

IMPLANTAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO – BPF EM UMA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS ALIMENTÍCIAS: ESTUDO DE CASO

Priscila Miranda Gonçalves, Humberto Felipe da Silva

Centro Universitário Salesianos de São Paulo – UNISAL - Lorena/Curso de Administração, Rua Dom Bosco, 284, 12600-100, Lorena-SP, humberto.felipe@yahoo.com.br

Resumo- A qualidade dos alimentos vem se tornando, cada dia mais, uma grande preocupação da sociedade no mundo globalizado. Para garantir sua a qualidade diferentes ferramentas têm sido criadas buscando atender a este requisito, como forma de garantir o respeito ao consumidor e atender às exigências de comercialização, principalmente as exportações. Esta preocupação remonta à década de 1950 quando a indústria de alimentos buscou as Boas Práticas (BP) utilizadas até então pelo setor farmacêutico, adaptando ao segmento visando à melhoria e à dinamização da produção de alimentos seguros e com qualidade. A partir da adoção desses métodos, que ficaram conhecidos como Boas Práticas de Fabricação (BPF) foram possíveis estabelecer normas para o controle da água, contaminações cruzadas, pragas, higiene, comportamento do manipulador, higienização de superfícies (local de produção) e fluxo de processos. O objetivo deste trabalho é o de apresentar estes sistemas, enquanto ferramentas de qualidade, com o desafio de mostrar a importância dos mesmos para o sucesso da cadeia produtiva de alimentos além da redução dos custos de todo o processo. A metodologia adotada foi o "estudo de caso" realizado em uma indústria de embalagens para alimentos instalada no Vale do Paraíba.

Palavras-chave: gestão de pessoas, indústria alimentícia, BPF

Área do Conhecimento: administração.

Introdução

A qualidade é um sistema de melhoria contínua que precisa de mecanismos de controle que promovam a sua garantia. “Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer.” (JENKINS, 1991 apud PALADINI, 1996). É interessante ressaltar que o conceito de qualidade está diretamente relacionado ao interesse da empresa com o atendimento às necessidades do cliente. Assim, para que se garanta a evolução da qualidade, deve-se ter conhecimento do quanto os consumidores estão satisfeitos com os produtos que estão adquirindo. No caso específico da indústria de alimentos, o fator primordial para garantir a qualidade é a segurança do produto, pois qualquer problema pode comprometer a saúde do consumidor. Dentre as várias ferramentas de qualidade disponíveis, podem-se citar as BPF (Boas Práticas de Fabricação), PPHO (Procedimentos de Padrão de Higiene Operacional), TQM (Gerenciamento de Qualidade Total), MRA (Avaliação de Riscos Microbiológicos), Gerenciamento de Qualidade (Série ISO) e o APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle). As Boas Práticas de Fabricação se constituem em um conjunto de ações e critérios relacionados às condições sanitárias de indústrias ou estabelecimentos que distribuem produtos

alimentícios e farmacêuticos entre outros, sendo, pois, pré-requisito para que uma empresa venha a implantar o sistema HACCP1 (SGS, 2003). Segundo Freitas (2004), a implantação do Programa BPF é uma das formas para se atingir um alto padrão de qualidade, sendo o principal objetivo do programa garantir a integridade do alimento, suas condições sanitárias e a saúde do consumidor. A Portaria 1428 do Ministério da Saúde (MS), (BRASIL, 1993), define Boas Práticas de Fabricação como “normas e procedimentos que visam atender um determinado padrão de identidade e qualidade de um produto ou serviço”. De acordo com Carballido (1994), as BPF são um conjunto de regras que definem formas ideais de fabricação, a partir de mudanças nos métodos de limpeza, comportamento das pessoas envolvidas, equipamentos e edifícios, buscando eliminar as fontes genéricas de possíveis contaminações de um produto. Para se obter resultados é preciso manter equipes bem treinadas, podendo-se lançar mão de terceirização. 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 um certo período.

¹ Hazard Analysis and Critical Control Points

Em relação à Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle - APPCC, sua origem remonta na década de 1950. Seu surgimento se deve à parceria entre a Pillsbury e a Nasa, cujo objetivo era o de desenvolver um programa de qualidade para o fornecimento de alimentos seguros para os astronautas (FIGUEIREDO; COSTA NETO, 2001). Entretanto, somente em 1971, ele foi apresentado pela primeira vez ao público durante uma conferência nacional para proteção de alimentos, realizada nos Estados Unidos (ATHAYDE, 1999). Bauman (1990 apud FREITAS, 2004), define APPCC como um programa preventivo para controle de qualidade, constituindo-se numa "importante técnica para a identificação de perigos e pontos críticos no processamento de alimentos". A técnica tem como um de seus pontos fortes o fato de informar perigos potenciais, permitindo promover as ações apropriadas que devem ser tomadas.

De acordo com Freitas (2004), o controle de qualidade não pode estar assentado e dependente da inspeção produtos acabados, conceito bastante ultrapassado. Ou seja, nos tradicionais programas de controle de qualidade, a inspeção do produto acabado serve apenas como uma chave no processo de controle (BAUMAN, 1990). Atualmente, a inspeção do produto final tem sido utilizada como uma ferramenta de diagnóstico deste processo.

Desta forma, neste trabalho foi realizada avaliação do processo de implantação dos sistemas em uma empresa de embalagens alimentícias, mostrando as adaptações e melhorias já realizadas.

Metodologia

Foi utilizada a metodologia de estudo de caso, de acordo com Goode e Hatt (1969), buscando-se comparar a literatura com a aplicação prática de BPF em uma empresa do ramo plástico instalada na região do Vale do Paraíba. A empresa, de porte médio para grande, sentiu a necessidade e oportunidade de mercado ao aplicar esta metodologia, pois, em que pese não ser do ramo de alimentos é fornecedora de embalagens para este

TABELA 1. Empresas pesquisadas

Empresa	Ramo de Atividade	Cidade
A. Normal Promoções e Eventos	Eventos e Marketing Promocional	Lorena
Areva T&D	Energia Elétrica	Itajubá
CB Confeções	Uniformes Profissionais	Lorena
Centro de Estudos Linguísticos	Ensino de Idiomas	Itajubá
CIEE	Entidade Filantrópica	Taubaté
Contrate Recursos Humanos	Consultoria / Terceirização RH	Lorena
Eaton Fluid Power	Mangueiras p/ ar condic.veicular	Guaratinguetá
Emeicon	Metalúrgico - Compon. Hidráulicos	Guaratinguetá
Eskelsen Pneus	Comércio e recapagem de pneus	Guaratinguetá
Fábrica de Botões Corozita S/A	Aviamentos p/ Costura	Taubaté
Fania - Fac.Nac.Ins.Automobilísticos Ltda	Automobilístico	São José dos Campos
Fucuda Produtos Alimentícios	Distribuição de Alimentos	Lorena
Geire Trabalho Temporário	Consultoria de RH	Lorena
Grupo Seculum Segurança	Prestadora de Serviços	Lorena
Instituto Santa Tereza / Fatea	Educação	Lorena
Liebherr Brasil	Máq. Mineração e Contr.Civil	Guaratinguetá
Madepar Papel e Celulose S/A	Fabricação de Papel	Aparecida
Nexans Brasil S/A	Segmento Metalúrgico	Lorena
Saint Gobain Abrasivos Ltda	Grãos abrasivos	Lorena
Tekno S/A	Fabricação de Tinta	Guaratinguetá
Tenaris Confab	Metalúrgico	São José dos Campos
Yakult S/A	Alimentos - Laticínios	Lorena

segmento industrial. Considerando que um dos autores trabalha nesta empresa ela teve a oportunidade de acompanhar o processo de implantação. Adotaram-se, além da observação direta, a técnica de entrevistas aos responsáveis pela implantação do programa e a técnicos envolvidos no processo.

Resultados

Como todo processo de mudança e estruturação, ao implantar as Boas Práticas de Fabricação a empresa encontrou algumas dificuldades que contribuíram com atraso do processo de sua implementação, causando dessa maneira certo desgaste (desnecessários) da equipe da qualidade. Talvez, este problema tenha acontecido, no início, por falta de maturidade e visão mais ampla das pessoas envolvidas. Os envolvidos demoraram um pouco a conscientizar-se da real importância e necessidade das Boas Práticas de Fabricação para a empresa. Alguns pontos foram percebidos de maneira mais visível, entre eles pode-se destacar: a) entendimento e aceitação de que era extremamente importante para a empresa implantar o BPF; b) esta dificuldade de aceitação não aconteceu somente por parte dos colaboradores, mas também por ocupantes de alguns cargos de gerência; c) mobilização e ação da equipe em agilizar o processo de implantação; d) questionamentos por parte da direção com relação a custos, o que acabou contribuindo também para atraso de obras de melhoria dentro da empresa; e) maior comprometimento dos colaboradores (no início da implantação) e; f) estabelecimento de indicadores de desempenho, pois através deles percebe-se de maneira mais visível à redução dos custos.

Para quebrar as barreiras citadas acima e outras que surgiram no decorrer da implantação do BPF, fez-se necessário utilizar outras ferramentas de qualidade buscando agilizar o processo. A equipe multidisciplinar optou pelo 5S, obtendo sucesso em sua decisão. Com isto, conseguiu 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.

A direção também percebeu que os investimentos feitos passaram a trazer retornos significativos. Em vista disso deu maior apoio ao programa. Um exemplo que refletiu positivamente dentro da empresa foi à redução de custos, pela redução das devoluções de clientes e do retrabalho. Os clientes potenciais passaram a sentir maior

or confiabilidade e garantia de qualidade dos produtos da empresa. Dessa maneira, alcançou-se um diferencial perante os concorrentes.

Outra maneira encontrada para agilizar o processo de implantação e de conscientizar os envolvidos foi a formação de uma equipe multidisciplinar, composta por 80 (oitenta) colaboradores, chamados na empresa de Agentes de BPF. Estes agentes se diferenciam dos demais funcionários, pois usam uma braçadeira amarela no braço esquerdo, facilitando assim a sua identificação e localização. Os agentes de BPF são facilitadores do processo. Em reuniões periódicas levam aos responsáveis dos diferentes setores os problemas encontrados bem como as sugestões de melhoria. A empresa encontrava-se, ainda, na época da apresentação do trabalho de conclusão de curso, em processo de implantação desta metodologia de forma que não foi possível apresentar um quadro completo de sua implantação.

A empresa pretende completar a implantação do BPF para em seguida dar início à implantação do Sistema de Análise de Pontos Críticos de Controle (APPCC).

Discussão

Vários resultados já foram obtidos pela empresa com a implantação destes POP'S (procedimento operacional padronizado). A finalidade do Programa BPF, sem dúvida nenhuma, está sendo alcançada pela empresa e por toda a equipe. Isso mostra a maturidade e o comprometimento de todos os envolvidos, desde a alta direção até o chão de fábrica, visando sempre à melhoria da empresa. Contudo, existe uma grande preocupação por parte da equipe BPF em manter as conquistas já obtidas. Não é do interesse da empresa obter melhorias temporárias mas implantar melhorias contínuas e permanentes. Por isso, o programa de BPF é tratado como um jogo diário da qualidade no qual o lema é vencer todos os dias.

Observou-se, que os POP's já agregaram bastante valor, mudando radicalmente algumas atitudes dos funcionários principalmente no que diz respeito à limpeza e organização do local de trabalho. As mudanças já obtidas então se refletindo em vários setores da empresa, beneficiando todo o processo de produção. A redução de custos com desperdício de materiais e seu melhor aproveitamento² trouxe uma grande satisfação para a gerência. Apesar de não quantificados, por falta de parâmetros, estes resultados parecem estar de acordo com aqueles indicados por Vialta (2002).

² Através do senso de utilização os setores remanejam materiais que não são mais úteis num departamento, mas que podem ser reutilizados em outro, melhorando desta forma a gestão de materiais.

A área da produção sofreu mudanças, tendo sido delimitado no chão o lugar de cada equipamento facilitando e agilizando o processo. O setor do almoxarifado foi totalmente reestruturado; tudo passou a ser etiquetado facilitando dessa maneira encontrar os materiais com rapidez e exatidão. Antes do Programa de BPF a área externa da Expedição era também utilizada para armazenamento de paletes e outras coisas. Hoje o local encontra-se totalmente limpo. Após o descarregamento da mercadoria os paletes são enviados para o local apropriado, contribuindo para a limpeza do ambiente como encontrado em Carballido (1994).

A aplicação do BPF passou a ser considerado por todos os envolvidos como um técnica relevante para a melhoria da qualidade do produto fabricado, da condição de trabalho do colaboradores e de redução de custos. Desta forma, todos os envolvidos diretos e indiretos passaram a atribuir valor à técnica contribuindo para seu processo de implantação.

Conclusão

Considerando os fatores (qualidade, competitividade, melhoria contínua, entre outros) a empresa estudada percebeu a necessidade da implantação dos Sistemas APPCC e BPF, pois assim estaria garantindo a qualidade de suas embalagens e se tornaria mais competitiva no mercado, atendendo exigência de seus clientes potenciais. Para a empresa, as vantagens em adotar o BPF são inúmeras, pois, através deste, é possível estabelecer indicadores de qualidade, que são fundamentais para o gerenciamento do negócio. Através dos indicadores, observaram-se de maneira mais efetiva as melhorias, como, ganho de produtividade, otimização de recursos e material humano, ênfase na prevenção, facilidade ao atendimento das exigências da legislação em vigor, maior satisfação dos clientes, maior competitividade, possibilidade de conquistar novos mercados, redução de custos por meio de diminuição de matéria-prima e embalagens defeituosas e padronização do controle de segurança dos alimentos. Para garantir o sucesso da implementação do programa de BPF, a direção da empresa se mostrou participativa, estabelecendo diretrizes estratégicas, disponibilizando recursos, delegando responsabilidades e autoridades, acompanhando todo o processo e, acima de tudo, cobrando resultados. A implantação do BPF foi um grande desafio para a empresa e, através dos resultados obtidos foi capaz de demonstrar a eficiência e comprometimento de toda a equipe da empresa em fazer acontecer. Percebe-se uma interação muito grande de toda a equipe, colaboradores, prestadores de serviço, consultores e direção. Isso possibilitou alcançar as metas e objeti-

vos estabelecidos de maneira inesperada, com grande sucesso.

Referências

- ATHAIDE, A. Sistemas GMP e HACCP garantem produção de alimentos inócuos. **Engenharia de Alimentos**, v. 5, nº 23, jan/ fev., 1999.

- BAUMAN, H. HACCP: concept, development and application. **Food Technology**, v. 44, n.5, p. 156-158,1990.

- BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria n. 1428, de 26 de novembro de 1993. Dispõe sobre o controle de qualidade na área de alimentos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p.18415-9,2 dez. Seção I.

- CARBALLIDO, J.R.; VIYELLA, A.R.; MORENO, I.J. Exigências de calidad em las empresas alimentarias: Industria Carniça. **Alimentaria**. Enero-Febrero, p. 23-26,1994.

>, acesso 13/06/2006.

- FIGUEIREDO, V.F; COSTA NETO, P.L.O, Implantação do APPCC na Indústria de Alimentos, **Gestão e Produção**, v.8,n.1,p.100-111,abr., 2001,

- FREITAS, L. S. **Gestão de Qualidade – Processo de Implantação de Boas Práticas de Fabricação e do Sistema APPCC em uma Indústria de Alimentos**, Lorena, 2004 (TCC).

- PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade: a nova dimensão da gerência de produção**. Trabalho apresentado a UFSC como parte dos requisitos de concurso de professor titular da área de gerência de produção, 1996.

- 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**, disponível em:
<http://www.qualittas.com.br/documentos/appcc_requeijao.pdf