



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04
de dezembro 2020

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLANTAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Isabel Santana Borges Ferreira

Engenharia – Universidade de Uberaba (UNIUBE)

Amanda Dornelas Oliveira

Engenharia – Universidade de Uberaba (UNIUBE)

Bárbara Tanise Tavares Guimarães

Engenharia – Universidade de Uberaba (UNIUBE)

Maria Marta Taborda da Rosa

Engenharia – Universidade de Uberaba (UNIUBE)

Nilson José Fernandes

Engenharia – Universidade Federal de Goiás (UFG)

Resumo: As empresas estão buscando a implantação das Boas Práticas de Fabricação (BPF) devido à exigência do mercado consumidor, competitividade e melhoria contínua. Diante disso, este trabalho tem como objetivo avaliar o quanto a cultura organizacional pode influenciar no processo de implantação do programa de BPF em uma indústria. Para isso foi realizado um estudo de caso em uma indústria de alimentos para animais situada no estado de Minas Gerais. Foram realizadas auditorias internas, aliadas a treinamentos e reuniões a fim de que se atingisse o objetivo proposto. Ao final do estudo, todos os setores avaliados haviam atingido a meta de 85% de itens conformes na auditoria. No decorrer do trabalho, foi possível identificar que o principal desafio na implantação das BPF, foi fazer com que os colaboradores entendessem a importância dessa implantação e o quanto os mesmos eram fundamentais para esse processo. Através disso concluiu-se que a cultura organizacional e o papel da liderança são fundamentais para que a empresa atinja seus objetivos.

Palavras-chave: BPF (Boas Práticas de Fabricação), Qualidade, Cultura Organizacional.

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE IMPLEMENTATION OF GOOD MANUFACTURING PRACTICES IN A FOOD INDUSTRY

Abstract: Companies are seeking to implement Good Manufacturing Practices (GMP) due to the demand of the consumer market, competitiveness and continuous improvement. Therefore, this work aims to assess how much the organizational culture can influence the process of implementing the GMP program in an industry. For this, a case study was carried out in an animal feed industry located in the state of Minas Gerais. Internal audits were carried out, combined with training and meetings in order to achieve the proposed objective. At the end of the study, all sectors assessed had reached the target of 85% of items compliant in the audit. During the work, it was possible to identify that the main challenge in the implementation of GMP, was to make employees understand

the importance of this implementation and how fundamental they were for this process. Through this it was concluded that the organizational culture and the role of the leadership are fundamental for the company to reach its objectives.

Keywords: GMP (Good Manufacturing Practices), Quality, Organizational Culture.

1. Introdução

De acordo com Veronezi (2015), as Boas Práticas de Fabricação são um conjunto de procedimentos que, aplicados à manipulação de alimentos, adequam as empresas e estabelecimentos do setor alimentício às normas higiênico/sanitárias e aumentam a segurança e satisfação dos consumidores. No Brasil as Boas Práticas de Fabricação (BPF) são normatizadas, pela PORTARIA Nº 326, DE 30 DE JULHO DE 1997, a qual estabelece os requisitos gerais sobre as condições higiênico-sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos (BRASIL, 1997).

Segundo Marchiori (2015), fatores como exigência do mercado consumidor, melhoria contínua, competitividade e principalmente a segurança alimentar dos seus produtos, fazem com que as empresas busquem a implantação das Boas Práticas de Fabricação. Para o autor, os sistemas de gestão, controle de qualidade e treinamentos dos colaboradores são um diferencial na indústria alimentícia.

Milan, Pretto e Pigozzi (2012) afirmam que muitos estudos têm abordado a relação existente entre a cultura organizacional e as práticas relacionadas à gestão da qualidade e seus processos, como também a excelência e o desempenho da organização. Segundo os autores, o sucesso relacionado às ações que dizem respeito à qualidade, depende da conformidade entre o planejamento estratégico da organização, seus objetivos e a cultura organizacional.

O comportamento das pessoas é um fator que determina os resultados obtidos no processo da gestão da qualidade. O nível de envolvimento da equipe, o qual é de responsabilidade da liderança, reflete o sucesso ou fracasso do sistema de gestão (MEIRA, 2008).

Diante do exposto pergunta-se: a cultura organizacional pode influenciar no sucesso da implantação das boas práticas de fabricação? Este artigo tem por objetivo geral analisar o processo de implantação das boas práticas de fabricação em uma indústria de alimentos localizada no estado de Minas Gerais. Para alcançar o objetivo proposto, foram estabelecidas as seguintes diretrizes de trabalho para a pesquisa: descrever os principais requisitos necessários para implantação das BPF nas indústrias de alimentos; discutir o papel da cultura organizacional e da alta direção no sucesso dessa implantação; analisar como a conscientização dos colaboradores pode auxiliar nesse processo.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: o capítulo 1 contextualiza o assunto abordado no artigo, o capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, momento em que são abordados os aspectos e conceitos sobre gestão da qualidade, requisitos das boas práticas de fabricação, cultura organizacional e o papel do líder como fator de impacto no processo de gestão da qualidade. Em seguida, no capítulo 3 é descrita a metodologia adotada, assim como, as ferramentas utilizadas. Por fim, no capítulo 4, são apresentados os resultados e discussões, apresenta-se finalmente as conclusões no capítulo 5.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Gestão da Qualidade nas Indústrias de Alimentos

Segundo a NBR ISO 9000, gestão da qualidade compreende um conjunto de “atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade”. A gestão da qualidade se fundamenta na visão integrada dos processos, sistemas e recursos disponíveis na organização. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000, p.08).

Qualidade é uma condição de permanência no mercado, deixando de ser somente um diferencial competitivo. Diante disso, as organizações devem adotar uma postura de preocupação contínua com a qualidade de todos seus processos, possuindo uma definição clara, com base nas necessidades e expectativas dos clientes e das possibilidades da organização, do que seria um produto de qualidade (BERTOLINO, 2010).

Promover melhorias contínuas no processo produtivo para atender as expectativas dos clientes é o principal objetivo da gestão da qualidade. “Uma gestão de qualidade eficiente necessita da criação de um conjunto de estratégias e planos de ação com o intuito de acompanhar o desenvolvimento da produção, onde o processo evolutivo da gestão da qualidade é obtido através da interação de toda a empresa por um longo período, de forma contínua e progressiva” (GOBIS; CAMPANATTI, 2012, p.26).

Bertolino (2010) discute o conceito de qualidade especificamente no setor de alimentos sob duas óticas: a qualidade percebida e a qualidade intrínseca. A qualidade percebida está relacionada com o que o cliente espera do produto, ou seja, são as características desejadas, que atraem quem irá consumir, como por exemplo, cor, odor, textura, sabor, além de composição nutricional e características da embalagem. Nesse contexto, a qualidade pode ser avaliada, comparando-se o produto que foi disponibilizado para o cliente, como o que foi planejado pela organização. Já qualidade intrínseca, é aquilo que o consumidor espera como sendo óbvio de um produto, como por exemplo, que não utilize ingredientes proibidos pelos órgãos fiscais, que não contenha contaminantes e que esteja dentro da lei.

Com o objetivo de garantir a qualidade e segurança dos produtos do setor de alimentos no Brasil, existem procedimentos e técnicas, os quais seguem os regulamentos técnicos dos Ministérios da Saúde e da Agricultura que determinam a implantação das Boas Práticas de Fabricação (BPF), Procedimentos Padrões de Higiene Operacional (PPHO), Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e da NBR ISO22000, a qual especifica os requisitos para o sistema de gestão de segurança de alimentos. Para uma boa gestão da qualidade, as auditorias são imprescindíveis, pois garantem a eficiência e o aperfeiçoamento dos processos relacionados à qualidade (GOBIS; CAMPANATTI, 2012).

De acordo com a NBR ISO 9000, a política e os objetivos da qualidade devem ser estabelecidos pela Alta Direção, os quais proporcionam um foco para dirigir a organização, tendo um impacto positivo na qualidade do produto, na eficácia operacional e no desempenho financeiro, resultando assim, na satisfação das partes interessadas. Segundo a norma, a Alta Direção, através de liderança e ações, pode criar um ambiente onde as pessoas estão totalmente envolvidas e no qual o sistema de gestão da qualidade pode operar eficazmente (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2000).

2.2. Boas Práticas de Fabricação

De acordo com a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) as Boas Práticas de Fabricação (BPF) são um conjunto de medidas ou atividades predefinidas que devem ser seguidas com a finalidade de assegurar a qualidade do produto e as condições sanitárias básicas dos estabelecimentos envolvidos em toda a cadeia produtiva de alimentos, ou seja,

produtores primários, processadores ou distribuidores. O foco principal é prevenir danos à saúde do consumidor garantindo a inocuidade dos alimentos, também conhecida como “segurança de alimento”.

A legislação sanitária federal é aplicável a todo o tipo de indústria de alimentos e serviço de alimentação, e também pode haver legislações específicas voltadas às indústrias que processam determinadas categorias de alimentos (ANVISA, 2020). Além da regulamentação, a ANVISA também é responsável por fiscalizar os estabelecimentos a fim de avaliar as condições de funcionamento.

A Portaria nº 326, de 30 de julho de 1997, estabelece os requisitos gerais sobre as condições higiênico-sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação (BPF) para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos.

Abaixo da legislação geral têm-se as legislações específicas que cada segmento no ramo da Indústria Alimentícia possui e deve ser seguida. Para as indústrias destinadas a alimentação animal a legislação utilizada é a Instrução Normativa 4/2007, que é a regulamentação técnica que descreve sobre condições higiênico-sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos destinados a alimentação animal (BRASIL, 2007).

“O manual de Boas Práticas é específico para cada estabelecimento e deve ser elaborado de acordo com a realidade de cada um. Além da identificação da empresa responsável técnica e demais dados que a caracterize, o manual segue os princípios descritos nas regulamentações técnicas, sendo alguns exemplos como:

- a) Princípios gerais higiênico-sanitárias dos estabelecimentos produtores/industrializados de alimentos;
- b) Condições higiênico-sanitárias dos estabelecimentos produtores/ industrializados de alimentos;
- c) Requisitos de higiene dos estabelecimentos;
- d) Higiene pessoal e requisito sanitário;
- e) Requisito de higiene de produção;
- f) Controle de Alimentos” (OLIVEIRA, 2004).

A implantação das BPF é requisito fundamental em um programa de Segurança Alimentar, juntamente com os procedimentos operacionais padronizados, os quais são documentados necessários para assegurar a ausência de perigos que possam comprometer a inocuidade dos alimentos (OLIVEIRA, 2004).

Conforme descreve a Resolução – RDC n 275, os procedimentos operacionais padronizados devem ser escritos de forma objetiva, com instruções sequenciais para a realização das operações, garantindo as condições higiênico-sanitárias necessárias ao processamento/industrialização de alimentos (BRASIL, 2002).

A Instrução Normativa 4/2007 descreve procedimentos que devem ser implementados, contemplando no mínimo os seguintes itens:

- a) Qualificação de fornecedores e controle de matérias-primas e de embalagens;
- b) Limpeza/Higienização de instalações, equipamentos e utensílios;
- c) Higiene e saúde do pessoal;
- d) Potabilidade da água e higienização de reservatório;
- e) Prevenção de contaminação cruzada;

- f) Manutenção e calibração de equipamentos e instrumentos;
- g) Controle integrado de pragas;
- h) Controle de resíduos e efluentes;
- i) Programa de rastreabilidade e recolhimento de produtos (Recall).

As boas práticas de fabricação têm a intenção de demonstrar sua relevância quando bem implementadas de acordo com a realidade de cada estabelecimento, contribuindo não só com a administração, mas também com o desempenho de seus funcionários. Fica portanto evidente a importância dos treinamentos sobre as Boas Práticas de Fabricação, os quais auxiliam em uma melhor produção e contribuem em todos os níveis operacionais da empresa (BUZINARO; GASPAROTTO, 2019).

Devido aos riscos dos alimentos, todos os controles de processos devem ser registrados e arquivados durante período de tempo superior à vida de prateleira do produto, para eventuais consultas posteriores (BRASIL, 1997).

2.3. Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização. Neste sentido, Newstrom (2008) relaciona a cultura organizacional como conjunto de valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, hábitos, sistemas e clima organizacional dos membros envolvidos, que definem o modo de como a empresa acompanha seus negócios.

É tudo que envolve a rotina de uma empresa e funciona como diretriz para conduzir o comportamento e mentalidade de seus integrantes pelo qual se orientam no dia-a-dia para atingir os objetivos. As organizações possuem personalidade própria, podem ser rígidas ou flexíveis, inovadoras ou conservadoras, assistenciais ou hostis, cada qual possuirá a sua própria cultura (ROBBINS, 2005).

Pode-se dizer também que existe uma correlação entre cultura e liderança. É necessário que os líderes deem direção a todo time. De acordo com Bass & Avolio (1993), os líderes criam meios para o desenvolvimento cultural e o reforço de normas as quais surgem e mudam em virtude de onde os líderes focam suas atenções, e comportamentos dentro das demarcações da cultura.

Por fim, de acordo com Robbins (2005), a cultura de uma organização deve ser compartilhada entre todos os membros desta para que saibam como agir diante de diversas tarefas ou atividades e, por isso, é interessante conhecer a cultura da organização em que se atua.

Daft (2003) ressalta que culturas inflexíveis, ou seja, não variantes, podem ser desfavoráveis às organizações, pois impossibilitam o desenvolvimento do sucesso e não entram em acordo com as mudanças que ocorrem no ambiente exterior.

3. Metodologia

O presente trabalho se trata de um estudo de caso, uma vez que foi desenvolvido em um contexto real de uma indústria de alimentos para animais. O primeiro passo para iniciar o estudo foi reformular o Manual de Boas Práticas de Fabricação já existente na organização, para que o mesmo se tornasse condizente com os processos do modo como estavam ocorrendo atualmente. Para isso, realizou-se um diagnóstico da situação atual da empresa de maneira mais detalhada: estrutura, processos produtivos, escolha de matérias-primas,

equipamentos utilizados no processo e higienização. Fez-se o acompanhamento da rotina de recebimento de matérias-primas, produção e expedição durante três dias.

Em seguida, com o Manual de Boas Práticas de Fabricação atualizado, todos os colaboradores foram treinados em sua nova versão. O próximo passo foi a elaboração de um check list do BPF (Anexo 1), conforme a Instrução Normativa 4/2007 em que, por meio deste, foi possível verificar periodicamente o andamento e evolução do trabalho. O check list tratava-se de um formulário contendo itens referentes aos requisitos das BPF, no qual haviam três possibilidades de resposta: conforme (setor atende ao requisito), não conforme (setor não atende ao requisito) e não aplicável (requisito não se aplica ao setor auditado).

Para realização do estudo foi montado um plano de auditorias internas, as quais eram realizadas mensalmente em todos os setores produtivos da indústria. De acordo com a NBR ISO 19011, as auditorias são importantes por se tratarem de “uma ferramenta de gestão para monitorar e verificar a eficácia da implementação da política da qualidade e/ou ambiental de uma organização”. (NBR ISO 19011, 2002 p.01). Após o término da auditoria, com o check list preenchido, uma nota era gerada, indicando a pontuação do setor auditado. Todos os itens do check list possuíam o mesmo peso, devido a isso a nota era definida somente pela divisão do total de itens conformes, pelo somatório dos itens conformes e não conformes. Assim foi possível avaliar a evolução dos setores durante o estudo. Com os resultados obtidos nos check list o responsável pelo setor elaborava um plano de ação para as não conformidades encontradas na auditoria, o qual era avaliado e monitorado pelos auditores.

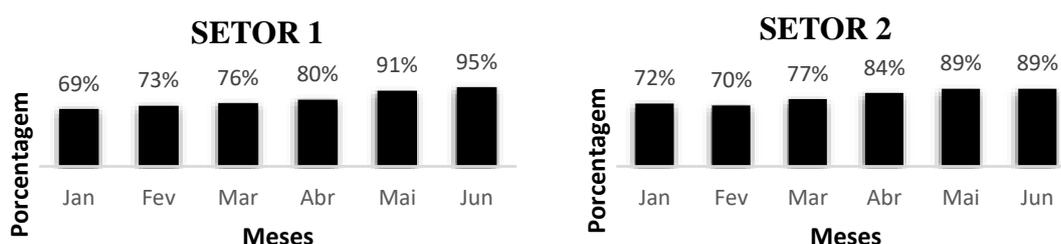
Com o objetivo de verificar a existência de uma relação entre a cultura organizacional e a implementação das boas práticas de fabricação, todos os meses após o término das auditorias, os responsáveis pelos setores eram chamados a participarem de uma reunião junto aos responsáveis dos setores de Qualidade e Recursos Humanos, na qual eram abordados aspectos identificados nas auditorias, como também, eram discutidos temas como cultura organizacional, papel da liderança e conscientização dos colaboradores. Para auxiliar ainda mais nesse trabalho com os líderes da empresa, uma consultora especialista em gestão de pessoas foi contratada, com o objetivo de ministrar treinamentos relacionados à liderança.

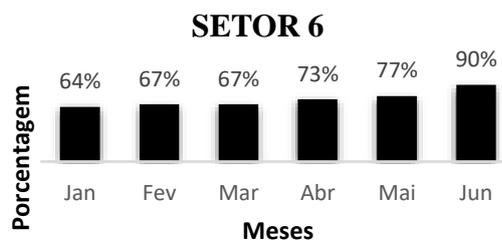
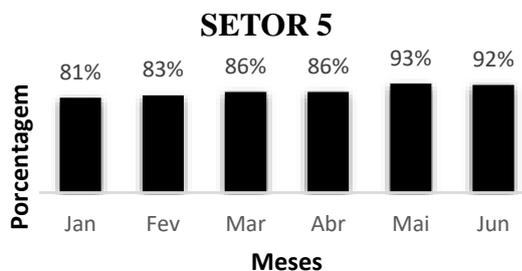
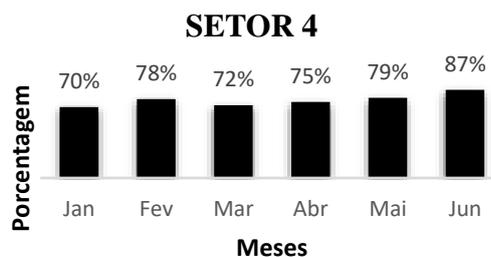
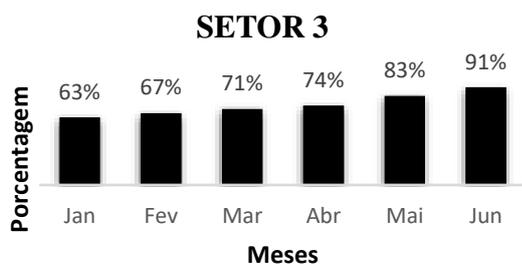
O estudo foi desenvolvido durante seis meses, envolvendo todos os colaboradores da indústria e contou com o auxílio da alta direção.

4. Resultados e Discussões

A partir dos resultados obtidos após as auditorias internas, foram elaborados gráficos, nos quais é possível analisar a evolução de cada setor na implantação das boas práticas de fabricação. Os gráficos estão dispostos na Figura 01 a seguir.

Figura 1 – Exemplo de figura





Fonte: Autores (2020)

Os valores em porcentagem apresentados nos gráficos são referentes às notas obtidas a partir das auditorias internas realizadas mensalmente nos setores, utilizando o check list de BPF, sendo a nota máxima 100% e a meta a ser atingida 85%.

Ao analisar os valores obtidos é possível perceber que os setores 3 e 4 apresentaram no primeiro mês de auditoria, uma nota mais baixa quando comparados aos demais. Nesse momento, foi possível concluir que esses dois setores precisariam de um acompanhamento mais efetivo para que a meta pudesse ser atingida. Devido a isso, os procedimentos desses setores foram revisados e todos os colaboradores treinados novamente nos mesmos.

No gráfico do Setor 4, é possível observar que a nota obtida no mês de março foi consideravelmente menor do que a obtida no mês de fevereiro. Isso pode ser explicado, pois nesse período, o setor passou por uma mudança de liderança, deixando clara a importância da liderança para o sistema de gestão.

Em todos os setores foi possível observar que houve uma significativa evolução das notas alcançadas e no último mês de análise, junho, todos os setores atingiram a meta de 85%.

No decorrer do estudo, foi possível identificar que o principal desafio para atingir os objetivos propostos era a falta de comprometimento de alguns líderes e em consequência, muitos colaboradores também não entendiam os benefícios da implantação das boas práticas de fabricação e devido a isso não contribuíam de forma efetiva. Observou-se muita resistência por parte de alguns líderes, os quais se negavam a acompanhar as auditorias internas e também não preenchem o plano de ação com ações corretivas efetivas ou muitas vezes preenchem o plano, porém, não realizavam as ações corretivas nos prazos estabelecidos. Ao identificar essa dificuldade, foi realizado um trabalho mais profundo com determinados líderes, por meio de reuniões e treinamentos, com o objetivo de fazer com que os mesmos entendessem a importância da implantação e quais seriam os benefícios que a mesma traria.

A partir dos resultados obtidos, foi possível concluir que o trabalho desenvolvido com a liderança, foi de extrema importância para o sucesso de implantação das boas práticas de fabricação, principalmente os treinamentos relacionados ao papel do líder e à gestão de pessoas. Pôde-se perceber que, quando os líderes dos setores estavam envolvidos com o

propósito da empresa, a maior parte dos colaboradores era influenciada positivamente e isso contribuiu para que os objetivos propostos fossem atingidos. Como citado por Bass & Avolio (1993), é necessário que os líderes deem direção a todo time.

Por fim, a partir do trabalho realizado, conclui-se que a cultura organizacional e o papel da liderança são fundamentais para que a empresa atinja seus objetivos, ou seja, todos devem ter entendido e estarem envolvidos com o propósito da mesma. Outro fator essencial para o sucesso da implantação das boas práticas de fabricação foram os treinamentos ministrados para os colaboradores, pois os conhecimentos obtidos nos mesmos puderam ser aplicados no ambiente de trabalho.

5. Conclusão

Apresentou-se neste artigo a importância da influência da cultura organizacional na implantação das Boas Práticas de Fabricação em uma empresa produtora de alimentos para animais.

Foi possível observar que um líder tem um papel fundamental para o crescimento da organização, é um influenciador de todos os membros de sua equipe, e através do seu desempenho e comprometimento em manter o time engajado, os bons resultados são alcançados, assim como toda ou qualquer adequação dos serviços também devem ser realizadas quando necessário, e treinamentos aplicados frequentemente, garantindo uma melhor capacitação a todos os envolvidos, como forma de revisar os conceitos do BPF.

Desta forma concluiu-se que a implantação das boas práticas de fabricação nesta empresa foi executada com sucesso, atingido a meta de 85% de itens conformes na auditoria interna. Durante o estudo foram encontradas algumas dificuldades, sendo a principal delas a falta de comprometimento de alguns líderes e conseqüentemente dos colaboradores dos setores, portanto é importante que o líder esteja engajado com o propósito da empresa, para que todos os colaboradores também estejam e possam executar suas atividades da melhor forma possível. O comprometimento de todos é essencial para que a empresa atinja seus objetivos.

Para trabalhos futuros, recomenda-se uma avaliação dos colaboradores referente à satisfação dos mesmos no ambiente de trabalho e o quanto isso impacta na execução das funções de cada um. Também, pode-se realizar um estudo com relação às não conformidades encontradas nas auditorias, avaliando o impacto de cada uma no processo e os principais gargalos para solucioná-las.

Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, **Boas práticas de fabricação- Informações Gerais**. Boas práticas de fabricação- Legislação Geral. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/alimentos/empresas/boas-praticas-de-fabricacao>> Acesso em: 24 abr. 2020

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário: **NBR ISO 9000**. Rio de Janeiro, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Diretrizes para auditorias de sistema de gestão da qualidade e/ou ambiental: **NBR ISO 19011**. Rio de Janeiro, 2002

BASS, B.; AVOLIO, B.J. **Transformational leadership and organizational culture**. Public Administration Quarterly, Eliza Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/04.pdf>>. Acesso em: 24 Abril 2020.

BERTOLINO, Marco Túlio. **Gerenciamento da Qualidade na Indústria de Alimentos**. São Paulo: Artmed, 2010.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância Sanitária. 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**. Brasília, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 1 ago. 1997 Disponível em: <<http://www.hc.ufu.br/sites/default/files/tmp//326.pdf>> Acesso em: 24 mar. 2020.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução Normativa nº 04 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**, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 1 març. 2007. Disponível em: <<http://sistemasweb.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=visualizarAtoPortalMapa&chave=1864199569>> Acesso em 24 abr. 2020

BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância Sanitária. Resolução nº 275, de 21 de outubro de 2002. **Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados a Estabelecimento Produtores/Industrializadores de Alimentos**. Brasília, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 21 out. 2002. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2002/anexos/anexo_res0275_21_10_2002_rep.pdf> Acesso em 23 abr. 2020

BUZINARO, David; GASPAROTTO, Angelita. **Como a implementação das boas práticas de fabricação (bpf) auxiliam a competitividade e a qualidade em uma indústria**. Revista Interface Tecnológica, v. 16, n. 2, p. 371-382, 21 dez. 2019. Disponível em: <<https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/662/439>> Acesso em 24 abr. 2020

DAFT, Richard L. Organizações: **Teorias e Projetos**; tradução: Cid Knipel Moreira – São Paulo Pioneira Thomsom Learning, 2003.

GOBIS, Marcelo; CAMPANATTI, Reynaldo. **Os benefícios da aplicação de ferramentas de gestão de qualidade dentro das indústrias do setor alimentício**. Revista Hórus, v. 7, n. 1, p. 26-40, 2012. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/revistahorus/article/viewFile/4004/1835>> Acesso em: 21 abr. 2020.

MARCHIORI, Cristiane. **Diagnóstico e implantação de boas práticas de fabricação em uma indústria de conservas do município de Francisco Beltrão-PR.** 2015. 65 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão da Qualidade na Tecnologia de Alimentos, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Francisco Beltrão, 2015. Disponível em: <repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7185/1/FB_GQTA_2014_05.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2020.

MEIRA, Campos. **Quem é quem na certificação no Brasil.** Algumas Valiosas e simples dicas para melhorar um sistema da gestão. Revista Banas Qualidade. São Paulo: Epse, ano XVII, 2008.

MILAN, Gabriel; PRETTO, Marcos; PIGOZZI, Paulo. **Gestão da qualidade e cultura organizacional: Um estudo de caso desenvolvido em uma fábrica de embalagens de papelão.** Revista de Negócios, ISSN 1980-4431, Blumenau, v.17, n.4, p. 40-54, Outubro/Dezembro de 2012.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Andrea. **Boas práticas de fabricação em uma unidade de alimentação do Distrito Federal.** Universidade de Brasília Centro de Excelência em Turismo, Brasília, 2004. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/487/1/2004_AndreaMoyaOliveira.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2020

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional;** tradução técnica Reynaldo Marcondes – 11 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VERONEZI, Camila. **A importância da implantação das Boas Práticas de Fabricação na indústria de alimentos.** Curitiba: Revista Saúde e Desenvolvimento, v. 8, n. 4, 2015. Disponível em: <<https://www.uninter.com/revistasaude/index.php/saudeDesenvolvimento/article/view/41>> Acesso em: 24 mar. 2020

ANEXO

Anexo 01 – Roteiro de Inspeção das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimento Fabricantes de Produtos Destinados à Alimentação Animal.



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
SECRETARIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA
DEPARTAMENTO DE FISCALIZAÇÃO DE INSUMOS PECUÁRIOS

ROTEIRO DE INSPEÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO EM ESTABELECIMENTOS FABRICANTES DE PRODUTOS DESTINADOS À ALIMENTAÇÃO ANIMAL.

A - IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1 - NOME EMPRESARIAL:			
2 - Nº. DE REGISTRO NO MAPA		3 - INSCRIÇÃO ESTADUAL	
4 - CNPJ:	5 - FONE:	6 - FAX:	
7 - ENDEREÇO ELETRÔNICO:			
8 - ENDEREÇO (Rua/Av):		9 - Nº:	10 - COMPLEMENTO:
11 - BAIRRO:	12 - MUNICÍPIO:	13 - UF:	14 - CEP:
15 - CLASSIFICAÇÃO DA ATIVIDADE E CATEGORIA:			
<input type="checkbox"/> Fabricante <input type="checkbox"/> Fracionador			
<input type="checkbox"/> Rações <input type="checkbox"/> Suplementos <input type="checkbox"/> Concentrados <input type="checkbox"/> Ingredientes <input type="checkbox"/> Alimentos			
<input type="checkbox"/> Aditivos <input type="checkbox"/> Produtos com Medicamentos			
16 - ESPÉCIES A QUE SE DESTINAM OS PRODUTOS			
<input type="checkbox"/> Aves <input type="checkbox"/> Suínos <input type="checkbox"/> Bovinos <input type="checkbox"/> Ovinos <input type="checkbox"/> Caprinos <input type="checkbox"/> Eqüídeos			
<input type="checkbox"/> Cães e Gatos <input type="checkbox"/> Peixes <input type="checkbox"/> Camarões <input type="checkbox"/> Outros (especificar)			
17 - RESPONSÁVEL TÉCNICO - CRMV - CRMV/Z - CREA - CRQ - CRF:			
18 - MOTIVO DA INSPEÇÃO:			
<input type="checkbox"/> Solicitação de registro			
<input type="checkbox"/> Rotina de trabalho			
<input type="checkbox"/> Programas específicos (especificar):			
<input type="checkbox"/> Atendimento à denúncia			
<input type="checkbox"/> Autorização de fabricação de produtos com medicamentos			
<input type="checkbox"/> Outros (especificar):			

Documento completo disponível no site: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/insumos-agropecuarios/insumos-pecuarios/alimentacao-animal/arquivos-alimentacao-animal/legislacao/instrucao-normativa-no-4-de-23-de-fevereiro-de-2007.pdf/view>. No documento: Instrução Normativa nº 04 DE 23 de fevereiro de 2007 – Página 9 a 17