

Impactos da pandemia no setor da restauração e contributos do HACCP para uma gestão mais eficiente

Mariana Cristina da Rocha Costa

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
2º ciclo de estudos

Orientador: Prof. Maria do Céu Ferreira Gaspar Alves

junho de 2021

Agradecimentos

Agradeço às empresas objeto de estudo que se disponibilizaram, num contexto tão adverso, a prestar declarações de forma a garantir o sucesso desta investigação.

Agradeço aos meus colegas de Engenharia Eletromecânica pelo auxílio nas questões técnicas e pelo acompanhamento e motivação neste longo percurso.

Agradeço aos meus pais por esta oportunidade.

Resumo

A pandemia COVID-19 causou danos sem precedentes em todos os setores da economia global, tendo sido o setor da restauração um dos mais afetados de forma desproporcionalmente negativa, devido ao confinamento obrigatório e distanciamento social imposto.

Apesar do desinteresse da comunidade científica nas pequenas e médias empresas (PME) do setor da restauração, estas constituem a maioria do tecido empresarial, sendo assim de importância significativa analisar o seu funcionamento, com vista a que seja possível garantir a segurança alimentar de forma sustentável, especialmente em contexto pandémico. Muitas das vezes, estas PME são a última etapa entre a cadeia alimentar e o consumidor final, sendo assim a segurança alimentar no setor da restauração um fator imprescindível para a saúde pública.

Para evidenciar o impacto que a pandemia teve no setor da restauração e averiguar de que modo o *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP) permitiu uma gestão mais eficiente, foi desenvolvido um estudo empírico qualitativo, através de estudos de caso em microempresas do setor.

Perante a análise dos estudos de caso concluiu-se que a pandemia teve um impacto negativos nas empresas estudadas, contudo constatou-se que a implementação prévia e utilização correta do sistema de segurança alimentar HACCP contribuiu positivamente para uma gestão mais eficiente em contexto pandémico.

Palavras-chave

PME; HACCP; restauração; pandemia COVID-19; gestão

Abstract

The COVID-19 pandemic caused damages without precedents on all the sector of the global economy, with the restaurant industry disproportionately negatively affected, result of the mandatory confinement and the imposed social distancing.

Although the scientific community's disinterest on the restaurant industry's small and medium enterprises (SME), these companies are the majority of the business community, being of significant importance the analysis of their functioning, with the purpose of guarantee the food security in a sustainable way, especially in a pandemic context. Often, these SME are the last stage of the food supply chain, making direct contact with the final consumer, thus food safety on the restaurant industry is indispensable for public health.

To clarify the impact that the pandemic had on the restaurant industry and certain the way that Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) contributed for a more efficient management, it was developed a qualitative empiric study, using case studies on SME of the industry.

Before the case studies' analysis, it was concluded that the pandemic had a negative impact on the studied enterprises, although it was seen that the previous implementation and correct use of the food safety system HACCP had contributed positively for a more efficient management in a pandemic context.

Keywords

SME; HACCP; restaurant industry; COVID-19 pandemic; management

Índice

1 - Introdução	1
1.1 - Enquadramento do problema	1
1.2 - A segurança alimentar no setor da restauração	3
1.3 - Relevância do tema	7
1.4 - A questão da certificação no setor alimentar	7
1.5 - Metodologia e questões de investigação	9
2 - Revisão de Literatura	11
2.1 - A Segurança Alimentar em contexto de Pandemia	11
2.1.1 - Origem e caracterização da pandemia COVID-19	11
2.1.2 - Impactos da COVID-19	12
2.1.3 – Medidas implementadas	17
2.1.4 - COVID-19 no panorama nacional	18
2.2 - <i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i> como ferramenta para a	19
segurança alimentar	
2.2.1 - Origem e história do sistema HACCP	19
2.2.2 - Metodologia HACCP	22
2.2.3 – Legislação em vigor	26
2.3 - HACCP na Restauração	29
2.3.1 – Importância do HACCP na Restauração	29
2.3.2 - Dificuldades na aplicação do HACCP na Restauração	32
2.3.3 - Custos e benefícios do HACCP na Restauração	33
3 - Metodologia	41
4 - Resultados e Discussão	43
4.1 - Caracterização das empresas objeto de estudo	43
4.2 - Análise das entrevistas	46
4.2.1 – Conhecimentos de HACCP/Segurança Alimentar	47
4.2.2 – Benefícios e vantagens percecionados	47
4.2.3 – Custos e desvantagens percecionados	48
4.2.4 – Dificuldades na implementação e manutenção do sistema	49
4.2.5 – Formação	50
4.2.6 – Segurança alimentar e COVID-19	50
i) Impacto na faturação	50
ii) Apoios	50
iii) Medidas implementadas	51
iv) Principais dificuldades	51

4.3 - Discussão dos resultados	52
5 - Conclusões, limitações e linhas de investigação futura	55
Referências bibliográficas	59
Apêndices	65
Apêndice 1 – Guião da Entrevista para os Estudos de Caso	65
Apêndice 2 – Entrevista Empresa A	69
Apêndice 3 – Entrevista Empresa B	77

Índice de tabelas

Tabela 1 - Principais fontes de contaminação das etapas principais da cadeia alimentar.	5
Tabela 2 - Sistemas de controlo de qualidade e segurança alimentar.	8
Tabela 3 - Comparação entre o sistema HACCP e os sistemas tradicionais.	19
Tabela 4 - Correspondência entre HACCP e ISO 2200.	25
Tabela 5 - Benefícios do HACCP divulgados pelas entidades reguladoras.	35
Tabela 6 - Caracterização dos entrevistados.	44
Tabela 7 - Caracterização das empresas estudadas.	44

Índice de figuras

Figura 1 - Cadeia Alimentar adaptado de NP EN ISO 22000:2005 – Sistemas de gestão da segurança alimentar – Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar.	6
Figura 2 - Sequência e interação dos passos HACCP.	24
Figura 3 - Sistemas de HACCP baseados nos princípios do Codex.	30

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

ASAE	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
DGS	Direção Geral de Saúde
DGV	Direção-Geral de Veterinária
FSA	UK Food Standards Agency
GAP	Good Agricultural Practices
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
ISO	International Organisation of Standardisation
NASA	National Aeronautics and Space Administration
OMS	Organização Mundial de Saúde
PCC	Pontos críticos de controlo
PME	Pequenas e médias empresas
SFBB	Safer Food Better Business
WHO	World Health Organization
WTO	World Trade Organization

Capítulo 1

Introdução

1.1 - Enquadramento do problema

Nos últimos anos, a globalização do comércio e a banalização das viagens de médio e longo curso, conduziram ao aumento de consumidores em trânsito (turistas, refugiados e migrantes), e intensificaram a disseminação de agentes biológicos por regiões distantes, contribuindo para a rápida transferência de microrganismos patogénicos e maior exposição dos consumidores a uma diversidade de estirpes (Bernardo, 2006; Santos & Cunha, 2007). Por outro lado, o facto das pessoas, em consequência de novos hábitos de vida, terem cada vez menos tempo para serem as próprias a preparar os alimentos que ingerem, leva a que recorram cada vez mais aos pré-cozinhados ou prontos a cozinhar e ao consumo de refeições em estabelecimentos de restauração. Nestes casos, i.e. no setor da restauração, uma falha ou falta de cuidados de higiene e segurança alimentar terão repercussões muito maiores, atingindo um número elevado de indivíduos (Bernardo, 2006). Neste contexto, e a nível global, a restauração apresenta um impacto na saúde pública considerável, se bem que se trata de um setor frequentemente subestimado, devido ao elevado número de unidades, a reduzida dimensão das mesmas, e às dificuldades na obtenção de informação respeitante a surtos e/ou ocorrências (Baptista & Linhares, 2005; Brandão, 2007).

As doenças de origem alimentar, em especial as de origem microbiológica, constituem um dos maiores problemas para a segurança alimentar, sendo um problema crescente em saúde pública (Baptista & Antunes, 2005; Baptista & Linhares, 2005; Brandão, 2007; Novais, 2006; Oliveira, 2007; Santos & Cunha, 2007; Soares, 2007). Este fenómeno é comum a todos os países, tanto em países desenvolvidos como em vias de desenvolvimento (Santos & Cunha, 2007), dado que este tipo de doenças surge sob diversas formas, desde ligeiras indisposições até situações mais graves que podem carecer de cuidados hospitalares ou mesmo causar a morte (Baptista & Antunes, 2005; Baptista & Linhares, 2005; C. B. Correia et al., 2019; Soares, 2007). Além das graves repercussões que têm na saúde dos indivíduos e de grupos populacionais, esta tipologia de doenças também tem um enorme impacto económico, abalando tremendamente os mercados (Correia et al., 2019).

Considera-se surto de doença de origem alimentar uma doença infecciosa ou tóxica que afeta dois ou mais indivíduos, causada, ou que se suspeita ter sido causada, pelo consumo de um género alimentício ou água contaminados por microrganismos. Estas doenças causam morbidade e mortalidade em todo o mundo, podendo, contudo, ser prevenidas minimizando e controlando as ações que estão na origem dos riscos que as provocaram. A

ocorrência de um surto comprova a existência de falhas no sistema de controlo de perigos e pontos de controlo críticos e demonstra a necessidade de implementar ações corretivas adequadas e de verificar a sua eficácia, avaliando as práticas de segurança alimentar implementadas (Saraiva et al., 2018).

A sociedade já experienciou diversos surtos, no entanto, a pandemia COVID-19 teve e tem implicações distintas para a saúde pública a nível global bem como para a economia, resultado da sua escala de impacto sem precedentes em todos os aspetos da vida humana (Gössling et al., 2020; J. Kim et al., 2021). O COVID-19 alterou substancialmente as condições normais de vida e criou um “novo normal” que forçou alterações nos comportamentos económicos e sociais (Baum & Hai, 2020; J. Kim et al., 2021).

A pandemia COVID-19 causou danos sem precedentes na indústria da restauração a nível global, sendo este setor afetado de forma desproporcionalmente negativa (Bartik et al., 2020; Brizek et al., 2021; Kim et al., 2021; Kim et al., 2021). Durante a pandemia, uma das alterações comportamentais mais distintas é a prática de auto prevenção (como por exemplo o distanciamento social), que é considerado crucial para achatar a curva de infeção. Esta prática também é recomendada pelas autoridades de segurança alimentar, e consistem em manter uma distância de pelo menos 2 metros nos restaurantes. Contudo, estas práticas de prevenção limitam a capacidade operacional dos restaurantes, resultante consequentemente num evidente decréscimo da performance financeira. Outro problema para a restauração durante a pandemia foi o confinamento e o encerramento obrigatório imposto pelo governo. Estas restrições repentinas levaram ao encerramento apressado dos negócios, sem planeamento, resultando na perda de milhões de euros no setor da restauração (Kim et al., 2021).

Na atualidade, os clientes continuam relutantes em frequentar estes estabelecimentos, o que significa uma difícil e lenta recuperação depois de um rápido declínio nos resultados das empresas do setor da restauração, especialmente as de menor dimensão que caracteristicamente têm um planeamento e liquidez direcionada para o curto prazo. Assim, o investimento na segurança e higiene alimentar bem como a publicitação destas medidas, ganharam hoje outra dimensão e visam promover um sentimento de segurança nos clientes, resultando numa estratégia sustentável de promoção de vendas, levando a que os clientes alterem os seus comportamentos de compra de alimentos e refeições no sentido desejável e favorável (Kim et al., 2021).

O investimento em segurança alimentar e higiene pode ter um impacto positivo, sendo altamente eficiente como estratégia de promoção de vendas nos pequenos restaurantes, especialmente durante uma pandemia como a COVID-19. Esta informação pode ser utilizada pelos restaurantes de forma a atingir uma vantagem competitiva sustentável através do desenvolvimento de ferramentas de higiene e segurança alimentar direcionadas

para os clientes que se mostram mais céticos sobre a frequência deste tipo de estabelecimentos em tempo pandémico e pós-pandémico (Brizek et al., 2021; J. Kim et al., 2021; K. Kim et al., 2021). No caso de restaurantes de reduzida dimensão, o *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP) acaba por ser a ferramenta indicada para o acesso a esta vantagem competitiva: trata-se de uma ferramenta de higiene e segurança alimentar, de carácter obrigatório para todos os estabelecimentos do sector, que quando aplicada de forma correta e recorrente, tem um impacto positivo e significativo na perceção dos clientes em relação à segurança na frequência de estabelecimentos. Neste contexto torna-se relevante averiguar de que forma o HACCP pode ajudar as empresas do setor da restauração a mitigar os efeitos da COVID-19.

Para evidenciar o impacto que a pandemia teve no setor da restauração e averiguar de que modo as ferramentas de segurança alimentar permitiram uma gestão mais eficiente, foi desenvolvido um estudo empírico qualitativo, através de estudos de caso em empresas do setor da restauração.

1.2 - A segurança alimentar no setor da restauração

É de real importância o desenvolvimento de estratégias de gestão e operacionais distintas para pequenas empresas do setor da restauração, dadas as especificidades destas empresas quando comparadas com as empresas de maior dimensão. Por exemplo, os restaurantes e cafés de menor dimensão, são tipicamente geridos pelo proprietário, sendo este muitas vezes o único empregado, têm orçamentos financeiros mais reduzidos e tendem a optar por estratégias analisando sobretudo o binómio custo/benefício (Kim et al., 2021).

No contexto atual, os donos dos restaurantes necessitam de identificar quais as preocupações da população e de perceber o comportamento dos seus clientes. Esta informação pode ser decisiva para reduzir a incerteza e o risco do negócio, bem como para sinalizar que medidas de qualidade, segurança e higiene dos produtos podem ajudar a recuperar a confiança dos clientes dos restaurantes (Kim et al., 2021).

Dado que os clientes avaliam o risco com base no medo de infeção e no risco de contaminação dos produtos, os gerentes dos restaurantes devem providenciar ações de redução de risco e de divulgação das medidas de qualidade implementadas nos restaurantes para ajudar a reduzir os receios dos seus clientes. Numa situação pandémica, os proprietários devem comunicar com os clientes, relativamente ao atual risco (neste caso o COVID-19), divulgar os seus planos estratégicos de segurança alimentar e higiene e como irão apoiar e diversificar os seus canais de venda e distribuição para promover a segurança alimentar (Kim et al., 2021).

Dado o medo de infeção e a escassez de vacinas de acesso generalizado, os consumidores continuaram a substituir as visitas aos restaurantes pelo consumo doméstico. Esta situação

pode representar uma nova oportunidade de negócio para os proprietários dos restaurantes, mas implica melhorar os seus serviços de entrega e *pick-up*. A aposta em novas soluções de embalagem, em novos tamanhos das porções, em tecnologias prontas para reaquecimento e no embalagem em vácuo para garantir a segurança e higiene alimentar podem ajudar na conversão do modelo de negócio e promover um desenvolvimento sustentável dos restaurantes, estando estes assim melhor preparados para futuros surtos (Kim et al., 2021).

Relativamente às preocupações associadas com a frequência dos serviços de restauração, os restaurantes devem disponibilizar um manual de operações preventivas, incluindo distanciamento social, formação dos trabalhadores e comunicação aos clientes sobre os protocolos de segurança alimentar e higiene. Com o aumento do número de casos de COVID-19, os donos de restaurantes devem elevar os seus esforços de higienização dos espaços, traçar estratégias e definir o seu Plano de Contingência, bem como planear estratégias para os riscos da incerteza a longo prazo no negócio (Kim et al., 2021).

Com o objetivo de proteger os consumidores, a União Europeia adotou uma abordagem integrada de garantia da segurança alimentar ao longo de toda a cadeia de abastecimento, incluindo a avaliação do risco e a gestão do risco, medidas envolvendo todos os parceiros-chave, sendo esta abordagem suportada por atividades de comunicação do risco desenvolvidas atempada e eficazmente (Correia et al., 2019). Neste contexto, todos os intervenientes (parceiros políticos, operadores do setor alimentar, manuseadores de alimentos, consumidores) são responsáveis por garantir a segurança dos alimentos dado que a contaminação pode ocorrer em diferentes etapas da cadeia alimentar (**Tabela 1**). Determinar níveis aceitáveis de proteção, bem como avaliar riscos alimentares exige evidências, podendo algumas ser obtidas por análise e investigação dos surtos de toxinfecção alimentar (Saraiva et al., 2018).

A segurança alimentar, como tópico importante para a saúde e bem-estar humanos, tem chamado à atenção não só da comunidade científica, como também se tornou num assunto vital para consumidores e produtores (Hu et al., 2019). Surtos de doenças com origem alimentar são uma preocupação a nível global (Taylor & Taylor, 2004; Taylor, 2011; Unnevehr, 2006).

Tabela 1 - Principais fontes de contaminação das etapas principais da cadeia alimentar. Baseado em <https://www.efsa.europa.eu/en/topics/topic/foodborne-zoonotic-diseases> consultado em 09/10/2019 18:23

Etapas	Fontes de contaminação
Produção Primária	Rações para animais contaminadas com bactérias que causam infeções nos animais. Animais produtores infetados por parasitas. Leite contaminado pelo contacto com fezes ou poeiras ambientais. Pele e pêlo animal contaminado por fezes e pelo ambiente.
Abate	Carne contaminada por contacto com o conteúdo intestinal dos animais.
Durante Processamento	Alimentos contaminados por microrganismos presentes noutros produtos agrícolas crus ou pelo contacto com superfícies de contacto com outros alimentos. Manuseamento de alimentos por pessoas infetadas.
Preparação: Restauração e Consumo doméstico	Uso inapropriado de utensílios ou superfícies da cozinha, que podem contribuir para a proliferação de bactérias.

Todos os intervenientes numa cadeia alimentar têm a responsabilidade de assegurar a segurança dos produtos alimentares nas fases que intervêm, independentemente da natureza das atividades que desenvolvem (Baptista & Antunes, 2005; ISO 22000:2005, 2005; Sun & Ockerman, 2005; Surak, 2007; E. Taylor & Taylor, 2004; J. Taylor, 2011). A segurança alimentar abrange toda a cadeia alimentar, abrangendo desde os produtores de alimentos para animais e produtores primários, passando pelos fabricantes de géneros alimentícios e pelos operadores e subcontratados encarregues do transporte e da armazenagem, até ao retalho e postos de venda (em conjunto com as organizações interrelacionadas, tais como os fabricantes de equipamento, de material de embalagem, de agentes de limpeza, de aditivos e de ingredientes), sendo que os prestadores de serviços também estão incluídos (ISO 22000:2005; Sun & Ockerman, 2005; Surak, 2007; Taylor & Taylor, 2004; J. Taylor, 2011). Encontra-se representada na **Figura 1** a estrutura genérica da cadeia alimentar.

Ao contrário da ideia normalmente vulgarizada de que a segurança alimentar é algo que deve ser assegurado apenas pela indústria alimentar, a existência de sistemas de segurança alimentar é um requisito para todas as unidades, industriais ou não, onde se procede à preparação, transformação, fabrico, embalamento, armazenagem, transporte, distribuição, manuseamento e venda ou colocação à disposição de géneros alimentícios (Baptista & Antunes, 2005). Uma forma de agilizar o aumento da segurança alimentar é vista internacionalmente pelo envolvimento dos governos, das indústrias e da comunidade académica na implementação e desenvolvimento dos referidos sistemas de controlo e gestão

de segurança alimentar (Sun & Ockerman, 2005; Surak, 2007; Taylor & Taylor, 2004; J. Taylor, 2011).

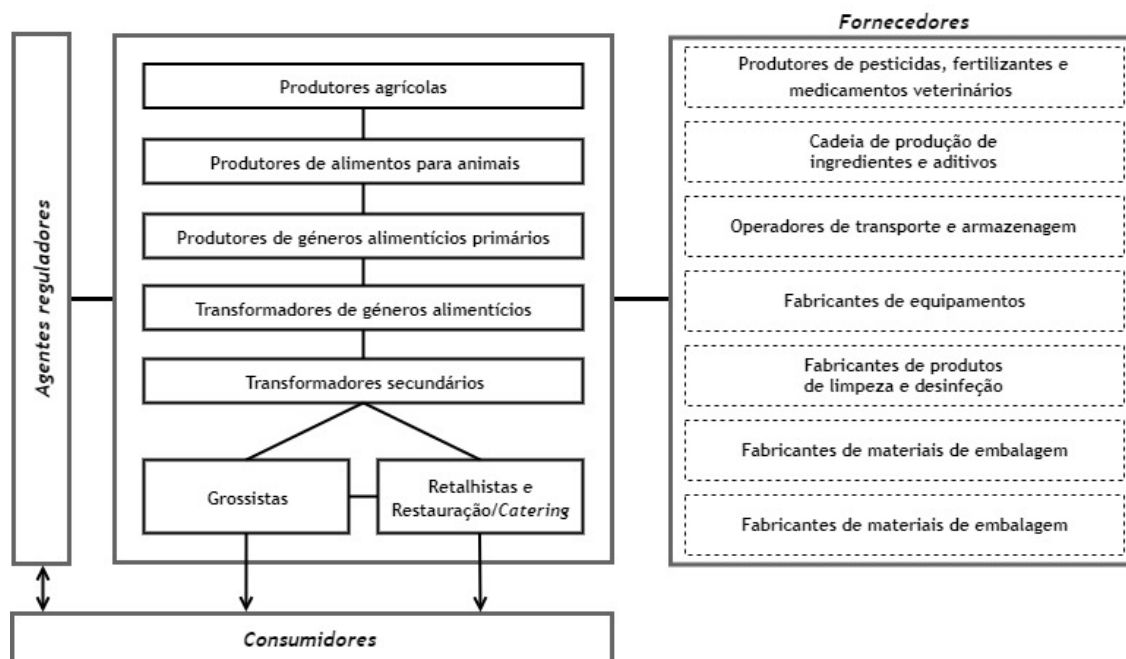


Figura 1 - Cadeia Alimentar adaptado de NP EN ISO 22000:2005 – Sistemas de gestão da segurança alimentar – Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar.

A segurança alimentar é o conceito que procura garantir que os alimentos não irão ser prejudiciais para o consumidor no ponto de consumo, quando preparados o/ou consumido de acordo com o uso pretendido (ISO 22000:2005; ISO 22000:2018; Mensah & Julien, 2011). Estando associada a doenças transmitidas por alimentos, a violação dos princípios de segurança alimentar pode resultar em publicidade negativa, perda de confiança dos consumidores, perda de clientes e o aumento de custos legais (Knight et al., 2007).

Tanto a nível nacional como a nível internacional, os consumidores exigem garantias sobre a qualidade dos produtos e serviços que lhes são fornecidos, dado que a variedade da oferta atualmente é enorme (Sun & Ockerman, 2005; Trienekens & Zuurbier, 2008; Unnevehr, 2006). Para ir ao encontro dessas exigências, os fornecedores podem ter o seu produto/serviço objetivamente avaliado e/ou testado por laboratórios, certificações e/ou corpos de inspeção. Isto aplica-se a qualquer área de trabalho, incluindo o ramo da construção, da energia, do ambiente, da água potável, da saúde e dos transportes, como exemplos. Se os resultados forem positivos, as entidades competentes providenciam ao produto ou serviço uma declaração de conformidade. Normalmente, esta declaração assume a forma de certificado ou relatório (Trienekens & Zuurbier, 2008), fazendo com que a confiança dos clientes nestas entidades seja fortificada, sendo esta uma força de captação e retenção de mercado, num setor tão competitivo como a indústria alimentar.

1.3 - Relevância do tema

A segurança e higiene alimentar são um ponto fundamental para qualquer estabelecimento da restauração, em toda e qualquer circunstância. Especialmente agora, devido à relutância dos clientes em frequentar estes espaços em contexto de COVID-19. Para tentar ultrapassar esta situação, os restaurantes devem focar-se na segurança dos seus alimentos e na higienização dos seus estabelecimentos e operações, de forma a reduzir as preocupações e receios que os clientes possam ter (Brizek et al., 2021; Kim et al., 2021).

O fomento de conhecimentos, atitudes e comportamentos acertados junto dos diversos estratos da população em relação à segurança alimentar constitui, para além de outros objetivos, uma importante ferramenta na prevenção de situações de risco de origem alimentar e na promoção da saúde pública. A prevenção é a melhor forma de curar, a mais eficaz e a menos onerosa (Leitão, 2006; Mariano & Cardo, 2007; Oliveira, 2007; Soares, 2007). O foco preventivo desta nova abordagem é economicamente mais viável, para a empresas do setor alimentar, do que testar os produtos finais e depois destruí-los e/ou refazer-los (Unnevehr & Jensen, 1999).

Agentes governamentais, nacionais e internacionais, estão a responder a estas novas exigências impondo nova legislação e regulamentação de forma a assegurar uma produção segura e sustentável, restringindo a poluição e economizando o uso de recursos, por exemplo (Mensah & Julien, 2011; Trienekens & Zuurbier, 2008).

1.4 - A questão da certificação no setor alimentar

A questão da certificação ganha relevância no contexto da segurança alimentar. Empresas em todo o mundo adotam sistemas de controlo de qualidade de forma a melhorar os seus produtos e processos de produção. Neste sentido, abandonou-se a inspeção do produto apenas no final da linha, onde os programas de segurança alimentar tendiam a corrigir as condições de perigo depois de terem ocorrido, para se implementar um novo ambiente de qualidade onde os participantes da cadeia alimentar assumem a responsabilidade do controlo de segurança dos seus processos durante a execução dos mesmos (McSwane & Linton, 2000; Sun & Ockerman, 2005; Trienekens & Zuurbier, 2008). Assim, a qualidade passa a ser exigida em cada fase da cadeia de produção alimentar de forma a garantir alimentos seguros e o cumprimento das exigências normativas e dos pedidos dos clientes. Neste contexto, a legislação global, internacional e nacional providenciam uma base estrutural e um guia de políticas a aplicar à maioria dos sistemas de qualidade mais comuns (Trienekens & Zuurbier, 2008).

Sistemas privados de controlo de segurança, normas e programas de certificação são utilizados para dar resposta às expectativas dos clientes, isto porque a qualidade já não está relacionada apenas com o produto em si, mas também se relaciona com as características

do processo de produção e distribuição (Trienekens & Zuurbier, 2008; Unnevehr, 2006). *Good Agricultural Practices (GAP)*, *Hazard Analysis of Critical Control Point (HACCP)* e *International Organisation of Standardisation (ISO)* são três sistemas genéricos de controlo de qualidade e segurança no setor alimentar (Trienekens & Zuurbier, 2008), estes sistemas encontram-se brevemente descritos na **Tabela 2**.

Tabela 2 - Sistemas de controlo de qualidade e segurança alimentar.

Sistema de Controlo	Descrição
GAP	Conjunto de diretrizes para práticas agrícolas objetivando a implementação de normas mínimas de produção e armazenamento. Tópicos relevantes para este sistema: (1) gestão de pestes/uso otimizado de pesticidas; (2) manuseamento de estrume nas quintas de animais; (3) manutenção da qualidade da água; (4) saneamento dos campos e higiene do pessoal; (5) diretrizes para manuseamento e transporte pós-colheita; entre outros.
HACCP	Identifica os riscos dos processos de produção que podem originar produtos inseguros/perigosos, impondo posteriormente medidas para reduzir estes riscos para níveis aceitáveis.
ISO	Normas internacionais que ambicionam atingir a uniformidade e prevenir barreiras técnicas inerentes a transações à escala mundial. Enquanto GAP e o HACCP abordam aspetos técnicos e de gestão, as ISO focam-se essencialmente na gestão.

Fonte: Adaptado de Trienekens & Zuurbier (2008)

Apesar do desinteresse da comunidade científica no que respeita à investigação em segurança alimentar no setor da restauração¹, a necessidade de assegurar tem originado preocupação pública, dado estes estabelecimentos representarem um dos últimos pontos da cadeia alimentar, estabelecendo o fornecimento diretamente ao consumidor (Sun & Ockerman, 2005). Por outro lado, a maioria da investigação encontra-se focada nas grandes empresas, argumentando os investigadores que é difícil obter respostas das empresas de menor dimensão. Assim sendo, constata-se que os trabalhos de investigação que se focam nas pequenas e médias empresas (PME) são muito escassos. E, embora os desafios enfrentados pelas grandes empresas não sejam muito diferentes dos desafios das pequenas empresas, a limitação de recursos e capacidades das PME faz com que o cumprimento das medidas seja um fardo pesado. Contudo, a execução da regulamentação de segurança alimentar está a tornar-se cada vez mais imperativo nas cadeias de valor globais, onde a

¹ A restauração (restaurantes e similares) compreende os restaurantes propriamente ditos, casas de pasto, estabelecimentos de bebidas e similares em que a alimentação e as bebidas são consumidas, regra geral, no próprio local, assim como cantinas e fornecimentos de refeições ao domicílio (catering). Fonte: CAE-Rev.3 (Instituto Nacional de Estatística, 2007)

segurança alimentar depende das PME – que são o ponto mais fraco (Mensah & Julien, 2011).

De acordo com o Regulamento (CE) N.º 852/2004, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril de 2004, todos os operadores do setor alimentar devem criar, aplicar e manter um processo ou processos permanentes baseados nos 7 princípios do HACCP. Consequentemente, sendo o HACCP de carácter obrigatório para os operadores do setor da restauração, sendo por vezes a única ferramenta utilizada pelas PME do setor para garantir e controlar a qualidade e segurança alimentar dos seus serviços e produtos, evidencia-se como de extrema importância analisar o impacto que o sistema tem na gestão das PME do setor, sobretudo no atual contexto pandémico, estudando assim se os proprietários do estabelecimento vêem esta ferramenta como uma mais-valia/um investimento ou apenas como um custo necessário para a sua atividade.

1.5 - Metodologia e questões de investigação

Como já vimos atrás, para averiguar de que forma o HACCP pode ajudar as empresas do setor da restauração a mitigar os efeitos da COVID-19 foram desenvolvidos dois estudos de caso em microempresas do setor da restauração situadas no concelho da Covilhã. Para a recolha de dados foram entrevistados os proprietários dessas microempresas do setor da restauração, obtendo-se assim informação sobre a perceção que os operadores têm da relevância e desvantagens do sistema de segurança alimentar no contexto normal e no contexto atual de pandemia. Desta forma, espera-se não só confirmar ou refutar o que é defendido até ao momento pela comunidade científica no que respeita à segurança alimentar nas PME da restauração, mas também contribuir para - colmatar a falta de investigação em PME neste setor, evidenciando a sua importância como uma das últimas etapas da cadeia alimentar.

O setor alimentar internacionalizou-se muito rapidamente, sendo que a procura no mercado deixou de ser confinada a uma rede de fornecimento local/regional passando a uma economia de escala: os revendedores e as indústrias alimentares obtêm atualmente os seus produtos de vários locais à volta do mundo, transformando a indústria alimentar numa complexa variedade de relações interconectadas. Dada esta natureza cada vez mais globalizada da indústria alimentar (Mensah & Julien, 2011; Trienekens & Zuurbier, 2008), os impactos da segurança alimentar no mercado seguem duas direções: (1) os consumidores beneficiam de mais e melhor segurança alimentar globalmente e (2) os fornecedores da indústria alimentar são confrontados com uma variedade de sistemas de segurança alimentar, adicionando custos e dúvidas sobre a eficácia dos referidos sistemas (Trienekens & Zuurbier, 2008).

Assim de forma a estudar o impacto que a pandemia teve nas PME do setor da restauração e os contributos que a ferramenta de segurança alimentar HACCP teve na gestão durante o período pandémico, o presente estudo ambiciona responder às seguintes questões:

Questão 1: Quais foram os impactos que a COVID-19 teve nas PME do setor da restauração?

Questão 2: Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas pelas PME da restauração no período de pandemia?

Questão 3: Os apoios disponibilizados em contexto pandémico foram eficientes?

Questão 4: O sistema de segurança alimentar implementado (HACCP) ajudou a mitigar as dificuldades e cumprir as exigências da Direção Geral de Saúde (DGS) na reabertura dos estabelecimentos?

De forma a dar resposta a estas questões, foram realizados estudos de caso em microempresas do setor da restauração localizadas no concelho da Covilhã. Para a recolha de dados, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas, de modo a obter o máximo de informação sem que os entrevistados se sintam pressionados ou constrangidos para a divulgação de informação, dando assim mais liberdade ao entrevistado para obter informação que seja complementar ao estudo.

Por último, esta dissertação apresenta a seguinte estrutura. Depois deste ponto introdutório, na secção 2 é feita uma revisão da literatura sobre o papel da segurança alimentar e da certificação HACCP em contexto de pandemia no setor da restauração. Na secção 3 é apresentada a metodologia do estudo empírico desenvolvido e, na secção 4 é feita a apresentação e discussão dos resultados obtidos. Esta dissertação termina, na secção 5, com a apresentação das principais conclusões do estudo, das limitações e pistas de investigação para trabalhos futuros.

Capítulo 2

Revisão de Literatura

2.1 - A Segurança Alimentar em contexto de Pandemia

A pandemia COVID-19 vem mostrar a falta de resistência da cadeia alimentar e o impacto que as disrupções podem ter numa rede tanto à escala global como individual quando as conexões e nós falham (Golan et al., 2020).

2.1.1 - Origem e caracterização da pandemia COVID-19

A 31 de dezembro de 2019, a China reportou à Organização Mundial da Saúde (OMS) um surto de pneumonia de tipologia desconhecida em trabalhadores e frequentadores de um mercado de peixe, mariscos vivos e aves na cidade de Wuhan, província de Hubei, na China. A 9 de janeiro de 2020 as autoridades chinesas identificaram um novo vírus da família dos coronavírus (2019-nCoV) como agente causador da doença (A. Correia et al., 2020).

A transmissão pessoa-a-pessoa, através de gotículas está confirmada, mas é necessária mais evidência para melhor avaliar a extensão e mecanismos deste modo de transmissão. A fonte da infeção é ainda desconhecida e pode estar ativa. De acordo com diversas autoridades de saúde internacionais, o risco de uma epidemia por SARS-CoV-2 é elevado, por isso mesmo, a Organização Mundial de Saúde (OMS) anunciou uma Emergência de Saúde Pública de Âmbito Internacional, do inglês *Public Health Emergency of International Concern*, a 30 de janeiro (A. Correia et al., 2020; Singh et al., 2020). Observando o efeito imprevisível e incontrolável do vírus, com mais de 118 000 casos em 114 países, a OMS designou a COVID-19 como uma pandemia a 11 de março (Singh et al., 2020). O confinamento foi imposto em vários países com o objetivo de controlar o número de mortes e o número de infetados, tendo ficado a maioria da população em quarentena em sua casa (Singh et al., 2020).

A pandemia COVID-19 é uma disrupção de uma magnitude extraordinária, sem precedentes nos últimos 100 anos, que está a testar os operadores da cadeia de abastecimento a nível global e a chamar a atenção para a importância de um planeamento efetivo que permita que a cadeia de abastecimento absorva, recupere, e se adapte às disrupções de várias dimensões, impactos e probabilidades, sendo essencial para assegurar o sucesso e funcionalidade da dita cadeia (Cranfield, 2020; Golan et al., 2020; Larue, 2020; Singh et al., 2020). Um novo modelo de cadeia de abastecimento que represente as ligações físicas dentro da cadeia e como estas se relacionam entre si, indicando como os produtos e a informação circulam; uma vez que todos os setores se encontram conectados através de uma rede complexa de cadeias de abastecimento e logística (Golan et al., 2020; Singh et al., 2020).

Este vírus é diferente: diferente porque se trata de um vírus altamente contagioso para o qual ainda não se conhece nenhum tratamento; diferente devido à disrupção económica resultante do fecho das atividades económicas e comerciais, numa escala sem paralelo; diferente devido à disrupção das rotinas de trabalho, domésticas e pessoais (e.g., teletrabalho, distanciamento social, encerramento de escolas, fecho dos negócios “não essenciais”, a resposta dos serviços alimentares e dos setores de retalho); diferente porque estamos a lidar em simultâneo com a ocorrência de uma pandemia viral e uma depressão económica (Cranfield, 2020; Hobbs, 2020; Singh et al., 2020).

2.1.2 - Impactos da COVID-19

O surto de corona vírus originou disrupções sérias em diversas atividades económicas. A pandemia teve impactos sérios no setor automóvel, no setor turístico, no setor da aviação, no setor petrolífero, no setor da construção, no setor dos cuidados de saúde bem como no setor alimentar (Singh et al., 2020). Mas é importante termos consciência que as pandemias representam uma ameaça única nas cadeias de abastecimento devido à sua imprevisibilidade: os impactos podem não ser imediatos, e a propagação pode não ter limites com ocorrência de focos de contaminação que podem continuar por meses e até mesmo anos (Golan et al., 2020).

Entre estas atividades, muitas empresas que prestam serviços necessitam que os consumidores se desloquem e visitem um estabelecimento fechado, tornando-se quase impossível manter a atividade, mesmo que seja numa comunidade pequena (Choi, 2020). No entanto, os governos podem implementar medidas efetivas de forma a suportar os prestadores de serviços prejudicados (Choi, 2020).

No seu artigo, Carnfield (2020) explora diversos assuntos relacionados com os impactos que a pandemia COVID-19 poderá vir a ter nas exigências dos consumidores no que respeita à comida/aos alimentos, bem como nos comportamentos que estes podem vir a ter, relacionados com onde e como os consumidores fazem as suas compras e o que compram.

Em circunstâncias normais, a maioria dos agregados familiares distingue a decisão de compra da de consumo, levando a que as despensas domésticas fossem mantidas por uma questão de conveniência. Dadas as alterações nos supermercados (e.g., algumas lojas reduziram os seus horários e/ou limitaram o número de pessoas na loja ao mesmo tempo), algumas famílias continuaram a comprar e armazenar as “reservas domésticas” por uma questão de conveniência, no entanto, será de esperar que os agregados familiares aumentem a dimensão dos seus inventários domésticos de forma a reduzir as idas futuras ao supermercado, limitando assim também o seu risco percebido de exposição ao corona vírus (Cranfield, 2020).

Percecionou-se o aumento da procura por géneros alimentícios de fácil armazenamento e, conseqüentemente, a queda da procura por alimentos mais difíceis de armazenar ou que têm uma qualidade que diminui rapidamente com o tempo. Assim, será de esperar a substituição de produtos frescos por produtos processados/desidratados/enlatados durante todo o período pandémico (Cranfield, 2020).

Na ausência de uma data definitiva para o término da pandemia, a opção por um inventário doméstico de alimentos mais significativo funciona como uma forma de se precaver contra futuras roturas de *stock* nos supermercados – uma espécie de inventário de reserva, mas na perspetiva do consumidor. Assim, acumular poderá ser uma resposta racional para roturas de inventários futuras, com o custo de compras excessivas visto como um seguro informal contra futuras quebras de *stock* nos supermercados (Cranfield, 2020; Larue, 2020).

Ao contrário da crise financeira de 2008-2009, um elevado número de empresas do setor dos serviços alimentares fecharam ou mudaram a sua estrutura de negócio devido ao COVID-19 (Cranfield, 2020). Esta situação resulta das medidas impostas pelo governo, mas também da diminuição do número de pessoas que fazem as suas refeições fora de casa.

A alocação de tempo individual e familiar também mudou, e poderá ter um impacto na procura por alimentos. O encerramento das escolas, o encerramento de negócios “não essenciais”, o teletrabalho e *layoffs*, bem como o fecho de estabelecimentos recreativos, igrejas e outros locais cívicos e dos seus programas, significa que mais indivíduos se encontram em casa (Cranfield, 2020).

Por um lado, os indivíduos e os agregados familiares, farão um esforço para consumir refeições preparadas em casa que beneficiarão a sua saúde e as necessidades nutritivas. Por outro lado, novos desafios na organização doméstica e no uso individual do tempo podem levar ao aumento da procura por produtos alimentares pré-preparados/pré-cozinhados, bem como refeições *takeaway* (Cranfield, 2020). Os negócios “não essenciais” foram obrigados a parar a sua atividade, incluindo aqui muitos restaurantes e cafés. Os que continuaram a operar ofereciam apenas serviços de *take-out* (Larue, 2020)

A pressão sobre os que laboram em teletrabalho com crianças em casa (ou outros dependentes) será diferente da sentida por quem não trabalha e/ou não têm crianças (ou outros dependentes) em casa. O custo de oportunidade do próprio tempo (e dentro do contexto familiar) será muito importante para compreender como a demanda dos consumidores por alimentos muda em resposta ao COVID-19 e para entender a decisão de investir em novas habilidades de preparação de alimentos, de forma a assegurar a segurança alimentar (Cranfield, 2020).

A capacidade de resposta da cadeia alimentar é a chave para a estabilidade dos preços a curto prazo. No entanto, os efeitos a longo termo ainda são desconhecidos. É provável que

os preços venham a aumentar no futuro se existirem roturas nas cadeias de distribuição ou na produção agrícola (Cranfield, 2020).

Constrangimentos de rendimentos e tempo são relevantes: rendimentos mais baixos levarão à alteração de comportamentos dentro e entre agregados familiares/grupos de indivíduos. No entanto, os indivíduos que alteraram as suas despesas com alimentação fora de casa para o consumo doméstico irão balancear esta alteração: novas rotinas forçadas pelo teletrabalho, o encerramento das escolas, e o distanciamento social levarão a novos comportamentos alimentares, podendo mesmo afetar a segurança alimentar (Hobbs, 2020; Singh et al., 2020).

A imagem das prateleiras de produtos alimentares vazias nos supermercados é das imagens mais dramáticas da pandemia, demonstrando o comportamento de pânico dos consumidores (Hobbs, 2020). Para travar estes comportamentos, os governos e os representantes da indústria alimentar prontamente vieram esclarecer que existia comida suficiente no sistema, contudo, os comportamentos de compra de pânico no curto prazo tornaram-se auto perpetuadores (Hobbs, 2020).

Geralmente, os vendedores a retalho planeiam antecipadamente o aumento da procura (e.g., por volta das festividades – Natal, Páscoa, Férias) com contratos estabelecidos com os fornecedores chave de forma a terem os *stocks* necessários oportunamente. Contudo, o sistema aparenta ser menos eficiente na resposta a aumentos da procura repentinos, e isso afeta transversalmente todas as regiões e categorias de produtos. Os retalhistas eventualmente reagiram com estratégias de racionamento a curto prazo, impondo limites na compra de bens essenciais bem como horas de funcionamento especial e unicamente dedicadas a consumidores idosos e/ou incapacitados (Hobbs, 2020) ou ainda ao pessoal de saúde.

Uma razão para a existência de uma pressão adicional no setor do retalho alimentar tem sido precisamente o encerramento de restaurantes, cafés, bares e hotéis, com muitos trabalhadores a trabalhar a partir de casa (Hobbs, 2020).

No imediato, o aumento repentino da procura, resultante do comportamento de compra por pânico, é provavelmente um problema de curto-prazo. Os efeitos na demanda a longo-prazo na cadeia de abastecimento alimentar surgirão da previsível queda de rendimento dos consumidores, com impactos em toda a cadeia alimentar bem como alterações ao nível das categorias de produtos. Por exemplo, é de esperar que os consumidores se tornem mais sensíveis aos preços e que a procura por produtos mais económicos aumente e a de produtos mais caros diminua (Cranfield, 2020). Na perspetiva da redução das fontes de rendimento, esperar-se-á a diminuição da procura por alguns produtos alimentares ditos de nicho e/ou

premium, sendo que os indivíduos os irão substituir por produtos semelhantes com um preço mais baixo (Hobbs, 2020).

Considerando que agora as empresas têm uma janela de oportunidade para rever a sua estratégia, podendo, por exemplo, desenvolver planos de contingência para que negócios chave possam continuar a laborar mesmo em situações de repentina falta de mão-de-obra, ou implementando procedimentos que assegurem um ambiente de trabalho seguro para os trabalhadores, com as medidas de distanciamento social apropriadas (Hobbs, 2020; Singh et al., 2020).

A luta contra o COVID-19 deve ter duas fases: primeiro salvar a vida das pessoas e, em segundo lugar reformular as atividades económicas de modo a evitar uma forte recessão económica, dado que os impactos da COVID-19 são visíveis globalmente em todos os setores (Singh et al., 2020).

Num momento crítico como o atual estado de pandemia, é fundamental priorizar determinados serviços, como serviços de inspeção, serviços de exportações e importações, serviços de segurança alimentar e recolhas, investigações de doenças animais e gestão de emergência (Hobbs, 2020).

Dois aspetos a ter em consideração relativamente ao período de confinamento: o crescimento do setor das entregas de encomendas *online* de mercearias e; a extensão pela qual os consumidores priorizam as cadeias alimentares locais. Com a imposição do confinamento obrigatório por parte dos governos, a entrega de encomendas de mercearias feitas *online* revelou-se particularmente útil para indivíduos vulneráveis (os ditos “grupos de risco”: idosos e indivíduos com estado de saúde debilitado) bem como para auxiliar a população em geral no distanciamento social. Similarmente, as entregas de refeições encomendadas *online*, através de aplicações como Uber Eats, Glovo ou Xico’s, tornaram-se ainda mais populares durante a pandemia.

Contudo, um constrangimento significativo, no curto-prazo, é a viabilidade económica de restaurantes e cafés para que possam operar num modelo de negócio exclusivamente de entregas. Por outro lado, satisfazer encomendas *online* requer investimentos apropriados em infraestruturas (plataformas *web*, *apps*), mão de obra e a capacidade de entrega (Hobbs, 2020). Consta-se que o encerramento repentino de diversos serviços “não essenciais” originou um elevado número de despedimentos ou dispensas parciais, que poderiam ter sido evitados através da implementação de serviços de entrega ao domicílio (Hobbs, 2020).

No período pós pandemia, a utilização de serviços de entrega *online* tenderá a diminuir, contudo, bastantes consumidores que usaram pela primeira vez este serviço em pandemia, devem continuar a utiliza-los *a posteriori* (Hobbs, 2020).

Verificaram-se também alterações ao nível dos locais de compra dos consumidores. Com as ruturas de *stock* nos supermercados no início da pandemia e as longas filas para entrar nas superfícies comerciais, muitos consumidores direcionaram-se às lojas mais pequenas e aos fornecedores locais na sua comunidade. No imediato, estes negócios conseguem responder ao aumento da procura, visto que tendencialmente têm inventários mais elevados em proporção às vendas. As cadeias de abastecimento alimentar dos fornecedores locais de produtos frescos da época são menos vulneráveis às disrupções das importações de produtos ou à falha sistemática num ponto chave da cadeia, por exemplo, o encerramento de um grande processador de alimentos por escassez de mão de obra (Hobbs, 2020).

De um modo geral, a pandemia abalou a confiança na segurança e confiança dos consumidores nos serviços alimentares. O interesse nos serviços locais aumentará desta forma, pelo menos a curto e médio prazo, mesmo após a pandemia, e a segurança alimentar e o desejo de apoiar os negócios locais em dificuldade com o confinamento tornam-se motivações importantes para apoiar e investir nas cadeias de abastecimento alimentar local (Hobbs, 2020).

Contudo, as cadeias de abastecimento alimentar de menor dimensão e mais localizadas são menos eficientes no que respeita à relação custo/benefício quando comparadas com as grandes cadeias alimentares, oferecendo também uma menor variedade. O preço e a conveniência continuam a ser fatores relevantes no comportamento de compra dos consumidores no que respeita a produtos alimentares, e as grandes cadeias alimentares têm claramente uma vantagem competitiva nestes aspetos (Hobbs, 2020).

O acesso a alimentos seguros, nutritivos e acessíveis é um elemento fundamental para a segurança alimentar. Assegurar que as cadeias de abastecimento alimentar e que os serviços que asseguram essa cadeia (transporte, distribuição, manutenção, etc.) sejam considerados serviços “essenciais” e a sua mão de obra considerada como trabalhadores “essenciais” é criticamente importante (Hobbs, 2020). Manter o correto funcionamento das cadeias de abastecimento é crucial para a segurança alimentar (Dev, 2020).

O surto de COVID não só tirou vida a um elevado número de pessoas, mas também feriu a economia. Devido ao confinamento obrigatório, as atividades de manufatura e logística foram suspensas, e esta suspensão afetou a procura e o *stock* de vários produtos, resultado das restrições impostas aos retalhistas e revendedores (Singh et al., 2020).

No setor agrícola e alimentar, o crescimento do desemprego, o encerramento de restaurantes e escolas, bem como o distanciamento social, provocaram a diminuição da procura de certos produtos alimentares, mas também provocaram o aumento da procura de outros produtos, contribuindo para a alteração da procura de *inputs* incluindo de mão de obra (Larue, 2020).

Com o fim do confinamento, a procura por trabalhadores no setor da restauração irá recuperar de forma muito lenta. Trabalhadores do setor do retalho e distribuição alimentar terão uma recuperação muito mais rápida: a maioria dos trabalhadores de supermercados e centros de distribuição beneficiaram de aumentos temporários e/ou prémios por exposição elevada a riscos (Larue, 2020).

Se, por um lado, os trabalhadores do setor alimentar já estão habituados a medidas restritas de segurança e higiene. Por outro lado, os cuidados que os empregados têm nas empresas não são suficientes, dado que quando estes deixam o trabalho para estarem com os seus familiares, estes podem não ser tão cuidadosos. Contudo, a mão de obra pode escassear se os trabalhadores sentirem que os protocolos de segurança e higiene implementados são insuficientes para os proteger, recusando-se a trabalhar (Larue, 2020).

Os consumidores estão a fazer cada vez mais refeições em casa, tentando minimizar as idas aos supermercados e, aqueles que perderam os seus empregos ou estão a trabalhar com horário reduzido, têm menos dinheiro para gastar em comida (Singh et al., 2020). O encerramento do setor da restauração, das escolas e dos mercados resultou numa acumulação de inventário de produtos frescos que não conseguem escoamento no mercado de retalho (Singh et al., 2020). Este fator coloca em risco a segurança alimentar, dado que alimentos em condições duvidosas podem ser vendidos a um preço mais baixo.

Uma elevada percentagem da população descobriu ou redescobriu a cozinha doméstica. Não é fácil prever se será um hábito para ficar ou apenas um comportamento a curto prazo causado pela pandemia. Neste momento ainda ninguém sabe quando será e se será seguro o suficiente voltar a frequentar restaurantes e cafés? (Larue, 2020).

2.1.3 - Medidas implementadas

A colaboração entre empresas, população e governo tem sido estimulada pela população que valoriza cada vez mais o ambiente, a sociedade, a saúde pública e a *performance* da governação, impulsionando uma abordagem de investigação, desenvolvimento e prevenção no que respeita a potenciais disrupções e riscos ao longo das cadeias de abastecimento(Choi, 2020; Golan et al., 2020).

Os países mais desenvolvidos foram rápidos a anunciar programas de assistência de forma a diminuir o impacto da pandemia na economia, com subsídios, salários para trabalhadores em *layoff*, bem como linhas de crédito para empresas com falta de liquidez. No entanto, é de esperar que com a passagem do tempo, esta consciência desvanecerá com cada vez mais pessoas a exigirem que as empresas e os governos retomem à sua atividade normal. Setores onde as empresas são capazes de proporcionar um ambiente seguro para os seus trabalhadores irão retomar a atividade mais rapidamente. *Layouts* com trabalhadores lado a lado ao longo de uma linha de produção necessitarão de ter tempos de execução mais

longos com menos trabalhadores ou então instalar separadores entre os trabalhadores. Medidas como ter menos trabalhadores a trabalhar, turnos mais pequenos e/ou a criação de mais turnos, aumentos do horário de funcionamento, podem ajudar as empresas a manterem a sua produtividade. As empresas terão de encontrar formas criativas de assegurar a segurança dos seus trabalhadores após o confinamento (Larue, 2020).

As medidas implementadas durante o confinamento ajudaram a limitar uma crise de saúde pública, porém o encerramento total de todas as atividades económicas exceto os “serviços essenciais” gerou tensão económica e o aumento da desigualdade social, com o aumento do desemprego e o decréscimo da segurança alimentar (Dev, 2020; Hobbs, 2020; Larue, 2020).

2.1.4 - COVID-19 no panorama nacional

O sucesso no controlo da propagação do SARS-CoV-2 resulta essencialmente da implementação de medidas de Saúde Pública. Sendo particularmente importantes as estratégias de prevenção da disseminação da COVID-19, prevenindo a transmissão pessoa a pessoa e controlando as cadeias de transmissão na comunidade. A resposta em saúde pública a uma emergência contempla ainda a vigilância (epidemiológica e laboratorial), a aplicação de medidas de controlo e a aplicação de medidas na área da sanidade internacional. O objetivo é detetar precocemente e reduzir a disseminação do vírus. (Correia et al., 2020)

Em situação de epidemia por doença infecciosa, os objetivos principais das medidas de saúde pública (ou não farmacológicas) são reduzir o risco de transmissão individual e de propagação do agente na população, podendo atrasar o pico da epidemia e reduzir o número total de casos, o número de casos graves e o número de óbitos (Correia et al., 2020). A identificação precoce de casos e surtos é fundamental para interromper as cadeias de transmissão e limitar a transmissão comunitária (Correia et al., 2020).

O distanciamento social foi recomendado pela OMS de forma a controlar a propagação do vírus na população, tendo sido imposto o confinamento obrigatório. O confinamento não pode ser uma solução permanente, tendo elevados custos económicos e sociais a longo prazo, especialmente quando um grande segmento da população está dependente de rendimentos diários para sobreviver (Singh et al., 2020).

O compromisso e o envolvimento comunitário são fundamentais em todas as fases da pandemia, sob pena de, na sua ausência, surgir a ineficácia das medidas de prevenção e contenção da propagação do vírus. Outro dos aspetos a ter em consideração em relação a cada uma das medidas é a sua exequibilidade, em termos de disponibilidade dos meios e dos recursos necessários à sua concretização (Correia et al., 2020).

2.2 - Hazard Analysis and Critical Control Point como ferramenta para a segurança alimentar

2.2.1 - Origem e história do sistema HACCP

As modificações profundas ocorridas nos últimos anos a nível global na cadeia alimentar e nos estilos de vida das populações, potenciadoras da disseminação de perigos com consequente risco para a saúde dos consumidores, levaram à implementação do sistema *Hazard Analysis and Critical Point* (HACCP). Sendo esta uma ferramenta essencial para avaliar perigos e estabelecer medidas para o seu controlo, permite uma aposta forte na prevenção, em contraste com a prática tradicional de realizar análises nos produtos acabados (Novais, 2006). A **Tabela 3** apresenta uma análise comparativa entre o sistema HACCP e os sistemas tradicionais de controlo de final de linha.

Tabela 3 - Comparação entre o sistema HACCP e os sistemas tradicionais.

HACCP	Controlo Tradicional
Análise das probabilidades de contaminação ao longo da cadeia alimentar.	Inspeção no produto final ou em etapas consideradas críticas.
Análise sistémica.	Análises pontuais.
Controlo contínuo.	Controlo irregular.
Deteção precoce de situações de perigo.	Deteção ocasional de situações de perigo.
Atuação proactiva (preventiva).	Atuação reativa (corretiva).
Garantia de segurança.	Segurança incompleta.

Fonte: Afonso (2006)

O sistema HACCP foi desenvolvido nos anos 60, pela *Pillsbury Corporation* em parceria com os laboratórios do exército norte-americano e com a *National Aeronautics and Space Administration* (NASA), tratando-se de um sistema preventivo de controlo de qualidade e segurança, usado de forma a assegurar a segurança alimentar da comida dos astronautas americanos (Baptista & Antunes, 2005; Khatri & Collins, 2007; McSwane & Linton, 2000; Taylor & Taylor, 2004). Durante as investigações, a Pillsbury comprovou que não havia nenhum estudo detalhado de como se comportariam os alimentos no espaço e detetou a ineficácia dos métodos tradicionais de controlo da qualidade, os quais não garantiam a inocuidade dos alimentos a utilizar nas missões espaciais. Isto levou os técnicos americanos a estudarem em pormenor os processos, as matérias-primas e o meio envolvente, desenvolvendo um sistema de ações preventivas que aumentava as garantias requeridas de modo a não ocorrerem missões abortadas ou catastróficas (Afonso, 2006). Surgiu como resultado da identificação de intoxicações alimentares como uma das origens de doenças

que poderiam afetar os astronautas no decurso de uma missão espacial, comprometendo assim o sucesso da mesma.

O sistema HACCP foi apresentado pela primeira vez em 1971 na Conferência Nacional Americana de Proteção de Comestíveis, tendo o primeiro documento detalhado da técnica do sistema HACCP sido publicado em 1973, pela *Pilsbury Company* (Afonso, 2006). Nos Estados Unidos, este sistema serviu depois de base para a *Food and Drugs Administration* (FDA) desenvolver normas legais para a produção de alimentos de baixa acidez, passando a ser utilizado como referência para treino de inspetores da FDA. Em 1985, a Comissão Internacional para Especificações Microbiológicas em Alimentos (do inglês *International Commission on Microbiological Specification for Foods*) sugeriu a utilização do sistema HACCP como a base para o controlo de qualidade, do ponto de vista higiénico e microbiológico (Baptista & Antunes, 2005).

Desde os anos 80, os sistemas baseados no HACCP foram sendo gradualmente adotados na indústria alimentar (Khatri & Collins, 2007; McSwane & Linton, 2000). O HACCP é o sistema de gestão de segurança alimentar que nas últimas décadas se tornou numa ferramenta cada vez usada pelos governos para reduzir a propagação de surtos de doenças de origem alimentar (Bas et al., 2007; Taylor & Taylor, 2004), sendo obrigatório por lei e/ou regulamentos governamentais em todas as etapas da cadeia de abastecimento alimentar (Sun & Ockerman, 2005; Taylor & Taylor, 2004; Unnevehr & Jensen, 1999). Este sistema identifica, gere, avalia, controla e monitoriza cada ponto de produção que seja relevante para a segurança alimentar, tendo sido desenvolvido pelo *Codex Alimentarius Commission* (Karaman et al., 2012; E. Taylor & Taylor, 2004).

No início da década de noventa, vários clientes da cadeia de abastecimento alimentar exigiram aos seus fornecedores que tivessem sistemas HACCP efetivamente implementados. Assim, um grupo de países, incluindo Austrália, Dinamarca, Alemanha, Irlanda, Holanda e os Estados Unidos da América, desenvolveram normas nacionais de auditoria dos sistemas de gestão de segurança alimentar (do inglês *Food Safety Management Standards*) (Surak, 2007). Adicionalmente, algumas organizações privadas desenvolveram as suas próprias normas de implementação e auditoria, permitindo que este sistema fosse implementado por terceiros e não direta e unicamente pelas entidades estaduais (Karaman et al., 2012; Surak, 2007).

Os sistemas privados de segurança alimentar têm os seguintes objetivos: (1) melhorar as normas de fornecimento evitando a falha dos produtos; (2) eliminar as auditorias múltiplas aos fornecedores/produtores através da certificação dos seus processos; (3) sustentar os objetivos do retalhista e do consumidor ao transferir as suas exigências para partes a montante da cadeia de fornecimento; (4) fornecer informação concisa acerca dos processos de produção no caso de incidentes alimentares (Trienekens & Zuurbier, 2008).

A Comissão do *Codex Alimentarius*² incorporou as “Diretrizes para a aplicação do Sistema HACCP” na sua vigésima reunião, em Genebra, na Suíça, de 28 de junho a 7 de julho de 1993. No mesmo ano a União Europeia, emitiu a Diretiva nº 93/43/CEE, do Conselho, de 14 de junho de 1993, uma diretiva de higiene alimentar, recomendando que todos os negócios do setor alimentar adotassem um sistema de gestão de segurança alimentar através da análise dos riscos, baseando-se nos princípios HACCP internacionalmente aceites (Baptista & Antunes, 2005; Taylor, 2008).

A legislação alimentar comunitária deve observar as obrigações internacionais da UE e as decorrentes de acordos da Organização Mundial do Comércio. Por outro lado, a UE deve acompanhar a evolução das normas, diretivas, recomendações e códigos de boas práticas adotados pelo *Codex*, assegurando sempre a proteção do consumidor (Mariano & Cardo, 2007; Novais, 2006).

O HACCP é amplamente reconhecido na indústria alimentar como uma abordagem efetiva para estabelecer práticas de saneamento e manufatura que garantam alimentos seguros. Os sistemas HACCP estabelecem um controlo de processos através da identificação das etapas na produção que são mais críticas, e da sua monitorização e controlo. O foco preventivo deste sistema é visto economicamente como sendo mais viável do que testar os produtos e depois destruí-los e/ou refazê-los. O HACCP pode ser aplicado como ferramenta de controlo em qualquer etapa da cadeia de abastecimento alimentar e é designado de forma a fornecer *feedback* para identificar problemas e direcionar as devidas medidas corretivas (Unnevehr & Jensen, 1999).

É relevante reconhecer que o HACCP não foi projetado para substituir os decisores. Nas decisões de gestão devem ponderar-se os custos e benefícios potenciais do sistema, ou seja, ponderam o valor da melhoria da segurança alimentar *versus* os custos incorridos para a atingir. O HACCP facilita a melhoria da segurança do produto, mas a administração tem o poder de determinar qual será a qualidade do produto final. Este sistema foi designado com a intenção de ser suficientemente flexível para diferentes empresas, instalações ou processos (Unnevehr & Jensen, 1999).

Com a implementação do sistema, as entidades reguladoras podem rever periodicamente os registos de modo a verificarem se os programas de HACCP estão a funcionar

² A expressão *Codex Alimentarius* é latina e significa Código Alimentar, consistindo numa coletânea de códigos escritos internacionais sobre alimentos. A Comissão do *Codex Alimentarius*, frequentemente referida simplesmente como *Codex*, é um corpo intergovernamental atualmente com 189 membros, sendo 188 países e uma organização, a União Europeia. Todos os Estados-Membros da EU são membros do *Codex*, continuando a ser membros individualmente, sendo que as posições a assumir são previamente analisadas entre os 28 e a Comissão da EU, que decidem o conjunto de matérias que são em cada caso da competência da EU, da competência de cada Estado-Membro ou de competência partilhada (Dias, 2006; Queimada, 2007).

corretamente. Estes registos incluem a verificação de processos e da eficácia dos controlos (Unnevehr & Jensen, 1999).

Antes da aplicação de um plano HACCP, é recomendado que, sejam implementadas, ou já estejam em pleno funcionamento, as medidas básicas de higiene, permitindo que o sistema se centre nas etapas, práticas, ou procedimentos que são críticos para a segurança dos alimentos, preparados ou processados num dado local (Novais, 2006), o tradicional Código de Boas Práticas (CBP). Alguns autores (Sun & Ockerman, 2005) consideram mesmo que se não for utilizado um CBP, a implementação do sistema HACCP será provavelmente um desperdício de recursos e dinheiro. Estas medidas, designadas de pré-requisitos, são a base da estrutura sobre a qual o HACCP deverá ser implementado, sendo que estes requisitos devem ser monitorizados e verificados regularmente através de auditorias. Estas medidas estão claramente descritas na legislação comunitária, nomeadamente no Regulamento (CE) N.º 852/2004, de 29 de Abril de 2004 (Afonso, 2006; Novais, 2006).

2.2.2 - Metodologia HACCP

A metodologia HACCP corresponde a uma abordagem sistemática para a identificação, avaliação e controlo das fases de manufatura alimentar que são críticas para a segurança do produto. Atualmente, os princípios de HACCP são a base da maioria dos sistemas de garantia de qualidade e segurança alimentar (*Codex Alimentarius*, legislação da União Europeia e dos Estados Unidos, e a maioria das normas privadas). O HACCP ambiciona a prevenção de perigos ao invés da inspeção no final da linha de produção (McSwane & Linton, 2000; Sun & Ockerman, 2005; Trienekens & Zuurbier, 2008; Unnevehr & Jensen, 1999). Este sistema abarca todas as fases da cadeia alimentar, abrangendo a plantação, a colheita, o processamento, a distribuição e a venda a retalho acabando na preparação de comida para consumo (Trienekens & Zuurbier, 2008). De acordo com o *Codex Alimentarius*³, para a implementação de um sistema HACCP, devem ser considerados os seguintes princípios:

Princípio 1. Identificar os perigos e medidas preventivas.

Identificar quaisquer perigos que devam ser evitados, eliminados ou reduzidos para níveis aceitáveis. Existem três perigos a considerar:

- Perigos biológicos;
- Perigos químicos;
- Perigos físicos.

Aos perigos biológicos dizem respeito as bactérias, vírus e parasitas patogénicos. Por perigos químicos entendem-se pesticidas, contaminadores inorgânicos tóxicos, antibióticos,

³ <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/home/en/> consultado a 21/12/2018 17:52

promotores de crescimento, aditivos alimentares tóxicos, lubrificantes, tintas, toxinas do marisco, histamina (pescado), micotoxinas (aflatoxinas, ocratoxina), dioxinas, nitrosaminas, partículas dos materiais de embalagem. E por fim, perigos físicos englobam fragmentos de vidro, metal, plástico ou madeira, pedras, agulhas, espinhas, cascas, areia, adornos bem como outros materiais estranhos que possam causar dano ao consumidor.

Princípio 2. Identificar os pontos críticos de controlo.

Identificar os pontos críticos de controlo (PCC) na fase ou fases em que o controlo é essencial para evitar ou eliminar um risco ou para o reduzir para níveis aceitáveis.

Princípio 3. Estabelecer limites críticos para cada medida associada a cada PCC.

Estabelecer limites críticos em pontos críticos de controlo, que separem a aceitabilidade da não aceitabilidade com vista à prevenção, eliminação ou redução dos riscos identificados.

Princípio 4. Monitorizar/controlar cada PCC.

Estabelecer e aplicar processos eficazes de vigilância em pontos críticos de controlo.

Princípio 5. Estabelecer medidas corretivas para cada caso de limite em desvio.

Estabelecer medidas corretivas quando a vigilância indicar que um ponto crítico não se encontra sob controlo.

Princípio 6. Estabelecer procedimentos de verificação.

Estabelecer processos, a efetuar regularmente, para verificar que as medidas referidas nos princípios de 1 a 5 funcionam eficazmente.

Princípio 7. Criar sistema de registo para todos os controlos efetuados.

Elaboração de documentos e registos adequados à natureza e dimensão das empresas, a fim de demonstrar a aplicação eficaz das medidas referidas nos princípios 1 a 6.

Na realidade, existem 7 passos da metodologia de implementação do sistema HACCP que estão diretamente relacionados com os 7 princípios do HACCP anteriormente referidos. A esses, são adicionados 5 passos preliminares que correspondem à estruturação da equipa que vai desenvolver o estudo e planeamento do HACCP e à compilação de informação de suporte relevante para a realização da análise de perigos (Baptista & Antunes, 2005). A sequência e a interação dos passos da metodologia HACCP encontram-se demonstradas na **figura 2**.

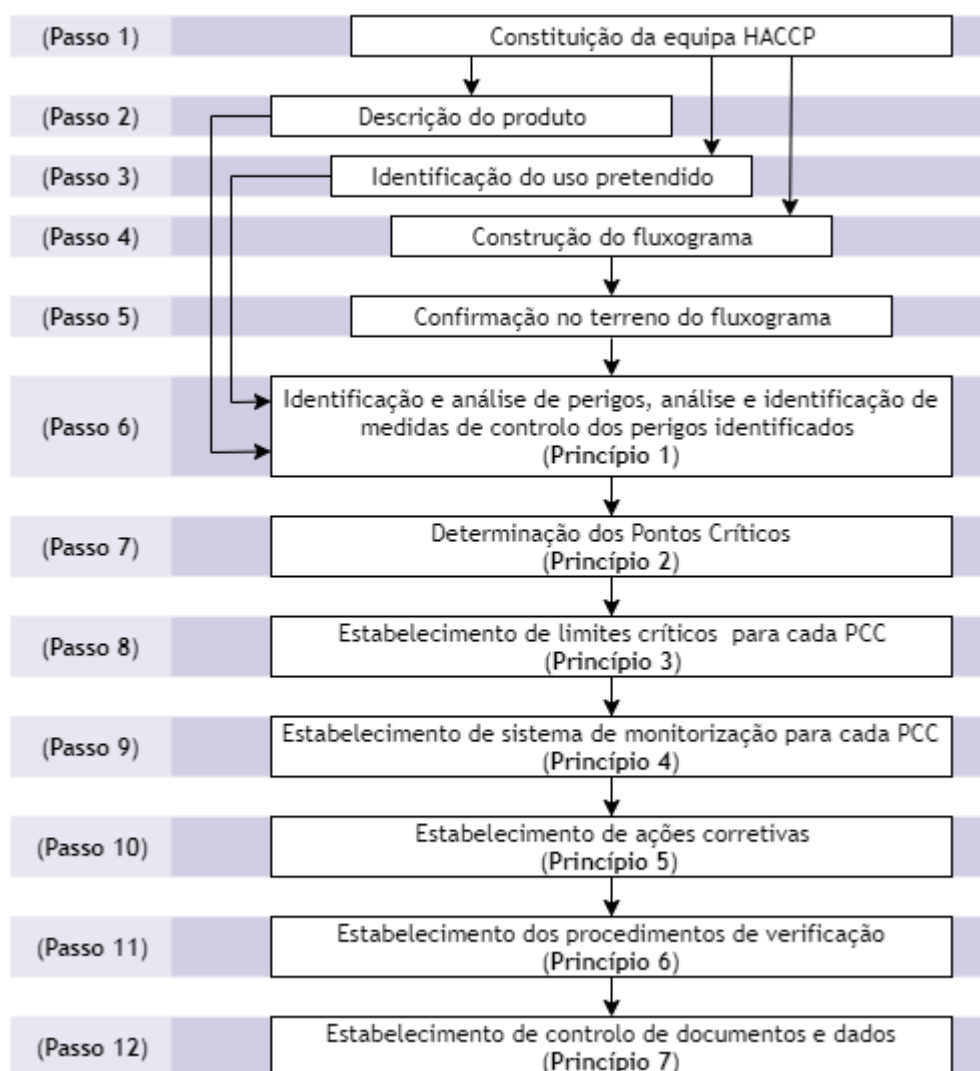


Figura 2 - Sequência e interação dos passos HACCP.

Fonte: Baptista & Antunes (2005)

O processo de 12 passos do HACCP pode ser cruzado com as cláusulas da ISO 22 000:2005 (Khatri & Collins, 2007). A ISO 22 000 é uma norma global desenvolvida com o objetivo de harmonizar os requerimentos de gestão de segurança alimentar para os negócios alimentares (ISO 22000:2005; Mensah & Julien, 2011). A norma combina comunicação interativa, requerimentos do sistema, programas de pré-requisitos e os princípios de HACCP para assegurar a segurança alimentar. A **tabela 4** estabelece as correspondências entre a norma ISO 22 000 e o sistema HACCP do Codex.

Tabela 4 - Correspondência entre HACCP e ISO 2200.

Princípios HACCP	Etapas de aplicação HACCP		ISO 22000
	Designar a equipa HACCP	Etapa 1	Equipa de segurança alimentar
	Descrever o produto	Etapa 2	Características do produto
			Descrição das etapas do processo e das medidas de controlo
	Elaborar fluxograma	Etapa 4	Fluxogramas
	Confirmar fluxograma no local	Etapa 5	
Princípio 1 Conduzir uma análise de perigos	Listar todos os perigos potenciais Conduzir uma análise de perigos Considerar as medidas de controlo	Etapa 6	Análise de perigos
			Identificação de perigos e determinação dos níveis de aceitação
			Avaliação do perigo
			Seleção e avaliação das medidas de controlo
Princípio 2 Determinar os PCC	Determinar os PCC	Etapa 7	Identificação dos PCC
Princípio 3 Estabelecer o(s) limite(s) crítico(s)	Estabelecer os limites críticos para cada PCC	Etapa 8	Determinação dos limites críticos para os PCC
Princípio 4 Estabelecer um sistema para monitorizar o controlo dos PCC	Estabelecer um sistema de monitorização para cada PCC	Etapa 9	Sistema de monitorização dos PCC
Princípio 5 Estabelecer a ação corretiva a empreender quando a monitorização indica que um determinado PCC não está sob controlo	Estabelecer ações corretivas	Etapa 10	Ações a empreender quando existirem desvios ao(s) limite(s) crítico(s)
Princípio 6 Estabelecer procedimentos de verificação para confirmar se o sistema HACCP funciona eficazmente	Estabelecer os procedimentos de verificação	Etapa 11	Planeamento da verificação
Princípio 7 Estabelecer documentação acerca de todos os procedimentos e registos apropriados a estes princípios e sua aplicação	Estabelecer a documentação e conservar os registos	Etapa 12	Requisitos da documentação
			Atualização da informação preliminar e dos documentos que especificam o(s) programa de pré-requisitos e o plano HACCP

Fonte: adaptado de IPQ (2005) e ISSO (2018)

2.2.3 – Legislação em vigor

O Decreto-Lei n.º 113/2006, de 12 de Junho, estabelece as regras de execução dos Regulamentos (CE) N.ºs 852/2004 e 853/2004, ambos do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de abril, relativos à higiene dos géneros alimentícios e à higiene dos géneros alimentícios de origem animal, respetivamente, na ordem jurídica nacional. Assim, este Decreto-Lei:

- Estabelece o regime sancionatório (tipificando as infrações e respetivas sanções) aplicável às infrações às normas dos Regulamentos (CE) N.ºs 852/2004 e 853/2004, bem como as respetivas normas complementares;
- Define o processo aplicável à aprovação dos Códigos Nacionais de Boas Práticas;
- Estabelece o procedimento de recurso em caso de não aprovação ou rejeição de produtos frescos de origem animal aquando da sua inspeção sanitária.

O referido Decreto-Lei atribui também competências à Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), à Direção-Geral de Veterinária (DGV), às direções regionais de agricultores e à Inspeção-Geral do Ambiente e do Ordenamento de Território, de fiscalização do cumprimento do Decreto-Lei e dos regulamentos europeus anteriormente referidos.

Por sua vez, o Regulamento (CE) N.º 852/2004, de 29 de abril, assume que todos os operadores do setor alimentar são os principais responsáveis pela segurança dos géneros alimentícios, sendo que esta deve ser assegurada ao longo da cadeia alimentar, com início na produção primária. Esta responsabilidade deve ser reforçada através da aplicação geral dos procedimentos gerais baseados nos princípios HACCP, um instrumento valioso para auxiliar os operadores das empresas do setor alimentar na observância das regras de higiene e dos princípios HACCP. No n.º 2, artigo 5.º do presente documento são estabelecidos quais os princípios HACCP que os operadores devem criar, aplicar e manter num processo ou processos permanentes. Relativamente aos Códigos de Boas Práticas, o regulamento estabelece que estes são elaborados e divulgados pelas empresas do setor alimentar consultando representantes cujos interesses possam ser substancialmente afetados, sempre tendo em consideração as normas estabelecidas pelo *Codex*, cabendo aos Estados-Membros a avaliação da adequabilidade dos códigos nacionais às obrigações que se encontrem estabelecidas nos artigos 3.º, 4.º e 5.º do mesmo regulamento, alusivas aos requisitos gerais e específicos de higiene e à análise dos perigos e controlo dos pontos críticos. O Regulamento (CE) 852/2004, de 29 de abril, apesar de impor a utilização do sistema HACCP em todas as etapas da cadeia alimentar, reconhece que nem todas as empresas têm capacidade para implementar esta ferramenta no seu estado mais puro. Assim, o HACCP goza de flexibilidade suficiente para ser ajustado a todas as situações, especialmente nas

pequenas empresas. Revela-se também necessário reconhecer que, em certas empresas do setor alimentar, não é possível identificar pontos críticos de controlo e que, em certos casos, as boas práticas de higiene podem até substituir a monitorização dos mesmos. No que respeita o requisito de conservar documentos, este tem que ser flexível para se evitar uma sobrecarga desnecessária para as empresas muito pequenas.

2.3 - HACCP na Restauração

2.3.1 - Importância do HACCP na Restauração

A segurança alimentar é um dos aspetos mais importantes na restauração, contudo, este setor é o que recebe menos atenção e visibilidade por parte da comunidade científica (Sun & Ockerman, 2005). Apesar deste desinteresse, a necessidade de assegurar a segurança alimentar nesta área tem originado preocupação pública. A comida tem que ser segura “*from farm to fork*” (Taylor & Taylor, 2004), ou seja, da quinta até ao garfo, e, uma vez que a restauração pode ser vista como uma das últimas fases do fornecimento, é nesta fase que se deve assegurar a segurança alimentar para o consumidor na cadeia de abastecimento alimentar (Sun & Ockerman, 2005). Assim, é de extrema importância manter a segurança dos alimentos/refeições servidas pelos restaurantes.

A restauração é um dos últimos pontos críticos para os alimentos na cadeia de fornecimento alimentar e o facto de milhões de pessoas comerem fora ou utilizarem os serviços de restauração diariamente, evidencia a necessidade de um sistema otimizado de segurança alimentar nesta área de negócio. Especialmente nas micro, pequenas e médias empresas (PME) deste setor existe uma forte necessidade de um sistema de segurança alimentar especializado e eficiente (Sun & Ockerman, 2005). Porém, a introdução de legislação sobre a higiene alimentar foi vista por alguns analistas de mercado como um problema para os pequenos restaurantes (Kane, 2011; McSwane & Linton, 2000). Num estudo de mercado realizado em 2006 constatou-se que a introdução do HACCP é um grande obstáculo para os operadores independentes, muitos dos quais se virão forçados a fechar por não conseguirem cumprir todos os requisitos exigidos (Kane, 2011). A decisão de aplicar o HACCP a todos os serviços alimentares, implica que negócios como cafés, *takeaways* e restaurantes precisem de ter sistemas de gestão de segurança alimentar efetivos (Kane, 2011).

A implementação do HACCP na restauração implica que estes estabelecimentos ultrapassem um conjunto de barreiras, sendo a maioria destas barreiras específicas do setor o que implica um sistema de segurança alimentar diferente (McSwane & Linton, 2000). A solução para ultrapassar essas barreiras consiste no “*Salford Model*”, um sistema evoluído de HACCP inovador e prático que foi a base para o sucesso do sistema Inglês *Safer Food Better Business* (SFBB) para pequenas empresas do ramo hoteleiro, bem como internacionalmente do sistema *Menu-safe HACCP* (Taylor, 2011).

A versão do *Salford Model* avaliado e validado pela *UK Food Standards Agency* (FSA), que cumpre os requerimentos do HACCP da União Europeia de 2006, foi publicada como *Menu-safe*, i.e., um sistema que pode ser usado por empresas de restauração de todos os tipos e tamanhos. A sua versão reduzida, a SFBB foi desenvolvida pela FSA como um pacote

pronto a ser usado pelas mais pequenas empresas de restauração, que empregam menos de cinco trabalhadores (Taylor, 2008). Taylor (2008) esquematizou a relação entre estes sistemas e o sistema HACCP “clássico” do Codex (**figura 3**).

A *SFBB* foi desenvolvida pela UK FSA e por uma equipa de especialistas da Universidade de Salford. Tendo a sua origem no *Salford model*, esta metodologia inovadora foi criada com o objetivo de ajudar os pequenos restaurantes a atingir os requisitos exigidos pelo HACCP. Os seus princípios foram reconhecidos e publicados pela *FAO/World Health Organization* (WHO) em 2006, sendo identificados como um método evolutivo de HACCP. O SFBB é um sistema e não apenas um mero manual de instruções; constituído por um conjunto de diretrizes de segurança que orientam as operações nos restaurantes, um diário que sinaliza os desvios e identifica os problemas, e um guia simplificado de gestão das atividades para que o gestor possa implementar todo o processo do *Codex* HACCP. Desde que este modelo foi desenvolvido, o SFBB foi implementado com sucesso em centenas de milhares de empresas na Inglaterra, e um modelo internacional do *Salford Model* (*Menu-safe HACCP*) foi implementado em vários países em todo o mundo (Kane, 2011).

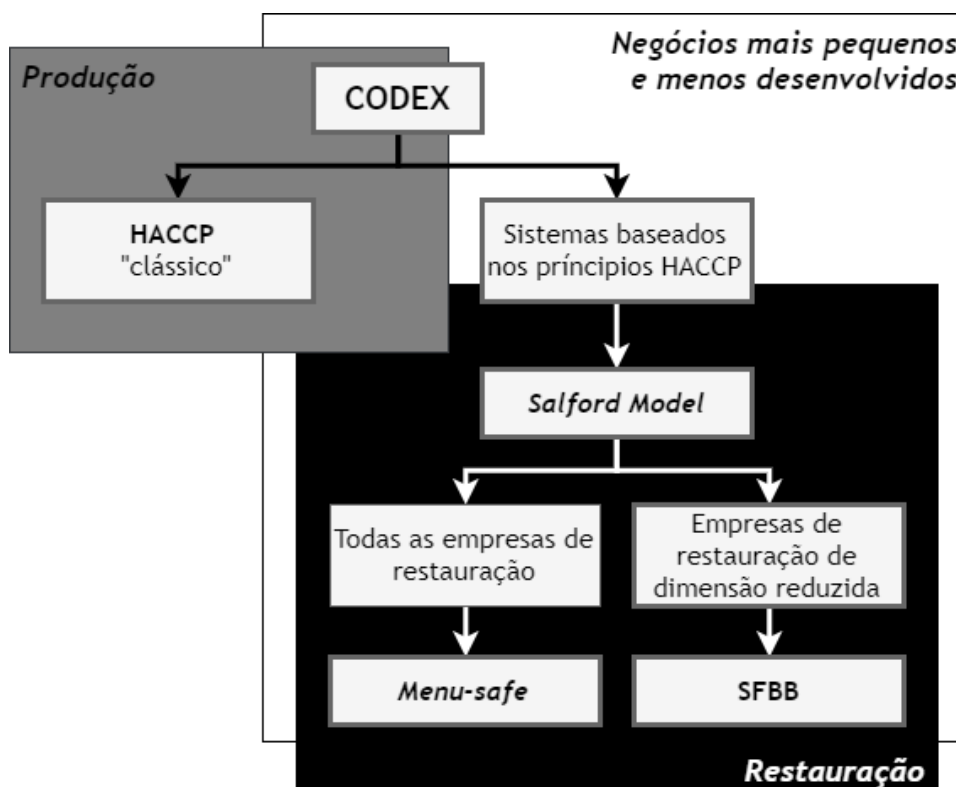


Figura 3 - Sistemas de HACCP baseados nos princípios do Codex.

Fonte: adaptado de Taylor (2008)

A literatura indica que o setor da indústria alimentar precisa de orientação para desenvolver o seu próprio sistema de HACCP eficientemente e que essa orientação precisa de ser não só ao nível do suporte escrito como também no acesso a consultores (Kane, 2011). Nas grandes

empresas, a transformação do HACCP geral para um HACCP especializado à atividade é efetuada através de consultores que têm o conhecimento e experiência necessária para ajudar a empresa durante as dificuldades de implementação e aplicação do sistema (Kane, 2011). As grandes empresas tendencialmente têm especialistas internos em HACCP, com a função de liderar e gerir o sistema, normalmente no papel de gestor técnico ou gestor de segurança alimentar. Estes especialistas podem obter a informação e o conhecimento técnico necessários de HACCP através de formações/cursos ou testando o processo sob a orientação de um consultor. No entanto, apenas as grandes empresas têm estes especialistas internos e irão utilizar a ajuda de consultores frequentemente: as pequenas empresas de restauração não terão esta vantagem (Kane, 2011).

Quanto mais tempo um negócio investe nos seus métodos de segurança, melhor é a compreensão da segurança alimentar e melhores são as suas práticas. Na restauração o investimento em segurança passa por conseguir transmitir aos empregados a importância do sistema e a responsabilidade pelo seu bom funcionamento, fazendo com que estes percecionem a importância da segurança alimentar (Taylor, 2008).

Um requerimento essencial para qualquer sistema de HACCP é a existência de documentos e relatórios (Princípio 7). A produção de documentação é assim um método objetivo de recolha de evidências para controlar os procedimentos de segurança alimentar dentro das empresas. No geral, as grandes empresas usam uma quantidade considerável de formulários, relatórios e papelada para controlar as suas operações: numa pequena empresa de restauração é provável que exista muito menos burocracia. Isto acontece, porque o gestor consegue saber o que está a acontecer em todas as partes do negócio através da supervisão pessoal das atividades. Contudo, um mínimo de registos são esperados em qualquer negócio do setor alimentar, independentemente da sua dimensão (Taylor, 2008). Segundo Taylor (2008) estes registos base devem conter:

- Regras e responsabilidades;
- Vistorias de segurança alimentar e respetivas ações corretivas;
- Registos que podem ser consultados para identificar problemas rotineiros que necessitam de ser resolvidos;
- Evidências/provas para que o inspetor/auditor saiba que a segurança alimentar está sob controlo;
- Detalhes de comunicação entre os empregados dentro do negócio.

O *Salford Model* foi recebido com entusiasmo pelos proprietários de pequenas empresas de restauração quando estes perceberam que o objetivo deste sistema era estabelecer medidas de segurança na atividade da empresa e não se encontrava relacionado com ações meramente inspetivas (Taylor, 2008). Por outro lado, constata-se que estes proprietários,

tendem a responder de forma mais positiva à implementação de sistemas de segurança alimentar se a orientação para os mesmos vier de uma fonte credível e se estes métodos forem apresentados de uma forma apropriada. O principal benefício que este método tem para a restauração é de cariz preventivo e reside na sua capacidade de identificar e controlar problemas de segurança alimentar antes de estes acontecerem (McSwane & Linton, 2000).

2.3.2 - Dificuldades na aplicação do HACCP na Restauração

Dada a complexidade das operações envolvidas, o setor da restauração é especialmente problemático no que respeita ao HACCP (Kane, 2011; Taylor, 2008). Um pequeno restaurante tem consideravelmente uma maior variedade de produtos e ingredientes a manusear do que um grande produtor em massa numa grande fábrica, ou seja, dada a complexidade dos alimentos e da preparação dos mesmos, é mais difícil monitorizar e controlar a segurança alimentar neste segmento da indústria (Sun & Ockerman, 2005).

O setor da restauração não é homogéneo, sendo composto por restaurantes de diferentes tipos e tamanhos, servindo diferentes tipos de comida – dificultando assim a aplicação do HACCP – e diferenciando esta prestação de serviços da restante indústria alimentar (Kane, 2011; Sun & Ockerman, 2005). Aplicar o sistema “clássico” de HACCP iria criar sistemas burocráticos complexos e processos de controlo insustentáveis para as pequenas empresas (Kane, 2011; McSwane & Linton, 2000; Taylor & Taylor, 2004). É diferente aplicar o HACCP e tentar controlar a segurança alimentar nas grandes empresas ou nas PME dado que as variações no tamanho das operações pode ser tremenda (Kane, 2011; Sun & Ockerman, 2005; Taylor, 2008).

Na restauração, a aplicação de HACCP é semelhante à produção alimentar, onde vários tipos de alimentos são usados e normalmente misturados no processo de fabrico; o manuseamento, a montagem, o tempo e temperatura de retenção, o procedimento de reaquecimento e a higiene do pessoal são fatores que diferenciam a restauração da produção alimentar (Sun & Ockerman, 2005). Com espaços de operação mais pequenos e tempos de operação apertados em “horas de ponta”, característicos da restauração, torna-se mais difícil controlar os procedimentos operacionais, existindo uma maior probabilidade de ocorrerem contaminações cruzadas (Sun & Ockerman, 2005).

Em 2002, uma equipa, da Universidade de Salford foi incumbida de analisar o problema e desenvolver uma abordagem inovadora para aplicar os princípios do HACCP na restauração, sendo que a restauração é uma indústria para a qual é impossível desenvolver o método genérico que as empresas aplicam: existem diferenças de equipamentos, dimensões e tipos de produtos, métodos e estilos de confeção, e todas estas diferenças podem ter impacto na segurança alimentar (Taylor, 2008).

A restauração abrange restaurantes, hotéis, lares de terceira idade, cantinas escolares e hospitalares, prisões, normalmente de maiores dimensões e com mais clientes do quando comparados com cafés, *snack* bares, cafeterias, quiosques, *roulottes*, *takeaways*, etc., que servem um número limitado de pratos a menos clientes (Sun & Ockerman, 2005; Taylor, 2008).

2.3.3 - Custos e benefícios do HACCP na Restauração

As versões mais evoluídas de HACCP, referidas anteriormente, evitam a necessidade de ter um consultor ou um especialista em HACCP na empresa. Estes métodos transmitem a informação necessária para implementar eficientemente um sistema de gestão de segurança alimentar, orientando o gestor para medidas de segurança e/ou procedimentos operacionais seguros. Estas orientações são claras e detalhadas, normalmente com diagramas ou figuras, informando o chefe de cozinha ou o gestor proprietário de todos os detalhes necessários, sob a forma de procedimentos, de elementos como cozinhar ou limpar ou evitar a contaminação cruzada (Kane, 2011).

É importante referir que os gestores proprietários de pequenas empresas de restauração, são responsáveis pela gestão e tomada de decisão e, portanto, não estão sujeitos aos problemas que os gestores de grandes empresas enfrentam (Kane, 2011; Worsfold, 2005). Assim sendo, os métodos mais evoluídos referidos anteriormente atendem aos pontos fortes das pequenas empresas, sendo capazes de assegurar a segurança exigida sem os elementos acessórios que são requeridos às grandes empresas. Conseqüentemente, estes métodos permitem o desenvolvimento de sistemas menos burocráticos e mais leves de estruturação e registo, enquanto continuam a permitir cumprir com os regulamentos de HACCP (Kane, 2011).

Apesar destes métodos providenciarem as ferramentas e orientações para a implementação efetiva de um sistema HACCP na restauração, no que respeita ao que motiva as empresas a apostar na adoção destes sistemas, o problema continua. Para uma melhor rentabilização do sistema, especialmente em pequenos restaurantes geridos pelo proprietário, é necessário que estes tenham a perceção que os métodos mais evoluídos de HACCP não servem apenas para cumprir requisitos legais, mas permitem obter benefícios que devem ser considerados quando se analisam os custos de implementação e manutenção do sistema (Kane, 2011).

Os empresários com formação em gestão tendem a perceber o valor da formação e procuram assim encorajar os seus empregados a desenvolver as suas capacidades. No entanto, ainda há gestores que veem a formação como um custo operacional e não como um investimento, estando preocupados com a possibilidade de que a formação que os seus empregados tenham os torne mais atrativos para a concorrência e assim contribua para o aumento da rotação de pessoal (Worsfold, 2005) já tão característica da restauração.

Contudo, as PME, dado o reduzido número de trabalhadores, não conseguem na maioria das vezes, dispensar o pessoal para as formações, o que poderá comprometer a rentabilidade do investimento e o funcionamento sustentável da empresa (Worsfold, 2005).

Assim, não é surpreendente o facto de a formação em contexto de trabalho ser o tipo de formação mais comum na restauração. A proeminência deste tipo de formação pode ser atribuída ao facto de muitos estabelecimentos empregarem um número reduzido de pessoas e terem dificuldade em recrutar empregados adicionais para cobrir os turnos dos que estão em formação. A maioria das PME opera de forma informal, flexível e destruturada e será de esperar que a formação se processe da mesma forma (Worsfold, 2005).

Os benefícios que advêm da adoção do HACCP são mencionados em documentos produzidos por algumas das autoridades reguladoras, sendo estes documentos usados para incentivar a adoção do sistema. Contudo, referente aos benefícios, poucos detalhes foram divulgados sobre as fontes e origem da informação e como a investigação decorreu; tornando-se, por isso, difícil quantificar a relevância destes resultados para alguns setores como por exemplo a restauração. É improvável que este trabalho das entidades reguladoras se refira primordialmente ao setor da restauração uma vez que pouca investigação em HACCP se focou neste tipo de negócios e muito menos em pequenas e médias empresas (PME). No entanto, não deixa de ser relevante examinar os benefícios esperados pela implementação de HACCP, divulgados pelas entidades reguladoras (**Tabela 5**) (Kane, 2011).


Kane et al. (Kane, 2011) constataram que o principal benefício percebido pelas entidades reguladoras respeita à redução de surtos de doenças de origem alimentar e, conseqüentemente, a redução de problemas legais para a empresa pelo desenvolvimento e melhoria da gestão da segurança alimentar. Os custos operacionais também são reduzidos, maioritariamente através o aumento da eficiência e eficácia dos sistemas de produção quando examinados meticulosamente para a implementação de HACCP.

Worsfold (2005) questionou um conjunto de gestores sobre a perceção que estes tinham dos benefícios resultantes da implementação de um sistema HACCP e formação para o mesmo. Os benefícios percebidos foram (1) aumento da consciencialização dos empregados para os perigos; (2) aumento da confiança para delegar; (3) aumento da qualidade; (4) aumento da segurança dos produtos; (5) aumento da produtividade; e (6) aumento da satisfação dos trabalhadores. Todos estes benefícios foram previstos pelas entidades reguladoras aquando da divulgação do sistema.

O custo de implementação de SFBB estima-se corresponder a menos de um terço dos custos de manutenção da empresa. Os custos de manutenção são maioritariamente os custos de

gestão e tempo e dedicação dos empregados. Porém, estes custos, sendo comuns a todos os negócios envolvidos na produção e prestação de serviços alimentares, não consideram os custos que poderão surgir nos diferentes restaurantes. Alguns negócios terão processos complexos com muitos ingredientes, enquanto outros terão um processo mais simples; por exemplo, uma estação de gasolina que venda tostas terá que seguir uma determinada legislação, mas não necessitará de um sistema HACCP complexo. Por outro lado, um restaurante que envolva a produção de vários pratos, com diferentes especificações e ingredientes, deparar-se-á com uma experiência de implementação e manutenção muito diferente da experiência da estação de gasolina que apenas vende tostas (Kane, 2011).

Tabela 5 - Benefícios do HACCP divulgados pelas entidades reguladoras.

 Benefícios da implementação de HACCP
Aumento das vendas;
Prevenção de surtos de doenças com origem alimentar;
Redução de custos;
Proteção legal;
Melhor gestão de risco;
Confiança do cliente;
Melhoria do acesso ao mercado;
Melhoria do produto;
Desenvolvimento do espírito de equipa;
Melhoria das relações;
Melhoria a gestão;
Melhoria das trocas;
Base processual.

Fonte: Adaptado de Kane, 2011 e Khatri & Collins, 2007.

Os benefícios que derivam da implementação de um sistema HACCP influenciam toda a sociedade, contudo, os custos recaem diretamente nas empresas que têm que implementar e manter estes sistemas. Por sua vez, as empresas passarão estes custos para os seus clientes. Assim, cabe ao cliente determinar se está disposto a pagar o preço necessário para cobrir os custos da segurança alimentar (Kane, 2011).

Khatri e Collins (2007), num estudo realizado na Austrália à indústria de carnes, constataram que nenhuma das empresas da amostra estudada era capaz de passar os custos de HACCP para os seus clientes e, assim, viam-se obrigadas a absorver esses custos como

parte das despesas gerais, sendo este um problema numa indústria extremamente competitiva com margens baixas.

Se o tamanho, estrutura ou tipo de negócio forem fatores que influenciam o custo de implementação e manutenção do HACCP, a premissa de que os custos poderão ser passados para os clientes torna-se menos tangível. Por exemplo, assume-se que uma pequena empresa incorre nos mesmos custos de implementação de HACCP que uma grande empresa, com duas ou três vezes o volume de vendas da pequena empresa. Se todos os outros custos incorridos forem os mesmos na pequena e na grande empresa, então a grande empresa beneficiará de uma vantagem competitiva e a pequena empresa sairá desfavorecida não pela sua *performance* mas apenas devido aos custos de regulamentação serem proporcionalmente diferentes (Kane, 2011).

Se os restaurantes de pequenas dimensões forem geridos pelos proprietários com base num processo de decisão racional, então estes irão balancear os benefícios e os custos de implementar o HACCP e, após análise de custos *versus* benefícios, decidirão se a utilização de tempo, esforço e dinheiro representa um investimento ou um custo (Kane, 2011; Worsfold, 2005). Compreenda-se por investimento a utilização de recursos que produzirá lucro que exceda o que foi gasto (ganho > gasto); o gasto não produzirá qualquer lucro (ganho < gasto). Contudo, mesmo que os benefícios cubram os custos, estas decisões dependerão da perceção que o negócio/gestor tem dos mesmos. No geral, devido às sanções regulamentares, as empresas irão optar pelos seus interesses organizacionais (Kane, 2011).

Karaman et al. (2012), numa análise da indústria Turca de laticínios constataram que os proprietários tinham poucos conhecimentos e formação em segurança alimentar e/ou higiene, sendo que apenas 21.4% dos inquiridos tinham noção do que era o HACCP. Antes disso, Worsfold (2005) já tinha constatado que a falta de recursos, tanto monetários como de tempo disponível, era o maior fator inibidor para a formação contínua e sistemática.

Assim, enquanto que a falta de conhecimento sobre HACCP é uma das barreiras mais comuns para a implementação do sistema na restauração, a falta de tempo, a rotatividade de pessoal, a quantidade de trabalhadores a tempo parcial, a falta de motivação do pessoal, a grande variedade de produtos, a terminologia complicada e a falta de formação são outras barreiras importantes (Bas et al., 2007; Karaman et al., 2012; Khatri & Collins, 2007; McSwane & Linton, 2000; Unnevehr & Jensen, 1999).

A literatura em segurança alimentar demonstra que o sucesso no desenvolvimento, instalação, monitorização e verificação do sistema HACCP envolve um conjunto de obstáculos técnicos, organizacionais e de gestão. Apesar da disseminação e do suporte científico para os seus princípios, a implementação com sucesso de HACCP nas PME ainda é algo limitada (Taylor & Taylor, 2004). Até nas grandes empresas do setor alimentar,

equipadas com importantes recursos, especialistas técnicos e capacidades de gestão, surgem desafios na implementação do sistema HACCP. Assim, as PME sentirão estas dificuldades de HACCP de uma forma mais intensa (Karaman et al., 2012; Mensah & Julien, 2011). Como foi previamente observado, as PME do setor alimentar normalmente não estão numa posição favorável à implementação das orientações de HACCP devido à sua reduzida dimensão, à falta de especialistas técnicos e formação, à grande rotação de pessoal e aos recursos limitados (Karaman et al., 2012; Mensah & Julien, 2011).

De forma a abordar eficientemente as exigências de segurança e qualidade, uma abordagem multidisciplinar é necessária, aludindo aspetos tecnológicos, logísticos, económicos e organizacionais de forma integrada (Trienekens & Zuurbier, 2008). Consequentemente, a estratégia empresarial na cadeia alimentar deve abandonar o seu foco nos interesses económicos e tecnológicos tradicionais para se focar na segurança e salubridade dos produtos alimentares, no impacto ambiental, etc. Esta alteração afeta toda a cadeia de abastecimento alimentar desde o produtor até ao retalhista (Mensah & Julien, 2011; Trienekens & Zuurbier, 2008).

Como é que as empresas respondem ao aumento dos custos resultantes do aumento da segurança alimentar? Os agentes da indústria alimentar são primordialmente guiados por um comportamento oportunista de assegurar os seus rendimentos e, assumindo as avenças de certificação e auditoria fixadas pelas entidades certificadoras, pode-se esperar que as empresas tentem reduzir os custos o máximo possível (Trienekens & Zuurbier, 2008).

Além da falta de recursos característica das empresas de menor dimensão, a falta de confiança na legislação de segurança alimentar e nos agentes de execução, a falta de motivação para lidar com a mesma e a falta de conhecimento e compreensão dos sistemas formais são também barreiras ao cumprimento e garantia da segurança alimentar. Os auditores interpretam a informação de forma diferente/inconsistente e alguns são mais rígidos que outros. Algumas empresas utilizam uma escala de avaliação de baixo, médio ou alto risco enquanto outras utilizam uma escala numérica, por exemplo. As grandes empresas podem chegar a ser auditadas cerca de 30 vezes num ano, enquanto outras empresas afirmam ser auditadas poucas vezes com diferentes pontos de vista sobre o risco (Khatri & Collins, 2007).

Apesar de ser do conhecimento geral que as PME contribuem significativamente para a economia da maioria dos países, estas empresas encontram-se menos propensas a cumprir com os requisitos regulamentares devido às restrições de recursos características da sua estrutura. Por outro lado, a maioria dos estudos focam-se nas grandes empresas, dado ser mais difícil obter respostas de empresas de menor dimensão, surgindo portanto, alguma escassez de investigação nesta área (Mensah & Julien, 2011).

Existem variações significativas nas regulamentações de segurança alimentar nos vários países (Taylor, 2008). Estas variações aumentam o peso dos custos de auditoria e certificação nas empresas do setor alimentar, uma vez que os intervenientes na cadeia de abastecimento alimentar exigem diferentes estruturas de certificação. O *SPS Agreement*, introduzido pela WTO (World Trade Organization), providencia uma base para a equivalência e harmonização nas regularizações de segurança alimentar. De acordo com o Artigo 4, parágrafo 1 do *SPS Agreement*, “*Member States are to accept the measures of control employed by others as equivalent if the exporting country demonstrates to the importing country that its’ measure meets the importing country’s appropriate level of health protection*” (Mensah & Julien, 2011).

O papel dos consumidores na segurança alimentar tem três vertentes: (1) o manusear e usar apropriadamente os alimentos; (2) estar na extremidade recetora de potenciais riscos para a saúde nas cadeias de valor; e (3) desempenhar o papel de defesa nos processos regulamentares. Neste terceiro ponto, os consumidores providenciam aos reguladores informação sobre a segurança alimentar (Mensah & Julien, 2011). Os consumidores estão envolvidos em reuniões nacionais e internacionais de comités técnicos, onde as normas são desenvolvidas, de forma a assegurar que os regulamentos são desenvolvidos de acordo com normas que abordam as preocupações dos consumidores (Mensah & Julien, 2011).

A forma como as empresas respondem às normas, positiva ou negativamente, depende de um conjunto de fatores, como por exemplo o setor, a dimensão, a situação financeira e o nível de adversidade de risco. Assim, o impacto dos incentivos para aplicar estas normas depende da perceção de custos e benefícios do cumprimento ou não cumprimento. Na literatura existente, constata-se que a regulamentação é um incentivo importante para o cumprimento, em muitos países o grau de cumprimento é tão elevado que até as PME os cumprem sem levantar questões (Mensah & Julien, 2011).

As empresas com recursos limitados enfrentam desafios significativos. Apesar de que os desafios enfrentados pelas grandes empresas não são muito diferentes dos desafios de cumprimento para as pequenas empresas, a limitação de recursos e capacidades das PME faz com que o cumprimento seja um fardo pesado. Contudo, o cumprimento da regulamentação de segurança alimentar está a tornar-se cada vez mais imperativo nas cadeias de valor globais, onde a segurança alimentar sustentável nas cadeias de abastecimento alimentar depende destas PME (que são o ponto mais fraco). Assim, é essencial que se faça um esforço para facilitar o cumprimento das normas de segurança alimentar para as PME. As instituições públicas, por exemplo, deverão providenciar serviços relacionados com a validação e verificação dos sistemas de segurança alimentar com custos que sejam sustentáveis para estes agentes de pequena dimensão (Mensah & Julien, 2011).

O programa do HACCP precisa de ser estabelecido para a preparação de cada produto e deve conter o fluxograma bem como os procedimentos operacionais estandardizados que devem ser realizados (ex. receber, armazenar, cozinhar, servir, etc.), o tipo de riscos (físicos, químicos ou biológicos), os métodos de controlo, os limites de controlo, a frequência de monitorização e documentação, as ações corretivas quando os limites são excedidos e, por fim, o pessoal responsável (Sun & Ockerman, 2005).

Existem diversas barreiras à implementação do HACCP, inerentes à restauração, resultantes de problemas de segurança alimentar, muitas das quais envolvem os trabalhadores. Pela pesquisa feita os seguintes problemas foram identificados: (1) alta rotação de pessoal; (2) remunerações baixas; (3) grande número de trabalhadores a tempo parcial; (4) baixos níveis de educação/formação académica; (7) pouca atenção à garantia da qualidade; (8) número elevado de refeições complexas; (9) maioria da comida é preparada/servida em pouco tempo com grandes quantidades na hora das refeições; (10) corrente tendência de pratos mais visualmente apelativos/*gourmet* que requerem crescente manipulação; (11) provisionamento de alimentos a um elevado número de consumidores vulneráveis; (12) acesso insuficiente e dispendioso a informação sobre segurança alimentar; e (13) instalações e equipamentos normalmente apertados e inadequados (McSwane & Linton, 2000; Sun & Ockerman, 2005; Unnevehr & Jensen, 1999; Worsfold, 2005).

De forma a servir comida mais segura, é necessário fazer com que as práticas de HACCP façam parte da rotina diária da cozinha, bem como educar os colaboradores da restauração sobre como aplicar o HACCP no serviço (Kane, 2011; McSwane & Linton, 2000; Sun & Ockerman, 2005).

Para que o sistema de HACCP seja eficaz quando objetivando determinadas necessidades dos estabelecimentos de restauração, é necessário que este seja compatível com os produtos vendidos, os clientes servidos e as instalações e equipamentos utilizados durante a produção dos pratos (McSwane & Linton, 2000; Sun & Ockerman, 2005), i.e., o que funciona num estabelecimento pode não funcionar noutra. As necessidades de um pequeno restaurante, com um menu limitado e um número reduzido de operações de processamento alimentar, vão com certeza variar drasticamente das necessidades de um grande restaurante, com um menu extenso e uma quantidade elevada de atividades de processamento dos alimentos. Contudo, apesar das dimensões e complexidade que o negócio tenha, os gestores são encorajados a manter as coisas simples: quanto mais simples e direto for o programa de HACCP, maior será a facilidade de o implementar e manter (McSwane & Linton, 2000).

Ainda que seja aconselhável a utilização de um sistema o mais simples possível, a aplicação de HACCP na área da restauração ainda necessita de pessoas com conhecimento em segurança alimentar e capacidades de gestão para que se possa realmente implementar o sistema HACCP e fazer com que este funcione (McSwane & Linton, 2000; Sun & Ockerman,

2005). Para que a implementação de HACCP seja bem-sucedida, é necessário que ocorra uma comunicação regular entre a indústria e as entidades reguladoras, através dos consultores na maioria dos casos, sendo que a implementação deve ser vista como uma parceria entre as duas entidades e não apenas como uma prestação de serviços (McSwane & Linton, 2000).

Os gestores e supervisores de restauração devem saber como desenvolver, implementar e fazer manutenção do programa de HACCP, sendo que este conhecimento começa pela percepção dos fatores que afetam a segurança alimentar. Os trabalhadores deste setor devem ter a capacidade de executar determinadas tarefas impostas pelo plano de HACCP (como monitorizar e registar). Cada estabelecimento deve dar formação aos seus colaboradores sobre o sistema e como este trabalha, sendo fulcral que estes conheçam os pontos críticos de controlo, os limites críticos e as atividades de monitorização e registo exigidas pelo programa de HACCP (Knight et al., 2007; McSwane & Linton, 2000).

Nas PME, a apresentação inicial de HACCP é essencial para o comportamento e retenção de conhecimento no futuro (processo de aprendizagem contínua). A burocracia precisa de ser atenuada, tanto na apresentação do sistema como na prática do dia a dia do mesmo. Além disso, as PME têm um perfil diferente das grandes empresas, precisando de ajuda específica e de orientação, bem como da aplicação de princípios de HACCP que combinem com elas em particular (Taylor & Taylor, 2004).

Capítulo 3

Metodologia

Neste estudo, para analisar o impacto que a pandemia teve nas PME do setor da restauração e averiguar de que modo as ferramentas de segurança alimentar permitiram ajudar a uma gestão mais eficiente, foi desenvolvido um estudo empírico qualitativo, de carácter exploratório, através de estudos de caso.

A investigação através de estudos de caso poderá ajudar a explicar situações complexas onde fatores importantes poderiam se perder e não serem suficientemente examinados com outra metodologia. O estudo de caso é uma metodologia adequada quando o investigador ambiciona estudar um assunto com profundidade fornecendo uma explanação de uma situação complexa da vida real (Yin, 2009).

Em particular, o estudo de caso encontra-se estritamente relacionado com a investigação qualitativa (Denscombe, 2010). Segue uma lógica dedutiva através de uma análise de conteúdo, uma vez que se irá confirmar se, nos casos estudados, os elementos de maior relevância estudados na revisão de literatura se encontram na realidade, ilustrando assim como é que a teoria se aplica na vida real. A análise de conteúdo será utilizada para analisar os textos recolhidos durante o estudo empírico, resultante de entrevistas ou de documentos internos. Independentemente da sua aplicação, a análise de conteúdo segue, na sua generalidade, um procedimento lógico e relativamente direto (Denscombe, 2010)

De forma a investigar o impacto da implementação do HACCP nas PME do setor da restauração efetuaram-se entrevistas semiestruturadas a proprietários de restaurantes no concelho da Covilhã. Para estas entrevistas presenciais, foi desenvolvido um guião de forma a recolher informação sobre a perceção que os proprietários/operadores de PME do setor da restauração têm dos custos e benefícios de HACCP, seguindo assim a metodologia/estrutura semelhante à utilizada por Semos e Kontogeorgos (2007) no seu artigo *HACCP implementation in northern Greece: Food companies' perception of costs and benefits*. No final de cada entrevista foi ainda dada a oportunidade a cada entrevistado de fazer comentários considerados relevantes sobre a implementação do HACCP na sua empresa. Os entrevistados foram ainda inquiridos sobre os impactos que a pandemia COVID-19 teve na segurança alimentar das empresas. Estas questões basearam-se no questionário “COVID-19 Impacto na Atividade Turística” (AHRESP, 2020) realizado pela Associação Hoteleira, Restauração e Similares de Portugal, uma Instituição de Utilidade Pública. Encontra-se em anexo (**Apêndice 1**) o guião utilizado nas entrevistas seguido da transcrição das mesmas (**Apêndice 2** e **Apêndice 3**).

As entrevistas são fontes essenciais de informação nos estudos de caso, sendo estas conversas guiadas em vez de questionários estruturados, ou seja, apesar de existir uma linha de pensamento atrás da entrevista, a entrevista num estudo de caso não terá uma estrutura tão rígida como a de um questionário, será mais fluída (Yin, 2009). No geral, as entrevistas são usadas quando se pretende estudar relações e comportamentos. Em alguns casos, os entrevistados quando questionados sobre determinado assunto, podem direcionar a investigação para outras áreas, fazendo com que surjam novas temáticas que sejam interessantes examinar no futuro e que ainda não tinham surgido na literatura, parte teórica da investigação (Yin, 2009).

O estudo de caso destas entidades revelou-se ainda mais importante, devido à alteração de contexto que se verificou no último ano com o aparecimento da pandemia COVID-19, que teve um forte impacto na economia, e em particular nas PME que têm uma estrutura de custos mais frágil dada a sua pequena dimensão, necessitando de fluxos de caixa diários para subsistir. A restauração foi um dos setores, senão o setor, que mais sofreu com a pandemia, visto que muitos estabelecimentos não têm tanta facilidade de implementar novas medidas, como o *takeaway*, e por outro lado, não têm capacidade financeira de suportar os custos fixos do estabelecimento - como avenças de contabilidade, de segurança alimentar, ordenado, etc. – resultando por vezes no despedimento dos colaboradores ou mesmo no encerramento dos estabelecimentos.

Capítulo 4

Resultados e Discussão

4.1 - Caracterização das empresas objeto de estudo

Na presente investigação, foram analisadas duas microentidades sediadas no concelho da Covilhã, com o objetivo de investigar o impacto que a segurança alimentar tem na sustentabilidade das PME do setor da restauração. A escolha de estabelecimentos localizados no Interior do país é uma decisão tomada com consciência de que se trata de um mercado com características únicas e interessantes, que contrasta com a normalidade da investigação em Portugal, mais focada no estudo das metrópoles com maior impacto económico. Contudo, esta amostra também foi escolhida por uma questão de conveniência, visto que se trata do distrito de residência da investigadora, sendo que Denscombe (2010) defende que a conveniência não deve ser utilizada como fator exclusivo, mas não se pode ignorar a sua importância para o sucesso da investigação.

As duas empresas escolhidas possuem assim a mesma atividade económica, sendo o seu CAE 56301 – Cafés⁴, não tendo nenhum CAE secundário. Nestes estabelecimentos, os serviços de cafetaria e bar são complementados com o fornecimento de refeições rápidas, tratando-se de estabelecimentos de pequena dimensão, com capacidade inferior a 20 lugares sentados.

De forma a estabelecer uma relação de confiança com os entrevistados e assim obter maior veracidade nas entrevistas, foi garantido aos entrevistados a confidencialidade dos dados e o anonimato do entrevistado e dos seus estabelecimentos. Assim, daqui em diante e durante toda a análise das entrevistas, as empresas e os seus proprietários serão identificados por Empresa A/**Entrevistado A** e Empresa B/**Entrevistado B**.

De forma a poder contextualizar algumas das respostas dadas nas entrevistas e compreender as mesmas, foram recolhidos alguns dados pessoais dos proprietários, dados estes que apenas os categorizam, mas não os identificam, não sendo assim violada qualquer norma de proteção de dados (dados da **Tabela 6**).

Na **Tabela 7** encontram-se alguns dados económicos importantes para a caracterização das empresas.

⁴ CAE 56301 – Cafés: Venda de bebidas e pequenas refeições para consumo no próprio local sem ou com espetáculo. Fonte: CAE-Rev.3 (Instituto Nacional de Estatística, 2007)

Tabela 6 - Caracterização dos entrevistados.

	Entrevistado A	Entrevistado B
Gênero	Masculino	Masculino
Idade	60 – 70 anos	45 anos
Formação académica	Segundo ciclo da escola comercial em administração/contabilidade	12º ano

Tabela 7 - Caracterização das empresas estudadas.

	Empresa A	Empresa B
Início de atividade	Novembro/1988	Julho/2012
Forma jurídica	Empresário em nome individual sem contabilidade organizada	Sociedade unipessoal por quotas
N.º de empregados	2	3
A tempo inteiro	2	1
A tempo parcial	----	2
Remuneração base mensal	Gerentes sem remuneração fixa	600 a 700 €
Avença empresa Segurança Alimentar	700€/ano, paga em mensalidades	140€/ano

Relativamente às entrevistas, as mesmas foram realizadas no dia três e cinco de setembro de dois mil e vinte, tendo sido realizadas nas instalações das empresas durante horário de funcionamento, cumprindo todas as normas de higiene impostas pela DGS.

A Empresa A consiste num café fundado em 1988 e desde então em atividade. Este café de reduzida dimensão, gerido e fundado pelo proprietário, trata-se não só duma referência para os habitantes da cidade, mas também para a comunidade universitária, que tem este café como ponto de encontro para almoços e jantares durante o tempo de aulas, dado que este estabelecimento fornece aos seus clientes um leque de refeições rápidas e económicas. Situado perto do polo principal da Universidade da Beira Interior e dos Serviços Académicos da mesma, o seu público-alvo são os estudantes, tipicamente caracterizados pelos seus rendimentos baixos e pouca exigibilidade no que respeita à segurança alimentar. No entanto, devido à sua antiguidade e presença recorrente no dia-a-dia dos Covilhanenses, este café tem uma carteira de clientes habituais, caracteristicamente na faixa etária entre dos 40 e os 60 anos.

O proprietário, gerente e um dos funcionários da empresa, assume neste estudo a denominação de **Entrevistado A**, trabalha no café a tempo inteiro com a sua esposa, sendo

a única fonte de rendimento do casal desde a abertura, em 1988. Na faixa etária dos 60 anos, o **Entrevistado A** começou a exercer a atividade de cafetaria muito antes das normas de segurança alimentar existirem, pelo que se trata de um caso de estudo interessante dado que permite analisar não só o impacto do contexto atual na atividade de uma microempresa no setor da restauração, como permite ainda fazer uma avaliação histórica sobre o setor na conjuntura nacional e mais especificamente numa empresa situada no interior do país.

O **Entrevistado A** é formado na área de Gestão e Contabilidade, fator que facilitou o estudo de caso dado que o conhecimento da linguagem técnica no que respeita a termos de segurança, HACCP e contabilidade permitiu que a entrevista ocorresse de forma mais fluída e o entrevistado se sentisse à vontade para falar sobre a problemática. Neste estudo de caso, o entrevistado mostrou-se disposto a falar sobre todo e qualquer assunto relacionado com a empresa, sendo que o obstáculo tão evidenciado na revisão de literatura, que reside na difícil obtenção de informação em PMEs, não se fez sentir neste caso específico. Este foi um fator decisivo para a seleção desta entidade como estudo de caso

No que respeita ao estabelecimento em si, atualmente, este café, além de estar totalmente equipado com equipamento para a preparação de alimentos novos, como arcas congeladoras calibradas e limpas, adaptou-se à conjuntura atual, tendo reduzido a sua capacidade de 30 para 4 clientes, foram instalados uma proteção de vidro não estilhaçável entre a parte de fora do balcão e a parte de preparação de alimentos, vários dispensadores de álcool gel bem como um espaço que se encontra fechado, para, caso seja detetado uma suspeita por infeção de COVID-19, o cliente ficar isolado até à chegada dos serviços de urgência. Nesta empresa tive acesso ao Plano de Contingência que o proprietário conseguiu desenvolver com uma empresa de consultoria de higiene e segurança alimentar, dado que a empresa responsável pela implementação, controlo e monitorização do HACCP no estabelecimento não disponibilizou esses materiais, nem deu formação para a execução dos mesmos.

A **Empresa B** corresponde a um café fundado em 2012, numa freguesia pertencente ao concelho da Covilhã, um pouco mais distante do centro da cidade. Assim sendo, localizando-se na avenida principal dessa freguesia, os seus clientes habituais incluem todos os habitantes da freguesia, bem como as pessoas de fora da freguesia que trabalham na mesma. Este café, além dos serviços de cafetaria, também serve refeições rápidas bem como pequenos-almoços e lanches.

O seu proprietário, o **Entrevistado B** não possui qualquer formação académica na área da gestão, tendo completado o ensino secundário regular. Apesar de ser a sua principal fonte de rendimentos, o **Entrevistado B** também tem uma pequena produção agrícola de produtos, que, por vezes, disponibiliza no seu estabelecimento, mas não nos serviços de cafetaria e restauração, visto que neste setor, o proprietário afirma que apenas se abastece

através da sua cadeia de fornecimento habitual, cumprindo assim as normas de rastreabilidade e segurança alimentar impostas pelo HACCP.

Exercendo esta atividade a título principal apenas há oito anos, denota-se que o entrevistado não tem muita perceção da importância da segurança alimentar no fornecimento de serviços de restauração, achando que esta segurança alimentar é assegurada pelo pagamento de uma avença à empresa de consultoria e pelo cumprimento das normas de distanciamento social exigidas atualmente pela DGS. O proprietário não investiu na alteração do espaço aquando da compra do estabelecimento, denotando-se a deterioração de alguns componentes de preparação dos alimentos, bem como a mistura de alimentos frescos com congelados. Estas observações foram possíveis através do contacto que a investigadora teve com o proprietário, de forma a conseguir recolher dados e marcar uma entrevista.

Neste estudo de caso em particular, a obtenção de informação foi muito mais difícil quando comparada com o estudo de caso da Empresa A. A falta de conhecimento técnico por parte do proprietário, funcionou como uma barreira sendo denotada alguma resistência no que respeita à partilha de informação sobre o funcionamento interno da empresa. Contudo, no que diz respeito a outros assuntos mais gerais, como o estado do setor da restauração no contexto atual, o entrevistado mostrou-se à vontade para falar e dar a sua opinião. Porém, quando o assunto abordado era, por exemplo, os procedimentos usados na empresa no que respeita à limpeza ou do custo da segurança alimentar na empresa, o entrevistado retraiu-se, dando apenas as informações estritamente necessárias.

4.2 - Análise das entrevistas

Na análise das entrevistas foram considerados diversos tópicos que se revelaram importantes na revisão da literatura para a compreensão da problemática. Por outro lado, dada a alteração do contexto socioeconómico, revelou-se de extrema importância a incorporação de algumas questões sobre a pandemia COVID-19, dado que se trata de uma ameaça à segurança alimentar, sendo um contexto de investigação interessante para o futuro. Neste caso, algumas perguntas foram realizadas de forma a entender o impacto que o estado pandémico teve nas PME do setor da restauração, sendo que este setor é um dos mais afetados.

Assim sendo, serão analisados os seguintes tópicos:

- Conhecimento de HACCP/segurança alimentar.
- Benefícios e vantagens percecionados.
- Custos e desvantagens percecionados.
- Dificuldades na implementação e manutenção do sistema.

- Formação.
- Segurança alimentar e COVID-19:

- (1) impacto na faturação;
- (2) apoios;
- (3) medidas implementadas;
- (4) principais dificuldades.

4.2.1 – Conhecimentos de HACCP/Segurança Alimentar

No estudo de caso A o entrevistado evidencia conhecimento técnico no que respeita a segurança alimentar e perceção da importância desta como vantagem *“Eu acho que tudo isto, embora tendo custos e custos difíceis de suportar, foi bom para nós e para os nossos clientes, para os consumidores, porque salvaguarda muita coisa. Havia muita coisa que nós não sabíamos, fazíamos pensando que fazíamos bem, e não estávamos a fazer. (...) Isso foi muito bom porque, por exemplo, eu recorde-me numa das formações que quando perguntaram o que é que, por exemplo, a nível de conservação o que é que conservava melhor, se era o calor se era o frio, e o que é que matava as bactérias e o que não matava. Nós pensávamos que, até havia um dito já muito antigo que dizia que o frio matava tudo, vinham as geadas matavam os bichos todos e nós agora sabemos que não é verdade.”*

Outro momento onde se denota o conhecimento do **Entrevistado A** no que respeita a segurança alimentar, foi quando questionado sobre a prevenção no contexto pandémico este evidenciou que a proteção que colocou no balcão em vez de ser acrílico, *“é vidro que tem uma película por dentro que é inquebrável, portanto, este vidro parte também mas não estilhaça”*, demonstrando assim que tem conhecimento sobre os procedimentos de HACCP no que respeita a perigos físicos que compreendem fragmentos de vidro, metal, plástico ou madeira, pedras, agulhas, espinhas, cascas, areia, adornos bem como outros materiais estranhos que possam causar dano ao consumidor.

Por sua vez, no que respeita a conhecimentos em segurança alimentar, o **Entrevistado B** não tem qualquer formação específica em gestão, sendo todo o seu conhecimento proveniente da experiência. Assim, o operador vê a segurança alimentar como algo não muito significativo e apenas necessário para o cumprimento da legislação e para evitar auditorias e coimas por parte das entidades competente, como é exemplo a ASAE.

4.2.2 – Benefícios e vantagens percecionados

Quanto à perceção de benefícios resultantes da implementação do HACCP, o **Entrevistado A** percebe o sistema como uma vantagem para o funcionamento do seu estabelecimento, afirmando que a formação associada é uma mais-valia *“a nível de*

formação há sempre coisas novas, sempre coisas que estou a aprender e eu sou apologista da formação, sou apologista do HACCP, das novas medidas acho que foram corretíssimas e vieram mesmo a calhar” defendendo que a implementação dos sistemas nas empresas e a consultoria deve ser prestada por *“técnicos competentes, por gente com formação”*.

Em relação ao estudo de caso B, o entrevistado também percebe vantagens inerentes à utilização do HACCP, argumentando que esta ferramenta aumentou a qualidade dos serviços prestados *“porque foram implementados planos monitorizados de controlo de temperaturas, de bens alimentares, de validades e assim”* sendo assim mais fácil controlar possíveis riscos.

Outra vantagem percebida pelo **Entrevistado B** é a formação que a empresa de segurança alimentar dá durante o ano. Esta formação é de carácter obrigatório, sendo normalmente constituídas por duas sessões com uma duração variável, dependendo dos módulos que são abordados.

4.2.3 – Custos e desvantagens percebidos

O **Entrevistado A** assume que os custos com o sistema de segurança alimentar são significativos e uma das principais dificuldades para a gestão do estabelecimento, referindo que *“ele [o representante da empresa de segurança alimentar] veio cá receber há pouco tempo e eu disse-lhe que tínhamos que rever os preços, porque é muito dinheiro”*. O entrevistado tem um custo anual de cerca de mil euros, sendo este valor pago de forma mensal através de uma avença.

O **Entrevistado A** considera mesmo que o único inconveniente dos sistemas de segurança alimentar são os custos que implicam, *“não compreendendo como é que as associações comerciais não possuam recursos que ajudem os estabelecimentos de menor dimensão”*. Relativamente à avença paga mensalmente, o **Entrevistado A** é da opinião de que *“é um custo exagerado”*, dizendo até que enquanto a empresa de segurança alimentar ganha imenso dinheiro com os serviços que presta, as microempresas do setor, como a sua, estão *“a esfolar-se para isso tudo, aqui tramados da vida para pagar”*, caracterizando a empresa que lhe presta o serviço como sendo *“das que se cobra melhor, não significa que seja a melhor, é a que cobra mais”*.

Concluindo, a percepção do **Entrevistado A** sobre a empresa de segurança alimentar que lhe presta os seus serviços de consultoria, manutenção e controlo do sistema HACCP é de que a empresa é competente e presta um serviço de qualidade, porém que tem um custo muito elevado, insustentável para a estrutura empresarial do seu estabelecimento, representando a avença o custo fixo mais elevado que a empresa tem.

Relativamente ao estudo de caso B, o **Entrevistado B** tem uma postura completamente diferente, começando por dizer que relativamente aos custos de implementação do sistema

HACCP estes foram “*praticamente nenhuns, só mesmo a mensalidade, não alterámos nada*” assumindo que relativamente ao orçamento inicial gastou menos do que tinha previsto. Neste estudo de caso, o custo com a segurança alimentar é de 140€, sendo pagos através de uma avença anual a uma empresa de segurança alimentar, distinta da do primeiro caso de estudo. Relativamente a esta temática, o **Entrevistado Apenas** deu respostas curtas e objetivas, maioritariamente de sim ou não, complicando assim o processo de análise.

Relativamente aos custos e desvantagens na implementação do HACCP nas empresas, os dois estudos de caso não poderiam ter opiniões mais contrastantes: enquanto para o **Entrevistado A** os custos com a segurança alimentar e o sistema HACCP são um dos custos fixos mais elevados na sua estrutura de custos, tendo dificuldade de conseguir suportar estes encargos, o **Entrevistado B** vê este encargo como insignificante para o seu estabelecimento. Isto deve-se maioritariamente à diferença das avenças suportadas, sendo a avença do estudo de caso B 14% da avença suportada pelo estudo de caso A. Seria interessante numa investigação futura, investigar o porquê desta disparidade de opiniões e de preços dos serviços de segurança alimentar prestados a microempresas do setor da restauração.

Neste estudo, a falta de conhecimento do **Entrevistado B** sobre o que é efetivamente a segurança alimentar e todos os elementos necessários para a assegurar e a falta de formação em gestão, pode contribuir para que este não tenha a perceção de quais os custos efetivamente relacionados com o sistema HACCP. Através da observação do local e a frequência do mesmo por um período contínuo de 9 meses, é possível inferir que o **Entrevistado B** não cumpre todas as etapas e todos os processos do sistema HACCP, tendo problemas críticos no estabelecimento, tais como por exemplo a falta de ventilação apropriada, a falta de um local protegido e unicamente dedicado para a manipulação de alimentos, entre outros.

4.2.4 – Dificuldades na implementação e manutenção do sistema

Aquando da implementação do sistema HACCP em 2006, o **Entrevistado A** assume que “foi um choque bastante grande porque mexeu com tudo aquilo que tínhamos, com as despesas que já tínhamos inerentes a isso [segurança alimentar], e ainda mais essa aí, foi o cabo dos trabalhos, foi complicado”. Apesar de assumir que em termos de legislação e procedimentos era tudo muito novo, o investimento em equipamentos e instalações não foi um problema visto que já tinham os “alvarás emitidos pela câmara municipal” relativamente às instalações sanitárias e posteriormente à utilização.

O **Entrevistado B** não referiu qualquer dificuldade na implementação e manutenção do sistema HACCP, referindo que apenas “*abrimos de novo*”, i.e., aquando da abertura em

2012 o local já tinha sido anteriormente um estabelecimento com a mesma estrutura e atividade, portanto não foi necessário fazer qualquer alteração às instalações nem foi necessário comprar equipamento, dado que o estabelecimento já se encontrava equipado.

4.2.5 – Formação

No que respeita à formação, é o único ponto no qual existe conformidade nos dois estudos de caso: ambos os entrevistados defendem que a formação ministrada pelas respetivas empresas de segurança alimentar representa a vantagem mais significativa resultante da implementação do sistema HACCP.

4.2.6 – Segurança alimentar e COVID-19

i) Impacto na faturação

Ambos os estabelecimentos encerraram durante o estado de emergência decretado pelo Presidente da República a 18 de março de 2020, i.e., os estabelecimentos encerram entre os dias 18 de março e 18 de maio. Apesar do **Entrevistado B** ter referido na entrevista que reabriu no dia 18 de abril, aquando da transcrição da mesma, esta data foi confirmada junto do entrevistado que acabou por corrigir a informação sendo a data correta o dia 18 de maio. Assim, ambos os estabelecimentos reiniciaram atividade no dia 18 de maio.

Neste período de encerramento imposto pelo governo, a quebra de faturação para as duas empresas foi de 100%. O **Entrevistado A** informa ainda que em maio e junho teve uma quebra de 70%. Relativamente aos primeiros dois meses pôs confinamento obrigatório, o **Entrevistado B** apenas disse que teve quebras na faturação, mas não quantificou.

ii) Apoios

Em relação aos apoios os inquiridos retratam duas situações distintas.

O **Entrevistado A** tentou recorrer ao *layoff* através da segurança social, mas não lhe foi atribuído, não tendo recorrido a mais nenhum apoio. A empresa conseguiu suportar todos os custos inerentes às novas medidas implementadas, porém se não conseguisse suportar os custos, o empresário *“fechava, porque os apoios que se pedem depois têm que ser pagos, porque ninguém dá nada a ninguém, e se já está difícil agora mais difícil se tornaria no futuro”*.

Por sua vez, o **Entrevistado B** também recorreu ao *layoff* tendo sido aprovado, ficando assim com todos os contratos de trabalho suspensos. Porém, o empresário defende que caso não tivesse tido qualquer apoio conseguia suportar os custos acrescidos sem qualquer problema, não tendo por isso recorrido a mais nenhum apoio porque, como o mesmo disse *“não tenho necessidade de tais coisas”*.

Durante o processo de confinamento, a informação sobre os apoios disponíveis foi disponibilizada pelos contabilistas, sendo que as empresas de segurança alimentar não disponibilizaram nenhuma informação neste quesito.

iii) Medidas implementadas

Ambos os estabelecimentos reduziram a sua capacidade de acordo com as normas impostas pela DGS: no caso A a redução foi de 66.66%; no caso B a redução foi de 50%. Esta redução de capacidade teve um impacto significativo na faturação dos dois estabelecimentos.

Relativamente à segurança alimentar, no estudo de caso A o entrevistado assume que o HACCP foi uma ajuda significativa na implementação das normas da DGS no contexto pandémico, tendo sido ainda implementadas novas medidas: *“introduzi o uso de luvas e mais higienização de modo a garantir um cuidado extremo. Por exemplo, nas limpezas eu já uso hipoclorito há bastante tempo, mas enquanto na altura limpávamos uma vez por dia, eu agora limpo quatro vezes”*.

Quando questionado se o sistema de segurança alimentar implementado auxiliou a empresa no cumprimento das normas que a DGS implementou, o **Entrevistado B** respondeu que *“Não, porque foi tudo novo. Mais vezes, a nível de higiene”* referindo que o novo procedimento mais relevante é a *“lavagem das mãos mais vezes durante o dia”*. Com estas declarações, o entrevistado demonstra alguma incoerência e falta de conhecimento em segurança alimentar. Isto é, refere que o HACCP não ajudou a cumprir as normas impostas pela DGS, quando este sistema já assegura o controlo de contaminações cruzadas através das regras de manuseamento dos alimentos, da limpeza de espaços e materiais e da higiene dos colaboradores, porém o entrevistado diz que as normas vieram implementar novos procedimentos. Quando questionado sobre os novos procedimentos fala da *“lavagem das mãos mais vezes durante o dia”* quando a lavagem das mãos é exigida pelo HACCP sempre que se manuseia qualquer tipo de superfície antes e depois de manusear alimentos.

iv) Principais dificuldades

Relativamente às novas medidas impostas pela DGS, passou a ser obrigatório o uso de equipamentos de proteção individual tanto pelos operadores como pelos clientes. Estes equipamentos têm que ser adquiridos pelos proprietários dos estabelecimentos e disponibilizados de forma gratuita aos seus colaboradores. A aquisição dos referidos equipamentos acresceu os custos das empresas do setor da restauração, principalmente nas microempresas que não conseguem escoar para os clientes os seus custos. A aquisição destes produtos teve um impacto diferente nas duas empresas estudadas.

No caso de estudo A, o impacto foi significativo e representa entre 350€ e 400€, contudo segundo o entrevistado *“havia um apoio, mas era preciso comprar equipamento, superior a quinhentos euros, e eu não recorri a ele. Porque eu não ia agora comprar coisas que eu não necessitava, se eu já tinha despesa que me chegasse, ia agora comprar sei lá eu o quê para fazer os quinhentos euros e depois sei lá se de facto eu tinha direito a eles ou não. (...) Mas ainda gastei muito dinheiro”*. Neste ponto o operador refere-se ao programa de incentivo

ADAPTAR que financiava a fundo perdido parte dos investimentos em equipamentos de proteção individual bem como os gastos incorridos com a alteração dos layouts para que estes cumpram as normas impostas pela DGS.

No que respeita ao acesso à informação e formações respeitantes ao novo contexto pandémico e de como exercer a atividade de forma a cumprir todas as normas da DGS e assegurar assim a segurança alimentar e o distanciamento social obrigatório, toda a informação à qual a empresa A teve acesso derivou de contactos com o contabilista. A empresa de segurança alimentar não entrou em contacto com o operador, sendo na sua opinião “*um mau serviço*”, sendo que “*nem um plano de contingência que somos obrigados a ter, que eu tenho que fiz, porque alguém me fez o favor de me facultar e tenho-o ali. Imprimi-o, que eles não me deram, pura e simplesmente*”.

No contexto pandémico, a empresa de segurança alimentar da empresa A não prestou qualquer serviço extra, nem deu qualquer formação ou informação ao proprietário do estabelecimento. O entrevistado conseguiu implementar as medidas e o plano de contingência devido ao seu contacto com contabilistas, resultante da sua formação em contabilidade. É relevante evidenciar que esta empresa não possui contabilidade organizada, i.e., não possui serviços de contabilidade contratados, sendo o proprietário a assumir não só a gestão do estabelecimento, mas também todas as obrigações declarativas, fiscais e contributivas.

A quebra de faturação, resultante do encerramento obrigatório e da redução da capacidade, é a dificuldade mais significativa para as duas empresas estudadas.

Contudo, o **Entrevistado B** não perceciona a existência de mais nenhuma dificuldade, visto que a empresa de segurança alimentar o informou sobre “*a legislação para as aberturas, o que tínhamos que fazer e essas coisas*”. Apesar dos custos terem aumentado com a aquisição de material “*máscaras, viseiras, álcool gel e essas coisas*” o **Entrevistado B** não acha que esses custos sejam significativos, assumindo que teve capacidade para os adquirir sem recorrer a nenhum apoio porque não sentiu necessidade disso.

4.3 - Discussão dos resultados

De acordo com a literatura existente (McSwane & Linton, 2000; Worsfold, 2005), a formação dos proprietários de estabelecimentos de reduzida dimensão do setor da restauração é um fator decisivo para a segurança alimentar e a correta implementação das ferramentas que a asseguram. Este posicionamento foi confirmado pelos estudos de caso apresentados, tendo sido observável que o proprietário com formação em gestão e contabilidade tem uma maior perceção sobre a importância da segurança alimentar aquando comparado com o proprietário sem formação.

Contudo, ambos os proprietários corroboram a importância do sistema de segurança alimentar para a sua empresa, assumindo que esta ferramenta aumentou a qualidade dos seus serviços, de acordo com o que é demonstrado na revisão de literatura (Trienekens & Zuurbier, 2008; Unnevehr, 2006). Outra vantagem que os proprietários evidenciaram ser a vantagem mais significativa do sistema é a formação disponibilizada pelas respetivas empresas de segurança alimentar, discordando assim com o que é defendido por Kane (2011) de que os proprietários de pequenos restaurantes não dão valor à formação.

Relativamente à perceção dos custos referentes à implementação do HACCP, as opiniões são opostas: o **Entrevistado A** assume que se trata de um custo muito elevado para a sua estrutura de negócio, concordando assim com a comunidade científica (Kane, 2011; Karaman et al., 2012; Mensah & Julien, 2011; Singh et al., 2020), já o **Entrevistado B** defende que a implementação e uso do HACCP não tem custos significativos.

Quando abordados sobre o contexto pandémico, os entrevistados vão de encontro à revisão de literatura, assumindo que teve um impacto negativo (Bartik et al., 2020; Brizek et al., 2021; Kim et al., 2021; Kim et al., 2021) existindo quebras de faturação resultantes do confinamento e das restrições de circulação impostas para controlo da propagação do vírus e aumento dos custos conseguintes da implementação de novas medidas de contingência, como por exemplo a aquisição de equipamentos de proteção individual.

No que respeita à segurança alimentar em contexto de pandemia, os proprietários defendem que o sistema HACCP ajudou na gestão dos seus estabelecimentos, visto que facilitou a implementação dos planos de contingência. Apesar do **Entrevistado B** dizer que o HACCP não ajudou na implementação das normas, quando questionado sobre quais as medidas que implementou, este referiu a implementação de procedimentos básicos do sistema HACCP, demonstrando aqui a falta de conhecimento e compreensão do sistema em questão, mas não a inexistência do impacto positivo do HACCP na gestão do estabelecimento em contexto pandémico.

Capítulo 5

Conclusões, limitações e linhas de investigação futura

A segurança alimentar nas PME do setor da restauração origina preocupação pública apesar do desinteresse científico nesta área. Sendo a restauração uma das últimas etapas da cadeia alimentar, fornecendo serviços e produtos diretamente ao consumidor final, é de extrema importância o controlo e garantia da segurança alimentar neste setor, especialmente nas empresas de menor dimensão, caracteristicamente com menos recursos e conhecimentos, onde os proprietários nem sempre possuem a desejável formação académica na área de gestão e/ou a necessária formação em segurança alimentar, sobretudo num período de pandemia.

Neste estudo, para analisar o impacto que a pandemia teve nas empresas do setor da restauração e averiguar de que modo as ferramentas de segurança alimentar ajudaram para uma gestão mais eficiente, foi desenvolvido um estudo empírico qualitativo. O foco da presente investigação centrou-se no estudo do impacto do sistema HACCP nestas empresas. Sendo de carácter obrigatório estabelecer controlos de segurança tendo por base este modelo, o HACCP é por vezes a única ferramenta que as empresas de menor dimensão usam para garantir a segurança alimentar dos seus serviços e produtos.

O estudo empírico realizado apresenta evidências que corroboram e refutam algumas ideias presentes na revisão de literatura. Assim, segundo a literatura existente (McSwane & Linton, 2000; Worsfold, 2005), os proprietários de PME com formação em gestão têm maior perceção da importância da segurança alimentar, o que se verificou nos estudos de caso: o **Entrevistado A**, com formação académica em gestão e contabilidade, demonstrou ter muito mais perceção do impacto da segurança alimentar na sua empresa comparativamente com o **Entrevistado B** que não têm qualquer formação na área. Ambos os entrevistados reconhecem que o HACCP é uma ferramenta que traz vantagens ao seu negócio, principalmente pela componente de formação associada, refutando a literatura (Kane, 2011), no aspeto em que esta defende que os proprietários de empresas de menor dimensão não dão importância à formação em segurança alimentar.

No entanto, corroborando a literatura (Kane, 2011a; Karaman et al., 2012; Mensah & Julien, 2011; Taylor, 2008), o **Entrevistado A** assumiu que o HACCP tem um custo muito elevado e desproporcional à sua estrutura de negócio, sendo quase insustentável. Contrariamente, o **Entrevistado B** não vê o HACCP como um custo significativo. Contudo, através da observação do estabelecimento por parte da investigadora aquando da entrevista, denotou-

se que o estabelecimento não cumpre todas as normas, demonstrando que o proprietário não tem um conhecimento do HACCP que lhe permita perceber o real custo que o HACCP tem para a empresa.

Tendo em conta as questões de investigação definidas na introdução deste trabalho constatou-se que:

Relativamente à pandemia COVID-19, sendo esta provocada por um vírus transmitido através de gotículas, é de extrema importância que o HACCP seja cumprido à regra na preparação dos alimentos, mas também que os estabelecimentos estejam preparados para a receção de clientes. Assim, procurou-se investigar um pouco o impacto que esta pandemia teve nas empresas estudadas, na questão financeira (rendimento e custos) e na questão da segurança alimentar.

Em ambos os estudos de caso, a pandemia teve um impacto negativo, ou seja, provocou uma diminuição significativa da faturação (no período de confinamento, a faturação foi nula, e nos meses restantes sofreu redução); aumento dos custos (compra de equipamentos de proteção individual e modificação do *layout*); e, diminuição do número de pessoas nos estabelecimentos. Relativamente à segurança alimentar, no estudo de caso da empresa A, o proprietário reconheceu que o sistema HACCP ajudou significativamente na implementação das medidas impostas pela DGS, enquanto que no estudo de caso da empresa B, o proprietário assumiu que o HACCP não ajudou em nada a implementação das novas medidas, porém, quando questionado sobre as novas medidas implementadas, este referiu a implementação de procedimentos que são fundamentais para o cumprimento do sistema HACCP num contexto normal.

Relativamente aos apoios disponibilizados durante o período pandémico, os dois estudos de caso tiveram experiências contrastantes. O **Entrevistado A**, com maior necessidade financeira e de tesouraria, não conseguiu recorrer aos apoios disponíveis (e aos quais era elegível). Já no caso do **Entrevistado B**, a sua empresa conseguiu aceder aos apoios apesar de não necessitar deles. Assim, conclui-se que os apoios disponibilizados deveriam ter critérios mais específicos e focados de forma a permitir avaliar a real necessidade das empresas que se candidatam aos mesmos, evitando assim que haja uma distribuição de fundos incoerente.

Estes problemas vão de encontro à literatura relativa à pandemia (Bartik et al., 2020; Brizek et al., 2021; Kim et al., 2021; Kim et al., 2021). Contudo, sendo este um tema tão recente, não existem muitas publicações sobre a temática, muito menos direcionadas especialmente ao setor da restauração. Seria interessante no futuro analisar com mais pormenor o impacto que a pandemia teve e tem neste setor, especialmente no que respeita a novas medidas

implementadas e em como o sistema HACCP já implementado auxilia efetivamente o controlo de propagação do vírus neste setor.

Com este trabalho de investigação, focado em microempresas do setor da restauração, enriqueceu-se a literatura existente, não só pela escolha de empresas de menor dimensão, normalmente ignoradas pela comunidade científica, mas também pela exploração e análise do impacto que a segurança alimentar tem em empresas do setor da restauração com uma estrutura de recursos muito reduzida, especialmente num período tão único quanto o atual – pandémico e pós-pandémico. Assim, objetiva-se ainda com esta investigação abrir portas para a consciencialização de que as pequenas empresas deste setor, apesar de não serem as mais atrativas de investigar, são de extrema importância, constituindo a maioria da massa empresarial portuguesa e sendo uma constante na cultura e nos hábitos dos portugueses.

Quanto às limitações deste trabalho de investigação, nos estudos de caso, encontrou-se alguma resistência na divulgação de informação por parte do **Entrevistado B**, sendo esta situação já identificada em outros trabalhos referidos na revisão de literatura, nomeadamente a dificuldade obtenção de informação em casos de PME.

A dimensão da amostra representa outra limitação deste trabalho. Porém, só foi possível realizar dois estudos de caso devido às limitações impostas pelo contexto atual de pandemia. Numa situação de confinamento obrigatório no país, foi difícil encontrar proprietários que estivessem dispostos a efetuar entrevistas que não fossem presenciais.

Em termos de trabalhos de investigação futura, para além dos temas já identificados atrás, sugerimos uma análise aprofundada dos impactos do sistema HACCP nas PME da restauração, com recurso a uma abordagem de investigação quantitativa, com uma amostra mais significativa, que abrangesse toda a região. Seria interessante comprovar se as diferenças e semelhanças encontradas nestes dois estudos de caso se verificam realmente.

Referências bibliográficas

- Afonso, A. (2006). Metodologia HACCP - Prevenir os acidentes alimentares. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 1(Novembro), 12–15.
- AHRESP, A. da H. R. e S. de P. (2020). *COVID-19 IMPACTO NA ATVIDADE TURÍSTICA - Inquérito 30.abril a 4.maio.2020*.
- Baptista, P., & Antunes, C. (2005). Higiene e Segurança Alimentar na Restauração - Volume II - Avançado. In *Forvisão - Consultoria em Formação Integrada, S.A.* (1ª Edição).
- Baptista, P., & Linhares, M. (2005). Higiene e Segurança Alimentar na Restauração - Volume I - Iniciação. In *Forvisão - Consultoria em Formação Integrada, S.A.* (1ª Edição).
- Bartik, A., Cullen, Z., Bertrand, M., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19? Early Evidence From a Survey. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3570896>
- Bas, M., Yüksel, M., & Çavusoglu, T. (2007). Difficulties and barriers for the implementing of HACCP and food safety systems in food businesses in Turkey. *Food Control*, 18, 124–130. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2005.09.002>
- Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2397–2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>
- Bernardo, F. (2006). Perigos Sanitários nos Alimentos. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 1(Novembro), 6–8.
- Brandão, C. (2007). Factores de Risco em Catering de Eventos. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 2(Maio), 37.
- Brizek, M. G., Frash, R. E., McLeod, B. M., & Patience, M. O. (2021). Independent restaurant operator perspectives in the wake of the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 93(June 2020), 102766. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102766>
- Choi, T. M. (2020). Innovative “Bring-Service-Near-Your-Home” operations under Corona-Virus (COVID-19/SARS-CoV-2) outbreak: Can logistics become the Messiah? *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 140(March),

101961. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101961>

Correia, A., Dias, C., Simões, D., & Ramos, V. (2020). Plano Nacional de Preparação e Resposta à Doença por novo coronavírus (COVID-19). In *Direção-Geral da Saúde*.

Correia, C. B., Cunha, I. C., Coelho, A., Maia, C., Pena, C., Bonito, C. C., Flores, C., Moura, I. B., Sousa, I., Barreira, M. J., Toscano, M. M., Furtado, R., Marcos, S., Santos, S., Lopes, T. T., Saraiva, M., & Castanheira, I. (2019). Investigação laboratorial de surtos de toxinfecção alimentar: dados referentes a 2017. *Boletim Epidemiológico Observações*, 8(25(maio-agosto)), 13–19. http://repositorio.insa.pt/bitstream/10400.18/5551/1/Boletim_Epidemiologico_Observacoes_N21_2018_artigo6.pdf

Cranfield, J. A. L. (2020). Framing consumer food demand responses in a viral pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 68(2), 151–156. <https://doi.org/10.1111/cjag.12246>

Decreto-Lei n.º 113/2006, de 12 de Junho, (2006).

Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide - For small-scale social research projects* (4ª edição). Open University Press, McGraw - Hill Education.

Dev, S. M. (2020). *Addressing COVID-19 impact on agriculture, food security, and livelihoods in India*. IFBRI Blog Guest Post, International Food Policy Research Institute. <https://www.ifpri.org/blog/addressing-covid-19-impacts-agriculture-food-security-and-livelihoods-india>

Dias, B. (2006). Análise dos Riscos na Cadeia Alimentar - Evolução europeia e nacional. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 1(Novembro), 16–18.

Golan, M. S., Jernegan, L. H., & Linkov, I. (2020). Trends and applications of resilience analytics in supply chain modeling: systematic literature review in the context of the COVID-19 pandemic. *Environment Systems and Decisions*, 40(2), 222–243. <https://doi.org/10.1007/s10669-020-09777-w>

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

Hobbs, J. E. (2020). Food supply chains during the COVID-19 pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 68(2), 171–176.

<https://doi.org/10.1111/cjag.12237>

- Hu, K., Liu, J., Li, B., Liu, L., Gharibzahedi, S. M. T., Su, Y., Jiang, Y., Tan, J., Wang, Y., & Guo, Y. (2019). Global research trends in food safety in agriculture and industry from 1991 to 2018: A data-driven analysis. *Trends in Food Science and Technology*, *85*, 262–276. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2019.01.011>
- Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas - Rev.3*.
- NP EN ISO 22000:2005 - Sistemas de gestão da segurança alimentar - Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar, (2005). www.ipq.pt
- ISO 22000:2018 - Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain, (2018).
- Kane, K. (2011). Evolving methods of HACCP: Costs and benefits. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *3*(5), 413–421. <https://doi.org/10.1108/17554211111185782>
- Karaman, A. D., Cobanoglu, F., Tunalioglu, R., & Ova, G. (2012). Barriers and benefits of the implementation of food safety management systems among the Turkish dairy industry: A case study. *Food Control*, *25*(2), 732–739. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2011.11.041>
- Khatri, Y., & Collins, R. (2007). Impact and status of HACCP in the Australian meat industry. *British Food Journal*, *109*(5), 343–354. <https://doi.org/10.1108/00070700710746768>
- Kim, J., Kim, J., & Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, *92*(October 2020), 102752. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102752>
- Kim, K., Bonn, M. A., & Cho, M. (2021). Clean safety message framing as survival strategies for small independent restaurants during the COVID-19 pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *46*(February), 423–431. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.016>
- Knight, A. J., Worosz, M. R., & Todd, E. C. D. (2007). Serving food safety: Consumer perceptions of food safety at restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *19*(6), 476–484.

<https://doi.org/10.1108/09596110710775138>

- Larue, B. (2020). Labor issues and COVID-19. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 68(2), 231–237. <https://doi.org/10.1111/cjag.12233>
- Leitão, S. (2006). Código de Boas Práticas - Um instrumento útil para a Restauração. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 1(Novembro), 46–47.
- Mariano, G., & Cardo, M. (2007). Princípios Gerais da Legislação Alimentar. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 2(Maio), 46–47.
- McSwane, D., & Linton, R. (2000). Issues and Concerns in HACCP Development and Implementation for Retail Food Operations. *Journal of Environmental Health*, 62(6), 15–18. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-0033851656&origin=reflist&sort=plf-f&src=s&st1=10.1108%2F1755421111185782&st2=&sid=9768e6ff049770bea72084120a25e1b0&sot=b&sdt=b&sl=30&s=DOI%2810.1108%2F1755421111185782%29&recordRank=>
- Mensah, L. D., & Julien, D. (2011). Implementation of food safety management systems in the UK. *Food Control*, 22(8), 1216–1225. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2011.01.021>
- Novais, M. do R. (2006). Noções gerais de Higiene e Segurança Alimentar - Boas Práticas e Pré-Requisitos HACCP. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 1(Novembro), 10–11.
- Oliveira, B. (2007). Qualidade e Segurança Alimentar na Restauração Coletiva. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 2(Maio), 38–39.
- Queimada, M. A. M. Q. (2007). Codex Alimentarius - Dos antepassados à actualidade. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 2(Maio), 43–45.
- Regulamento (CE) N.º 852/2004, de 29 de Abril, Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia (2004).
- Regulamento (CE) N.º 853/2004, de 29 de Abril, Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia (2004).
- Santos, I., & Cunha, I. C. (2007). Patogénicos Emergentes em Alimentos. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 2(Maio), 10–13.

- Saraiva, M., Correia, C. B., Cunha, I. C., Coelho, A., Maia, C., Pena, C., Bonito, C. C., Flores, C., Moura, I. B., Sousa, I., Barreira, M. J., Toscano, M. M., Furtado, R., Marcos, S., Santos, S., Lopes, T. T., & Calhau, M. A. (2018). Investigação laboratorial de surtos de toxinfecção alimentar, 2016. *Boletim Epidemiológico Observações*, 7(21(janeiro-abril)), 24–28. http://repositorio.insa.pt/bitstream/10400.18/5551/1/Boletim_Epidemiologico_Observacoes_N21_2018_artigo6.pdf
- Semos, A., & Kontogeorgos, A. (2007). HACCP implementation in northern Greece: Food companies' perception of costs and benefits. *British Food Journal*, 109(1), 5–19. <https://doi.org/10.1108/00070700710718471>
- Singh, S., Kumar, R., Panchal, R., & Tiwari, M. K. (2020). Impact of COVID-19 on logistics systems and disruptions in food supply chain. *International Journal of Production Research*, 0(0), 1–16. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1792000>
- Soares, E. (2007). Doenças de Origem Alimentar - Infecções e intoxicações. *Segurança e Qualidade Alimentar*, 2(Maio), 6–8.
- Sun, Y.-M., & Ockerman, H. W. (2005). A review of the needs and current applications of hazard analysis and critical control point (HACCP) system in foodservice areas. *Food Control*, 16(4), 325–332. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2004.03.012>
- Surak, J. G. (2007). A Recipe for Safe Food: ISO 22000 and HACCP. *Quality Progress*, 40(10), 21–27. https://search.proquest.com/docview/214758105?accountid=16064%0Ahttp://hw-primo.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/44HWA/44HWA_SP??url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=unknown&sid=ProQ:ProQ%3Aengineeringjournals&atitle=A+Recipe
- Taylor, E. (2008). A new method of HACCP for the catering and food service industry. *Food Control*, 19(2), 126–134. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2007.02.013>
- Taylor, E., & Taylor, J. Z. (2004). Perceptions of “the bureaucratic nightmare” of HACCP: A case study. *British Food Journal*, 106(1), 65–72. <https://doi.org/10.1108/00070700410515217>
- Taylor, J. (2011). An exploration of food safety culture in a multi-cultural environment: next steps? *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(5), 455–466. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/17554211111185836>

- Trienekens, J., & Zuurbier, P. (2008). Quality and safety standards in the food industry, developments and challenges. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 107–122. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.050>
- Unnevehr, L. J. (2006). Food safety as a global public good. *International Association of Agricultural Economists Conference*. <https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2007.00241.x>
- Unnevehr, L. J., & Jensen, H. H. (1999). The economic implications of using HACCP as a food safety regulatory standard. *Food Policy*, 24(6), 625–635. [https://doi.org/10.1016/S0306-9192\(99\)00074-3](https://doi.org/10.1016/S0306-9192(99)00074-3)
- Worsfold, D. (2005). A survey of food safety training in small food manufacturers. *International Journal of Environmental Health Research*, 15(4), 281–288. <https://doi.org/10.1080/09603120500155807>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4^a edição). SAGE Inc.

Apêndices

Apêndice 1 – Guião da Entrevista para os Estudos de Caso

SECÇÃO A – Caracterização da empresa e do inquirido

1. Género do proprietário do estabelecimento: _____
 2. Idade do proprietário do estabelecimento: _____ anos
 3. Formação académica do proprietário do estabelecimento: _____
 4. Data de início de atividade. ____/____/_____
 5. Forma jurídica do estabelecimento: _____
 6. Selecione o CAE principal do estabelecimento: _____
 7. Caso exista, selecione o(s) CAE(s) secundário(s) do estabelecimento:

 8. Número de empregados do seu estabelecimento. _____
- 9 - Qual é tipo do contrato de trabalho que tem com os seus empregados?
Trabalho a tempo inteiro (*Full-time*). (nº de empregados:_____)
Trabalho a tempo parcial (*Part-time*). (nº de empregados:_____)
- 10 - Qual a remuneração base mensal média dos seus empregados? (intervalo de valores)

SECÇÃO B - Sistema de Segurança Alimentar implementado na empresa

QUESTÃO 1: Na sua empresa, qual é a ferramenta de segurança alimentar que usam? Código de Boas Práticas ou o HACCP?

QUESTÃO 2: Na implementação do sistema de segurança alimentar, recorreu a uma empresa especializada ou agiu de forma independente? Se sim recorreu à empresa especializada, quais foram os critérios para a seleção dessa empresa?

QUESTÃO 4: Após o processo de implementação, manteve o contacto com a empresa de consultoria?

QUESTÃO 5: Se continuou a contratação dos serviços da empresa de consultoria, qual é a avença e a sua periodicidade?

_____, ____€

SECÇÃO C – Hazard Analysis and Critical Control Point – HACCP

QUESTÃO 6: Sobre a instalação do plano de HACCP na sua empresa, quais foram os custos financeiros incorridos?

QUESTÃO 7: Dos custos que mencionou na questão anterior, quais foram, na sua opinião, os mais significativos para a sua empresa?

QUESTÃO 8: Em relação ao orçamento original, houve alguma ação que custou mais do que previsto?

QUESTÃO 9: Em relação ao orçamento original, houve alguma ação que custou menos do que previu? Se sim, qual?

QUESTÃO 10: Aquando da implementação do sistema de segurança alimentar na sua empresa, quais foram as maiores dificuldades que enfrentou?

QUESTÃO 11: Quais foram as vantagens que percecionou na sua empresa resultantes da implementação do sistema de segurança alimentar? (enumere-as) Que benefícios trouxeram para a empresa essas vantagens, em termos financeiros e operacionais?

QUESTÃO 12: Acha que a implementação do sistema de segurança alimentar melhorou a qualidade geral dos seus produtos e serviços?

QUESTÃO 13: Qual foi o motivo que o levou a não implementar o sistema HACCP na sua empresa?

SECÇÃO D – COVID-19 – IMPACTO NA ATIVIDADE DA RESTAURAÇÃO

SUBSECÇÃO D.1 – Funcionamento da empresa durante o confinamento

Questão 14: Encerrou temporariamente a empresa? Se não encerrou, em que regime funcionou?

SUBSECÇÃO D.2. – Faturação

Questão 15: Esteve algum mês sem faturar?

Questão 16: Nos meses em que faturou, qual foi a quebra de faturação?

Questão 17: Consegue suportar os encargos sem apoios?

Questão 18: Caso não conseguia suportar os encargos, pondera avançar com a insolvência da empresa? Se sim, quantas pessoas serão despedidas?

SUBSECÇÃO D.3. – *Layoff*

Questão 19: Recorreu ao *layoff*? Se sim, qual foi o motivo?

Questão 20: Se recorreu ao *layoff*, este foi aplicado a todos os trabalhadores da empresa?

Questão 21: Caso o *layoff* não tenha sido aprovado, teve capacidade para pagar salários?

SUBSECÇÃO D.4. – Linhas de apoio financeiro

Questão 22: Recorreu a linhas de apoio? Se sim, a que linha recorreu?

Questão 23: O processo foi aprovado? Se sim, o dinheiro já foi disponibilizado?

Questão 24: Qual foi o motivo para recorrer às linhas de crédito

SUBSECÇÃO D.5. – Reabertura

Questão 25: Quando reabriu, reabriu com 50% da capacidade? Se não, qual foi a taxa de capacidade que utilizou?

Questão 26: Quando reabriu, todos os trabalhadores voltaram ao ativo?

Questão 27: Tem condições para adquirir EPI's?

Questão 28: Consegue manter a atividade sem apoios do Estado?

SECÇÃO E – Segurança alimentar e COVID-19

Questão 29: Quais foram os impactos que o COVID-19 teve para a sua empresa no que respeita a:

29.1 Novas medidas de segurança

29.2. Aumento dos custos e/ou redução de rendimento.

Questão 30: Na sua opinião, quais foram as maiores dificuldades que a sua empresa enfrentou durante o período de pandemia?

Questão 31: Recorreu a algum apoio relacionado com o COVID-19? Se sim, obteve essa informação/auxílio através da empresa de segurança alimentar ou através do seu contabilista?

31.1. Considera que a informação que recebeu foi clara e suficiente para o cumprimento das disposições legais impostas pela DGS?

31.2. Considera que os apoios que recebeu foram os adequados para a manutenção do seu negócio?

Questão 32: Considera que o sistema de segurança alimentar que tem implementado na sua empresa o ajudou a superar e cumprir as exigências da DGS para a reabertura do estabelecimento após confinamento obrigatório?

Questão 33: No que respeita à segurança alimentar, implementou novas medidas na reabertura após período de confinamento obrigatório? Se sim, qual foi o impacto dessas medidas em termos operacionais e orçamentais?

Questão 34: Candidatou-se ao projeto ADAPTAR? Se sim, foi aprovado? Achou que o apoio foi suficiente às alterações que teve que fazer na sua empresa?

Apêndice 2 – Entrevista Empresa A

Mariana (M): O sistema foi implementado de forma independente ou com alguma empresa de consultoria?

Entrevistado A (E.A): Com uma empresa.

M: E a avença é de que valor?

E.A: A avença ronda os valores de 700 euros sem IVA. Ah pois, é muito dinheiro.

M: Uma vez por ano?

E.A: Sim, anual. Porque ela [a avença] divide-se em diversas parcelas.

M: A sua empresa de consultoria disponibilizou algum tipo de formação? De como implementar o sistema?

E.A: Sim, para implementar deram formação e aliás, continuamos com formação ao longo dos anos.

M: E essa formação, é com uma certa frequência?

E.A: Temos 2 vezes por ano.

M: Essa formação, tem custos acrescidos?

E.A: Não, está incluído na avença.

M: E o tempo de duração das formações?

E.A: É capaz de rodar umas 8 horas anuais.

M: Quando tem algum problema e vem cá um consultor, tem que pagar extra por esse serviço ou não?

E.A: Depende do tipo de serviço que for. Por exemplo, imagine que tenho a desinfestação. A desinfestação faz-se, mas se aparecer vestígios de alguma infeção, eu chamo [o consultor] e está tudo incluído, porque eles vêm cá duas vezes por ano e garantem isso.

[2ª PARTE DA ENTREVISTA] (entrevista interrompida por entrada de clientes no estabelecimento)

M: Como disse, o objetivo agora é ver o impacto financeiro de quando abriu a empresa, impacto financeiro e não financeiro, da parte da segurança alimentar. Como disse, agora paga cerca de 700 euros de avença e eu queria saber como é que foi quando abriu: o que é que foi que precisou de fazer?

E.A: Quando abri, tirando de fazer o registo nas finanças - registar a atividade nas finanças, isso não tem custos -, e depois teve então o custo de licença de porta aberta, que era uma licença passada pela Câmara Municipal, que tinha um custo de 5 000 escudos na altura.

M: Era bastante ainda.

E.A: Era, na altura, já era bastante, mas pronto, era só o que tínhamos. Então, tínhamos o parecer favorável da câmara, a câmara dava-nos autorização e depois a simbolização de saúde passava-nos o alvará sanitário na altura, que depois foi abolido mais tarde e esse também não tinha grandes custos, não era significativo.

M: Ou seja, tinha o custo mesmo de abertura, custos depois de segurança alimentar só se fosse com a limpeza normal do espaço?

E.A: Claro.

M: Não tinha nenhum custo acrescido?

E.A: Não.

M: E estes custos de que me falou agora [custos com avença e consultoria], começaram a ser implementados por volta de que ano?

E.A: Com as novas leis da União Europeia.

M: Em 2006 passou a ser obrigatório, sim.

E.A: Portanto, foi preciso fazer a declaração prévia e a partir daí, os processos ficaram demasiado caros porque além de obras exigidas, foi necessário adaptar tudo, tudo em conformidade com as novas normas da ASAE que tudo isso custou muito dinheiro, e foi necessário novo alvará.

M: E o que teve que fazer nesta situação?

E.A: O alvará de utilização passou a ser exigido a partir de 2006 – mais ou menos nessa data, não tenho bem a certeza - mas a partir dessa data que foi necessário desde uma central de incêndio, mais o alarme, depois os extintores, ver tudo, portanto foi tudo revisto. Tem, custos porque há um caderno de encargos, que tem que ser cumprido perante a Câmara Municipal e o Urbanismo e este alvará levou-me a arranjar quase à volta de quatro anos.

M: Quatro anos? É muito tempo.

E.A: Custou muito dinheiro, porque foi necessário fazer um projeto. Só o projeto ao arquiteto custou na altura 1 500 euros.

M: Teve que fazer a remodelação toda do espaço?

E.A: Tudo, tudo. Tudo, desde ar condicionado, portanto tudo isso.

M: Materiais laváveis, superfícies laváveis, ...

E.A: Tudo, tudo isso custou muito dinheiro, e depois, mais o custo depois do alvará passado, para levantar o alvará, licença para levantar, ainda me custou 900 e qualquer coisa euros.

M: E pensa que esses custos podem ser uma barreira significativa, por exemplo, se agora quisesse abrir o café, pensaria duas vezes por causa destes valores?

E.A: Ai mas pensava, e pensava de certeza que pensava. É um investimento mesmo muito grande e é um investimento de alto risco neste momento. É um investimento tal.

M: Exatamente, porque se tem alguma coisa fora da normalidade, não tem apoio nenhum.

E.A: Nada.

M: Então na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a segurança alimentar, em termos de custos, ou seja, coisas que podiam ser mais independentes, do proprietário, e não serem tão certificadas?

E.A: Eu acho que as empresas ao serem obrigadas a meter-se numa empresa que faz estas auditorias [de segurança alimentar], tudo isto se divide: temos HACCP, depois higiene e segurança, avaliação de riscos, medicina no trabalho. Eu não compreendo porque é que eu tenho um médico de família, onde faço a minha consulta ao médico de família regularmente, eu vá a uma empresa para o médico que está ali a medir a tensão, a glicémia, e me dizer que estou apto para o trabalho. Então o meu médico de família não fazia uma consulta destas? Onde não tenho que pagar mais. Assim, tenho que pagar mais uma consulta, tenho que pagar 60€ cada vez que lá vou, todos os anos.

M: E é obrigado pela legislação?

E.A: Porque a legislação assim me obriga. Na avaliação de risco, vem cá um indivíduo e vê, quer dizer, ontem esteve cá um indivíduo a ver se tudo aquilo que eu tenho relacionado com o HACCP está bem, se está tudo registado, os registos, etc, dar assim uma vista de olhos e tal.

M: E isso é da [redacted] [empresa de consultoria em segurança alimentar] ou da ASAE?

E.A: Da [redacted]. Pronto, depois vai-se embora, faz o relatório, estou à espera dele, a ver o que é que lá vem no relatório, e depois, vem outro a ver se o isto [dispensador de toalhetes na cozinha] cai, se não cai; se isto está seguro. E paga-se outra vez. Portanto, digamos que estes 700 euros de que lhe falei, HACCP, avaliação de riscos, segurança alimentar, medicina no trabalho, é tudo para isto. Eu agora não sei se numa abertura destas se se exige aquilo que me exigiram a mim. Agora que há câmara que facilitam mais que outras, aí isso há, agora mais não sei.

M: Sobre o plano de instalação do HACCP, do sistema de segurança alimentar, quais foram os custos financeiros incorridos, os mais importantes?

E.A: Os custos são capazes de rondar, tudo junto, portanto, o conjunto entre formação e tudo, ronda aí uns mil e qualquer coisa euros.

M: E isso sem contar coma avença que paga todos os anos?

E.A: Não, esses custos são mais ou menos mensais, sendo os mil mil e tal euros por ano. Eu não passo mês nenhum sem pagar cento e tal euros. [comentários sobre a empresa de segurança alimentar] Sabe que a [empresa de segurança alimentar] é das melhores... é das que cobra melhor, não significa que seja a melhor, é a que cobra melhor. Eu ainda agora lhes disse, ele veio cá receber agora há pouco tempo e eu disse-lhe que tínhamos que rever preços, porque é muito dinheiro.

M: Em relação ao orçamento original, de quando instalou o sistema de segurança alimentar, qual foi a ação que custou mais do que estava à espera? Que o surpreendeu em termos de custo?

E.A: Surpreendeu porque foi a primeira empresa que apareceu no mercado e foi de facto, foi um choque bastante grande porque mexeu com tudo aquilo que tínhamos, com as despesas que já tínhamos não é inerentes a isso [segurança alimentar], ainda mais essa aí, foi o cabo dos trabalhos, foi complicado.

M: Enquanto implementação do novo sistema de segurança alimentar que agora é obrigatório para todas as empresas, qual foi a maior dificuldade técnica que encontrou? Qual foi a maior dificuldade de implementação do sistema?

E.A: eu acho que foi mesmo, tudo era novo, não é? A face do registo.... As instalações por si só não foi por aí além porque já tínhamos com os novos alvarás emitidos pela câmara municipal as coisas mudaram, porque antigamente tínhamos o alvará sanitário e agora temos o alvará de utilização. Enquanto as habitações têm a licença de habitabilidade, nós temos de utilização, e pronto, já vinham daí [as instalações], foi fácil. A formação em si foi só aceitar o que eles diziam, mas era tudo um mundo desconhecido. Eu acho que tudo isto, embora tendo custos e custos que custam a suportar, mas foi muito bom para nós e para os nossos clientes, para os consumidores, porque salvaguarda muita coisa. Havia muita coisa que nós não sabíamos, fazíamos pensando que fazíamos bem, e não estávamos a fazer. No caso dos congelados, nós por exemplo comprávamos carne e carne, a carne sobra congelasse, e neste momento as coisas não são assim. Nós compramos carne, compramos aquela que vemos precisamos só, e então temos já carne congelada que se compra congelada, devidamente higienizada, para uma falha que haja no fresco. Isso foi muito bom porque, por exemplo, eu recorro-me numa das formações que quando perguntaram o que é que, por exemplo, a nível de conservação o que é que conservava melhor, se era o calor se era o frio, e o que é que matava as bactérias e o que é que não matava. Nós pensávamos que, até havia um dito já muito antigo que dizia que o frio matava tudo, vinham as geadas matavam os bichos todos e nós agora sabemos que não é verdade. Sabemos que de facto são as altas temperaturas, essas é que matam, e quando fizemos um inquérito eu respondia que era o frio e estava errado completamente, e outras coisas mais no meio disso tudo.

[o entrevistado interrompeu o discurso para atender um telefonema]

E.A: Pronto, mas a nível de formação há sempre coisas novas, sempre coisas que estou a aprender e eu sou apologista da formação, sou apologista do HACCP, das novas medidas acho que foram corretíssimas e vieram mesmo a calhar, porque havia muita coisa que.... E ainda há! Ainda há, e nós vemos aquele programa *Pesadelos de Cozinha* que.... Não é?

M: Para si, o único problema desta área [da segurança alimentar] é mesmo o fator custo?

E.A: Sim sim, sem dúvida. Por exemplo, eu não compreendo como uma associação como a minha, como a nossa, na minha área, uma associação empresarial que não tenha por exemplo um médico para fazer a medicina no trabalho.

M: Medicina no trabalho é paga à parte, não é?

E.A: É paga à parte, mas eu já estou a incluir nesses custos. Por exemplo, a avaliação de riscos, porque não têm uma pessoa que faça a avaliação de riscos?

M: Pois, devia ser setorial, porque é uma coisa muito específica do sector.

E.A: Claro! E depois esta gente faz a avaliação de riscos, o que é que fazem? Chega aí o indivíduo e “tal, tal tal”, está tudo bem, já está. E não é assim, devia ser, portanto, eu sou apologista de que o HACCP por técnicos competentes, por gente com formação, tudo bem. O resto também, gente com formação, mas estar dividido. Agora, eles são aglutinadores, têm ali aquilo tudo, aquilo é tudo deles, depois o que sai dali é um custo exagerado, e assim ele tem uma garagem, o senhor da [empresa de segurança alimentar] tem uma garagem cheia de carros de coleção e tem tudo, e nós aqui a esfolar isso tudo, tramados da vida para pagar. Portanto, é um explorador de primeira. Quando há qualquer coisa aí está ele, por exemplo, eu recorro-me tão bem quando apareceu a desinfestação, a desbaratização, veio um rapazinho que tem o leveda lá em baixo, o ricardo, foi quem apareceu primeiro com a DARKCODE, e ele como viu que isto dava dinheiro, comprou a DARKCODE. Entretanto esse ricardo vendeu e abriu uma outra. Ele depois veio cá ter comigo, e disse “amigo António, e tal é assim e assim” e eu disse “olhe desculpe lá, agora não” e ele “ah mas eu até

faço menos 20€” e eu “desculpe lá, mas agora não, acabou” ainda hoje eu vou lá abaixo e ele não me fala. Mas como vê, este senhor aproveitou-se logo. Agora, o forte dele é mesmo a DARKCODE, por causa da pandemia. É ele quem desinfeta os espaços e isso tudo.

M: Pois neste ambiente de pandemia, é uma boa oportunidade. Pronto, agora tenho algumas perguntas para lhe fazer em relação a isso. Sobre o COVID, este período de quarentena, encerrou algum mês?

E.A: Encerrei dois meses, março e abril. Depois abri em maio, quando eles deram autorização.

M: A 50%?

E.A: Sim, mais ou menos.

M: Nestes meses que esteve fechado, não teve qualquer tipo de faturação?

E.A: Nada, zero.

M: Portanto, teve uma quebra de 100%?

E.A: 100% sim.

M: Agora, nestes últimos 2 meses, abriu em maio, junho e julho, achou que teve uma quebra de faturação de quanto?

E.A: Ora nós abrimos em maio, maio junho, devemos ter aí uma quebra de 70%.

M: Conseguia suportar estes custos, de estar fechado e sem apoio nenhum?

E.A: Tive de suportar porque tive de suportar até agora porque não tive qualquer apoio.

M: Caso não conseguisse manter as despesas, recorreria a apoios ou fecharia?

E.A: Fechava. Porque os apoios que se pedem depois têm que ser pagos, porque ninguém dá nada a ninguém, e se já está difícil agora mais difícil se tornaria no futuro.

M: Ok. Recorreu ao *layoff*?

E.A: Pedi o *layoff*, mas não me foi atribuído. Eu não pedi *layoff*, pedi à segurança social e não me foi atribuído, pura e simplesmente. Não me explicaram, disseram só que não tinha direito.

M: A sua empresa é uma sociedade por quotas ou unipessoal?

E.A: É uma atividade em nome individual.

M: Então não recorreu a nenhuma linha de apoio?

E.A: Não, nada. A única coisa que pedi foi à segurança social e disseram-me que não.

M: Quando reabriu, quais foram as medidas que tomou em termos de capacidade?

E.A: Medidas em termos de capacidade de?

M: Porque quando começaram a reabrir os espaços de restauração, disseram que tinham que ter 50% da capacidade normal.

E.A: Sim, portanto aquilo que vê, o espaço que eu tinha, sei lá, se dividirmos em três, trinta e três por cento.

M: O seu café tinha quantas pessoas de capacidade?

E.A: Portanto eu tinha trinta e tal, e neste momento temos 4.

M: Notou um grande impacto?

E.A: Um muito grande, muito grande mesmo.

M: A sua empresa, tem o senhor só como trabalhador?

E.A: Sim, eu e a minha esposa.

M: Os dois fixos, com ordenado?

E.A: Sim, quando dá para isso, quando não dá....

M: São gerentes, não é?

E.A: Sim, somos gerentes.

M: E quando agora abriu, voltaram os dois ao ativo aqui?

E.A: Sim, normalmente.

M: Tinha condições para comprar equipamentos de proteção individual ou foi um custo acrescido?

E.A: Oh, eu tive que comprar, teve um custo acrescido.

M: E significativo?

E.A: Bastante. Mas lá está, mais um apoio, havia um apoio, mas era preciso comprar equipamento, superior a quinhentos euros, e eu não recorri a ele. Porque eu não ia agora comprar coisas que eu não necessitava, se eu já tinha despesa que me chegasse, ia agora comprar sei lá eu o quê para fazer os quinhentos euros e depois sei lá se de facto eu tinha direito a eles ou não. De maneiras que... Mas eu ainda gastei muito dinheiro.

M: Quanto mais ou menos?

E.A: Ora deixe-me ver: 200€ mais, sabe que os preços foram inflacionados também, infelizmente é assim, mas deve ter andado aí na casa dos 350€, não chegou a 400€.

M: Isto considerando já os equipamentos de proteção individual e o acrílico que tem aqui?

E.A: Acrílico não, que isto é vidro [proteção no balcão]. Isso é vidro que tem uma película por dentro que é inquebrável, portante, este vidro parte também, mas não estilhaça.

M: Claro, assim é mais seguro por causa dos alimentos.

E.A: E depois também pensei nisso porque a limpar o acrílico fica baço e este não, limpa-se e pronto.

M: Na pandemia, a maior dificuldade que teve foi mesmo a falta de faturação? Falta de rendimentos?

E.A: Claro, sim, sim.

M: Se recorreu a algum apoio já sei que não recorreu, mas estes apoios que soube que existiram, obteve essa informação a partir da empresa de contabilidade ou da empresa de segurança alimentar?

E.A: Tive única e simplesmente a partir da contabilidade.

M: **A empresa de segurança alimentar não lhe disse nada sobre este processo?**

E.A: Nada nada, nada.

M: **Não teve nenhuma formação?**

E.A: Zero zero zero.

M: **E qual é a sua opinião em relação a isso?**

E.A: Um mau serviço.

M: **Pois, o facto de ter um sistema de segurança implementado, ajudou na implementação das normas da DGS.**

E.A: Claro.

M: **Mas eles [empresa de segurança alimentar] deviam dar uma formação, vir aqui.**

E.A: Eu acho que sim. Acho que sim, mas não o fizeram.

M: **No que respeita à segurança alimentar especificamente, implementou novas normas que não usava antes?**

E.A: Oh, introduzi única e simplesmente o uso de luvas e mais higienização a nível de ter um cuidado extremo, mais enquanto... por exemplo, nós limpávamos, e eu já uso hipoclorito há bastante tempo, mas enquanto na altura limpávamos uma vez por dia, eu agora limpo quatro vezes. Você não imagina as vezes que eu vou à casa de banho com o *spray* e tudo mais, as mesas e tudo. Pronto, é completamente diferente. Mudou muito, muito.

M: **E isso ocupa tempo e dinheiro, não é?**

E.A: É tempo e é dinheiro. Mas o tempo ainda de cá estarmos eu se não tiver clientes tenho que fazer alguma coisa, pronto, aproveito para fazer isso, também. Mas mesmo que tivesse, tinha que arranjar uma maneira. Nós agora quando acabarmos isto, quando você for embora, a primeira coisa que eu faço é ir buscar um paninho e limpar tudo. E nas casas de banho igual: entra alguém, eu passado um pouco vou logo lá. Independentemente de se a pessoa tiver cuidado ou se não tiver cuidado, tenho lá o sabão, tenho papel e tenho lá o desinfetante, tenho tudo, mas mesmo assim...

M: **Agora, há um selo que o Turismo de Portugal passa aos estabelecimentos de restauração que se chama *Clean&Safe*, o senhor aderiu?**

E.A: Sabia, mas não aderi.

M: **Porquê?**

E.A: Não aderi porque eles depois vêm aí chateiam e..., portanto, não só a atribuição do selo, que eles enviavam-no. Mas quem me mandou um *e-mail* com essa informação foi o meu senhorio. O meu senhorio como tem o *hostel* aqui em cima e eu olho por ele, não é? Ele trabalha no Porto, e de maneiras que ele diz-me “olha isto assim assim eu já pedi lá para cima” e eu disse que acho que fez bem e ele “eu vou-lhe mandar o formulário, o senhor peça também”, quer dizer pronto está bem, mas acabei por não pedir.

M: **Não vê que isso seja um benefício?**

E.A: Não, vamos lá ver: benefício é, não sei é se as pessoas notariam muito isso ou senão. Há gente que não liga. Eu depois também como à partida sei aquilo que faço, mas decidi não pedir. Mas eles enviam e sei que já haviam sido retirados não sei quantos.

M: A sério?

E.A: A sério, depois de terem sido emitidos.

M: Foram aprovados e depois foram tirados?

E.A: São aprovados, não é? Vamos lá ver: eu faço o pedido e partimos do princípio que as informações que estou a dar são corretas e etc, mas imagine, eles chegam, fazem um sorteio e vão visitar este, este, este e este, e chegam e as coisas não são assim, retiram-lhe o selo. E não sei se não haverá alguma coima depois por causa disso.

M: Mas mais uma vez, a empresa de segurança alimentar não lhe disse nada sobre isto?

E.A: Nada. Nem um plano de contingência que somos obrigados a ter, que eu tenho que fiz, é deles, porque alguém me fez o favor de facultar e tenho-o ali. Imprimi-o, que eles não mo deram, pura e simplesmente.

M: Se fosse preciso, tinha que pagar esse serviço.

E.A: Não sei, mas não me falaram sequer, nem no plano de contingência.

M: E o plano de contingência é uma coisa obrigatória para agora.

E.A: É obrigatório.

M: E não lhe deram nada?

E.A: Nada, nem me mandaram nada a dizer isto ou aquilo. Só que eu tenho a vantagem de estar lá uma pessoa que está... é o braço direito deles. É conhecido, é amigo, conheço a família toda, e de vez em quando falamos e ele disse olhe vou-lhe mandar isso. Tenho-o ali, imprimi. Com o meu nome, com o CAE com tudo. Tenho-o ali numa capa no caso de aparecer alguém.

M: E esse plano de contingência alterou em que coisas o plano de contingência normal? Porque existe um plano de contingência para algum risco na empresa, não é?

E.A: Sim, portanto desde os cuidados a ter, não é? Por exemplo, quem me forneceu esse plano tem uma casa de banho separada do estabelecimento: tem um estabelecimento, tem duas casas de banho, uma de serviço e uma fora de serviço. Eles renovaram, caso apareça algum caso... aqui se aparecer algum caso, vou ali para cima para a sala, pronto fui eu que a pôs, e depois chamar as entidades competente. Tenho tudo preparado.

Apêndice 3 – Entrevista Empresa B

Mariana (M): Na sua empresa, qual é a ferramenta de segurança alimentar que usa? Tem o HACCP ou o Código de Boas Práticas?

Entrevistado B (E.B): Tenho os dois.

M: Na implementação do sistema de segurança alimentar, recorreu a uma empresa especializada ou implementou de forma independente?

E.B: Não, é uma empresa.

M: Após processo de implementação, manteve contacto com a empresa?

E.B: Sim.

M: Qual é avença que paga e a periodicidade?

E.B: 140,00€, anual.

M: Sobre a instalação do plano HACCP na empresa, quais foram os custos financeiros incorridos?

E.B: Praticamente nenhuns, só mesmo a mensalidade, não alterámos nada.

M: Mas por exemplo, normalmente é preciso mudar a estrutura do sítio, comprar máquinas novas.

E.B: Ah não, abrimos de novo.

M: Do que previu no início, gastou menos?

E.B: Com a implementação do plano HACCP, sim.

M: Quais foram as vantagens que percecionou da implementação do sistema?

E.B: A formação.

M: Dão-vos formação?

E.B: Sim.

M: Têm formação obrigatória durante o ano?

E.B: Sim sim.

M: Quantas?

E.B: Duas.

M: Quantas horas?

E.B: As horas dependem dos módulos.

M: E o que é que acha sobre a segurança alimentar na empresa: aumentou a qualidade dos serviços?

E.B: Aumentou, aumentou a qualidade.

M: Porquê?

E.B: Porque foram implementados planos monitorizados de controlo de temperaturas, de bens alimentares, de datas de validade e assim.

M: É muito mais fácil controlar, não é?

E.B: É.

M: Agora sobre o COVID. Encerrou temporariamente a empresa?

E.B: Sim.

M: Em que períodos?

E.B: Do dia 18 de março ao dia 18 de abril.

M: Durante este período, faturou?

E.B: Não, zero.

M: Então teve uma quebra de 100%?

E.B: Certo.

M: Teve algum apoio?

E.B: Tive.

M: Se não tivesse apoios, conseguia suportar os custos?

E.B: Conseguia.

M: Caso não conseguisse, avançaria para a insolvência da empresa?

E.B: Era o mais provável.

M: Recorreu ao *layoff*?

E.B: Sim.

M: Qual foi o motivo?

E.B: Estar encerrado.

M: Todos os trabalhadores ficaram em *layoff*?

E.B: Todos.

M: E qual foi a situação do contrato? Ficaram todos com o contrato suspenso?

E.B: Ficaram com o contrato suspenso.

M: Recorreu a linhas de apoio?

E.B: Não.

M: Porque não?

E.B: Não, porque não tenho necessário de tais coisas.

M: Quando reabriu, reabriu com capacidade total?

E.B: Não, 50%.

M: 50%, porquê?

E.B: Porque são assim as recomendações da DGS.

M: Quando reabriu, todos os trabalhadores voltaram ao ativo?

E.B: Sim, todos.

M: Com o horário normal?

E.B: Não, com o horário reduzido. Inicialmente foi até às nove da noite.

M: Teve condições para adquirir equipamentos de proteção individual?

E.B: Sim.

M: Na sua opinião, quais foram os impactos que o COVID teve na empresa no que respeita às novas medidas de segurança?

E.B: Nenhuma. Nós não mudámos muito, só a redução de horário.

M: Aumentaram os custos?

E.B: Aumentaram. É preciso máscaras, viseiras, álcool gel e essas coisas aumentam os custos.

M: São esses os custos mais significativos. E teve redução de rendimento, as pessoas deixaram de vir mais?

E.B: Sim, houve quebra de faturação.

M: Qual é a sua opinião em relação a isso?

E.B: A minha opinião em relação a isso? É um bocado o pânico que as pessoas têm.

M: Quais foram as principais dificuldades que a empresa enfrentou em período de pandemia? Apesar de ter conseguido fechar e não ter tido nenhum problema, quais foram as maiores dificuldades?

E.B: Foi mesmo a parte da faturação.

M: Sobre os auxílios, só recorreu ao *layoff* não foi?

E.B: Só.

M: E obteve a informação sobre os auxílios a partir do contabilista?

E.B: Sim, do contabilista.

M: A empresa de segurança alimentar não entrou em contacto consigo, não obteve qualquer informação extra?

E.B: Não. Só a nível de legislação para as aberturas, o que é que tínhamos que fazer e essas coisas.

M: Considera que a informação que recebeu foi suficiente e clara?

E.B: Eu penso que sim, sim.

M: E o sistema de segurança alimentar que já tinha implementado antes, achou que auxiliou à reabertura, de forma a cumprir as normas que a DGS implementou?

E.B: Não, porque foram implementadas novas. Da higiene sanitária, da higiene das zonas comuns e das zonas de contacto.

M: Então não houve muita influência da uma para a outra?

E.B: Não porque foi tudo novo. Mais vezes, a nível de higiene.

M: E nesses novos procedimentos, quais foram os mais relevantes?

E.B: Sei lá, a lavagem das mãos mais vezes durante o dia.

M: Candidatou-se ao projeto ADAPTAR?

E.B: Não.

M: Porquê?

E.B: Não tenho necessidade, os custos também não são assim tão excessivos com álcool gel e com máscaras.

M: Sabe o que é que é o selo *Clean&Safe*?

E.B: Sei.

M: E candidatou-se?

E.B: Não.

M: Porquê?

E.B: Falta de informação.