

# **Reestruturação do Sistema de Gestão Integrado da Danone Portugal, S.A.**

**Rúben José Robalo Caetano**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Inovação e Qualidade na Produção Alimentar, realizada sob a orientação científica do Doutor Luís Cláudio de Brito Brandão Guerreiro Quinta-Nova, Professor Adjunto da Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho só foi possível através do contributo pessoal e profissional de várias pessoas às quais desejo manifestar o meu agradecimento.

Em primeiro, quero agradecer à empresa Danone Portugal, S.A. pela oportunidade na realização do trabalho desenvolvido assim como pelas condições indispensáveis à execução do mesmo.

À Eng<sup>a</sup>. Clara Marques, na qualidade de minha orientadora de estágio, pela amizade, paciência, disponibilidade demonstrada, por todos os conhecimentos técnico-científicos que me transmitiu e ajuda no esclarecimento de dúvidas manifestadas durante a realização de todo o trabalho prático.

Aos restantes colaboradores da Danone Portugal, S.A., pela simpatia, empenho, acolhimento e aprendizagem transmitida. Sem a sua cooperação, a concretização deste trabalho não teria sido possível.

Ao Professor Luís Quinta-Nova, na qualidade de meu orientador interno, pela disponibilidade, paciência, leitura crítica do manuscrito e pelo acompanhamento permanente na realização do/da estágio/tese.

Aos meus pais, pelo incentivo e encorajamento dado ao longo de toda a minha vida académica.

A toda a minha família por todo o entusiasmo e orgulho que demonstraram.

Aos meus amigos, pelo apoio incondicional e verdadeiro, pela compreensão e pela força que me deram ao longo do curso e do estágio.

A todos os que, direta ou indiretamente, ajudaram-me a concretizar este trabalho.

Obrigado!

**Palavras-chave:** Documentação; ISOLOTUS; Redução; Reestruturação; Sistema de Gestão Integrado.

## **Resumo**

Nas últimas décadas, muitas organizações têm vindo a implementar/certificar vários Sistemas de Gestão para melhorar o seu desempenho organizacional ao nível da qualidade e segurança do produto, do seu desempenho ambiental e da segurança e saúde dos trabalhadores. A tendência na maior compatibilidade entre todas as Normas pavimentou um caminho de entendimento dos diversos aspetos da integração das mesmas.

Uma das organizações que decidiu optar por este caminho foi a Danone Portugal, S.A., certificando o seu Sistema de Gestão da Qualidade, o Sistema de Gestão Ambiental, o Sistema de Gestão da Segurança e da Saúde do Trabalho e o Sistema de Gestão da Segurança Alimentar. Porém, esta decisão também trouxe algumas contrapartidas, tendo a principal sido na maior dificuldade de gerir toda a documentação criada.

Para o efeito, foi realizada uma reestruturação a todos os Sistemas de Gestão implementados na Danone Portugal, S.A., com o objetivo de reduzir a sua estrutura documental em 35%, além de diminuir a complexidade da gestão da mesma e aumentar a sensibilização deste assunto junto da gestão de topo, das equipas de gestão e dos demais colaboradores. Toda a documentação do Sistema de Gestão Integrado (SGI) foi caracterizada e avaliada com o apoio da Responsável de Sistemas da Danone Portugal, S.A. e de uma empresa de consultadoria, que disponibiliza serviços especializados de apoio às organizações, para que a reestruturação fosse uma realidade.

No fim, a reestruturação levada a cabo foi considerada adequada. O objetivo pretendido de reduzir toda a documentação existente em 35% foi atingido, tendo mesmo sido ultrapassado. A sensibilização realizada ajudou na redução da complexidade e no aumento da operacionalidade da gestão de toda a estrutura documental do SGI da empresa. Mesmo assim, continua a haver diversas oportunidades de melhoria que podem e devem ser realizadas futuramente, entre elas, a nível do suporte informático ISOLOTUS, que gere toda a documentação do SGI, assim como na possibilidade de uma continuada redução da documentação existente.

**Keywords:** Documentation; Integrated Management System; ISOLOTUS; Reduction; Restructuring.

## **Abstract**

In recent decades, many organizations have been implementing several Management Systems to improve their organizational performance in terms of quality and product's safety, its environmental performance and the safety and health of workers. The tendency in greater compatibility between all standards paved a path of understanding of various aspects of their integration.

One of the organizations that decided to follow this path was Danone Portugal, S.A., certifying its Quality Management System, Environmental Management System, Occupational Health and Safety Assessment Services and Food Safety Management System. However, this decision also brought some inconveniences, having the main one been the difficulty to manage all documentation created.

To this end, it was conducted a restructuring to every Management System implemented in Danone Portugal, S.A., with the aim of reducing its documental structure in 35%, besides reducing its management complexity and raising awareness of this issue next to the top management, management teams and collaborators. All documentation of the Integrated Management System (SGI) was characterized and evaluated with the assistance of the Responsible for Danone Portugal Systems, S.A. and a consultancy that provides specialized services to support organizations, so that the restructuring could be a reality.

In the end, the restructuring carried out was considered adequate. The intended goal of reducing all existing documentation in 35% was achieved, having even been exceeded. The awareness held helped in reducing the complexity and increasing the operational management of enterprise's entire documentary SGI structure. Even though, there are still many opportunities for improvement that can and should be done in the future, including the level of computer support ISOLOTUS, which manages all SGI documentation, as well as the possibility of a continued reduction of the existing one.

## Índice Geral

Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tabelas .....	viii
Lista de Abreviaturas.....	ix
1. Introdução .....	1
1.1. Enquadramento.....	1
1.2. Objetivos do trabalho .....	3
1.3. Organização do trabalho.....	4
2. Caracterização geral da Danone Portugal, S.A. e dos seus sistemas de gestão .....	5
2.1. Danone Portugal, S.A.....	5
2.2. Caracterização da atividade da empresa .....	7
2.2.1. Receção do Leite e Pré-Tratamento .....	7
2.2.2. Normalização.....	8
2.2.3. Pasteurização, Homogeneização e Adição de Fermento .....	8
2.2.4. Linha de Batidos e Líquidos.....	8
2.2.5. Linha de Gelificados .....	9
2.2.6. Arrefecimento em Túnel .....	9
2.2.7. Armazenamento em Câmara de Frio.....	9
2.2.8. Expedição/Distribuição.....	9
2.3. Sistemas de Gestão e o Processo de Certificação.....	10
2.3.1. Cronologia da Certificação.....	10
2.3.2. Gestão da Documentação .....	11
3. Metodologia.....	18
3.1. Caracterização e análise da estrutura documental de suporte aos sistemas de gestão .....	18
3.2. Reuniões com os responsáveis das várias áreas do sistema .....	21
3.3. Formação em ISOLOTUS .....	22
4. Análise da Reestruturação da Estrutura Documental do Sistema de Gestão Integrado da Danone Portugal, S.A.....	23
4.1. Identificação e análise da estrutura documental de suporte aos sistemas de gestão ..	23
4.1.1. Manual QASS & SA e Procedimentos.....	24
4.1.2. Documentos .....	25
4.1.3. Registos .....	31
4.1.4. Monitorização e Análise Global do SGI.....	37
4.1.5. Novo texto da Política e nova distribuição da documentação.....	40
4.2. Reuniões com os responsáveis das várias áreas do sistema .....	40
4.3. Realização de formação em ISOLOTUS.....	41
4.4. Propostas de melhoria .....	42

5. Considerações Finais.....	43
6. Referências Bibliográficas .....	45
ANEXOS .....	46
Anexo I - As três Políticas da Danone Portugal, S.A. ....	47
Anexo II - Nova Política da Danone Portugal, S.A. - “Compromisso Danone” .....	51
Anexo III - Certificados dos quatro sistemas de gestão da Danone Portugal, S.A. ....	53

## Índice de Figuras

Fig. 1 - Identificação dos países com unidades fabris do grupo Danone .....	5
Fig. 2 - Unidade fabril em Portugal.....	6
Fig. 3 - Fluxograma simplificado da atividade da empresa.....	7
Fig. 4 - Estrutura documental da Danone Portugal, S.A .....	11
Fig. 5 - Vista dos documentos em preparação no ISOLOTUS .....	12
Fig. 6 - Vista dos documentos em vigor no ISOLOTUS .....	12
Fig. 7 - Vista dos procedimentos em histórico no ISOLOTUS .....	13
Fig. 8 - Identificação das etapas para a preparação da documentação em ISOLOTUS .....	15
Fig. 9 - Consulta da documentação em ISOLOTUS .....	16
Fig. 10 - Exemplo da informação disponível de um documento .....	17
Fig. 11 - Estrutura adotada para a caracterização da documentação.....	18
Fig. 12 - Amostra da caracterização e análise da documentação .....	20
Fig. 13 - Evolução do status de toda a documentação do SGI .....	23
Fig. 14 - Situação inicial e final dos Documentos distribuídos por Departamento.....	26
Fig. 15 - Documentos distribuídos por Responsável em Abril .....	27
Fig. 16 - Situação final dos Documentos distribuídos por Responsável.....	28
Fig. 17 - Evolução do status dos Documentos ao longo dos seis meses.....	30
Fig. 18 - Situação inicial e final dos Registos distribuídos por Departamento.....	31
Fig. 19 - Registos distribuídos por Responsável em Abril .....	33
Fig. 20 - Situação final dos Registos distribuídos por Responsável.....	34
Fig. 21 - Evolução do status dos Registos ao longo dos seis meses.....	36
Fig. 22 - Objetivos delineados vs. Objetivos concretizados (com e sem nova documentação).39	

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Evolução do número de empresas certificadas em Portugal entre 2007 e 2010 .....	2
Tabela 2 - Nomenclatura das 19 categorias de procedimentos.....	13
Tabela 3 - Terminologia da codificação associada à documentação do SGI da Danone Portugal.....	14
Tabela 4 - Evolução do status de toda a documentação do SGI ao longo do trabalho.....	23
Tabela 5 - Evolução do Manual QASS & SA e dos Procedimentos ao longo da reestruturação ..	24
Tabela 6 - Monitorização e comparação de todo o SGI com e sem a nova documentação .....	38
Tabela 7 - Monitorização das reuniões realizadas, agendadas e não realizadas no final de Setembro .....	41

## **Lista de Abreviaturas**

CIP - Clean-in-Place

DPT - Departamento de Inovação e Desenvolvimento

DAF - Departamento Administrativo e Financeiro

EN - European Standard

IPQ - Instituto Português da Qualidade

ISO - International Organization for Standardization

NP - Norma Portuguesa

OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Services

QASS & SA - Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde & Segurança Alimentar

S.A. - Sociedade Anónima

SGI - Sistema de Gestão Integrado

vs. - versus

# 1. Introdução

## 1.1. Enquadramento

Atualmente, toda a indústria alimentar, devido às constantes imposições no mercado, exigências do consumidor, bem em resultado de algumas crises alimentares que surgiram nas últimas décadas, têm vindo a sofrer mudanças muito significativas, desde o setor primário até à transformação, armazenamento e distribuição dos géneros alimentícios onde continuam a ser estabelecidas certificações por referenciais ou normas próprias.

Assim, segundo Duarte (2010) também já os operadores da área alimentar consideram como imprescindível o reforço da confiança dos consumidores e o desenvolvimento de metodologias eficazes para responder às suas exigências, tanto em termos globais de qualidade como de segurança alimentar.

Deste modo, tem-se verificado um aumento significativo do número de organizações a investir na implementação de sistemas de gestão (Santos e Vaz, 2004), utilizando os referenciais abaixo indicados, entre outros.

Uma dessas organizações é a Danone Portugal S.A., uma empresa multinacional destinada à produção de produtos alimentares, nomeadamente os iogurtes e leites fermentados. Tem vindo desde cedo a corresponder às exigências do consumidor, bem como às políticas dentro do próprio grupo Danone e investir na Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho assim como pela Segurança Alimentar.

Para dar resposta a estes compromissos, a empresa recorreu aos sistemas de gestão, suportados por normas internacionais (ver certificados no Anexo III). São elas:

- Norma NP EN ISO 9001:2008, direcionada para o produto, focaliza os seus requisitos no controlo dos processos para que a qualidade desejada seja atingida, tendo como objetivo central a satisfação dos clientes (Santos e Vaz, 2004);
- Norma NP EN ISO 14001:2004, focalizada para as questões ambientais, tendo como objetivo a proteção do ambiente e a redução dos impactes ambientais existentes (Santos e Vaz, 2004);
- OHSAS 18001:2007, direcionada para os colaboradores, tendo como principal objetivo eliminar ou, quando não é possível, diminuir os riscos para a segurança e saúde do trabalho (Santos e Vaz, 2004);
- Norma NP EN ISO 22000:2005, que define os requisitos de um sistema de gestão de segurança alimentar, abrangendo todas as organizações da cadeia de fornecimento de alimentos, do “campo até a mesa” (BSI, 2011).

**Nota:** Recentemente, a Norma ISO 14001 sofreu uma atualização, passando a denominar-se Norma NP EN ISO 14001:2012. Contudo, para efeito do trabalho realizado na Danone Portugal, S.A., a Norma consultada até então foi a versão 2 do ano de 2004.

Face ao contexto referido, a Danone Portugal S.A. tomou a decisão estratégica de investir num Sistema de Gestão Integrado de forma a afirmar a sua preocupação no produto e na satisfação do cliente, a sua responsabilidade ambiental, a sua preocupação com os trabalhadores assim como na garantia da segurança alimentar, como forma de fortalecer e ampliar a sua posição no mercado global.

A seguir, está exposto a tabela 1 com os últimos dados disponíveis (31 de Dezembro de 2010) onde indicam que em Portugal o número de empresas certificadas estava distribuído da seguinte forma (evolução de 2007 a 2010).

**Tabela 1** - Evolução do número de empresas certificadas em Portugal entre 2007 e 2010 (Fonte: Instituto Português da Qualidade).

Sistemas de Gestão	2007	2008	2009	2010
ISO 9001	5283	5128	5051	5588
ISO 14001	456	534	632	838
OHSAS 18001/NP 4397	380	405	-	624
ISO 9001 + ISO 14001	436	309	-	366
ISO 9001 + OHSAS 18001/NP 4397	281	93	-	429
ISO 9001 + ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	88	268	-	127
ISO 14001 + OHSAS 18001/NP 4397	6	27	-	39
ISO 22000	38	104	102	145

**Nota<sub>1</sub>**: Dados de 2009 não disponíveis no IPQ, após consulta na base de dados.

**Nota<sub>2</sub>**: Não estão disponíveis dados sobre empresas portuguesas certificadas por quatro ou mais normas, uma vez que os mesmos não estão tratados pelo IPQ.

Após consulta da página do IPQ na internet (2012), e para o período de 2007 a 2010, verificou-se um aumento significativo de empresas certificadas (de forma individual) pelo Ambiente, Segurança e da Saúde do Trabalho, assim como pela de Segurança Alimentar. Na mesma linha, as empresas certificadas pela Qualidade tinha vindo a recuar (em número) até ao ano de 2009, tendo no ano seguinte ocorrido um ligeiro aumento.

Segundo os dados disponíveis pelo IPQ, verifica-se que em Portugal existiam, ao fim do ano de 2007, 6088 empresas com certificação pela Qualidade, enquanto pelo Ambiente somavam-se 1187 empresas certificadas por este referencial normativo e, por fim, pela Segurança e Saúde no Trabalho confirmaram-se 755 empresas certificadas. Ao fim do ano de 2010, pode-se observar um aumento das empresas certificadas pela NP EN ISO 9001 para um total de 6510. Na mesma linha, ocorreu um ligeiro aumento de empresas certificadas pela NP EN ISO 14001, passando a corresponder a um total de 1370. Por fim, refletindo a mesma tendência que as anteriores, verificou-se, também, um aumento das empresas certificadas pela OHSAS 18001, confirmando-se um total de 1219 empresas certificadas por este referencial.

## 1.2. Objetivos do trabalho

Como descrito no ponto anterior, a Danone Portugal implementou o seu Sistema de Gestão Integrado ao longo dos últimos anos assumindo o seu compromisso na melhoria contínua dos seus processos, afirmando uma imagem cada vez mais robusta no mercado nacional e internacional. Mas, esta decisão também trouxe algumas contrapartidas. A principal contrapartida foi a criação de um volume de documentação que começou a ser cada vez mais difícil de gerir. Isto deveu-se a diversas causas, entre elas:

- As sucessivas certificações implementadas/conseguidas pela Danone Portugal, S.A. desde o ano 2000 (havendo, por isso, necessidade de criação de mais documentação a cada nova certificação);

- A promoção no aumento da documentação que advém das auditorias realizadas;

- O facto de a Danone Portugal S.A. ter que assumir as diretrizes centrais do Grupo Danone (sendo estas sobrepostas à documentação interna desenvolvida no âmbito do SGI) ditando assim uma replicação, por vezes dispensável, da documentação em ISOLOTUS;

- O conseqüente esmorecimento dos colaboradores devido ao aumento contínuo da documentação;

- A progressiva diminuição da dinamização na sensibilização por parte das equipas de gestão junto dos colaboradores.

Por tudo isto, surgiu a necessidade de concretizar um trabalho profundo nesta área. Sendo assim, o objetivo principal deste trabalho prende-se com a reestruturação e simplificação dos Sistemas de Gestão implementados na Danone Portugal, S.A. (Fábrica e Escritórios), além das propostas de melhoria futuras a serem realizadas, sem nunca por em causa os sistemas de gestão certificados obtidos até à data.

Este trabalho desenvolveu-se com o apoio de uma empresa de consultadoria, que disponibiliza serviços especializados de apoio às organizações, e da Responsável de Sistemas da Danone Portugal S.A.. Em baixo estão representados os objetivos inerentes ao trabalho, com a respetiva anotação da responsabilidade de cada um dos intervenientes:

- Caracterização e análise de toda a documentação (Manual QASS & SA, Procedimentos, Documentos e Registos)<sup>(1)(2)</sup>;
- Reuniões com os responsáveis das várias áreas do sistema<sup>(1)(2)</sup>;
- Formação em ISOLOTUS<sup>(1)</sup>;
- Novo modelo do Manual QASS&SA de descrição de processos<sup>(2)(3)</sup>;
- Reestruturação dos Procedimentos (fusão, anulação, alteração e documentos transversais)<sup>(1)(2)(3)</sup>;
- Nova estrutura dos Procedimentos<sup>(1)(2)(3)</sup>;
- Novo texto da Política<sup>(2)(3)</sup>;
- Redução da documentação em 35% (50% como macro objetivo)<sup>(1)(2)</sup>;
- Propostas de melhoria futuras<sup>(1)</sup>.

### Legenda:

<sup>(1)</sup>Apoio e/ou acompanhamento relativo à realização do estágio.

<sup>(2)</sup>Apoio da Responsável de Sistemas.

<sup>(3)</sup>Apoio da empresa de consultadoria contratada.

### **1.3. Organização do trabalho**

Esta dissertação encontra-se dividida em cinco grandes pontos, a saber:

1. Enquadramento geral sobre a temática desta tese, assim como os objetivos propostos e a organização do trabalho escrito;
2. Caracterização geral da empresa Danone Portugal, S.A., bem como dos Sistemas de Gestão implementados;
3. Descrição da metodologia usada para atingir os objetivos delineados;
4. Apresentação dos resultados obtidos, assim como das propostas de melhoria futuras;
5. Considerações finais e perspectivas futuras.

## 2. Caracterização geral da Danone Portugal, S.A. e dos seus sistemas de gestão

Nos pontos seguintes, irão ser abordados vários aspetos relativos à Danone Portugal, S.A. incluindo uma breve caracterização da empresa, uma descrição do seu processo produtivo, assim como um resumo sobre a origem do Sistema de Gestão Integrado da empresa e de como o mesmo é gerido.

### 2.1. Danone Portugal, S.A.

O grupo Danone é uma empresa multinacional, fundada em 1966 por Isaac Carasso em Barcelona (Espanha), e destina-se ao fabrico de produtos alimentares, com sede em Paris, França. O grupo Danone é conhecido pelos seus produtos lácteos, especialmente pelos iogurtes. Está presente em mais de 120 países, com cerca de 90 mil colaboradores, sendo o terceiro maior grupo alimentício da Europa, o sétimo maior fabricante de alimentos do mundo, e o primeiro em países como a França, Espanha e Itália.

Na figura seguinte pode-se localizar os países onde existem unidades fabris do grupo Danone.



Figura 1 - Identificação dos países com unidades fabris do grupo Danone (Danone, 2012).

Remonta a 1990, o lançamento da marca Danone em Portugal, após a compra de 70% da maioria do capital da empresa Iophil, localizada na região de Castelo Branco (Figura 2). A partir daí, a sua evolução é pautada pelo crescimento e sustentabilidade, quer da marca quer da empresa. Seguiu-se, posteriormente, o lançamento de novos produtos, realizaram-se ampliações e melhoramentos na fábrica, investiu-se nos recursos humanos e criou-se os escritórios em Lisboa no Parque das Nações (Danone, 2008).

Com uma produção centrada no fabrico de iogurtes líquidos, sólidos e batidos, a sua fábrica atinge hoje uma área de 30 mil m<sup>2</sup>, onde se destaca a modernidade e os elevados padrões de qualidade. Qualidade, que desde o início deste século, tem sido sucessivamente reconhecida através da certificação dos diferentes sistemas de gestão entretanto implementados (Danone, 2012).



Figura 2 - Unidade fabril em Portugal (Danone, 2012).

Em Portugal, a empresa produz e comercializa as seguintes submarcas:

- **Actimel**, leite fermentado que para além de *L. casei* contém as vitaminas D e B6;
- **Activia**, leite fermentado que contém *Bifius Actiregularis* sendo ainda fonte de cálcio, contribuindo para o normal funcionamento das enzimas digestivas;
- **Danacol**, leite fermentado magro com esteróis vegetais;
- **Corpos Danone**, contém açúcares naturalmente presentes, do leite e da fruta utilizados no seu fabrico;
- **DanUp**, iogurte líquido com polpa de fruta. Contém proteínas e cálcio;
- **Danoninho**, rico em cálcio e é fonte de vitamina D e proteínas;
- **O Meu Primeiro Danone**, leite fermentado sem corantes, conservantes e glúten e é feito com leite de transição e *L. casei*;
- **Puro Danone**, iogurtes aromatizados;
- **Cremoso**, iogurte gordo com proteínas e cálcio e uma textura muito aveludada;
- **Grego**, iogurte com cálcio e proteínas e com uma textura aveludada. (Danone, 2012).

## 2.2. Caracterização da atividade da empresa

Na figura 3, está exposto o fluxograma simplificado dos processos de funcionamento das diferentes fases da atividade da empresa.



Figura 3 - Fluxograma simplificado da atividade da empresa.

### 2.2.1. Recepção do Leite e Pré-Tratamento

A principal matéria-prima na produção de iogurtes (o leite) é recolhida diariamente através de camiões cisterna isotérmicos nos locais de produção da mesma. O leite é transportado até às instalações fabris da Danone Portugal, em Castelo Branco, a temperaturas que variam entre 0°C e 6°C. A descarga, aquando da chegada dos camiões à zona da recepção do leite, ocorre para um coletor. Depois disto, o leite sofre um primeiro tratamento, em que o mesmo é submetido a um aquecimento (por volta dos 60°C), passando de seguida pelas desnatadeiras a fim de ocorrer a separação das natas do leite desnatado. Posteriormente, as natas e o leite são reencaminhados para tanques diferentes, sendo que as natas irão estar em tanques refrigerados.

### **2.2.2. Normalização**

Mediante as necessidades de fabrico/produção, as leitadas têm que ser acertadas na concentração de proteína e/ou gordura (preparação de semielaborados), através de leite em pó, açúcar, natas e concentrados de proteína. Isto é controlado através da recolha de amostras dos tanques de normalização, onde as mesmas são analisadas através do aparelho MilkoScan FT 120.

### **2.2.3. Pasteurização, Homogeneização e Adição de Fermento**

Estas 3 fases ocorrem na mesma etapa, uma vez que são efetuadas de forma contínua. Após a Normalização, o semielaborado é transportado através de tubagens para ser submetido a um tratamento térmico. Nesta fase, o binómio tempo/temperatura é bastante importante para o sucesso da operação. O semielaborado será submetido a uma temperatura de 75°C ou 95°C (dependendo do tipo de leitada ou semielaborado) e o tempo é variável consoante a quantidade de semielaborado a ser tratado (quando mais leite a tratar, maior será o tempo de pasteurização). No fim do tratamento é aplicado de imediato frio. Na Homogeneização o objetivo principal é a quebra das estruturas moleculares do leite (como por exemplo a gordura). Quando o semielaborado se encontra nos depósitos, é-lhe adicionado o fermento (desenvolvido pelo Grupo Danone), a fim de ocorrer a fermentação láctica pretendida (em alturas diferentes se for um iogurte batido/líquido ou se for um iogurte gelificado).

### **2.2.4. Linha de Batidos e Líquidos**

#### **Fermentação em Depósito e Arrefecimento**

Se os semielaborados forem destinados para o fabrico de iogurtes batidos ou líquidos, a fermentação ocorre de imediato nos depósitos, onde os mesmos são armazenados após o tratamento térmico e a homogeneização. Assim que se atinge o pH pretendido, os semielaborados são submetidos a um arrefecimento a fim de parar a fermentação (Líquidos - 5°C; Batidos - 18°C).

#### **Adição de Preparados de Fruta**

Após o arrefecimento, adiciona-se os preparados de fruta ao leite fermentado. Estes preparados encontram-se em contentores pressurizados sob refrigeração. Quando é necessária a sua utilização, primeiramente ocorre uma dosificação do preparado de fruta (%) de forma automática (esta dosificação varia de produto para produto) a adicionar um pouco antes do enchimento, através de uma mistura direta (misturador dinâmico), sendo esta, de seguida, levada para uma tremonha com agitação. No fim desta fase, sucede-se o enchimento do leite com o preparado de fruta, concebendo o iogurte.

#### **Enchimento**

Na última etapa da Linha dos Batidos e/ou Líquidos, o enchimento é realizado através de duas linhas de produção, a Hamba e a Stork. A linha Hamba tem uma capacidade de produção de cerca de 40000 garrafas/hora e a linha Stork uma capacidade de produção de cerca de 20000 garrafas/hora. O enchimento é feito em condições assépticas e sempre de forma contínua (inclusive o embalamento e a formação de packs de diversos formatos).

## **2.2.5. Linha de Gelificados**

### **Adição de Aromas**

Aos iogurtes gelificados é-lhes adicionado aromas ao semielaborado, momentos antes do enchimento e da fermentação. Os aromas são colocados/dosificados, sob forma líquida, no fundo dos copos (em gramas), e só depois se injeta o leite aquando do enchimento dos mesmos. Estes aromas encontram-se em contentores pressurizados sob refrigeração.

### **Enchimento**

O enchimento da linha dos iogurtes gelificados é realizado através de duas linhas de produção, a Erca 1 e a Erca 2. A Erca 1 tem uma capacidade de produção de cerca de 28000 copos/hora e a Erca 2 uma capacidade de produção de cerca de 20000 copos/hora. O enchimento é feito em condições assépticas e sempre de forma contínua (inclusive o embalamento e a formação de packs de diversos formatos).

### **Fermentação em estufa**

Após o enchimento, o embalamento e a formação dos packs, são formadas automaticamente as paletes de caixas com os iogurtes, onde irão ser levados para uma estufa. É aqui que irá acontecer a fermentação dos iogurtes, conferindo-lhe a forma sólida que se pretende. Em média, cada palete irá estar cerca de 3 horas na estufa a temperaturas que irão variar entre os 35°C e os 40°C.

## **2.2.6. Arrefecimento em Túnel**

Após o enchimento dos iogurtes batidos/líquidos e da fermentação em estufa dos gelificados, estes irão posteriormente ser encaminhados para o arrefecimento em túnel, onde irão ser submetidos a um arrefecimento sob temperaturas que podem variar entre os 0°C e os 6°C.

## **2.2.7. Armazenamento em Câmara de Frio**

Após um período de tempo nos túneis de arrefecimento (até os iogurtes estarem a uma temperatura baixa), serão encaminhados para o armazenamento em câmaras de frio. Existem duas câmaras de refrigeração em dois pisos diferentes (abaixo do solo), com temperaturas que variam entre os 3°C e os 5°C. Em média (dados de 2012) tem-se armazenado entre 700 a 800 paletes/dia (dependendo da altura do ano e das encomendas).

## **2.2.8. Expedição/Distribuição**

Esta última etapa caracteriza-se pela introdução das paletes, através de empilhadores, em camiões refrigerados. De referir que, a partir do momento em que o veículo é carregado, o sistema de frio é ligado. A temperatura é a mesma do que a que se faz sentir no interior das câmaras frigoríficas. O sistema de refrigeração só é desligado no local de descarga. Após o produto ter chegado ao local de descarga, são verificadas as condições do transporte através de registos (temperatura do camião, aspeto das embalagens, entre outros).

## **2.3. Sistemas de Gestão e o Processo de Certificação**

De acordo com a política de desenvolvimento do Grupo Danone, foram definidas políticas de atuação em relação às áreas de Qualidade, Ambiente, Saúde e Segurança dos trabalhadores e Segurança Alimentar. Estas políticas, definidas pela Alta Direcção do Grupo Danone, indicam as diretrizes e os compromissos que a Danone assume e implementa. Assim, a Danone Portugal comprometeu-se, para o seu progresso e crescimento, a implementar os Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde do Trabalho e da Segurança Alimentar, respetivamente, durante os últimos 12 anos.

### **2.3.1. Cronologia da Certificação**

Em 2000 a Danone Portugal, SA., certificou pela primeira vez o seu Sistema de Gestão da Qualidade pela NP EN ISO 9001:1994, atestando a qualidade do seu processo de fabrico e dos seus produtos, cuja implementação se ficou a dever ao trabalho de equipa e envolvimento de toda a empresa. Todos os departamentos se empenharam no desenvolvimento da política de satisfação de clientes e consumidores e na melhoria contínua. Desde então, a empresa tem vindo a implementar e a certificar os seus sistemas de gestão de forma integrada (Danone, 2008).

Em 2002 foi a vez do Sistema de Gestão Ambiental, onde se adquiriu a certificação ISO 14001 pela sua preocupação com o meio ambiente, respeitando o desenvolvimento sustentável através da adequação dos meios e estratégias de fabrico. Foi o assumir de um compromisso com as comunidades envolventes e uma oportunidade de sensibilização interna (Danone, 2008).

Em 2003 o Sistema de Gestão da Segurança e da Saúde do Trabalho pela certificação da OHSAS 18001, uma forma de dar destaque ao principal património da empresa: os colaboradores. Ainda em 2003, aquando da renovação da certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, foi feita a transição para a versão 2000 da norma ISO 9001 e mais uma vez, com a introdução da gestão por processos, registou-se claramente o envolvimento de todos. Desde sempre se optou por englobar no sistema de gestão integrado - Sistema de Gestão QASS - tanto a fábrica de Castelo Branco como os escritórios de Lisboa (Danone, 2008).

Em 2007 foi obtida mais uma certificação, a do Sistema de Gestão da Segurança Alimentar de acordo com a norma NP EN ISO 22000:2005. A implementação deste sistema, mais não foi do que adequar o que já estava desde sempre integrado no Sistema da Qualidade da empresa, dado o seu âmbito de atividade, dar destaque a uma área cada vez mais relevante para o consumidor e ver reconhecido o seu empenho em oferecer continuamente o melhor (Danone, 2008).

Complementam esta evidência outros reconhecimentos públicos, quer da imprensa nacional - que coloca a Danone Portugal, em 2004 e 2006, como a melhor empresa portuguesa no sector da agro-indústria - quer de entidades internacionais. Por três anos consecutivos (2005, 2006 e 2007), o *American Institute of Banking* (AIB) que mede os índices de segurança e higiene alimentar, classificou a fábrica Danone de Excelente.

### 2.3.2. Gestão da Documentação

#### Caracterização da Documentação

Para que as certificações dos sistemas de gestão, acima mencionados, tenham sido possíveis, foi necessária a criação de documentação. A documentação do sistema tem um carácter hierárquico, conforme a figura seguinte o demonstra.

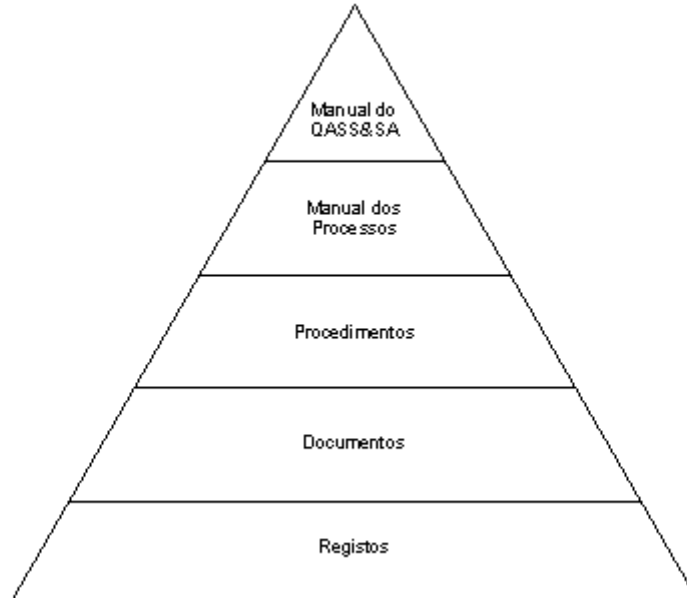


Figura 4 - Estrutura documental da Danone Portugal, S.A.

O Manual do QASS & SA (Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde & Segurança Alimentar) orienta para a visão global do Sistema Integrado e é de carácter obrigatório a todas as funções. A especificidade vai sendo crescente dos procedimentos para os documentos. Dos procedimentos são gerados os documentos e os registos, existindo vários tipos de documentos dependendo da informação que proporcionem, como por exemplo, as instruções de trabalho, as especificações, planos, técnicas de análise, contratos, encomendas, entre outros. Já os registos são a evidência dos dados obtidos a partir dos procedimentos e/ou documentos aplicados.

Toda a documentação do sistema é gerida em suporte informático, na base de dados ISOLOTUS. O acesso ao mesmo é feito a partir da aplicação *Lotus Notes*.

Esta base de dados está dividida em 3 secções:

- Documentação em preparação: Aqui encontra-se toda a documentação (procedimentos, documentos e registos) nas suas diferentes etapas de elaboração (preparação, fórum, validação, aprovação, difusão) antes de entrar em vigor (ver exemplo na Fig. 5);



Figura 5 - Vista dos documentos em preparação no ISOLUTUS.

- Documentação em vigor: Aqui, disponibiliza-se formalmente toda a documentação (procedimentos, documentos, e modelos de registos) em vigor do Sistema Integrado (ver exemplo na Fig. 6);

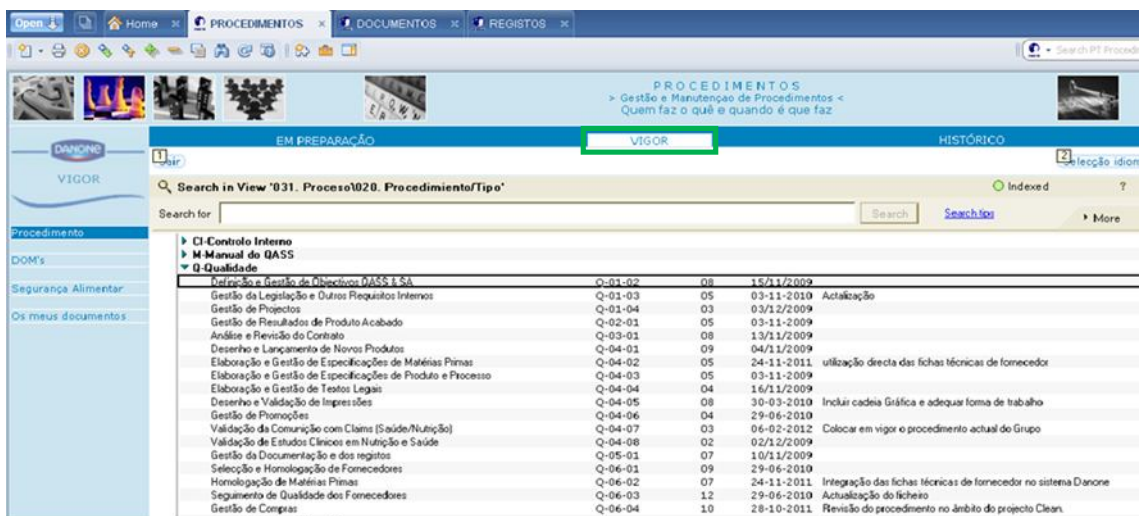


Figura 6 - Vista dos documentos em vigor no ISOLUTUS.

- Documentação em Histórico: Local onde se arquiva, de acordo com o tempo previamente definido, toda a documentação (procedimentos e documentos) obsoletos ou que foram retirados do sistema. O arquivo dos registos preenchidos é realizado de acordo com o definido na página de gestão de cada um dos mesmos (ver exemplo na Fig. 7).

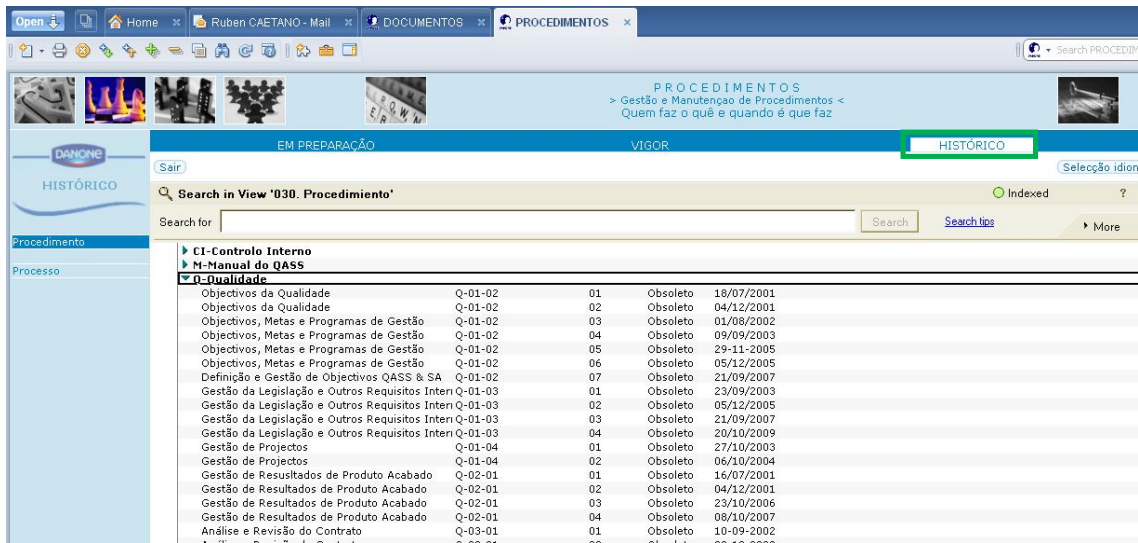


Figura 7 - Vista dos procedimentos em histórico no ISOLOTUS.

### Interpretação das Categorias de Procedimentos

O Sistema de Gestão Integrado da Danone Portugal era composto por 19 categorias de procedimentos, divididos por subcategorias, o que perfazia um total de 54 procedimentos, aquando do início deste trabalho. Cada categoria de procedimento representava um aspeto diferente, como abaixo descrito.

Tabela 2 - Nomenclatura das 19 categorias de procedimentos.

Categorias de Procedimentos	Nomenclatura
01	Requisitos Legais
02	Controlo do Produto Acabado
03	Departamento Administrativo e Financeiro
04	Desenvolvimento e Conceção de Produtos
05	Gestão da Documentação
06	Compras
07	Ambiente
08	Qualidade do Produto
09	Controlo do Produto e Processos
10	Segurança Alimentar
11	Metrologia
12	Matérias-primas e Produtos
13	Não conformidades
14	Ações Corretivas e Preventivas
15	Supply Chain

Categorias de Procedimentos	Nomenclatura
16	Segurança
17	Auditorias
18	Recursos Humanos
19	Reclamações

### Codificação associada à documentação

Toda a documentação existente em ISOLOTUS tem um código associado, identificando-a. Todos os códigos associados não são substituíveis para nova documentação, ou seja, qualquer documentação com determinado código, nunca outra nova poderá vir a tê-lo. Para uma melhor interpretação/explicação da codificação existente, apresenta-se a tabela seguinte com a nomenclatura da mesma para os procedimentos, os documentos e os registos.

Tabela 3 - Terminologia da codificação associada à documentação do SGI da Danone Portugal.

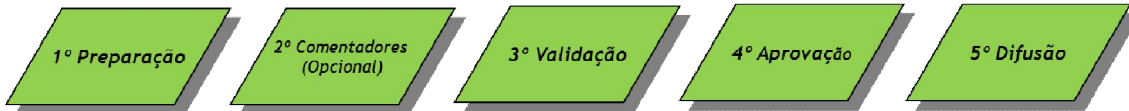
Codificação	Nomenclatura
<b>Procedimentos (exemplo: Q-07-01)</b>	
X	Q - Qualidade; M - Manual do QASS & SA e dos Processos
YY	Categoria dos Procedimentos
ZZ	Número correlativo de 01 a 99
<b>Documentos (exemplo: Q-F-L-1001-02-001)</b>	
Q	Sistema Integrado: Qualidade e Segurança Alimentar, Ambiente, Saúde e Segurança
A	Abreviatura que identifica de onde provém o Documento (C - Central; F - Fábrica)
B	Abreviatura que identifica o departamento/secção de onde provém o documento: A (Direção Geral), B (SSD), C (Comercial), D (Desenvolvimento), E (Industrial), F (Financeiro), G (Grupo Técnico), H (Recursos Humanos), I (Informática), J (Controlo de Gestão), L (Laboratório), M ( <i>Marketing</i> ), N (Serviço de Atendimento ao Consumidor), O ( <i>Supply Chain</i> ), P (Grupo Operativo), Q (Garantia da Qualidade), R (Recolha de Leite), S (Grupo Gestão da Qualidade)
XXYY	Procedimento de Referência
NN	Ordem da categoria dos documentos
&&&	Número correlativo
<b>Registos (exemplo: Q-C-1001-03)</b>	
Q	Sistema Integrado: Qualidade e Segurança Alimentar, Ambiente, Saúde e Segurança
A	Abreviatura que identifica de onde provém o Documento (C - Central; F - Fábrica)
XXYY	Procedimento de Referência
&&&	Número correlativo

## Fases de preparação da documentação

Toda a documentação (procedimentos, documentos e registos) em preparação tem que passar por diferentes etapas de elaboração (preparação, fórum, validação, aprovação e difusão) antes de entrar em vigor.

Na Figura 8, encontra-se um esquema relativo às etapas anteriormente referidas para a preparação (seja nova versão ou versão 1) de toda a documentação em ISOLOTUS.

### Procedimentos e Documentos:



### Registos:



**Figura 8** - Identificação das etapas para a preparação da documentação em ISOLOTUS.

De seguida, são apresentadas as etapas de preparação da documentação em ISOLOTUS, identificadas na Figura 8.

**Preparação** - Documentação que está a ser preparada (a compor a formatação e o conteúdo) ou modificada depois de uma anulação.

**Comentadores/Fórum** - Documentação que está a ser preparada, na qual é possível introduzir comentários (só pessoas designadas). É uma etapa opcional.

**Validação** - Documentação à espera de ser validada pela pessoa designada. Esta pessoa apenas vai verificar se a formatação do ficheiro corresponde às normas estabelecidas.

**Aprovação** - Documentação à espera de ser aprovada pela(s) pessoa(s) designada(s). Aqui, o ou os aprovadores têm como função verificar/aprovar ou rejeitar o conteúdo do ficheiro.

**Difusão** - Documentação à espera de ser difundida pela pessoa designada. Esta pessoa tem como função a verificação da lista de destinatários e de impressão.



havendo mais nenhum intermediário. Indica, igualmente, quem tem acesso de leitura, quem pode imprimir, entre outros aspetos, como se pode observar no exemplo apresentado na figura seguinte.

**Q-Qualidade - Em vigor** **Plano de Vigilância Extra "Fagos"**  
Q-C-Q-1001-06-004  
Versão 07

Centro: Central  
Emissor: Direção Garantia da Qualidade

**Difusão Confidencial** → **Tipo de difusão**

TIPO DOCUMENTO	PROCESSOS ASSOCIADOS
Plano Anual de Vigilância	Gestão do Produto e Processo
DOM's	SEGURANÇA ALIMENTAR
	Sem Categoria

ASSINATURAS DO DOCUMENTO	Assinaturas	Data
Preparado Validado Aprovado	A-Analistas	23/03/2012
	PQFSM-Plant Quality & Food Safety Manager	23/03/2012
	CBUQD - CBU Quality Assurance Director	26/03/2012

ZONAS DE DESTINO	CONFIRMAÇÕES DE LEITURA
	26-03-2012 - 27-03-2012
	26-03-2012 - 13-04-2012
	27-03-2012 - 17-04-2012
	27-03-2012 -

**LISTA DE DESTINATÁRIOS**

Leitores:   → **Quem pode ler o documento**

Impressores:   → **Quem pode imprimir o documento**

**CONFIRMAÇÕES DE LEITURA** → **Quem leu o documento**

**Preparado Validado Aprovado** → **Informação sobre o preparador, o validador e o aprovador**

Figura 10 - Exemplo da informação disponível de um documento.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Caracterização e análise da estrutura documental de suporte aos sistemas de gestão

Aquando do começo dos trabalhos, em Abril de 2012, houve necessidade de se efetuar um enquadramento geral de todos os sistemas de gestão que a Danone Portugal S.A. tem implementados, bem como um estudo preliminar de todas as respetivas normas. Posteriormente, fez-me a caracterização de toda a documentação existente na base de dados ISOLOTUS, designadamente o Manual QASS & SA, Procedimentos, Documentos e Registos. Os resultados deste levantamento foram registados numa folha de cálculo do programa informático *Excel 2010*, com a estrutura abaixo representada na Figura 11.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	PROCESSO	Zona	Área	Responsável	Estado	Manual/Procedimento	CÓDIGO	VERSÃO	DATA
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									

Figura 11 - Estrutura adotada para a caracterização da documentação.

Procedeu-se também à análise de toda a documentação, identificando-a por tipo de procedimento associado (a exceção a esta parte prende-se apenas com os procedimentos, estando estes classificados por tipo de processo), a que zona pertence, a área/departamento, o responsável, o estado, a categoria documental (aplicável apenas aos documentos), o código, a versão e a data.

De seguida, irá ser descrito de forma mais detalhada a explicação dos campos considerados feita a toda a documentação.

**Procedimento associado:** Código que associa os documentos e registos a um tipo de procedimento.

**Zona:** Fábrica (Castelo Branco) ou Central (Lisboa).

**Área:** Departamento responsável pela emissão da documentação.

**Responsável:** Função dos responsáveis.

**Estado:** *Status* utilizado, para a situação atual, dado à documentação, considerando-se os seguintes:

- “OK” - documentação que é útil e está atualizada, até ser revista ou passar a histórico;
- “Analisar” - documentação que precisa de ser revista pelos responsáveis, a fim de ser atualizada ou para verificar se se mantém/passa para histórico;

- “Histórico” - documentação que, após a sua análise, se verificou estar obsoleta no sistema de gestão documental.

**Categoria documental:** Denominação das categorias documentais (exemplos: Instruções de Trabalho, Plano de Limpeza, Tabela de parâmetros, entre outros).

**Código:** Código associado à respetiva documentação.

**Versão:** Número dado à versão em vigor.

**Data:** Data respetiva à última aprovação da documentação.

Para traduzir toda esta caracterização e análise em números, no mesmo ficheiro foi criada uma nova folha de cálculo onde, através de algumas fórmulas, se contabilizou em números absolutos e em percentagem toda a documentação por zona, por área, por responsável e por *status*/estado. A partir dos mesmos, elaboraram-se diversos gráficos de apoio a fim de se poder perceber, de forma mais simples, em que situação se encontrava toda a documentação identificada/analizada.

De seguida está exposto, a título de exemplo, a caracterização e análise da documentação.

669	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	CIP Pasteurizador de Nata	Q-F-G-0901-07-033	4	01-02-2007
670	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Preparação de Fermento Industrial	Q-F-G-0901-07-034	3	31-08-2009
671	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Lavar as Linhas de Lançamento de Fermento	Q-F-G-0901-07-035	2	05-09-2008
672	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Lavar Linha de Preparação de Fermento Industrial	Q-F-G-0901-07-036	2	05-09-2008
673	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Lavar e Esterilizar Depósitos de Fermento Industrial	Q-F-G-0901-07-037	2	14-07-2008
674	Fábrica	Industrial	Resp. Segurança Alimentar	Dk	Erca 2 - Doseador de Aroma	Q-F-G-0901-07-039	7	25-07-2012
675	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Esterilizar Linha de Envio de Fermento Industrial	Q-F-G-0901-07-040	2	30-10-2008
676	Fábrica	Industrial	Resp. Segurança Alimentar	Analisar	Tabela para Preparação de Fermentos	Q-F-G-0901-07-041	1	03-09-2001
677	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Arranque da Central de Ar Estéril	Q-F-G-0901-07-042	5	27-08-2009
678	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	CIP e Esterilização das Linhas da Central de Ar Estéril	Q-F-G-0901-07-043	5	27-08-2009
679	Fábrica	Industrial	Resp. Manutenção	Dk	Códigos de Paragens das Máquinas	Q-F-G-0901-07-045	14	27-11-2008
680	Fábrica	Industrial	Chefe Turno3	Analisar	Preparação do Empalme do Papel - Erca 1, Erca 2	Q-F-G-0901-07-048	5	Em Preparação
681	Fábrica	Industrial	Chefe Turno3	Dk	Preparação do Empalme do Mixpaper	Q-F-G-0901-07-049	3	10-07-2012
682	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Colocar Botijo dos Pré-Pasteurizadores em Regime	Q-F-G-0901-07-053	2	21-12-2006
683	Fábrica	Industrial	Chefe Turno3	Analisar	Tabela de Apoio de Funcionamento: Elementos Erca 2	Q-F-G-0901-07-054	3	Em Preparação
684	Fábrica	Industrial	Chefe Turno3	Dk	Tabela de Apoio de Funcionamento: Elementos da Erca 1	Q-F-G-0901-07-055	4	24-07-2012
685	Fábrica	Industrial	Chefe Turno3	Analisar	Tabela de Apoio de Funcionamento: Elementos da Grupadora Erca1 e Erca2	Q-F-G-0901-07-056	3	27-11-2008
686	Fábrica	Industrial	Chefe Turno3	Analisar	Tabela de Apoio de Funcionamento: Elementos da Encaionadora	Q-F-G-0901-07-057	2	22-10-2001
687	Fábrica	Industrial	Chefe Turno3	Analisar	Fluxo Laminar da Erca 2	Q-F-G-0901-07-064	5	27-11-2008
688				Histórico	Preparação do Empalme do Papel Erca 2	Q-F-G-0901-07-065	2	Em Preparação
689	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Como Efectuar Aproximação e Empurro Final às Linhas de Envio da Recepção	Q-F-G-0901-07-068	4	11-06-2012
690	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Analisar	Como Efectuar uma Normalização	Q-F-G-0901-07-069	3	Em Preparação
691	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Tirar Amostras Normalização	Q-F-G-0901-07-071	4	18-09-2009
692	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Arrefecimento de Produto - Linha de Batidos	Q-F-G-0901-07-076	4	19-10-2009
693	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Parâmetros - Pasteurização, Arrefecimento e Lançamento Frutas	Q-F-G-0901-07-077	18	14-07-2008
694	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	CIP Processos - Arranque da Central	Q-F-G-0901-07-080	2	04-05-2006
695	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	CIP Processos - Paragem da Central CIP	Q-F-G-0901-07-081	2	04-05-2006
696	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Esterilizar as Linhas de Lançamento de Fermento	Q-F-G-0901-07-084	2	21-10-2008
697	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Pasteurização e Lançamento de Gelificados	Q-F-G-0901-07-085	4	20-08-2012
698	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Esterilização Circuito de Água Higienizada	Q-F-G-0901-07-086	11	13-12-2007
699	Fábrica	Industrial	Chefe Turno3	Analisar	Afinação da Fotocélula do Mixpaper da Erca 2	Q-F-G-0901-07-101	1	Em Preparação
700	Fábrica	Industrial	Técnica Processos	Dk	Login de Acesso WinCC	Q-F-G-0901-07-104	16	31-08-2009

Figura 12 - Amostra da caracterização e análise da documentação.

Tal como inicialmente previsto, depois desta primeira fase, criaram-se várias folhas de cálculo de forma a se poder monitorizar a evolução do trabalho. Para que esta monitorização fosse também descrita em números/percentagens, efetuou-se um levantamento de todos os dados do estado da documentação, assim como o número total da documentação, qual a redução percentual associada ao cenário inicial e a redução em números absolutos da mesma. Tudo isto foi suportado através da elaboração de alguns gráficos.

### **3.2. Reuniões com os responsáveis das várias áreas do sistema**

Depois de realizada toda a caracterização da documentação em folha de cálculo, contactaram-se todos os responsáveis da documentação analisada (especificamente, os documentos e registos), com o objetivo de a rever.

Deste modo produziram-se listagens, através da utilização de filtros, para dois grandes fins:

1. Consultar a documentação de forma mais rápida e fácil;
2. Filtrar a documentação, em formato de lista, de forma a se poder analisar com cada responsável apenas a documentação da sua responsabilidade/interesse.

Para que a análise e a decisão, por parte dos responsáveis identificados da documentação, pudesse acontecer, estipulou-se a realização de três reuniões, cada uma com os seus objetivos/fins.

#### **Primeira reunião:**

1. Explicação do projeto a desenvolver;
2. Apresentação do trabalho realizado até ao momento;
3. Análise da lista filtrada dos documentos e registos da sua responsabilidade;
4. Discussão do que se pretendia de cada responsável;
5. Verificar necessidades de formação em ISOLOTUS.

#### **Segunda reunião:**

1. Apresentação do plano de ação da documentação analisada;
2. Levantamento e definição de acesso ao ISOLOTUS.

#### **Terceira reunião:**

1. Fecho do plano de ação da reunião anterior;
2. Realização dos ajustes necessários.

As reuniões foram controladas, mês após mês, através da criação de uma folha de cálculo, conferindo a cada responsável uma cor identificativa da ação concretizada (verde - realizada; azul - agendada; branco - não realizada).

### 3.3. Formação em ISOLOTUS

As necessidades de formação em ISOLOTUS identificadas na primeira reunião realizada com todos os responsáveis pela documentação referente às normas implementadas na empresa fizeram com que se tivesse que desenvolver uma formação teórica e prática em ISOLOTUS, a fim de se tentar suprimir algumas dificuldades existentes no manuseio deste suporte informático, aumentando a sua operacionalidade, formando novos preparadores e reduzindo a complexidade de todo o sistema. As formações realizadas foram transmitidas através de uma apresentação dos fundamentos teóricos em *Powerpoint 2010*, com duração de cerca de 1 hora, e através da apresentação de exemplos práticos e acompanhamento/apoio no respetivo local de trabalho.

A formação consistiu na transmissão de informação sobre vários pontos relativos à base de dados ISOLOTUS, entre eles:

1. Explicação geral sobre o suporte informático;
2. Quais as suas funcionalidades;
3. Como está organizada a documentação;
4. Quais as fases de geração da nova documentação;
5. Como se realiza uma consulta da documentação;
6. Que informação nos dá o sistema sobre a documentação;
7. Como se cria (versão 1) ou se atualiza a documentação (entrando aqui, também, exemplos práticos).

As formações foram monitorizadas através da criação de uma folha de cálculo, identificando os responsáveis que tinham necessidade de recebê-la e de quando a mesma foi realizada.

Por fim, todas as formações realizadas foram registadas em registos próprios e entregues no Departamento de Recursos Humanos.

## 4. Análise da Reestruturação da Estrutura Documental do Sistema de Gestão Integrado da Danone Portugal, S.A.

### 4.1. Identificação e análise da estrutura documental de suporte aos sistemas de gestão

Tal como descrito no ponto 3.1 do presente trabalho, elaborou-se a caracterização de toda a documentação existente em ISOLOTUS, correspondente à análise inicial. De seguida, na Tabela 4 e Figura 13, pode-se observar, entre os meses de Abril e Setembro de 2012, a evolução dos três *status* utilizados sobre toda a documentação do SGI da Danone Portugal S.A., preconizando na passagem para histórico de 40,02% de toda a documentação.

Tabela 4 - Evolução do status de toda a documentação do SGI ao longo do trabalho.

Mês Status	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro
"Ok"	22,09%	32,56%	34,05%	36,16%	38,75%	<b>40,15%</b>
"Analisar"	60,22%	42,59%	39,73%	31,89%	25,71%	<b>19,83%</b>
"Histórico"	17,69%	24,85%	26,22%	31,95%	35,55%	<b>40,02%</b>

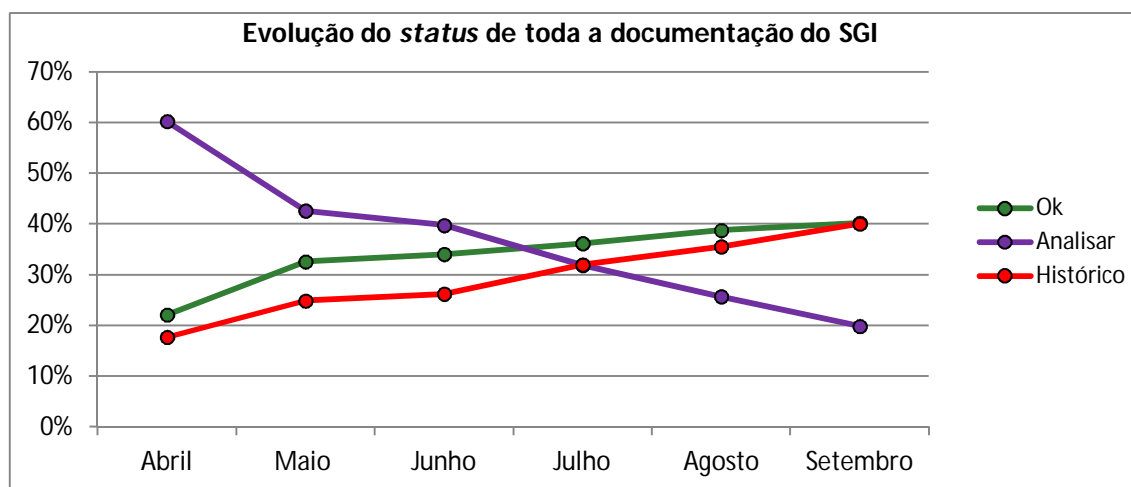


Figura 13 - Evolução do *status* de toda a documentação do SGI.

Como se pode observar pela Tabela 4 e pela Figura 13, tal como previsto, o *status* "Analisar" desceu ao longo de todos os meses, dando lugar ao aumento calculável dos *status* "Ok" e "Histórico". A fundamentação da evolução observada do *status* estará descrita de forma mais pormenorizada no ponto 4.1.4. do presente trabalho.

Nos pontos seguintes estará exposta toda a caracterização em números do Manual QASS & SA, dos Procedimentos, dos Documentos e dos Registos presentes na base de dados informática da Danone Portugal S.A., assim como os resultados finais obtidos dos mesmos.

#### 4.1.1. Manual QASS & SA e Procedimentos

Tendo por base as certificações existentes na Danone Portugal S.A. e ao facto desta documentação ser bastante relevante, onde hierarquicamente se encontra no topo da pirâmide, apresentando uma influência direta e significativa na restante documentação (Documentos e Registos), verificou-se a necessidade da mesma ter que ser integralmente revista e reestruturada (tendo-se aplicado, para o efeito, o *status* “Analisar”). Posto isto, na tabela 5, pode-se verificar a evolução do Manual QASS & SA, do Manual dos Processos e dos Procedimentos ao longo do trabalho, seguida da fundamentação relativa à sua reestruturação.

**Tabela 5** - Evolução do Manual QASS & SA, do Manual de Processos e dos Procedimentos ao longo da reestruturação.

	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro
<b>Manual QASS &amp; SA + Processos</b>	5	5	5	1	1	0
<b>Procedimentos</b>	54	54	54	22	22	21
<b>Novos (MGD + Procedimentos)</b>	-	-	-	-	-	2

Como se pode verificar pela Tabela 5, a nova estrutura documental do SGI da Danone Portugal modificou de forma bastante expressiva, vindo a ter um impacto bastante grande na restante hierarquia documental. Em números, 64% da documentação desta parte da estrutura do SGI da empresa passou a histórico, uma redução bastante significativa, e que, como mais à frente irá ser elucidado, tem possibilidade de ainda poder vir a ser menor.

Aquando do começo da reestruturação, existia um Manual QASS & SA, a par de três anexos e um Manual dos Processos. Após análise e discussão, decidiu-se passar a histórico estes 5 documentos, abrindo um novo (que passou a ser denominado por “Manual de Gestão Danone”), ficando apenas o conteúdo essencial, e simplificado, do que deve conter um Manual de um SGI como o da Danone Portugal S.A.. Ou seja, neste novo documento passou a incluir toda a nova estrutura documental estabelecida para o SGI, o organigrama da empresa e a descrição da interação entre os processos dos sistemas de gestão implementados pela empresa, assim como a integração de conteúdo de alguns procedimentos.

Relativamente aos Procedimentos, ocorreu uma diminuição de cerca de 62%, sendo esta devido a diversos fatores, entre eles:

1. Renomeação de títulos;
2. A possibilidade de integração noutro procedimento;
3. A existência de outros suportes informáticos, sendo que alguns destes asseguravam o intuito de alguns procedimentos;
4. A existência de replicação de conteúdo dos procedimentos do SGI nos procedimentos de Controlo Interno (documentação proveniente do Grupo Danone e adotada pela Danone Portugal S.A.), passando esta última a contar para futuras consultas/aplicações;
5. A irrelevância da sua existência (por exemplo, terem apenas pendentes um documento e nenhum registo);

Por outro lado, surgiu a necessidade na criação de novos Procedimentos, essencialmente devido:

1. À manutenção de documentação, uma vez que a sua existência era bastante relevante para o cumprimento dos requisitos das Normas implementadas pela empresa (por exemplo, devido à mudança do título);
2. À possibilidade de reunir dois ou mais procedimentos num só;
3. À possibilidade de serem novamente revistos, de forma a simplificar o conteúdo presente nos ficheiros, ficando apenas o essencial;

Todos os procedimentos que se mantiveram sem qualquer tipo de alteração, continuam a ter a possibilidade de serem revistos, podendo ocorrer três fins: incluir (se estiver em falta), retirar (o que não for relevante) ou simplesmente manter o conteúdo que se achar mais adequado. Até ao final do mês de Setembro houve apenas possibilidade de criação, no ISOLOTUS, do novo Manual de Gestão Danone (MGD) e de um novo Procedimento (“Gestão dos Aspetos Ambientais”).

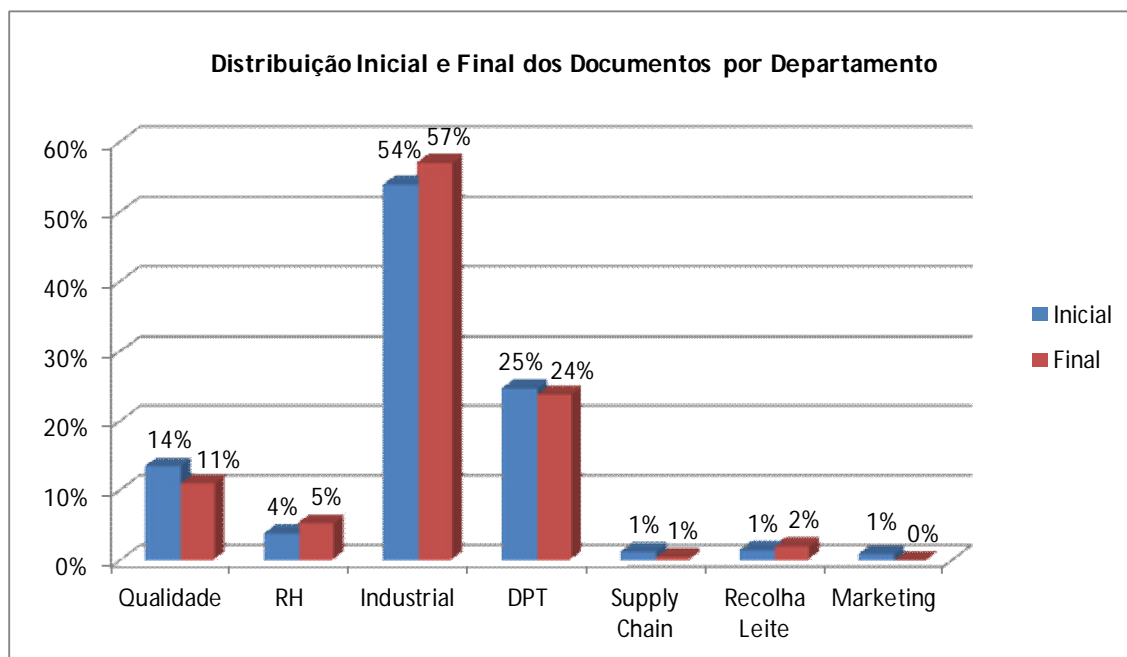
#### **4.1.2. Documentos**

Em Abril de 2012 existiam 1351 documentos no suporte informático ISOLOTUS, contando com os 271 entretanto passados a histórico durante o mesmo mês. Calculando apenas o número de documentos que estavam em preparação ou em vigor, contabilizavam-se 1080 documentos no final do mês.

Esta está caracterizada através dos procedimentos associados assim como das categorias documentais existentes. A dimensão, em número, dos documentos revela-se bastante elevada, o que impossibilita a sua transposição para o trabalho escrito.

De seguida, irá estar exposta a caracterização e a análise efetuadas aos Documentos, através de figuras e uma tabela, de forma a ser mais compreensível a situação da mesma no mês em que se iniciou este trabalho, assim como à situação final.

Na Figura 14, pode-se observar a distribuição percentual dos documentos por Departamento para a situação inicial e final.



**Figura 14** - Situação inicial e final dos Documentos distribuídos por Departamento.

Verifica-se pela Figura 14, que a responsabilidade por esta documentação recaía inicialmente maioritariamente (54%) sobre o Departamento Industrial, situação normal uma vez que muitos dos documentos são Instruções de Trabalho, Planos, Documentos Gerais, entre outros, nos quais estão diretamente ligados à unidade fabril, e tudo o que a envolve, da Danone Portugal.

Relativamente à situação final da responsabilização dos documentos por departamento, pode-se verificar que ocorreram algumas alterações. Das diminuições verificadas foram devidas à reestruturação que se levou a avante (na anulação de documentos e/ou mudanças de responsabilidade), enquanto o aumento em alguns casos, se deveu sobretudo por: ter ocorrido mudanças de responsabilidades e/ou pelo facto de que alguns responsáveis de determinados departamentos não terem dado o seu parecer, de forma total ou parcial, dos documentos sob sua alçada, o que em termos proporcionais fez com que a sua percentagem de responsabilização de documentos tenha aumentado relativamente à situação inicial.

Nas Figuras 15 e 16, pode-se observar a distribuição percentual da documentação por Responsável para a situação inicial e final.

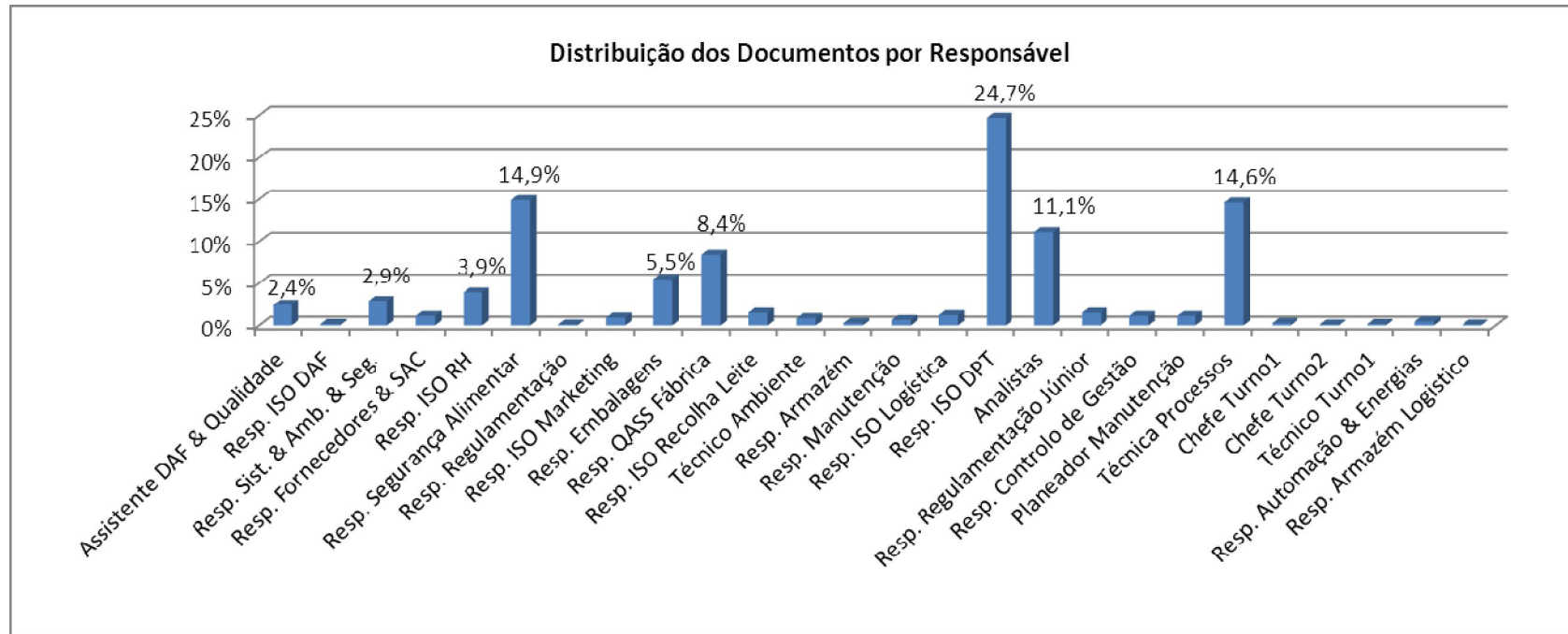


Figura 15 - Documentos distribuídos por Responsável em Abril.

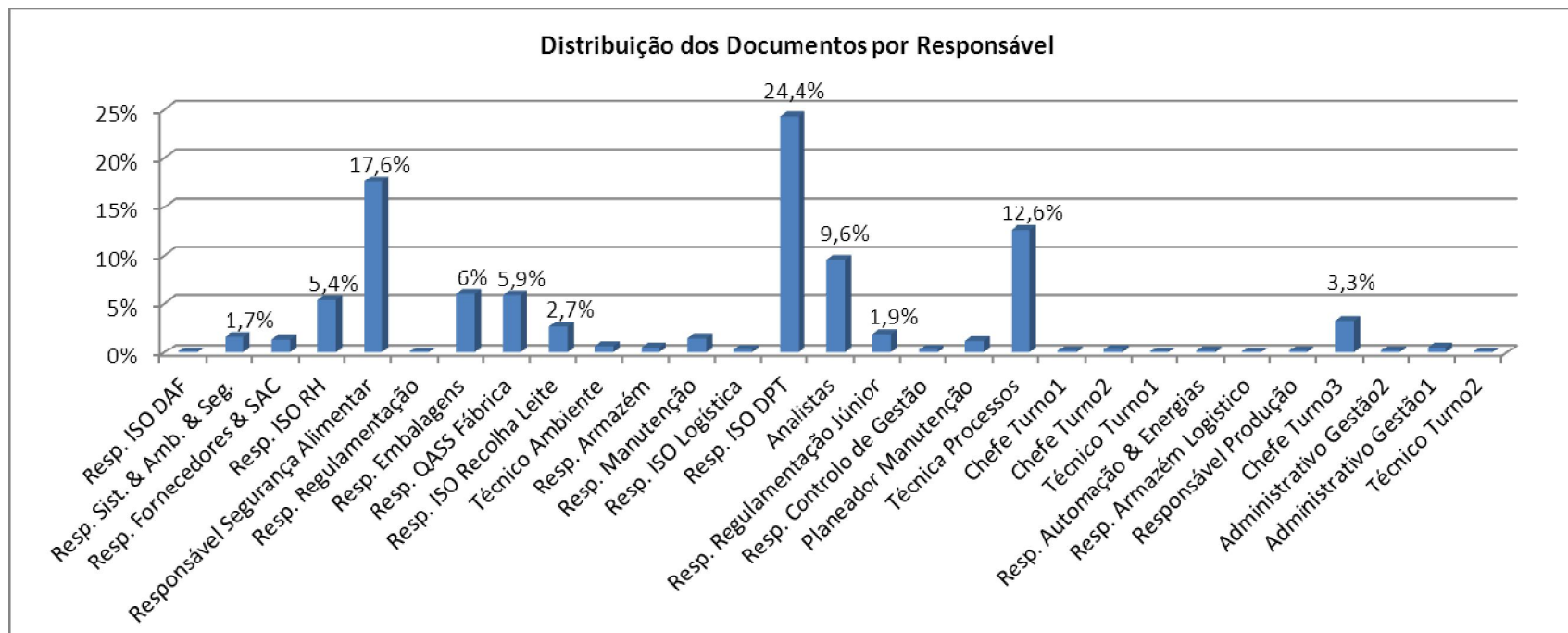


Figura 16 - Situação final dos Documentos distribuídos por Responsável.

**Nota<sub>1</sub>:** Nas Figuras 15 e 16 pode-se observar que apenas estão descritas as percentagens de distribuição dos documentos apenas para os responsáveis com maior responsabilidade de documentação do SGI. Para os restantes, a totalidade da documentação sobre sua responsabilidade é pouco significativa, apresentando percentagens baixíssimas, ou seja, não tão relevantes.

**Nota<sub>2</sub>:** Como se pode observar em ambas as figuras, existiu a anulação de alguns responsáveis e adição de outros, da situação inicial para a final. Isto deveu-se ao facto de que durante a realização do trabalho se ter tido a necessidade de mudar a responsabilidade de alguma documentação de determinados responsáveis para outros, fazendo com que alguns tivessem ficado sem qualquer documento sob a sua alçada e, por outro lado, que outros colaboradores, que até então não tinham qualquer responsabilidade sobre a documentação do SGI, passassem a ter (flexibilizando de forma concreta a gestão da documentação) comprometimento direto sobre a mesma.

Na Figura 15 pode-se verificar que a Responsável ISO do Departamento DPT da Danone Portugal é a pessoa que comportava mais documentação sob a sua responsabilidade (24,7%), uma vez que é a única pessoa deste departamento que tem responsabilidade sobre a gestão da documentação do SGI inerente ao seu departamento e ao facto de se tratar de uma secção que desenvolve e gere os produtos comercializados pela empresa. De resto, a maior parte da documentação estava distribuída pela Responsável da Segurança Alimentar, pelas Analistas e pela Técnica de Processos, corroborando os dados obtidos para a distribuição dos documentos por departamento, uma vez que estes responsáveis englobam-se na categoria de "Industrial".

Em suma, sendo os documentos os que apresentam maior quantidade de ficheiros no ISOLOTUS (cerca de quatro vezes mais que o total da soma do manual, dos procedimentos e dos registos), verifica-se que os mesmos, na sua maioria, estavam sob a alçada de apenas alguns responsáveis, havendo um desequilíbrio enorme na distribuição da documentação. Isto acontece devido ao tipo de responsabilidade existente na Danone, o que faz com que se confere mais documentação a algumas áreas específicas, enquanto outros colaboradores apresentavam alguma responsabilidade da documentação do SGI em números menos significativos, situação pelo qual não é possível ocorrer de outro modo.

Já na Figura 16, pode-se verificar que a situação final demonstra um cenário um pouco diferente do inicial. Para alguns responsáveis a documentação sob a sua alçada diminuiu, muito devido à mudança de responsabilidade e também à reestruturação ocorrida ao longo do trabalho, mas, por outro lado, houve aumento, em termos proporcionais, da documentação do SGI sob alçada de outros responsáveis. Isto deve-se ao facto de se ter mudado de responsabilidade a alguns documentos, assim como ao facto de alguns responsáveis não terem dado o seu parecer, de forma total ou parcial, dos documentos sob sua responsabilidade, o que em termos proporcionais, fez com que a sua percentagem de responsabilização de documentos tenha aumentado relativamente à situação inicial, correspondente sobretudo à documentação que ficou por "Analisar".

Outro dos principais objetivos foi tentar retirar alguma da documentação sob alçada dos responsáveis com maior responsabilização da documentação do SGI da Danone Portugal

(principalmente a Responsável pela Segurança Alimentar, a Responsável ISO do DPT, as Analistas e a Técnica de Processos). Esse objetivo foi cumprido com sucesso. Todas as responsáveis com maior responsabilidade pela documentação do SGI tiveram uma diminuição (em nº) da mesma. Foi um trabalho moroso e complexo, mas que chegou a bom porto, ficando apenas sob seu pelouro toda a documentação essencial para o desenvolvimento do seu trabalho. Visto, particularmente, estas quatro responsáveis terem grande parte dos documentos sob sua responsabilidade, era essencial que o sucesso da simplificação dos seus documentos fosse uma realidade, ajudando assim, de forma decisiva, à reestruturação de boa parte da estrutura documental do SGI da Danone Portugal (correspondendo à anulação de 203 documentos), assim como através da reestruturação da estrutura dos procedimentos.

Na Figura 17, pode-se observar a variação do *status* dos documentos ao longo dos seis meses.

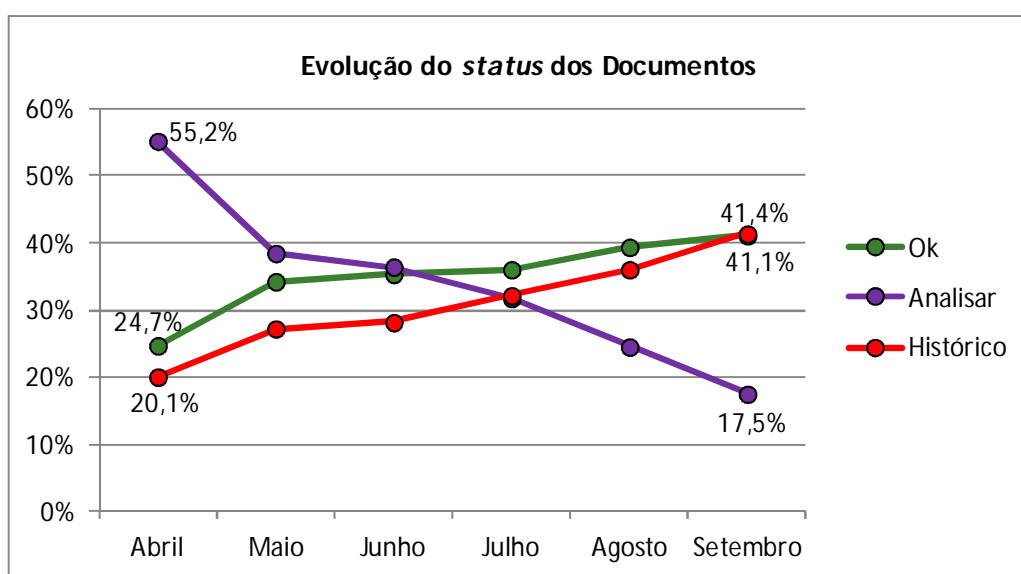


Figura 17 - Evolução do status dos Documentos ao longo dos seis meses.

Na Figura 17, como se denota, cerca de 55,2% (746 dos 1351) dos documentos aplicou-se o *status* "Analisar", de forma a verificar se os mesmos necessitavam ou não de serem revistos ou se podiam passar a histórico, relativamente ao seu não interesse e/ou ao facto de não serem em causa o sistema de gestão aplicável implementado na Danone Portugal.

Relativamente aos documentos onde se aplicou o *status* "Ok", deve-se ao facto de terem sido atualizados recentemente e/ou também terem sido considerados relevantes para a manutenção do SGI da Danone Portugal. Sendo esta análise, uma análise inicial, decidiu-se que, mesmo assim, todos os documentos considerados "Ok" fossem na mesma medida analisados mais uma vez por cada responsável, para que os mesmos pudessem dar a sua opinião.

Relativamente aos documentos passados a histórico, já são resultado do trabalho executado com os diversos responsáveis identificados. Aplicou-se, por isso, o *status* "Histórico" (no subponto 4.1.4., irão estar expostas as principais razões para toda a documentação passada a histórico).

Por fim, pode-se observar um cenário final completamente distinto do inicial, tal como expectável. Como se observa, os *status* "Ok" e "Histórico" tiveram um aumento significativo,

enquanto o *status* “Analisar” desceu de forma considerável. Pode-se aferir que a situação final do *status* dos documentos quase corresponde à situação final do *status* de toda a documentação do SGI da Danone Portugal (como se verifica pela Tabela 4 e Figura 13). Uma vez que, tal como descrito anteriormente, os documentos representam a grande maioria da documentação existente em ISOLOTUS, é normal que o seu *status* final esteja muita próximo do *status* final de todo o Sistema Integrado.

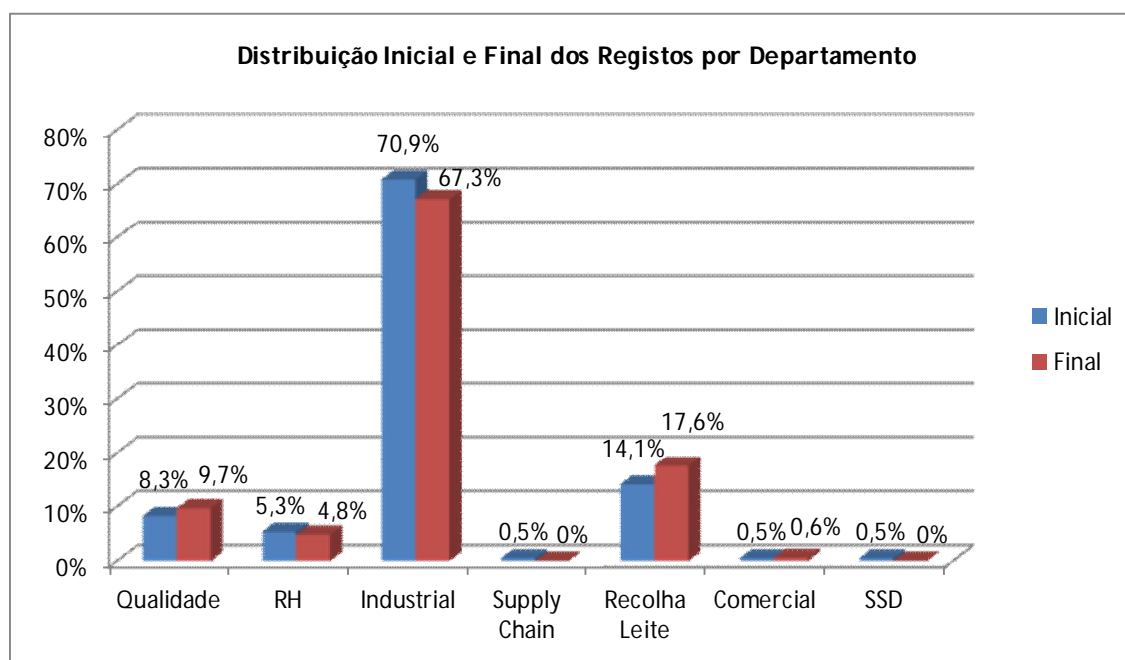
#### 4.1.3. Registos

Em Abril de 2012 existiam 224 registos no suporte informático ISOLOTUS, contando com os 18 entretanto passados a histórico durante o mesmo mês. Calculando apenas o número de registos que estavam em preparação ou em vigor, contabilizavam-se 206 registos no final do mês.

Ao contrário dos documentos, os registos apenas se encontram representados pelos códigos dos procedimentos associados, não estando catalogados pelas categorias documentais, tal como acontece com os documentos.

De seguida, irá estar exposta a caracterização e a análise efetuadas aos Registos, através de figuras e uma tabela, de forma a ser mais compreensível a situação da mesma no mês em que se iniciou este trabalho, assim como as figuras relativas à sua situação final.

Na Figura 18, pode-se observar a distribuição percentual dos registos por Departamento para a situação inicial e final.



**Figura 18** - Situação inicial e final dos Registos distribuídos por Departamento.

Como se pode observar pela Figura 18, a responsabilidade por esta documentação recaía maioritariamente (70,9%) sobre o Departamento Industrial, situação normal uma vez que muitos dos registos estão diretamente ligados à unidade fabril (relativo a inspeções, encomendas, auditorias, resultados laboratoriais, limpezas, entre outros) e tudo o que a envolve. Já os departamentos DAF, Marketing e DPT não tinham qualquer registo sob sua responsabilidade (existem registos destes departamentos a partir de outras plataformas Danone).

Relativamente à situação final, podemos ver que o departamento onde recaía mais responsabilidade ao nível dos registos teve uma ligeira diminuição, muito devido à reestruturação feita junto das Analistas (Laboratório). De resto, o cenário não mudou muito de figura, excetuando um aumento, em termos proporcionais, dos registos do Departamento da Qualidade e da Recolha de Leite, muito devido à diminuição verificada no Departamento Industrial, uma vez que, por exemplo, o número de registos pendentes no Departamento da Recolhe de Leite se manteve inalterado.

Nas Figuras 19 e 20, pode-se observar a distribuição percentual da documentação por Responsável para a situação inicial e final.

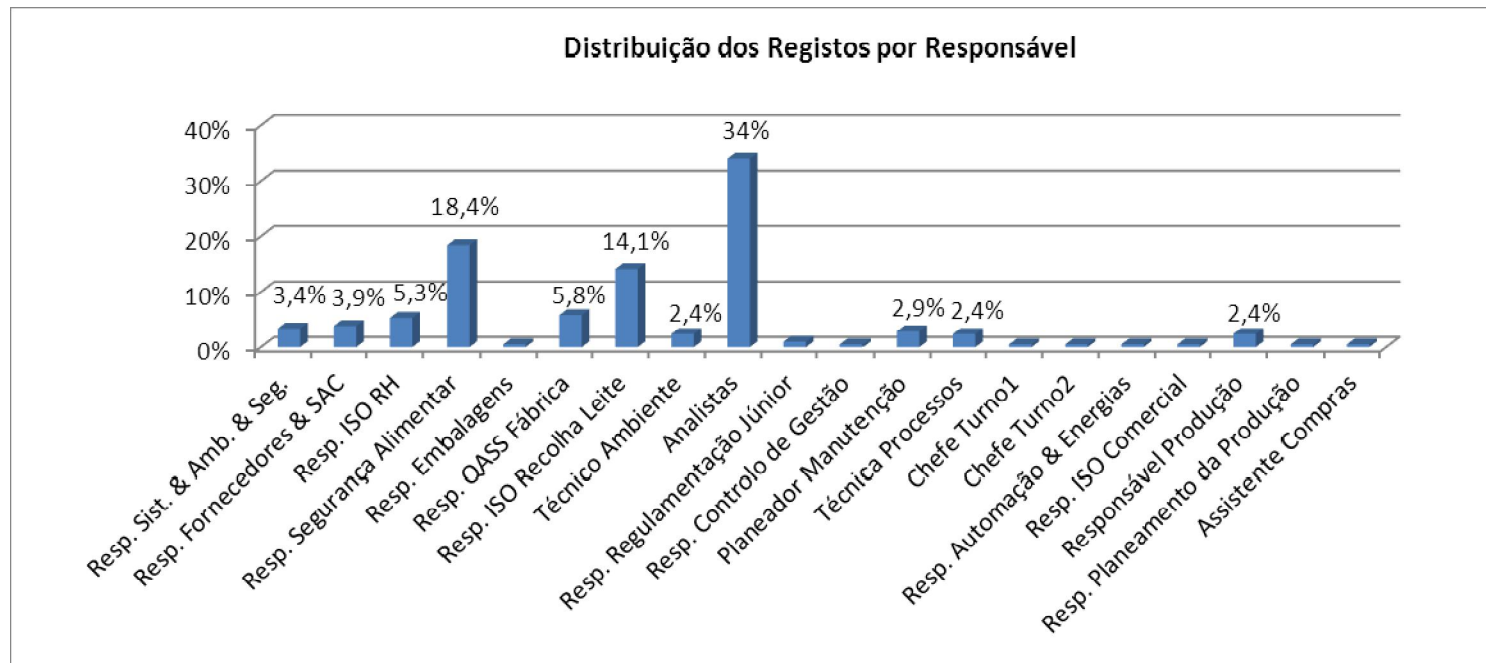


Figura 19 - Registos distribuídos por Responsável em Abril.

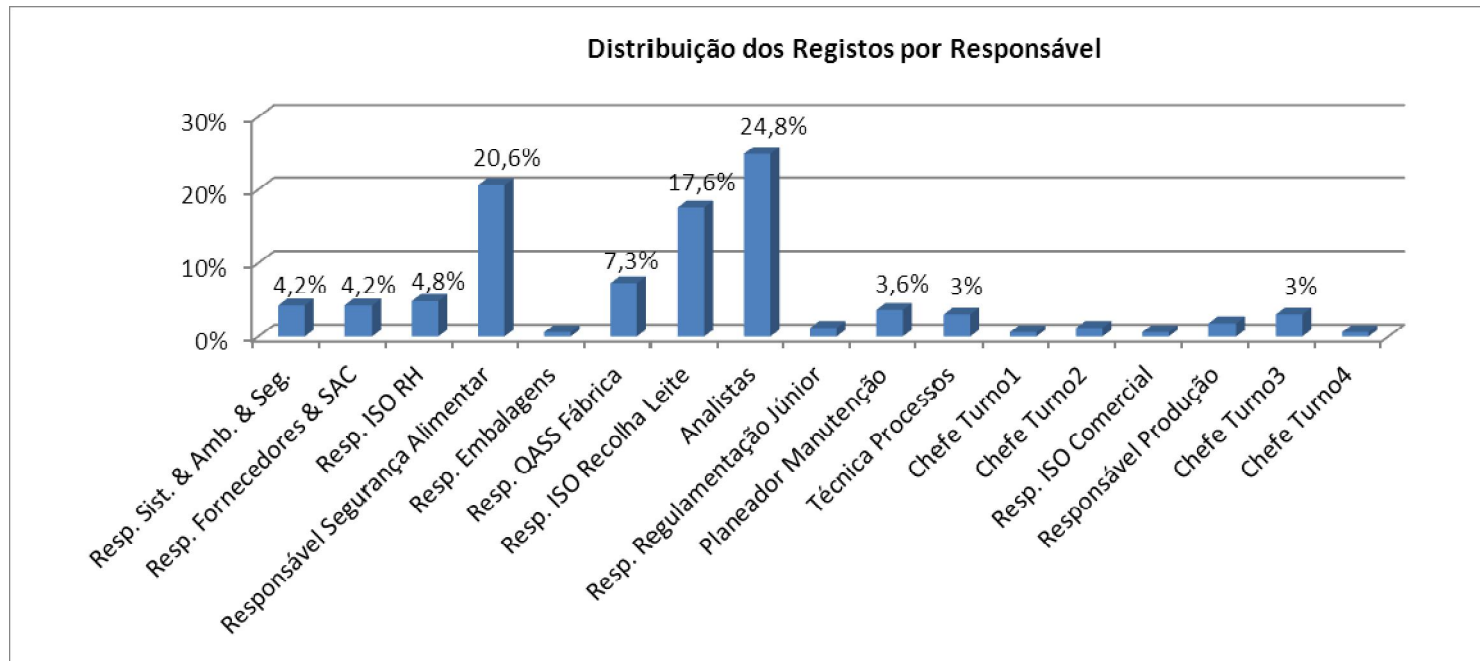


Figura 20 - Situação final dos Registos distribuidos por Responsável.

**Nota<sub>1</sub>:** Nas Figuras 19 e 20 pode-se reparar que apenas estão descritas as percentagens de distribuição dos registos somente para os responsáveis com maior responsabilidade na documentação do SGI. Para os restantes, a totalidade dos registos sob seu encargo é pouco significativa, apresentando proporções baixíssimas, ou seja, não tão salientes.

**Nota<sub>2</sub>:** Como se pode observar em ambas as figuras, existiu a anulação de alguns responsáveis e adição de outros, da situação inicial para a final. Isto deveu-se ao facto de que durante a realização do trabalho se ter tido a necessidade de mudar a responsabilidade de alguns registos de determinados responsáveis para outros, fazendo com que alguns tivessem ficado sem qualquer registo sob a sua alçada e, por outro lado, que outros colaboradores, que até então não tinham qualquer responsabilidade sobre a documentação do SGI, passassem a ter (flexibilizando de forma concreta a gestão da documentação) comprometimento direto sobre a mesma.

Na Figura 19, pode-se verificar que as Analistas, do Laboratório, da Danone Portugal são as pessoas que comportavam mais registos sob a sua responsabilidade (34%), uma vez que se trata de um sector crucial e de enorme relevância para a empresa, tendo como objetivo o controlo do cumprimento das regras Ambientais, de Segurança Alimentar, de Higiene e de Qualidade na Fábrica. De resto, a maior parte da documentação estava distribuída pela Responsável da Segurança Alimentar e pelo Responsável da Recolha de Leite, corroborando os dados obtidos para a distribuição dos documentos por departamento.

Em suma, sendo os registos representativos de uma quantidade de ficheiros no ISOLOTUS bastante significativa, demonstra-se que os mesmos, na sua maioria, estavam sob alçada de apenas certos responsáveis, havendo um desequilíbrio desmedido na repartição da documentação. Isto sucede-se devido ao tipo de responsabilidade existente na Danone, o que faz com que se confere mais documentação a algumas áreas específicas, enquanto outros colaboradores apresentavam algum comprometimento em números pouco significativos, situação pelo qual não é praticável ocorrer de outro modo.

Relativamente à situação final, exposta na Figura 20, pode-se observar que apenas as Analistas tiveram uma redução considerável dos registos sob sua responsabilidade. Esta diminuição é devida, principalmente, à reestruturação trabalhada juntamente com as mesmas ao longo dos seis meses de estágio, culminando na redução significativa desta parte da documentação (correspondente à anulação de 29 registos), enquanto que por outro lado não foi possível realizar a reestruturação dos registos juntamente com a Responsável pela Segurança Alimentar. Já o Responsável ISO da Recolha do Leite, em termos proporcionais, aumentou a percentagem de registos sob sua alçada, mas na realidade o número de registos pendentes sobre este manteve-se inalterável, apenas tendo parte destes sido atualizados.

Na Figura 21, pode-se observar a variação do *status* dos registos ao longo dos seis meses.

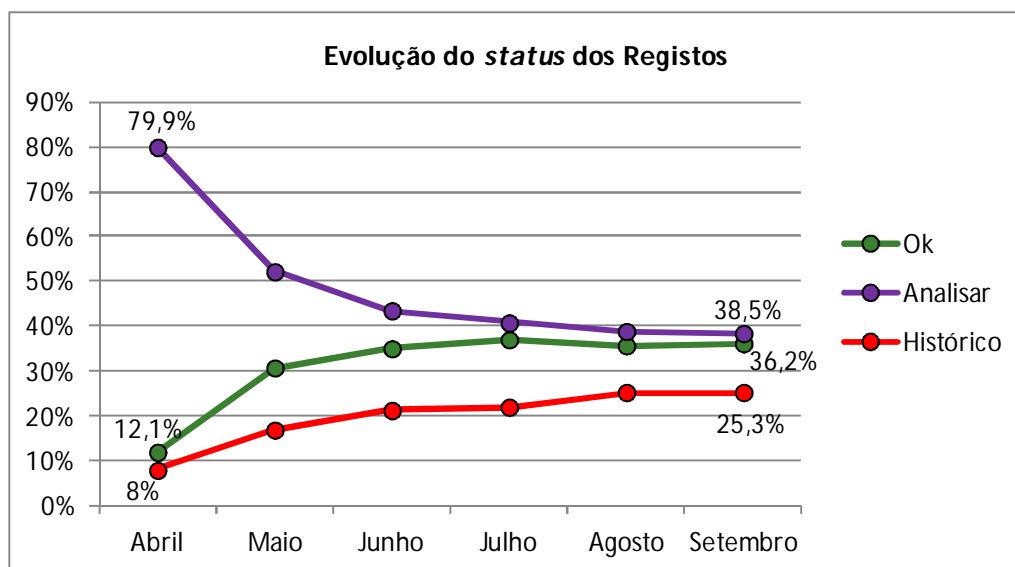


Figura 21 - Evolução do *status* dos Registos ao longo dos seis meses.

Na Figura 21, como se pode observar, cerca de 79,9% (179 dos 224) dos registos foi-lhes aplicado o *status* "Analisar". Esta percentagem de registos por analisar é bastante elevada, uma vez que se constatou que:

- 1) Muitos dos registos já não eram atualizados à bastante tempo;
- 2) Se podia colocar em causa muitos deles de poderem ou não ser necessários;
- 3) Podiam ter potencial de melhoria;
- 4) Haveria dúvidas sobre a sua utilização, visto que são os colaboradores da Danone Portugal, no seu dia a dia, que podiam avaliar, de forma mais precisa, o destino que se devia de dar aos mesmos.

Relativamente aos registos onde se aplicou o *status* "Ok", deve-se ao facto de terem sido atualizados recentemente e/ou também ao facto de terem sido considerados relevantes para a manutenção do SGI da Danone Portugal. Sendo esta análise, uma análise inicial, decidiu-se que, mesmo assim, todos os registos considerados "Ok" fossem na mesma medida que os documentos, analisados mais uma vez por cada responsável, para que os mesmos pudessem dar a sua opinião.

Relativamente aos registos passados a histórico, já são resultado do trabalho executado com os diversos responsáveis identificados. Aplicou-se, por isso, o *status* "Histórico".

Relativamente à situação final dos registos distribuídos por *status*, pode-se observar que, tal como previsto, o *status* "Analisar" desceu de forma considerável, dando lugar ao aumento dos *status* "Ok" e "Histórico". Mesmo assim, um número considerável de registos (38,5%) permaneceu com o *status* "Analisar". Isto deve-se ao facto de não ter sido possível a deliberação de vários responsáveis sobre esta área do SGI mas, e sobretudo, o facto de ainda não ter sido possível realizar o deslocamento de muitos dos registos pendentes em procedimentos que entretanto foram passados a histórico, para outros procedimentos de referência, mudando assim os respetivos códigos associados.

#### 4.1.4. Monitorização e Análise Global do SGI

Em Abril de 2012 existiam no total 1634 documentos no suporte informático ISOLOTUS, contando com os entretanto passados a histórico durante o mesmo mês. O macro objetivo era reduzir este número em cerca de 50%, sendo que com este estágio a redução pretendida seria chegar aos 35%.

No ponto 4.1 do presente trabalho, na Tabela 4 e na Figura 13, pode-se observar a evolução do *status* (em %) aplicado a toda a estrutura documental do SGI da Danone Portugal identificada com os respetivos *status* utilizados, assim como o espaço temporal no qual se realizou a reestruturação.

Inicialmente, aplicou-se o *status* "Analisar" a 60,22% de toda a documentação do SGI (correspondente a 984 documentos dos 1634) e 22,09% da documentação com o *status* "Ok" (361 dos 1634). Como dito anteriormente, toda a documentação, incluindo a que se aplicou o *status* "Ok", decidiu-se que iria ser revista, o que dos 1634 documentos totais existentes em ISOLOTUS, 1345 foram analisados de forma a dar-lhes a melhor solução possível. Por outro lado, 17,69% de toda a documentação foi considerada obsoleta, aplicando assim o *status* "Histórico" (289 dos 1634 documentos iniciais), percentagem esta figurando o trabalho realizado no mês de Abril.

No fim, a documentação por analisar situou-se nos 19,83% (correspondente a 324 documentos de toda a documentação do SGI). Toda esta documentação que ficou por analisar deve-se a diversas razões, que foram:

- 1) Documentação que mudou de responsabilidade (mudança de responsável), uma vez que a atribuição de alguma documentação a determinados responsáveis não estava correta (surgindo a necessidade de futuramente ocorrer uma segunda ronda de reuniões);
- 2) A impossibilidade de revisão de parte da documentação (por falta de disponibilidade e/ou por não ter havido respostas de alguns responsáveis, entre outros aspetos);
- 3) O facto de ter havido documentação que não foi possível ser analisada durante o período de tempo que estava previsto para executar a reestruturação programada.

A documentação considerada atualizada, no final do mês de Setembro, ficou-se pelos 40,15% de todo o SGI da empresa (656 dos 1634 documentos iniciais). Toda esta documentação analisada como "Ok" corresponde a todos os documentos em vigor, atualizados, necessários e úteis, com a formatação conforme o estabelecido pela Danone Portugal para a elaboração da documentação interna e que vai de encontro aos requisitos pedidos pelas Normas de certificação implementadas na empresa.

Já a documentação passada a histórico, no final do mesmo mês, correspondeu a 40,02% de toda a documentação (654 dos 1634 documentos). Esta redução deveu-se a diversos fatores, entre eles:

- 1) A anulação de toda a documentação não necessária;
- 2) A irrelevância da sua existência (conteúdo irrelevante para estar escrito);
- 3) A desatualização de alguma documentação (por exemplo, documentos e registos datados do ano de 2001 e 2002);
- 4) Não comprometiam a certificação dos seus diversos sistemas de gestão implementados;

- 5) A ocorrida deslocação de documentos e registos para outro procedimento de referência (devido à reestruturação dos procedimentos);
- 6) Documentação já existente noutras plataformas Danone (o que não se justificava a replicação do conteúdo em ISOLOTUS);
- 7) Mutações/atualização dos títulos de alguns documentos e registos (devido à existência de títulos desatualizados);
- 8) Tarefas que se deixaram de executar (como por exemplo, ter-se deixado de produzir sobremesas e/ou equipamentos que deixaram de existir/utilizar, entre outros aspetos);
- 9) As permanentes modificações operacionais, seja na fábrica ou nos escritórios, tornando difícil o seu acompanhamento na atualização dos respetivos documentos e/ou registos num SGI da dimensão como o da Danone Portugal.

Como é compreensível, não sendo possível, devido ao elevado volume da documentação do SGI da Danone Portugal, apresentar todas as razões descritas nos parágrafos anteriores para cada um dos documentos e registos, as justificações previamente apresentadas são transversais a todos os documentos e registos analisados. Um exemplo prático disto é, por exemplo, um equipamento do laboratório, ou das linhas de produção, deixar de ser utilizado e, conseqüentemente, todos documentos/registos associados ao mesmo (de ambas as zonas) deixam de estar atualizados/fazer sentido.

Com o decorrer do trabalho, e também devido às justificações dadas anteriormente para a documentação passada a histórico, surgiu a necessidade de se criar um novo *status*, designado por “Novo”. O SGI da Danone Portugal S.A. é um sistema bastante dinâmico, havendo por isso a necessidade de se criar nova documentação. Sendo que, tanto o macro objetivo como o objetivo do estágio na redução de 50% e 35%, respetivamente, da documentação se incidia sobre o número inicial levantado em Abril (os tais 1634 documentos), decidiu-se fazer um acompanhamento através de uma comparação entre redução do número inicial e a redução real (contando com a documentação criada ao longo dos meses).

Para que seja evidente estas duas “realidades”, de seguida está exposto na tabela 6 as variações da estrutura documental global do ISOLOTUS ao longo dos seis meses de trabalho.

**Tabela 6** - Monitorização e comparação de todo o SGI com e sem a nova documentação.

<b>Mês</b>	<b>Início</b>	<b>Abril</b>	<b>Mai</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
<b>Ação</b>							
<b>Documentação Total</b>	1634	1345	1228	1207	1101	1048	980
<b>Redução (%)</b>	-	18%	25%	26%	33%	36%	40%
<b>Redução (nº)</b>	-	289	406	427	533	586	654
<b>Novos (nº)</b>	-	-	-	-	-	97	104
<b>Documentação Total Real</b>	-	-	-	-	-	1145	1084
<b>Redução Real (%)</b>	-	-	-	-	-	30%	34%
<b>Redução Real (nº)</b>	-	-	-	-	-	489	550

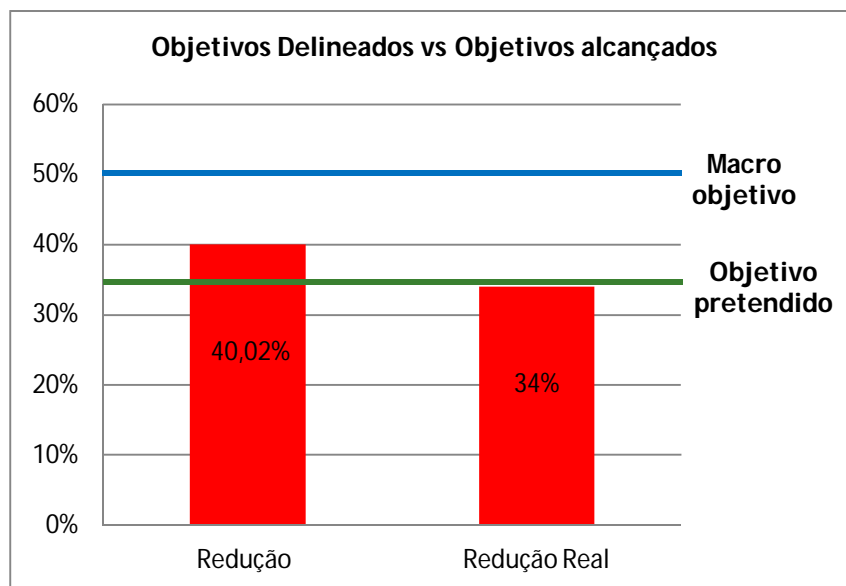
**Nota<sub>1</sub>:** Ambas as reduções percentuais foram arredondadas à unidade.

**Nota<sub>2</sub>:** O número de novos documentos abertos foi bastante residual entre os meses de Abril a Julho. No mês de Agosto houve necessidade de se abrir um número bastante significativo de documentos e registos e, portanto, decidiu-se começar a contabilizar esta nova documentação a partir do mês de Agosto (tendo esta incluída a documentação aberta nos meses anteriores a Agosto).

Como se pode verificar pela Tabela 6, se contarmos com a nova documentação entretanto aberta, a redução da estrutura documental é menor que a redução obtida sem estes (34% ao invés dos 40%). Esta nova documentação criada no ISOLOTUS representa vários cenários, sendo eles:

- 1) A necessidade de alteração dos títulos da documentação em ISOLOTUS (ex.: existência de títulos nos ficheiros diferentes do título descrito em ISOLOTUS);
- 2) Nova documentação (versão nº1) aberta porque era necessária/obrigatória (ex.: comercialização de novos produtos);
- 3) Necessidade de deslocar os documentos e/ou registos para diferentes procedimentos de referência (mudança de código, principalmente devido à reestruturação realizada ao nível dos procedimentos);
- 4) Oportunidades de melhoria na simplificação de dois ou mais documentos e/ou registos num só (incluindo os procedimentos).

De seguida, está exposto uma figura representativa dos objetivos delineados para a redução da documentação vs. os objetivos conseguidos, tendo já em conta a adição do novo *status*.



**Figura 22** - Objetivos delineados vs. Objetivos concretizados (com e sem nova documentação).

Como se pode concluir através da Tabela 6 e Figura 22, o macro objetivo de reduzir em 50% toda a documentação existente em ISOLOTUS não foi atingido. Mesmo assim, considerasse que esta operação foi um sucesso, uma vez que se ultrapassou (40,02%) o objetivo pretendido do estágio, que se situava nos 35%.

O facto de haver dezenas de responsáveis para toda a documentação do SGI, fez com que houvessem alguns entraves (como por exemplo, a distância física entre a fábrica e os escritórios

de Lisboa), não obstante que, mesmo assim, a redução acontecida da documentação acabou por “aliviar” muitos dos responsáveis que continham sobre si centenas de documentos e/registos (principalmente nos responsáveis situados na unidade fabril).

Finalizando, no final do mês de Setembro, encontrava-se no ISOLOTUS 1078 documentos, uma redução real aproximadamente de 34%. Esta redução pode não ficar por aqui. A possível existência de várias oportunidades de melhoria (descritas no ponto 5 do trabalho) e o facto de ainda haver, aproximadamente, cerca de 20% da documentação do SGI por analisar com os vários responsáveis do sistema, demonstra que o número final pode ainda vir a ser menor.

#### **4.1.5. Novo texto da Política e nova distribuição da documentação**

Tal como descrito no subponto 1.2 do presente trabalho, também existia o objetivo de criar um novo texto da política. A Danone Portugal tinha, na altura, três políticas: a Política de Ambiente, a Política de Qualidade e Segurança Alimentar e a Política de Segurança e Saúde no Trabalho (ver Anexo I).

O que se efetivou foi reunir todas as três políticas, produzindo-se uma só, tendo passado esta a ser denominada por “Compromisso Danone” (ver Anexo II). Esta nova política tem a informação necessária que vai de encontro ao que é pedido pela Norma da Qualidade, ou seja, representa uma declaração documentada quanto à política dos seus quatro sistemas de gestão certificados e os seus objetivos.

Por fim, criou-se um novo documento designado por “Distribuição da Documentação”, onde está descrito quem e onde tem a responsabilidade de gerir a documentação (principalmente para trocar a documentação desatualizada (versões antigas) pela documentação com versões atuais).

#### **4.2. Reuniões com os responsáveis das várias áreas do sistema**

Tal como descrito no subponto 3.2 do presente trabalho, ocorreu a necessidade de se realizar três reuniões com todos os responsáveis (sendo ao todo 37 colaboradores) das várias áreas do SGI da Danone Portugal, identificados durante e após a caracterização de toda a documentação existente no ISOLUTOS, para que a reestruturação de todo o Sistema Integrado fosse uma realidade. Por sua vez, executou-se a um acompanhamento permanente da realização das mesmas, monitorizando-as mês após mês através de tabelas feitas em *Excel 2010*.

A seguir, está exposto a Tabela 7 relativo a este acompanhamento, expondo a situação final.

**Tabela 7** - Monitorização das reuniões realizadas, agendadas e não realizadas no final de Setembro.

Ação \ Reuniões	1ª Reunião		2ª Reunião		3ª Reunião	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Realizada</b>	28	75,7%	21	56,8%	20	54,1%
<b>Agendada</b>	1	2,7%	5	13,5%	0	0%
<b>Não Realizada</b>	8	21,6%	11	29,7%	17	45,9%

Como se pode verificar pela Tabela 7, não foi possível realizar todas as reuniões programadas. Isto deve-se ao facto de haver algumas incompatibilidades de horário, à distância física (principalmente com os colaboradores dos escritórios de Lisboa) e/ou indisponibilidade por parte de alguns responsáveis.

A percentagem de terceiras reuniões não realizadas é bastante alta, não representando, proporcionalmente, o volume de documentação que não foi examinada, uma vez que a grande maioria das 17 reuniões não realizadas, retratavam maioritariamente os colaboradores com pouca documentação sob seu encargo, uma vez que houve a preocupação de trabalhar, particularmente, com todos os responsáveis onde a documentação sob sua alçada representava uma dimensão bastante relevante.

#### 4.3. Realização de formação em ISOLOTUS

Tal como descrito no subponto 3.3 do presente trabalho, surgiu a necessidade de se criar uma formação, teórica e prática, em ISOLOTUS através das necessidades levantadas a partir das reuniões executadas com os diversos responsáveis do sistema. Dos 37 responsáveis finais identificados, 9 requereram formação sendo que 6 receberam-na (67% das formações requeridas). As formações solicitadas não realizadas devem-se ao facto de não ter havido oportunidade para as realizar mas, e sobretudo, devido à distância física que impossibilitou que as mesmas fossem efetuadas. Estas formações ajudaram, de forma efetiva, que quem tinha mais dificuldades em manusear o ISOLOTUS pudesse ganhar novas competências, ajudando por sua vez a operacionalizar ainda mais o sistema informático, sensibilizando não só as pessoas que requereram a formação, mas todas as outras identificadas como responsáveis pela documentação do SGI da empresa. Com isto, a sensibilização para o tema fez com que o interesse pelo suporte informático ISOLOTUS e pelo investimento feito em todo o SGI da empresa fosse valorizado ainda mais.

As formações eram contínuas, isto é, não se encerravam apenas quando estas eram realizadas, mas sim ao longo de todo o período de tempo de realização desta reestruturação. Através do trabalho efetuado na documentação pelos responsáveis das várias áreas do sistema, sendo o mesmo controlado/verificado de forma permanente, confirmou-se a eficácia das ações de formação levadas a cabo. O resultado final obtido é extremamente positivo.

#### 4.4. Propostas de melhoria

Após a conclusão do período de tempo destinado à realização da reestruturação do Sistema de Gestão Integrado da Danone Portugal, verificou-se que ainda continuam a existir algumas oportunidades de melhoria, que com o decorrer do trabalho se foram verificando.

Por isso, foram elaboradas algumas propostas de melhoria futuras a serem realizadas oportunamente:

- Reestruturação das etapas de elaboração dos Procedimentos e dos Documentos: verificou-se que existem bastantes etapas até que um procedimento ou documento entre em vigor. A proposta de melhoria vai de encontro a encurtar esta cadeia de preparação da documentação, reduzindo as listas de assinaturas (que incluem os preparadores, validadores e aprovadores). Uma das possibilidades seria que o ou os aprovadores após terem aprovado a documentação poderiam ter a competência de difusão da mesma, sem ter que passar pela Responsável de Sistemas. Isto, entre outras hipóteses, levaria a uma alteração bastante relevante na atual gestão da documentação feita em ISOLOTUS, levando à necessidade, de forma mais abrangente, de uma nova sensibilização a todos os intervenientes existentes no ISOLOTUS;

- Mecanismo que possibilite alterar o título da documentação: tal como descrito na presente tese, para que seja possível alterar o título da documentação presente em ISOLOTUS é necessário passar a histórico o documento em vigor e depois abrir um novo com o título pretendido. Ora, isto faz despende tempo, faz com que o processo seja mais complexo e ao mesmo tempo mais trabalhoso. A proposta consiste apenas na adição de um mecanismo que facilite a edição do título da documentação diretamente no ISOLOTUS, sem se ter que processar todas estas etapas descritas anteriormente. Isto facilitaria a operacionalidade do ISOLOTUS e ao mesmo tempo seria mais um fator de simplificação na gestão diária de documentação;

- Mecanismo que possibilite a alteração do código: tal como descrito anteriormente, para que um documento ou um registo possa ser recolocado, ficando pendente sobre outro procedimento de referência, é necessário que primeiramente seja aberto um novo com o código pretendido, e só depois anular o documento ou o registo que foi recolocado. Ora, mais uma vez, todo este processo só torna a gestão da documentação mais morosa, tornando o sistema mais complexo. A proposta de melhoria direciona-se no sentido de haver a oportunidade de editar o código de referência de determinado documento e/ou registo, recolocando o mesmo no sítio correto/preendido de forma automática, sem que seja preciso executar todas as etapas descritas anteriormente. Isto facilitaria uma possível futura reestruturação do SGI, agilizando o processo.

Todas estas propostas de melhoria vão no sentido de aperfeiçoar a gestão da documentação no suporte informático ISOLOTUS, diminuindo a sua complexidade, sendo esta uma das principais causas para se ter chegado à dimensão colossal do sistema encontrado no mês de Abril. Toda a reestruturação realizada ao longo dos últimos 6 meses de trabalho, a par da introdução destas alterações que visam a melhoria do sistema, contribuirão efetivamente para uma melhor gestão da documentação e também para que o controlo sobre a mesma seja mais rápido, mais fácil e, ao mesmo tempo, mais cómodo.

## 5. Considerações Finais

Com a atual situação no setor das agro-indústrias, em que a concorrência é cada vez maior e os consumidores mais exigentes, tem-se vindo a assistir nos últimos anos a um aumento significativo da preocupação da sociedade em relação ao desempenho dos produtos adquiridos, das questões ambientais, da segurança e saúde dos trabalhadores e da segurança do próprio produto. Revela-se, por isso, determinante a manutenção do Sistema de Gestão Integrado para o sucesso empresarial.

Um Sistema de Gestão Integrado (SGI) torna uma empresa mais competitiva e aumenta a sua credibilidade junto dos consumidores. Dele, pode-se adquirir diversas vantagens, entre elas, ao nível organizacional, financeiro, estrutural, entre outras. Implica a necessidade de um investimento inicial, que a gestão de topo se comprometa na sua manutenção, que os colaboradores se envolvam em todo este processo, que ocorram possíveis mudanças nas metodologias (práticas e/ou mentais), que se considere a necessidade de alteração de algumas infraestruturas, que haja trabalho em equipa, que haja uma mentalidade pró-ativa e criativa, que ocorra o aumento da formação e que se adquira habituação aos documentos e aos registos do sistema.

Esta última parte, referente à documentação, poderá vir a ser a mais difícil de implementar, principalmente em empresas onde o SGI seja complexo, como é o caso da Danone Portugal S.A., não obstante, de esta ter um controlo de excelência das suas atividades.

A reestruturação que se levou a cabo ao SGI da Danone Portugal foi considerada adequada. Este sucesso foi devido a diversos fatores, entre eles o facto de se ter tornado mais simples para os trabalhadores da empresa a gestão da documentação; da sensibilização realizada ter surtido os seus efeitos, designadamente o de libertar alguns responsáveis do controlo de tanta documentação, diminuindo o tempo despendido sobre os mesmos, aumentado a operacionalidade do ISOLOTUS (devido, principalmente, às ações de formação levadas a cabo); devido ao elevado comprometimento dos colaboradores da Danone Portugal e, por fim, o facto de o ISOLOTUS ter ficado mais atualizado e reduzido.

O objetivo pretendido de reduzir toda a documentação existente em 35% foi cumprido, conseguindo-se que uma parte dos responsáveis pela documentação do SGI, onde suportavam uma fatia bastante grande da mesma, ficasse com a sua situação mais favorável do que a que estava antes da reestruturação realizada, uma vez que ficaram com menos documentos sob sua gestão. Isto, também se deveu à melhor distribuição de alguma da documentação para outros responsáveis, alguns deles que até então não tinham qualquer responsabilidade sobre a documentação do SGI da Danone Portugal.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, percebeu-se a potencialidade do mesmo. De facto, o desenvolvimento e a discussão deste podiam ter sido maiores devido aos muitos dados recolhidos. Isto seria um grande contributo para o desenvolvimento desta temática, sendo esta uma matéria bastante recente que tem surgido nos últimos tempos para todas as empresas que têm implementado um SGI.

Um dos principais obstáculos encontrados na realização deste trabalho resultou na dificuldade inicial do acompanhamento e perceção sobre todo o SGI da Danone Portugal S.A. e

como o mesmo era gerido no suporte informático ISOLOTUS. Por outro lado, a distância física entre a fábrica e os escritórios de Lisboa, a falta de disponibilidade de alguns colaboradores, bem como a existência de turnos, a par de alguma menor colaboração, também se insurgiram (de menor dimensão) como algumas das dificuldades encontradas durante a execução deste trabalho.

No fim de tudo, continuam a existir oportunidades de melhoria que podem e devem ser executadas futuramente, uma vez que existem outros pontos que podem e devem ser melhorados.

Consequentemente, deve continuar a existir cada vez mais um maior rastreamento da documentação nova que é aberta em ISOLOTUS. Existe um grande potencial de melhoria em realizar-se uma nova revisão da estrutura documental, uma vez que a situação atual do SGI da Danone Portugal pode ainda ser reduzida e simplificada. Também, futuramente, existe a possibilidade de criação de listas de difusão e de assinaturas mais atuais, mais simples e mais curtas, diminuindo igualmente a saturação das caixas de correio de muitos dos colaboradores no recebimento de documentação que entra em vigor, ajudando a que apenas se receba a documentação que for de encontro ao interesse de cada colaborador/zona de destino, melhorando por sua vez a distribuição da documentação.

Em suma, este trabalho ajudou a que se sucedesse uma mudança significativa de atitude por parte das equipas de gestão como dos demais colaboradores, contribuindo para o melhoramento contínuo do seu Sistema de Gestão Integrado.

## 6. Referências Bibliográficas

- BSI, 2011. Disponível em: [http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas\\_gestao/normas/iso22000/](http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas_gestao/normas/iso22000/). Consulta realizada a 11/07/2012.
- Danone (2008) Disponível em: <http://www.infoqualidade.net/SEQUALI/PDF-SEQUALI-04/n4-sequali-71-73.pdf>. Consulta realizada a 25/06/2012.
- Danone (2012) Disponível em: <http://www.danone.pt/somos/default.aspx>. Consulta realizada a 25/06/2012.
- Duarte, C. (2010) Análise do Sistema de Segurança Alimentar de uma Indústria de Produtos da Pesca Congelados. Mestrado de Engenharia Alimentar. Instituto Superior de Agronomia. Lisboa.
- Norma OHSAS 18001:2007 (2007) Sistemas de gestão da segurança e da saúde do trabalho. Instituto Português da Qualidade.
- Norma Portuguesa NP EN ISO 9001:2008 (2008) Sistemas de gestão da qualidade. Instituto Português da Qualidade.
- Norma Portuguesa NP EN ISO 14001:2004 (2004) Sistemas de gestão ambiental (Versão 2). Instituto Português da Qualidade.
- Norma Portuguesa NP EN ISO 14001:2012 (2012) Sistemas de gestão ambiental (Versão 3). Instituto Português da Qualidade.
- Norma Portuguesa NP EN ISO 19011:2012 (2012) Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão. Instituto Português da Qualidade.
- Norma Portuguesa NP EN ISO 22000:2005 (2005) Sistemas de gestão da segurança alimentar. Instituto Português da Qualidade.
- Santos, L., Vaz, P. (2004) Guia Integrado: Qualidade, Ambiente e Segurança. CITEVE.

## ANEXOS

## **ANEXO I**

**As três Políticas da Danone Portugal, S.A.**

# Política de AMBIENTE

A **Danone Portugal, S.A.**, empresa do Grupo Danone, integra como um dos seus valores **O RESPEITO PELO AMBIENTE.**

A Danone Portugal compromete-se a **cumprir a legislação ambiental** em vigor, a divulgar a sua Política do Ambiente e a estimular os seus colaboradores, fornecedores e subcontratados a assumirem as suas responsabilidades perante os impactos ambientais que geram, de forma a minimizar os seus efeitos.

A Danone Portugal aposta na melhoria contínua do seu desempenho ambiental através da adopção de uma estratégia de **prevenção da poluição.**

A Danone Portugal procura a utilização de processos de fabrico, reutilização e reciclagem que permitam **optimizar o consumo** de matérias-primas, água e energia e **reduzir** a geração de **emissões e resíduos.**

Deste modo, a Danone Portugal propõe-se a contribuir activamente para o **desenvolvimento sustentável** do planeta.

# Política de QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

A **Danone Portugal, S.A.**, fabricante de produtos lácteos frescos e empresa do grupo DANONE, assume, na sua gestão, o compromisso permanente e fundamental de alcançar um elevado nível de **satisfação dos seus consumidores, clientes e parceiros** através da prática de políticas claras e exigentes em Qualidade e Segurança Alimentar em conjunto com a Segurança e Saúde dos seus colaboradores e com a preservação do Ambiente, mantendo sempre a coerência e integração com as restantes políticas da Empresa.

Assim, a Danone Portugal compromete-se a definir, comunicar e fazer aplicar junto de todas as suas partes interessadas uma política de Qualidade e Segurança Alimentar focalizada em:

**Desenho:** Baseado na inovação de novos produtos, de novos conceitos e nas expectativas actuais e futuras dos consumidores, a **avaliação de riscos alimentares** desde o desenho ao acto de consumo é um dos parâmetros fundamentais do processo.

**Produto:** Obtido de acordo com as especificações procedentes do desenho, promovendo a segurança da cadeia alimentar e a conformidade com os requisitos regulamentares.

**Serviço:** Entendido sempre como uma relação de confiança cliente – fornecedor através de processos que integrem os vários "actores" da cadeia alimentar, favorecendo assim um sistema de qualidade e segurança alimentar mais eficaz.

**Melhoria contínua:** A Danone Portugal, manifesta a sua determinação e abertura ao desenvolvimento e melhoria contínua, através do incentivo de programas e planos de melhoria, disponibilizando os recursos humanos, técnicos e financeiros adequados às necessidades identificadas, pois a Danone Portugal acredita que esta política deve ser encarada com entusiasmo não só nas actividades do dia-a-dia, mas igualmente a médio e longo prazo, contribuindo para o sucesso da Danone.

# Política de SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

A segurança no trabalho e a promoção da saúde são uma prioridade da Direcção da **Danone Portugal** e um reflexo dos valores de **humanismo** e respeito pelas pessoas.

Através da melhoria contínua, com a participação e compromisso de todos, a Danone propõe-se a ser uma empresa de referência em segurança e saúde ocupacional.

A **Danone Portugal, S.A.**, fabricante de produtos lácteos frescos e empresa do grupo DANONE, assume, então, na sua gestão, o compromisso permanente e fundamental de alcançar um elevado nível de Segurança e Saúde no Trabalho, em conjunto com a Qualidade dos seus produtos, a preservação do Ambiente e a coerência com outras políticas de Recursos Humanos. Assim, a Danone Portugal compromete-se a:

- definir objectivos e desenvolver planos de formação e sensibilização, partilhando a responsabilização e o envolvimento de todos;
- disponibilizar os recursos humanos, técnicos e financeiros adequados às necessidades identificadas;
- cumprir e fazer cumprir os requisitos legais relacionados com a segurança e saúde no trabalho, bem como outros requisitos considerados relevantes pela Direcção da empresa;
- definir, adoptar e fazer cumprir procedimentos e normas que assegurem a segurança e saúde no trabalho;
- divulgar esta política a todos os seus colaboradores, fornecedores e subcontratados.

Acreditamos que **todos os acidentes podem ser evitados** e, portanto, a visão a alcançar é cada ano com **365 dias sem acidentes**. O **bem-estar** de todos os **colaboradores** e uma performance de excelência em segurança e saúde ocupacional são a concretização desta visão.

## **ANEXO II**

**Nova Política da Danone Portugal, S.A.**

**“Compromisso Danone”**

# 1. Compromisso Danone

---

A Danone, dia após dia, com orgulho e paixão leva-nos à descoberta de experiências deliciosas e inigualáveis para um Portugal mais saudável.

A Danone Portugal SA, fabricante de produtos lácteos frescos, assume assim, na sua gestão, o compromisso permanente e fundamental de alcançar um elevado nível de satisfação dos seus consumidores, clientes, colaboradores e parceiros através de práticas claras e exigentes em Qualidade, Segurança Alimentar, Ambiente e Segurança e Saúde do trabalho, mantendo sempre a coerência e integração com as restantes políticas da Empresa.

Assim, a Danone Portugal compromete-se a:

- Conceber e inovar, procurando introduzir novos produtos, novos conceitos tendo em conta as expectativas atuais e futuras dos consumidores, tendo como parâmetro fundamental do processo a avaliação de riscos alimentares desde o desenho ao ato de consumo; em conjunto com os seus clientes e fornecedores através de processos que integrem as partes interessadas, favorecendo assim um sistema da qualidade e segurança alimentar mais robusto;
- Cumprir a legislação em vigor, ou outros requisitos, aplicáveis à atividade da organização bem como aos produtos desenvolvidos;
- Incentivar o desafio na melhoria contínua do seu desempenho através de programas e planos, disponibilizando os recursos humanos, técnicos e financeiros adequados às necessidades identificadas;
- Divulgar esta Política e estimular ativamente os seus colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros para assumirem as suas responsabilidades na cadeia de valor dos produtos e no desenvolvimento sustentável do planeta contribuindo com soluções e processos cada vez mais eficientes;
- Utilizar processos de fabrico que permitam otimizar o consumo de matérias-primas, água e energia e reduzir a geração de emissões e resíduos;
- Promover a saúde e a segurança do trabalho de forma a refletir os valores de humanismo e respeito pelas pessoas, tendo como objetivo fundamental alcançar zero acidentes ano após ano.

A Danone Portugal acredita que esta política deve ser encarada com entusiasmo não só nas atividades do dia-a-dia, mas igualmente a médio e longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da Danone e para a afirmação dos seus valores – ABERTURA; ENTUSIASMO; HUMANISMO e PROXIMIDADE.

## **ANEXO III**

**Certificados dos quatro sistemas de gestão da Danone Portugal, S.A.**

**BUREAU VERITAS**  
Certification



## Certificação

concedida a

**DANONE PORTUGAL, S.A.**

Zona Industrial de Castelo Branco  
6001 - 997 Castelo Branco

e locais em anexo

O Bureau Veritas Certification declara que o Sistema de Gestão da Organização acima foi auditado e encontrado de acordo com os requisitos das normas de sistemas de gestão mencionadas abaixo:

**NP EN ISO 9001:2008**

Âmbito da Certificação

**Desenvolvimento, produção e comercialização de produtos lácteos frescos.**

Data da Certificação Inicial: **31 de Dezembro de 2006**

Sujecto à manutenção satisfatória do funcionamento do Sistema de Gestão da Organização, este certificado é válido até: **30 de Dezembro de 2012**

Para verificar a validade deste certificado, telefone para (351) 21 710 09 70

Consultar a Organização para obter esclarecimentos adicionais sobre o âmbito da certificação e a aplicabilidade dos requisitos do Sistema de Gestão

Certificado Nº: PT001182

Data: 26 de Março de 2010



Bureau Veritas Certification Portugal, Lda  
Rua H, 4-43, Polo Tecnológico de Camidelo  
1600-485 Lisboa  
PORTUGAL



Página 1 de 2

**BUREAU VERITAS**  
Certification



## Certificação

concedida a

**DANONE PORTUGAL, S.A.**

Zona Industrial de Castelo Branco  
6001 - 997 Castelo Branco

Outros Locais abrangidos pela  
Certificação

Âmbito próprio de cada Local

**Escritório de Lisboa**  
Av. D. João II, Lote 1.17.02 - 12º Piso  
1998 - 025 Lisboa

Desenvolvimento e comercialização de  
produtos lácteos frescos,

Certificado Nº: PT001182

  
Data: 26 de Março de 2010

Bureau Veritas Certification Portugal, Lda  
Rua 11, 4-4-3, Polo Tecnológico de Carnide  
1600-485 Lisboa  
PORTUGAL

Página 2/2

**BUREAU VERITAS**  
Certification



## Certificação

concedida a

### **DANONE PORTUGAL, S.A.**

Zona Industrial de Castelo Branco  
6001 - 997 Castelo Branco

e locais em anexo

O Bureau Veritas Certification declara que o Sistema de Gestão da Organização acima foi auditado e encontrado de acordo com os requisitos das normas de sistemas de gestão mencionadas abaixo:

**OHSAS 18001:2007**

Âmbito da Certificação

**Desenvolvimento, produção e comercialização de produtos lácteos frescos.**

Data da Certificação Inicial: **31 de Dezembro de 2006**

Subjecto à manutenção satisfatória do funcionamento do Sistema de Gestão da Organização, este certificado é válido até: **30 de Dezembro de 2012**

Para verificar a validade deste certificado, telefone para (351) 21 710 09 70

Consultar a Organização para obter esclarecimentos adicionais sobre o âmbito da certificação e a aplicabilidade dos requisitos do Sistema de Gestão

Certificado N.º: PT001183

Data: 26 de Março de 2010



Bureau Veritas Certification Portugal, Lda  
Rua II, 4-4A, Polo Tecnológico de Carnide  
1600-485 Lisboa  
PORTUGAL

Página 1/2

**BUREAU VERITAS**  
Certification



## Certificação

concedida a

**DANONE PORTUGAL, S.A.**

Zona Industrial de Castelo Branco  
6001 - 997 Castelo Branco

Outros Locais abrangidos pela  
Certificação


Âmbito próprio de cada Local

**Escritório de Lisboa**

Av. D. João II, Lote 1.17.02 - 12º Piso  
1998 - 025 Lisboa

Desenvolvimento e comercialização de  
produtos lácteos frescos.

Certificado Nº: P1001183

  
Data: 26 de Março de 2010

Bureau Veritas Certification Portugal, Lda  
Rua II, 4-4A, Pólo Tecnológico de Carnide  
1990-085 Lisboa  
PORTUGAL

Página 2/2

**BUREAU VERITAS**  
Certification



## Certificação

concedida a

**DANONE PORTUGAL, S.A.**

Zona Industrial de Castelo Branco  
6001 - 997 Castelo Branco

e locais em anexo

O Bureau Veritas Certification declara que o Sistema de Gestão da Organização acima foi auditado e encontrado de acordo com os requisitos das normas de sistemas de gestão mencionadas abaixo:

**NP EN ISO 22000:2005**

Âmbito da Certificação

**Gestão do desenvolvimento, produção e comercialização de produtos lácteos frescos.**

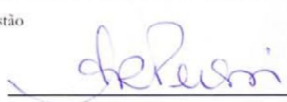
Data da Certificação Inicial: **28 de Fevereiro de 2008**

Sujeito à manutenção satisfatória do funcionamento do Sistema de Gestão da Organização, este certificado é válido até: **27 de Fevereiro de 2014**

Para verificar a validade deste certificado, telefone para (351) 21 710 09 70

Consultar a Organização para obter esclarecimentos adicionais sobre o âmbito da certificação e a aplicabilidade dos requisitos do Sistema de Gestão

Certificado Nº: PT001646

  
Data: **31 de Maio de 2011**



Bureau Veritas Certification Portugal, Lda  
Rua H, 4-4A, Polo Tecnológico de Carmide  
1600-485 Lisboa  
PORTUGAL

**IPAC**  
acreditação

G0004  
Certificação  
Segurança Alimentar

Página 1/2

**BUREAU VERITAS**  
Certification



## Certificação

concedida a

**DANONE PORTUGAL, S.A.**

Zona Industrial de Castelo Branco  
6001 - 997 Castelo Branco


Outros Locais abrangidos pela  
Certificação

Âmbito próprio de cada Local

**Escritório de Lisboa**  
Av. D. João II, Lote 1.17.02 - 12º Piso  
Torre Fernão de Magalhães  
1998 - 025 Lisboa

De acordo com o âmbito geral

Certificado Nº: PT001646

  
Data: 31 de Maio de 2011

Bureau Veritas Certification Portugal, Lda.  
Rua H. 4-4A, Pólo Tecnológico de Carnide

Página 2/2

**BUREAU VERITAS**  
Certification



## Certificação

concedida a

# DANONE PORTUGAL, S.A.

Zona Industrial de Castelo Branco  
6001 - 997 Castelo Branco

e locais em anexo

O Bureau Veritas Certification declara que o Sistema de Gestão da Organização acima foi auditado e encontrado de acordo com os requisitos das normas de sistemas de gestão mencionadas abaixo:

### NP EN ISO 14001:2004

Âmbito da Certificação

**Gestão do desenvolvimento, produção e comercialização de produtos lácteos frescos.**

Data da Certificação Inicial: **10 de Janeiro de 2006**

Sujeito à manutenção satisfatória do funcionamento do Sistema de Gestão da Organização, este certificado é válido até: **9 de Janeiro de 2015**

Para verificar a validade deste certificado, telefone para (351) 21 710 09 70

Consultar a Organização para obter esclarecimentos adicionais sobre o âmbito da certificação e a aplicabilidade dos requisitos do Sistema de Gestão

Certificado Nº: PI001953

  
Data: **13 de Fevereiro de 2012**



Bureau Veritas Certification Portugal, Lda.  
Rua 11, 4-4A, Pólo Tecnológico de Camde  
1600-485 Lisboa  
PORTUGAL

Página 1/2

**BUREAU VERITAS**  
Certification



**Certificação**

concedida a

**DANONE PORTUGAL, S.A.**

Zona Industrial de Castelo Branco  
6001 - 997 Castelo Branco

**Outros Locais abrangidos pela  
Certificação**

**Escritório de Lisboa**  
AV D. João II - Lt 1.17.02 12º Piso  
1998 - 025 Lisboa

**Âmbito próprio de cada Local**

Gestão do desenvolvimento e  
comercialização de produtos lácteos  
frescos.

Certificado Nº: P1001953

  
Data: 13 de Fevereiro de 2012

Bureau Veritas Certification Portugal, Lda.  
Rua H, 4-4A, Pólo Tecnológico de Carnide  
1600-485 Lisboa  
PORTUGAL

Página 2/2