

# **AVALIAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO E COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS: o caso de uma empresa do segmento de alimentos**

Adriana Luci Camerini (dianacamer@gmail.com)

Leane Maria Filipetto (leane.filipetto@bento.ifrs.edu.br)

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus  
Bento Gonçalves

## **RESUMO**

O presente estudo possui como tema central a gestão da qualidade em relação à sua implantação. Ressaltar a relevância deste tema, quanto a competitividade entre as empresas dentro do mesmo nicho mercadológico, fazendo com que aquelas que obtenham processos bem delineados e estruturados consigam sair na frente das demais, tornando-se líderes de mercado. Esse fator contribui em muito para a questão da qualidade, pois estabelece-se procedimentos de produção, que fazem com que todos sigam um processo em busca de um produto que esteja em conformidade com o que é solicitado pelo mercado, oferecendo a qualidade que os clientes exigem. O objetivo é identificar a importância da implantação da qualidade no processo produtivo por meio das boas práticas de fabricação (BPF) para a competitividade de uma indústria alimentícia localizada em uma cidade da Serra Gaúcha, em fase inicial, através de entrevista aberta analisada qualitativamente entre os funcionários e diretoria da empresa, e ainda levando em consideração os documentos armazenados no Setor de Controle de Qualidade. A maior dificuldade encontrada foi a resistência cultural, sendo esta reforçada através de treinamento de colaboradores. Assim sendo, pode-se concluir que a implementação das BPF's, faz-se necessária para melhor satisfazer o cliente, tornando a empresa mais competitiva e garantindo a saúde de todos.

**Palavras-chave:** Competitividade. Qualidade. Boas Práticas de Fabricação

## **1. Introdução**

O projeto intitulado “Implantação do Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e a competitividade nas empresas”, possui como tema central a gestão da qualidade em relação a sua implantação. Observa-se a relevância deste tema, dado a questão de competitividade entre as empresas dentro do mesmo nicho mercadológico, fazendo com que aquelas que obtenham processos bem delineados e estruturados consigam sair na frente das demais, tornando-se líderes de mercado. A importância das práticas de desenvolvimento tecnológico, na organização vem visando envolver um

público alvo com estilo de atender a expectativas na organização, além do manejo, armazenamento a melhor atitude de investimento em pesquisas, que buscam atender às expectativas do mundo globalizado, onde há procura constante por inovação e padrões de qualidade. (CASTRO, RENATA SAAD DINIZ, 2013).

Neste sentido, faz-se necessário a conscientização e apresentação de práticas relacionados à fabricação ou manipulação dos alimentos, como o manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF), tema deste estudo, que aliado ao conjunto de procedimentos higiênico-sanitários instituídos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) do Ministério da Saúde (MS), pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e pelos órgãos fiscalizadores e reguladores das atividades realizadas nos estabelecimentos produtores e/ou manipuladores de alimentos, visam trazer produtos de qualidade e seguros para consumo da população (RAMOS, 2010).

O objetivo geral foi identificar a importância da implantação da qualidade no processo produtivo por meio das boas práticas de fabricação (BPF) para a competitividade de uma indústria alimentícia localizada em uma cidade da Serra Gaúcha, para tanto os objetivos específicos foram (i) conhecer o que a gestão buscava ao implantar BPF na qualidade; (ii) verificar o conhecimento de BPF pelos funcionários (iii) verificar a percepção de resultados alcançados; (iv) investigar o reconhecimento da melhoria da qualidade do produto; (v) fazer sugestões para melhorias para a empresa.

O manual de BPF proporciona mecanismos de redução de perigos e ações preventivas, é um documento que descreve a metodologia adotada pela empresa para atendimento aos requisitos estabelecidos na legislação vigente, visando à produção de alimentos seguros. Além deste documento, a legislação estabelece a obrigatoriedade de um outro documento, o chamado POP (Procedimento Operacional Padrão), que auxiliam na produção e as regras internas da empresa.

Oliveira (2008) apresenta algumas definições de tática entre as quais se destacam: “é um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente”. Inventam diretrizes e regras estabelecidas com o objetivo de nortear o posicionamento da empresa no seu ambiente, visando determinar metas básicas em longo prazo e os seus objetivos bem como, adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas pelo aperfeiçoamento do processo. É um caminho, uma maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa.

Segundo Miguel (2001) a qualidade nas organizações incorpora não apenas aspectos de inspeção de produtos, mas uma abordagem sistêmica e holística que envolve da engenharia até o marketing. Fiocchi e Miguel (2003) ressaltam que a consciência do papel da garantia da qualidade no processo produtivo é o melhor

caminho para empregar BPF, atender a normas internacionais e às exigências da ANVISA.

Boas Práticas de Fabricação (BPF), tema deste estudo, que aliado ao conjunto de procedimentos higiênico-sanitários instituídos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) do Ministério da Saúde (MS), pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e pelos órgãos fiscalizadores e reguladores das atividades realizadas nos estabelecimentos produtores e/ou manipuladores de alimentos, visam trazer produtos de qualidade e seguros para consumo da população (RAMOS, 2010).

O objetivo geral da investigação foi identificar como ou quais ações a empresa realiza no que se refere a BPF para a competitividade de uma indústria alimentícia localizada em uma cidade da Serra Gaúcha. Para tanto, os objetivos específicos foram: (i) analisar como é abordada a gestão das boas práticas na empresa; (ii) verificar o conhecimento de BPF pelos funcionários (iii) verificar a percepção de resultados alcançados; (iv) investigar o reconhecimento da melhoria da qualidade do produto; (v) fazer sugestões para melhorias para a empresa.

O manual de BPF proporciona mecanismos de redução de perigos e ações preventivas, e é um documento que descreve a metodologia adotada pela empresa para atendimento aos requisitos estabelecidos na legislação vigente, visando à produção de alimentos seguros. Além deste documento, a legislação estabelece a obrigatoriedade de um outro documento, o chamado POP (Procedimento Operacional Padrão), que auxilia na produção e nas regras internas da empresa.

Segundo Psillakis (2006), para a realização de um planejamento desempenho, não basta apenas ter uma idéia de como lidar com um inimigo, mas em um ambiente competitivo, é necessária a participação, o envolvimento e o compromisso de indivíduos pertencentes a diversos níveis da organização para aperfeiçoamento dos processos.

Segundo Miguel (2001), a qualidade nas organizações incorpora não apenas aspectos de inspeção de produtos, mas uma abordagem sistêmica e holística que envolve desde a Engenharia até o Marketing. Fiocchi e Miguel (2003) ressaltam que a consciência do papel da garantia da qualidade no processo produtivo é o melhor caminho para empregar BPF, atender às normas internacionais e às exigências da ANVISA.

O presente estudo serve para verificar a relevância da implantação de um processo de Qualidade no processo produtivo de uma indústria alimentícia da Serra Gaúcha, através das Boas Práticas de Fabricação, na busca de crescimento em um mercado competitivo.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Conceito e definição

Segundo Oliveira (2016), o surgimento de novas tecnologias tem obrigado as empresas a evoluírem em busca da melhoria contínua dos processos e/ou produtos como forma de alcançarem um resultado eficiente por meio de uma postura organizacional mais eficaz. A globalização da economia e o acesso fácil a todo o tipo de informação tem formado clientes cada vez mais exigentes, seletivos e criteriosos. Em função disso as empresas são obrigadas a desenvolver, cada vez mais, estratégias de melhoria contínua que assegurem a busca pela excelência de produtos e processos. Sendo assim, o conceito de qualidade para as empresas é cada vez mais importante na sua atividade.

As indústrias de alimentos precisam estar atentas para atender a demanda de produção, com atualização constantemente em relação aos mecanismos de sua produção. Aliado ao aumento da demanda de alimentos, cresceu o grau de exigência dos consumidores, o que tornou necessária uma nova postura para satisfazer os mercados, assim o consumidor tem se tornado cada vez mais exigente quanto à qualidade do produto final (RIBAS, RIBEIRO, 2021).

Em relação às não-conformidades relacionadas à qualidade e à segurança dos alimentos, tem-se enfatizado cada vez mais a utilização de ferramentas preventivas, em detrimento do controle centrado nos produtos acabados. A utilização de ferramentas para controlar os perigos ligados especialmente à saúde do consumidor, por meio da efetiva identificação e eliminação de riscos, é de extrema importância em todas as etapas da produção de alimentos (HAJDENWURCEL, 2004 *apud* SERAFIM, 2009).

O Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) é o documento que descreve as operações realizadas pelo estabelecimento, incluindo, no mínimo, os requisitos sanitários dos edifícios, a manutenção e higienização das instalações, dos equipamentos e dos utensílios, o controle da água de abastecimento, o controle integrado de vetores e pragas urbanas, controle da higiene e saúde dos manipuladores e o controle e garantia de qualidade do produto final (BRASIL, 2002).

Segundo a ANVISA (2012) (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), as Boas Práticas de Fabricação são um conjunto de procedimentos que devem ser seguidos por manipuladores, produtores e prestadores de serviço, nas indústrias alimentícias, de forma a garantir a integridade e segurança do produto final. Estes procedimentos abrangem desde a chegada da matéria prima,

insumos, processamento, armazenamento e transporte do produto acabado.

Com o aumento da competitividade no mercado alimentício e a valorização das necessidades dos clientes, muitas organizações vêm buscando e implementando políticas de gestão da qualidade, para garantir a satisfação dos seus clientes (NOGUEIRA e DAMASCENO, 2016).

A implantação da BPF, tem em sua essência o objetivo de garantir condições higiênico sanitárias relacionadas a produção. Nesta questão, estão elencados conceitos como estrutura física da empresa como sua localização, o processo de fabricação e a higiene do ambiente desde as instalações, equipamentos, controle de pragas, até o recebimento da matéria-prima. Além disso, está incluso no processo a implantação da higiene dos colaboradores, que precisam atender alguns requisitos, como higiene, vestuário, utensílios e outros, de forma que estejam comprometidos com a produção segura (CAPIOTTO, LOURENZANI, 2010).

O documento é elaborado especificamente para a empresa, da qual contrata um profissional capacitado que descreve todas as etapas de produção e processos, como os mesmos devem ser seguidos pelos colaboradores, com que frequência, citando inclusive o responsável a realizar as tarefas. Após o documento elaborado, o mesmo é monitorado e verificado para que no andamento do dia a dia fique de forma compreensível o seu preenchimento.

Este Manual, é montado por pessoa com conhecimento na área, como por exemplo, um(a) Engenheiro(a) de Alimentos, podendo ser desenvolvido também pelo Responsável Técnico da empresa visto que conhece a área fabril.

Nele deverão estar descritas as operações realizadas pelo estabelecimento, incluindo, no mínimo, os requisitos higiênico-sanitários das edificações; a manutenção e a higienização das instalações, dos equipamentos e dos utensílios; o controle da água de abastecimento; o controle integrado de pragas e vetores; a capacitação profissional, o controle da higiene e a saúde dos manipuladores; o manejo dos resíduos e o controle e garantia de qualidade do alimento preparado (MACHADO *et al.*, 2015 p.16).

Este documento próprio é descrito e tem anexado a ele os POP's, Procedimento Operacional Padrão, nele estão elencadas as instruções ordenadas de cada operação realizada pelo colaborador na hora da produção (CAPIOTTO, LOURENZANI, 2010).

Segunda a ANVISA, as BPF são imprescindíveis em locais onde há produção e industrialização de alimentos, para garantir a qualidade do alimento. Portanto, as empresas alimentícias devem abranger quesitos como a higienização das instalações, dos equipamentos e utensílios, controle de água de abastecimento, dos vetores transmissores de doenças e de pragas urbana, a capacitação dos profissionais, a supervisão da higiene dos colaboradores e manejo correto do lixo (BRASIL, 2004 apud TRÄSEL, 2014, p. 8).

A indústria analisada preconiza as seguintes principais legislações a serem seguidas para elaboração do Manual de Boas Práticas de Fabricação:

- BRASIL, Ministério da Saúde. Portaria nº 326, de 30 de julho de 1997 - Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos.
- Lei do Município;
- BRASIL, Ministério da Saúde, Portaria nº 275 de 21 de outubro de 2002 - Regulamento Técnico de Procedimentos operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos.
- BRASIL, Ministério da Saúde. Portaria nº 2.914, de 12 de dezembro de 2011 - Dispõe sobre os procedimentos de controle e de vigilância da qualidade da água para consumo humano e seu padrão de potabilidade.
- PORTARIA nº 368 de 04 de setembro de 1997, do Ministério da Agricultura e Abastecimento (MAPA). Aprova o Regulamento Técnico sobre as condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Elaboradores / Industrializadores de Alimentos.

Tais procedimentos, são de extrema importância, pois garantem além de segurança na produção, fatores responsáveis acerca da escolha da matéria-prima, que influenciam diretamente na qualidade do produto final. Desta forma, pode-se aferir que a gestão da qualidade é deveras importante dentro de uma indústria, visto que a questão da qualidade de alimentos está relacionada com a satisfação do cliente e à saúde destes. Além disso agregado a este fator, pode-se ocorrer uma melhor gestão de custos, fazendo com que haja uma maior rentabilidade, gerando uma maior competitividade (FIGUEIREDO, NETO, 2001).

## **2.2 A competitividade nas empresas com sistema de gestão de qualidade**

Uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais. Ele também ressalta que a competitividade tem atributos a destacar agilidade, flexibilidade e confiabilidade, que ancorados em um adequado sistema de logística, podem ser utilizados como pilares para a estruturação de estratégias competitivas da empresa (BARBOSA, 1999).

Conforme Vialta (2002), a competitividade no processo produtivo exige, cada vez mais, o aprimoramento e a busca pela perfeição em suas atividades, serviços fornecidos e produtos realizados. As empresas de pequeno porte devem utilizar-se de estratégias competitivas para se manterem no mercado, com lucratividade. A utilização

de instrumentos e conceitos gerenciais modernos, eficazes e eficientes, têm se tornado a estratégia da busca pelo sucesso de uma organização, especialmente a utilização de metodologias que envolvam ferramentas de qualidade.

O cenário de constantes mudanças, alta competitividade e a necessidade de atender ao consumidor de maneira adequada, com produtos e serviços tem sido fatores fundamentais para a inserção de programas de qualidade. Logo, as empresas que não estiverem preocupadas com esta busca pela qualidade poderão ficar à margem do mercado consumidor (FIGUEIREDO, NETO, 2001).

Na melhoria pela competitividade e para manter um bom desempenho econômico, as empresas cada vez mais precisam de um sistema da qualidade, que assim proporcionará um sistema produtivo eficiente, uma melhoria contínua e um aumento de satisfação dos clientes e das partes envolvidas como os colaboradores, fornecedores e sociedade. Para sobreviver a essa competitividade, a busca pela melhoria da qualidade está sendo uma preocupação permanente para as empresas de pequeno porte (FIGUEIREDO, NETO, 2001).

Para se manter na vantagem competitiva a implantação de programas de qualidade nas empresas de pequeno porte é essencial, dessa forma a implantação das BPF como um programa de qualidade é importante, pois ele identifica de forma clara e objetiva os pontos fracos e fortes dentro da empresa, bem como oportunidades de melhoria, todas as etapas, desde a fabricação até a distribuição dos produtos alimentícios, envolvendo distintas escalas de risco ou perigos de contaminação é característica das BPF (FIGUEIREDO, NETO, 2001).

Mesmo sendo uma tarefa difícil num primeiro momento, estabelecer um controle rigoroso da matéria-prima e implantar programas adequados de BPF, a empresa recupera seu investimento rapidamente, ganho em competitividade e a probabilidade de continuar no mercado com mais segurança aumenta, além da melhoria acentuada da organização interna, do nível do treinamento do pessoal e do ambiente de trabalho. Mas, com certeza, a maior recompensa de todas é oferecer ao consumidor produtos mais seguros, nos quais o risco de se encontrar contaminantes é bem mais reduzido, aumentando a satisfação do cliente (GONÇALVEZ, SILVA, 2008).

Assim, o programa deve ser realimentado sistematicamente, com palestras, divulgação de resultados, treinamentos, entre outras formas. Para se obter resultados é preciso manter equipes muito bem treinadas, podendo-se lançar mão de terceirizados. (GONÇALVEZ, SILVA, 2008)

Segundo Vialta (2002), a técnica pode trazer melhoria de qualidade e redução de custos. O autor relata casos de redução de custos iniciais de 15 a 20%, chegando a 40% depois de certo período.

Em pesquisas realizadas por Gonçalves e Silva (2008), conseguiram demonstrar para os envolvidos não só a importância, mas todos os benefícios que o BPF pode

trazer para a empresa. Dessa maneira os colaboradores passaram a ver as mudanças dentro da fábrica de maneira positiva. Perceberam que o Programa BPF abrangia muito mais do que o simples controle de pragas, pois envolve, também, a melhoria de todos os setores da empresa, além de envolver a melhoria das condições de trabalho e saúde física e mental dos funcionários. Por isso, o programa de BPF é tratado como um jogo diário da qualidade no qual o lema é vencer todos os dias.

Para Ferraz et al (1995), a meta da indústria de alimentos em termos de qualidade deve ser a de fornecer um produto em que a qualidade seja estudada, entendida, elaborada, construída, mantida e comercializada ao custo mais econômico e que possibilite completa satisfação do comprador/consumidor. Então qualidade é a produção de um projeto bem elaborado e sem defeitos com um baixo custo, de modo a obter a satisfação das necessidades do cliente, onde em meio a um mercado tão competitivo, é necessário um diferencial para se conquistar novos clientes, atendê-los satisfatoriamente e torná-los fieis à empresa.

O comportamento do consumidor, segundo Solomon (2006, p.24) “é o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidade e desejos”. Esse estudo tem por objetivo compreender todos os estágios do consumo, de modo que possa oferecer produtos e serviços que superem as expectativas dos consumidores.

### **2.3 Boas práticas de fabricação e a gestão da qualidade**

Boas práticas de fabricação são regulamentações estabelecidas pela Administração de Alimentos e Medicamentos para garantir que as indústrias produzam bens seguros para uso civil. Esses regulamentos cobrem o desenvolvimento, a fabricação e o armazenamento, estipulando como os processos devem ser concluídos, controlados e monitorados. Seguir os protocolos de garantia de qualidade BPF ajuda as indústrias a manter altos padrões e entregar produtos que foram testados exaustivamente para garantir a qualidade. O controle de qualidade BPF é crucial para estabelecer procedimentos operacionais sólidos que mantenham a integridade dos produtos. Isso ocorre por causa das estipulações sobre as condições ambientais que correspondem às instalações de teste e armazenamento. Ao garantir que os mais altos padrões sejam atendidos durante os estágios de teste, desenvolvimento e armazenamento, os fabricantes podem esperar mitigar falhas de teste, contaminação desnecessária, erros relacionados a fatores ambientais e desvios prejudiciais (GONÇALVES, SILVA, 2008).

O controle de qualidade BPF também pode ajudar a mitigar a necessidade de recalls ou ações judiciais que podem surgir caso um produto com defeito chegue ao mercado. Por exemplo, os regulamentos de BPF foram promulgados pela primeira vez

pelo governo em 1963, depois que a talidomida quase foi vendida nos Estados Unidos. A talidomida já havia sido associada a mais de 10.000 casos de defeitos congênitos na Europa e, sem os regulamentos resultantes, poderia ter causado problemas semelhantes nos EUA (GONÇALVES, SILVA, 2008).

Costa et al (2014) trazem, resumidamente, as acepções clássicas do termo, de acordo com os estudiosos conhecidos como Gurus da Qualidade:

- a) Na visão de Juran (1999), qualidade consiste na adequação ao uso;
- b) Já para Deming (2000), qualidade significa atender e, se possível, exceder as expectativas do cliente;
- c) Para Crosby (1995), por sua vez, qualidade significa atender às especificações;
- d) Por fim, para Taguchi (1999), qualidade está relacionada ao menor prejuízo causado, visto que toda produção, uso e descarte acarreta prejuízo para a sociedade.

Caracterizadas as particularidades dos serviços, a avaliação da qualidade também ocorre de maneira diferenciada. Para Fitzsimmons (2014), são observados os seguintes critérios: confiabilidade; receptividade; segurança; empatia e tangíveis. Assim, o autor estabelece que a confiabilidade se relaciona com a capacidade de prestar o serviço proposto com confiança e precisão. Desse modo, o consumidor espera pela prestação confiável de um serviço a qual é definida como a que cumpre o prazo estabelecido, os requisitos formais e não apresenta equívocos.

Nesse contexto, um consumidor não pode determinar se um medicamento, cosmético ou alimento é eficaz ou seguro para aplicação ou consumo. Uma das maneiras pelas quais os fabricantes podem ajudar a evitar que produtos defeituosos cheguem ao mercado é realizando testes em c. Embora esta etapa possa ajudar, também não é suficiente por si só (LOPES, 2000).

Um dos aspectos relevantes na BPF diz conceito a abordagem dada aos treinamentos dos funcionários, os quais devem acolher a múltiplos objetivos, dentre eles: diminuição de erros, inclusão no trabalho, aumento de motivação, criação de capacidade de decisão e prevenção de problemas e melhor comunicação. Com isso, é possível alcançar diversos benefícios, dentre eles: aumento da qualidade de produtos, maior produtividade, diminuição de retrabalho e recusados, repetição do trabalho devido a erros, e diminuição de custos operacionais (PEREIRA; BARROCO; VENERENDA, 2004).

Os protocolos de BPF e o treinamento são essenciais para garantir que os produtos sejam manuseados de maneira adequada durante todo o processo de fabricação, sem risco de contaminação. Todas as instalações devem ser bem mantidas e em boas condições, com diretrizes de higiene e sala limpa estritamente respeitadas por todos os funcionários. Todos devem ser treinados em BPF's e saber como não

cortar atalhos durante nenhuma etapa do processo (LOPES, 2000).

Para que uma empresa estabeleça um planejamento é importante que ela tenha uma missão corporativa definida e ou objetivos traçados, com as mudanças diárias de mercado vem sofrendo, a missão ou os objetivos de uma empresa podem sofrer alterações, por isso que o planejamento se torna um processo contínuo de uma organização (MELO, 2005, p. 32).

Embora existam outros métodos de garantia de qualidade, BPF é o único que é obrigatório para os fabricantes seguirem. Por exemplo, as certificações de qualidade ISO são incentivadas, mas não exigidas, para fabricantes de alimentos, medicamentos ou cosméticos. O BPF também é o único a incluir diretrizes relacionadas à verificação de cada processo, ações preventivas, qualificação dos fornecedores e boas práticas laboratoriais, tornando-o completo e abrangente (LOPES, 2000).

Conforme Albuquerque (2015), a era da garantia da qualidade apresentava como verdade que para obter um produto de qualidade o domínio deve se iniciar no projeto e, ampliar até a satisfação do cliente com o uso do produto. A garantia da qualidade se dá pelo gerenciamento adequado da empresa em cada fase do plano ou processo, com o desígnio de eliminar totalmente as falhas para atender o consumidor (CAMPOS, 1989).

O modelo de gerenciamento que busca a eficácia e a eficiência organizacionais é considerado gestão da qualidade. Ele supera o simples controle da qualidade da produção, assim como a qualidade intrínseca de bens e serviços. Partindo disso, a gestão estratégica baseia-se na flexibilidade organizacional de toda a linha de produção para que a demanda do mercado possa ser acompanhada. (PALADINI, 2009).

O controle de qualidade BPF é essencial para muitas indústrias, especialmente aquelas que fazem produtos tópicos ou consumíveis. Sempre certifique-se de conhecer as orientações que afetam o seu setor para evitar o risco de recall, ações judiciais ou sanções. Além disso, se utilizar um depósito externo, certifique-se de que eles também conheçam as diretrizes de BPF e como segui-las (MALUF, MENEZES, 2001).

Por fim, Campos (1989) salienta que só é possível atingir a garantia da qualidade se houver participação efetiva de todas as pessoas da empresa, garantindo a qualidade através da rotina, objetivando a satisfação do consumidor.

A gestão da qualidade é um princípio que se concentra em garantir que os produtos manufaturados sejam adequados para o uso pretendido. Para os alimentos, isso significa garantir que os alimentos atendam às medidas de segurança e qualidade alimentar do AAM. Portanto, não deve haver produtos crus, vencidos ou processados incorretamente que possam prejudicar os consumidores ou causar contaminação (MALUF, MENEZES, 2001).

Segundo Oliveira (2016), a implementação da norma gera vantagens para a

empresa ao nível da organização interna, através da melhoria dos processos com procedimentos de trabalho sistematizados, uma vez que permite melhorar o controle da gestão, aumentando a eficiência da organização. O sistema de gestão após implantado assegurará:

- A melhoria da credibilidade junto dos seus Clientes, pela garantia da conformidade dos processos e dos produtos;
- A melhoria da organização interna, pela definição de processos eficientes e procedimentos de trabalho mais organizados e sistemáticos;
- A maior consciencialização dos colaboradores para o cumprimento das regras e para a melhoria contínua;
- Maior facilidade para trabalhar para clientes/mercados que exijam a certificação do SGQ;
- Realização de registos que demonstram que as atividades são realizadas de forma organizada;
- A gestão dos processos baseada em dados mensuráveis, com objetivos / responsáveis / periodicidade de acompanhamento, etc
- A diminuição do número de erros dos colaboradores;
- A redução do produto não conforme (defeitos recuperáveis e irre recuperáveis);
- A redução dos custos da não qualidade (refugos, retrabalho, devoluções, etc);
- A redução dos desperdícios;
- O aumento da produtividade.

### **3. Metodologia da Pesquisa**

Para estabelecer os parâmetros que foram analisados adotou-se o Manual de Boas Práticas de Fabricação como recurso, em relação a: condições gerais da indústria, recursos humanos, condições ambientais, edificações, instalações e saneamento, higiene no estabelecimento, produção, embalagem e rotulagem, controle de qualidade, registos, entre outros.

A coleta dos dados foi efetuada utilizando-se, como instrumentos: entrevista aberta com diferentes níveis organizacionais da empresa (diretoria e os cinco colaboradores) observações e a análise de documentos do Setor de Controle de Qualidade, conforme descreve (YIN, 2015).

O estudo de caso, por sua vez investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real (YIN, 2015). Segundo Hartley (2004, p. 323), o estudo de caso objetiva “fornecer uma análise do contexto e processos que iluminam as questões teóricas que estão sendo estudadas” e, desse

modo, trata-se de uma atividade heterogênea. Para Creswell (2007), o estudo de caso caracteriza-se pela profundidade da investigação.

Conforme o autor, um Estudo de Caso não precisa conter uma interpretação completa ou exata dos acontecimentos, mas sim, seu propósito é estabelecer uma estrutura para discussão e debate entre os envolvidos. As entrevistas, como constam nos Apêndice I e II, foram elaboradas com base nas normas reguladoras dos órgãos fiscalizadores com a realidade apresentada pela indústria.

Segundo Martins (2008), com a entrevista, é possível obter dados e evidências que podem ser comparados com outras fontes, ampliando o grau de confiabilidade do estudo, além de despertar pontos relevantes sob óticas distintas.

Assim, com o levantamento dessas informações, pode-se observar se todas as pessoas envolvidas na Implantação do Sistema estão com conhecimento necessário e suficiente para dar andamento à Gestão. A entrevista foi realizada de forma aleatória entre as pessoas envolvidas, sem se comunicarem anteriormente sobre o assunto da mesma, na própria empresa analisada.

Para verificar a eficácia e as melhorias de qualidade obtidas com o início da implementação da qualidade no processo produtivo, foram realizadas entrevistas com os diferentes níveis organizacionais da empresa dentre os cargos de auxiliar de açougueiro até ao açougueiro chefe. A fim de explicitar informações que possam contribuir com as BPF, se fez necessário verificar como esse manual de BPF contribuiu para o processo produtivo e como os diferentes níveis da organização percebem as melhorias na qualidade. Assim sendo, a entrevista foi aplicada com o responsável legal (gerência) através de 8 perguntas, monitora do controle de qualidade, responsável técnica e consultora da empresa e dois funcionários, através de 7 perguntas, sendo 5 pessoas ao total.

#### **4. Resultados obtidos**

O estudo foi realizado em uma indústria alimentícia da Serra Gaúcha, situada em Bento Gonçalves, que trabalha no ramo de carnes in natura e embutidos, atuando no mercado gaúcho desde 2015. A empresa em estudo tem nove produtos registrados, tanto na linha de bovinos como de suínos. A empresa optou por ampliar o mercado de atuação, trocando de regime de fiscalização e assim sendo necessária a implantação da gestão da qualidade através das Boas Práticas de Fabricação.

##### **4.1 Documentação e manutenção de registros**

Manter registros completos é uma parte essencial de qualquer empresa e, portanto, uma parte crítica das BPF. Tudo sobre a instalação deve ser documentado de

maneira clara e legível. Todos os documentos devem ser mantidos em um sistema organizado onde os gerentes possam encontrar e consultar facilmente vários aspectos das instalações a qualquer momento (MENDONÇA, JOSE, COSTA, 2004).

POP's vinculados ao Manual de BPF:

POP 01 - Programa de Controle de Água de Abastecimento

POP 02 - PPHO - Operacional e Pré-Operacional

POP 03 - Controle de Integrado de Pragas

POP 04 – Manutenção e Calibração de Equipamentos e Instrumentos

POP 05 - Programa de Controle de Matéria prima, Embalagem e Produto Químico

POP 06 – Saúde, Higiene e Treinamento de Colaboradores

POP 07 - Programa de Controle de Temperaturas

POP 08 - Programa de Controle de Águas Residuais, Efluentes Líquidos e Sólidos

POP 09 - Programa de Controle de Análises

POP 10 - Programa de Controle de Rastreabilidade

POP 11 - Programa de Controle de Recall

POP 12 - PSO - Programa de Procedimentos Sanitários Operacionais

POP 13 - Programa de Controle de Ventilação

POP 14 – Programa de Controle de Iluminação

Cada POP descreve tudo relacionado ao Programa, desde sua frequência de monitoramento, a forma como é realizada, por quem, em caso de não conformidade qual é sua ação imediata, entre outras coisas. Através do acompanhamento das não conformidades, a empresa consegue alinhar os itens de maior frequência e gravidade para corrigirem a ponto de evitarem nova incidência (Manual de Boas Práticas de Fabricação elaborado pela Responsável Técnica do estabelecimento,2021).

## **4.2 Inspeções e auditorias de qualidade**

Além das Boas Práticas de Fabricação, outra etapa que acompanha em todas as instalações são as inspeções e auditorias de qualidade. Ao realizar inspeções e auditorias regularmente, as instalações podem garantir que estão cumprindo adequadamente as BPF's (MENDONÇA, JOSE, COSTA, 2004).

Nesse contexto, a Responsável Técnica faz visitas mensais dentro da indústria e verifica as planilhas para manter o bom andamento da implementação, e dependendo da necessidade, realiza treinamentos.

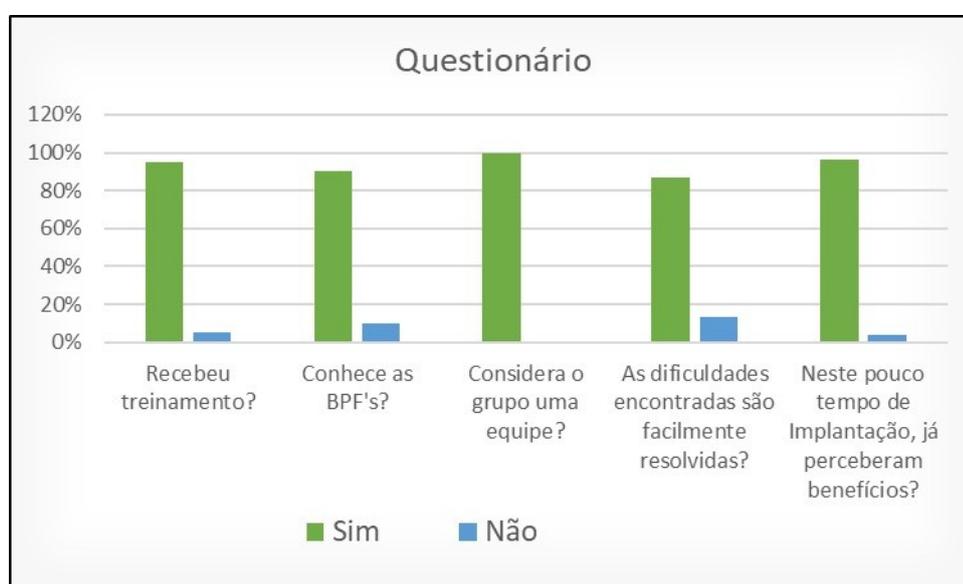
Não existe uma fórmula universal para a implantação de um sistema de auditorias da qualidade. Cada empresa precisa avaliar especificamente as suas necessidades e, em função destas, desenvolver um esquema que seja compatível com

os objetivos estabelecidos. (RAMOS, 1991).

### 4.3 Análise das Respostas dos Funcionários

Esse estudo permitiu analisar, através dos relatos dos funcionários nas entrevistas, quais pontos podem ser aprimorados, para que tanto empresa quanto eles possam obter, em conjunto, resultados positivos e maior qualidade nos produtos elaborados. O gráfico da Figura 1 mostra os resultados obtidos a partir das respostas afirmativas e negativas realizadas no questionário aplicado.

Figura 1 - Resultados do Questionário Aplicado



Fonte: Elaborado por Adriana Camerini (2022)

Segundo os entrevistados, mais de 90% receberam treinamento e já possuíam algum conhecimento nas Boas Práticas de Fabricação, conseguindo assim colocar em prática de forma mais rápida. Quanto ao trabalho em equipe, todos entrevistados (100%) alegam serem uma equipe e estão alinhados quanto ao assunto.

Os funcionários responderam que os benefícios já percebíveis eram a melhoria do produto final e em decorrência disto, uma maior venda no setor comercial. Também melhorou a comunicação interna entre todos setores da empresa, tendo todo o processo padronizado, desde a produção até a venda e isto sendo planilhado para acompanhamento mês a mês.

Foi relatado que é realizado treinamento admissional, periódico e de reforço sobre Boas Práticas de Fabricação ao longo da jornada de trabalho do funcionário, pois isto foi uma dificuldade levantada na entrevista: a necessidade de mudança. Todos

levantaram a questão de resistência, porém que estariam dispostos a se adaptarem ao novo sistema de gestão.

Segundo Netto (2010), o autor diz que a motivação é um fator essencial para que os profissionais possam estar engajados com os objetivos da empresa. Assim sendo, quando questionados quanto às dificuldades que encontrariam ao implantar um novo sistema de Gestão de Qualidade, a resposta mais recorrente e preocupante (80%) seria a capacitação dos envolvidos, da qual teriam de mudar culturalmente alguns pensamentos. Os entrevistados alegaram acreditar na posição da gerência e em seu investimento na Implantação.

#### **4.4 Análise das Respostas do Gestor – Representante Legal da empresa analisada**

Netto (2010) diz que as organizações precisam investir nos colaboradores, desenvolvendo-os e abrindo espaço para seus talentos, e é isto que o gestor da empresa analisada pensa de seus funcionários. A entrevista ao gestor mostrou que o mesmo se interessou na Implantação do Sistema de Qualidade através das Boas Práticas de Fabricação, sendo considerada a mais cobrada pelo setor de fiscalização na indústria, e também já sendo exigência em alguns estabelecimentos do ramo, como por exemplo, padarias e açougues. Após, o mesmo demonstra querer evoluir para outros sistemas de gestão como forma de complementação e evolução.

O responsável legal reforçou no questionário respondido a resistência cultural dos funcionários, principalmente do mais velho da produção, mas acredita que com treinamentos da RT do estabelecimento o mesmo se adeque às normas. Para ele, a maior vantagem obtida através da implantação foi o aumento das vendas, decorrente da melhora da qualidade de seus produtos, pois da forma como estava trabalhando anteriormente, acreditava que não teria outro jeito a não ser fechar a empresa, em virtude da concorrência dentro do município. Assim, ele conseguiu aumentar a gama de produtos registrados a ser vendido e também a cartela de clientes.

Futuramente, busca implantar paralelamente as BPF's o que se chama de APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), da qual será um complemento ao sistema já em andamento.

#### **5. Considerações finais**

As entrevistas se deram aos diferentes níveis hierárquicos, e permitiu concluir que a empresa encontra-se alinhada quanto a implementação das BPF's, de forma, que todos os entrevistados (gerência e funcionários) demonstraram domínio sobre os assuntos relacionados a implementação e que todos concordam sobre a descrição das

etapas realizadas até o presente momento.

Este trabalho estudou uma indústria alimentícia após a implantação das boas práticas de fabricação no sistema de gestão de qualidade, em busca que essa trouxesse desenvolvimento e crescimento para a indústria.

Quanto a competitividade, empresas com fiscalização restrita dentro de um município impacta na ampliação de mercado e conseqüentemente no faturamento, pois existe uma quantidade fixa de clientes que podem ser atendidos. Assim, a implantação na empresa já aumentou a cartela de clientes iniciando a venda dentro de todo estado do Rio Grande do Sul,

Os funcionários estão todos motivados quanto à implementação, sabem dos riscos e das vantagens a qual o Sistema de Gestão irá trazer a todos envolvidos, percebendo um alinhamento entre eles e a gerência.

O responsável legal do estabelecimento está treinado e interessado nas mudanças decorrentes, e já vê as vantagens oriundas do processo. Uma limitação encontrada foi a questão cultural dos funcionários, mas os mesmos são treinados e re-treinados sempre que necessários, e se ainda assim ter resistência, o mesmo é retirado da equipe.

Como proposta de estudos futuros, indica-se realizar a mesma pesquisa com uma amostra maior de entrevistados (funcionários, visto que a empresa irá crescer), possibilitando um estudo mais completo. Além disso, indica-se que esta pesquisa seja utilizada como base para implementação de um novo estudo dentro da indústria a fim de entender melhor as necessidades de seus funcionários e dela mesma, e ter também a possibilidade de estudar o que pode ser melhorado nas suas rotinas de trabalho através dos POP's e Manual de Boas Práticas de Fabricação.

## Referências

ALBUQUERQUE, Anaelia Claudia Rodrigues de Queiroz. **Avaliação da Aplicação do Ciclo PDCA na Tomada de Decisão em Processos Industriais**. 2015. Disponível em: Acesso em: 23 fev. 2022.

ANVISA. **Agência Nacional de Vigilância Sanitária**. 2012 Disponível em: <http://www.infoescola.com/saude/anvisa/>. Acesso em: 30 fev. 2012

BARBOSA, Francisco Vidal. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional: conceitos gerais**. In: RODRIGUES, Suzana Braga et alii. São Paulo, Atlas, 1999.

BERTI, R.C.; SANTOS, D.C. **Importância do Controle de Qualidade na Indústria Alimentícia: prováveis medidas para evitar contaminação por resíduos de limpeza em bebida UHT**. Atas de Ciências da Saúde, São Paulo, v. 4, n.º. 1, pág. 23-38, 2016.

CAPIOTTO, G.M.; LOURENZANI, W. L. **Sistema de gestão de qualidade na indústria**

**de alimentos: Caracterização da norma ABNT NBR ISO 22.000: 2006.** Anais do XLVIII Congresso da SOBER - Sociedade brasileira de economia, administração e sociologia rural, Campo Grande, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência da Qualidade Total.** Belo Horizonte: Bloch Editores S.A, 1989.

CASTRO, SAAD DINIZ. **Boas Práticas de Fabricação (BPF), Análise de tomate e água em restaurantes da cidade de Botucatu.**-SP. 2013. viii, 78 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" , Faculdade de Ciências Agrônomicas de Botucatu, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/101813>>

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COSTA, A. F. B.; EPPRECHT, E.K.; CARPINETTI, L.C.R. **Controle estatístico de qualidade.** São Paulo: Atlas, 2014

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DEMING, William E. **Out of Crisis.** Cambridge: MIT Press, 2000.

FIGUEIREDO, V.F.; NETO, P.L.O.C. **Implantação do HACCP na indústria de alimentos.** Gestão e Produção, v.8 n °1. 2001.

FIOCCHI, C.C.; MIGUEL, P.A.C. **As dificuldades para a implantação de um sistema da qualidade baseado nas boas práticas de fabricação em uma empresa de médio porte do setor farmacêutico: um estudo de caso exploratório.** Artigo. Ouro Preto-MG, 2003.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** 7. ed. São Paulo: Bookman, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** ed. 4, São Paulo: Atlas, 2012.

GONÇALVES, P. M.; SILVA, H. F. **Boas práticas de fabricação - BPF: aplicação em uma indústria de embalagens alimentícias.** Área temática: Gestão de Qualidade. Revista de Administração da FATEA, edição 2008.

HARTLEY, J. **Case study research: Essential guide to qualitative methods in organizational research.** London: Sage, 2004.

JURAN, J. M. **Controle da Qualidade.** 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. reimprimir. São Paulo: Atlas, v. 310, 2007.

LOPES, H. **Boas práticas de fabricação.** Vassouras: SENAI, p.245, 2000.

MACHADO, R. L. P.; DUTRA, A. S.; PINTO, M. S. V. **Boas práticas de fabricação (BPF).** Embrapa Agroindústria de Alimentos. 20 p. Rio de Janeiro, 2015.

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO, Líder Distribuidora de Carnes Ltda, 2021, Bento Gonçalves.

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa n ° 4 de 23 de fevereiro de 2007. **Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Fabricantes**

**de Produtos Destinados à Alimentação Animal e o Roteiro de Inspeção**, 2007.

MARSHALL JUNIOR, Isnard. *Gestão da Qualidade/Isnard Marshall Junior, Agliberto Alves Cierco, Alexandre Varanda Rocha, Edmarson Bacelar Mota, Sérgio Leusin*. - 7. ed. Rev. Ampl. - Rio de Janeiro: Editora FGV, p.196, 2006.

MELO, J. **Plano de Marketing**. Porto Ingleses Hotel, 2005. Disponível em <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Joice%20de%20Melo.pdf>>. Acesso em: 21 de jul. 2021

MENDONÇA, M. M. F.; JOSE, E. B. S.; COSTA, S. R. R. **Estudo da Gestão da Qualidade Aplicada na Produção de Alimentos**. XXIV Encontro Nac. de Eng de Produção Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2004.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: Enfoques e Ferramentas**. Artliber Editora. São Paulo, 2001.

NETTO, Wady Felipe. **Motivação e Comportamento Organizacional nas Empresas**. Projeto A Vez do Mestre, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: < [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/t206051.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t206051.pdf)>. Acesso em: 05/02/2022.

NOGUEIRA, M.O.; DAMASCENO, M.L.V. **Importância do sistema de gestão de qualidade para a indústria de alimentos**. Caderno de Ciências Agrárias. V.8, n.3, p.84-93, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, LIDIA FERNANDA COSTA. **A Importância da Auditoria na Gestão da Qualidade**. Porto, 2016.

PSILLAKIS, Homero Miguel. **Gestão de Marketing**. Ed. Saraiva, 2006.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica da Qualidade - Princípios, Métodos e Processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, A. F.; BARROCO, W. R.; VENERENDA, R. **Gestão da qualidade na indústria farmacêutica**. In: OLIVEIRA, O. J. (org.) *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Thompson. Cap.15. p.211-215., 2004.

RAMOS, A. M.; BENEVIDES, S. D.; PEREZ, R. **Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) - Indústrias Processadoras de Polpa de Frutas**. Viçosa - Minas Gerais, 2010.

RAMOS, ALBERTO W. **Auditorias da Qualidade**. Rio de Janeiro. V.1, n. 2, p. 87-95, 1991.

SANTOS, V.F.N.; ALVES, M.A.A. **Unidades de alimentação e nutrição no Brasil: Conhecendo o perfil de seus pesquisadores**. Revista Científica Linkania Master. v.1, n. 9, p.86, 2014.

SAMARA E MORSH. **Comportamento do consumidor, conceitos e casos**.1.ed.São Paulo.Pearson, 2006.

SOLOMON. Michael R. **Comportamento do consumidor, comprando, possuindo, sendo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

TAGUCHI, GENICHI ET. AL., **Engenharia da Qualidade em Sistemas de Produção**, MacGraw-Hill, 1990.

TRÄSE, K. **Implantação de Boas Práticas de Fabricação em Empresa de Chocolates Artesanais em Arroio do Meio - RS. Centro Universitário Univates.** Curso Técnico em Química. Lajeado, 2014. Disponível em <<https://www.univates.br/tecnicos/media/artigos/Karoline.pdf>>. Acessado em: 08/09/2021.

VIALTA, A.; MORENO, I.; VALLE, J.L. E. **Boas Práticas de Fabricação, Higienização e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle na Indústria de Laticínios: 1 - Requeijão.** Revista Indústria de Laticínios, jan/fev 2002.

Yin, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos** (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 1994.

## **APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO**

**FUNÇÃO: GESTOR**

**DATA:**

1. O que são as Boas Práticas de Fabricação?
2. Quando iniciou a implantação das BPF's na empresa e porque optou por ela?
3. Qual o interesse na implementação da Qualidade?
4. O que levou a empresa a escolher as Boas Práticas de Fabricação como o sistema de gestão da qualidade a ser implementado?
5. Quais as vantagens obtidas que percebeu na empresa?
6. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas durante a implantação do programa da qualidade?
7. A empresa já obteve os benefícios pretendidos com a implementação da qualidade?  
Quais foram eles? Cite alguns:
8. Com a implementação da BPF no programa da qualidade, quais horizontes futuros busca para a empresa?

## **APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE DOS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO**

**FUNÇÃO: FUNCIONÁRIO**

**DATA:**

1. O que são as Boas Práticas de Fabricação?
2. Quando iniciou a implantação das BPF's na empresa?
3. Como aconteceu a implantação?
4. Quais as vantagens percebidas?
5. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas durante a implementação do programa da qualidade para você?
6. Você vê seus colegas como um grupo? Estão todos alinhados ao assunto?
7. Com a utilização do programa de qualidade, percebe que a comunicação interna ficou mais clara, há maior entendimento do que deve realizar na empresa?