

AUDITORIAS INTERNAS DA QUALIDADE E SEU PAPEL NA MANUTENÇÃO DA CERTIFICAÇÃO FSSC 22.000: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE FABRICAÇÃO DE EMBALAGENS LOCALIZADA EM LONDRINA-PR

*Daiane Souza Santana
Andréa Maria Baroneza*

1 INTRODUÇÃO

É notável que o Brasil se destaca entre os maiores produtores de alimentos do mundo. A indústria alimentícia nacional certamente é um importante segmento da atividade econômica do país, com ampla potência na produção, exportação e evolução técnica de sua cadeia produtiva. De acordo com dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA, 2017), nos últimos anos, seu faturamento tem crescido, alcançando cerca de R\$ 614,3 bilhões em 2016, o que corresponde a 10,1% do Produto Interno Bruto (PIB) e 25,4% do valor da produção industrial do país. Essa seção conta com aproximadamente 40 mil estabelecimentos entre pequenas, médias e grandes empresas propagadas por todo o país e gera uma quota próxima de um milhão de empregos, segundo a mesma Associação.

Dentro dessa ótica, a indústria alimentícia é considerada o berço da industrialização brasileira e de parte expressiva do empresariado nacional de grande porte, um importante setor para a economia brasileira. A evolução desse setor no Brasil é evidenciada por uma vasta experiência empresarial e capitalista (BIRCHAL, 2016). A sua trajetória até a atualidade vem sendo marcada por constantes transformações no sentido de torná-la cada vez mais competitiva. Essa competitividade está fortemente marcada pela exigência e constante busca das indústrias pela garantia de uma produção de alimentos seguros, que conta com avanços tecnológicos, técnicos e práticos para esse fim.

A segurança dos alimentos é preocupação inclusive do governo. Este, por intermédio do Ministério da Agricultura, legisla e realiza fiscalizações nos rótulos e amostras dos alimentos embalados para garantir que o consumidor não seja induzido ao erro ou enganado. A Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária – também exerce papel fundamental nesse processo, fiscalizando as informações nutricionais dos produtos, assim como o Inmetro - Instituto de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial –, que fiscaliza o tamanho e o volume das embalagens.

Apesar de toda a preocupação do governo na criação de leis e exercício da fiscalização junto às indústrias de produção de alimentos e sua cadeia agroalimentar, a indústria, por si só, também demanda esforços no sentido de garantir que os consumidores adquiram produtos de qualidade, e a segurança alimentar é um dos atributos de qualidade que condiciona a política e a conduta ética das indústrias *versus* clientes. Isso porque a falta de segurança nos alimentos pode acarretar danos à saúde do consumidor, surtos de toxi-infecções e, conseqüentemente, levar pessoas a óbito. Uma situação irreversível como esta é irrecuperável quanto à imagem institucional da indústria, levando-a a fazer parte das estatísticas de mortalidade empresarial (MENDONÇA; SÃO JOSÉ; COSTA, 2004).

A qualidade tão fortemente tratada na atualidade nas indústrias de alimentos é o principal assunto desta pesquisa, que teve como objeto de estudo uma indústria do setor primário, produtora de embalagens para produtos alimentícios. Especificamente, a segurança alimentar depositada na produção das embalagens foi o foco desta investigação que, por meio de auditorias de segurança, procura garantir a manutenção da sua certificação de qualidade.

Sendo assim, compreende-se que a auditoria interna é uma das mais importantes ferramentas para o controle administrativo. A ausência de controles

adequados para empresas de estrutura complexa as expõe a inúmeros riscos, frequentes erros e desperdícios.

No geral, as indústrias produtoras de alimentos podem amparar-se em certificações que oferecem boas alternativas quanto ao assunto segurança alimentar. Essas certificações trazem legislações orientadoras e fiscalizadoras que, quando bem conduzidas e respeitadas por todos os envolvidos na cadeia produtiva, colocam a indústria em patamar diferenciado perante a seus concorrentes.

O objetivo deste trabalho foi descrever as contribuições que as auditorias de segurança alimentar – parte fundamental para a manutenção da Certificação da FSSC 22.000 – trouxeram para as embalagens flexíveis produzidas por uma indústria fabricante de embalagens de alimentos situada na região de Londrina - PR, na visão dos líderes de equipes.

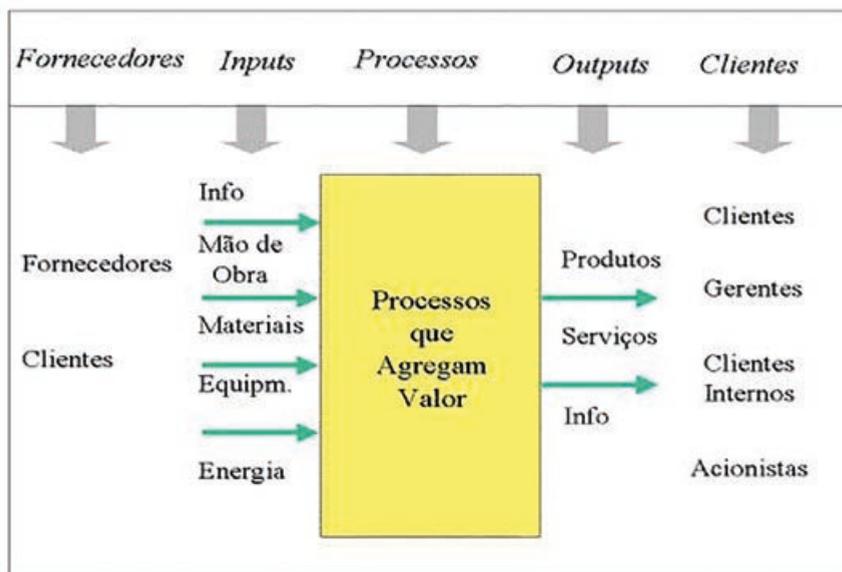
2 GESTÃO DA QUALIDADE

O tema qualidade, asseguradamente, é muito relevante nas empresas que buscam a produção de produtos e serviços com excelência. Porém, para alcançar tal objetivo, deve-se desenvolver e implantar nas organizações os sistemas de gestão da qualidade, com intuito de garantir o engajamento de todos envolvidos (OLIVEIRA et al., 2009).

Com a finalidade de ser esclarecido o conceito do Sistema de Gestão da Qualidade, faz-se necessário aclarar primeiramente o conceito de *sistema*. O sistema é composto de segmentos que interagem e se interdependem, buscando uma única meta e propósito em comum. Além disso, também é formado por sistemas menores, os quais são nomeados de subsistemas, e o desempenho de todas essas partes definirá o sucesso ou fracasso do mesmo.

Os sistemas de maneira geral são compostos por entradas (*inputs*), processamento, saídas (*outputs*) e retroalimentação. A figura 1 apresenta um sistema empresarial em formato de fluxograma para facilitar o entendimento:

Figura 1 – Fluxograma do sistema empresarial



Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2009).

Segundo Oliveira et al. (2009, p. 15), o Sistema da Qualidade:

É um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, formando uma atividade que opera sobre entradas e, após processamento, transforma-as em saídas, visando sempre ao objetivo de assegurar que seus produtos e diversos processos satisfaçam às necessidades dos usuários e às expectativas dos clientes.

Quanto à definição da palavra qualidade, encontramos dois significados. O primeiro a explica como um conjunto de características do produto que satisfaz as necessidades dos clientes e, por esse motivo, leva à satisfação em relação ao produto. No segundo afirma que, na qualidade, não deverão existir falhas em um bem a ser consumido (AILDEFONSO, 2014).

Em outra visão, Paladini (1997) menciona que dificilmente será encontrado um conceito de qualidade com tanta propriedade e tão objetivo como o de Juran e Gryna (1991), que a definirem como *fitness for use* (adequação ao uso). É possível que esse seja um dos conceitos mais divulgados na literatura sobre o tema.

Metodologicamente já foi comprovado ser viável e recomendável a gestão da qualidade nas organizações, uma vez que ela busca o desenvolvimento e crescimento organizacional de forma estratégica. Portanto, as empresas que não se preocupam seriamente com a qualidade de seus produtos e não colocam a satisfação dos clientes em primeiro lugar estarão sujeitas ao fracasso.

2.1 ISO E ISO 22.000

Visto que cada empresa tem sua maneira de conduzir suas atividades e, diante das atuais tendências de globalização econômica (queda de barreiras alfandegárias, Mercosul e outros), o que era desejável tornou-se mandatário: clientes e fornecedores do mundo todo devem utilizar um padrão ao que se diz respeito aos sistemas da qualidade. Uma vez que todos estão utilizando o mesmo vocabulário, é possível uma empresa brasileira atender as exigências de uma inglesa e vice-versa (PADULA; CUERVO, 2004).

A fim de se otimizar tempo e dinheiro em investimentos para se inteirar sobre normas estrangeiras, foram elaboradas pela International Organization for Standardization – Organização Internacional para Padronização (ISO) – normas internacionais que trazem temas relacionados à qualidade, essas normas ganham velocidade de inserções cada dia mais nas empresas, um modelo padrão mundial de referência quanto à gestão da qualidade. Oliveira et al. (2009, p. 60) apresentam um breve resumo referente ao conceito e objetivo da International Organization for Standardization (ISO):

A International Organization for Standardization é uma entidade não governamental, criada em 1947, com sede em Genebra, Suíça. Seu objetivo é promover o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas com a intenção de facilitar o intercâmbio internacional de bens e serviços e desenvolver a cooperação nas esferas intelectual, científica, tecnológica e de atividade econômica.

A ISO é composta pelos representantes das entidades máximas de normalização nos respectivos países associados, podendo citar Ansi (American National Standards Institute – Instituto de Normas América Nacional) nos EUA, BSI (British Standards Institute – Instituto de Normas Britânicas) na Inglaterra, DIN (Deutsches Institut für Normung – Instituto Alemão de Normalização) na Holanda e o Inmetro (Instituto Nacional de Metrologia) no Brasil. Vale ressaltar que as normas da série ISO devem ser revistas e revisadas, ao menos uma vez a cada cinco anos.

Para se alcançar destaque entre as indústrias no ramo de alimentos, indubitavelmente é necessário garantir a segurança do alimento e a integridade do consumidor final. Diante dessa exigência de clientes/consumidores, foi necessária a elaboração de uma certificação que pudesse abranger inteiramente a cadeia alimentícia, denominada Food Safety System Certification – FSSC 22.000 (Certificação do Sistema de Segurança Alimentar), que tem como base a ISO 22.000, no entanto, possui requisitos adicionais.

De acordo com Capiotto e Lourenzani (2013), a norma ABNT NBR ISO 22.000 (2006) especifica os requisitos para o sistema de gestão de segurança de alimentos que combinam os elementos-chaves geralmente reconhecidos para manter a segurança ao longo da cadeia até o consumo final. Para que se possa alcançar essa certificação, é imprescindível que as empresas sigam as Boas Práticas de Fabricação (BPF), medidas aplicáveis a todos no segmento alimentício.

2.2 NORMAS DE CERTIFICAÇÃO DE SISTEMAS DE SEGURANÇA DE ALIMENTOS E FSSC 22.000

Conforme já relatado nos tópicos anteriores, a segurança de alimentos é um tema que sempre estará na mente dos consumidores. Com o passar dos anos, uma gama de normas de segurança do alimento regional e também customizadas avançaram a fim de melhorar a segurança alimentar, além de debater questões levantadas por fabricantes, fornecedores e consumidores.

Recentemente, a Iniciativa Global para a Segurança de Alimentos (GFSI) aprovou o conteúdo de uma nova norma de segurança de alimentos, a FSSC 22.000. A FSSC 22.000 reveste-se dos princípios de segurança de alimentos já conhecidos de normas antecedentes, tais como ISO 22000:2005, APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), BRC (British Retail Consortium - O Consórcio de Retalho Britânico) e IFS (International Food Standard - Padrão Internacional para Alimentos), assim como das especificações, a título de exemplo, PAS 220:2008 (Publicly Available Specification - Especificação para Avaliação Pública). A FSSC 22.000 revela uma das abordagens mais abrangentes para os sistemas de gestão de segurança de alimentos aos envolvidos na fabricação de bens alimentícios (SGS, 2009).

Por fim, pode-se afirmar que a FSSC 22.000 ajuda a gerar vantagens por ser uma ferramenta de gestão de negócios relacionada à segurança de alimentos e seus processos, com a capacidade de atender aos requisitos dos clientes, perante a certificação de sistemas de segurança do alimento acatado pelo GFSI (SGS, 2009).

2.2.1 BPF – BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO

Pode-se classificar BPF como um conjunto de regras pré-estabelecidas para que as indústrias de alimentos sigam de modo a garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos. Também

se caracterizam por procedimentos descritos de forma simples e objetiva, como a sequência das atividades relacionadas à produção dos alimentos.

De acordo com Resolução 275 (2002), qualquer indústria no segmento alimentício deve seguir as Boas Práticas de Fabricação, caso contrário, não é seu direito manter-se em funcionamento. O BPF atua desde atividades relacionadas à limpeza, desinfecção, higienização, antissepsia, controle integrado de pragas, procedimento de recolhimento de alimentos (Recall) até a elaboração de um manual de boas práticas de fabricação.

Para cada segmento dentro do tema “indústria de alimentos” podem existir legislações específicas. No entanto, observa-se que é necessário para todas as organizações que industrializam produtos alimentícios seguir as três legislações, sendo elas: RDC nº 275 (2002), que dita os Regulamentos Técnicos de Procedimentos Operacionais Padronizados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos; as outras legislações são referentes à Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997 e à Portaria nº 1.428/MS, de 26 de novembro de 1993.

De acordo com a Portaria SVS/MS nº 326 (1997), foram estabelecidos os requisitos gerais (os quais são essenciais) de higiene e de BPF para alimentos produzidos/fabricados para o consumo humano. Por sua vez, a Portaria nº 1.428/MS (1993) refere-se ao Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos, as Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos e o Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQ's) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos.

2.2.2 FSSC 22.000

Conforme o informado no *site Food Safety System Certification* (2017), a FSSC 22.000 foi desenvolvida para a certificação de sistemas de gestão de segurança dos alimentos de empresas que pertencem à cadeia de alimentos. Isso se estende desde o processamento ou fabricação dos produtos de origem animal, vegetais perecíveis, produtos conservados em temperatura ambiente e ingredientes alimentícios (como aditivos, vitaminas e culturas biológicas) até os fabricantes de embalagens para alimentos.

O esquema de certificação de sistema de gestão da segurança dos alimentos é potente e vigoroso, está baseado nas normas ISO e é aceito internacionalmente para auditoria e certificação de toda a cadeia de suprimentos. A FSSC 22.000 utiliza as normas existentes ISO 22.000 e as especificações técnicas dos PPR's

(Programas de Pré-Requisitos) do respectivo setor. Os fabricantes certificados pela ISO 22.000 podem obter a certificação FSSC 22.000 cumprindo com os requisitos das especificações técnicas dos PPR's e com os requisitos adicionais do esquema.

Segundo o *site* SGS (2009), a FSSC 22.000 foi validada como uma alusão mundial para a gestão da segurança de alimentos. Uma vez inteiramente firmada, há uma expectativa de que a FSSC 22.000 se torne a sexta norma a reunir-se aos esquemas estáveis reconhecidos pelo GFSI. Esse passo auxiliará no direcionamento da eficácia de custos e consistência nas cadeias de fornecedores de alimentos em todo o mundo. Com isso, alargará a confiança dos usuários finais de certificação de terceira parte, ao mesmo tempo em que permite flexibilidade e escolha.

Os autores prosseguem afirmando que o resultado é uma norma internacional, auditável e que especifica os requisitos para sistemas de gestão da segurança de alimentos por meio da incorporação de todos os elementos de BPF e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) juntamente com um sistema de gestão abrangente.

Essa norma dá às organizações um modo de demonstrar, num formato internacionalmente conhecido, que elas possuem um sistema de gestão abrangente que atende aos requisitos de segurança de alimentos, tanto de clientes quanto das agências regulatórias. A norma foi designada para cobrir todos os processos junto com a cadeia de fornecedores que lida direta ou indiretamente com o produto final sendo consumido (SGS, 2009).

Isso leva todos dentro da cadeia de fornecedores a um único sistema de gestão da segurança de alimentos consolidado, tornando mais fácil treinar, implementar e auditar a gestão da segurança de alimentos em todos os níveis da rede de alimentos.

De acordo com o *site Food Safety System Certification* (2017), entendemos que o principal objetivo decorrente da certificação da FSSC 22.000, sem dúvidas, é a evidência de que os sistemas de gestão de segurança dos alimentos das referidas empresas cumprem com todos os requisitos do esquema estabelecido, uma vez que permite aos fabricantes concentrar seus esforços de segurança alimentar em avanços científicos e técnicos e seus recursos de auditoria em melhoria contínua.

Além disso, segundo a mesma fonte, a FSSC 22.000 proporciona uma linguagem comum, que melhora a comunicação e a segurança de alimentos em toda a cadeia de abastecimento, fornece confiança a outras partes interessadas

da capacidade de uma organização para identificar e controlar os perigos de segurança alimentar e fornece também flexibilidade suficiente para ter em conta as necessidades específicas e variadas dos clientes.

Essa norma é regida por um Conselho de *Stakeholders* (trata-se de um público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles). Nesse caso, é representado por uma série de setores internacionais relevantes com uma cadeira independente. Isso fornece à FSSC 22.000 uma independência de qualquer *stakeholder* específico e garante o comprometimento internacional.

A FSSC 22.000 estabelece os requisitos para a avaliação dos sistemas de gestão de segurança dos alimentos das organizações da cadeia de alimentos, bem como para a emissão dos certificados.

Quanto ao esquema, o mesmo abrange o transporte e armazenamento na planta como parte do processo. É aplicável a todas as organizações da cadeia dos alimentos, independentemente da sua dimensão e complexidade, com ou sem fins lucrativos, sendo elas públicas ou privadas (SGS, 2009).

Já em relação aos requisitos e regras, o esquema de certificação FSSC 22.000 inclui requisitos detalhados para: os sistemas de gestão de segurança dos alimentos das organizações na cadeia de alimentos; o sistema de certificação dos organismos de certificação; e a acreditação por parte dos organismos de acreditação. Além disso, a FSSC 22.000 inclui as regras para: os organismos de certificação licenciados pela Fundação para realizar a certificação; o processo de harmonização no qual os organismos de certificação associados participam para alinhar as questões de auditoria e certificação; os organismos de acreditação que acreditam os organismos de certificação associados; o Conselho das Partes Interessadas; os especialistas dos organismos de certificação informarem sobre a FSSC 22.000.

Portanto, de acordo com o *site Food Safety System Certification* (2017), pode-se afirmar que a FSSC 22.000 combina os benefícios de uma ferramenta de gestão de negócios, que vincula segurança de alimentos e processos comerciais com a habilidade de atender aos crescentes requisitos de clientes globais para certificação de sistemas de segurança de alimentos de fornecedores aprovados pelo GFSI. A FSSC 22.000 estipula um compromisso mensurável da alta direção e faz com que as empresas analisem os requisitos de seus clientes, definam processos e demonstrem controle consistente sobre os perigos identificados, atualização e melhoria do sistema para adaptação de mudanças no processo, requisitos ou regulamentações.

O valor acrescentado à organização com um sistema de gestão de segurança dos alimentos certificado pela FSSC 22.000 depende diretamente dos esforços feitos pela empresa, para manter esse esquema e o seu compromisso de melhoria contínua do seu desempenho.

2.3 AUDITORIAS

Segundo o *Manual de Auditoria Geral* da UFMG, desenvolvido por uma equipe sob a organização de Silva (2013), etimologicamente, a palavra “auditoria” é derivada do verbo latino *audire* que significa ouvir e que, posteriormente, levou à criação da palavra auditor (do latim *auditor*), como sendo aquele que ouve. Isso pelo fato de nos primórdios da auditoria os auditores extraírem as suas conclusões fundamentadamente com base nas informações verbais que lhes eram transmitidas.

Segundo esse manual de auditoria interna, atualmente atribuiu-se à auditoria um conjunto mais abrangente de importantes funções, envolvendo todo o organismo da entidade e dos seus órgãos de gestão. Vale ressaltar que a auditoria também tem o objetivo de identificar deficiências no sistema de controle interno e no sistema financeiro, apresentando recomendações para melhorá-los.

Com base no cenário atual do ambiente das indústrias, empresas ou organizações, percebe-se o aumento na demanda de adoção de medidas e técnicas de acompanhamento e controle que tende a minimizar falhas e evitar problemas futuros que coloquem em risco a imagem da organização diante de clientes, fornecedores e do mercado em geral. Essa nova postura corporativa tem proporcionado a materialização e a aplicação de diversos mecanismos, objetivando não apenas detectar e mensurar possíveis problemas, como também o oferecimento de alternativas de soluções (CONAB, 2017).

O mesmo autor destaca, dentre esses mecanismos, as políticas de gestão de riscos relacionadas à auditoria interna. A auditoria interna tem como função principal avaliar o processo de gestão, no que se refere aos seus diversos aspectos, tais como a governança corporativa, gestão de riscos e procedimentos de aderência às normas regulatórias, apontando eventuais desvios e vulnerabilidade às quais a organização está sujeita.

Mediante o exposto e ainda as novas exigências regulatórias que seguem na tendência mundial de fortalecimento, cada vez mais evidenciado nas estruturas de controle, tem aumentado consideravelmente, por parte das organizações, a criação ou o aperfeiçoamento do controle de riscos, levando, por consequência,

à elevação do grau de importância das atividades desempenhadas pela auditoria interna (CONAB, 2017).

Para Lisboa (2009), a auditoria interna tem como finalidade potencializar um plano de ação que auxilie a empresa a alcançar seus objetivos, adotando uma abordagem sistêmica e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, com o objetivo de adicionar valor e melhorar as operações e resultados de uma organização.

Já Migliavacca (2002, p. 142) define os objetivos da auditoria interna como:

Prestar uma avaliação independente das diversas operações e controles da companhia, para determinar se os procedimentos e políticas estão sendo seguidos, se os padrões estabelecidos são cumpridos, se os recursos são usados eficiente e economicamente.

De forma regimental, legal e ideológica, a auditoria interna exerce função do controle. Porém, quando se fala em controle (na esfera pública), ele pode ser exercido pela sociedade, pela própria administração, pelo poder legislativo, pelo poder judiciário, pelo ministério público ou pelos tribunais de contas. No entanto, a auditoria interna é o controle da própria gestão.

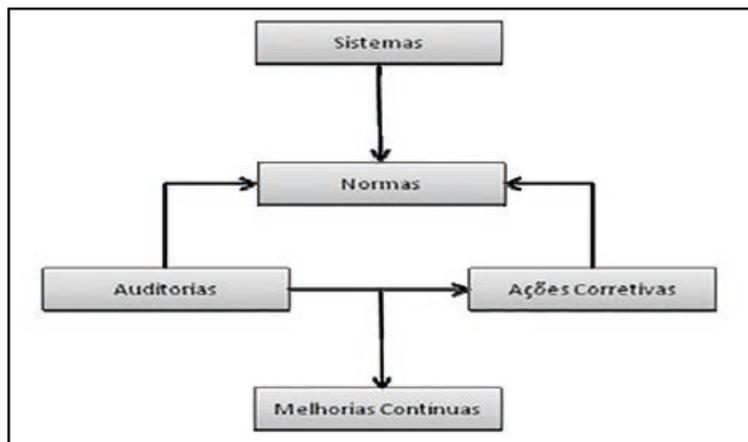
A definição de auditoria interna segundo o padrão internacional (2002, p. 932), é:

A auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de consultoria e consultoria, criada para agregar valor e melhorar as operações de uma organização, ajudando uma organização a atingir seus objetivos, trazendo uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia da gestão. (O Instituto de Auditores Internos - IIA).

Além disso, segundo Crepaldi (2004), o auditor interno deve estar engajado e ter ciência de todos os processos da empresa onde está envolvido. Deve ter também o conhecimento do que pode ser considerado erro e fraude, uma vez que ambos devem ser examinados com atenção na realização do seu trabalho de precaução a perdas.

Em relação aos benefícios, Franco e Marra (1991) afirmam que seria a presença, na própria organização, de um setor que execute permanentemente o controle antecipado, concomitante e subsequente dos atos da administração. Segundo um manual de implementação da ISO 9.000, os sistemas da qualidade devem possuir as seguintes bases para obterem o resultado esperado:

Figura 2 – Bases do SGQ



Fonte: Autoria própria (2017).

De acordo com Paladini (2004), a auditoria interna gira em torno do ciclo tradicional de gerenciamento – PDCA. A prática da auditoria é um importante propulsora do ciclo PDCA, em especial nas fases *Check* (Verificar) e *Act* (Agir Corretivamente). Através da avaliação contínua dos processos da organização, é possível verificar se o que foi planejado foi consistentemente alcançado, em caso afirmativo a empresa deve adotar o padrão assertivo, e em caso negativo, buscar as causas das não conformidades e efeitos indesejados e procurar saná-las.

Figura 3 – Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Paladini (2004).

Para garantir que as auditorias ocorram de maneira adequada, um procedimento documentado deve ser criado, mantido e atendido. Esse documento deve contemplar todos os itens da ISO 9001, do capítulo 4 ao capítulo 8. Além disto, o documento deve definir a responsabilidade e os requisitos para planejamento e execução de auditorias, estabelecimento de registros e relato de resultados. Quanto à seleção de auditores, alguns fatores importantes necessitam ser atendidos. Dentre eles estão: os auditores devem possuir competência comprovada para auditar a ISO 9001 na versão atual, devem usar de objetividade e imparcialidade e não podem auditar seus próprios trabalhos (ABNT, 2002).

A norma ainda complementa dizendo que com o resultado o grupo de auditores deve relacionar as não conformidades encontradas, as não conformidades em potencial e as oportunidades de melhoria. Todos os resultados da auditoria, bem como seu planejamento devem ser guardados e mantidos conforme estabelece o item 4.2.4 – Controle de registros da qualidade.

Ainda segundo a norma, o departamento responsável pela não conformidade deve assegurar que quaisquer correções e ações corretivas necessárias sejam executadas para eliminar não conformidades detectadas e suas causas. Ao término do prazo planejado, o responsável pela verificação deve buscar evidências objetivas de que tanto a não conformidade quanto as suas causas foram eliminadas.

3 METODOLOGIA

Neste trabalho foi utilizada a abordagem metodológica qualitativa. Por meio dessa abordagem, foi possível atingir o objetivo da pesquisa em descrever as contribuições das auditorias internas para a manutenção da certificação FSSC 22.000 alinhando com as opiniões dos líderes de equipes.

Por meio de técnicas de análise de conteúdo, a abordagem qualitativa tem ênfase nas percepções dos atores envolvidos e é capaz de fornecer importantes subsídios aos avanços da compreensão do que está sendo pesquisado, especificamente quando se trata de estudo no campo da cognição e mais especificamente da teoria implícita (MEDEIROS et al., 2002).

A pesquisa qualitativa envolve a observação intensiva e de longo tempo num ambiente natural, o registro preciso e detalhado do que acontece no ambiente, a interpretação e a análise de dados utilizando descrições e narrativas de respondentes. Elas podem ser etnográficas, naturalistas, interpretativas, fenomenológicas, pesquisas-participante e pesquisas-ação (THOMAS; NELSON, 1996).

Quanto ao tipo de pesquisa, ela foi caracterizada como descritiva e a sua modalidade, uma pesquisa de campo por meio de estudo de caso. Segundo Triviños (1987), a pesquisa descritiva requer do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinado cenário. São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto.

A elaboração das questões de pesquisa exige um profundo conhecimento do problema a ser pesquisado. “O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo” (MATTAR, 2001, p. 23).

Estudo de caso é o tipo de pesquisa no qual um caso (fenômeno ou situação) individual é estudado em profundidade para obter uma compreensão ampliada sobre outros casos similares. O estudo de caso descritivo procura apenas apresentar um quadro detalhado de um fenômeno para facilitar a sua compreensão, pois não há a tentativa de testar ou construir modelos teóricos. Na verdade, esse tipo de estudo constitui um passo inicial ou uma base de dados para pesquisas comparativas subsequentes e construção de teorias (GIL, 1991).

Para o levantamento das informações diretas com os líderes das equipes (público-alvo para a pesquisa) fez-se uso do instrumento de coleta de dados chamado entrevista semiestruturada, visto que ela apresenta maior flexibilidade na condução das respostas, utilizou-se também a pesquisa documental.

Uma das características de entrevista semiestruturada é a utilização de um roteiro previamente elaborado. Ainda que seja um método fácil de criar e executar, devem-se atentar aos termos de linguagem utilizados, ao uso inadequado de jargão, à formulação de perguntas com diversas finalidades e, até mesmo, à sequência inadequada das perguntas nos roteiros.

Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturada está relacionada aos questionamentos básicos, os quais são apoiados em teorias e hipóteses que se associam com o tema da pesquisa. E, por meio das respostas obtidas, originarão novas hipóteses. Além disso, o autor afirma que “[...] a entrevista semiestruturada mantém a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Referente à pesquisa documental, pode-se afirmar que tem como finalidade identificar, analisar e representar o conteúdo dos documentos sob uma maneira de utilização de fonte simultânea. Com isso, permite maior facilidade de contextualização das informações por intermédio de procedimentos de transformação (BARDIN, 2015).

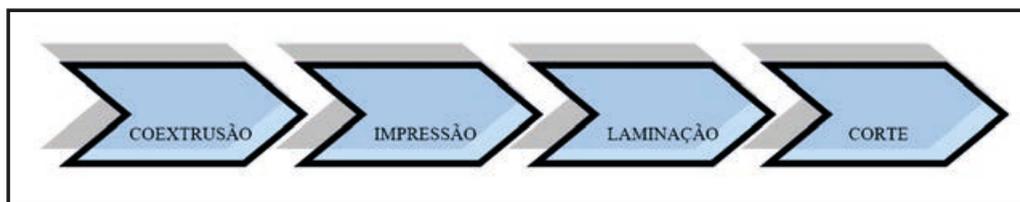
A empresa estudada comporta uma estrutura organizacional grande e complexa, apenas os clientes de flexíveis exigiram a certificação referida. Por esse motivo, apenas cinco líderes participaram da pesquisa, pois seis departamentos estão envolvidos com a produção das embalagens flexíveis (um dos líderes comanda dois departamentos). As demais áreas (descartáveis e rígidas) pretendem, em breve, alcançar a certificação de segurança alimentar e, para isso, buscam melhorias contínuas no quesito de Boas Práticas de Fabricação.

Os departamentos participantes da pesquisa foram:

- Departamento de Garantia da Qualidade – o líder conduz uma equipe de três pessoas;
- Departamento de Coextrusão – o líder é responsável por uma equipe de dezesseis colaboradores divididos em três turnos;
- Departamento de Laminadora – o líder acompanha doze colaboradores;
- Departamento de Impressão – o líder conduz o trabalho de sete pessoas;
- Departamento de corte – o líder supervisiona uma equipe de dez liderados e;
- Departamento de Manutenção – onde o líder faz a gestão de doze pessoas.

Para melhor compreensão, na figura a seguir, está visualmente esquematizada a ordem do processo de fabricação de embalagens flexíveis produzida pela empresa objeto de estudo. E, na sequência, a explicação de como se dá todo o processo de produção desse produto.

Figura 4 – Ordem do Processo de Fabricação



Fonte: Autoria própria (2017).

O processo de produção das embalagens flexíveis passa por um processo preliminar de adição da matéria-prima principal: o polietileno (PE). Este PE, em estado inicial granulado, é submetido a altas temperaturas nas quais é derretido. Posteriormente, com auxílio de um jato de ar, é formado o filme plástico com abertura interna. O PE tem fórmula geral (CH₂- CH₂) e trata-se de um polímero de alta produção mundial e economicamente viável, o que explica o

seu uso em larga escala. Com esse processo inicial pronto, dá-se início a etapa de Coextrusão.

Na etapa de coextrusão, a primeira do processo, resinas poliméricas são fundidas pela aplicação de calor e pressão e forçadas a passar através de uma abertura (matriz) acuradamente dimensionada para a produção em caráter contínuo com geometria já estabelecida. A massa fundida proveniente do cabeçote da coextrusora passa pela matriz, enquanto o ar comprimido é injetado pelo centro da mesma fazendo com que o tubo proveniente dessa matriz circular seja expandido para a forma de balão tubular com paredes mais finas. A quantidade de ar introduzida no balão determina o diâmetro final e, conseqüentemente, a largura do filme desejado (além de influir na sua espessura).

Ainda na coextrusão, pode-se adicionar pigmento a matéria-prima, tornando-a colorida conforme o desejado. Antes do término do processo de coextrusão, o filme plástico é submetido a um tratamento chamado corona, para que posteriormente possa receber a impressão. O tratamento corona consiste no uso de uma descarga elétrica contínua de alta voltagem e alta frequência, que aumenta a umectabilidade da superfície de materiais plásticos em diversas formas, permitindo a aderência de outros materiais.

O processo de impressão flexografia, segunda etapa, é um método de impressão rotativa direta, que utiliza chapas de fotopolímero resiliente com uma imagem em relevo para transferir a tinta ao filme, a fim de dar acabamento e imagem à embalagem.

A laminação, terceira etapa, é quando a embalagem necessita de propriedades superiores, tais sejam elas mecânicas ou de barreira (a laminação nada mais é do que a união de dois ou mais substratos). Para a obtenção do filme de estrutura laminada, é necessário unir os filmes que irão compor a estrutura. Nesse processo, para obtenção do laminado, um adesivo especial é aplicado no lado interno de uma das camadas. Após a aplicação do adesivo, o filme passa por uma estufa para secagem e completa a evaporação dos solventes (essa etapa somente para adesivo com solvente). Uma calandra aquecida prensa o filme impregnado com o adesivo com o filme de apoio, laminando a estrutura.

Na etapa quatro, o corte – rebobinadeira –, faz-se a parte do processo final de acabamento. A bobina “mãe” é desbobinada e cortada de acordo com dimensões personalizadas para cada produto. Todas as bobinas utilizadas nas máquinas automáticas de empacotamento tem a necessidade de um perfeito bobinamento e alinhamento lateral. A bobina a ser processada é alinhada eletronicamente por um cabeçote fotoelétrico. O filme passa por cortes programados

de acordo com larguras pré-definidas, onde as extremidades são refileadas. O filme é rebobinado.

Ainda nessa etapa há o corte-solda, esse processo é responsável pela transformação do filme impresso em sacos. A bobina a ser processada é alinhada e dobrada no conjunto desbobinador. O filme é puxado pelos rolos tracionadores recebendo o sinal de registro da fotocélula para comandar a parada da puxada e ação do cabeçote de selagem. Esse cabeçote possui uma lâmina aquecida que baixa sobre o rolo selador, onde os sacos são soldados e cortados ao mesmo tempo.

3.1 MÉTODOS

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos respondentes e, posteriormente, transcritas e analisadas no escopo de gerar informações fundamentais ao pesquisador, embasando suas inferências que tiveram por base o referencial teórico deste trabalho.

A pesquisa documental foi realizada a partir da disponibilização de documentos. São eles: manuais de normas e procedimentos internos que balizam a execução dos trabalhos da empresa estudada e a realização das auditorias internas e externas; e relatórios apresentados para as auditorias, que demonstram o resultado dos departamentos com relação ao alcance das metas definidas na certificação, em relação à segurança de alimentos.

Esses documentos serviram de materiais complementares que, analisados conjuntamente às respostas das entrevistas, ajudaram a pesquisadora a compreender e descrever as contribuições das auditorias para a manutenção da Certificação FSSC 22.000, quanto à segurança alimentar na fabricação de embalagens para alimentos.

3.2. ASPECTOS ÉTICOS

Os participantes do estudo foram orientados em relação ao objetivo da pesquisa e de como os dados extraídos serão utilizados. Os participantes ficaram à vontade pela decisão de participar da pesquisa. Foi entregue para cada participante da pesquisa um termo de consentimento livre esclarecido para devido preenchimento, antes do questionário sobre a pesquisa, sendo que esta não envolveu riscos aos participantes. Foram mantidos o sigilo e a ética na coleta dos dados. Cada participante recebeu um código e sua identidade não foi revelada no trabalho.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento de dados foi realizado por meio da análise de conteúdo. Essa forma constitui-se de um conjunto de técnicas utilizadas para analisar as comunicações. Ou seja, qualquer fala ou escrita é submetida a análise de conteúdo. Com auxílio dessa ferramenta, é possível obter-se a descrição de objetivos de maneira mais esclarecida, e ela também auxilia a demarcar os dados que serão efetivamente necessários para uma determinada pesquisa (BARDIN, 2015).

Além do mais, essa técnica ajuda na reinterpretação das mensagens e também a atingir uma compreensão de seus significados em um nível que vai além da leitura comum e, por isso, cada vez mais tem-se evoluído a valorização das abordagens qualitativas. Inclusive utilizando a indução e a intuição de maneira estratégica para alcançar a compreensão mais aprofundada do que se propõe a investigar (MORAES, 1999).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados nas entrevistas com os líderes dos departamentos que participam do processo de certificação foram analisados como explicitado a seguir. Quanto aos tipos de treinamentos que a empresa proporcionou aos líderes para a realização de seus trabalhos, todos afirmaram que os treinamentos dados correspondiam a: equipamentos de segurança interno; BPF; gestão de pessoas e ISO. Essa pergunta foi realizada com o intuito de verificar com os líderes o investimento em conhecimento que a empresa realiza para a execução de suas atividades e, principalmente, se esses treinamentos dados abarcam a gestão da qualidade, evidenciando aos líderes a importância que a empresa dá a qualidade do que produz.

Quando questionados a respeito da preocupação da empresa em relação à qualidade dos processos e produto final desenvolvido por ela, os respondentes percebem que a empresa tem esse fator como prioritário e essencial. Em todas as respostas mencionaram que a empresa disponibiliza recursos suficientes para ser um fornecedor global de embalagens reconhecido e valorizado pelos produtos de qualidade que entrega.

[...] hoje eu vejo que a empresa está mais engajada nesta questão de preocupação com a qualidade dos produtos que ela coloca no mercado. Até porque não somos exclusivos neste segmento, ou seja, a empresa está entendendo que o produto precisa ser realmente de qualidade para mantermos nossos clientes satisfeitos e é isto que está motivando a empresa para obter mais foco ainda na qualidade. (ENTREVISTADO 1).

Quando perguntado aos respondentes quais eram os tipos de certificações de qualidade que a empresa possui, os líderes dos departamentos responderam prontamente: garantia da qualidade, coextrusão e corte a ISO 9001 e a FSSC 22.000. O responsável pelos departamentos de Impressão e Laminadora respondeu que a empresa era certificada apenas pela FSSC 22.000 e não se lembrava se havia outra, pois o foco maior havia sido na implementação da FSSC 22.000. O intuito dessa pergunta era identificar se os líderes estão alinhados com as certificações existentes na empresa, principalmente a FSSC 22.000.

Em relação à importância das auditorias internas de segurança de alimentos para o alcance da certificação, após a compilação das respostas, foi possível perceber que na opinião dos líderes se dá essa importância devido à identificação de potenciais pontos não conformes, para correção, reforçar o cumprimento dos requisitos e direcionar para a certificação almejada. Mais uma resposta unânime entre os respondentes.

O quinto fator investigado na organização refere-se a qual(is) certificação(ões) da qualidade o departamento do líder entrevistado deve adequar-se. Em massa, responderam: ISO e FSSC 22.000. Essa pergunta foi elaborada a fim de identificar se os líderes realmente estavam cientes e envolvidos com as normas de qualidade que orientam o trabalho de seus respectivos departamentos.

Perguntado aos entrevistados sobre a função da auditoria interna quando aplicada nos processos inerentes ao seu departamento produtivo, os cinco entrevistados destacaram que ela ajuda a identificar possíveis não conformidades em seu processo, auxilia no cumprimento dos requisitos de qualidade, diagnostica o departamento responsável e orienta nas ações corretivas para sanar as não conformidades e, caso o processo esteja conforme, estimula a adoção do padrão assertivo.

[...] em minha opinião, a função da auditoria, além de avaliar a situação dos processos em si, também serve para orientar e tratar os “gaps” encontrados, buscar ações corretivas para eliminar as não conformidades, ou reduzir elas *[sic]*, mas sempre mantendo transparência de ambos os envolvidos. (ENTREVISTADO 3).

Essa pergunta foi elaborada para analisar a percepção dos líderes sobre a relevância dessa ferramenta de gestão da qualidade e para confrontar com a literatura o seu entendimento sobre a importância e a função das auditorias na empresa. Essa questão contribui diretamente para um dos objetivos desta pesquisa e, segundo os autores Franco e Marra (1991), a importância da auditoria interna seria a presença, na própria organização, de um setor que execute

permanentemente o controle antecipado, concomitante e subsequente dos atos da administração.

Questionados sobre o passo-a-passo do processo de auditoria interna e sobre o envolvimento do auditor com o processo a ser auditado, quatro dos respondentes descreveram a seguinte ordem nas etapas da auditoria interna: 1. O agendamento prévio via *e-mail* da auditoria interna; 2. No dia da auditoria o auditor utiliza um *check-list* criado especificamente para BPF e segue fazendo suas observações de conformidade ou não; 3. Ao término da auditoria, o auditor envia para os responsáveis um relatório com os apontamentos e aguarda ações que visem minimizar ou eliminar a não conformidade (caso seja identificada), além disso, os relatórios são arquivados para efeito de registro. Já um dos entrevistados divergiu em parte dos demais, afirmando que as auditorias ocorrem sem aviso prévio, ou seja, como “auditoria surpresa”.

Segundo a análise de documentos da empresa, pesquisa documental, as etapas da auditoria interna comentadas pela maioria dos entrevistados são as mesmas descritas no manual.

Quanto ao envolvimento do auditor no processo de auditoria, todos mencionaram que o mesmo faz parte da garantia da qualidade, para que o resultado não seja mascarado em nenhum momento, ou seja, nem contra ou a favor da área que está sendo auditada. Complementaram dizendo que a equipe de qualidade está altamente capacitada, pois conhece todo o processo da empresa.

Tal comentário corrobora a literatura de Crepaldi (2004), que afirma que o auditor interno deve estar engajado e ter ciência de todos os processos da empresa onde está envolvido. Deve ainda ter o conhecimento do que pode ser considerado erro e fraude, uma vez que ambos devem ser examinados com atenção na realização do seu trabalho de precaução a perdas.

Procurou-se entender se os líderes recebem a orientação necessária para atender os requisitos da certificação, que certamente são os mesmos auditados. Em unanimidade, os respondentes destacaram que são conhecedores das normas que regem a FSSC 22.000. Participaram de treinamentos para entendimento da norma e também, antes da certificação, receberam uma consultoria externa, que apresentou o diagnóstico do sistema da empresa, assim como os pontos mais críticos e como corrigi-los. Dessa maneira, os líderes explicitaram que, em treinamento com suas equipes, compartilham essas orientações sempre dando a devida importância e indicando quais eram os requisitos das normas, a fim de que fossem cumpridos rigorosamente por toda a equipe.

[...] nós recebemos todo um treinamento pela garantia da qualidade sobre os requisitos da FSSC 22.000. E também recebemos antes da certificação uma consultoria externa que faz os apontamentos do cenário atual para que possamos verificar os pontos mais críticos e começar a atuar. (ENTREVISTADO 5).

Em relação aos treinamentos citados nessa análise, foi feito um levantamento de dados por meio de pesquisa documental, e há na empresa arquivos digitalizados das listas de participação dos líderes e liderados e a confirmação da efetuação de cada curso de capacitação da área da qualidade.

Quando questionados sobre o que é feito no departamento para garantir que os processos auditados apresentem o menor número de problemas possível ou nenhum defeito, todos os respondentes afirmaram seguir com sua equipe os rigorosos requisitos estabelecidos e ficar atentos aos *feedbacks* da equipe de garantia da qualidade. Declararam também que enviam membros da equipe a palestras, treinamentos internos e externos e realizam bate-papos informais com eles sobre as mudanças no processo que são organizadas pela qualidade.

Ao final da entrevista, perguntou-se sobre as melhorias que as auditorias internas ajudaram a gerar nas embalagens flexíveis produzidas pela empresa. Todos os respondentes afirmaram melhorias significativas em seus processos após a certificação FSSC 22.000, as quais mantêm os atributos das embalagens flexíveis e suas características livres de contaminação, ou seja, o cliente não será surpreendido com um produto que ora apresenta um nível de qualidade, ora outro.

Todas essas melhorias no processo, conseqüentemente, conduziram a empresa para a entrega de um produto final com um padrão de qualidade constante e consistente, um aspecto fundamental para os clientes da empresa em estudo. Isso corrobora as palavras de Rocha e Christensen (1999): a satisfação do cliente é vista como o princípio maior da organização e como forma única pela qual ela poderá sobreviver em longo prazo.

Após a apresentação da análise das entrevistas realizadas, a seguir, iniciaremos uma discussão acerca do atendimento aos objetivos específicos do trabalho, caminho fundamental para atingir o principal propósito da pesquisa, isto é, descrever as contribuições que as auditorias internas de segurança alimentar, parte fundamental para a manutenção da Certificação da FSSC 22.000, trouxeram às embalagens flexíveis produzidas pela indústria “X”, na visão dos líderes de equipes.

Para alcançar o primeiro objetivo específico de pesquisa, foi realizado um estudo bibliográfico extraindo das teorias embasadoras o conhecimento

necessário sobre os benefícios da certificação da qualidade, da certificação FSSC 22.000 e das auditorias internas para a manutenção das certificações da qualidade. Um dos principais benefícios da certificação da qualidade, citada no *site* da FSSC – Food Safety System Certification (2017), é em proporcionar a segurança alimentar em toda a cadeia de suprimentos, fornecer confiança as outras partes interessadas e fornecer flexibilidade suficiente para ter em conta as necessidades específicas e variadas dos clientes.

Quanto aos benefícios das auditorias internas, Lisboa (2009) destaca a potencialização do plano de ação que auxilie a empresa a alcançar seus objetivos. A auditoria, por abordar uma visão sistêmica e disciplinada, ajuda a avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos.

Para atingir o segundo objetivo específico, procurou-se identificar na indústria objeto de estudo quais setores participam do processo de certificação e como foram orientados para atender os requisitos necessários para que a certificação fosse efetivada. Os departamentos envolvidos na produção de embalagens flexíveis são: garantia da qualidade, manutenção, coextrusão, laminação, impressão e corte. Em unanimidade, todos os líderes são conhecedores das normas que regem a FSSC 22.000.

Respondendo ao terceiro objetivo específico, o qual faz referência ao processo de auditoria interna executada pelos setores (em relação à segurança de alimentos), podemos dizer que as etapas realizadas pela empresa seguem o que dita a NBR ISO 19011 (2002). Essa norma estabelece a necessidade de criar e seguir um documento, realizar cobrança aos departamentos responsáveis em relação às ações corretivas para eliminar não conformidades detectadas e suas causas, além de manter guardados todos os resultados da auditoria, conforme dita o item 4.2.4 – Controle de registros da qualidade.

O penúltimo objetivo específico procurou certificar-se da importância e função das auditorias internas de segurança de alimentos na visão dos líderes. As respostas confirmaram a importância dada a essa ferramenta e o seu valor em operar nos *gaps* e sinalizar ações corretivas para as não conformidades. Corroborar o assunto o que prescreve o *Manual de Auditoria Interna* da UFMG, organizado por Silva (2013), que destaca a auditoria como um instrumento de identificação de deficiências no sistema de controle interno apresentando recomendações para corrigi-los.

O último objetivo específico visou identificar com os líderes quais melhorias já foram provocadas pelas auditorias internas, quanto à qualidade superior das embalagens produzidas no quesito segurança do alimento e manutenção da

certificação. Os apontamentos sinalizados pelos líderes mostraram que os processos de produção da empresa foram melhorados por meio das auditorias internas. O resultado das melhorias nos processos apontados na análise da entrevista contribuiu com tangibilidade para o produto final da empresa e, dessa forma, garantiu a manutenção da certificação FSSC 22.000.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi descrever a visão dos líderes de equipes de uma empresa fabricante de embalagens flexíveis de alimentos, referente às contribuições que as auditorias internas de segurança de alimentos proporcionaram a seus produtos finais. Conclui-se que a empresa em estudo, na visão de seus líderes, dá muito valor e importância às auditorias internas. Fica evidente que essa companhia atribui o seu crescimento no mercado à certificação de qualidade que possui, mantida por meio das auditorias.

Identificou-se que a principal contribuição das auditorias internas para o produto final da empresa – a embalagem flexível – foi em relação à redução de 87% de contaminação nos processos produtivos dos departamentos. Assim, entre os respondentes da pesquisa, as melhorias sinalizadas foram: 1. o ajuste de portas automáticas que estavam com algumas complicações e, permanecendo abertas, facilitavam a entrada de insetos, roedores etc.; 2. a substituição do fornecedor de serviço de controle de pragas pela contratação de uma empresa que faz monitoramentos semanais e apresenta relatórios mais robustos que evidenciam o controle efetivo de pragas; 3. as melhorias em relação ao BPF, pois foi reforçada através das auditorias internas a obrigatoriedade no cumprimento das regras que, atualmente, estão sendo seguidas com rigor (não apenas por colaboradores, mas por terceiros e visitantes) e; 4. o desenvolvimento de capas de bobinas, o qual possibilitou a redução do risco de contaminação próximo de zero, pois antes ficavam expostas na fábrica integralmente.

Além disto, as auditorias internas de segurança de alimentos contribuem significativamente para a gestão eficaz dos negócios, devem ser aplicadas com frequência em todos os processos de uma empresa a fim de alavancar resultados e não apenas exercer atividades de controles internos, visto que elas fornecem dados e identificam problemas que precisam ser eliminados. Também são parte da auditoria interna os relatórios com os resultados auditados e sugestões de melhorias.

Embora as auditorias de qualidade sejam focadas em processos e produtos, elas ajudam os líderes a identificar se as estratégias aplicadas estão trazendo

resultados. Em caso de desvios, elas ainda auxiliam na identificação da causa-raiz e nas ações corretivas necessárias como medidas. Pode-se complementar ainda que a condução correta de uma auditoria interna garante que os resultados sejam idôneos e conferidos com os indicadores de conformidade estabelecidos pelo Sistema de Gestão da Qualidade orientado pela norma.

REFERÊNCIAS

ABIA. Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. *A força do setor de alimentos*. 2001.

_____. Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. *Indústria da alimentação*. 2017.

AILDEFONSO, E. C.; CEFETES – Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo. *Ferramentas da qualidade*. 2014. Disponível em: <<ftp://ftp.cefetes.br/cursos/CodigosLinguagens/EAILDEFONSO/FERRAMENTAS%20da%20QUALIDADE%20I.pdf>> Acesso em: 03 abr. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 22000: sistema de gestão da segurança de alimentos: requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos*. Rio de Janeiro, 2002.

BARDIN, L. A análise de conteúdo e a Linguística. In: _____. *Análise de conteúdo*. Edição Revista e Atualizada. São Paulo, 2015. p. 40-45.

BIRCHAL, S. O. *Empresa e indústria alimentícia no Brasil*. Minas Gerais: Centro de Economia Aplicada, 2016. Disponível em: <<http://www.ceae.ibme-cmg.br/wp/wp17.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997. Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. *Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 30 jul. 1997.

_____. Ministério da Saúde. Portaria SVS/MS nº 1.428, de 26 de novembro de 1993. Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos/ Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos/ Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQ's) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos. *Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 2 dez. 1993.

_____. Ministério da Saúde. Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002. Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados Aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. *Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 6 nov. 2002.

CAPIOTTO, G. M.; LOURENZANI, W. L. *Sistema de gestão de qualidade na indústria de alimentos: caracterização da norma ABNT NBR ISO 22.000:2006*. Tupã - SP: SOBER – Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural, 2013.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. *Manual de auditoria interna*. 2017. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conabweb/download/nupin/ManualdeAuditoriaInterna.pdf>> Acesso em: 26 abr. 2017.

CREPALDI, S. A. *Auditoria: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FOOD SAFETY SYSTEM CERTIFICATION. *Certificação de Sistemas de Gestão de Segurança dos Alimentos 2200*. 2017. Disponível em: <file:///D:/Downloads/FSSC_22000.pdf> Acesso em: 9 maio 2017.

FRANCO, H.; MARRA, E. *Auditoria contábil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1991.

JURAN, J. M.; GRZYNA, F. M. *Controle da qualidade handbook*. São Paulo: Mackron Books, 1991. v. 2.

LISBOA, I. *Manual de auditoria interna – conceitos e práticas para implementar a auditoria interna*. Paraná: Maph Editora Ltda., 2009.

LLOYD'S REGISTER QUALITY ASSURANCE. *FSSC 22000 Sistema de Gestão da Segurança de Alimentos*. 2013. Disponível em: <<http://www.lrqa.com.br/Certificacao/FSSC-22000-Seguranca-em-Alimentos/#sthash.u6uX5AnF.pdf>>. Acesso em: 3 abr. 2016.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, et al. *Comprometimento Organizacional: o Estado da Arte da Pesquisa no Brasil*. In: Anais do Enanpad 2002, Salvador, BA. Brasil, 2002.

MENDONÇA, M. M. F.; SÃO JOSÉ, E. B.; COSTA, S. R. R. *Estudo da gestão da qualidade aplicada na produção de alimentos*. In: ENCONTRO NAC. DE ENG. DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov. 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGETP2004_Enegep0201_1977.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2016.

MIGLIAVACCA, P. N. *Controles internos nas organizações*. São Paulo: Edicta, 2002.

MORAES, R. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLIVEIRA, et al. *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2009.

PADULA, M.; CUERVO, M. Legislação de embalagem para contato com alimentos: Mercosul e outros países latinoamericanos. *Polímeros*, São Carlos, v. 14, n. 1, p. E8-E13, mar. 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade – teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. São Paulo: Atlas, 1997.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SGS. Société Générale de Surveillance. *Interpretação da Norma de Certificação de Sistemas de Segurança de Alimentos FSSC 22000*. 2009. Disponível em: <<http://www.sgs.com/~-/media/Global/Documents/White%20Papers/sgs-fssc-22000-whitepaper-es-11.ashx>>. Acesso em: 8 maio 2016.

SILVA, T. V. F. *Manual de Auditoria Interna*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2013. Disponível em: <https://www.ufmg.br/auditoria/images/stories/documentos/manual_2a_verso_revisado.pdf>. Acesso em: 23 maio 2017.

THOMAS, J.; NELSON, J. *Research methods in physical activity*. 3. ed. Champaign: Human Kinetics, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

