de vários canais de distribuição, com mais de 10 mil clientes e mais de 1 milhão de cafés servidos diariamente.

As principais atividades são: torra, moagem, embalamento, distribuição de café, descafeinado, serviço de assistência técnica a clientes, e distribuição de outros produtos associados.

Ambas as marcas têm portefólios segmentados por canais de venda e vários lotes de cafés com diferentes intensidades e características (Nutricafés S.A., 2016).

A indústria de torrefação tem como matéria-prima o café verde, que tem duas principais espécies, o *Coffea arabica*, característico pelo grão alongado, de aroma intenso, e acidez destacada, o *Coffea canephora* (Robusta), caracterizado pela forma arredondada, que se destaca pelo corpo e amargor que confere à bebida. É uma matéria-prima oriunda de vários países, como o Brasil, Vietname, Colômbia, o Uganda. O "segredo do café" decorre da formulação de misturas (*Blend*) de vários cafés e da intensidade da torra (Nutricafés S.A., 2016).

Ao longo dos anos, a Nutricafés tem vindo a inovar e a apostar na qualidade, tendo expandido o número de linhas de produção, e aumentando o número de recursos humanos, contando já cerca de duas centenas de colaboradores. Nos últimos três anos tem havido uma aposta no segmento de cápsulas, sendo atualmente líder de produção de cápsulas compatíveis com as máquinas *Nespresso*.

O foco na exportação tem sido mais relevante nos passados três anos. Atualmente, as duas marcas estão presentes em mais de 30 países, com destaque para Espanha, Suíça, EUA e China (Nutricafés S.A., 2016).

2.2 Estrutura organizacional

A estrutura corporativa da empresa encontra-se representada no organograma da figura 4.2.1. A descrição da estrutura organizacional da Nutricafés é fornecida e do conhecimento de todos os colaboradores. Além de se encontrar no manual da qualidade, o organograma é fornecido a todos os colaboradores no momento de início de funções, sendo explicado o papel de cada departamento na empresa e quem são os responsáveis dos mesmos.

O diretor geral é o responsável pela dinâmica da empresa, seguindo dos departamentos principais, sendo eles:

- Serviços de suporte, em que constam os serviços de gestão financeira, recursos humanos e jurídico;
- Gestão de Sistema de Qualidade;
- Operações, em que estão designados a parte da produção, qualidade, manutenção e logística;
- Marketing;
- Vendas, tanto em grandes superfícies, assim como em microempresas.

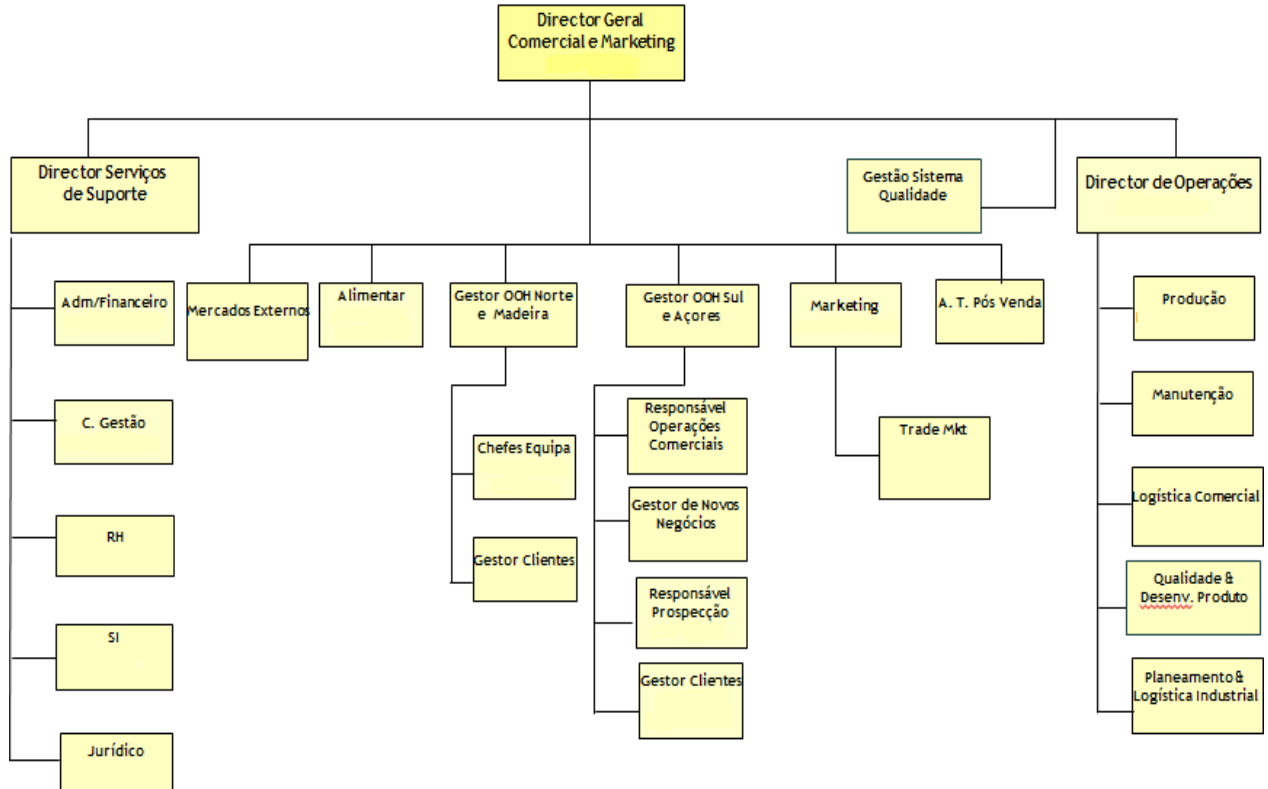


Figura 4.2.1 Organograma da estrutura da empresa Nutricafés (Fonte: Nutricafés S.A, 2016).

2.3 Produtos

2.3.1 Chave D'Ouro

A marca Chave D' Ouro deve-se a uma casa de ferragens, que em 1916, deu lugar a uma cafeteria, sendo considerada o maior café de Lisboa na década de 30. Foi fundada pela *Vilarinho & Sobrinho*, em 1950, empresa que se dedicou à produção e comercialização de café com a marca Chave D'Ouro. Em 1999, esta empresa foi adquirida pelo Grupo Nutrinveste, sendo atualmente uma das marcas da Nutricafés.

Esta marca é exclusiva do Canal HORECA (Hotelaria, Restauração e Cafés) (Nutricafés S.A., 2016)



Figura 2.3.1.1 Logótipo Chave D'Ouro (Fonte: Nutricafés S.A, 2016).

2.3.2 Nicola

Datado de 1789, a marca “Nicola” deve a sua origem ao emblemático Café Nicola de Lisboa.

Só em 1950 surgiu a fábrica, sendo até esta data torrado em empresas especializadas e comercializado com o nome Nicola. No início da década de 90, a Nicola é pioneira no conceito, “Nicola Gourmet”.

Em 1999 esta fábrica foi adquirida pela Nutricafés, apostando-se então na inovação e diferenciação da marca.

É uma marca que está presente no Canal HORECA, Alimentar (Grandes Superfícies) e Office (escritórios) (Nutricafés S.A., 2016).



Figura 2.3.2.1 Nicola café moído (Fonte: Café Nicola, Disponível em: <http://www.cafenicola.co.za/> - Acedido dia 20 de Abril de 2016)



Figura 2.3.2.2 Nicola cápsulas (Fonte: Café Nicola, Disponível em: <http://www.cafenicola.co.za/> - Acedido dia 20 de Abril de 2016)

2.3.3 Outros

Atualmente o portefólio da Nutricafés conta com complementos à comercialização do café, desenvolvendo para ambas as marcas, Chás e Chocolate Quente, disponível para o Canal de distribuição HORECA (Nutricafés S.A., 2016).



Figura 4.2.3.3.1 Nicola Chás cápsulas (Fonte: Cafés Nicola Disponível em: <http://www.cafenicola.co.za/> - Acedido dia 20 de Abril de 2016)

3 Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade

3.1 Introdução ao SGQ e à NP EN ISO 9001

O sistema de gestão da Qualidade (SGQ) pode ser definido como um conjunto de métodos (operacionais e de gestão) implementados de forma sistemática, que permitem dar cumprimento à política e objetivos da qualidade. O SGQ focaliza-se na obtenção da satisfação dos clientes e na melhoria contínua dos seus processos internos, visando uma maior eficácia e eficiência quando o SGQ dá cumprimento aos requisitos da norma de referência NP EN ISO 9001, a organização poderá solicitar a sua certificação, ou seja, o reconhecimento do mesmo por uma entidade independente. Esta norma é aplicável a qualquer organização que queira implementar um sistema de gestão da qualidade, independentemente do tipo e dimensão.

A norma ISO 9001 é uma norma internacional, desenvolvida pelo comité técnico 176 da ISO, que define os requisitos necessários para a implementação de um SGQ e sua certificação. Esta norma foi adotada pela União Europeia e, conseqüentemente, por Portugal, tendo a versão portuguesa a designação NP EN ISO 9001 (CTCP, s.d; APCER, 2015).

A ISO 9001 é uma norma internacional do sistema de gestão da qualidade, emitida pela *International Organization for Standardization*. Esta norma é o padrão ISO que mais é adotada pela maioria das organizações em todo o mundo. A NP EN ISO 9001 é composta pelas melhores práticas do sistema de gestão da qualidade, podendo fornecer resultados significativos caso a norma seja implementada de forma consistente. Na norma, menciona-se que a NP EN ISO 9001 tem como objetivo assegurar que as organizações produzam os produtos de acordo com as exigências dos clientes, alcançar a satisfação do cliente e otimizar, de forma continuada, a eficácia do seu sistema de gestão da qualidade. A NP EN ISO 9001 é uma norma genérica, portanto, a norma pode ser implementada em todos os setores (Sumaedi e Yarmen, 2015).

Além da norma NP EN ISO 9001 foram desenvolvidas outras normas de apoio à implementação, para manutenção e melhoria do SGQ, das quais se destacam (CTCP, s.d.; APCER, 2015):

- ❖ NP EN ISO 9000 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário;
- ❖ NP EN ISO 9004 - Gestão do sucesso sustentado de uma organização. Uma abordagem da gestão pela qualidade;
- ❖ ISO/TS 9002:2016 Sistemas de Gestão da Qualidade — Diretrizes para aplicar a ISO 9001:2015.

A certificação da NP EN ISO 9001 pelo sistema da gestão de qualidade conduz ao aumento da eficiência e eficácia dos processos, permitindo alcançar mais clientes, pelos preços dos produtos serem mais reduzidos, havendo assim, não só melhoria na qualidade, mas também um maior reconhecimento

e promoção dos produtos que irão originar num maior lucro para a empresa. A figura 4.2 exemplifica mais detalhadamente estes aspetos.

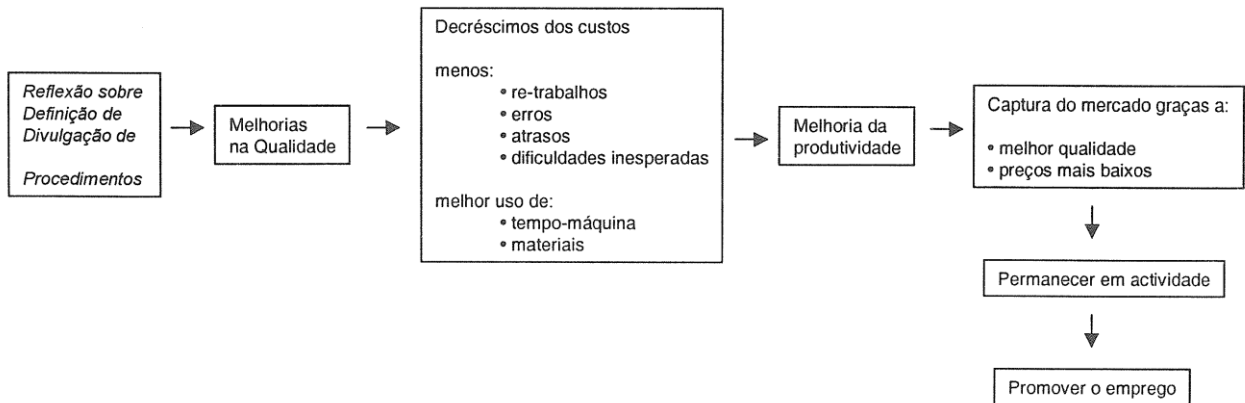


Figura 3.1.1 Desempenho e certificações das Organizações (Fonte: Furtado, 2003).

3.2 Evolução da ISO

A NP EN ISO 9001 foi publicada pela primeira vez em 1987, e submetida a quatro revisões desde então (1994, 2000, 2008, sendo a quinta edição, publicada em 2015, para refletir avanços na tecnologia e aplicação da gestão da qualidade (APCER, 2015).

Tudo começou quando em 1946, delegados de 25 países se reuniram no Instituto de Engenheiros Civis, em Londres – Reino Unido, e decidiram criar uma nova organização internacional, para desta forma facilitar a coordenação internacional e unificação dos critérios. Em 1947, a nova organização, ISO, iniciou oficialmente as suas operações. Desde então, tem vindo a publicar mais de 21000 normas internacionais que abrangem quase todos os aspetos da tecnologia e indústria (ISO Standards, 2015).

As normas da série ganharam ampla aceitação pela confiança e clareza que introduzem e tornaram-se uma importante indicação de como atender aos requisitos legais e dos clientes, assim como para melhorar a eficácia dos processos (APCER, 2015).

Desde a versão 2000 da norma, a NP EN ISO 9001 integrou os princípios da Gestão da Qualidade Total e focou-se mais sobre o processo e desempenho, em vez de documentação. Além disso, a NP EN ISO 9001:2000 adotou também, a metodologia do PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

Após a sua revisão, surgiu a NP EN ISO 9001:2008 que veio trazer mais clareza, retirar as ambiguidades da antiga norma e melhorar a compatibilidade com a norma da gestão do ambiente.

A atual norma da gestão da qualidade, NP EN ISO 9001:2015, trouxe várias alterações, tendo como principais o pensamento baseado em oportunidades e risco e a estrutura de alto nível da qual passa a estar compatível com as restantes normas.

Esta norma é baseada em sete princípios de gestão de qualidade, que foram alterados conforme as revisões, sendo a atual: foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria contínua, tomada de decisão baseada em evidências e a gestão das relações. (Sumaedi e Yarmen, 2015; APCER, 2015; Nutricafés S.A., 2016).

O número de empresas certificadas pela NP EN ISO 9001 é significativamente elevado, quando comparado com os sistemas de gestão restantes, o que reflete a enorme importância da norma. De acordo com Sampaio *et al.* (2014), em Dezembro de 2010, mais de um milhão de certificados da NP EN ISO 9001 foram emitidos em todo o mundo.

3.3 Benefícios da implementação e certificação da norma

A certificação da organização pela NP EN ISO 9001 não é um requisito, podendo esta utilizar a norma para melhorar a sua eficácia e eficiência sem ser certificada. No entanto, a certificação é uma forma de demonstrar às partes interessadas e aos consumidores finais de que a organização foi auditada e está em conformidade com o estipulado pela norma.

No entanto, para algumas organizações, a certificação pode ser uma condicionante à venda para determinados clientes. Por exemplo, alguns governos, ou organismos públicos, só podem contratar fornecedores se estes forem certificados pela NP EN ISO 9001. Assim, além da implementação, a certificação da norma só traz vantagens para a organização (ISO RB, 2015).

Segundo CERCO (2000), ISO DM (2015) e ISO RB (2015) a implementação de um sistema de gestão da qualidade traz os seguintes benefícios:

- ❖ Maior satisfação do cliente;
- ❖ Melhoria da qualidade de produtos e serviços;
- ❖ Satisfação dos trabalhadores e mais compromisso com a organização;
- ❖ Melhor gestão e uma organização mais eficiente;
- ❖ Melhoramento das relações com os fornecedores e expansão para novos mercados;
- ❖ Identificação e resolução dos riscos associados à organização.

Além desses, subsistem também vários benefícios indiretos para identificar, que dão oportunidades para avaliar se a organização está a cumprir as metas estipuladas, são eles:

- ❖ A identificação dos processos que são supérfluos ou ineficientes, para, em seguida, os remover ou melhorar;
- ❖ A revisão da estrutura organizacional, clarificando as responsabilidades de gestão;
- ❖ A melhoria da comunicação interna, e das interfaces de processos e negócios;
- ❖ A melhoria da comunicação e moral dos colaboradores, identificando a importância da sua produção para o negócio, e envolvendo-os na revisão e melhoria do seu trabalho.

A certificação pela NP EN ISO 9001 é um método comum de demonstração de conformidade com a norma de SGQ. Os organismos de certificação são, por sua vez, acreditados por organismos internacionais de acreditação. Através da certificação proporciona-se a transmissão de confiança aos clientes, e potenciais clientes da empresa, que podem esperar que a mesma lhes forneça, consistentemente, produtos e serviços conformes (APCER, 2015).

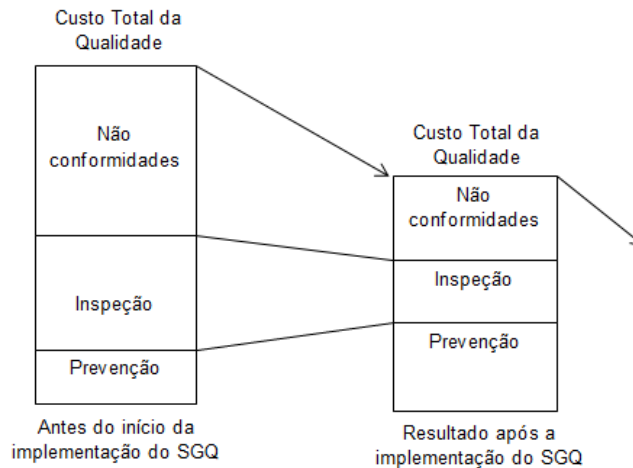


Figura 3.3.1 Diferenças antes e depois da implementação do SQG numa Organização
(Fonte: Adaptado de Priede, 2012).

3.4 Fases de implementação e certificação de um SGQ

As fases de implementação de um SGQ são iguais para todas as organizações, embora sejam adaptados e podendo ser mais complexo em determinados casos devido à dimensão, atividade, recursos disponíveis, envolvimento das pessoas, entre outros fatores. Com a nova atualização da norma houve uma preocupação adicional em adaptá-la de modo a cobrir de melhor forma todas organizações.

De acordo com a metodologia de implementação consiste nas seguintes etapas (NP EN ISO 9001:2015, 2015; Hernad e Gaya, 2013; Hammar, s.d.; Pinto, s.d.; ETI Group, 2014):

1. Suporte da gestão de topo

Para iniciar o processo de implementação torna-se essencial tomar a decisão de avançar pela gestão de topo. Desta forma os colaboradores sentem a integração da chefia de topo e ficam mais motivados para a implementação.

De acordo com o requisito 5 (liderança), a gestão de topo deve mostrar compromisso em relação ao sistema de gestão da qualidade e ao cliente, assim como deve estabelecer e comunicar a política de qualidade e assegurar a eficácia do SGQ.

2. Conhecimento dos colaboradores

Após a decisão de implementação, é fundamental que haja divulgação do que se pretende realizar a todos os colaboradores da empresa. Uma das melhores técnicas consiste no fornecimento de formação aos colaboradores. Os conceitos de qualidade, normas, impacto da implementação e certificação na empresa, e as alterações dos procedimentos para melhorar a qualidade do sistema, são temas chave para a formação dos colaboradores.

3. Diagnóstico

Uma das ações principais consiste na verificação do que já se encontra implementado na organização e comparar com os requisitos da NP EN ISO 9001:2015. Desta maneira consegue-se abranger quais os processos e documentos que já se encontram de acordo com a norma, quais os procedimentos e processos que são necessários modificar e quais os documentos e processos que são necessários implementar para estarem de acordo com a NP EN ISO 9001:2015.

4. Definir o âmbito, objetivos e política de qualidade

De acordo com os requisitos 4 e 5, a gestão de topo deve definir e documentar a política de qualidade, que representa o compromisso da organização para com a Qualidade. Neste documento têm de estar definidos os objetivos da qualidade, assim como o respetivo âmbito; devem ainda indicar-se os tipos de produtos e serviços (P&S) abrangidos pela organização.

5. Definir documentação de apoio e processos

A aplicação do pensamento baseado em risco (requisito 6.1) no planeamento e na implementação dos processos do SGQ é uma ajuda crucial na determinação da extensão da informação de documentação. A documentação existente na organização serve para ajudar na implementação da gestão da qualidade e fornecer as indicações necessárias para o correto funcionamento da organização. Estes documentos podem ser manuais, procedimentos de trabalho, registos, entre outros, e podem estar sob a forma de qualquer suporte, desde que seja o mais indicado para aquele tipo de organização, não sendo obrigatório pela norma estar definido um tipo de documento.

A organização, segundo o requisito 4.4, tem de definir os processos e as suas interações através da abordagem por processos, para assim se obter um SGQ mais eficaz e de acordo com os requisitos dos clientes. Esta abordagem permita à organização controlar as inter-relações e interdependências entre os processos do sistema. A organização deve ainda definir as entradas, sequências e saídas desses processos, assim como os indicadores de desempenho.

6. Implementação da documentação e processo

Usualmente a implementação da documentação e processos vai ocorrendo simultaneamente aquando se elabora esses mesmos documentos e processos. É nesta fase que se revelam as maiores dificuldades na aceitação e cooperação dos colaboradores.

7. Auditorias internas

A norma requer (requisito 9.2) que as organizações realizem periodicamente auditorias internas e tenham estipulado um plano de auditorias, para desta forma avaliar a eficácia do SGQ, e ver se este se encontra de acordo com os requisitos da norma e com a documentação posta em prática pela organização.

As não conformidades decorrentes das auditorias deverão ser analisadas e definidas ações com vista à eliminação das causas.

8. Revisão pela gestão

De acordo com o requisito 9.3 a revisão pela gestão deve ocorrer de forma planeada, para a organização continuar alinhada com os requisitos da NP EN ISO 9001:2015. Esta revisão deve ter em conta o resultado das não conformidades, das auditorias internas, dos inquéritos de satisfação dos clientes, do desempenho dos processos e dos fornecedores externos, entre outros pontos do requisito da norma.

9. Auditoria de concessão

No caso de a organização optar pela certificação do seu SGQ, o processo de auditoria é realizado em duas fases por uma entidade certificadora acreditada. Na primeira fase ocorre a revisão da documentação para verificar se, no papel, a organização implementou todos os requisitos necessários da NP EN ISO 9001. Os auditores emitem um relatório indicando a parte em conformidade e as ações não conformes, tendo assim a organização oportunidade de implementar as ações corretivas para resolver os problemas. Relativamente à segunda fase, esta ocorre quando os auditores revêm os registos do SGQ, incluindo os registos de auditorias internas, análise crítica pela administração e ações corretivas. A partir desta análise, os auditores emitem um relatório detalhando com as ações encontradas. Os auditores podem realizar uma recomendação para a certificação, se cumprir todos os requisitos. Caso a organização tenha qualquer uma das principais não-conformes, então a organização tem de tomar medidas corretivas para estes problemas antes que a certificação possa ser recomendada. Após a certificação são realizadas auditorias de acompanhamento e passados três anos é realizada a auditoria de renovação (SGS, 2013).

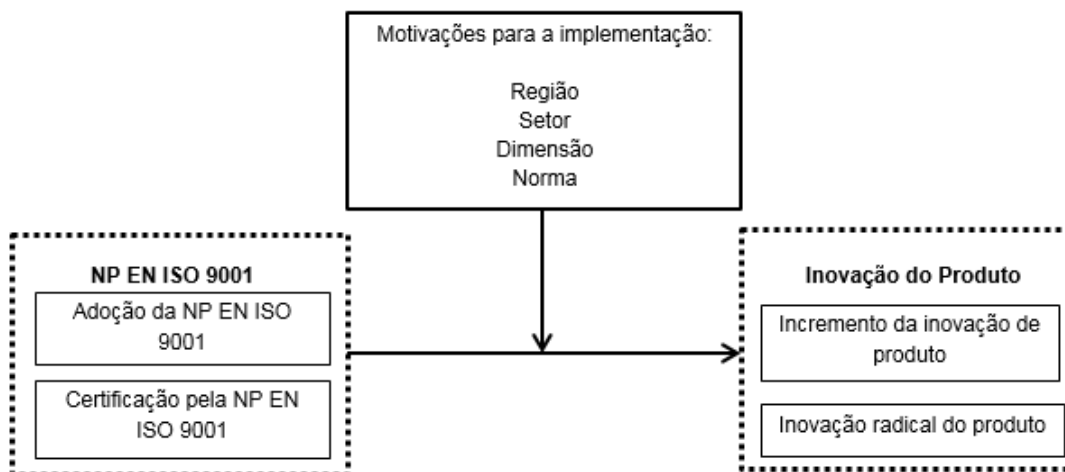


Figura 3.4.1 Implementação da NP EN ISO 9001 (Fonte: Adaptado de Manders *et al.*, 2015).

10. Melhoria continua

Após a implementação e/ou certificação do SGQ, a organização deve continuar a determinar oportunidades de melhoria e implementar ações para satisfazer os requisitos dos clientes e melhorar a adequação e a eficácia do SGQ, através da análise das não conformidades, dos resultados obtidos, dos resultados das auditorias, entre outros pontos estipulados no requisito 10 da norma.

4. Sistema de Gestão da Qualidade e a NP EN ISO 9001:2015

4.1 Princípios da Gestão da Qualidade

A NP EN ISO 9001:2015 é baseada em sete princípios da gestão da qualidade. Estes princípios constituem os pilares fundamentais do SGQ, sendo essenciais para a interpretação da norma. Embora todos os princípios detenham uma importância similar, a relevância pode variar, dependendo da Organização e da fase em que se encontra a mesma.

Os sete princípios da gestão da qualidade são os fundamentos que levaram ao desenvolvimento dos requisitos da norma (APCER, 2015; Nutricafés S.A., 2016).

Na figura 4.1.1 estão representados os princípios atrás referenciados.



Figura 4.1.1 Princípios da NP EN ISO 9001:2015 (Fonte: APCER, 2015).

A metodologia dos princípios são os seguintes (NP EN ISO 9001:2015, 2015; ISO QMP, 2015; Manders *et al.*, 2015; APCER, 2015):

Princípio 1: Foco no cliente - O foco principal da gestão da qualidade consiste no atendimento dos requisitos dos clientes e tentar exceder as expectativas dos mesmos.

Benefícios:

- Aumento do valor do cliente;
- Aumento da satisfação do cliente;
- Melhoria da lealdade do cliente;
- Aprimoramento do negócio;
- Melhoria da reputação da organização;
- Expansão da base de clientes;
- Aumento de receitas e da quota de mercado.

Princípio 2: Liderança - Os líderes estabelecem, a todos os níveis, a finalidade e orientação da Organização, para que desta forma as pessoas se comprometam em atingir os objetivos da Organização.

Benefícios:

- Aumento da eficácia e da eficiência no cumprimento de objetivos da qualidade da Organização;
- Melhoria dos processos de coordenação da Organização;
- Melhoria da comunicação entre os níveis e funções da Organização;
- Desenvolvimento e melhoria da capacidade da Organização e dos seus colaboradores para atingirem os resultados pretendidos.

Princípio 3: Comprometimento das pessoas – existência de pessoas competentes, habilitadas e envolvidas em todos os níveis na organização são essenciais para melhorar a capacidade para criar e entregar valor.

Benefícios:

- Incremento da compreensão dos objetivos da qualidade da Organização por parte dos colaboradores e maior motivação para alcançá-los;
- Maior envolvimento das pessoas em atividades de melhoria;
- Aprimoramento das iniciativas e criatividade dos colaboradores;
- Aumento da satisfação dos colaboradores;
- Aumento da confiança e colaboração entre pessoas;
- Aumento da partilha dos valores e culturas por toda a Organização.

Princípio 4: Abordagem por processos - quando as atividades são compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados, são esperados resultados consistentes, sendo estes alcançados de forma mais eficaz e eficientemente, funcionando como um sistema coerente.

Benefícios:

- Aperfeiçoamento da capacidade de concentrar esforços nos processos-chave e oportunidades de melhoria;
- Alcance de resultados consistentes e previsíveis através de um sistema de processos alinhados;
- Otimização do desempenho através de uma gestão eficaz do processo, do uso eficiente de recursos e da redução de barreiras interfuncionais;
- Capacidade da Organização transparecer consistência, eficácia e eficiência às partes interessadas.

Princípio 5: Melhoria - As Organizações para serem bem-sucedidas têm de se focar na melhoria contínua.

Benefícios:

- Melhoria do desempenho do processo, das capacidades organizacionais e da satisfação do cliente;
- Melhoria da capacidade de antecipar e reagir a riscos e oportunidades internas e externas;
- Aprimoramento da utilização das aprendizagens para melhoramento;
- Melhoria da conduta de inovação.

Princípio 6: Tomada de decisão baseada em evidências – Para alcançar os resultados desejados, há que tomar decisões com base na análise e avaliação de dados e informações.

Benefícios:

- Melhoria dos processos de tomada de decisão;
- Melhor avaliação do desempenho do processo e da capacidade de atingir objetivos;
- Aumento da eficiência e eficácia operacional;
- Aumento da capacidade de desafiar e mudar opiniões e decisões;
- Aumento da capacidade de demonstrar a eficácia de decisões passadas.

Princípio 7: Gestão das relações - Para terem um sucesso sustentado, uma Organização gere as suas relações com as partes interessadas, tais como fornecedores.

Benefícios:

- Melhoria do desempenho da Organização e das suas partes interessadas, dando resposta às oportunidades e restrições relacionadas a cada interessado;
- Entendimento comum dos objetivos e valores entre as partes interessadas;
- Aumento da capacidade de criar valor para as partes interessadas através da partilha de recursos e competências e gestão dos riscos relacionados com a qualidade;
- Começo de uma cadeia de fornecimento bem gerida que fornece um fluxo estável de produtos e serviços.

4.2 Abordagem por processo

Na abordagem por processos, as Organizações são encaradas como conjuntos de processos interligados, focalizados na satisfação dos clientes e na melhoria contínua.

Esta abordagem é aplicável a qualquer sistema de gestão, ajudando a promover a integração das funções dos diversos sistemas. A NP EN ISO 9001 incentiva assim as Organizações a adotarem o modelo da abordagem por processos nos seus sistemas de gestão da qualidade.

A identificação sistemática dos processos da Organização e as suas interligações, juntamente com a sua gestão, podem ser referidas como sendo a abordagem por processos (CTCP, s.d.; Pinto, s.d.).

As Organizações existem para transformar entradas em saídas, que são fornecidas aos clientes. Esta função é conseguida através de uma rede interligada de processos que vai acrescentar valor às entradas. Um aspeto importante a considerar é o fato de um processo acrescentar valor ao longo das suas atividades. Significa isto que entre as entradas e as saídas de um processo existe acréscimo de valor ao produto ou à atividade. Caso contrário não podemos assumir que estamos perante um processo.

Este tipo de análise permite uma compreensão e a satisfação consistente dos requisitos, a consideração dos processos em termos de valor acrescentado, a obtenção de um desempenho eficaz dos processos e a melhoria dos processos baseada na avaliação de dados e de informação, eliminando as tarefas duplicadas e minimizando a ocorrência de erros e falhas. (Nutricafés S.A., 2016, CTCP, s.d; APCER, 2015)



Figura 4.2.1 Abordagem por processos (Fonte: CTCP, s.d.).

São então consideradas entradas do processo: pessoas, máquinas, materiais, métodos, ou seja, são os estímulos e os meios que vão desencadear e executar o processo. Relativamente às saídas do processo são considerados todos os produtos finais, assim como os subprodutos e toda a documentação realizada como resultado do processo (CTCP, s.d.; Pinto, s.d.).

Para além das entradas e das saídas dos processos, têm de ser identificados outros aspetos que estão interligados fazendo estes também parte da caracterização dos processos de uma Organização. De acordo com Pinto (s.d.) são os seguintes:

- Métodos de monitorização e medição do processo;
- Responsável pela gestão do processo;
- Recursos associados aos processos;
- Identificação dos fornecedores do processo;
- Identificação dos clientes do processo;
- Indicadores de eficácia do processo.

Na seguinte figura (4.2.2) reforça-se o que foi dito anteriormente, dando ênfase à rede interligada de processos de uma empresa.

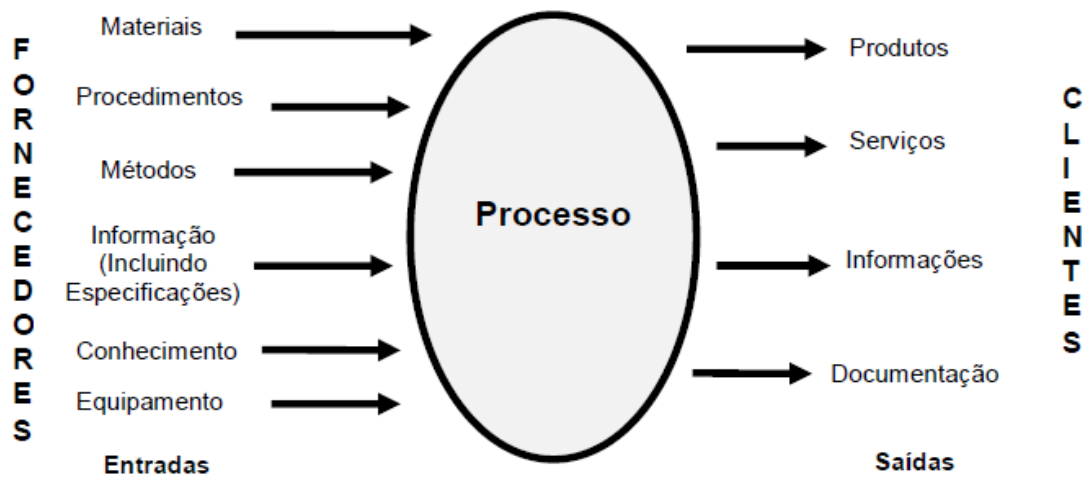


Figura 4.2.2 Rede interligada de processos (Fonte: Rodriguez, 2012).

4.3 Gestão de Processos

A necessidade das Organizações se tornarem mais eficazes e mais eficientes levou ao desenvolvimento de metodologias de gestão, das quais a NP EN ISO 9001 segue a implementação do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) ou *Ciclo de Deming*, articulado com uma abordagem por processos dos processos internos da organização.

A aplicação do PDCA a um processo implica a definição e gestão de objetivos do processo e a sua monitorização e medição. Com a análise dos resultados obtidos e o planeamento do ciclo seguinte, incluindo a definição das ações de melhoria que levarão à eficácia, fecha-se o ciclo PDCA na gestão do processo (Sokovic, 2010; Rodriguez, 2012; Pinto, s.d.).

A metodologia PDCA consiste numa abordagem para alcançar a melhoria contínua dos processos. O ciclo pode ser descrito da seguinte maneira (NP EN ISO 9001:2015, 2015):

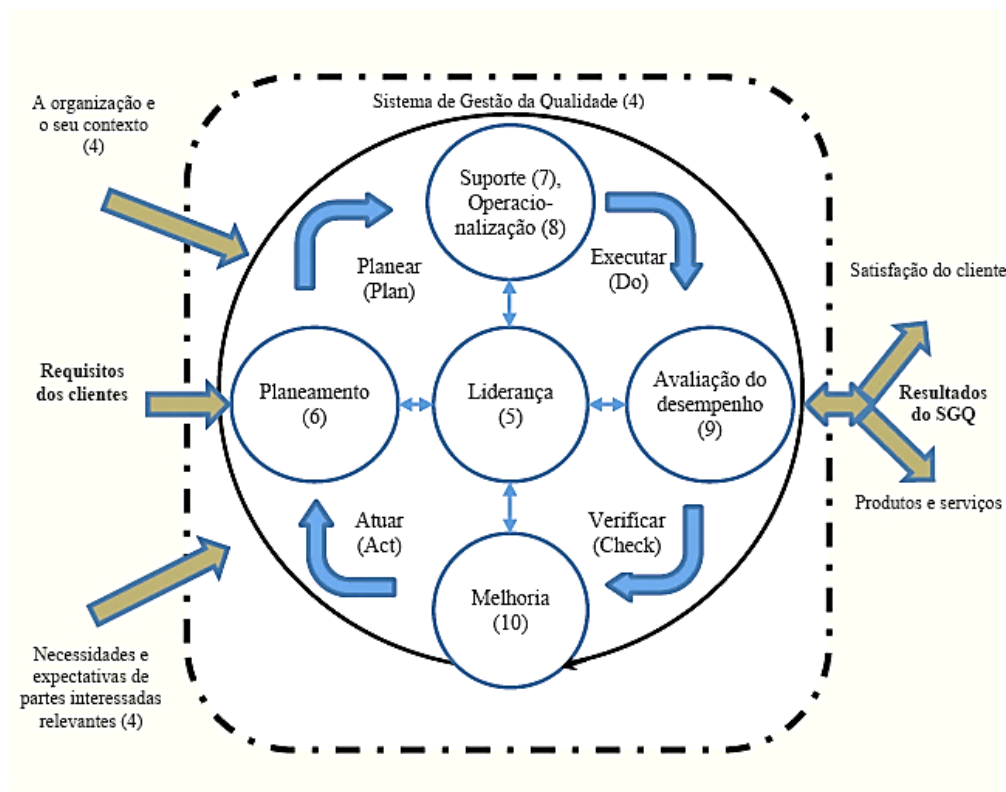
P (Planear) – estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos dos clientes e da Organização;

D (Executar) – implementar os processos;

C (Verificar) – monitorizar e medir os processos e produtos comparativamente aos requisitos e objetivos dos mesmos e reportar os resultados;

A (Atuar) – empreender ações para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

Na figura 4.3.1 encontra-se representado no ciclo PDCA a estrutura da norma, incluindo os requisitos dos clientes, os requisitos da norma e os resultados finais do SGQ, que se traduzem na satisfação do cliente e em produtos e serviços.



NOTA: Os números entre parêntesis fazem referência a secções nesta Norma

Figura 4.3.1 Representação da estrutura da norma no ciclo PDCA. (Fonte: NP EN ISO 9001:2015, 2015).

Na figura 4.3.2 reforça-se a representação de como podem ser agrupados os capítulos (4 a 10) dos requisitos por referência ao ciclo PDCA.

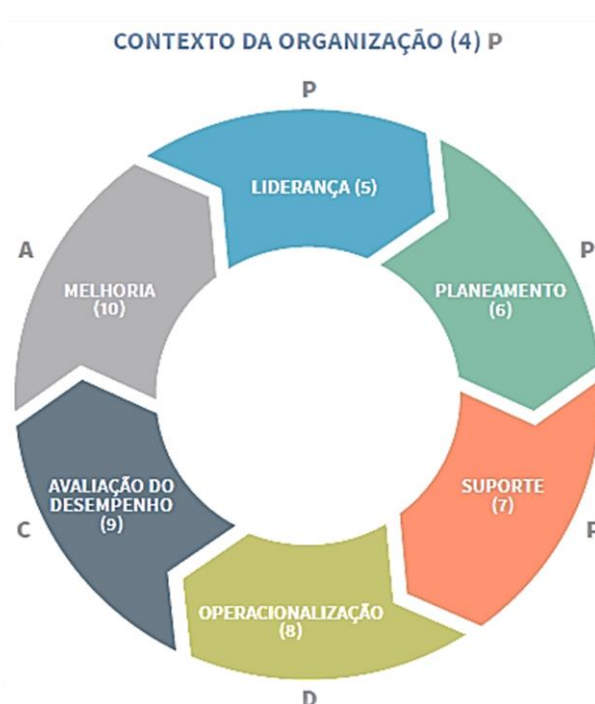


Figura 4.3.2 Ciclo PDCA de acordo com os capítulos da norma (Fonte: APCER, 2015).

As etapas desta metodologia estão diretamente relacionadas a estrutura de alto nível e com os requisitos como se pode verificar na figura 4.3.2, em que na etapa Planear (P) encontram-se inseridas a contextualização da organização, a liderança, o planeamento e o suporte, assim como os requisitos que os representam, sendo eles o 4,5,6 e 7; na etapa Executar (D) encontra-se a operacionalização e o seu requisito 8; já na fase Verificar (C) é colocado a avaliação do desempenho (requisito 9); e por fim na etapa Atuar (A) encontra-se a Melhoria, representada pelo requisito 10.

4.4 Indicadores de Gestão

Para monitorizar os processos (PDCA) é necessário implementar indicadores de desempenho. Estes indicadores devem abranger de forma significativa as atividades com maior criticidade para a empresa. Parte dos indicadores podem ser expressos em função de custos / receitas, contribuindo para uma maior sensibilização das partes interessadas, em particular a gestão de topo. Assim, os indicadores de gestão servem para quantificar e avaliar a eficácia dos processos estipulados pela empresa, ajudando no cumprimento dos objetivos e metas definidas (CTCP, s.d.; NP EN ISO 9001:2015, 2015).

A periodicidade de análise depende das necessidades de cada Organização, não devendo ser inferior a duas vezes por ano. Os dados dos indicadores costumam ser compilados em relatórios, e discutidos posteriormente em reunião abrangendo a chefia de cada departamento.

O acompanhamento dos indicadores de gestão permite, segundo a APCER (2015) e CTCP (s.d.):

- Avaliar a eficácia das ações desempenhadas;
- Identificar diferenças de desempenho face ao habitual, que podem trazer prejuízo à empresa;
- Identificar oportunidades de melhoria.

Na gestão da qualidade os indicadores para verificar a eficácia do desempenho podem ser aplicados nos mais variados departamentos. São exemplos de indicadores de desempenho os seguintes:

- Volume de vendas total;
- Cumprimento dos prazos de entrega e da mercadoria correta;
- Volume de produção;
- Grau de satisfação dos clientes;
- Percentagem de não conformidades;
- Cumprimento do plano de formação;
- Absentismo.

Para cada indicador, a empresa estipula os responsáveis para o cumprimento dos mesmos, a periodicidade e os seus objetivos (CTCP, s.d; Nutricafés S.A., 2016).

4.5 Requisitos

As Organizações que implementam um SGQ devem assumir que os requisitos normativos completam os requisitos dos seus produtos e serviços e que o sucesso da Organização depende da correta implementação deste conjunto de requisitos. Os requisitos da NP EN ISO 9001 estão diretamente relacionados com os princípios da mesma (mencionados no ponto 4.1).

Segundo a APCER (2015) e ISO QMP (2015) a ISO 9001:2015 encontra-se estruturada da seguinte forma:

- **1. Objetivos e campo de aplicação**
- **2. Referências normativas**
- **3. Termos e definições** – Contidos na NP EN ISO 9000:2015.
- **4. Contexto da organização** - Compreender a organização e o seu contexto; compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas; determinar o âmbito do SGQ.
- **5. Liderança** – Liderança e compromisso; Política de qualidade; papéis organizacionais, responsabilidades e autoridade.
- **6. Planeamento** – Ações tomadas em base de riscos e oportunidades; objetivo da qualidade e planeamento para alcançá-los; Planeamento das alterações.
- **7. Suporte** – Recursos, competências, comunicação e informação documentada.

- **8. Operacionalização** – Planeamento e controlo das operações; determinação das necessidades de mercados e interação com os fornecedores; Produção e desenvolvimento de P&S; não conformidades de P&S.
- **9. Avaliação de Desempenho** – Monitorização, medição e análise; auditorias internas; revisão da gestão.
- **10. Melhoria** – Não conformidades e ações corretivas; melhoria contínua.

A partir da secção 4, contexto da organização, os requisitos encontram-se divididos por subcapítulos. Na tabela 4.5.1 encontram-se as várias categorias de requisitos alistados aos princípios que estão relacionados.

Tabela 4.5.1 Requisitos relacionados com os princípios da NP EN ISO 9001:2015

Fonte: Adaptado de Duarte, 2012.

Princípios da NP EN ISO 9001:2015	Foco no cliente	Liderança	Comprometimento das pessoas	Abordagem por processos	Melhoria	Tomada de decisão baseada em evidências	Gestão das relações
Requisitos NP EN ISO 9001:2015							
4.Contexto da organização							
4.1 Compreender a organização e o seu contexto						X	
4.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas	X					X	X
4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade		X					
4.4 Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos				X		X	
5. Liderança							
5.1 Liderança e compromisso	X	X	X	X	X		
5.2 Política		X			X		
5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais		X	X	X			
6. Planeamento							
6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades				X	X		
6.2 Objetivos da qualidade e como os atingir	X						
6.3 Planeamento das alterações		X			X	X	
7. Suporte							
7.1 Recursos						X	
7.2 Competência			X				
7.3 Consciencialização		X	X				
7.4 Comunicação		X	X				X

Princípios da NP EN ISO 9001:2015	Foco no cliente	Liderança	Comprometimento das pessoas	Abordagem por processos	Melhoria	Tomada de decisão baseada em evidências	Gestão das relações
Requisitos NP EN ISO 9001:2015							
7.5 Informação Documentada				X		X	
8. Operacionalização							
8.1 Planeamento e controlo operacional		X				X	
8.2 Requisitos para produtos e serviços	X						
8.3 <i>Design</i> e desenvolvimento de produtos e serviços	X	X					
8.4 Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos					X		X
8.5 Produção e prestação do serviço	X						
8.6 Libertação de produtos e serviços	X			X		X	
8.7 Controlo de saídas não conformes	X						
9. Avaliação de desempenho							
9.1 Monitorização, medição, análise e avaliação	X				X	X	
9.2 Auditorias internas	X			X	X	X	
9.3 Revisão pela gestão		X					
10. Melhoria							
10.1 Generalidades	X				X		
10.2 Não conformidade e ação corretiva					X		
10.3 Melhoria contínua			X		X		

4.6 Principais alterações da NP EN ISO 9001:2015

As alterações realizadas à NP EN ISO 9001:2015 são consideravelmente mais substanciais comparativamente às realizadas durante a revisão de 2008. Começando pela grande alteração da estrutura da própria norma. Neste subcapítulo são demonstradas as alterações realizadas à norma e o enfoque colocado nalguns pontos antigos da mesma.

Segundo a APCER (2015); Sá (2014); ISO Revisions (s.d.) e ISO MF (2015) as principais alterações da norma são as seguintes:

- ✓ **Estrutura de alto nível** – A nova revisão da ISO utiliza a nova estrutura de alto nível conciliada que foi desenvolvida pelo Grupo Conjunto de Coordenação Técnica da ISO. Esta estrutura facilita o trabalho para as organizações que escolhem ter um sistema de gestão único (integrado) para atender às exigências de várias normas, como a NP EN ISO 9001 (Qualidade), a NP EN ISO 14001 (Ambiental), a NP EN ISO 27001 (Segurança de Informação) e a futura NP EN ISO 45001 para os Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde (que se espera vir a substituir a OHSAS 18001), entre outras. A estrutura de alto nível distribui as cláusulas em 10 secções alinhadas na abordagem PDCA como forma de dar uma sequência lógica aos requisitos dos sistemas de gestão. Na figura abaixo está representada a matriz das normas de sistemas de gestão.

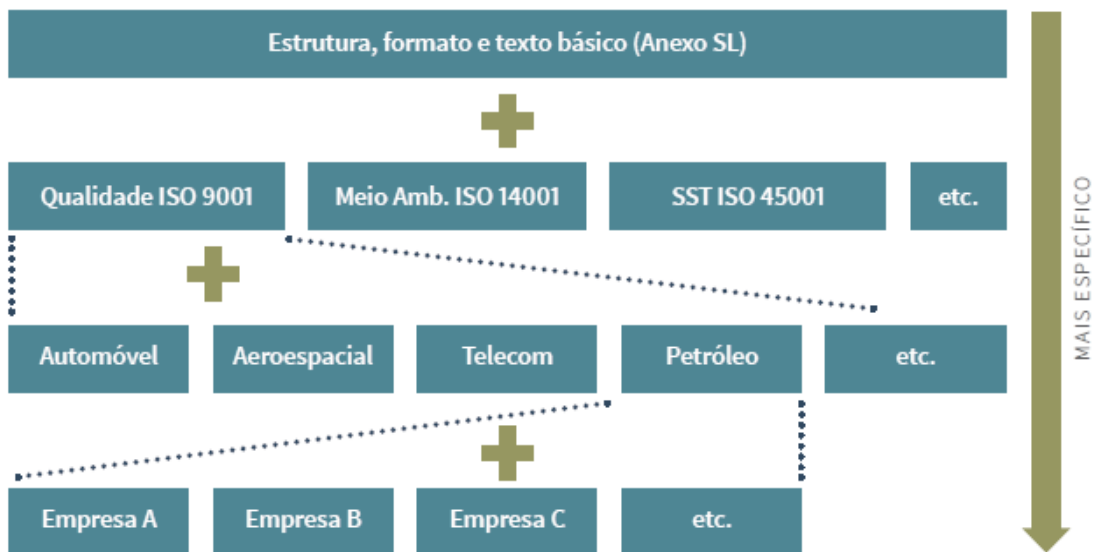


Figura 4.6.1 Estrutura de alto nível (Fonte: APCER, 2015).

- ✓ **Contexto da Organização** - A NP EN 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. A norma dedica as duas primeiras secções ao contexto: compreender a organização e o seu contexto e identificar necessidades e expectativas de partes interessadas, de modo a identificar questões e requisitos relevantes, mantendo esta informação revista e atualizada. Os fatores externos que afetam uma organização são por exemplo, o ambiente

cultural, social, político, legal, regulamentar, financeiro e tecnológico. Os fatores internos podem incluir a cultura corporativa da organização, administração, estrutura organizacional, funções e responsabilidades e políticas, entre outros.

- ✓ **Serviços** - A nova versão coloca mais ênfase no setor de serviços, tornando a linguagem global da norma mais amigável para as organizações desse setor. Não só foi dada mais atenção aos requisitos relacionados com o *design* e desenvolvimento, ambiente de processo e equipamentos de medição no que respeita ao setor de serviços, mas a norma utiliza agora especificamente os termos produto e serviço (P&S), em vez de apenas produtos, como antes.
- ✓ **Abordagem por processos** - A NP EN ISO 9001:2015 mantém uma forte ênfase na Abordagem por Processos que foi implementado na ISO 9001:2000, com um enorme sucesso. Os requisitos associados à abordagem por processos estão mais claros e desenvolvidos na seção 4.4 Sistema de Gestão da Qualidade. Ao longo da norma são reforçados os requisitos relacionados com processos e aplicado o ciclo PDCA de melhoria contínua a cada processo.
- ✓ **Pensamento baseado em risco** - O foco no “pensamento baseado em risco” está integrado em toda a nova 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 P&S não conformes. Sendo que, no caso da Nutricafés foi realizado uma análise SWOT para identificar os riscos e oportunidades da organização.
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.

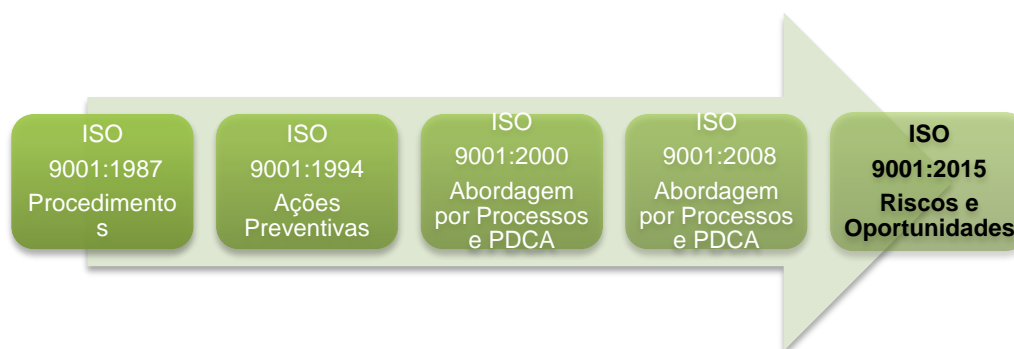


Figura 4.6.2 Alterações das NP EN ISO 9001 ao longo das revisões. (Fonte: Adaptado de ISO Revisions, s.d.).

- ✓ **Partes interessadas** – a nova versão da norma exige às Organizações que pensem para além dos requisitos contratuais dos seus clientes, e que considerem as necessidades expectáveis relevantes de outras partes interessadas. Isto pode incluir, por exemplo, utilizadores finais, reguladores, parceiros de *joint venture*, franchisados e outros.

- ✓ **Foco no resultado** - Ao longo da nova versão da NP EN ISO 9001, desde o nível estratégico até ao operacional, foi acentuada a filosofia que o resultado interessa, e não é apenas um número ou um objetivo estipulado. Assim, deve atribuir-se máxima importância a este resultado final. A medida absoluta da eficácia do SGQ não é o número de procedimentos documentados ou as horas dedicadas à formação, mas sim a capacidade da organização dar confiança sobre a sua capacidade de, consistentemente, fornecer P&S que vão ao encontro dos requisitos dos clientes e outras partes interessadas.
- ✓ **Menos requisitos de documentação** - A norma atualiza o conceito de informação documentada, clarificando agora que a informação documentada pode estar em, qualquer suporte e meio, mas deixa de diferenciar explicitamente “registo de documento”. Na nova norma este registo passa a ser realizado através da expressão “reter informação documentada”. A referência explícita a um manual de qualidade ou procedimentos documentados desaparece, sendo a organização alertada que tal não implica o abandono destes documentos caso já os detenha, mas dá liberdade para outro tipo de estruturas de informação documentada que ajude aquele tipo de organização na implementação de um SGQ.
- ✓ **Conhecimento organizacional** - A norma requer que as organizações determinem qual o conhecimento que necessitam para a operação dos seus processos, obter a conformidade do produto e aumentar a satisfação do cliente, definindo assim as disposições necessárias para identificarem, manterem, desenvolverem e protegerem o conhecimento necessário. Na extensão necessária para lidarem com necessidades de mudança devem identificar a necessidade de acederem a novo conhecimento. O balanço entre o conhecimento detido pela organização e pelas pessoas ou disponibilizado por outros meios é deixado ao arbítrio da organização, sendo uma função do seu contexto.
- ✓ **Introdução da inovação:** A NP EN ISO 9001:2015 introduz a inovação como um mecanismo possível para alcançar a melhoria, em adição à melhoria contínua através de pequenos passos (*Kaizen*) e melhoria disruptiva. Desta forma, espera-se que as organizações encararam, um sistema baseado na ISO 9001 como promotor da inovação, em vez de inibidor, como ainda muitas organizações pensam.
- ✓ **Terminologia** - A nova norma conta com modificações na terminologia da mesma. Na figura 4.6.3 encontram-se algumas dessas alterações.

Exclusões	Deixou de ser usado na versão de 2015 da norma, apareceu no entanto o conceito de “aplicabilidade”.
Fornecedor Externo	Usado na versão de 2015 da norma em substituição do termo “fornecedor”.
Informação Documentada	Usado nesta versão da norma em substituição de termos mais específicos como “documentação”; “manual da qualidade”, “registos”, etc.
Pode ou Podem	Indica uma possibilidade ou capacidade (traduz “can”).
Poderá ou Poderão	Indica uma permissão (traduz “may”).
Produtos e Serviços	Usado na versão de 2015 da norma em substituição do termo “produtos”.
Produtos e Serviços de Fornecedores Externos	Usado na versão de 2015 da norma em substituição do termo “produto comprado”.
Recursos de Monitorização e Medição	Usada na nova versão da norma em substituição do termo “equipamento de monitorização e medição”.

Figura 4.6.3 Alterações da terminologia da NP EN ISO 9001:2015 (Fonte: Adaptado de APCER, 2015).

- ✓ **Requisitos** – Como já foi referido no primeiro ponto das principais alterações houve um reagrupamento dos capítulos, passando a nova norma a ter dez secções, enquanto a norma de 2008 conta com apenas oito capítulos.

Na figura 4.6.4 são visíveis as alterações realizadas aos capítulos dos requisitos da NP EN ISO 9001:2015 comparativamente com a antiga versão. Alguns exemplos mais específicos e notórios das alterações podem ser visíveis no capítulo 8 na NP EN ISO 9001:2008 em que é reagrupado em duas secções de requisitos na nova norma, sendo eles o 9 e 10, dando outro ênfase à melhoria. Assim como na secção 4 há adição de novos requisitos (4.1 - 4.3). Relativamente à secção 6 são tratados os objetivos, anteriormente na NP EN ISO 9001:2008 situados no capítulo 5. Já o requisito da “revisão da gestão” anteriormente no capítulo 5, passa para o capítulo 9 na nova NP EN ISO 9001.

Nesta nova versão, há uma maior preocupação em explicar e compreender todos os requisitos e a sua aplicação.



Figura 4.6.4 Modificações efetuadas na estrutura da NP EN ISO 9001:2015 comparativamente com a NP EN ISO 9001:2008 (Fonte: SGS, 2015).

5. Metodologia

5.1 Enquadramento

Nesta parte do trabalho encontra-se exposto o que foi realizado na empresa Nutricafés, de acordo com os objetivos estipulados e mencionados anteriormente.

Foi realizada uma calendarização, em que se encontra estipulado os dias de acompanhamento em cada departamento, no âmbito do SGQ da empresa. Desta forma foi possível tomar conhecimento dos processos das várias áreas e verificar o que é necessário alterar para o cumprimento da NP EN ISO 9001:2015. Além desta calendarização, foi também estabelecido um plano para a implementação da nova norma.

Durante o acompanhamento foi realizado um levantamento e diagnóstico dos documentos de suporte ao SGQ e definiu-se quais requeriam atualização de conteúdo, seriam eliminados, ou precisariam ser criados.

5.2 Procedimento

Para cada departamento foram definidas as atividades a acompanhar, efetuando-se assim o levantamento dos documentos necessários para a implementação da NP EN ISO 9001:2015. Posteriormente efetuou-se a análise desses mesmos documentos segundo os requisitos da norma. Abaixo encontram-se os departamentos com as respetivas siglas e as atividades desenvolvidas.

- **Sistema de Gestão da Qualidade/Qualidade (SGQ/Q)** – Acompanhamento do processo de controlo de qualidade.
- **Recursos Humanos (RH)** – Acompanhamento do processo de recrutamento e do processo de formação.
- **Planeamento e Compras (PC)** – Acompanhamento do processo de compras: seleção e controlo de fornecedores; avaliação de fornecedores; Acompanhamento do processo de planeamento de necessidades e *output* para processo de compras de CV, MR e ME; Indicadores de desempenho dos processos.
- **Produção (P)** – Acompanhamento do processo de gestão da produção, planeamento de operações nas linhas/gestão operacional; Indicadores de desempenho do processo produção.
- **Manutenção (M)** – Acompanhamento do processo de planeamento e gestão da manutenção; Indicadores de desempenho.
- **Logística (L)** – Acompanhamento do processo de gestão de encomendas, abastecimento *stock* armazéns externos e operadores; Indicadores de desempenho.
- **Comercial On Trade (CONT)** – Acompanhamento do processo de venda HORECA direto, *Office* (diferenciação entre tipos de venda); Gestão de rotas/equipas; Visita com um vendedor; Acompanhamento no departamento comercial e nas operações *call center*/supervisores; Indicadores de desempenho do processo comercial *On Trade*.

- **Marketing (MK)** – Acompanhamento do processo de *I&D*; Interação área comercial; Acompanhar processos de novos projetos de decoração.
- **Gestão de Clientes/Encomendas (GC)** – Acompanhamento da gestão de contratos e atualização de dados dos clientes em SAP; Condições comerciais; Requisitos dos clientes.
- **Assistência Técnica (AT)** – Acompanhamento operacional de um dia na AT (*call center* e oficina).
- **Comercial Of Trade (COFT)** – Acompanhamento do processo de venda; Indicadores de desempenho do processo comercial *Of Trade*; Ações promocionais e gestão.

Na tabela abaixo (5.2.1) encontra-se a calendarização do estudo promovido nos diferentes departamentos envolvendo o SGQ da empresa. Os departamentos encontram-se assinalados pelas respetivas siglas.

Tabela 5.2.1 Calendarização sequencial dos estudos desenvolvidos no âmbito da SGQ.

Mês \ Semana	1	2	3	4	5
Março		SGQ/Q	RH/ PC/ P	M/ L	CONT/ MK
Abril	MK	GC/ AT/ COFT	SGQ	SGQ	SGQ
Mai	SGQ	SGQ	SGQ	SGQ	SGQ

Conforme mencionado anteriormente, encontra-se discriminado na tabela 5.2.2 o plano para a implementação da nova norma.

Tabela 5.2.2 Plano de implementação da NP EN ISO 9001:2015.

Mês	Março	Abril	Mai	Junho
Plano	Auditoria de diagnóstico	Atualização/revisão dos documentos de suporte	Atualização/revisão dos documentos de suporte	Atualização/revisão dos documentos de suporte
	Ação de sensibilização aos responsáveis dos departamentos	Objetivos SGQ 2016	Auditorias internas	Auditorias internas
	Levantamento de processos e indicadores			
	Análise de contexto da organização e riscos			
	Plano de ações 2016			
	Enquadramento da revisão ao SGQ 2015 com novos requisitos			

6. Estudo caso da empresa Nutricafés

6.1 Levantamento e diagnóstico para a implementação da NP EN ISO 9001:2015

Com base na metodologia desenvolvida neste estudo, foram realizados os levantamentos e diagnósticos dos dados e documentos existentes relativamente ao sistema de gestão da qualidade, que se encontra de acordo com a NP EN ISO 9001:2008 já implementada e certificada na empresa.

Através do levantamento de documentação conseguiu-se verificar o estado de cumprimentos da empresa relativamente ao sistema de gestão da qualidade, e, desta forma realizar as alterações necessárias para dar cumprimento aos requisitos da nova versão da norma.

Nesta secção, organizada por áreas, estão referidos os documentos de suporte ao SGQ na empresa afetos a cada área. Posteriormente (subcapítulo 6.2.) apresenta-se análise a este mesmo levantamento, segundo os requisitos da NP EN ISO 9001:2015.

6.1.1 Gestão da Qualidade

No âmbito do estágio curricular, o departamento de Gestão da Qualidade, serviu como base para a implementação da NP EN ISO 9001:2015. As atividades realizadas nos vários departamentos tiveram como finalidade perceber as necessidades de alterações para a adaptação à nova norma.

Gestão da Informação Documentada

O Sistema de Gestão de Qualidade é suportado por um conjunto de documentos controlados. Os documentos existentes na empresa encontram-se agrupados de acordo com a seguinte hierarquia:

- Manuais;
- Procedimentos técnicos;
- Modelos;
- Instruções de trabalho.

Os documentos de nível 1 incluem os Manuais, como o Manual da Qualidade, que descreve o Sistema de Gestão e contém a descrição de todos os elementos de um Sistema de Gestão da Qualidade; a Política da Qualidade e Objetivos da empresa. Além deste manual, a empresa ainda possui o Manual de Higiene e Segurança Alimentar, contendo as Boas Práticas, plano HACCP e os procedimentos de Higiene e Segurança na unidade fabril, da qual todos os departamentos têm de se reger.

Os documentos de nível 2, no qual se integram os Procedimentos do Sistema de Gestão da Qualidade, descrevem atividades funcionais necessárias para a implementação dos elementos do Sistema de Gestão da Qualidade.

Nos documentos de nível 3 encontram-se os Modelos de Trabalho, que podem ser em forma de listas, especificações, entre outros e as Instruções de Trabalho, que identificam as formas de atuar nas diferentes atividades da empresa.

Todos estes documentos devem conter uma codificação, têm de ter um responsável pela elaboração do mesmo, data de realização do documento, versão e têm de ser aprovados pelo diretor geral/responsável do departamento.

O gestor da qualidade possui o controlo dos documentos e registos de todos os departamentos, sendo o responsável por determinar se em cada um o SGQ se encontra corretamente aplicado. Nestes registos encontram-se explicitadas todas as atividades inerentes à gestão da qualidade, e os indicadores de desempenho.

Auditorias Internas

Além do processo de gestão da informação documentada, o Responsável de qualidade gere o processo de Auditorias Internas, que pressupõe um planeamento anual de auditorias, a englobar os diferentes processos da empresa.

Afeto ao processo de auditorias internas, a empresa dispõe de um grupo de colaboradores internos que integram a bolsa de auditores, e que desenvolvem a atividade de auditoria de forma independente, em processos / atividades onde foram reconhecidas competências para o fazer.

Avaliação da Satisfação de Clientes

O gestor da Qualidade, em conjunto com o Diretor Geral, define as atividades a desenvolver no âmbito da avaliação da satisfação de clientes. Na empresa são efetuados inquéritos de satisfação em vários formatos, entre os quais, através de empresas externas, do *call center* interno, por e-mail, entre outros. Através do feedback dos inquéritos e das reclamações recebidas, a empresa tem a perceção do desempenho que está a ter. O questionário e as reclamações encontram-se documentados, assim como o Procedimento da Satisfação do Cliente.

Os canais de vendas e a forma de avaliação são definidas anualmente, não havendo um formato *standard*.

Seleção e Avaliação de Fornecedores

O Gestor da Qualidade define com os responsáveis de compras de cada áreas, os requisitos de seleção e as formas de avaliar os fornecedores da empresa. Em conjunto com o diretor geral, o Gestor da Qualidade, e após a avaliação no mínimo anual, formaliza a lista de fornecedores aprovados, que divulga aos responsáveis de área.

Neste âmbito, e de acordo com a nova versão da norma, a empresa teve que rever todos os requisitos de seleção e avaliação de produções subcontratadas.

Na tabela 6.1.1.1 estão mencionados os tipos de documentos existentes neste departamento e associados ao departamento da Qualidade (marcado com *).

Tabela 6.1.1.1 Departamento da Gestão da Qualidade – Documentos tipo.

Tipos de documentação existente			
Manuais	Procedimentos de trabalho	Modelos de trabalho	Instruções de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> - Manual da Qualidade; - Manual de Higiene e Segurança Alimentar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo de documentos e registos; - Avaliação da Satisfação de Clientes. - Auditorias Internas; - Tratamento de Não Conformidade*; - Ações Corretivas e Preventivas*. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de documentos; - Distribuição de documento; - Acta da reunião; - Programa anual de auditorias; - Plano de Auditoria; - Lista de verificação de auditoria; - Relatório de auditoria; - Gestão de não conformidades de auditorias; - Registo de não conformidade; - Folha de devolução/troca; - Reclamação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retirada do mercado.

6.1.2 Controlo de Qualidade

A área de Controlo de Qualidade (CQ) encontra-se, fisicamente, no laboratório, onde decorrem todas as atividades afetas.

Os documentos base de Controlo de Qualidade são os manuais de Higiene e Segurança Alimentar, o plano HACCP e as várias instruções de trabalho para os vários procedimentos laboratoriais.

O controlo de qualidade tem por base um plano de inspeção e ensaio da Matéria-prima, Material de Embalagem, Produto em produção e Produto Acabado. Os colaboradores do laboratório despenham as atividades de controlo planeadas.

O controlo de matéria-prima pressupõe o envio pelos fornecedores, de uma amostra de pré-embarque que é sujeita a avaliação pela empresa. Com a aprovação o contentor de café embarca, e à receção, é novamente analisado para confirmar se cumpre a especificação técnica definida.

Uma das atividades no âmbito do controlo de qualidade é a análise sensorial que tem um peso relevante na decisão de aceitação/rejeição de produto. No âmbito das matérias-primas, a análise sensorial é efetuada a todos os lotes e consiste numa prova de café em taça, e em expresso do produto a avaliar; no produto acabado, a análise é efetuada na bebida obtida da extração expresso, e é efetuada a todos os lotes dos diferentes *blends* que a empresa comercializa.

Como suporte ao CQ, a empresa tem várias instruções de trabalho que descrevem os métodos analíticos/procedimentos laboratoriais dos controlos efetuados. São exemplos de análises: colorimetria, densidade, teor de humidade, entre outras.

A empresa tem definido um procedimento de amostragem de produto para *shelf life*, que prevê a recolha de um número pré definido de amostras de cada lote produzido, durante o tempo de vida útil.

O CQ de material de embalagem (ME) prevê a realização de alguns parâmetros de controlo (espessura, gramagem) de forma a verificar o cumprimento das especificações técnicas acordadas com o fornecedor no âmbito do processo de compra. São realizadas análises dimensionais e inspeções visuais de forma a assegurar que o material funciona na linha de produção, e esta conforme os padrões de imagem aprovados pelo marketing.

Em situações de não conformidade de matérias-primas, material de embalagem ou do produto final, o produto é bloqueado e identificado com cores para diferentes *status*: aprovado, aguarda análise, não conforme e aprovado com reserva (ME); compete assim à responsável do departamento tomar a decisão.

Em situações de não conformidade (NC) relacionadas com materiais adquiridos a fornecedores externos (exclui produto produzido na Nutricafés), a empresa pode decidir proceder à reclamação junto do fornecedor.

Em não conformidades de produto produzido internamente, o produto é analisado quanto ao impacto da NC, e tomada uma decisão de reprocessamento sob determinadas diretrizes da qualidade, ou destruição.

6.1.3 Recursos Humanos

Relativamente ao departamento dos recursos humanos, o plano de atividades incluiu acompanhamento dos processos de recrutamento e seleção, assim como o de formação.

Recrutamento

O recrutamento definido pelo responsável de determinada área, que propõe por e-mail a necessidade de ter um novo colaborador e onde deve explicitar: o motivo da nova admissão, o perfil pretendido, o tipo de vínculo e condições remuneratórias. Se a proposta for aprovada pelo diretor, os recursos humanos colocam um anúncio público ou recorrem a empresas de recrutamento. Após a seleção do novo colaborador é realizado o acolhimento. No acolhimento são entregues ao colaborador o Manual de Acolhimento, em que explica como funciona a empresa, as regalias, e uma breve introdução de boas práticas. Além deste manual, o colaborador tem de assinar o contrato de trabalho, em que estão descritas as funções que vai desempenhar. Os recursos humanos têm de fazer o registo de acolhimento, assim como a ficha individual do colaborador.

No caso de subcontratados, o processo é o mesmo, à parte do pagamento salarial, do contrato e da folha de horas.

Relativamente às readmissões, é novamente dado ao colaborador o manual de acolhimento e explicar as alterações da empresa.

Formação

No âmbito da formação, os recursos humanos enviam um e-mail para todos os chefes de departamentos, para saber a necessidade de formação para as várias áreas. É preenchido o documento de necessidade de formação por parte da chefia e é enviado para os RH, onde estes realizam o Plano de Formação Anual. Este plano carece da aprovação do diretor geral.

As formações são realizadas por empresas externas certificadas ou pela própria empresa, em que são preenchidos documentos tais como: a lista de presenças, a avaliação da formação, a avaliação do colaborador e a avaliação da eficácia da formação, em que a avaliação é realizada pela chefia de cada departamento e é efetuada até seis meses após a formação. No final, cada colaborador recebe o certificado de formação. Os recursos humanos ficam com cópias de todos os documentos de todos os colaboradores.

Sendo assim, pode-se visualizar na tabela 6.1.3.1 os documentos existentes de acordo com o sistema de gestão da qualidade no departamento dos recursos humanos.

Tabela 6.1.3.1 Departamento dos Recursos Humanos - Documentos tipo.

Tipos de documentação existente			
Manuais	Procedimentos de trabalho	Modelos de trabalho	Instruções de trabalho
Manual de acolhimento	<ul style="list-style-type: none"> - Formação; - Recrutamento e seleção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da formação; - Avaliação da eficácia da formação; - Plano anual de formação; - Lista de presenças; - Levantamento das necessidades de formação; - Descrição de Funções; - Ficha individual; - Registo de acolhimento. 	_____

6.1.4 Planeamento e Compras

Neste departamento as atividades realizadas foram a tomada de conhecimento dos processos de compra e dos processos de planeamento para as várias matérias-primas, embalagens e mercadorias comercializadas pela empresa.

O departamento de Planeamento e Compras está diretamente relacionado aos departamentos da produção, logística e vendas.

Compras

É na área de Compras da área industrial que se realizam a gestão de *stocks* de café verde (CV), mercadorias (MR) e material de embalagem (ME).

A compra de café verde (arábica e robusta) é realizada periodicamente em função da bolsa e das necessidades da empresa, chegando via marítima. Antes do CV ser embarcado, é enviada uma amostra de pré-embarque que mediante a decisão de aprovação o café embarca. Para levantar o produto na alfândega são necessários vários documentos, sendo eles o boletim fitossanitário, certificado de origem, certificado de pesos e fatura e o *Bill of landing* (BL).

Neste departamento é realizada a seleção e controlo de fornecedores afetos. A escolha dos fornecedores é baseada no relatório de teste, que inclui o preço da matéria-prima e o questionário de qualidade (se é certificado, se tem implementado o HACCP, entre outros). Após a seleção do fornecedor, preenche-se a ficha de fornecedor e é atualizada a lista de fornecedores.

A operação de Compra de MP e de escolha de fornecedores segue o descrito no Procedimento de Seleção e Controlo de Fornecedores

Planeamento

O planeamento das necessidades de matérias-primas é realizado pela informação de vendas dos comerciais, através do plano de vendas. Com base neste plano, no histórico de cada mês e na experiência do responsável do Planeamento são efetuadas as compras da forma mais eficiente de forma a assegurar o *stock* de segurança. Além das vendas dos comerciais HORECA, o Planeamento tem de ter em conta as vendas do Alimentar (grandes superfícies) e as suas ações promocionais, neste último as encomendas chegam por *EDI* (*Electronic Data Interchange*).

É realizado semanalmente um plano de produção com o responsável da produção, tendo como base os planos de vendas do canal HORECA e do canal Alimentar.

Na tabela 6.1.4.1 estão mencionados os tipos de documentos existentes neste departamento e outros relacionados diretamente com o Planeamento e Compras, assinaladas com *.

Tabela 6.1.4.1 Departamento do Planeamento e Compras – Documentos tipo.

Tipos de documentação existente			
Manuais	Procedimentos de trabalho	Modelos de trabalho	Instruções de trabalho
_____	<ul style="list-style-type: none"> - Seleção e controlo de fornecedores; - Compras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionário a fornecedores- serviços; - Questionário a fornecedores – Produto; <ul style="list-style-type: none"> - Ficha de fornecedor*; - Lista de fornecedores aprovados <ul style="list-style-type: none"> - Plano de vendas*; - Plano de produção*; - Pedido de alteração à Previsão de Vendas. 	_____

6.1.5 Produção

Relativamente à área de Produção as atividades realizadas foram o acompanhamento do processo de gestão da produção, planeamento de operações nas linhas e saber quais os indicadores existentes.

A área de produção encontra-se relacionada com vários departamentos, sendo um dos principais o planeamento. A produção encontra-se dividida por quatro áreas distintas, sendo elas: zona de torrefação, zona de embalagem de café em grão e café moído (1kg e 250g), zona de embalagem de café em pastilhas e saquetas e zona de embalagem de café em cápsulas.

O acompanhamento foi realizado pelo chefe da produção e pelos chefes de linhas das várias zonas. Na torrefação é realizado o *blend* do café verde de várias origens, e posteriormente torrado. A torra depende do tipo de *blend* realizado, variando assim o tempo e temperatura da torra e a quantidade de água adicionada para o arrefecimento. Daí, o café torrado é triturado e segue para a desgaseificação. No caso das cápsulas, saquetas e pastilhas, é previamente moído e embalado. No início de cada semana, o responsável da produção afixa a escala de serviços, tanto para a parte da torrefação como para o embalagem de café em 1kg, 250g, pastilhas, saquetas e cápsulas. Do plano semanal retiram-se diariamente as ordens de fabrico, que por vezes contêm alterações desse mesmo plano, que podem ocorrer devido a eventuais ações promocionais, rutura inesperada de *stock* ou outro acontecimento que justifique a causa da alteração.

Todas as operações de produção seguem o descrito pelo Manual de Higiene e Segurança Alimentar.

Na tabela 6.1.5.1 estão mencionados os tipos de documentos existentes neste departamento e outros relacionados diretamente com a área de produção, assinalados com *.

Tabela 6.1.5.1 Departamento da Produção – Documentos tipo.

Tipos de documentação existente			
Manuais	Procedimentos de trabalho	Modelos de trabalho	Instruções de trabalho
_____	- Gestão da Produção	- Plano de vendas*; - Plano de produção.	_____

6.1.6 Manutenção

As atividades realizadas para o departamento da manutenção, foram acompanhar o processo de planeamento e gestão da manutenção e saber quais os indicadores de desempenho existentes.

A manutenção é gerida com base em dois tipos de ações:

- Manutenção preventiva: realizada como o planeado para prevenção e calibração dos equipamentos / máquinas;
- Manutenção corretiva: realizada para corrigir ou melhorar algum equipamento/máquina;

O planeamento e gestão da manutenção são realizados através das especificações de cada máquina (manual da máquina), das alterações efetuadas (caso tenham sido realizadas) e do uso industrial da mesma, ou seja, se uma máquina não funcionar na sua performance máxima a data da manutenção preventiva daquela máquina pode ser alargada ao inicialmente estipulado pelo fornecedor.

No final de cada semana são realizados os planos semanais, em que são delegadas as funções de manutenção da semana seguinte e atribuídos aos vários técnicos.

Quando há intervenção de manutenção corretiva nas máquinas, os técnicos preenchem uma ficha de registo da intervenção em que é registado o que foi realizado, as horas do início e fim do trabalho, o responsável pela ação e se a avaria ficou arranjada, se não, o porquê.

A Manutenção efetua a gestão de todos os Recursos de Medição e Monitorização, que têm por base o Plano anual de calibrações/verificações.

Na tabela 6.1.6.1 estão mencionados os tipos de documentos existentes neste departamento.

Tabela 6.1.6.1 Departamento da Manutenção – Documentos tipo.

Tipos de documentação existente			
Manuais	Procedimentos de trabalho	Modelos de trabalho	Instruções de trabalho
_____	- Gestão de EMM's;	- Plano de Manutenção; - Plano de Calibração; - Ficha de registo de intervenção.	_____

6.1.7 Logística

Relativamente ao departamento da Logística, o plano de atividades foi o acompanhamento dos processos de gestão de encomendas, abastecimento do *stock* do armazém externo e operadores, assim como saber quais os indicadores de desempenho existentes.

Este departamento tem como função a preparação das encomendas e a entrega das mesmas ao cliente.

As encomendas podem ter três destinos:

- Encomendas para abastecimento dos armazéns e depois auto-venda (HORECA);
- Encomendas para clientes através de operador logístico (Alimentar);
- Encomendas para clientes de entrega direta.

O departamento da Logística tem de listar as encomendas em ERP, emitir as folhas de *picking*, verificar a disponibilidade de *stock* e processar a preparação da encomenda.

Caso não haja *stock* suficiente para o total da encomenda, o armazém comunica as quantidades em falta na folha de *picking*. Essas quantidades ficam pendentes para entrega no ERP e posteriormente, é tomada a decisão de reentrega, ou de bloqueio. As entregas são sempre acompanhadas da guia de remessa ou fatura.

Na tabela 6.1.7.1 estão mencionados os tipos de documentos existentes neste departamento.

Tabela 6.1.7.1 Departamento da Logística – Documentos tipo.

Tipos de documentação existente			
Manuais	Procedimentos de trabalho	Modelos de trabalho	Instruções de trabalho
_____	Distribuição	- Gestão de Abastecimento a Delegações; - Gestão de Abastecimentos de Operador de Canal Alimentar.	_____

6.1.8 Marketing

O departamento de marketing tem como atividades toda a panóplia de inovação e publicidade da empresa Nutricafés. Neste departamento as atividades propostas foram o acompanhamento dos processos de Investigação e Desenvolvimento (*I&D*), interação com a área comercial e acompanhamento de novos processos.

O *trade marketing* é responsável por toda a decoração do espaço dos clientes, desde a decoração das paredes e balcões, passando pelo mobiliário de interior (cadeiras, mesas), até aos toldos e reclames exteriores. Dependendo do acordo entre os clientes e os vendedores, varia o tipo de decoração possível realizar, ou seja, um cliente que tenha contratado X kg de café, o *marketing* terá um X de valor de decoração orçamentado.

O marketing opera com diferentes fornecedores, dependendo da zona do estabelecimento e do tipo de decoração pretendida.

Para realizar o orçamento da decoração do espaço dos clientes, o marketing procede ao Processo Geral de Orçamentação que contém os dados dos clientes, seguido do Pedido de Orçamentação aos fornecedores.

Para a escolha dos materiais, o *Marketing* conta manuais com as possíveis escolhas de decoração e cores, de acordo com o estabelecido pela marca Nutricafés.

Após a montagem da decoração no cliente, o marketing tem de receber a confirmação da mesma pelo fornecedor, assim como a carta de satisfação assinada pelo cliente e uma foto do trabalho efetuado (exceto no caso de materiais *standard*, ex.: cadeiras). Caso falte algum destes elementos, a fatura não é aceite.

Além da decoração do espaço dos clientes, o marketing é também responsável pela conceção e desenvolvimento do material de embalagem, de produtos novos, da decoração das viaturas de transporte da empresa, de todas as ações promocionais dos produtos (através de bancas e promotoras), da organização dos jantares da empresa e da manutenção das redes sociais.

Relativamente à conceção e desenvolvimento de novos produtos, o marketing trabalha em conjunto com os departamentos de Qualidade, Vendas, Produção e Planeamento.

Na tabela 6.1.8.1 estão mencionados os tipos de documentos existentes neste departamento.

Tabela 6.1.8.1 Departamento do *Marketing* – Documentos tipo.

Tipos de documentação existente			
Manuais	Procedimentos de trabalho	Modelos de trabalho	Instruções de trabalho
_____	- Inovação de Processos e Produto; - Subcontratação de Serviços de Marketing; - Gestão de Materiais Promocionais Alimentar.	- Plano Promocional; - Ficha logística – Dados mestre novos artigos.	- Gestão de artigos para comercialização.

6.1.9 Comercial *On Trade*

Relativamente ao departamento *Comercial On Trade* as atividades propostas foram o acompanhamento do processo de venda HORECA e *Office*, a gestão de rotas/equipas, acompanhamento das operações *call center* / supervisor e saber quais os indicadores de desempenho.

Durante os dois dias estipulados no procedimento para este departamento, acompanhei durante um dia um gestor de equipas e um prospetor e no segundo dia acompanhei um vendedor, fazendo a rota comercial estipulada.

Este departamento é responsável pelas vendas em HORECA e *Office*. É composto pelos gestores de vendedores, pelos prospetores e pelos vendedores. Trabalhando diretamente com a área de gestão de clientes.

Para cada gestor há uma equipa de vendedores associada e rotas definidas para cada um.

Os prospetores efetuam o levantamento de potenciais clientes e as visitas de apresentação da empresa até ao acordo comercial. Após o acordo, os clientes passam a ser acompanhados pelos vendedores e a terem o seguimento pelos gestores. Podem ser realizados dois tipos de vendas:

- Através de contratos, em que fica acordado um X de consumo de café obrigatório, tendo uma cláusula, caso o contrato não seja cumprido;
- Através de comodatos, não há consumos obrigatórios, nem existência de cláusulas.

Para ambos os casos, tem de ser preenchido um Plano de Investimentos (PI), que é registado em ERP/SAP pela Gestão de Clientes.

As vendas podem ser realizadas através do *call center* da empresa, por e-mail aos vendedores e pela venda direta. Esta última opção é a utilizada usualmente no canal HORECA, através da utilização do PDA pelos vendedores. Relativamente às vendas de *Office*, maioritariamente são realizadas por e-mail ou pelo *call center* e posteriormente entregues pelos vendedores ou pelos distribuidores externos.

Na tabela 6.1.9.1 estão mencionados os tipos de documentos existentes no departamento comercial *On Trade*.

Tabela 6.1.9.1 Departamento Comercial *On Trade* – Documentos tipo.

Tipos de documentação existente			
Manuais	Procedimentos de trabalho	Modelos de trabalho	Instruções de trabalho
_____	- Vendas OOH.	- Tabela de Preços Cliente (Horeca e Office); - Pedido de encomenda; - Nota de encomenda Clientes; - Nota de encomenda Agentes; - Mapa de Carga; - Ficha de Fornecedor; - Folha de despesa interna; - Pedido de investimento autocopiativo.	_____

6.1.10 Gestão de clientes / encomendas

A gestão de clientes e encomendas são áreas do departamento financeiro da empresa.

Neste departamento as atividades proposta foram o acompanhamento da gestão de contratos e atualização de dados dos clientes em Sistema integrado de gestão empresarial (ERP/SAP), das condições comerciais e dos requisitos dos clientes.

Gestão de Clientes

A gestão de clientes tem como responsabilidades registar o Plano de Investimentos (PI) no SAP, criar os contratos com os clientes e monitorizar os consumos dos clientes e compará-los com o acordado.

Para realizar a abertura do cliente, são necessárias as cópias dos documentos de identificação, certidão da empresa e comprovativo de morada. De seguida realiza-se o preenchimento do PI, que contém todos os pressupostos que podem acontecer, desde o acordo comercial, até à ficha de término do mesmo. Encontram-se também os dados do cliente e o tipo de fornecimento prestado (equipamentos, decoração, kg de café). Sempre que o cliente muda de gerência ou ocorre alguma alteração, tem de ser gerado um novo PI.

Por vezes é na gestão de clientes que são realizados os contratos diretamente com o cliente, é o caso, quando o número de equipamentos é muito elevado e não cabe no autocopiativo dos vendedores.

Encomendas / Faturação

Relativamente à área das encomendas, esta encontra-se dividida pela Faturação do canal HORECA e *Office*, Faturação do canal Alimentar e Cobranças.

As encomendas são rececionadas por EDI, e-mail ou pelos vendedores, indicando os materiais, as quantidades, as ofertas do cliente e a data de entrega. Se a encomenda estiver consoante o acordo comercial do cliente segue-se a faturação do pedido e é encaminhada para a Logística. Se for pedido uma encomenda, que não apresente as condições comerciais do PI do cliente, a mesma só pode ser processada após autorização do responsável comercial. Além da faturação, também são realizadas nesta área o *rappel* dos clientes que estejam abrangidos por tal.

Cobranças

Quando as faturas ficam por liquidar, a área de cobranças recebe alertas da falta de pagamento do cliente. Os colaboradores do departamento entram em contacto com o cliente e com o vendedor para este passar pelo cliente e conseguir o pagamento. Estes alertas começam passado 30 dias do vencimento da fatura, e depois, sucessivamente de 15 em 15 dias. A área de cobranças entra em contacto com os clientes ao longo dos vários avisos de atraso do pagamento. Quando atingem os 90 dias sem o retorno do pagamento das faturas o cliente passa para contencioso e o processo fica a cargo do departamento jurídico.

O *Personal Digital Assistant* (PDA) do vendedor fica bloqueado para realizar qualquer venda para o cliente com pagamento em atraso. O vendedor só pode realizar vendas ao cliente, se este tiver as faturas liquidadas e a autorização dada pela área das cobranças, exceto ordens superiores.

Após o pagamento das faturas em atraso pelo cliente, a área de cobranças confirma esse mesmo pagamento, e confirma também em SAP.

Na tabela 6.1.10.1 estão mencionados os tipos de documentos existentes neste departamento.

Tabela 6.1.10.1 Departamento da Gestão de clientes/encomendas – Documentos tipo.

Tipos de documentação existente			
Manuais	Procedimentos de trabalho	Modelos de trabalho	Instruções de trabalho
_____	- Gestão de Encomendas e Faturação.	_____	- Gestão de dados e crédito de clientes

6.1.11 Assistência Técnica

Relativamente ao departamento da assistência técnica, as atividades realizadas foram o acompanhamento operacional no *call center* e na oficina.

Este departamento é composto pelo *call center*, pela oficina, pelos técnicos da assistência e pela gestão de equipamentos.

Os serviços de assistência técnica estão diretamente relacionados com os contratos comerciais que preveem um determinado consumo, em que o cliente tem sempre como opção de não aceder aos serviços de assistência.

Call Center

O *call center* recebe os pedidos de assistência dos clientes, de seguida analisa o pedido e envia para o técnico da zona do cliente. Os pedidos urgentes, impossibilidade dos equipamentos tirarem cafés, aparecem a vermelho no programa e têm prioridade face aos normais, cor amarela.

Além das assistências, o *call center* agenda a colocação ou levantamento dos equipamentos nos clientes (este pedido vem da área da Gestão de Clientes pelo PI) e realizam mensalmente o registo dos equipamentos que deram saída.

Técnicos de assistência

Os técnicos de assistência estão localizados por zonas, mas quando há sobrelotação de pedidos numa determinada zona, o técnico com menor fluxo desloca-se para atender aos pedidos, isto, se a localização for próxima. São os colaboradores do *call center* que determinam quem faz o atendimento, através da visualização em tempo real da localização dos técnicos.

Oficina

Na oficina encontram-se os equipamentos que não podem ser reparados no estabelecimento dos clientes e os equipamentos de retoma. Após a reparação, os equipamentos são selados e são colocadas as fichas de verificação de equipamento, onde consta, quem reparou o equipamento, o que foi alterado e a data de reparo. A prioridade é sempre dada aos clientes com equipamentos danificados.

Gestão de equipamentos

Na gestão de equipamentos encontram-se todos os materiais necessários para a reparação dos equipamentos, desde válvulas e parafusos, até aos manípulos do café. A lista do *stock* dos técnicos é enviada periodicamente para a gestão de equipamentos, para haver um reabastecimento dos materiais junto dos mesmos.

Na tabela 6.1.11.1 estão mencionados os tipos de documentos existentes neste departamento.

Tabela 6.1.11.1 Departamento da Assistência Técnica - Documentos

Tipos de documentação existente			
Manuais	Procedimentos de trabalho	Modelos de trabalho	Instruções de trabalho
_____	- Assistência técnica a Equipamentos.	- Relatório de Avaliação de Equipamentos; - Lista de Entrada de Equipamentos; - Ficha de Verificação do Equipamento;	_____

6.1.12 Comercial *Of Trade*

No departamento das vendas *Of Trade* realizou-se o acompanhamento do processo de venda, das ações promocionais e do levantamento dos indicadores existentes.

Este departamento trabalha diretamente com o departamento do Marketing, devido às ações promocionais nas grandes superfícies e feiras.

As vendas *Of Trade* destinam-se ao canal Alimentar, ou seja, vendas a grandes superfícies, como por exemplo, Continente, Pingo Doce, entre outros. O processo de venda é realizado por EDI, mas as ações promocionais são os gestores que combinam diretamente com a empresa.

Os gestores têm comerciais que detêm rotas estipuladas de visitas às lojas. Nestas visitas há um controlo dos preços colocados nos produtos, da quantidade de *stock* existente, controlo do espaço detentor da marca, das promoções realizadas, rutura de produtos, entre outros.

Na tabela 6.1.12.1 estão mencionados os tipos de documentos existentes neste departamento e os documentos associados entre o departamento e o *Marketing*, assinalados com o símbolo *.

Tabela 6.1.12.1 Departamento Comercial *Of Trade* – Documentos tipo.

Tipos de documentação existente			
Manuais	Procedimentos de trabalho	Modelos de trabalho	Instruções de trabalho
_____	- Vendas Alimentar	- Folha de acompanhamento de Loja; - Ficha de Cliente Alimentar; - Plano promocional*; - KPI's Critérios de Avaliação; - Relatório de trabalho semanal; - Nota de encomenda canal alimentar.	_____

6.2 Análise do levantamento / diagnóstico e revisão do SGQ com base na NP EN ISO 9001:2015

Para um correto e eficaz funcionamento de um SGQ e para estar de acordo com a NP EN ISO 9001:2015, a análise do levantamento efetuado teve como objetivo o cumprimento dos requisitos da nova versão da norma, através da renovação e limpeza dos documentos da empresa e implementação de processos, para a certificação da Nutricafés.

Visto que a empresa já se encontra certificada pela NP EN ISO 9001:2008, os processos já estão definidos e os colaboradores já se encontram familiarizados para a qualidade e melhoria contínua.

Após o levantamento dos documentos e processos dos vários departamentos, houve reunião com os responsáveis de cada departamento, para desta maneira realizar a revisão dos procedimentos e processos inerentes a cada um, segundo a nova NP EN ISO 9001.

Realizou-se a revisão de todos os documentos inerentes ao SGQ, procedendo-se assim à atualização de todos os documentos para a transição da norma.

Segundo os requisitos da norma e do levantamento realizado aos vários departamentos, segue-se a análise, sendo que as secções 1,2 e 3 da norma são apenas pontos introdutórios à norma, não sendo considerados nesta análise.

➤ Contexto da organização

Compreender a organização e o seu contexto

No requisito 4.1 da norma a empresa tem de determinar as questões externas e internas que sejam relevantes para a mesma, a fim de melhorar a capacidade de atingir os resultados pretendidos.

- A nível interno, a Nutricafés com a inserção de novas linhas, possui um espaço físico limitante. Conta com armazéns externos para armazenar as matérias-primas e o produto acabado. Com o aumento da capacidade de produção também os recursos humanos disponíveis aumentaram nos últimos anos.
- A nível externo, sendo a Nutricafés uma empresa direcionada para o mercado do café e respetivos sucedâneos, a crise económica Portuguesa não tem afetado diretamente as receitas da empresa. No entanto, com a incorporação de cápsulas de café, a forma de consumo tem sido modificada.

Porem no âmbito das oscilações no preço do café verde, a empresa tem gerido de melhor forma a qualidade / preço, através de uma maior abrangência e de uma escolha mais cuidada de fornecedores.

Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas

Para ir ao encontro das necessidades e requisitos das partes interessadas, a empresa tem de definir, quais as partes interessadas e quais os requisitos relevantes para o SGQ. Na empresa Nutricafés, as partes interessadas são: clientes, consumidores, colaboradores, acionistas, agentes, fornecedores e entidades oficiais. Os requisitos das partes interessadas da empresa encontram-se identificados no Manual da Qualidade e são tomados em conta no planeamento das atividades da organização.

Determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade

Segundo a secção 4.3 da norma, a organização tem de determinar o âmbito do sistema de gestão da qualidade e mantê-lo documentado. A empresa já tem documentado o âmbito, em que estão indicados os tipos de serviços e produtos inerentes à Organização, mas com a NP EN ISO 9001:2015 procedeu-se à alteração do mesmo, adotando-se os seguintes critérios:

- 1º- Produção e embalagem de café torrado nos formatos grão, moído, pastilhas e cápsulas.
- 2º- Produção e embalagem de misturas de café e sucedâneos.
- 3º- Assistência Técnica a Equipamentos e Serviços de *Trade Marketing*.

Sistema de gestão da qualidade e respetivos processos

Relativamente ao ponto 4.4, os documentos da empresa encontram-se já de acordo com os requisitos. As entradas, sequências e saídas encontram-se registadas nos Procedimentos de cada departamento, assim como os indicadores de desempenho.

➤ Liderança

Liderança, compromisso, funções, responsabilidades e autoridades organizacionais

A Nutricafés encontra-se em conformidade com os requisitos da secção 5 da norma. A gestão de topo demonstra compromisso e liderança relativamente ao SGQ, estando documentado a sua intervenção no Procedimento Responsabilidade da Gestão. A empresa está em conformidade com os seguintes pontos:

- Assume a responsabilidade pela eficácia do SQG;
- Atribui e assegura que ocorre a comunicação de responsabilidades para as variadas funções da Organização;
- A política da qualidade encontra-se estabelecida, documentada e é comunicada e disponibilizada a todos os colaboradores no Manual de Acolhimento. Pode ser consultada pelas partes interessadas sempre que solicitada. São realizadas revisões à mesma anualmente.
- Os objetivos encontram-se estabelecidos de acordo com a política de qualidade e são compatíveis com o tipo de organização, sendo revistos anualmente.

- Utilização da análise SWOT para o pensamento baseado em risco;
- Assegura os recursos necessários para o bom funcionamento da organização;
- Há preocupação em promover melhores P&S para atender aos requisitos e satisfação dos clientes;
- Todos os departamentos se encontram integrados no SGQ;
- Apresentação dos resultados obtidos de todos os departamentos, mensalmente, para alcançar melhores resultados (melhoria contínua).

Política

A política de qualidade da Nutricafés reformulada encontra-se no parágrafo seguinte, contendo no documento oficial a assinatura do diretor geral, assim como a data oficial do documento.

A Nutricafés, consciente da importância da Qualidade e Segurança Alimentar definiu um Sistema Gestão da Qualidade baseado nos princípios da ISO 9001, e assume o compromisso de:

- Contribuir com a sua experiência e conhecimento na procura de sistemas, processos e produtos que melhorem a qualidade e a eficácia das suas atividades.
- Criar e manter um ambiente interno que permita o pleno envolvimento dos seus colaboradores, clientes e outras partes interessadas para atingir os objetivos da organização.
- Fornecer aos clientes produtos seguros, acompanhar as suas necessidades e expectativas, para assegurar a sua satisfação.
- Manter e desenvolver de forma continuada, um sistema de indicadores que serão partilhados e analisados com todos os seus membros, elementos chave na persecução da implementação desta Política.
- Reduzir ao mínimo a probabilidade de contaminação dos seus produtos.
- Cumprir os requisitos da legislação aplicável ao sector e ao produto.

A Qualidade e Segurança dos Produtos envolvem todos os colaboradores da Nutricafés, pelo que a Gestão de Topo e toda a estrutura estão consciencializadas e empenhadas na implementação e Melhoria Contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

➤ **Planeamento**

Ações para tratar riscos e oportunidades

Neste capítulo houve a adição de novos requisitos à norma, tendo a Nutricafés de realizar uma análise SWOT, para assim determinar os riscos e oportunidades da organização. Com esta análise pretende-se que a organização reduza os efeitos indesejados, aumente os desejados, obtenha melhorias e que o SGQ atinga os resultados pretendidos.

Após a realização da análise, a empresa determinou ações para tratar os riscos e oportunidades encontradas, tendo de as implementar no SGQ e avaliar a sua eficácia.

Objetivos da qualidade e como os atingir

Relativamente ao requisito 6.2, os objetivos da qualidade encontram-se definidos e alinhados com a política de qualidade, estando também documentados. É realizado um acompanhamento da concretização dos mesmos e das ações planeadas. São utilizados indicadores de desempenho para a sua quantificação, que são revistos anualmente. Todos os colaboradores estão informados da importância do SGQ e das suas funções a desempenhar na empresa, para que desta forma os objetivos da mesma sejam cumpridos.

Sempre que haja alterações a nível dos requisitos dos P&S, ou a nível dos requisitos dos clientes e partes interessadas, os objetivos são reavaliados e redefinidos para irem de acordo com o pretendido.

Planeamento das alterações

A Nutricafés realiza o planeamento das alterações com base no orçamento anual disponível, tendo em conta as necessidades de alterações, que podem ser a nível de equipamentos, recursos e processos.

➤ **Suporte**

Recursos

Relativamente ao requisito 7.1, a Nutricafés já realizava a avaliação das capacidades e recursos necessários para a implementação, manutenção e alcance da melhoria contínua do SGQ, com base na satisfação e requisitos do cliente. Tendo em conta, os seguintes recursos:

- Gestão da documentação, contractos e de encomendas/faturação;
- Formação dos colaboradores;
- Prestação de serviços;
- Manutenção de Equipamentos;
- Gestão de sistemas de informação;

- Avaliação de fornecedores;
- Recrutamento e seleção.

A empresa conta com vários departamentos e delegações. Encontrando-se a sede e produção em Lisboa, armazém em Maфра e as delegações no Porto, Madeira, Almeirim e Algarve.

Ainda neste requisito, a empresa demonstra que se encontra de acordo com o estipulado pela norma, a nível da gestão de recursos humanos, infraestruturas e ambiente.

Relativamente às infraestruturas e ambiente (requisito 7.1.3 e 7.1.4), a gestão de topo reconhece a importância destes recursos e sabe que são fundamentais para um bom desempenho do SGQ. Sendo exemplos a ventilação e iluminação adequada em todos os departamentos e o uso obrigatório de auscultadores na produção (torra).

Relativamente aos recursos de monitorização e medição dos equipamentos (requisito 7.1.5), a empresa tem discriminado no procedimento de Recursos de Medição e Monitorização (RMM) (anteriormente denominado de Equipamentos de Medição e Monitorização (EMM)), quando a calibração deve ser efetuada, quais as calibrações realizadas por entidades externas e qual o controlo realizado aos diversos equipamentos.

A cada equipamento de processamento é associado um plano de manutenção, que visa a prevenção do mesmo, para desta forma o rendimento ser o mais eficaz possível e operar de acordo com o pretendido.

Relativamente ao conhecimento organizacional, requisito 7.1.6, a nível interno a Nutricafés utiliza e partilha o conhecimento adquirido com a experiência, adquire novos conhecimentos através dos projetos realizados, e também, através das ações efetuadas para resolver as não conformidades. No contexto externo, a empresa aplica o seu conhecimento com base nas normas e regulamentos em vigor, assim como através do *feedback* das partes interessadas.

Competência

Na Nutricafés encontra-se estabelecido o perfil de competências necessárias para o desempenho de cada uma das funções na organização (requisito 7.2). Como já foi mencionado no capítulo anterior no departamento dos RH.

Consciencialização e comunicação

A comunicação interna é realizada através de reuniões, com o objetivo de comunicar o controlo dos processos ao diretor geral. Cada responsável determina como realiza a comunicação aos seus intervenientes. Já a nível externo, a organização conta com as redes sociais, *site* e com a *newsletter* semestral.

Informação Documentada

Relativamente ao requisito 7.5, verificou-se que todos os documentos requeridos pela norma e determinados pela Nutricafés que tragam benefícios para o SGQ se encontram documentados em suporte eletrónico e / ou papel e estão identificados de acordo com o estado do documento: em revisão, aprovado ou obsoleto. Estes documentos estão ao dispor dos colaboradores na rede informática. A empresa tem implementado os Procedimentos de Controlo de Documentos e Registos e de Gestão de Sistemas de Informação, para desta forma, assegurar e controlar a informação documentada. A organização conta ainda com o Manual da Qualidade, que é o documento de apresentação da mesma, em que se encontram os processos inerentes ao SGQ da empresa.

➤ Operacionalização

A organização tem definido os requisitos e os processos para as variadas gamas de produtos, para desta maneira fornecer a melhor qualidade e satisfazer os requisitos dos clientes e aumentar a sua satisfação. Para cada gama existem especificações únicas e instruções de trabalho, que estão de acordo com o requerimento do cliente e da própria variedade.

Planeamento e controlo operacional

A nível do requisito 8.1, a Nutricafés planeia e controla os processos para um fornecimento de produtos e prestação dos serviços adequado e em conformidade com os requisitos.

São assim os processos de operacionalização os seguintes:

- Planeamento e compras;
- Seleção e avaliação de fornecedores;
- Produção;
- Logística;
- Vendas;
- Assistência Técnica;
- *Trade Marketing*;
- *Design* e Desenvolvimento.

Para cada processo de operacionalização estão documentados os procedimentos e modelos de trabalho a seguir, bem como os indicadores de desempenho.

Requisitos para produtos e serviços

Relativamente ao requisito 8.2, a Nutricafés comunica eficazmente com os clientes, determina os requisitos dos P&S que cumprem as suas necessidades e assegura a sua aptidão antes de assumir compromissos.

O controlo dos P&S e fornecedores é regido pelo Manual de Higiene e Segurança Alimentar já implementado na empresa, que define as boas práticas de higiene, os pré-requisitos e o plano de HACCP, para garantir a higiene e segurança alimentar dos produtos comercializados. Estabelece ainda, informação documentada sobre as características dos produtos e serviços, como por exemplo: fichas técnicas, propostas comerciais, catálogos, entre outros.

A Nutricafés comunica aos seus clientes sempre que haja alterações a nível dos seus produtos e serviços, independentemente se os clientes são diretamente ou indiretamente afetados.

Design e desenvolvimento de produtos e serviços

Esta nova atualização da norma dá mais ênfase ao *design*. No requisito 8.3, a empresa tem de estabelecer e implementar um processo de *design* adequado ao fornecimento de P&S. Na Nutricafés foram revistos os processos anteriormente desenvolvidos e foi criado um novo procedimento: *Design* do produto. As atividades ao processo de *Design* e desenvolvimento são planeadas de acordo com a especificidade, complexidade e tipo de projeto. O plano de atividades inclui as principais etapas definidas com vista à obtenção dos resultados planeados, etapas de verificação e controlo dos resultados.

O resultado final é comparado com o plano inicial, de forma a verificar se os resultados foram atingidos e se é necessário reestruturar. Decorrentes dos resultados, as especificações dos P&S são definidas. A organização ao longo deste processo controla todas as alterações de maneira a prevenir não conformidades.

Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos

Relativamente ao requisito 8.4, a Nutricafés tem documentado os procedimentos de Seleção e Controlo de Fornecedores e de Compras. Desta forma pode-se assegurar que os P&S são selecionados a fornecedores avaliados periodicamente, os produtos são inspecionados conforme o estipulado, há uma gestão de compras e aprovisionamento.

Produção e prestação do serviço

O planeamento da produção (procedimento Gestão da Produção) encontra-se de acordo com os planos de venda, com a gestão de compras, e sobretudo, de acordo com o estipulado com os clientes, para desta forma, haver recursos disponíveis e nas quantidades requeridas pelo cliente.

A nível da rastreabilidade, requisito 8.5.2, o laboratório é a área responsável por guardar cada produto final em armazém, assim como o material de embalagem. Os produtos ficam armazenados na zona de *shelf life* até ao final do prazo de validade estipulado, e de maneira a prevenir a sua deterioração, extravio e alterações (requisito 8.5.4).

Os produtos que são propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos (requisito 8.5.3) encontram-se identificados e são conservados conforme o estabelecido pela empresa na rastreabilidade.

As atividades posteriores à entrega, requisito 8.5.5, encontram-se já definidas pela empresa. A Nutricafés conta com uma linha de atendimento ao público (*call center*), tem o serviço da assistência técnica, que procede à reparação, levantamento e colocação de equipamentos nos clientes e ainda tem a informação de conservação e utilização dos produtos nas embalagens dos mesmos. Para estas atividades estão documentados os procedimentos nos departamentos respetivos.

Sempre que ocorrem alterações a nível dos produtos e serviços (requisito 8.5.6), a informação fica documentada, tendo de conter o motivo, qual a alteração e quem autorizou essa mesma modificação (superior hierárquico). Caso ocorra alguma alteração, a empresa analisa devidamente o produto, para que não ocorra nenhuma não conformidade e esteja dentro dos parâmetros do produto ou equipamento substituído.

Libertação de produtos e serviços

Relativamente à libertação de P&S, a Nutricafés só entrega os seus produtos aos clientes quando estes cumprem com os requisitos estipulados pela empresa. O controlo dos produtos acabados é registado aquando a sua análise antes da entrega ao cliente e só são liberados se os mesmos estiverem conforme os parâmetros da Nutricafés e do estipulado pelos clientes.

Controlo de saídas não conformes

Relativamente ao requisito 8.7, a organização já detém o procedimento face a eventuais saídas não conformes, estando explícito no procedimento Tratamento de Não Conformidades.

➤ Avaliação do Desempenho

Monitorização, medição, análise e avaliação

Relativamente ao requisito 9.1, a empresa encontra-se já de acordo com o requerido, ou seja, tem documentado o tipo de atividades e metodologias a realizar e monitorizar dependendo do departamento em causa, para desta maneira garantir a conformidade de processos e dos P&S e ir de acordo com os requisitos dos clientes.

Auditorias internas

Relativamente às auditorias internas, a organização tem estabelecido o procedimento de Auditorias Internas, assim como um Plano Anual de Auditorias. Esta ação tem como objetivos examinar se a empresa se encontra eficazmente implementada e se esta se encontra em conformidade com:

- Os requisitos da organização e o seu SGQ;
- Os requisitos da norma.

Revisão pela gestão

O ponto 9.3 estabelece que a gestão de topo deve realizar revisões do SGQ. A Nutricafés realiza essas revisões com base nos resultados das auditorias, inquéritos, estado das ações preventivas e corretivas, desempenho dos processos, resultados das revisões anteriores, alterações que afetam o SGQ e recomendações de melhoria. Após a análise pela gestão, a gestão de topo toma decisões e promove ações para melhorar os processos e produtos da organização e melhorar a eficácia do SGQ podendo mesmo ser necessário efetuar alterações ao sistema da gestão da qualidade. Estas revisões são realizadas pelo menos uma vez por ano.

➤ **Melhoria**

Generalidades; não conformidade e ação corretiva

Segundo o requisito 10.2, a Nutricafés regista e documenta todas as não conformidades existentes, sejam elas ocorridas durante as auditorias internas, reclamações por parte dos clientes e partes interessadas, como seja no decorrer das atividades fabris.

As ações corretivas também se encontram documentadas, assim como o seu procedimento em Ações Corretivas e Preventivas.

Melhoria continua

Em relação à melhoria continua, a empresa já tem no seu historial a prática da mesma, tendo como objetivos melhorar os seus processos e P&S, através das revisões da gestão, das reclamações e análises efetuadas, de forma a satisfazer continuamente os seus clientes e melhorar assim, a sua qualidade.

7. Conclusão

A NP EN ISO 9001 vem sendo adotada por uma grande diversidade de Organizações, que operam em contextos distintos, com necessidades diferentes. É cada vez mais sentida, por muitas Organizações, a necessidade de inovarem, seja nos seus P&S, nos respetivos processos ou ao nível organizacional.

A nova atualização, veio desta forma ajudar as empresas a terem um Sistema de Gestão da Qualidade compatível com os objetivos da organização e com os requisitos da norma, daí as novas atividades, tais como: a análise do contexto externo e interno, a determinação de requisitos de partes interessadas relevantes, a determinação de riscos e oportunidades, a gestão do conhecimento organizacional e a determinação de requisitos de produto que vão ao encontro das necessidades e expectativas do cliente.

A decisão das empresas investirem na qualidade através do processo de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, traduz-se em inúmeras vantagens / benefícios, de destacar o acesso a novos mercados, aumento da produtividade, melhoria da imagem organizacional, diminuição da taxa de produtos defeituosos, consequente diminuição de custos, no controlo e na agilização dos processos e no aumento da eficácia e da produtividade das empresas, entre outros.

Relativamente à Nutricafés, o fato da empresa já possuir um SGQ, segundo a NP EN ISO 9001:2008, facilitou a sua preparação para certificação da nova norma, NP EN ISO 9001:2015. Contudo, ao longo da implementação da norma surgiram novos desafios, devido à norma ter sofrido alterações significativas.

Após realizado o plano de ações a decorrer durante a implementação da norma, foi necessário reformular e atualizar os documentos e processos inerentes à empresa. Com o foco na inovação foi dada uma especial atenção ao departamento de marketing, tendo sido formulados novos modelos de trabalho.

Ainda a nível de documentação a empresa já possuía alguns dos documentos necessários devidamente atualizados, nomeadamente, a lista de fornecedores, fichas técnicas de segurança, fichas de controlo dos processos, planos de manutenção e inspeção, planos de análises, entre outros.

Seguindo um dos requisitos da NP EN ISO 9001:2015, a determinação dos riscos e oportunidades da empresa trouxe vantagens à mesma, tendo esta identificado os seus pontos fortes e pontos fracos, para desta maneira vir a melhorá-los e aproveitar os pontos fortes para projetar a empresa nos mercados.

No que diz respeito às Avaliações, Análises e Melhorias, a empresa realiza os respetivos planos de verificação, inspeção, auditoria e avaliação dentro dos prazos estipulados. As devidas ações corretivas e / ou preventivas estabelecidas são sempre efetuadas o mais rápido possível.

Aponte-se, como recomendação, que no futuro a Nutricafés deverá continuar a melhorar o seu SGQ com base na metodologia PDCA preconizado pela NP EN ISO 9001:2015, sendo acompanhada pela

entidade acreditada que irá realizar as auditorias de acompanhamento e passados três anos a auditoria de renovação.

8. Referências Bibliográficas

APCER (2015) – *ISO 9001 Guia do Utilizador. ISO 9001:2015. Guia 1/1. Páginas 1-222*. Depositado na Biblioteca Nacional sob o nº 401687/15.

Café Nicola – *Products* (Disponível em: <http://www.cafenicola.co.za/> - Acedido dia 20 de Abril de 2016)

Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP) (s.d.) - *Guia do Empresário – Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde no Trabalho. Guia 15. Páginas 1-47*.

CERCO (2000) - *Handbook for Implementing a Quality Management System in a National Mapping Agency*. CERCO Working Group on Quality. *Páginas 1-51*.

Duarte, I. (2012) - *Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001:2008 numa Indústria de Produção de Presunto*. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia. *Páginas 41-71*.

ETI Group (2014) - *Implementing an ISO 9001 Quality Management System. Páginas 1-52*.

Furtado, A. (2003) – *Impacte da certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. Portuguese Journal of Management Studies, vol. III, nº 2. Páginas 173 – 203*.

Hammar, M. (s.d.) - *Checklist of ISO 9001 implementation & certification steps*. 9001 Academy. (Disponível em: <http://advisera.com/9001academy/knowledgebase/checklist-of-iso-9001-implementation-certification-steps/> - Acedido dia 15 de Abril de 2016)

Hernad, J., Gaya, C. (2013) - *Methodology for implementing Document Management Systems to support ISO 9001:2008 Quality Management System*. *Procedia Engineering* 63, 29-35. doi: 10.1016/j.proeng.2013.08.225

International Organization for Standardization (ISO) (2015) – *Standards*. (Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/search.htm?qt=9001&sort=rel&type=simple&published=on> - Acedido dia 20 de Março de 2016)

ISO RB (2015) – *Reaping the Benefits of ISO 9001*. *Páginas 1-12*. ISBN 978-92-67-10641-0

ISO QMP (2015) – *Quality Management Principles*. *Páginas 1-20*. ISBN 978-92-67-10650-2.

ISO Revisions (2015) - *ISO 9001:2015 - What are the main changes?* (Disponível em: <http://www.isorevisions.com/category/understand/iso-90012015-what-are-the-main-changes/> - Acedido no dia 10 de Abril de 2016). Páginas 1-12. ISBN 978-92-67-10641-0

ISO DM (2015) – *Debunking the Myths*. Páginas 1-4. ISBN 978-92-67-10639-7

ISO MF (2015) – *Moving from 2008 to 2015*. Páginas 1-8. ISBN 978-92-67-10646-5

López, C., Rodriguez, A., Torres, C., Sayadi, S. (2015) – *ISO 9001 implementation and associated manufacturing and marketing practices in the olive oil industry in southern Spain*. Food Control 62, 23-31. <http://dx.doi.org/10.1016/j.foodcont.2015.09.038> 0956-7135

Nutricafés, S.A. – Manual da Qualidade (2016).

Manders, B., Vries, H., Blind, K. (2015) - *ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework*. Technovation. Páginas 41-55. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.004>

NP EN ISO 9001:2008 - Sistemas de gestão da qualidade Requisitos (ISO 9001:2008). Páginas 1-46. Instituto Português da Qualidade (IPQ).

NP EN ISO 9001:2015 - Sistemas de gestão da qualidade Requisitos (ISO 9001:2015). Páginas 1-40. Instituto Português da Qualidade (IPQ).

Pinto, J. (s.d.) – *Manual do Formando. Gestão da Qualidade*. Recurso desenvolvido no âmbito da medida 4.2.2.2 do POEFDS. Versão 02. ISLA de Leiria. Páginas 1-99.

Priede, J. (2012) - *Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and its Strategic Necessity*. Procedia 58, 1466-1475. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1133

Rodriguez, E. (2012) - *Implementação do Referencial IFS Alimentar numa Indústria de Produtos Pré-Confeccionados e Ultracongelados. Integração com a NP EN ISO 9001:2008*. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia. Páginas 17-39 e 144-150.

Sá, J. (2014) - *ISO DIS 9001:2015 Perspectivas Futuras*. APCER. (Disponível em: <http://www.apcergroup.com/portugal/en/newsroom/629/iso-dis-9001-2015-perspectivas-futuras> - Acedido no dia 10 de Abril de 2016)

Sampaio, P., Saraiva, P., Gomes, A. (2014) - *ISO 9001 European Scoreboard: an instrument to measure macroquality*. Total Quality Management, 25/4, 309-318. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2013.807683>

SGS Portugal S.A. (2013) - *ISO 9001 - Sistemas de gestão da qualidade. Foco no cliente satisfação do cliente serviços de certificação e formação em sistemas de gestão da qualidade iso 9001*. Páginas 1-2. ICSMP019/2 (2013/06/27)

SGS (2016) – Introdução à ISO 9001:2015. Formação recebida na Nutricafés. Março 2016.

Sokovic, M., Pavletic, D., Pipan, K. (2010) - *Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS*. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, vol. 43, páginas 476-483.

Sumaedi, S., Yarmen, M. (2015) - *The Effectiveness of ISO 9001 Implementation in Food Manufacturing Companies: A Proposed Measurement Instrument*. Procedia 3, 436-444. doi: 10.1016/j.profoo.2015.01.048