

**Pedro Santos, director-geral da Consulai**

# «As penalizações legais são as que menos assustam a indústria»

A Consulai é actualmente a única consultora a operar em Portugal que presta serviços na área de gestão de incidentes. Pedro Santos, director-geral da empresa, explica que ferramentas existem para prevenir um incidente na área alimentar e como agir

Rita Gonçalves  
rgoncalves@hipersuper.workmedia.pt

Nasceu de um projecto universitário em 1999, com um investimento inicial de cerca de 25 mil euros. «Trabalhávamos no sentido de desenvolver um revestimento comestível para aplicar em fruta processada, para aumentar o tempo de prateleira da salada de fruta», recorda Pedro Santos. Hoje, a Consulai dedica-se exclusivamente à consultoria e tem «relações privilegiadas com instituições de investigação e desenvolvimento». A inovação é a palavra-chave no seio da empresa.

**Hipersuper (H): O que é uma não conformidade alimentar?**

**Pedro Santos (P. S.):** Pode ser, por exemplo, um erro num processo interno, que pode gerar um incidente ou mesmo uma crise alimentar. Há três tipos de incidentes: o legal, ou seja, por exemplo, falhar o valor nutricional num rótulo, a rotulagem não ter informações na língua portuguesa, utilizar um tipo de embalagem que não é permitido para determinado alimento, entre outras; o de qualidade, o produto é seguro em termos alimentares, mas são detectados, por exemplo, alterações no sabor; e o incidente alimentar, que pode colocar em risco a saúde dos consumidores.

**(H): Como é que são detectados os incidentes?**

**(P. S.):** O incidente pode ser gerado por reclamação (externa ou interna) ou resultar de uma auditoria. No entanto,



regra geral, o incidente verifica-se quando o produto já está no mercado.

**(H): Que ferramentas existem para prevenir incidentes?**

**(P. S.):** As metodologias de prevenção de risco são o HACCP, sistema que permite analisar os perigos da indústria e realizar o controlo dos pontos críticos. A empresa, através dos recursos internos, deve saber quais os controlos que tem de realizar. Verificar a temperatura das câmaras, efectuar amostragens de análises de limite máximo de resíduos nos alimentos, manutenção das máquinas, são alguns exemplos. Nós auditamos regularmente, mas a empresa tem de ser capaz de fazer isto por si.

A rastreabilidade também é uma ferramenta, mas não é através dela que garanto a segurança alimentar. O rastreio apenas me diz que o produto é composto por esta ou aquela matéria-prima. Um sistema de rastreabilidade mais evoluído é aquele que reúne segurança alimentar e qualidade. Em última instância, as empresas podem ter um sistema de rastreabilidade que oferece também resultados relativamente à segurança alimentar e qualidade. Este é o objectivo último que as indústrias procuram.

**(H): Como é que isso é conseguido?**  
**(P. S.):** Na medida em que conheço,

**Há três objectivos principais: segurança alimentar, qualidade do produto (pode ser seguro, mas não ter qualidade), e gestão eficiente de informação (rastreadibilidade)**

além de todas as etapas do produto, as suas origens, por que máquina passou, a que horas, quando fez a manutenção do equipamento e quem a fez. Há três objectivos principais: segurança alimentar, qualidade do produto (pode ser seguro mas não ter qualidade) e gestão eficiente de informação (rastreadibilidade).

**(H): Depois de implementados os sistemas, continuam a trabalhar com as indústrias?**

**(P. S.):** Sim, com auditorias periódicas, que dependem da realidade de cada empresa. Num produto perecível as auditorias são mais frequentes.

**(H): As auditorias também ajudam na prevenção?**

**(P. S.):** Sim. Auditar regularmente, fazer testes à rastreabilidade, fazer simula-

ções de incidentes, saber como é que as coisas funcionam, sendo que a periodicidade depende do tipo de indústria, do perigo dos alimentos. Por exemplo, na IV gama tem de ser mais regular e sistemático. Se estiver a falar de um vinho, os perigos são menores.

**(H): O que é mais difícil de controlar?**

**(P. S.):** Os incidentes que estão relacionados com o limite máximo de resíduos nos alimentos fixado por lei. Uma empresa que trabalha com 400 fornecedores é incapaz analisar todos os lotes. Além de ter um custo insuportável. O controlo é feito com uma análise de fornecedores cuidada e funciona na base de confiança.

**(H): Então, há indústrias que estão sempre em risco?**

**(P. S.):** Sim. Devem ter um controlo interno muito apertado. Funciona na seguinte lógica: "Se trabalho com aquele fornecedor há cinco anos e nunca falhou, logo confio".

São feitos controlos pontuais, caso haja algum fornecedor que falha, deve ser banido. Só a penalização gravosa leva os fornecedores a agirem em conformidade, para não perderem o cliente.

**(H): A legislação existente em matéria de segurança alimentar é suficiente para prevenir um incidente?**

**(P. S.):** Não é a legislação que previne incidentes. A legislação limita-se a estipular regras e características que os nossos produtos têm de seguir, por exemplo, o padrão de qualidade mínimo. Em simultâneo, exige a implementação de procedimentos, como o HACCP.

No entanto, a gestão de incidentes coloca-se ao nível interno da organização e está relacionada com boas práticas de fabrico e higiene. A empresa tem de ter um controlo eficaz sobre todos os processos e matérias-primas.

**(H): É aqui que a Consulai pode ajudar as empresas?**

**(P. S.):** Ajudamos as empresas a implementar sistemas de gestão de segurança alimentar. Paralelamente, pode-



mos desenvolver um sistema de rastreabilidade, que pode ser feito em papel, mas não aconselhamos, é mais complicado e difícil de gerir, apesar de ser possível, ou em formato digital.

**(H): A rastreabilidade é obrigatória?**

**(P. S.):** Sim, a lei obriga a ter o sistema, mas não define como deve ser feito nem quais são as características que deve respeitar. A legislação impõe que a empresa conheça todas as matérias-primas que compõem o produto, onde foram compradas e a quem o produto foi vendido.

**(H): A legislação difere da área alimentar para a não alimentar?**

**(P. S.):** Completamente. A carne, por exemplo, depois de uma série de crises (BSE, nitrofuranos) tem legislação brutalmente apertada e precoce. Na área alimentar, as preocupações são inerentes ao facto de os produtos poderem pôr em risco a saúde pública. Na área não alimentar, a legislação está relacionada com processos que são intrínsecos à própria indústria.

**(H): Quais são as penalizações?**

**(P. S.):** As penalizações legais são as que menos assustam as indústrias. São coimas. Regra geral, nem são públicas. A preocupação de um industrial é não matar o produto. Se a minha marca aparece nas capas dos jornais, as vendas baixam imediatamente 70 ou 80%.

**(H): E quando o incidente já ocorreu?**

**(P. S.):** É um processo adaptado a cada tipo de indústria e deve ser o mais célere possível. O objectivo é responder nos primeiros 20 a 30 minutos. Quem atende o telefone decide tudo: se bloqueia ali o processo, nunca mais se sabe nada. Se anota num post it, também. O processo deve estar formalizado. Logo de seguida, há que definir um processo de actuação. Pode ser, por exemplo, um telefonema

informal ao distribuidor.

Caso seja um problema de maior dimensão, que envolva, por exemplo, uma série de lojas, devem ser tomadas medidas imediatas para bloquear o produto. Se já chegou ao consumidor, é obrigatório fazer recolha e informar os consumidores sobre o lote afectado.

**(H): E as entidades públicas?**

**(P. S.):** A ASAE tem de ser notificada de imediato.

**(H): A gestão é diferente para cada um dos produtos alimentares?**

**(P. S.):** Sim. Depende das regras pelas quais eu defino o incidente. A fruta, por exemplo, pode ser avaliada pelo corte de uma peça de determinado lote. Já os ovos precisam de outros cuidados. As etapas são as mesmas, a complexidade de cada uma delas é que difere em cada caso.

**(H): Quanto tempo leva a implementação de um sistema?**

**(P. S.):** O HACCP pode demorar entre seis meses a um ano. Por sua vez, a gestão de incidente depende do sistema (papel ou informatizado), mas pode demorar tempo similar.

Se já instalámos o HACCP, conhecemos o organigrama da empresa e o fluxograma de produto, pelo que conseguimos ser mais céleres na resposta.

Tentamos sempre que haja uma equipa específica para a gestão de incidentes, que deve ter no máximo cinco pessoas com capacidade e autonomia de decisão.

**(H): As empresas portuguesas são receptivas a estes sistemas?**

**(P. S.):** A maior parte das empresas que exportam no sector das frutas para Inglaterra, país que tem alto nível de exigência, já cumpre estas obrigações há cerca de dez anos. Estão muito mais à frente.

Posso dizer que os clientes da

## As penalizações legais são as que menos assustam as indústrias. São coimas. Regra geral, nem são públicas.

Consulai se definem em três tipos principais: os que estão à espera que os procuremos com as soluções, aqueles que tomam a iniciativa e ligam para se informarem, e os que precisam do HACCP "pronto amanhã".

**(H): Qual é o maior problema que as indústrias enfrentam para implementar estes sistemas?**

**(P. S.):** O principal problema é a pequena dimensão das empresas, que condiciona a capacidade de investimento. Pode haver também casos de mal formação da gestão de topo. Mas são pontuais. Não fazem lá fora melhor do que nós, têm é mais dinheiro para investir.

O que se verifica é falta de exigência. Por vezes, se o distribuidor detecta um problema mas há uma boa relação com o gestor das compras, o sermão acaba por ser "então mandaste-me um lote estragado. Não faças isso outra vez... tens de ter cuidado".

Este alerta não é o que fazia falta, mas sim o formal: "faça-me um relatório das suas reacções imediatas para resolver este problema e se voltar a acontecer será imediatamente banido. Isto implicará, para já, um corte nas encomendas x".

**(H): Qual é o valor do investimento para cada sistema?**

**(P. S.):** O HACCP pode custar 5 mil euros. O sistema de gestão de incidente à volta 4 mil euros. Por sua vez, um sistema de informação pode custar 5 mil euros ou mais.

O retorno é a imagem. Não é por ter um produto rastreado que me vão pagar mais. Não vou é perder mercados, e posso aceder a outros. Se implementar um referencial em inglês posso chegar a mercados que não tinha acesso de outra maneira.

**(H): Têm concorrência na área da gestão de incidente?**

**(P. S.):** As empresas de consultoria que reúnem competência para fazer este tipo de gestão, não estão a fazê-lo actualmente. Essa é a mais-valia da Consulai. O mais importante é formar toda a estrutura organizacional da empresa. Como o incidente começa, regra geral, com a reclamação, formamos desde a telefonista até à gestão de topo.

O objectivo é preparar a empresa para o incidente. Caso se verifique, a empresa tem de saber o que fazer, como validar o incidente e preparar um plano de actuação rápido e eficaz.

**(H): Como surgiu a ideia de criar este gabinete?**

**(P. S.):** Porque há indústrias que têm um quadro de pessoal fixo com entre cinco a seis pessoas, pois trabalham muito com campanhas, pelo que a contratação é sazonal. Assim, em caso de incidente, e tendo a Consulai implementado o sistema de rastreabilidade, auditando com frequência e conhecendo o funcionamento da empresa, envia de imediato uma equipa para resolver o incidente.

**(H): Como classifica a actuação da ASAE?**

**(P. S.):** A ASAE adoptou uma estratégia que penso ser a única possível, a criação de algum "boom" mediático, com uma lógica de medo para a indústria. Tem autoridade e reconhecimento público e os consumidores exigem que assim o seja. Desse ponto de vista, acho que está a cumprir bem o seu papel.

No entanto, a ASAE desempenha uma função a mais, pois define parâmetros, avalia e fiscaliza. Os parâmetros estão mais associados a investigação e desenvolvimento. São funções que deviam ser da responsabilidade de uma entidade com outras competências. A ASAE devia estar centrada na fiscalização. No fundo, fiscalizam o que definem, e isso é um princípio errado. ■