



CASE STUDY

“Alcançar a certificação IFS Food –  
mais que um pedaço de papel”

Apoiada pela:



# 1 Introdução

## Colaboração:



A norma IFS Food é um padrão reconhecido pela GFSI (Global Food Safety Initiative) para a auditoria dos fabricantes de alimentos. O foco é a segurança alimentar e a qualidade dos processos e produtos. Esta norma aplica-se aos processadores de alimentos, bem como a empresas que empacotam alimentos não embalados.

A norma IFS é aplicada onde produtos são “processados” ou onde existe um risco de contaminação do produto durante a embalagem primária. Ela é importante para todos os fabricantes de alimentos, principalmente para os fabricantes de marcas próprias, pois muitos requisitos examinam a conformidade com as especificações.



O IFS Global Markets – Food é um programa de avaliação padronizada de segurança alimentar para varejistas, bem como para a indústria de produtos alimentares de marca, baseada nas listas de verificação GFSI Global Markets. O programa deve apoiar “pequenas e / ou empresas menos desenvolvidas” no desenvolvimento de seus sistemas de gestão da segurança alimentar e dar o primeiro passo para a implementação da norma IFS Food.

[www.ifs-certification.com](http://www.ifs-certification.com)



### Ting Indústria de Alimentos Em Conserva

A Ting foi fundada em 2001 por um grupo de profissionais comprometidos com a qualidade dos produtos e com a satisfação dos consumidores. Com mais de 20 anos de experiência na área de alimentos, esses profissionais criaram uma das mais conceituadas empresas do ramo no país. Com atuação exclusiva no mercado de trabalho de conservas vegetais, a Ting tem como principal distribuição os produtos cogumelos e azeitonas atendendo o atacado e varejo e já conquistou a confiança de inúmeras redes de restaurantes e supermercados.

[www.ting.com.br](http://www.ting.com.br)

## Pergunta do varejista ao novo fornecedor: “Você tem como provar que seu alimento é seguro?”

Existe um desafio comum a todos os fabricantes de alimentos. Para seus clientes, órgãos oficiais e para si mesmos, o alimento vendido deve ser seguro para o consumo e eles devem provar o que afirmam. Para tanto, são necessários sistemas de gestão de alimentos confiáveis.

Por demanda dos varejistas que têm que lidar com o custo imenso do fracasso, a certificação de terceira parte tornou-se tanto a solução para o desafio como uma condição para o sucesso mercadológico.

Varejistas no mundo todo costumavam realizar auditorias de seus fornecedores com o auxílio dos próprios departamentos de garantia da qualidade. Em seguida, em 2003 os associados da Federação Alemã de Varejistas (HDE) em parceria e colaborativamente junto com a Federação francesa (FCD), desenvolveram e implementaram IFS Food. Trata-se de uma norma que avalia a qualidade e segurança do alimento e fornece um certificado que é reconhecido pelo organismo neutro da indústria alimentícia, o GFSI.

Desde o início a norma IFS Food destacou-se. O desafio da falta de coerência nas auditorias foi abordado através de um sistema de credenciamento inovador. O banco de dados IFS providenciou um espaço de trabalho compartilhado para os varejistas e seus fornecedores. Existia um programa abrangente de apoio e treinamento para os fornecedores. Em 2016, a norma IFS Food encontra-se em sua sexta versão e é apoiada por varejistas do mundo todo. Cerca de 15.000 sítios de produção de alimentos são certificados e existem atualmente normas IFS para outros elos da cadeia de fornecimento de alimentos, incluindo atacadistas, logística e embalagem.

Alcançar a certificação não é fácil, particularmente para empresas pequenas. Este estudo de caso contará a história de um fabricante pioneiro no Brasil. Após um programa de implementação de cinco anos, a empresa está em condições de compartilhar sua experiência e vai lhes contar o que significou para eles mesmos, enquanto pessoas e empresa.

Se você for um fabricante de alimentos pensando em certificar-se ou um organismo de certificação envolvido com o fornecimento de certificados, este estudo foi escrito para você. Você terá uma visão da mudança provocada nas pessoas que efetivamente participaram da experiência. Se você for um varejista ou agente regulatório você descobrirá os desafios e benefícios.

Muitas empresas que não obtiveram a certificação poderão, defensivamente, mencionar um pensamento antiquado: “senão está quebrado, por que consertar?”

As empresas que obtiveram a certificação, falarão sobre a nova linha de pensamento: “Almeje a eficiência. Crie mais valia para o cliente com menor desperdício.”

Se você faz o que sempre fez, você recebe o que sempre recebeu. A certificação providencia aos fabricantes de alimentos em todo o mundo uma nova estrutura para a mudança.

## 2 Antes de IFS: O ponto de partida

**T**ing Indústria e Comércio Ltda. foi fundada em 2001 e está situada em Monte Mor, 120 km ao norte de São Paulo, Brasil. A empresa embala vegetais como cogumelos, azeitonas, picles, pepinos e cebolas em frascos de vidro, potes plásticos e sachês. Sua cadeia de valorização é significativa, pois os vegetais são adquiridos não só no Brasil mas importados de diferentes países como China, Argentina, Espanha e Chile. Seus produtos são comercializados sob sua própria marca, TING e também como marca própria de varejistas brasileiros. Seus principais clientes incluem Makro, Assaí Atacadista, Barcelona, Carrefour, Dia, Pão de Açúcar e Walmart. Emprega 160 pessoas em tempo integral e 20 sazonalmente.

Em fevereiro de 2008 Walmart escreveu a todos seus fornecedores nos EUA exigindo que fornecedores da marca própria (incluindo frutas, carnes, pescado e alimentos prontos para consumo) obtivessem uma certificação reconhecida pelo GFSI. Em 2010 os proprietários da TING decidiram iniciar o processo de certificação antecipando-se à decisão de que varejistas brasileiros também a exigissem, tal qual estava acontecendo em outros lugares no mundo.



Eu sou responsável pela gestão de qualidade na TING desde o início de nosso esforço para alcançar a certificação. Nós efetivamente tínhamos começado com uma norma diferente também reconhecida pelo GFSI. Mudamos para a norma IFS Food bem cedo no processo depois de perceber que se adaptava melhor às características de nossa empresa. Constatamos que era menos prescritiva. Podemos adotar nossas próprias soluções e construir um sistema que é bom para nós. Recordando, o fator mais importante para esta decisão foi que um profissional que trabalha para a norma IFS aqui no Brasil nos apoiou muito. Aprendemos muito o que nos ajudou a encontrar algumas ferramentas realmente boas. IFS junto com os varejistas nos forneceram treinamentos de baixo custo e nos auxiliou na localização da informação necessária.”



**Cristina Ramos**  
Engenheira de Alimentos, TING

Antes do início da mudança havia um sistema de gestão de segurança, caracterizado pela confiança depositada no controle de qualidade e que era suficiente tanto para os varejistas como em relação aos requisitos regulatórios brasileiros. Contudo o ambiente fabril não era adequado. Não existia nenhuma auditoria independente externa, somente um controle de rotina realizado pelos inspetores oficiais e por clientes. A manutenção de registros era mínima, mesmo que controles certamente eram feitos.

Desde o início a TING reconheceu que alcançar a certificação seria um desafio técnico para o qual não tinham experiência própria suficiente. O primeiro passo consistiu em contratar um consultor especialista em gestão de sistemas de segurança, que até hoje ainda trabalha com a empresa. Originalmente escolheram uma outra das normas reconhecidas pelo GFSI, mas depois de um workshop IFS para varejistas apoiado pelo Carrefour em 2013, mudaram para IFS Food. Viram que era mais objetivo e claro, com acesso à informação, treinamento e apoio no Brasil. Contataram todos os organismos de certificação brasileiros reconhecidos pela norma IFS Food para identificar o melhor prestador do serviço. WQS não só foi capaz de providenciar um auditor qualificado para a categoria de alimentos relevantes como seu preço era competitivo.



Eu sou responsável pela segurança e qualidade de toda a cadeia de abastecimento para o Walmart, Brasil. Pois para nós varejistas, estes são temas que não estão completamente em nossas mãos. A segurança de alimentos é uma responsabilidade compartilhada. Por isso é tão importante poder confiar que nossos fornecedores fazem a coisa certa. A certificação frente a uma norma reconhecida pelo GFSI foi a ferramenta que nossa empresa escolheu para ter confiança na capacidade de um fornecedor.

Nós começamos envolvendo nossos fornecedores de marca própria. Em seguida, de acordo com uma abordagem baseada em risco, envolvemos marcas nacionais e mesmo fornecedores de itens de alto risco pequenos e em desenvolvimento. Para todos, desde o início, estabelecemos GFSI Global Markets Food (veja página 13) como a ferramenta que providenciava uma abordagem passo a passo para alcançar a certificação.



**Marcia Rossi de Sylvio**  
Gerente Senior para Segurança e  
Qualidade de Alimentos, Walmart Brasil

## O que está disponível em português do IFS?

Norma IFS Food version 6	A norma IFS Food completa
IFS auditXpressX	O software usado para elaborar relatórios de auditoria IFS; também pode ser utilizado para simular uma auditoria e sua pontuação.
Companheiro IFS Food	Uma série de formulários e explicações para ajudar as pessoas a entender e implementar os requisitos IFS Food.  Inclui modelos para a construção de um sistema documental.
Perguntas freqüentes IFS	Um documento circunstanciado que fornece respostas para muitas perguntas sobre as normas IFS
Brochura sobre pontuação IFS	Uma explicação sobre o sistema de pontuação, a questão central para certificação IFS.
Formulário de fatos IFS Food	Um resumo de uma página sobre IFS Food.
Orientação para Auditores IFS Food	Orientação para auditores, incluindo sugestões para entrevistas durante a auditoria
Explicação IFS Food video	Um video curto que descreve o processo IFS, desenvolvido como ferramenta de apoio para treinamento.
Questionário Organismo de Certificação (OC) IFS para exclusão de escopo.	Um questionário que auxilia OCs na definição para exclusão de produtos do escopo da auditoria.



## 3 Planejamento: Primeiros passos em direção à certificação

### Os elementos chave de um sistema de gestão da segurança de alimentos são:

1. Uma estrutura organizacional, com responsabilidades e autoridade alocadas .
2. Procedimentos documentados, com as instruções para implementação.
3. Requisitos e critérios para inspeção e análise. .
4. Ações para lidar com não conformidades.
5. Investigação e correção sistemática de não conformidades.

A equipe da TING, auxiliada pelo consultor, deram início, com o desenvolvimento de alguns procedimentos simples, ao que seria um processo com cinco anos de duração. A intenção foi a de envolver as pessoas neste novo modo de trabalhar, construir a compreensão do valor e da necessidade dos registros. Como pioneiros no Brasil, um país no qual empresas de tamanho médio não têm experiência com certificação, a TING não tinha nenhuma oportunidade de aprender com outras empresas.

Desde o início, os desafios que iriam definir os primeiros anos de mudança tornaram-se evidentes. Não era somente a questão da manutenção de registros, mas também sobre ajudar as pessoas a compreender todo o contexto. Novos problemas como o lay-out da fábrica e aspectos da higiene pessoal começaram a emergir na medida em que os procedimentos geravam não conformidades.

Um programa de treinamento foi implementado para ajudar as pessoas a compreender a necessidade da mudança e a lidar com esta realidade. O treinamento confirmou que é do governo a responsabilidade de verificar a segurança e legalidade dos produtos. Também confirmaria que os clientes exigem o cumprimento das próprias especificações e códigos de práticas.

Contudo, são os fabricantes que têm uma responsabilidade acima e além das responsabilidades dos órgãos reguladores e dos varejistas. Eles é que devem transformar suas empresas num sucesso. Eles é que devem empenhar-se em evitar o fracasso e melhorar a eficiência, a começar pela segurança do alimento.



Eu sou responsável pelo departamento de auditorias na WQS. Nós somos os maiores certificadores de normas reconhecidas pelo GFSI aqui no Brasil e até a presente data realizamos 35 certificações IFS Food. Eu também sou auditora e realizei a auditoria na TING.

No Brasil temos uma característica nacional - a fé. Coisas são feitas porque cremos que acontecerão. Acredito que a maioria dos procedimentos estão implementados, mas as empresas não têm como provar. Isto significa que a primeira grande mudança está na manutenção de registros, não a estrutura, a higiene ou a manutenção. Isto é só o começo, pois a dificuldade não está em criar o registro, mas em mudar o comportamento existente e criar uma cultura da segurança do alimento.

**Liliana Soares Batista**  
WQS Diretora de Qualidade



## 4 Implementando a mudança: uma nova abordagem

Enquanto o desenvolvimento contínuo dos procedimentos progredia, a necessidade de uma mudança da cultura em toda a organização ficou evidente. Tanto os colaboradores como os proprietários tiveram que aprender a aceitar críticas quando um fluxo de não conformidades continuamente evidenciava as falhas. A equipe da qualidade tinha que manter-se focada constantemente, tinha que demonstrar persistência, paciência e confiança.

Conseguir que os colaboradores auxiliassem na construção do sistema foi a abordagem selecionada. Isto não só os motivou como ajudou-os a compreender a importância da padronização. Treinamentos contínuos serviram de apoio ao processo. Membros da equipe de qualidade participaram de cursos externos em universidades para qualificação. Muito além da construção da própria confiança estes especialistas alcançaram maior crédito junto aos colegas.

O sistema de gestão existente tinha que ser adaptado e modificado para corresponder aos requisitos da norma IFS Food. O projeto de mudança foi abordado por fases que foram planejadas e executadas separadamente. As pessoas sempre eram informadas sobre que mudança era necessária e por que.

Era de importância fundamental que o sistema APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) fosse melhorado. Esta ferramenta de gestão é incomparável tanto para o produto como o processo e é um assunto que muitas empresas que almejam a certificação consideram um desafio. O sistema APPCC é a parte mais importante do sistema de gestão e é o pilar central da norma IFS Food. Ficou claro para TING que o sistema APPCC é simultaneamente uma ferramenta bem estruturada e lógica. Ao utilizar uma metodologia consistente de avaliação de risco o programa de pré-requisitos foi fortalecido no sentido de proporcionar uma base forte e reduzir a probabilidade da ocorrência de certos perigos. Por exemplo, doces eram vendidos aos colaboradores na entrada da fábrica. Estes poderiam causar uma contaminação no ambiente fabril e portanto está prática foi interrompida. Era uma pequena mas importante mudança que antes não havia sido considerada e que se tornou parte da construção de uma nova cultura quanto à segurança dos alimentos na TING.

Com o progresso contínuo, a evidência para o apoio ao investimento na infraestrutura foi aumentando. A modernização provavelmente aconteceria mesmo sem a certificação, mas para a TING a contínua implementação de novos procedimentos identificaram prioridades de investimento. Aumentou a automatização e o ambiente foi melhorado. Uma nova edificação e pisos, paredes e tetos foram renovados. Linhas de processamento foram automatizadas. Uma sala para guarda de amostras foi construída. Aberturas desnecessárias foram fechadas.



Treinamentos na TING Alimentos

Durante os cinco anos da transformação os proprietários da TING fizeram muitos investimentos significativos para melhorar seu empreendimento:

- > Maquinário: US\$ 550.000
- > Infraestrutura como edificações: US\$ 450.000
- > Treinamentos e consultoria específica para construir uma cultura de segurança dos alimentos: US\$ 70.000



Quando primeiro comecei a trabalhar com o pessoal da TING, eles consideravam os auditores uma ameaça e eles trabalhavam num ambiente ao mesmo tempo desorganizado e pouco higiênico. Iniciamos com procedimentos bastante simples e cinco anos mais tarde seu processo de fabricação está mudado. Agora têm procedimentos claros e uma abordagem coerente quanto ao controle da qualidade. Eles entendem os indicadores de segurança dos produtos como não conformidades e reclamações de clientes. O meu episódio favorito no entanto, foi quando, uns dois anos após o início vi o proprietário da TING dentro da fábrica. Pela primeira vez ele instruiu corretamente um colaborador quanto a processamento seguro. Deste dia em diante ele se tornou nosso maior apoiador e isto me deixou muito feliz.



**Angela Missaglia**  
Consultora em Segurança de Alimentos

## 5 Olhando para trás: Lições e resultados

O mais importante no processo de mudança na TING viria em relação às pessoas. O desenvolvimento individual construiria a nova cultura da segurança dos alimentos. Seu envolvimento na reorganização do ambiente de trabalho viria a contribuir para a nova eficiência operacional. Seu comprometimento viria a construir uma imagem nova e mais impactante para a empresa.

O movimento em direção à implementação da norma IFS Food forneceu a estrutura para a mudança organizacional de baixo para cima. Novos comportamentos são postos em prática continuamente. As pessoas são capazes de demonstrar que seus procedimentos são dignos de crédito, que elas mesmas são competentes e que, quando algo sai errado, é reconhecido, analisado e corrigido.

Os resultados deste programa abrangente de mudança, cuja velocidade ainda aumentou com a certificação, são evidentes:

- > As vendas aumentaram em 35 %
- > Produtividade aumentou em 42 %
- > Houve uma redução de 58 % na rotatividade do pessoal

Outros indicadores também são positivos. Recalls e reclamações de clientes diminuíram. O tempo gasto para lidar com falhas diminuiu. Há menos produtos danificados, menor rejeição de matérias-primas e menos refugo.

Do lado negativo, o processo foi muito mais demorado do que o esperado e de fato custou bastante. Até agora, a TING não solicitou aos seus fornecedores que eles mesmos comessem a considerar a certificação. Porém é algo que esperam discutir no futuro quando os conceitos de certificação estiverem melhor estabelecidos no Brasil.





Mais importante, a TING agora tem uma equipe de pessoas comprometidas. Os líderes estão qualificados e os colaboradores motivados. A palavra final vai para um dos proprietários: As pessoas na fábrica tiveram que mudar de atitude e isto foi duro pois sentiram-se pouco confortáveis com a nova abordagem. Agora estão mais felizes e sentem que fazem parte. Aprendi que a certificação deve ser feita com as pessoas e não impostas a elas. Não tínhamos este comprometimento antes mas realmente temos agora e ele fez uma grande diferença em nosso trabalho diário. Para uma empresa, ter uma equipe, bem, isto muda tudo.



**Edson Ting Wang**  
Diretor financeiro, TING



Tíme da qualidade e lideranças com a diretoria TING Indústria

### Observação:

Para os leitores deste estudo de caso do Brasil, em seguida o resumo de uma ferramenta desenvolvida pelo IFS que não estava à disposição da TING em 2011 quando a empresa iniciou o processo.

Esta ferramenta constitui-se numa opção válida recomendada por muitos varejistas, inclusive o Walmart, para todo fabricante que decidiu certificar-se.

## IFS Global Markets Food – os passos comprovados em direção à conformidade

Em 2010, os varejistas que apoiam o IFS perceberam que houve uma consequência indesejada devido à insistência quanto à certificação. Apesar da norma IFS Food sem dúvida ser um grande sucesso, ficou evidente que, para alguns fornecedores, a certificação representava uma barreira significativa de acesso ao mercado. A falta de capacitação das pessoas era frequentemente a causa mais importante.

Uma segunda solução era necessária, um caminho comprovado para alcançar a conformidade com a segurança dos alimentos através da certificação. Usando o trabalho de referência do GFSI como modelo, foi publicada a norma IFS Global Markets Food em 2014.

### O que é?

- > É um sistema de avaliação não acreditado que fornece uma estrutura para orientação e desenvolvimento de um sistema de gestão da segurança dos alimentos.
- > Nenhum certificado é fornecido, porém fornecedores participantes recebem uma carta de confirmação e podem usar o logo do IFS em sua empresa para comunicação empresarial, uma vez que tenham atingido uma avaliação satisfatória.
- > Oferece uma abordagem passo a passo que leva ao certificado IFS Food. Dependendo da capacidade, alguns fornecedores iniciam em nível básico enquanto outros se dirigem diretamente ao nível intermediário.
- > É apoiado pela academia IFS que providencia seminários de treinamento englobando uma série de opções de conhecimento, incluindo um detalhamento de procedimentos técnicos chave como higiene dos alimentos e sistema APPCC.
- > Os relatórios de avaliação são arquivados no banco de dados do IFS. Isto simplifica o acompanhamento de comunicações. O progresso de um fabricante em direção à conformidade pode ser acompanhado pelo parceiro de negócios.
- > A pontuação mostra o grau de implementação de cada requisito. Também ajuda o fabricante no acompanhamento de sua própria evolução enquanto trabalha na melhoria contínua. Permite a comparação entre avaliações e é de fácil compreensão.

Todos os documentos relativos ao IFS Global Markets Food podem ser baixados do sítio [www.ifs-certification.com/index.php/en/retailers-en/ifs-standards/ifs-global-markets-food](http://www.ifs-certification.com/index.php/en/retailers-en/ifs-standards/ifs-global-markets-food)

### Como é usado pelos varejistas e seus fornecedores?

- > O IFS não estabelece políticas para as empresas. Por isso cada varejista escolhe como usar as normas IFS. Contudo na maioria das vezes os varejistas e fabricantes de marca própria utilizam a norma IFS Global Markets como um programa introdutório para ajudar novos fornecedores na obtenção da certificação IFS Food.
- > Os fornecedores utilizam a norma para desenvolver seus sistemas de gestão da segurança dos alimentos. Também podem providenciar evidência confiável quanto ao fornecimento de alimentos seguros e de boa qualidade aos seus clientes.

### Como funcionam os prestadores de serviços?

- > O IFS tem um programa de consultoria que auxilia os fornecedores ao redor do mundo. Falarão a sua língua, conhecem a legislação local, são treinados nos sistemas IFS relevantes e têm o nível adequado de experiência profissional.
- > Os consultores auxiliam os fornecedores na implementação de todas as fases até que possam alcançar seu objetivo de certificação completa.
- > Treinadores especializados auxiliam em todos os treinamentos relevantes. Os organismos de certificação acreditados para o trabalho com a norma IFS Food também são capacitados para trabalhar com a norma IFS Global Markets.



Escrito por Chris Anstey, consultor independente para empresas de alimentos.

[www.anstey-ltd.com](http://www.anstey-ltd.com)

