

Dedico este trabalho
aos meus pais, filhos e marido

Agradecimentos

Existe um conjunto de pessoas a quem não poderia deixar de agradecer e que contribuíram para a realização deste trabalho e, desde já, peço desculpa se por alguma razão me esqueci de alguém.

Gostaria de agradecer à ESAS por me ter permitido este mestrado que tão enriquecedor foi para a minha vida profissional.

A todos os professores e colegas que me ajudaram a chegar aqui, pelo profissionalismo e empenho que tiveram ao longo destes dois anos.

À Doutora Paula Lúcia Ruivo, minha orientadora, aos Mestres Agnelo Marques e José Carvalho, meus co-orientadores, pela dedicação, orientação, apoio e tempo disponibilizado, assim como pelas sugestões e ideias partilhadas, que permitiram enriquecer este trabalho.

Aos meus pais por sempre acreditarem em mim e me ajudarem, em tudo na vida.

Aos meus filhos, pela força que sempre me deram e pela compreensão das ausências.

Ao meu marido por, mais uma vez, me ajudar a concretizar mais uma etapa na minha vida.

À Teresa que me acompanhou nos melhores e piores momentos deste mestrado, ofertando amizade e lealdade, desde o primeiro momento que nos conhecemos.

A todos os meus amigos, colegas da Vinícola Castelar, clientes e fornecedores que, de algum modo, também contribuíram para a realização deste trabalho.

Obrigada a todos!

Resumo

Vivemos hoje rodeados de produtos que trouxeram outra visibilidade e competitividade às empresas, independentemente da alavanca que inicia o processo de desenvolvimento e notoriedade. O desafio deste trabalho prende-se com a construção do posicionamento da cadeia de valor na empresa, Vinícola Castelar, Lda., tendo sido impulsionada por ferramentas com capacidade de criar valor, constituindo um estudo de caso. A implementação do HACCP foi uma das mais importantes etapas, assim como a aplicação da normativa ISO 22000:2005. A tomada de decisão pela gestão de introduzir a melhoria contínua na organização partiu da avaliação de desempenho dos processos que integram a cadeia de valor do negócio. Esta opção resultou num aumento de vendas e no incremento da notoriedade da Vinícola Castelar culminando em valor acrescentado para o produto, para a empresa, para os seus clientes e fornecedores.

Palavras-chave: Segurança Alimentar; Qualidade; Marketing; Cadeia de valor; Marcas; Melhoria contínua.

Abstract

Today we live surrounded by products that have brought another visibility and competitiveness to businesses, regardless of what triggers the process of development and awareness. The focus of this work relates to the construction of the positioning of the value chain in the company, Vinícola Castelar, Lda., which has been boosted by tools capable of creating value, constitutes a case study. The implementation of HACCP was one of the most important steps, as well as implementing the ISO 22000:2005 standards. The decision by the management to introduce continuous improvement in the organization originated from the performance assessment processes that integrate the business's value chain. This option resulted in sales growth and increased the reputation of the Vinícola Castelar culminating in added value to the product, the company, its customers and suppliers.

Keywords: Food Safety, Quality, Marketing, Value Chain, Brands; Continuous Improvement.

Índice Geral

INTRODUÇÃO	1
OBJECTIVOS	5
CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO BIBLIOGRÁFICO	6
1.1. HACCP – ASPECTOS CONCEPTUAIS	6
1.2. ISO 22 000:2005	9
1.3. CADEIA DE VALOR	13
1.4. NA SENDA DE OCEANOS AZUIS	17
1.5. BENCHMARKING	19
CAPÍTULO 2 – ABORDAGEM AOS MERCADOS VITIVINÍCOLAS	24
2.1. MERCADOS VITIVINÍCOLAS	24
2.2. REGIÕES VITIVINÍCOLAS	26
2.3. EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO ENTRE 2000 e 2009	32
2.4. SUPORTES LEGAIS E REGULAMENTOS UTILIZADOS	35
CAPITULO 3 – VINÍCOLA CASTELAR: DO HACCP À ISO 22 000	37
3.1. BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	37
3.2. A MOTIVAÇÃO DA EMPRESA PARA IMPLEMENTAR O HACCP	38
3.3. A IMPLEMENTAÇÃO DO HACCP	40
3.4. ENQUADRAMENTO DO HACCP NAS CAVES	45
3.4.1. MANUAL DO PLANO HACCP	45
3.4.2. FORMAÇÃO MINISTRADA	58
3.4.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DO HACCP	61
3.5. ISO 22000	64
3.5.1. A EMERGÊNCIA DA ISO 22000.....	64
3.5.2. RESPONSABILIDADE DA GESTÃO	65
3.5.3. GESTÃO DE RECURSOS	68
3.5.4. PLANEAMENTO E REALIZAÇÃO DE PRODUTOS SEGUROS	69
3.5.5. VALIDAÇÃO, VERIFICAÇÃO E MELHORIA	70
3.5.6. AS ALTERAÇÕES AO SISTEMA	70
3.5.7. VANTAGENS DA MUDANÇA	71
CAPITULO 4 – CADEIA DE VALOR NA VINÍCOLA CASTELAR	73
4.1. “DO HACCP À CADEIA DE VALOR”	73
4.2. NA SENDA DE OCEANOS AZUIS	102
4.3. ANÁLISE DE BENCHMARKING	104
CAPITULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
5.2. ORIENTAÇÕES FUTURAS	113

BIBLIOGRAFIA E WEB GRAFIA.....	115
ANEXOS	1

Índice de Figuras

Figura 1: Etapas determinantes na construção do posicionamento da cadeia de valor na empresa.....	5
Figura 2: Sequência lógica da gestão do sistema	12
Figura 3: A cadeia de valor genérica.....	13
Figura 4: Actividades primárias	14
Figura 5: Actividades de apoio.....	15
Figura 6: A metodologia de abordagem ao <i>Benchmarking</i>	22
Figura 7: Mapa das regiões vitivinícolas de Portugal	28
Figura 8: Mapa das sub-regiões da região vitivinícola das Beiras.....	29
Figura 9: Mapa das DOP da região vitivinícola das Beiras	29
Figura 10: Mapa da região da Bairrada.....	31
Figura 11: Produção total do país e das Beiras entre o ano 2000 e 2009.....	32
Figura 12: Evolução da produção dos vinhos com DOP Bairrada entre 2004 e 2009.....	34
Figura 13: Evolução da produção espumante Bairrada ao longo dos anos.....	35
Figura 14: Exemplo de um diagrama geral de fabrico (vinho espumante)	53
Figura 15: Responsabilidade da gestão	65
Figura 16: Gestão de recursos na Vinícola Castelar, Lda.	68
Figura 17: Aplicação dos requisitos de realização	69
Figura 18: Aplicação dos requisitos de controlo e medição	70
Figura 19: Percentagem de vendas, por ano dos espumantes Bairrada (por marcas).....	79
Figura 20: Percentagem de vendas dos licores (por marcas)	80
Figura 21: Percentagem de vendas das aguardentes vnicas velhíssimas (por marcas)	80
Figura 22: Comparação das vendas dos espumantes Bairrada caves e dos clubes com os espumantes Bairrada das caves.....	81

Figura 23: Percentagem de vendas, por ano, dos espumantes Bairrada (por marcas)	82
Figura 24: Vendas dos licores das caves e dos clubes, comparados com os licores das caves	83
Figura 25: Vendas de aguardentes das caves e dos clubes, comparadas com as das caves	83
Figura 26: Vanda Póvoa com os sócios da empresa APAVI, na inauguração da loja em Luanda, 2011	85
Figura 27: Loja da APAVI em Luanda, 2011	85
Figura 28: Percentagem de vendas na exportação de espumantes Bairrada	86
Figura 29: Percentagem de vendas dos licores exportação separado por marcas	87
Figura 30: Percentagem de vendas das em aguardentes exportadas (por marcas).....	87
Figura 31: Exportação espumantes Bairrada caves e dos clubes, comparadas com espumantes Bairrada caves.....	88
Figura 32: Exportação da totalidade dos licores das caves e dos clubes, comparadas com os das caves	89
Figura 33: Exportação das aguardentes caves e dos clubes, comparadas com as das caves	89
Figura 34: Vendas dos espumantes Bairrada das caves e Bairrada clubes (mercado interno e externo).....	90
Figura 35: Vendas dos licores caves e dos clubes com os licores das caves e marcas de clubes (mercado interno e externo)	90
Figura 36: Evolução do crescimento das vendas totais das aguardentes	91
Figura 37: <i>Stand</i> da Vinícola Castelar e APAVI, na 5ª Edição da Feira Alimentícia de Luanda, 2010	92
Figura 38: Visitantes da 5ª Edição da Feira Alimentícia de Luanda, 2010.....	92
Figura 39: Fontes de criação de valor.....	97

Figura 40: Substituição de marca	98
Figura 41: Vinhos de várias regiões, marca CASTELAR.....	99
Figura 42: Uma nova marca de espumantes.....	100
Figura 43: Produtos da VC com a marca do SLB	101
Figura 44: Produtos da VC com a marca do SCP	101
Figura 45: Produtos da VC com a marca do FCP	101
Figura 46: O vinho e a cultura.....	103
Figura 47: O vinho e o ambiente	103
Figura 48: Etapas determinantes na construção do posicionamento da cadeia de valor na Vinícola Castelar	107

Índice de Quadros

Quadro 1: Correspondência entre o HACCP e a ISO 22000:2005	11
Quadro 2: Enquadramento legal, regulamentar e normativo	36
Quadro 3: Condições gerais do contrato celebrado com o IFADAP	41
Quadro 4: Estrutura do investimento no programa	42
Quadro 5: Investimentos feitos após o programa	44
Quadro 6: Declaração da política da segurança alimentar	47
Quadro 7: Objectivos da qualidade e segurança alimentar	48
Quadro 8: Ferramentas do HACCP	49
Quadro 9: <i>Portfólio</i> de produtos da empresa	51
Quadro 10: Processos e produtos das Caves Castelar	51
Quadro 11: Exemplo de ficha da descrição de produto	52
Quadro 12: Vantagens e desvantagens do HACCP	61
Quadro 13: Declaração política e institucional da segurança alimentar	66
Quadro 14: Constituição da equipa de segurança alimentar	67
Quadro 15: Quadro cronológico da entrada dos produtos dos clubes.....	100
Quadro 16: Evolução verificada e a intervenção gerada por este trabalho	108

LISTA DE ABREVIATURAS

AV	Análise de Valor
APAVI	Azevedo, Paiva e Américo, Vinhos
CCA	Comissão <i>Codex Alimentarius</i>
CEE	Comunidade Económica Europeia
CVB	Comissão Vitivinícola da Bairrada
CVR	Comissões Vitivinícolas Regionais
DGFCQA	Direcção Geral de Fiscalização e Controlo da Qualidade Alimentar
DOP	Denominação de Origem Protegida
ESA	Escola Superior Agrária
ETAR	Estação de Tratamento de Águas Residuais
EUA	Estados Unidos da América
HACCP	<i>Hazardous Analysis Critical Control Points</i>
FAO	Organização para a Agricultura e Alimentação
FCP	Futebol Clube do Porto
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
IBP	Índice de <i>Benchmarking</i> Português
IFADAP	Instituto de Financiamento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura e das Pescas
ICMSF	International Commission on Microbiological Specifications for Food
IG	Indicação Geográfica
IGP	Indicação Geográfica Protegida
INE	Instituto Nacional de Estatística
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
ISO	International Organization for Standardization
IVV	Instituto da Vinha e do Vinho
LDA	Limitada
MP	Matérias-primas
NASA	National Aeronautics and Space Administration
OMS	Organização Mundial de Saúde
PAC	Procedimentos Alimentares de Controlo
PALOP	País Africano de Língua Oficial Portuguesa
PPR	Programa de Pré Requisitos
QSA	Qualidade e Segurança Alimentar
RDB	Região Demarcada Bairrada
RH	Recursos Humanos
SA	Segurança Alimentar
SCP	Sporting Clube de Portugal
SGSA	Sistema de Gestão e Segurança Alimentar
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SLB	Sport Lisboa e Benfica
VC	Vinícola Castelar
VEQPRD	Vinho Espumante de Qualidade Produzido em Região Determinada
VQPRD	Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada

INTRODUÇÃO

O vinho faz parte da vida do ser humano, desde que nos conhecemos como espécie. Segundo o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), a história de Portugal confunde-se com a do vinho e cada civilização trouxe novos conhecimentos, práticas e técnicas, desde os tempos mais remotos.

Repleto de simbologia, impregnado de religiosidade e de misticismo, o vinho surge desde muito cedo na nossa literatura, tornando-se fonte de lendas e inspiração de mitos. As expressões "dádiva de deuses", "Sangue de Cristo", e "essência da própria vida" atribuídas a este produto corroboram bem o papel do vinho na vertente cultural bem como a sua importância na nossa civilização, a que chamamos "ocidental", cujos fundamentos se encontram no direito romano e na religião cristã, que desde sempre enaltecem e dignificaram este saboroso líquido¹.

A adaptação da videira, a introdução de novas variedades e o aperfeiçoamento das técnicas de cultivo e de fabrico do vinho, incrementaram o comércio tradicional e de exportação deste produto.

Ao longo dos anos, a cultura da vinha e do vinho manteve-se como principal fonte de rendimento dos agricultores portugueses. Estes, para entrarem em novos mercados, tiveram de acompanhar a evolução do sector agro-alimentar. As exigências legislativas obrigaram o agricultor, a certa altura, a decidir se seria ou não compensador continuar com as vinhas e a produção de vinho. Muitos desistiram por incapacidade financeira. Os que ficaram, começaram por seguir as regras do *Codex Alimentarius*, marco de referência de utilização internacional e o autocontrolo com base na metodologia *Hazard Analysis Critical Control Points* (HACCP).

Hoje, muitos dos agricultores e das empresas agro-alimentares ainda estão a implementar o HACCP, mas, para a maioria, os sistemas de gestão de segurança alimentar tornaram-se imperativos, em geral, e do sector do vinho, em particular, porque, satisfazer o cliente é a principal preocupação. Garantir a segurança do produto, aumentar a qualidade dos vinhos, renovar a imagem das garrafas com rótulos apelativos e apostar em embalagens elegantes e modernas, são factores decisivos na criação de valor neste sector.

¹ Citado no sítio electrónico do IVV (2010)

Atenta a estas considerações, a Vinícola Castelar, começou a implementar o sistema HACCP em 2000. A autora, como administradora da mesma, aproveitou a consolidação do sistema, dinamizando uma reflexão estratégica onde concluiu que o HACCP fora insuficiente para a perspectiva da criação de valor, fazendo, por isso, a transição para a implementação da ISO 22000: 2005, a partir de 2010, assumindo-a como verdadeira ferramenta de gestão, solidificando o sistema de melhoria continua interno.

Essa apreensão está intimamente ligada à implementação da nova versão ISO 9001, facilitadora e contribuinte líquida da monitorização que se exige a quem voluntariamente a abraça. Mas, o enquadramento legal e normativo que preside à implementação daquele referencial, obriga a que esteja salvaguardado um sistema que permita evidenciar que a empresa, inserida que está na área alimentar, identifica e monitoriza as criticidades dos seus processos, no que se refere à segurança alimentar.

Aproveitar esta dinâmica para construir uma rosa-dos-ventos de integração qualitativa na empresa, tendo em conta a diferenciação dos produtos e processos, consolidando estratégias, tendo como programa fundamental da gestão, os necessários planos de prevenção e segurança alimentar, cada vez mais ao gosto da percepção e exigência do cliente.

A gestão da empresa, em 1998, seguia uma filosofia muito assente na operacionalização do dia-a-dia (gestão à vista), impondo-se evoluir para níveis de gestão estratégica, como forma de criação de valor. Pretendeu-se, assim, dar o salto do “sempre foi assim que se fez” para uma dinâmica de futuro.

A Vinícola Castelar tem sido alvo, nos últimos anos, de reformulações físicas nas suas instalações, uma vez que não cumpria com todos os requisitos da lei em relação à higiene e organização, com processos sem seguimento lógico, com problemas na compra das matérias-primas em relação à qualidade/preço, ausência de relações com alguns fornecedores, inexistência de uma objectiva rastreabilidade do produto e não identificação, nem controlo dos pontos críticos. No ano de 1999, numa primeira análise (reflexão estratégica), procurou-se decidir qual seria a melhor metodologia para eliminar e corrigir alguns destes problemas detectados. A resposta foi rápida: era urgente a adesão a algum sistema que, simultaneamente, integrasse o processo produtivo e permitisse a respectiva auditoria, encontrando-a na decisão de implementar o HACCP.

Após o início da sua implementação, verificou-se no curto prazo, que tinha sido uma boa ferramenta para melhorar os processos e para obter produtos de maior qualidade. No entanto, estes benefícios não foram considerados suficientemente sólidos e, aproveitando-se a fase de mudança e reestruturação, pensou-se ser igualmente oportuna a integração da ISO 22000:2005, processo que ainda decorre. Numa primeira etapa houve informação e formação a todos os colaboradores, evidenciando hoje mais consciência, presumindo-se que detenham as competências julgadas mínimas e necessárias. Deu-se, igualmente, uma especial atenção à higiene pessoal e à higiene de todos os espaços e equipamentos, prevenindo-se assim perigos e riscos de contaminação (cruzada). Os registos que evidenciam essas práticas fazem parte da rotina diária. Logo que entendido como oportuno, e impulsionada por este trabalho, não deixará a mestrandia de se tornar o elo nuclear da consolidação na empresa, do referencial normativo ISO 22000, preparando-a para a respectiva certificação.

Paralelamente, surgiu a necessidade urgente de definir novas estratégias de marketing para a promoção dos seus produtos e desenvolvimento de outros novos que pudessem satisfazer o consumidor e o mercado-alvo.

O desafio deste trabalho, como estudo de caso aplicado à Vinícola Castelar, Lda., prende-se também com a verificação de que todo este processo de qualidade, segurança alimentar e melhoria contínua teve, ou não, a capacidade de criar valor garantindo, a longo prazo, sustentabilidade e competitividade e concluir o triângulo logística/qualidade/inação, no equilíbrio sistémico da gestão, prevenção e segurança alimentar. Uma vez que as temáticas a abordar são tão distintas, importa explicitar como tal resultará estruturado ao longo deste trabalho.

O primeiro capítulo prende-se com a pesquisa bibliográfica para a elaboração deste trabalho. No segundo caracterizam-se os mercados vitivinícolas e faz-se o correspondente enquadramento legal.

Já no terceiro capítulo aborda-se a implementação e integração normativa na Vinícola Castelar, caracterizando-se brevemente a empresa e a sua motivação para abordar o processo HACCP implementado, a forma como as Caves o implementaram e a passagem desse método para o Sistema de Gestão e Segurança Alimentar, considerando o referencial

normativo ISO 22000:2005, reflectindo resumidamente sobre as vantagens e/ou desvantagens inerentes a todo esse processo.

No capítulo quarto descrevem-se as estratégias da empresa, estudando as vendas de vários tipos de produtos, tanto no mercado interno, como externo. Faz-se, a propósito, uma análise das vendas referente ao período 2008-2010, após a introdução de um conjunto de alterações significativas, tais como:

- Na apresentação de um produto;
- No lançamento de uma nova marca;
- Na aquisição de vinhos de outras regiões, tendo como destino o mercado externo e aumentando o *portfólio* da empresa;
- No investimento em marcas de conhecimento global;
- No casamento entre o vinho, a arte e o ambiente.

Neste capítulo também se mostram alguns dados do relatório de *Benchmarking* realizado na empresa, em Setembro de 2010.

No quinto e último capítulo, ao fazer-se as considerações finais, pretendeu-se concluir sobre os resultados de todo o caminho escolhido e percorrido pelas preocupações na qualidade e segurança e em que medida isso resultou em valor acrescentado para a empresa, evoluindo-se para a necessária discussão dos resultados apresentados.

São evidenciadas as dificuldades e limitações que se apresentaram durante o desenvolvimento deste trabalho, para além de se sugerir novas abordagens para trabalhos futuros, suscitadas pela presente dissertação.

E para um melhor enquadramento, parece importante explicitar as balizas que a ele estão subjacentes, revelando, desde já, a magnitude temporal e as fases da gestão institucional no caminho percorrido e/ou a percorrer pela Vinícola Castelar neste seu desígnio da criação de valor.

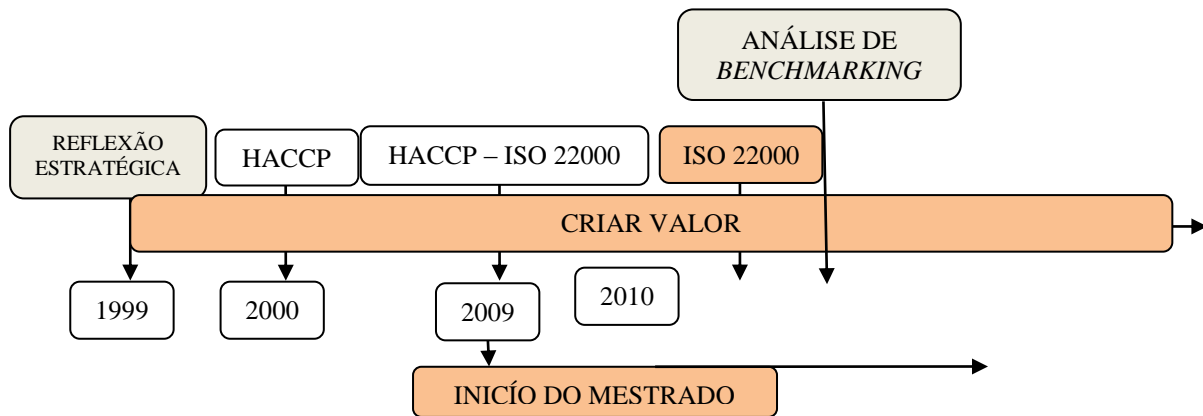


Figura 1: Etapas determinantes na construção do posicionamento da cadeia de valor na empresa

OBJECTIVOS

Face ao exposto, e tendo este trabalho como objectivo geral, o caminho percorrido pela empresa na prossecução da qualidade e segurança alimentar, foram diagnosticadas diferentes perspectivas na estrutura do trabalho, pelo que se afigura como urgente clarificar os seus objectivos específicos:

- Enquadrar legalmente a gestão da qualidade e segurança alimentar;
- Referir como fora assumida na gestão global da empresa, a qualidade e a segurança alimentar, contando, nomeadamente, com o recurso das ferramentas HACCP e ISO 22000:2005;
- Identificar as “acções de melhoria” diagnosticadas e que, após ponderação interna, se assumiram como investimentos imprescindíveis a uma correcta implementação do sistema de segurança alimentar, na Vinícola Castelar;
- Discutir se as ferramentas e técnicas, desde a implementação do HACCP, se revelaram constrangimento ou condição indispensável à criação de valor;
- Apresentar, por comparação, e estimar os principais resultados das vendas, como indicador de crescimento, vitalidade e notoriedade da Vinícola Castelar.

CAPÍTULO 1 – ENQUADRAMENTO BIBLIOGRÁFICO

1.1. HACCP – ASPECTOS CONCEPTUAIS

A Organização para a Agricultura e Alimentação (FAO) e a Organização Mundial de Saúde (OMS) criaram a Comissão do *Codex Alimentarius* (CCA), antes do HACCP, em 1963. Esta Comissão foi criada para desenvolver normas, directrizes e textos alimentares, como os códigos de boas práticas no âmbito da FAO/OMS de Normas Alimentares do programa. Este programa tinha como objectivos:

- Proteger a saúde dos consumidores;
- Assegurar práticas comerciais justas no comércio de alimentos;
- Promover a coordenação de todas as normas alimentares.

Segundo o *CODEX ALIMENTARIUS COMMISSION STRATEGIC PLAN 2008 –2013*:

A Comissão do Codex Alimentarius é um organismo intergovernamental, com mais de 170 membros, no âmbito do Programa Alimentar Comum de Normas Estabelecidos pela Organização para a Alimentação e Agricultura das Nações Unidas (FAO) e a Organização Mundial da Saúde (OMS), com o objectivo de proteger a saúde dos consumidores e garantir práticas justas no alimento comércio. A Comissão promove também a coordenação de todas as normas de alimentos trabalho realizado por organizações governamentais e não-governamentais. O Codex Alimentarius (do latim, significando legislação alimentar ou de código) é o resultado de trabalho da Comissão: uma colecção de normas alimentares adoptadas internacionalmente, directrizes, códigos de conduta e outras recomendações.

A Comissão do *Codex Alimentarius*, em Julho de 1993, incorporou as “Directrizes para aplicação do Sistema HACCP” (ALINORM 93/13^a, *Appendix II*). Através da adopção da Directiva nº 93/43/CEE, do Conselho, de 14 de Junho de 1993, a União Europeia procedeu à harmonização das normas gerais aplicadas aos géneros alimentícios, integrando os princípios do Sistema HACCP, recentemente revogada pelo Regulamento (CE) nº 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de Abril de 2004 relativo à Higiene

dos Géneros Alimentícios e Regulamento (CE) nº 853/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 Abril de 2004.

História do sistema HACCP

O HACCP é um sistema que começou a ser aplicado pela Agência Espacial Norte Americana (NASA) nos anos 60. Surgiu como resultado da identificação de intoxicações alimentares, origem de doenças que poderiam afectar os astronautas no decurso de uma missão espacial e que poderiam comprometer o sucesso da mesma. O objectivo era produzir refeições 100% seguras para os astronautas.

Este sistema foi inspirado no programa “Zero Defeitos” da NASA e no sistema de “Análise de Modos e Falhas” do exército americano, o qual consiste em analisar o processo de produção do produto e perguntar: O que pode falhar?

O HACCP foi apresentado pela primeira vez em 1971 numa conferência sobre segurança alimentar, tendo o primeiro documento, detalhando a técnica do Sistema HACCP, sido publicado em 1973.

Em 1980, a OMS, a Comissão Internacional de Especificações Microbiológicas dos Alimentos (ICMSF) e a FAO recomendaram a aplicação deste sistema às empresas do sector alimentar.

Sistema HACCP

O sistema HACCP é um sistema preventivo que identifica, avalia e controla perigos considerados significativos para a segurança dos alimentos. É essencial que todos os intervenientes na cadeia alimentar estejam cientes do papel a desempenhar, pois a Segurança Alimentar (SA) é um assunto de elevada importância e, sobre o qual, a nossa sociedade se tem vindo a mostrar cada vez mais interessada, uma vez que a protecção da saúde humana e dos consumidores é de primordial importância para todos.

A implementação eficaz de um sistema de SA, como o HACCP, numa empresa, implica o cumprimento prévio de alguns pré-requisitos de Higiene e Segurança Alimentar, incluindo os relativos à limpeza e desinfeção do pessoal, de utensílios/equipamentos e de instalações. É um sistema que se baseia na segurança e salubridade dos alimentos

produzidos, identificando os perigos específicos no decorrer das várias etapas de produção (recepção da matéria-prima, armazenagem, preparação e confecção do produto final).

Além da obrigatoriedade legal, com a entrada em vigor dos Regulamentos relativos à Higiene dos Géneros Alimentícios, o Regulamento nº 853/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril, em todas as empresas que preparem, fabriquem, transformem, embalem, transportem, distribuam, manipulem ou vendam alimentos a sua aplicação permite uma harmonização das condutas de segurança alimentar a nível europeu contribuindo para um aumento da segurança e da confiança do consumidor.

O HACCP tem a vantagem de ser um sistema aplicável em todas as etapas de processamento do produto alimentar, desde a produção e preparação inicial até ao consumo, prevenindo de forma mais eficaz a probabilidade de ocorrência de problemas de toxiinfecções alimentares ou outros problemas com origem nos mesmos.

A implementação deste sistema HACCP assenta num conjunto de 7 princípios:

Princípio 1 – Análise dos perigos;

Princípio 2 – Determinação dos pontos críticos de controlo (PCC);

Princípio 3 – Estabelecimento de limites críticos;

Princípio 4 – Estabelecimento de um sistema de monitorização;

Princípio 5 – Estabelecimento de acções correctivas;

Princípio 6 – Estabelecimento de procedimentos de verificação;

Princípio 7 – Estabelecimento de documentação e registo.

A implementação prática do sistema HACCP segue uma metodologia constituída por 14 etapas sequenciais. Estas estão directamente relacionadas com os 7 princípios, sendo adicionados alguns pré-requisitos necessários à implementação do sistema e que, correspondem à estruturação da equipa que vai desenvolver o estudo e planeamento do HACCP e à recolha de toda a informação de suporte necessária para a realização da análise de perigos.

As 14 etapas da metodologia HACCP são as seguintes:

- 1º – Definição do âmbito de estudo do plano HACCP;
- 2º – Constituição da equipa HACCP;
- 3º – Descrição do produto para o qual se implementa o HACCP;
- 4º – Identificação do uso pretendido do produto para o qual se implementa o HACCP;
- 5º – Construção do fluxograma de fabrico do produto para o qual se implementa o HACCP;
- 6º – Confirmação do fluxograma de fabrico do produto para o qual se implementa o HACCP no local de produção;
- 7º – Identificação e análise de perigos e das suas medidas preventivas (Princípio 1);
- 8º – Determinação dos pontos críticos de controlo (Princípio 2);
- 9º – Estabelecimento dos limites críticos de controlo para cada PCC (Princípio 3);
- 10º – Estabelecimento do sistema de monitorização para cada PCC (Princípio 4);
- 11º – Estabelecimento de acções correctivas (Princípio 5);
- 12º – Estabelecimento de procedimentos de verificação ao sistema HACCP (Princípio 6);
- 13º – Estabelecimento de registos e documentação do sistema HACCP (Princípio 7);
- 14º – Revisão do Plano HACCP.

Para ajudar as empresas, posteriormente, a promoverem a harmonização dos requisitos internacionais necessários para uma abordagem global da Segurança Alimentar, surgiu no mercado uma nova ferramenta, denominada ISO 22 000, a ser aplicada ao sector alimentar.

1.2. ISO 22 000:2005

A ISO 22000:2005² determina os requisitos do Sistema de Gestão de Segurança Alimentar para qualquer organização no sector alimentar. Representa o novo referencial de certificação para o sector alimentar. Esta norma garante uma total compatibilidade com a

² NP EN ISO 22000:2005 foi publicada pelo IPQ em 1 de Setembro de 2005 (em anexo).

ISO 9001:2000³, permitindo às empresas já certificadas, segundo este referencial, uma fácil adaptação e consequente obtenção da certificação.

O principal objectivo da Norma ISO 22000:2005 é garantir uma uniformidade de procedimentos, aquando da implementação do Sistema de HACCP, independentemente dos produtos, das organizações e dos países.

A norma aplica-se às empresas do sector alimentar ao longo de toda a cadeia alimentar, desde a produção primária até aos produtores de transformados, produtores de rações animais, operadores de distribuição/armazenamento, retalhistas e grossistas alimentares, incluindo também empresas fornecedoras de equipamentos, material de embalagem, agentes de limpeza, aditivos e ingredientes⁴.

Harmoniza os requisitos da segurança alimentar, pelos operadores da cadeia alimentar, especificando-os para o sistema de segurança alimentar que, com os elementos chave, asseguram a segurança dos géneros alimentícios ao longo de toda a cadeia alimentar.

Segundo a ISO 22000:2005,

Esta norma internacional especifica os requisitos para um sistema de gestão da segurança alimentar combinando quatro elementos-chave – comunicação interactiva, a gestão do sistema, os programas pré-requisitos e os princípios do Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo (HACCP), geralmente reconhecidos como essenciais e que permitem assegurar a segurança dos géneros alimentícios ao longo de toda a cadeia.

No sentido de melhor implementar o referencial de certificação, a empresa, de acordo com os seus consultores, fez apelo aos princípios facilitadores dessa implementação constantes na ISO/TS 20004: 2005⁵, cuja publicação foi contemporânea da norma “certificadora”.

Esta norma apesar de ter surgido uns anos mais tarde do aparecimento do HACCP, conseguiu “respeitar” o preconizado pela primeira, e encontrar correspondência e interacção entre elas, conforme se pode ver através do Quadro 1 - Correspondência entre o HACCP e a ISO 22000:2005.

³ Entretanto, fora já publicada e tida como norma de certificação da qualidade, a sua versão ISO 9001:2008.

⁴ Conforme Introdução da ISO 22000:2005.

⁵ Food Safety Management Systems – Guidance on the application of ISO 22000:2005.

Quadro 1: Correspondência entre o HACCP e a ISO 22000:2005

Princípios HACCP	Etapas de aplicação HACCP		ISO 22000:2005	
	Designar a equipa HACCP	Etapa 1	7.3.2	Equipa da segurança alimentar
	Descrever o produto	Etapa 2	7.3.3 7.3.5.2	Características do produto Descrição das etapas do processo e das medidas de controlo
	Identificar a utilização prevista	Etapa 3	7.3.4	Utilização prevista
	Elaborar o fluxograma Confirmar o fluxograma no local	Etapa 4 Etapa 5	7.3.5.1	Fluxogramas
Princípio 1 Conduzir uma análise de perigos	Listar todos os perigos potenciais	Etapa 6	7.4	Análise de perigos
	Conduzir uma análise de perigos		7.4.2	Identificação de perigos e determinação de níveis de aceitação Avaliação do perigo
	Considerar as medidas de controlo		7.4.3 7.4.4	Seleção e avaliação das medidas de controlo
Princípio 2 Determinar os pontos críticos de controlo (PCC)	Determinar os PCC	Etapa 7	7.6.2	Identificação dos pontos críticos de controlo (PCC)
Princípio 3 Estabelecer os limite(s) crítico(s)	Estabelecer os limites críticos para cada PCC	Etapa 8	7.6.3	Determinação de limites críticos para os pontos críticos de controlo
Princípio 4 Estabelecer um sistema para monitorizar o controlo dos PCC	Estabelecer um sistema de monitorização para cada PCC	Etapa 9	7.6.4	Sistema de monitorização dos pontos críticos de controlo
Princípio 5 Estabelecer a acção correctiva a empreender quando a monitorização indica que um determinado CCP não está sob controlo	Estabelecer as acções correctivas	Etapa 10	7.6.5	Acções a empreender quando existem desvios aos limites críticos
Princípio 6 Estabelecer procedimentos de verificação para confirmar se o sistema HACCP a funcionar eficazmente	Estabelecer os procedimentos de verificação	Etapa 11	7.8	Planeamento da verificação
Princípio 7 Estabelecer documentação acerca de todos os procedimentos e registos apropriados a estes princípios e sua aplicação	Estabelecer a documentação e conservar os registos	Etapa 12	4.2	Requisitos da documentação Actualização da informação preliminar e dos documentos que especificam o(s) PPR(s) e o plano HACCP
			7.7	

Fonte: ISO 22000: 2005

Outra das inovações que trouxe a ISO 22000:2005 tem a ver com a introdução, dinâmica e inter-relação com algumas áreas relevantes da gestão, como demonstra a Figura 2: Sequência lógica da gestão do sistema.

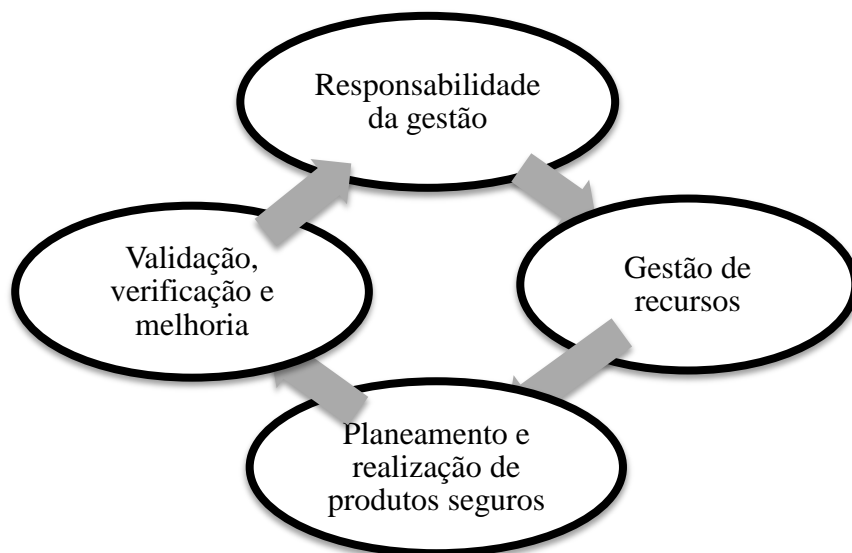


Figura 2: Sequência lógica da gestão do sistema

(Adaptado QSO Consultores, 2007)

Trata-se, afinal, de fazer entender e coincidir as necessidades de gestão como um ciclo (Ciclo de Deming⁶), que a própria ISO 9001:2008 não deixa de contemplar, representativa da forma como as organizações devem gerir-se e quando estão em causa, processos de melhoria contínua.

Dito de forma simplista, cabe à gestão de topo velar pela provisão dos recursos – os mais ajustados – no sentido do melhor planeamento e realização dos processos operacionais que garantam produtos seguros, e que essa situação seja, a todo o tempo, verificada e validada perseguindo uma melhoria contínua. Essa melhoria contínua dos processos pode gerar valor em cada um desses processos, originando o que em gestão se denomina como cadeia de valor.

⁶ Ciclo de Deming ou ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), é um ciclo de desenvolvimento que tem foco na melhoria contínua

1.3. CADEIA DE VALOR

Segundo Porter (1990), a Cadeia de Valor diz respeito ao conjunto de actividades interdependentes que criam valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando pelos fornecedores, até ao produto final entregue ao consumidor.

*Este conceito basicamente considera que uma empresa pode ser desagregada em actividades de relevância estratégica para que seja possível compreender o comportamento dos custos – e as suas procedências – e os potenciais de diferenciação. Assim, a empresa obtém vantagem competitiva ao executar estas actividades estrategicamente importantes com o **menor custo possível**, ou melhor, com os custos menores do que a concorrência. Agregar valor a um produto, portanto, implica executar uma ou mais actividades – primárias e/ou de apoio – a um custo menor ou de **uma forma melhor que os concorrentes**. (Macwin Sistemas, 2007)*



Figura 3: A cadeia de valor genérica

Adaptado de: PORTER (1990, p. 35)

Implicitamente à existência ou aparecimento da cadeia de valor, está ligada a estratégia do aumento dos lucros gerados e máxima satisfação do cliente. Para se conseguir compreender quais as actividades numa empresa que podem ser uma vantagem competitiva e virem a criar valor, é útil separar o sistema de negócio em actividades geradoras de valor, referidas como **Cadeia de Valor**.

Em 1985, *Michael Porter* no seu livro “*Competitive Advantage*”, foi introduzido um modelo de cadeia de valor genérico (Fig. 3) que compreende uma sequência de actividades consideradas comuns à maioria das empresas. Estas actividades foram identificadas por *Porter* como Primárias e de Apoio e encontram-se estruturadas na Figura 4: Actividades Primárias.

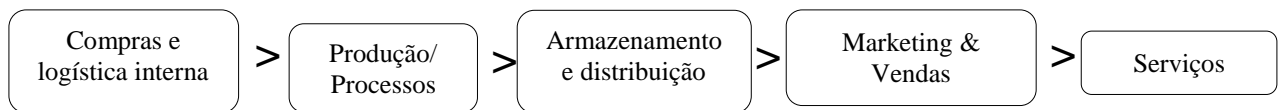


Figura 4: Actividades primárias

(Adaptado de: PORTER)

As principais funções e operações que competem, quer às actividades primárias, quer às de apoio, enumeram-se de seguida:

Actividades Primárias

a) Compras e logística interna:

- Sistemas de controlo de inventário e de materiais.
- Armazenamento de matérias.

b) Produção/ Processos:

- Produtividade dos equipamentos em comparação com a concorrência.
- Automação dos processos de produção.
- Sistema de controlo de produção na melhoria da qualidade e na contenção de custos.
- *Layout* fabril e movimentação.

- c) Armazenamento e distribuição:
- Entregas de serviços e produtos.
 - Armazenamento de produtos.
- d) Marketing & Vendas:
- Prospecção e segmentação.
 - Inovação na promoção de vendas e na publicidade.
 - Avaliação dos canais de distribuição alternativos.
 - Motivação e competência da força de vendas.
 - Desenvolvimento de imagem de qualidade e reputação favorável.
 - Fidelidade dos clientes.
 - Extensão da quota de mercado em relação ao segmento.
- e) Serviços:
- Meios de garantia ao cliente da evolução das soluções.
 - Atenção a reclamações e seu tratamento.
 - Políticas de garantia e manutenção.
 - Qualidade da formação de clientes.
 - Capacidade de fornecer substitutos e serviços de reparação

Actividades de Apoio

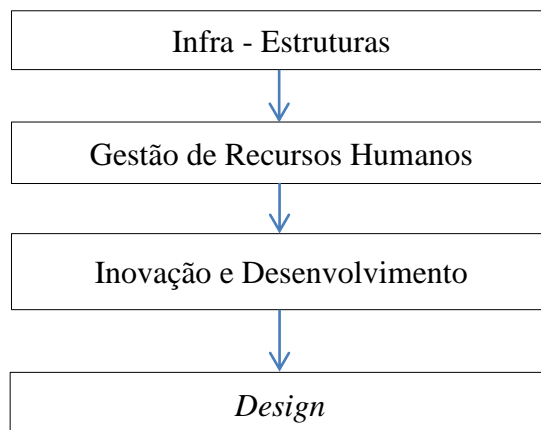


Figura 5: Atividades de apoio
(Adaptado de: PORTER)

Infra-estrutura da Empresa

- Capacidade de detectar novas oportunidades de produtos e mercados.
- Qualidade do planeamento estratégico.
- Coordenação e integração de todas as actividades da cadeia de valor.
- Competência para usufruir de capital a baixo custo para financiamento.
- Nível de suporte ao marketing estratégico e à tomada de decisão pelos sistemas de informação.
- Relacionamento com grupos de interesse e decisórios políticos.
- Imagem pública e responsabilidade social.

Gestão de Recursos Humanos

- Procedimentos de recrutamento, selecção, formação e promoção.
- Sistemas de recompensa na motivação do pessoal.
- Ambiente de trabalho que minimize absentismo e mantenha a rotação de pessoal a níveis adequados.
- Relação com forças sindicais.
- Participação de gestores e especialistas em organizações profissionais.
- Níveis de motivação e satisfação no trabalho.

Inovação e Desenvolvimento

- Sucesso da pesquisa e desenvolvimento na criação da inovação em produtos e processos.
- Qualidade das relações de trabalho entre os pesquisadores e os outros departamentos.
- Rapidez e cumprimento dos prazos dos desenvolvimentos.
- Qualidade de instalações e equipamentos ligados à pesquisa.
- Qualificação e experiência dos pesquisadores.
- Nível de encorajamento à inovação e à criatividade.

Design

- A estratégia como um processo de concepção.
- Alteração de imagem.
- *Packaging* atractivo.
- Publicidade apelativa.
- Diferenciação dos produtos.
- Valorização das marcas.

É nestas actividades que uma empresa tem a oportunidade de criar valor. A vantagem competitiva pode ser alcançada:

- Reduzindo custos;
- Reconfigurando a cadeia de valor: alterando processos de fabrico, abrindo novos canais de distribuição, novas abordagens de vendas, etc.;
- Por diferenciação, conseguida por uma ou mais mudanças das actividades da cadeia de valor individual.

As actividades da cadeia de valor não são isoladas umas das outras. Por vezes, uma actividade da cadeia de valor pode afectar o custo ou desempenho de outras.

Depois de verificarmos que o produto tem valor acrescentado para o cliente, temos de procurar esse mesmo cliente, tanto no mercado dos vinhos como em qualquer outro mercado, nomeadamente nos chamados Oceanos Azuis.

1.4. NA SENDA DE OCEANOS AZUIS

Segundo Mauborgne (2007) não se deve “concorrer” com a concorrência, mas torná-la irrelevante, defendendo que a solução para enfrentar a forte concorrência não é competir, no que os autores intitulam de “Oceano Vermelho”. Neste ambiente, as empresas concorrem pelas vantagens competitivas, pela conquista de quota de mercado e lutam por se diferenciar. Kim e Mauborgne (2007) vêm defender que, ao seguirem esta estratégia, as empresas terão cada vez menos possibilidades de obter um crescimento lucrativo no futuro:

“À medida que o espaço de mercado vai ficando cada vez mais “povoado”, as perspectivas de lucro e de crescimento vão diminuindo. Os produtos tornam-se meras mercadorias indistintas e a ferocidade da concorrência mancha as águas de sangue, tornando o oceano vermelho. Pelo contrário, os oceanos azuis são espaços de

mercado ainda não explorados, onde se pode criar a procura e onde existem oportunidades de elevado crescimento e rentabilidade. Se bem que alguns oceanos azuis transcendem as fronteiras das indústrias existentes, a maioria é criada a partir de ramificações dos oceanos vermelhos que se expandem para lá dessas fronteiras... Nos oceanos azuis, a concorrência é irrelevante, porque as regras do jogo ainda não foram estabelecidas.”

Ainda, e segundo os mesmos autores:

“Será sempre importante navegar com sucesso no oceano vermelho, superando a concorrência. Os oceanos vermelhos terão sempre importância e serão sempre uma realidade da vida empresarial. No entanto, uma vez que a oferta está a ultrapassar a procura numa quantidade cada vez maior de indústrias, concorrer por uma quota de um mercado em declínio já não será suficiente para conseguir um elevado desempenho. As empresas precisam de ir além da mera concorrência. Para aproveitarem novas oportunidades de crescimento e de lucros, também precisam de criar oceanos azuis. (...) Aquilo que diferenciou de forma consistente os vencedores dos perdedores na criação de oceanos azuis foi a sua forma de abordar a estratégia. As empresas apanhadas nos oceanos vermelhos adoptaram uma abordagem convencional, lutando para superar a concorrência através da construção de uma posição de defesa dentro da estrutura industrial existente.”

As empresas que serão líderes no amanhã irão conquistar o sucesso, não porque concorrem com os seus concorrentes, mas porque criam “Oceanos Azuis” de crescimento no mercado.

Voltando aos autores referenciados:

“Os criadores de oceanos azuis optaram por uma lógica estratégica diferente a que chamamos inovação com valor. (...) A inovação com valor em vez de se concentrar em vencer a concorrência, concentra-se em tornar a concorrência irrelevante por meio da criação de mais valor para os compradores e para a empresa, desbravando assim um novo espaço de mercado não disputado. (...) A inovação com valor dá igual ênfase ao valor e à inovação. O valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor a uma escala progressiva, ou seja, algo que melhora o valor mas que não é suficiente para que se destaque no mercado. (...) A inovação com valor é diferente da inovação tecnológica e do pioneirismo no mercado. (...) A inovação com valor só acontece quando as empresas alinham inovação com utilidade, preço e custo.”

Segundo Kim e Mauborgne (2007), a inovação com valor é a base da estratégia oceano azul:

“A inovação com valor é criada na área onde a actuação de uma empresa tem um impacto favorável sobre a sua estrutura de custos e a sua proposta de valor para os compradores. As poupanças de custos conseguem-se através da eliminação e redução dos factores em que uma indústria concorre. O valor para o comprador aumenta por meio da evolução e da criação que a indústria nunca ofereceu. Ao longo do tempo, os custos vão sendo reduzidos à medida que se criam economias de escala resultantes dos elevados volumes de vendas gerados por esse valor superior.”

1.5. BENCHMARKING

O *Benchmarking* é uma ferramenta de gestão que avalia o desempenho das empresas de forma comparativa e sistemática a um grupo ou sector de actividade. Procura identificar e actuar nos factores de sucesso e de insucesso, planeando o futuro, definindo e projectando as acções prioritárias (IAPMEI, s.d.)

Uma das definições mais comuns de *benchmarking*, vem de Spendolini:

“ Benchmarking é um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional (Spendolini, 1992).”

O *Benchmarking* é uma metodologia utilizada pelas organizações para aperfeiçoar a gestão através da realização sistemática de levantamentos de dados e análises de práticas, processos, produtos e serviços prestados por outras organizações. O processo de *Benchmarking* gera informações importantes para que as organizações conheçam diferentes formas de lidar com situações e problemas semelhantes e, desta forma, contribui para que as mesmas possam aperfeiçoar os seus próprios processos de trabalho. Trata-se de um processo contínuo de comparação dos produtos, serviços, e práticas em relação aos mais directos concorrentes ou a empresas reconhecidas como líderes de mercado. As informações geradas nos processos de *Benchmarking* favorecem a transferência de

conhecimento, entre organizações ou empresas, e a identificação de potenciais áreas a melhorar.

O *Benchmarking* não é espionagem, mas sim, aprender com o que os outros fazem de melhor (Ferreira,2008)

As organizações representantes das melhores práticas, não são estáticas e vão prosseguindo num espírito de melhoria contínua, evitando ser alcançadas pela sua concorrência. Assim, o trabalho desenvolvido na medição do desempenho das organizações representantes das melhores práticas, corre o risco de ficar rapidamente desactualizado. A sobrevivência está ao alcance dos mais rápidos e não apenas dos mais aptos.

Segundo a DG III – Indústria da Comissão Europeia (1996), *Benchmarking* é:

"Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem."

No *Benchmarking* a avaliação e comparação servem para apoiar o processo de melhoria; constituindo-se como uma forma de aprendizagem continua.

O exercício termina com a análise de resultados, a definição de recomendações e a sua implementação.

Inicialmente, é nos EUA no final dos anos 70, que a Xerox utilizou formalmente esta ferramenta para perceber e ultrapassar as suas desvantagens competitivas. Posteriormente, outras organizações destacaram-se ao aplicar com sucesso o *Benchmarking*, tornando-se quase obrigatório para qualquer organização que deseje melhorar os seus produtos, serviços, processos e resultados.

Camp (s.d.), precursor do moderno conceito de *Benchmarking*, introduziu as primeiras definições formais no glossário da gestão contemporânea e realçou alguns dos aspectos que fazem parte da definição:

Processo Contínuo

- Na procura da excelência, deve assumir-se como um processo dinâmico para fixar objectivos, constituindo-se como um factor motivador de melhoria contínua.

Avaliação de Desempenho

- Pressupondo avaliação e tendo implícita a análise comparada e relacionada de práticas e resultados, as diferenças de desempenho proporcionam a percepção das oportunidades de mudança e melhoria.

Produtos, Serviços e Práticas

- O objecto e âmbito de *Benchmarking* podem ir desde os produtos aos processos de negócio (e, em particular, das suas práticas e métodos).

Empresas reconhecidas como líderes

- Não procura apenas uma prática melhorada, antes assume a excelência como paradigma e como requisito para assegurar vantagens competitivas.

“Deste modo, a prática do Benchmarking consiste na pesquisa dos melhores métodos utilizados nos diferentes processos de negócio e funções empresariais, com especial ênfase naqueles cujo impacto, no desempenho, permite assegurar e sustentar vantagens competitivas, exigindo, por isso, uma atitude pró-activa, uma abordagem sistemática e estruturada, e um processo contínuo e dinâmico de mudança e melhoria, através do domínio, adaptação e incorporação de melhores práticas. O processo de Benchmarking começa dentro da empresa: a análise introspectiva permite o conhecimento das suas próprias práticas antes de apreciar a forma como os outros trabalham. A percepção e domínio dos processos internos é uma condição de base para beneficiar da aprendizagem com outras empresas, em particular das práticas que sustentam os seus níveis de performance. O processo fica completo com a interiorização das melhores práticas em processos-chave e sua adaptação às especificidades da empresa. A avaliação do impacto das melhorias introduzidas no desempenho é o primeiro passo para o início de um novo ciclo, rumo à excelência (IAPMEI, 2011).

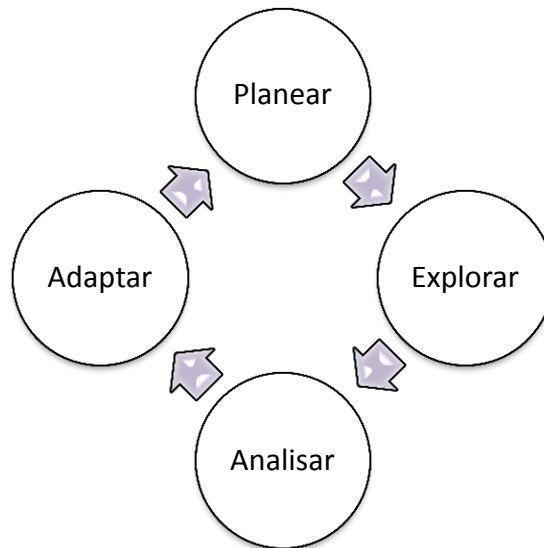


Figura 6: A metodologia de abordagem ao *Benchmarking*

O *Benchmarking* pretende garantir que os objectivos são definidos a partir das boas práticas empresariais que sustentam desempenhos de excelência. A avaliação dos resultados permite evidenciar a eficácia dos métodos.

Os resultados traduzidos em indicadores como a rentabilidade, produtividade ou quota de mercado representam o objectivo último na prossecução de vantagens competitivas.

“Contudo, no Benchmarking a avaliação e comparação não representam um fim em si, mas um meio para apoiar o processo de melhoria; constituindo-se como uma forma de aprendizagem, dado que a procura de melhores práticas implica uma análise cuidada das diversas formas de implementação dos processos, das metodologias de trabalho e dos diferentes arranjos organizacionais. O exercício termina com a análise de resultados, a definição de recomendações e a sua implementação. (IAPMEI, 2011)”

O *Benchmarking* tem associado um conjunto de vantagens para as empresas, nomeadamente:

- Introduzir novos conceitos de avaliação;
- Melhorar o conhecimento da própria organização;
- Identificar áreas que devem ser objecto de melhorias;

- Estabelecer objectivos viáveis e realistas;
- Criar critério de prioridade no planeamento;
- Favorecer um melhor conhecimento dos concorrentes e do nível competitivo do mercado;
- Aprender com os melhores.

CAPÍTULO 2 – ABORDAGEM AOS MERCADOS VITIVINÍCOLAS

2.1. MERCADOS VITIVINÍCOLAS

Inserida que está, a empresa, no mercado vitivinícola será importante enquadrá-la na Região Vitivinícola de que faz parte.

Em 1986, com a entrada de Portugal na ex-Comunidade Económica Europeia (CEE), deu-se a grande viragem no sector vitivinícola. A Junta Nacional dos Vinhos foi substituída pelo IVV (Instituto da Vinha e do Vinho), um organismo adaptado às estruturas impostas pela nova política de mercado.

Foram criadas Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR) para dar um maior apoio ao produtor, controlando e preservando a qualidade e o prestígio dos vinhos portugueses. Muitos enólogos recorreram a outros países adquirindo conhecimentos para uma produção de vinhos de maior qualidade, com técnicas de viticultura e produção mais modernas, tendo Portugal também vindo a criar condições para formar técnicos competentes. O vinho, que era praticamente todo vendido a granel, passou na sua maioria a ser engarrafado, rotulado e apresentado de forma mais apelativa (Almeida, 2009).

Para se justificar a actual importância dos mercados vitivinícolas, a Viniportugal⁷ apresentou dados de 2008, apurados pela AC Nielsen⁸:

Houve um crescimento em valor de 6,4% do consumo de vinhos tranquilos, o que eleva o valor deste sector, em termos de mercado nacional, para os 510 milhões de euros. Apesar da crise, desses 510 milhões do valor do mercado nacional, 377 milhões dizem respeito aos vinhos de qualidade, o que traduz um aumento de 4% desta categoria.

O mesmo estudo revela que os portugueses preferem comprar vinhos de qualidade nos hipermercados e supermercados, onde o consumo aumentou 6%, em volume, e 10%, em

⁷ Associação Inter profissional que promove o vinho português em todo o mundo

⁸ Empresa de prestação de serviços de informação sobre estudos de marketing, sistemas e ferramentas analíticas

valor, em vez de os consumirem em hotéis, restaurantes e cafés, onde o consumo diminuiu 8,5%, em volume, e 3% em valor. Quanto ao mercado externo, a mesma empresa AC Nielsen acrescentou ainda:

Portugal produz actualmente cerca de 7,5 milhões de hectolitros, exportando mais de 30% desta quantidade. Em termos de valor, essas exportações superaram os 253 milhões de euros em 2008 (aumento de 2,2% face a 2007), colocando o valor global do sector acima dos 760 milhões de euros.

Estes valores denotam a existência de algumas alterações nos factores da procura e da oferta quer no mercado nacional quer internacional.

Já há algum tempo que as empresas se vinham a aperceber da mudança de hábitos de consumo neste particular. Existe uma maior procura de vinhos de qualidade, vinhos com Denominação de Origem Protegida (DOP) ou Indicação Geográfica Protegida (IGP), registada principalmente nos grandes canais de distribuição. Os vinhos portugueses também começaram a ser mais procurados noutros países, supostamente com base na melhoria da sua qualidade, tendo como principal elo de marketing de distribuição, a grande quantidade de emigrantes portugueses no mundo. Este estudo veio comprovar e reforçar a ideia de que as empresas portuguesas do sector deverão concentrar-se na produção de vinhos de qualidade, para aumentar a venda no mercado português e intensificar a presença nos mercados externos.

O vinho português é procurado e valorizado no mercado internacional. Os enólogos acompanham atentamente toda a produção do vinho até à garrafa e introduzem novas técnicas para melhorar a sua qualidade. Paralelamente, os meios de comunicação, divulgação e promoção dos vinhos também evoluíram, algo relevante para quem pretenda dar a conhecer os seus produtos.

Apesar de todas estas mudanças, no início deste século, houve quem continuasse a defender e se preocupasse em manter as tradições e castas de cada região, assegurando assim a tipicidade dos vinhos, factor distintivo que é tido hoje como mais-valia para Portugal, sendo que se impõe esta diferenciação, tanto mais que, para Aguiar (2000):

“O mercado do vinho tem acompanhado o progressivo processo de internacionalização/globalização à semelhança de outras produções agrícolas. Uma precisão impõe-se contudo quando se fala da globalização do sector do vinho. Por um lado a globalização dos mercados é um facto incontornável que impõe a todos os actores da fileira esforços acrescidos para garantir uma posição competitiva, por outro lado a globalização da produção, realidade bem diferente.”

Defende ainda o mesmo autor que:

“(…) o vinho não é uma mercadoria qualquer, não pode ser produzida em qualquer lugar e deve obedecer a regras bem mais complexas do que a simples minimização dos custos de produção. A localização das vinhas, à semelhança de qualquer outra unidade de produção, está submetida à regra das vantagens comparativas; cada região tem as suas e são bem mais importantes e determinantes da sua imagem e posição no mercado que unicamente os custos de produção.”

Por esta razão, é de extrema importância a caracterização e regulamentação das Regiões Vitivinícolas do país, nomeadamente as DOP e IGP dos vinhos que as Caves Castelar produzem.

2.2. REGIÕES VITIVINÍCOLAS

Existem, hoje, em Portugal, 11 regiões vitivinícolas. São elas: Minho, Trás-os-Montes, Douro e Porto, Beiras, Tejo, Lisboa, Alentejo, Península de Setúbal, Algarve, Madeira e Açores. Por sua vez, a região vitivinícola das Beiras está dividida em 3 sub-regiões: Beira Litoral, Beira Alta e Terras de Sico que se subdividem, ainda, em 5 denominações de origem protegidas: Bairrada, Távora -Varosa, Lafões, Dão e Beira -Interior.

A Vinícola Castelar tem a sua sede na freguesia de Avelãs de Caminho, concelho de Anadia, pelo que pertence à Região Demarcada da Bairrada (RDB). Por sua vez, a Bairrada pertence à sub-região Beira Litoral e, esta, à região vitivinícola das Beiras. Parece algo confuso, mas a partir do momento que se criaram as regiões vitivinícolas, ficaram as regiões demarcadas agrupadas pela tipicidade dos seus vinhos.

Desta forma, a Vinícola Castelar tem que cumprir rigorosamente os estatutos desta região:

- Decreto-Lei n.º 301/2003, de 4 de Dezembro; Aprova o Estatuto da Região Vitivinícola da Bairrada;
- Portaria n.º 836/2004, de 13 de Julho (segunda série); estabelece os períodos mínimos de estágio para os vinhos com direito à denominação de origem Bairrada;
- Regulamento (CE) n.º 1493/99 do Conselho, de 17 de Maio, que estabelece a organização comum do mercado vitivinícola;
- Portaria n.º 158/93, de 11 de Fevereiro; Aprova a Denominação “Vinho Regional Beiras” e estabelece as condições da produção e comercialização. Cria três sub - regiões dentro da área geográfica abrangida - Beira Alta, Beira litoral e Terras de Sico.

Este último diploma institucionaliza a Entidade Certificadora Vitivinícola Regional das Beiras, possibilitando, assim, a comercialização de vinhos com a Denominação de Origem Protegida (DOP) Bairrada e vinhos Regionais Beiras.

As figuras seguintes ajudam a entender melhor a referenciada divisão das regiões vitivinícolas em Portugal.

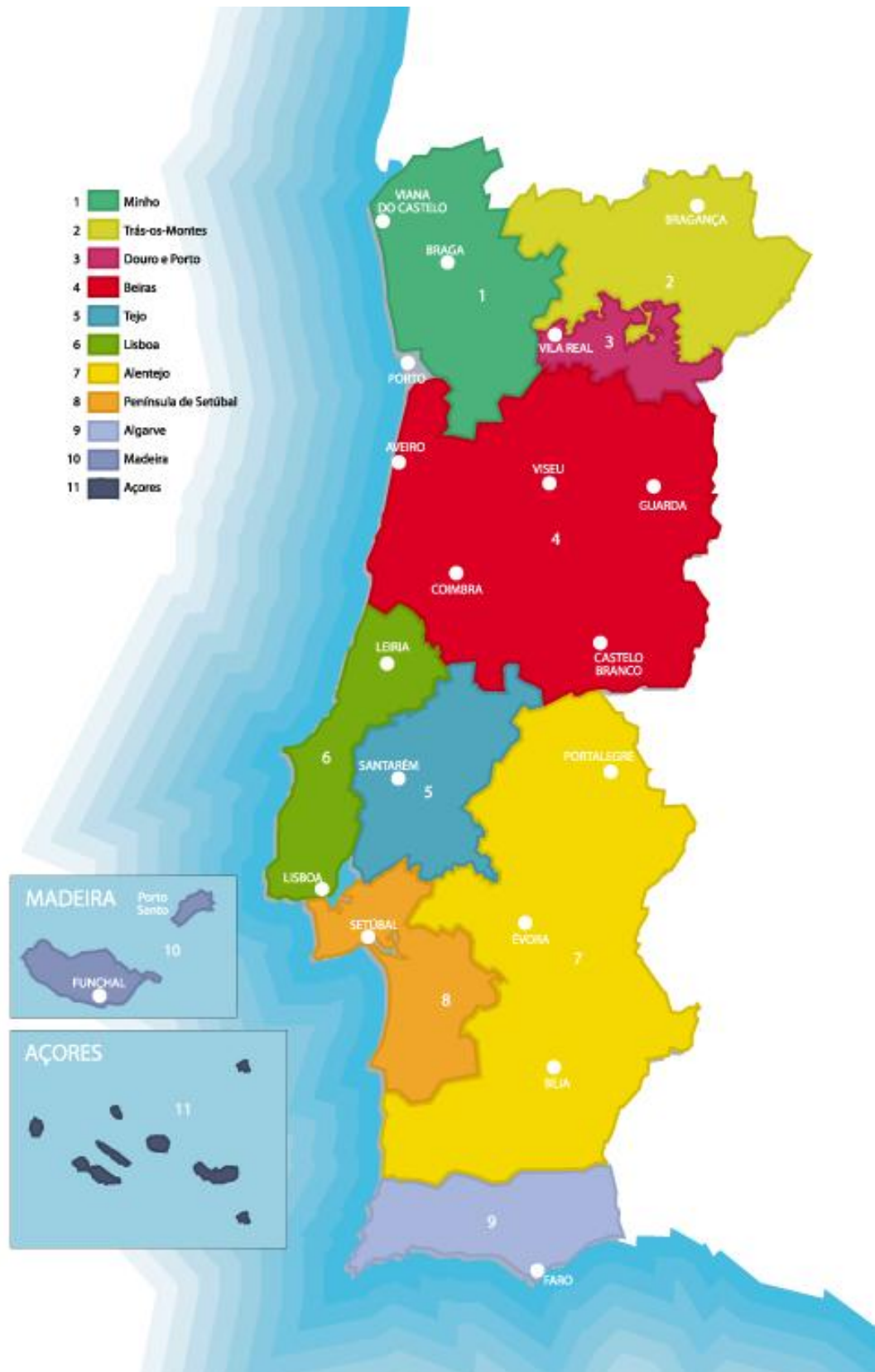


Figura 7: Mapa das regiões vitivinícolas de Portugal

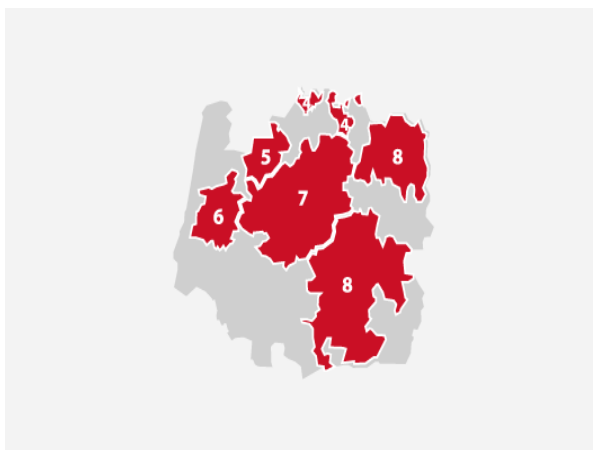
(Fonte: IVV)



- Região Vitivinícola das Beiras:**
- a) Sub-Região Beira Litoral
 - b) Sub-Região Beira Alta
 - c) Sub-Região Terras de Sico
 - 4 – Beira Interior

Figura 8: Mapa das sub-regiões da região vitivinícola das Beiras

(Fonte: IVV)



- Região Vitivinícola das Beiras:**
- 4 – DOP Távora - Varosa
 - 5 – DOP Lafões
 - 6 – DOP Bairrada
 - 7 – DOP Dão
 - 8 – DOP Beira Interior

Figura 9: Mapa das DOP da região vitivinícola das Beiras

(Fonte: IVV)

Segundo o Decreto-Lei nº 309/91, que define uma categoria de vinhos de mesa sob a designação de vinhos regionais:

“O vinho regional é o vinho de mesa produzido numa região específica de produção, cujo nome adopta, e que satisfaz determinadas condições de produção, nomeadamente no que se refere ao título alcoométrico volúmico natural mínimo e às características organolépticas, elaborado com uvas que provenham, no mínimo em 85%, da mesma região e de castas expressamente identificadas como recomendadas ou autorizadas na respectiva região delimitada.”

Em 29 de Julho de 2010, a Portaria nº593/2010⁹ autonomizou a sub-região “Beira Alta” passando a designar-se por indicação geográfica (IG) “Terras do Dão” e como indicação complementar a sub-região “Terras de Lafões”. Como na bibliografia disponível dos organismos oficiais ainda não consta esta alteração e, não afectando a Bairrada como DOP integrada na Região Beiras, optou-se por não deixar evidenciado neste trabalho essa alteração legislativa.

A Região Vitivinícola da Bairrada foi demarcada em 28 de Dezembro de 1979 pela Portaria nº 709-A/79. Segundo o Decreto-Lei nº 301/2003, no desenvolvimento do regime jurídico estabelecido pela lei-quadro das regiões demarcadas vitivinícolas¹⁰, o Estatuto da Denominação de Origem Controlada da Bairrada foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 70/91, de 8 de Fevereiro, e veio a ser posteriormente actualizado através do Decreto-Lei n.º 72/98, de 26 de Março.

Em 1999, foi instituída a nova Organização Comum do Mercado Vitivinícola, aprovada pelo Regulamento (CE) n.º 1493/99, do Conselho, de 17 de Maio, que estabelece, nomeadamente, que os Estados membros devem proceder à classificação das castas aptas à produção de vinho, devendo igualmente indicar as castas destinadas à produção de cada um dos vinhos de qualidade produzido em região determinada. Em consequência, através da Portaria n.º 428/2000, de 17 de Julho, foram fixadas as castas aptas à produção de vinho em Portugal e a respectiva nomenclatura.

O último Decreto relativo a esta região, segundo a CVB, é o Decreto-Lei nº 301/2003 de 4 de Dezembro de 2003 e tem como objecto aprovar o Estatuto da RVB, com vista à produção e comercialização de vinhos a incluir na categoria de vinho de qualidade produzido em região determinada (VQPRD), de vinho espumante de qualidade produzido em região determinada (VEQPRD) e de aguardente bagaceira.

⁹ Diário da República N°146.

¹⁰ Lei n.º 8/85, de 4 de Junho



Figura 10: Mapa da região da Bairrada

(Fonte: CVB)

Como se pode verificar no mapa supra, a Bairrada ocupa uma extensa mancha que vai desde a cidade de Aveiro, à cidade de Coimbra.

Além das características e tipicidade da região, existem outros factores que podem influenciar a qualidade dos vinhos. Nesta região, e nos últimos anos, a quantidade e, algumas vezes, a qualidade foram postas em causa, devido às condições climáticas adversas, como chuvas intensas, antes ou mesmo durante as vindimas.

2.3. EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO ENTRE 2000 e 2009

A evolução da produção será neste ponto apresentada pelo facto da Vinícola Castelar, não ter vinhas de sua propriedade e estar sujeita aos preços de mercado dos vinhos de mesa. No entanto, a produção de vinhos DOP Bairrada e vinhos “Regionais Beiras” são acompanhados durante todo o ano e durante todas as suas fases nos produtores-engarrafadores da região, permitindo a selecção das “melhores produções para as melhores marcas”.

De qualquer modo, a baixa produção destes últimos anos e a crise que se instalou durante esta década, fez com que as caves, em geral, tomassem como factores relevantes para continuarem no mercado, medidas em prol da qualidade e segurança dos seus produtos. Optou-se então em não acompanhar a concorrência nas estratégias de venda e, sobretudo, no que respeita à formulação do *pricing*, focado no baixo preço, mas sim em conseguir diferenciar os produtos pela qualidade.

De forma a enquadrar o que se acabou de referir, apresenta-se nas páginas seguintes uma análise comparativa de evolução da produção, confrontando-se as produções da região Beiras e toda a produção nacional:

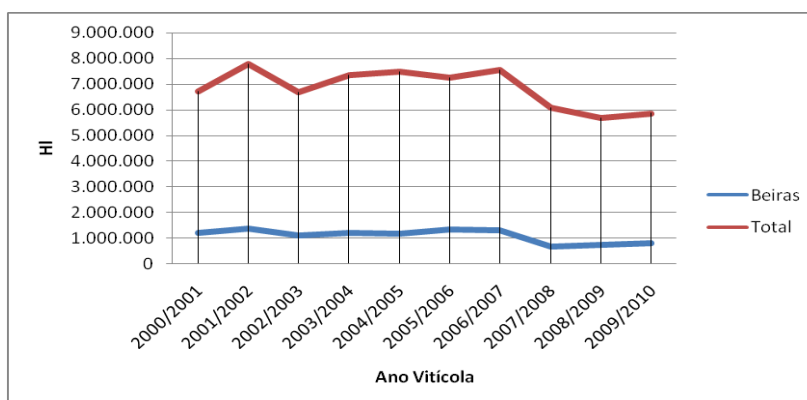


Figura 11: Produção total do país e das Beiras entre o ano 2000 e 2009

(Fonte: IVV, 2011)

Ao analisarmos a evolução da produção vitícola ao longo dos últimos anos no país, verifica-se que durante as vindimas de 2005, 2006 e 2007 houve uma quebra de produção significativa – estabilizada no ano seguinte e depois com nova quebra - sem que ainda tenha conseguido recuperar, o que provocou um aumento de preços no mercado.

Durante esses anos, as adegas cooperativas começaram a ter graves problemas, já que haviam feito avultados investimentos, em resposta a aumentos de produção dos anos anteriores. Em resultado disso, viram as suas produções baixarem muito, não rentabilizando, de todo, o seu ciclo produtivo. Por outro lado, é visível que os vinhos Beiras não tiveram uma quebra tão significativa, contrariando a tendência sentida na produção vitícola. O Instituto Nacional de Estatística (INE) informou, através dos seus “Destaques”, que “*em 2005 houve uma quebra de 20% na produção de vinho em Portugal tendo os DOP Bairrada contrariado essa tendência*”. De qualquer modo, diz o bom senso dos gestores, que quando existe uma quebra de 20%, a dificuldade em comprar vinhos a granel às adegas cooperativas é uma condicionante, pois também elas precisam de fornecer os seus clientes. Esse espectro conduz a que os preços aumentem e as empresas (principalmente as que não têm vinhas próprias, como a Vinícola Castelar) deixam de ter competitividade no mercado, neste factor de produção.

Segundo a mesma fonte (INE), a partir da colheita de 2006, a produção de vinho DOP Bairrada começou a diminuir, como fica evidenciado na figura 12. Várias causas são concorrentes para esse facto, entre elas:

- Quebra de produção na região, devido às chuvas e aos ataques de míldio e de oídio;
- Abandono das vinhas por parte dos produtores;
- Renitência dos produtores na renovação das cepas;
- Má imagem dos vinhos com nome “Bairrada” perante o consumidor.

Como justificação desta última causa diagnosticada, refira-se que os produtores vendiam como vinho de mesa ou Regional Beiras, não chegando a pedir a certificação dos vinhos DOP Bairrada. O *status* tem vindo a alterar-se, mas muito lentamente, sentindo-se o esforço dos produtores em colocar vinhos no mercado mais ao gosto do

consumidor, utilizando novas técnicas e tecnologias para elaborarem vinhos mais frutados, frescos, complexos, macios e bem estruturados.

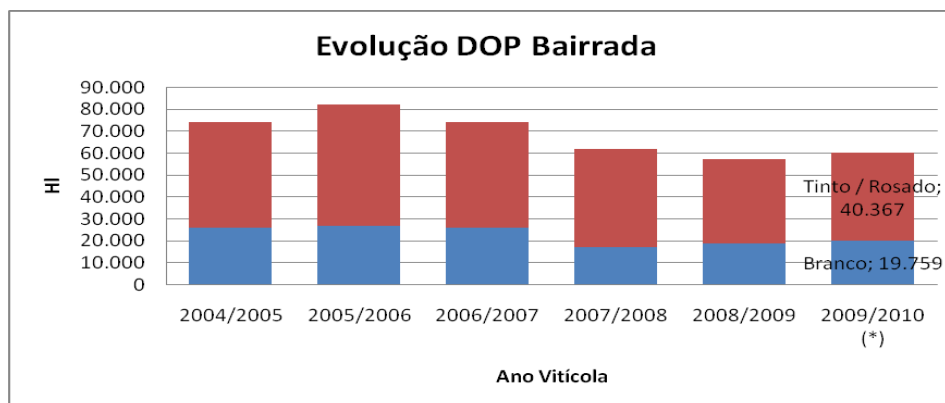


Figura 12: Evolução da produção dos vinhos com DOP Bairrada entre 2004 e 2009

(*) Valores estimados

(Fonte: IVV, 2011)

As fortes chuvas e, conseqüentemente, o mau estado sanitário das uvas fizeram com que houvesse uma quebra muito significativa na produção de vinho em 2007 e 2008. Só em 2009 se reuniram as condições edafo-climáticas para uma boa colheita (assente em vinhos mais graduados e de melhor qualidade). Mesmo assim o aumento de produção ainda foi ligeiro, continuando a não haver reservas nas adegas e, conseqüentemente, no mercado, mantendo-se os vinhos a granel excessivamente caros. Por outro lado, e com a crise sem fim à vista, as adegas, caves e produtores-engarrafadores foram pressionados a vender os seus vinhos abaixo do preço de custo.

Com base no atrás descrito, os consumidores começaram a beber menos, mas vinho de melhor qualidade. A partir daqui registou-se um acréscimo de produção de vinhos de qualidade reflectindo-se o facto no pedido de mais propostas de certificação para DOP Bairrada.

Tratando-se de um ano realmente melhor face aos anteriores, e por ser um produto com aceitação incremental no mercado, os produtores da região da Bairrada aproveitaram para aumentar os seus *stocks* de espumante, como é demonstrado a figura seguinte.

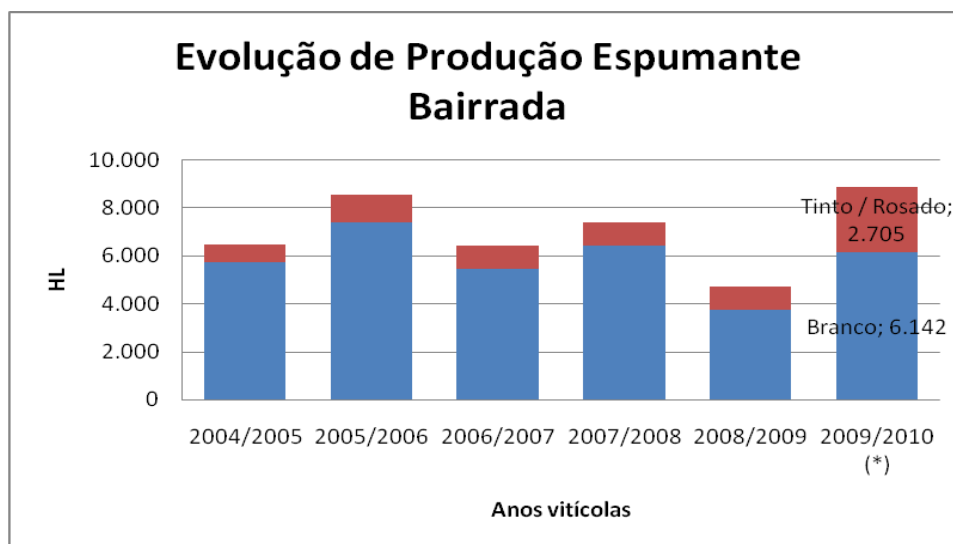


Figura 13: Evolução da produção espumante Bairrada ao longo dos anos
(*) Valores estimados

(Fonte: IVV, 2011)

Como se depreende do referido no início deste capítulo, o consumidor optou por consumir mais vinho de qualidade, tanto no mercado português como no mercado de exportação. Conscientes que em Portugal as multas rodoviárias, sempre que justificadas, pela ingestão de álcool são muito pesadas e as bebidas alcoólicas na restauração são bastante caras, o consumidor prefere beber à noite em casa. Esse consumidor é tipicamente o que procura os vinhos nas prateleiras dos supermercados, pelo que as empresas criaram produtos inovadores, desde logo com marcas e rótulos mais apelativos.

2.4. SUPORTES LEGAIS E REGULAMENTOS UTILIZADOS

Tomando como justificação os inúmeros diplomas já citados (apesar de serem apenas alguns dos muitos), a legislação vitivinícola é realmente muito extensa (e de complexa descodificação). O quadro seguinte apenas pretende agrupar, de forma cronológica, o enquadramento legal e normativo conexo, apenas com a segurança alimentar, higiene e qualidade dos produtos fundamentais para a realização deste trabalho

Quadro 2: Enquadramento legal, regulamentar e normativo

Designação	Finalidade/Tema
D.L. 223/2008	Primeira alteração ao Decreto-Lei nº 113/2006, de 12 de Junho, que estabelece as regras de execução, na ordem jurídica nacional, dos Regulamentos (CE) nºs <u>852/2004</u> e <u>853/2004</u> , do Parlamento Europeu e do Conselho, de 29 de Abril, relativos à higiene dos géneros alimentícios e à higiene dos géneros alimentícios de origem animal, e revoga as Portarias nºs 559/76, de 7 de Setembro, 764/83, de 15 de Julho e 534/93, de 21 de Maio.
ISO 9001:2008	Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos.
ISO 22005	Rastreabilidade dos alimentos e da cadeia alimentar - princípios gerais e guia para a concepção e desenvolvimento.
NP EN ISO 22000: 2005	Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar. Requisito para qualquer organização que opere na cadeia alimentar.
NP EN ISO 9000:2005	Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário.
ISO/TS 22004:2004	<i>Food safety management systems; Guidance on the application of ISO 22000:2005.</i>
Reg. nº 852/2004	Relativo à higiene dos géneros alimentícios.
Reg. nº 853/2004	Relativo à higiene dos géneros alimentícios de origem animal.
Decreto-Lei nº 301/2003	Aprova o Estatuto da Região Vitivinícola da Bairrada.
CAC/RCP 1-1969, Rev.4 - 2003	<i>Codex Alimentarius.</i>
Decreto Regulamentar 8/2003	Aprova o Regulamento do Licenciamento da Actividade Industrial.
Reg. (CE) nº 178/2002	Princípios e normas gerais da legislação alimentar. Cria a Autoridade Europeia para a Segurança dos Alimentos e estabelece procedimentos em matéria de segurança dos géneros alimentícios.
ISO 15061:2001	Linhas de orientação para aplicação da ISO 9001:2000 na indústria alimentar e das bebidas.
NP 4397:2000	Sistemas de Gestão da Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho.
Decreto-Lei nº 425/99	Altera o Decreto-lei nº 67/98.
Decreto-Lei nº 67/98	Estabelece as normas gerais de higiene a que devem estar sujeitos os géneros alimentícios, bem como as modalidades de verificação do cumprimento dessas normas.

CAPITULO 3 – VINÍCOLA CASTELAR: DO HACCP À ISO 22 000

3.1. BREVE APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Vinícola Castelar, Lda. está sediada na freguesia de Avelãs de Caminho, no concelho de Anadia, distrito de Aveiro, pertencendo à Região da Bairrada.

A denominação Castelar provém da existência de um Paço Real, em Avelãs de Caminho, desde os primórdios da monarquia. Este Paço Real era conhecido entre os habitantes locais por Castelo, local de pernoita dos membros da Família Real nas suas viagens entre Lisboa e Porto, e que se encontrava perto do local onde está a Vinícola Castelar.¹¹

Trata-se de uma pequena empresa familiar, com 65 anos de existência e 17 colaboradores e que, mesmo em altura de crise – como são os tempos que correm – luta pela sobrevivência, não descurando a qualidade e segurança alimentar. Indústria de bebidas alcoólicas que transforma e produz vinhos de mesa, vinhos frisantes gaseificados, vinhos DOP e Regionais, vinhos espumantes, licores, licorosos, aguardentes e xaropes com as marcas Castelar, Trono Real, Senhora do Castelo, Serra Brava, Carícia, Catalino, Sport Lisboa e Benfica (SLB), Sporting Clube de Portugal (SCP) e Futebol Clube do Porto (FCP).

Fundada em Fevereiro de 1946, a Vinícola Castelar conjugando o saber adquirido em várias décadas, com a forte determinação em inovar, tem desenvolvido novos produtos, adaptando-se às novas necessidades e tendências, de um mercado cada vez mais esclarecido e exigente. Até há pouco tempo, a empresa estava muito centrada no mercado português, situação que se tem vindo a alterar nos últimos três anos, com a conquista de mercados como a Suíça, Luxemburgo e Angola.

Lapsos circunstanciais que o tempo ajudou a reparar, fizeram com que a marca Castelar andasse de mão em mão, e de região em região vestindo vinhos. Até que, foi recentemente adquirida e registada pela Vinícola Castelar, Lda. Reformulando conceitos no caminho da evolução rumo ao futuro, a marca Castelar assumiu em 2009, a assinatura de dois vinhos:

¹¹ Fonte: <http://www.avelasdecaminho.pt/>

um Regional Alentejano de 2008 e outro de Origem Controlada Douro, de 2007. Conscientes da importância do nosso berço, a Região da Bairrada, que orgulhosamente assumem, selaram com a mesma marca, o espumante branco Bairrada e um vinho tinto Bairrada que produzem. A empresa, apesar da conjuntura adversa e das dificuldades sentidas pelo mercado, cresceu em 2009, cerca de 8%, em volume de negócios face a 2008.

A Vinícola Castelar apresenta como linha de orientação e desenvolvimento estratégico para consolidação da sua posição competitiva no segmento de mercado que estrategicamente definiu, os seguintes eixos¹²:

- Consolidar financeiramente a empresa;
- Reforçar as redes de parceiros internacionais;
- Aumentar a carteira de clientes no mercado nacional e internacional;
- Implementar Boas Práticas de SST;
- Melhorar as competências do capital humano – promover o desenvolvimento de competências dos colaboradores;
- Iniciar o processo de definição dos processos-chave e depois dar continuidade ao trabalho para certificar o sistema de Gestão da Empresa (SGQ segundo a norma NP EN ISO 22000) – internamente melhorar a organização e o funcionamento dos processos chave.

Estes são os factores críticos de sucesso que vão no sentido de responder aos objectivos traçados, na prossecução da estratégia definida. Estas medidas enquadram-se no âmbito da gestão e estão associadas à reestruturação organizacional (inovação organizacional a nível do produto e do processo), num contínuo investimento de modernização e de melhoria das competências dos colaboradores.

3.2. A MOTIVAÇÃO DA EMPRESA PARA IMPLEMENTAR O HACCP

Em 1999, a empresa era gerida como uma adega e não como uma “Indústria Alimentar”. Com a publicação do Decreto-Lei n.º 67/98, de 18 de Março (Regulamento da Higiene dos Géneros Alimentícios) a empresa foi obrigada a alterar toda a sua dinâmica e processos

¹² Retirado do relatório final de *Benchmarking* realizado na empresa

quer ao nível de estruturas, higiene, limpeza, pessoal e suas mentalidades, relação com clientes e fornecedores. As condições existentes ao tempo eram precárias, de que se destacam:

- Pavimentos em cimento (degradado em sítios nevrálgicos);
- Paredes enegrecidas;
- Ausência de qualquer programa de limpeza e desinfecção contínuo, embora a limpeza geral fosse levada a cabo;
- Algumas cubas ainda eram revestidas internamente a cimento;
- Equipamentos sem plano de higienização nem alvo de qualquer programa de manutenção;
- Telhados muito antigos (originais) de telha e madeira;
- Pouca sensibilidade para a higiene pessoal, higiene das instalações e sua organização;
- Casas de banho, embora limpas, eram insuficientes e não revestidas a azulejo, ou a outro qualquer material lavável;
- Ausência de um programa de controlo de pragas e resíduos.

Em termos comerciais, diga-se, a ligação com os clientes era muito vaga, pois a relação comercial passava mais pela imposição do produto, em detrimento do estudo e satisfação do mercado e dos consumidores. Os comerciais eram “meros” apontadores de encomendas, sem capacidade de negociação e persuasão, para mostrar e alertar os novos produtos e as novas matérias-primas que iam surgindo no mercado. A relação entre os colaboradores era muito difícil; as relações pessoais confundiam-se com as institucionais.

Para cumprir com a emergente legislação, a empresa fez apelo a um questionário existente da Direcção Geral de Fiscalização e Controlo da Qualidade Alimentar (DGFCQA). Utilizou-o à guisa de *checklist* para trabalhar o seu Plano HACCP, num processo interno de pequenas/grandes alterações, o que consubstanciou o início de um processo de mudança nunca antes realizado na empresa.

3.3. A IMPLEMENTAÇÃO DO HACCP

Decorria, ainda, o ano de 1999, quando os corpos gerentes da Vinícola Castelar decidiram aplicar a nova legislação ao sector alimentar, publicada no já referido Decreto-Lei nº67/98, de 18 de Março. Reflectiu-se estrategicamente que a empresa iria depender, em muito, de mudanças organizacionais, estruturais e dos colaboradores.

A primeira e grande decisão, passou pela Vinícola Castelar continuar a ser uma empresa familiar, projectando-se de seguida, aquelas obras e alterações, julgadas mínimas e necessárias para responder, desde logo, ao *Codex Alimentarius*. De seguida e de forma interactiva, a metodologia HACCP potenciava o cumprimento *de minimis* relativo ao código de boas práticas, em todas as fases da produção. Embora já houvesse algum cuidado com a higiene pessoal e com a higiene das instalações, não havia o conceito de risco alimentar, ou de pontos críticos para a segurança dos alimentos. Algumas matérias-primas e produtos enológicos continuavam sem ter local apropriado, tal como não o havia para os produtos de limpeza.

Começou-se então por reorganizar o *layout* da empresa. Percebeu-se que o HACCP era uma ferramenta imprescindível e orientadora do “saber fazer”, em qualidade e segurança, (alimentar). A medida seguinte incorporou uma formação dirigida aos colaboradores em áreas como a higiene pessoal e higiene das instalações; nesta delinearam-se as regras de arrumação e de limpeza das instalações, respeitando-se e distribuindo-se os planos de limpeza e respectivas responsabilidades. Posteriormente equacionou-se a higiene dos equipamentos e dos processos, com a elaboração e respeito pelos respectivos planos, todos eles suportados por registos.

Com o apoio de uma entidade consultora externa, a empresa candidatou-se a apoios financeiros comunitários, elencando e sujeitando as suas necessidades a um elaborado projecto de investimento junto do IFADAP (Instituto para o Fundo Agrícola de Desenvolvimento Português). Assinou-se, então, após definição das necessidades mais urgentes, um contrato com essa entidade ao abrigo do programa AGRO-MEDIDA 2: Transformação e Comercialização de Produtos Agrícolas, Reg. (CE) nº 1257/99, co-financiado, pois só assim se conseguiria começar todas as obras necessárias para cumprimento dos requisitos do HACCP.

No número 4 das condições gerais do contrato então celebrado entre as partes ficaram explicitados os previsíveis resultados na estrutura e na competitividade no sector de transformação e comercialização a que se estariam obrigados. O quadro seguinte revela essas condições.

Quadro 3: Condições gerais do contrato celebrado com o IFADAP

4.a)	Inovação ao nível dos produtos e processos tecnológicos
4.b)	Existência de políticas de qualidade
4.c)	Operações de redimensionamento empresarial
4.d)	Existência de estratégias activas de internacionalização
4.e)	Acréscimo de emprego
4.f)	Racionalização energética
4.g)	Acréscimo de produtividade
4.h)	Investimentos em actividades prioritárias, respeitantes a redimensionamentos com rendimentos crescentes à escala

As condições financeiras de aprovação aceites foram:

Quadro 4: Estrutura do investimento no programa
AGRO-MEDIDA 2 do IFADAP

COD.	DESCRIÇÃO	INVESTIMENTO	CUSTOS ELEGÍVEIS (€)
1.2	Edifícios e outras construções	. Cobertura Autoportante . Limpeza/regularização/aplicação massa de carapas e esmalte . Beneficiação de pavimento . Revestimento em epóxy dos depósitos subterrâneos	89.579,11
1.3	Equipamentos produtivos	. Máquina de Degorgement TDD-ECO . Rolhadora - Mouseletadora ECOVAL 20 . Máquina de encher ELVA . Rotuladora Auto adesiva . Sistema de esterilização de água . Instalação eléctrica	80.865,48
1.4.1	Equipamentos Ambiente	. ETAR	40.901,43
1.6	Equipamento administrativo e mobiliário	. Refeitório . Casas de banho	10.145,55
2	Software	. Informática . Loja de comércio electrónico	7.497,93
4.11	Diagnóstico	. Projecto de Investimento	3.514,67
8	Total Invº. Elegível		232.504,17

(Fonte: Dados da empresa)

Mesmo antes da aprovação do projecto, e porque urgia, a empresa não deixou de rapidamente começar a desenvolver o plano traçado:

- Alteraram-se os telhados mais antigos, ainda com telha e barrotes de madeira;
- Pavimentaram-se os locais de produção;

- Foram vidradas as cubas que ainda tinham o seu interior em cimento;
- Foi construída uma ETAR;
- Toda a área de produção foi forrada com massa de carapas até a altura exigida por lei;
- As casas de banho foram remodeladas com a instalação de chuveiros, aquisição de cacifos para os colaboradores, ventilação, lavatórios adequados, paredes em azulejo branco, etc.
- Substituição de toda a instalação eléctrica, colocando fios novos e lâmpadas de baixo consumo, devidamente protegidas;
- Substituição da tubagem da água para tubos em inox;
- Aquisição de dois tipos de tratamentos de águas: um para a água da rede, que se revelou excessivamente calcária, e outro para a água do furo que a empresa tem e cuja água utiliza no processo do engarrafonamento (lavagem de garrações);
- Construiu-se um refeitório devidamente equipado para os colaboradores;
- A disposição dos locais e postos de trabalho foi modificada, visando a melhoria do espaço, ambiente e condições de trabalho para os colaboradores;
- Comprou-se um “Ecoponto” para eliminação de resíduos, como as garrafas, cartão e plástico;
- Contratou-se uma empresa para fazer o controlo de pragas;
- A “cozinha” da produção de licores foi totalmente remodelada: foram aplicados azulejos nas paredes até ao tecto, pintaram-se os tectos com tinta impermeável, fez-se uma chaminé nova e reestruturou-se a rede de esgotos;
- Foi adquirido material informático, um programa específico de facturação para as caves, e todo o *software* necessário aos trabalhos administrativos, dado que não havia um sistema computadorizado na empresa;
- Foi desenvolvido um sítio institucional dinâmico com catálogo de todos os produtos das caves.

- Construiu-se um laboratório devidamente equipado na parte nova do edifício tais como escritórios, sala de formação e uma sala de recepção para provas de vinhos.
- Implantou-se uma estrutura metálica de protecção em situações de condições climáticas adversas afectas à logística da distribuição.

Quadro 5: Investimentos feitos após o programa
AGRO-MEDIDA 2 do IFADAP

ESPECIALIDADE	VALOR DO SERVIÇO (€)	SERVIÇO
Aumento de potência	135	Análise de processo
Tintas e materiais de construção	8.434	Paredes da cozinha, azulejo e chão para a cozinha dos licores e casa de banho
Estrutura metálica	14.359	Estrutura metálica para condições climáticas adversas
Obras	295.647	Laboratório, escritórios, sala de provas
Laboratório	36.443	Bancadas, mesas, cadeiras e material de laboratório
Pavimento em epóxy	9.656	Pavimento da sala de rotulagem
Electricidade	5.684	Remodelação de toda a parte eléctrica interna
Tubagem Inox	12.803	Canalizações de tratamento de água
Depósitos Inox	1.250	Depósitos para a ETAR
Serralharia	1.524	Trabalhos de limpeza
ETAR	17.101	Acabamento da ETAR
Análise do projecto de licenciamento	235	Análise do projecto de licenciamento
Vistoria	255	Licenciamento Industrial - Vistoria
Ecoponto	2.079	Contentor para cartão, plástico e vidro
Gás	9.152	Reestruturação da rede do gás
Electricidade	13.752	Electrificação geral
Extintores	1.006	Extintores
Material Informático	4.819	Hardware e software específico
	434.334	Total do Investimento

(Fonte: Dados da empresa)

Toda esta reestruturação teve custos avultados para a empresa, tendo o investimento final sido superior às estimativas iniciais. Todo o edifício das caves que estava em muito más condições de estrutura, de higiene e de arrumação ficara como novo. Agora tudo estava mais facilitado para uma abordagem objectiva aos imperativos do Plano HACCP. Os recursos humanos acompanharam esta evolução, habituando-se às Boas Práticas, paulatinamente, processo que encontrou na formação uma via facilitadora.

3.4. ENQUADRAMENTO DO HACCP NAS CAVES

O Manual do Plano HACCP, pretende fazer uma abordagem generalista da empresa Vinícola Castelar, dos princípios inerentes à Política e Objectivos da Qualidade e Segurança Alimentar, para além de nele fazer constar toda a informação referente às características do(s) produto(s), à identificação dos pontos críticos de controlo, nas diferentes etapas das diversas funções da actividade, e das medidas preventivas/correctivas que a empresa não abdica de implementar com vista à garantia da qualidade e segurança alimentar. Ficou registado no Manual do Plano HACCP toda a metodologia seguida e seu planeamento.

A Vinícola Castelar, no âmbito das preocupações que revela ao nível da garantia da segurança dos seus produtos, explicita um conjunto de princípios que consubstancia a sua política, que a Gerência promulga, à qual faz corresponder um conjunto de objectivos, crescentemente acompanhados por indicadores mensuráveis, publicitando-os, promovendo o envolvimento de todos os colaboradores na obtenção dos melhores resultados, através de comunicação interna eficaz, proporcionando também aos colaboradores a formação adequada.

3.4.1. MANUAL DO PLANO HACCP

O Manual do Plano HACCP foi dividido em 6 partes: Introdução, Requisitos Gerais, Plano HACCP, Operacionalização e Manutenção do Plano, Plano de Reacção e Anexos.

INTRODUÇÃO

Na Introdução faz-se uma breve descrição da empresa, razões da implementação do HACCP, *layout* das áreas da empresa, onde o método teria que ser implementado e identificação das preocupações mais óbvias, do processo.

REQUISITOS GERAIS

Na **Política da Segurança Alimentar**, a garantia e qualidade dos alimentos são essenciais: para os clientes e para o sucesso da actividade da empresa. A venda de alimentos impróprios para o consumo pode(ria) resultar num processo contra a própria empresa. Se algum cliente sofrer os efeitos do mau estado do produto, adquirir produtos alterados ou contaminados (ex.: corpos estranhos), a reputação da Vinícola Castelar, Lda. seria posta em causa e a perda de clientes incontornável.

A empresa, empenhada em garantir elevados níveis de higiene e qualidade alimentar, assegura que:

- Os produtos vendidos são de boa qualidade e isentos de perigos alimentares;
- Os processos são geridos debaixo de uma filosofia de minimização do desperdício;
- Os potenciais problemas causados por pragas são evitados;
- A não contaminação (cruzada) dos alimentos é o principal alvo do esforço da prevenção;
- As boas práticas de higiene são permanentemente incentivadas;
- Os fornecedores são seleccionados e avaliados pelo cumprimento dos requisitos de higiene e segurança alimentar que lhes impomos;
- A ligação às autoridades oficiais competentes assenta na confiança pela conformidade.

O enquadramento legal e regulamentar foi assumido, *ab initio*, pela empresa como um dos seus principais desígnios, na persecução do caminho do auto controlo alimentar.

De referir como factor crítico de sucesso o facto de as Caves Castelar sempre se terem vindo a preocupar com o registo das suas marcas junto do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), o que já era prática das anteriores estruturas societárias.

Quadro 6: Declaração da política da segurança alimentar

POLÍTICA DA QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

A Gerência da Vinícola Castelar, Lda., com responsabilidades executivas, define e promulga uma política de segurança alimentar, ciente da sua importância para os clientes internos e externos e para a melhoria dos processos, comprometendo-se com os seguintes princípios:

- Seguir as melhores práticas no que se refere à higiene pessoal, higiene dos equipamentos, velando de forma incessante pela higiene dos processos ligados à actividade de produção de bebidas alcoólicas que desenvolve nas suas instalações;
- Implementar um plano de HACCP, identificando, avaliando e controlando os perigos onde as Boas Práticas não garantam a eficácia do sistema;
- Aplicar os mecanismos do autocontrolo a todas as áreas passíveis de colocar em causa a segurança alimentar (adega, cave, cozinha, enchimento, armazém e movimentação de produtos);
- Tomar como desígnio da Vinícola Castelar, Lda. a defesa da segurança alimentar de todos os consumidores, tomando-a nuclear para o seu negócio;
- Difundir os objectivos subjacentes a esta política, criando indicadores de acompanhamento no sentido da melhoria continuada;
- Garantir a competência dos colaboradores quer ao nível das Boas Práticas quer na gestão do Plano de HACCP, facultando-lhes a necessária formação;
- Assumir um plano de reacção imediato sempre que perante a hipótese de “crise alimentar”.

Esta política, assumida na sua plenitude pela Gerência, é comunicada a toda a organização, publicitada em diferentes pontos das instalações e alvo de revisão, sempre que a Gerência verifique estar desactualizada.

O processo de revisão é tido como o ponto mais importante da gestão do sistema, dado ser o momento apropriado, para a empresa se questionar sobre a eficácia que o mesmo sistema vem a revelar.

Quadro 7: Objectivos da qualidade e segurança alimentar

OBJECTIVOS GERAIS DA QSA
<p>Subjacente à política de segurança alimentar promulgada, a Gerência da Empresa Vinícola Castelar, Lda. toma como seus objectivos, no âmbito do processo de autocontrolo alimentar, os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vender produtos de qualidade e seguros para o consumidor;• Cumprir a lei vigente no que toca à segurança alimentar;• Prevenir a contaminação dos alimentos;• Assegurar uma correcta operacionalização do sistema instituído;• Definir responsabilidades e autoridades para a gestão do sistema;• Introduzir melhorias contínuas na ergonomia dos processos;• Garantir a sensibilização permanente de todos os colaboradores para as Boas Práticas e promover acções de treino, no sentido de assegurar a aplicação e manutenção do autocontrolo com eficácia;• Actuar na cadeia alimentar o mais a montante possível, fazendo com que os seus fornecedores cumpram os requisitos que lhes são exigidos;• Efectuar verificações, no mínimo semestrais, ao plano implementado;• Afectar os melhores recursos à exequibilidade do autocontrolo;• Apostar na responsabilização e competência de todos os trabalhadores abrangidos pelo sistema de segurança alimentar;• Defender a reputação das Caves, prevenindo crises ao nível da segurança alimentar e, se necessário, despoletar um imediato plano imediato de reacção.

Âmbito de aplicação: o HACCP é aplicado de modo sistematizado, em todas os processos e procedimentos que fazem parte da actividade da empresa, e onde a garantia de qualidade alimentar possa ser colocada em causa.

Responsabilidades e autoridades: os diferentes níveis de responsabilidade e autoridade no âmbito do Plano HACCP, estão devidamente identificados, hierarquizados e inscritos, nos diversos documentos criados pela empresa para servirem de suporte ao Sistema. Nesses documentos (impressos apropriados), estão colocadas em evidência as principais funções e responsabilidades de cada um dos intervenientes do processo.

Ferramentas do HACCP: a Vinícola Castelar dispõe de várias ferramentas/equipamentos importantes no seu esforço de autocontrolo, sobre os quais conduz um conjunto de planos/protocolos e seu controlo, que permitam actuar de forma preventiva e/ou correctiva. O Quadro 8: Ferramentas do HACCP, identifica essas ferramentas.

Quadro 8: Ferramentas do HACCP

Ferramenta/Equipamento/Processo	O que controla	Onde
Sistema de tratamento de água	A qualidade da água potável	Interno, na rede pública e captação própria
Controlo analítico da água	A qualidade da água potável	Controlo em laboratório interno e externo
Sistema de tratamento de efluentes	Todos os efluentes produzidos nas caves	ETAR própria
Controlo analítico de efluentes	A qualidade da água que sai da ETAR	Controlo em laboratório interno e externo
Sistema Johnson	Lavagem dos garrações	Interno
Controlo dos Produtos	Todos os produtos fabricados nas caves	Laboratório interno e externo
Plano de manutenção	Previne avarias em equipamentos	Interno e externo
Plano de higienização	Evita a degradação das instalações e o aparecimento de doenças	Interno
Controlo de pragas	Previne doenças e aparecimento de material estragado	Externo
Plano anual de formação	Previne o desconhecimento e o absentismo	Externo
Plano anual de auditorias	Previne a repetição de erros	Externo
Manual de boas práticas	Promove e cultiva o saber fazer	Interno
Procedimentos da qualidade e segurança alimentar	Obriga à uniformização dos procedimentos	Interno
Inquérito à satisfação dos clientes	Permite a clara percepção da opinião dos clientes sobre a empresa	Interno

As Boas Práticas e o Plano HACCP assumem-se como preocupação de todos os colaboradores das Caves. Porém, a empresa decidiu constituir uma equipa multidisciplinar (**equipa HACCP**) para servir de órgão consultivo, nos assuntos da segurança alimentar e reúne, sempre que:

- A gerência assim o entenda;
- Perante a necessidade de reacção a alguma reclamação/não conformidade que ponha em causa a boa gestão do Plano instituído;
- Em resultado de uma auditoria ao sistema que possa ter levantado algum “caso grave”;
- Ordinariamente para efeitos de revisão ao sistema.

Perante a efectivação de uma reunião da Equipa HACCP é elaborada, sempre, uma pequena acta dos assuntos tratados e das conclusões, possibilitando à Gerência melhorar o seu processo de tomada de decisão e garantir o rastreio da informação.

Em relação à **formação e qualificação dos seus recursos humanos**, as Caves assumiram um Plano Anual de Formação, garantindo a manutenção e incremento de competências do seu pessoal. Desse Plano consta o necessário diagnóstico de necessidades, a monitorização das acções em sala, das formações-acção, mantendo os respectivos registos.

As preocupações formativas no âmbito do autocontrolo alimentar são transversais a todos os colaboradores, e dirigem-se, essencialmente, à garantia de formação e qualificação ao nível das Boas Práticas, tida como condição essencial do cumprimento do Plano HACCP.

PLANO HACCP

A actividade da Vinícola Castelar assenta na comercialização dos produtos referidos e tipificados no Quadro 9: Portfólio de produtos da empresa, que não deixa de os ligar à marca com que saem para o mercado.

Quadro 9: *Portfólio* de produtos da empresa

PRODUTOS	TIPO	MARCAS
Vinhos	Tranquilos, espumantes e frisantes gaseificados	Trono Real, Senhora do Castelo, Serra Brava e Catalino
Licores	Noz, Amêndoa, Café, Banana, Kiwi, Anis, Ginja, Poejo, Ponche	Carícia, Serra Brava, Rany, Pílinhas, Bichaninha e Doteu
Licorosos	Abafado branco e tinto	Catalino
Aguardentes	Vínicas e Bagaceiras	Trono Real, Serra Brava
Xaropes	Groselha	Carícia

A empresa identificou os processos/etapas das suas áreas funcionais/operativas, em ordem a uma correcta gestão dos perigos alimentares, que pretendeu eliminar/minimizar. O Quadro 10: Processos e produtos das Caves Castelar, resume os vários processos anexados aos produtos e matérias-primas.

Quadro 10: Processos e produtos das Caves Castelar

PROCESSO	PRODUTOS
Recepção	Matérias-primas, subsidiárias, de embalagem e consumíveis
Armazenagem	Matérias-primas e produtos acabados
Transformação	Vinhos, licorosos e aguardentes
Produção	Licores, espumantes e xaropes
Estágio	Vinhos DOP, espumantes, aguardentes, licorosos
Engarrafonamento	Vinhos tranquilos
Engarrafamento	Vinhos tranquilos, frisantes gaseificados, espumantes, licores, licorosos, aguardentes e xaropes
Acondicionamento	Todos os produtos
Expedição	Todos os produtos
Transporte	Interno e externo

Para cada produto existe uma ficha de descrição do mesmo, com o máximo de informações possíveis como os ingredientes, as características mais importantes, como é feita a apresentação do produto, as condições de armazenamento, tipo de embalagem, tempo de

cave, tempo de prateleira, instruções de rótulo, uso pretendido do produto, público-alvo, onde vai ser vendido, cuidados especiais e observações que sejam importantes juntar a este conjunto de informações. Fica como exemplo o Quadro 11: Exemplo de ficha da Descrição dos Produtos¹³.

Quadro 11: Exemplo de ficha da descrição de produto

PRODUTO	<i>Abafado Branco</i>
Ingredientes	Abafado Bruto Branco
Características importantes do produto	Gradação de 15% Vol.
Apresentação do produto	Garrafa de 1 L verde
Condições de armazenamento	Guardar em local fresco e seco
Embalagem	Apresentação em caixas de 12 ou 6 unidades
Tempo de cave	Não aplicável
Tempo de prateleira	Não aplicável
Instruções do rótulo	Não aplicável
Uso pretendido do produto	Como aperitivo (com gelo) Como digestivo (simples)
Público-alvo	Consumidores em geral (idade superior a 16 anos)
Onde vai ser vendido	Canal HORECA, armazenistas e garrafeiras
Cuidados especiais	Não beber directamente da garrafa
Observações: Comercializado sob o nome (registado)“Catalino”	

Apresentam-se, como Diagramas Geral de Fabrico, os fluxos de cada produto, com a indicação das diferentes etapas dos processos/actividades e com os pontos de controlo tidos como relevantes na gestão HACCP, por serem considerados críticos. Figura 14: Exemplo de um diagrama geral de fabrico (vinho espumante).

¹³ Fichas individuais de cada produto da empresa elaboradas no âmbito da Metodologia HACCP.

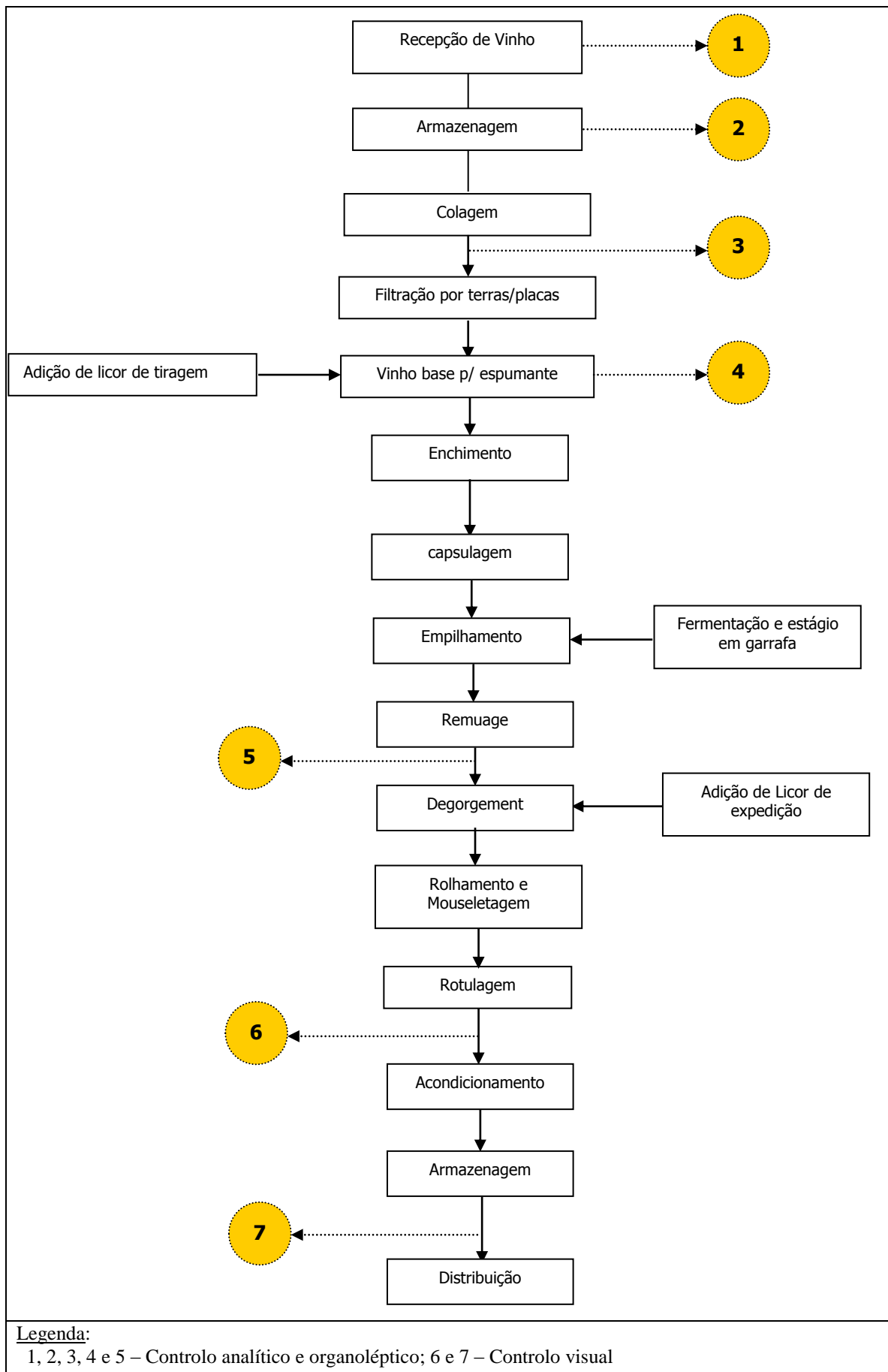


Figura 14: Exemplo de um diagrama geral de fabrico (vinho espumante)

Identificação de perigos e avaliação dos riscos: no documento Identificação dos perigos são identificados os perigos e avaliados (qualitativamente) os riscos, pela evidência dos pontos críticos considerados nas várias etapas/actividades dos processos.

Identificação de medidas preventivas: consideradas no mesmo documento: Identificação de Perigos e Avaliação de Riscos (M¹⁴ 20.0). Exemplo em anexo.

Determinação dos pontos críticos: a determinação dos pontos críticos de controlo está patenteada no documento Determinação dos Pontos Críticos (M 17.1). Exemplo em anexo

Estabelecimento de limites críticos: a empresa considera os limites críticos nos diferentes processos, os constantes do enquadramento legal da actividade que desenvolve.

Sistema de monitorização: a monitorização dos pontos críticos é conseguida quer por inspecção visual, quer por avaliação organoléptica, para além dos protocolos analíticos nos pontos de controlo (Monitorização dos Pontos Críticos)

Estabelecimento de medidas correctivas: consideradas no documento Determinação dos Pontos Críticos. Perante eventuais desvios no processo de controlo, as medidas correctivas são veiculadas nos planos de acção originados pelo tratamento de não - conformidades e reclamações (M 27.0). Exemplo em anexo

Verificação da funcionalidade do HACCP: a empresa, após documentar o seu processo de autocontrolo alimentar, verificou a sua funcionalidade, cruzando os seus suportes documentais com as necessidades do Plano HACCP.

Perante a necessidade de qualquer mudança, as Caves não deixam de aferir da consistência do Plano implementado, no pressuposto de que os princípios ergonómicos podem ter que sofrer ajustamentos devidos ao processo, a uma etapa, equipamentos, ao produto ou à função/pessoa responsável, originando que tal se reflecta na eventual necessitada de mudança (s) do próprio Plano.

Revisão do plano HACCP: a revisão do Plano HACCP acontece ordinariamente pelo menos uma vez/ano, e – extraordinariamente – sempre que em presença de alterações substantivas (pessoas, equipamentos, processos).

As revisões obrigam a registo próprio, devendo a Gerência proceder ao (re)planeamento do Sistema de Autocontrolo Alimentar (M 43.0). Exemplo em anexo

¹⁴ Modelo (M) do Impresso do Plano de HACCP da Vinícola Castelar

OPERACIONALIZAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PLANO

Para além das necessárias Instruções de Trabalho e Instruções de Controlo, a empresa perspectivou um conjunto de procedimentos (PAC) para a operacionalização do seu Plano HACCP, sendo os **procedimentos do sistema**, os seguintes:

- Controlo de documentos e dados **PAC 1**

Este procedimento documenta o processo relativo à produção de impressos e documentos, ao seu controlo, bem como ao controlo dos dados (internos e externos) importantes para o sistema do autocontrolo alimentar. Tem como objectivos elaborar os documentos necessários à gestão do sistema de autocontrolo alimentar; garantir que se mantêm identificados, disponíveis e adequados aos seus fins; prevenir a sua utilização indevida por pessoal não autorizado e fora de tempo e dinamizar a gestão do sistema, facilitando a produção de registos evidenciadores da sua eficácia.

- Controlo dos registos **PAC 2**

Este procedimento pretende documentar a forma como a organização identifica, mantém, arquiva e elimina os seus registos da qualidade (independentemente do seu suporte). É objectivo deste procedimento estabelecer a metodologia do controlo dos registos, de forma a demonstrar a conformidade com os requisitos do referencial normativo e do funcionamento normal do seu Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e Segurança Alimentar, cujo tratamento se torna entrada da revisão do mesmo Sistema.

- Auditorias internas da qualidade **PAC 3**

Este procedimento tem como âmbito as auditorias da qualidade a realizar ao Sistema de Gestão da Qualidade, os processos e actividades relacionadas para os diferentes processos. Este procedimento tem como objectivo documentar o modo como são definidos o planeamento e a execução das auditorias internas da qualidade, a fim de verificar se todos os processos integrantes do Sistema, e os resultados de desempenho apurados, estão conforme os requisitos da NP EN ISO 9001:2000 e se o SGQ é mantido com eficácia.

- Tratamento de não conformidades e reclamações **PAC 4**

Este procedimento aplica-se a todas as não-conformidades detectadas internamente nos processos do autocontrolo alimentar, às não-conformidades e observações resultantes das auditorias efectuadas, bem como às reclamações dos clientes. Pretende-se manter documentado o procedimento referente ao modo como são identificadas, controladas e

tratadas em tempo útil as não-conformidades e/ou reclamações detectadas em qualquer estágio de um processo do autocontrolo, de forma a atingir os objectivos de qualidade e segurança alimentar requeridos e expressos nos processos contribuindo para a melhoria do sistema implementado.

- Correções, acções correctivas e preventivas **PAC 5**

Este procedimento tem como âmbito o processo inerente ao modo como a organização controla as não-conformidades detectadas e desenvolve as necessárias correções, acções correctivas e preventivas bem como o tratamento do produto não conforme. Este procedimento tem como objectivo documentar o modo como é assegurado o tratamento dos desvios aos limites críticos ou sempre que exista falta de conformidade relativa aos planos de pré-requisitos. Aplica-se a todos os processos/ actividades relacionados com a segurança alimentar.

E os **procedimentos do serviço:**

- Gestão da Informação **PAC 6**

O procedimento aplica-se às actividades que dizem respeito à gestão da informação, nomeadamente, à comunicação interna, a comunicação externa e à obtenção, gestão e disseminação dessa informação. Este procedimento tem como objectivo definir e explicitar, ainda que de forma resumida, como é feita a gestão da informação nas Caves Castelar. Tem também como objectivo descrever o modo como a organização absorve a informação relevante do mercado para a melhoria da sua prestação comercial.

- Gestão da Formação Interna **PAC 7**

Este procedimento pretende documentar as linhas de orientação e a metodologia utilizada na formação interna. Inclui as seguintes fases: levantamento de necessidades, avaliação dessas necessidades pela hierarquia, planeamento da formação; aprovação do plano, procura de acções de formação em entidades formadoras externa, execução das acções, avaliação de resultados e impactos da formação ministrada. Este procedimento tem como objectivo explicitar a forma como a empresa diagnostica as necessidades de formação dos seus colaboradores; avalia a sua eficácia e desenvolve as competências internas do seu pessoal.

- Recepção de Granéis

PAC 8

Este procedimento tem como âmbito a recepção de produtos a granel: vinhos, vinhos licorosos e aguardentes, cujo aprovisionamento é necessário à actividade da empresa. Este procedimento tem como objectivo documentar o modo como é definido o planeamento e a execução das actividades relacionadas com o aprovisionamento quantitativo e qualitativo dos granéis enunciados de forma a não constituírem riscos para a qualidade e segurança alimentar.

- Selecção e Avaliação de Fornecedores

PAC 9

Este procedimento tem como âmbito o modo como a empresa faz o seu planeamento de compras, como selecciona e avalia os principais fornecedores em ordem às suas necessidades de aprovisionamento. Este procedimento tem como objectivo documentar o modo como são definidas as actividades relacionadas com o planeamento de compra, a selecção e avaliação de fornecedores, garantindo à gestão global a “boa compra”, dirimindo os eventuais riscos para a qualidade e segurança alimentar.

- Plano de Reacção

PAC 10

Este procedimento tem como âmbito o processo de retirada de produtos acabados considerados não conforme, identificados como não seguros e já na posse do cliente. Este procedimento tem como objectivo documentar o modo como é definido e implementado o processo de retirada do mercado de produtos acabados não seguros de forma a agilizar a sua recolha completa, garantindo a segurança alimentar do consumidor.

As Caves Castelar, perante uma situação de eventual desvio ao Plano que instituiu, e que se possa traduzir em penalização para o seu cliente/consumidor final ao nível da qualidade e segurança alimentar, não deixa de garantir uma metodologia que obvie os seus efeitos.

Assim, sempre que ocorra uma situação que possa – ainda que remotamente – constituir-se em crise alimentar, a empresa garante a recolha dos produtos, pela identificação do lote.

Eventuais indemnizações serão analisadas pela estrutura societária, após a intervenção da equipa HACCP, que não declinará perante a sua responsabilidade e fará accionar o seguro de responsabilidade civil na proporção que entender razoável.

ANEXOS

Dos anexos constam todos os quadros e diagramas que englobam a descrição dos produtos, os diagramas de fabrico, a identificação de perigos e avaliação de riscos, a determinação dos pontos críticos e, finalmente, a sua monitorização.

3.4.2. FORMAÇÃO MINISTRADA

Para facilitar a aculturação do pessoal e a sua adaptação ao sistema implementado, apelando também ao seu envolvimento no processo, a empresa entendeu valorativo formar (e informar) os seus colaboradores, adequando-lhes um projecto de formação dirigido às suas necessidades que, entretanto, foram diagnosticadas com apoio de uma empresa externa acreditada para o efeito. As acções tidas como relevantes foram as seguintes:

- Relações Interpessoais
- Informática
- HACCP
- Higiene e Segurança no Trabalho
- Ambiente
- Leis do trabalho
- Atendimento ao Cliente

Sendo a Vinícola Castelar, Lda. uma empresa com muitos anos de actividade no mercado, mantém alguns colaboradores, com uma antiguidade assinalável. A escolaridade das pessoas é maioritariamente baixa, algumas até sem a escolaridade obrigatória. Para além disso, ao longo destes anos, nunca foi ministrada qualquer formação aos seus colaboradores (antes da implementação do HACCP).

O levantamento das dificuldades de cada um no exercício da sua função possibilitou planear a formação adequada, no sentido da melhoria dos seus conhecimentos e das suas competências (saber-saber e saber-fazer), conseguindo-se inclusive, intervir qualitativa e

quantitativamente na gestão dos ciclos produtivos, agilizando o seu trabalho na empresa em ordem a resultados diferenciadores.

Recorreu-se ao Programa de Incentivos à Modernização da Economia (PRIME), sendo a formação co-financiada por este programa e ministrada na empresa por formadores externos. A primeira dificuldade que se declarou notória foi a inicial resistência das pessoas a qualquer tipo de formação; o facto de ter que estar sentado numa sala a ouvir alguém, já se revelava como forte constrangimento.

Conhecedores desse tipo de situações, depressa tudo se alterou, devido sobretudo à competência dos formadores, uma vez que os colaboradores começaram a verificar que realmente estavam e precisavam de apre(e)nder, transformando-se o ambiente formativo, em partilha de conhecimentos.

Mais tarde, e sempre que chamados a explicar o que, e como faziam o seu trabalho, referiam os ensinamentos recebidos em ambiente de formação, o que os deixava bastante orgulhosos. Essa mais-valia foi sendo verificada pela própria gerência no *gap* positivo que se revelava no trabalho diário.

Tais atitudes advieram também de formação específica ao nível das relações interpessoais, que originaram evidentes melhorias e sanaram alguns constrangimentos e até conflitos pessoais, mais ou menos latentes entre alguns recursos humanos (RH). As mudanças operadas na organização, conjugadas com a realidade macroeconómica, ditaram o abandono de algumas (poucas) pessoas.

A partir daí, o ambiente entre os trabalhadores melhorou consideravelmente, o que se revela altamente favorável à organização, em geral, e ao desempenho dos diferentes processos, em particular, conseguindo-se com menos pessoal (organização *lean*)¹⁵ melhorar o processo produtivo e a cadeia de distribuição, verificando-se, uma maior rapidez na entrega dos produtos ao cliente.

¹⁵ Trata-se de uma filosofia de gestão que consiste em emagrecê-la, a vários níveis, sem prejuízo da sua eficiência e debitando, para tal, os princípios do *empowerment* aos Recursos Humanos afectos.

Os conhecimentos adquiridos no âmbito da formação relacionada com o método HACCP, higiene e segurança no trabalho, gestão ambiental, informática e legislação laboral (focalizada nos deveres e direitos dos trabalhadores), vieram alterar, em muito, toda a maneira de estar e de laborar na empresa, sendo agora manifesto um maior cuidado ao nível de:

- Higiene dos espaços das Caves, dos equipamentos, dos utensílios, do pessoal e dos processos;
- Tratamento (valorização) dos resíduos;
- Operações tidas como críticas pela identificação de perigos ao nível da segurança alimentar;
- Controlos operacionais;
- Atenção dirigida aos registos e sua análise;
- Atenção focalizada no cliente e na sua percepção;
- Exigência com os fornecedores e matérias-primas, assente também em controlos introduzidos na recepção.

3.4.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA IMPLEMENTAÇÃO DO HACCP

As vantagens e desvantagens da implementação do HACCP que foram registadas no Quadro 12: Vantagens e desvantagens do HACCP.

Quadro 12: Vantagens e desvantagens do HACCP

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> . Aumento do tempo de vida de prateleira do produto; . Menores custos de produção; . Optimização dos recursos; . Maior motivação dos colaboradores; . Melhoria na eficiência do trabalho; . Acções de autocontrolo facilitadoras da redução da probabilidade de ocorrência de falhas/acidentes; . Clima de confiança junto das autoridades oficiais, agentes económicos e reguladores da actividade, para além do consumidor em termos de segurança dos alimentos; . Aumento da capacidade de fidelização da carteira de clientes; . Maior capacidade de atracção de novos clientes; . Melhoria no acesso a novos segmentos de mercado; . Capacidade de posicionamento, no exterior, e condições optimizadas para prospecção do mercado internacional; . Criação de mentes com iniciativa própria, facilitadora da inovação; . Visão ampla, mas objectiva, na gestão estratégica e operacional da empresa; . Redução dos custos da não qualidade, visto ser baseado numa filosofia preventiva de redução de custos e desperdícios. 	<ul style="list-style-type: none"> . Custos com consultores/auditores externos; . Exigências e burocracias de todo o processo; . Necessidades ligadas a investimento em equipamento novo ou adaptação do existente; . Formação de colaboradores; . Alterações administrativas; . Alterações estruturais/organizacionais na empresa; . Formulação de planos e sua exequibilidade; . Inúmeros registos e sua manutenção; . Análises regulares e extras aos produtos; . Tempos de supervisão; . Necessidade de recursos técnicos, humanos e materiais nem sempre disponíveis na empresa; . Garantia de disponibilidade de tempo e sua afectação ao processo; . Permanente <i>upgrade</i> do enquadramento legal e normativo conexo com o sistema; . Constante actualização dos técnicos, garantindo competências específicas; . Investimento em sistemas de informação; . Capacidade de descodificação da informação relevante, para a actividade e garantia da segurança alimentar; . Acções de formação/treino com todos os intervenientes da produção; . Resistência à mudança, por parte dos sócios e colaboradores.

Como ficou atrás descrito, o Plano HACCP revelou necessidades financeiras algo avultadas especialmente para o nível organizacional do tipo das Caves, sendo que o retorno se afigurou muito lento. A sua implementação implicou também uma carga documental elevada, obrigando à constante disponibilidade de verbas, pessoas e tempo, na respectiva e necessária eficácia de manutenção.

Acresce uma permanente necessidade de afectação de recursos endoutrinados, bem como a mudança de mentalidades/cultura, especialmente em pequenas empresas. Pese embora a implementação do HACCP ter-se revelado uma ferramenta “pesada” para a empresa, há a consciência que tal se constituiu de alavancagem no arranque para todo o processo de melhoria de qualidade, higiene e segurança alimentar, a que não resultou alheio também o necessário pendor na área da gestão ambiental e da higiene e segurança no trabalho.

À medida que este processo de renovação se ia implementando e instalando, a estrutura sócio-gerente entendeu ser igualmente necessário um conhecimento mais pormenorizado e alargado do mercado, pelo que envidaram todos os esforços no sentido de contactarem, pessoalmente, todos os seus clientes.¹⁶ Tal metodologia acabou por dar resultados, uma vez que, deste “reconhecimento”:

- Nasceram ideias para novos produtos;
- Foram diagnosticados alguns problemas;
- Melhorou significativamente a confiança dos clientes na empresa;
- Houve oportunidade única para dar a conhecer todo o *portfólio* das Caves;
- Nasceu um novo relacionamento com a maioria dos clientes.

As ideias de novos produtos rapidamente se colocaram em marcha (ex: desenvolvimento de novos licores e opção por rótulos com *design* mais apelativo). Os problemas diagnosticados, e cuja existência foi constatada na empresa, foram alvo de um “plano de reacção”, minimizando-os (uns) de imediato e (outros) planeada a sua intervenção de forma diferida. Por força dessas acções, o relacionamento com os clientes alterou-se positivamente, tornando-se mais sólido e menos propenso a conflitualidades, revelando-se

¹⁶ A Sociedade delegou na própria candidata esse trabalho, tendo preparado e utilizado como guia o questionário em anexo.

hoje uma maior abertura, melhor entendimento e mais facilidade em satisfazer as suas exigências.¹⁷.

Os fornecedores também não foram esquecidos. Estabeleceram-se novas regras de negociação, nomeadamente, ao nível de novas matérias-primas e todos os materiais necessários para o bom funcionamento da empresa, motivo pelo qual alguns fornecedores se mantiveram e outros até melhoraram a sua performance; outros ainda foram substituídos, no seguimento, muitas vezes, de visitas e acompanhamento dos seus processos produtivos, sempre e quando perante a necessidade de validação de normas regulares e de produtos.

Paralelamente a este conjunto de mudanças, a empresa sentiu como inadiável e premente, a necessidade de tomar decisões, com o objectivo de definir novas estratégias de marketing, sendo estas mais direccionadas para a vertente comunicacional dos seus produtos e para o desenvolvimento de novos produtos.

Consideraram-se estas duas novas abordagens como prioritárias, na solidificação e expansão no mercado nacional, vectores que se revelaram como fundamentais na conquista – firme e decisiva – do mercado internacional.

Relembra-se que a empresa não tem vinhas/produção própria, recorrendo, por isso, a fornecedores já fidelizados, com o objectivo de se puderem manipular, modificar e produzir as matérias-primas de forma a facilitar a produção e o estágio, culminando o processo com a obtenção de vinhos de mesa e espumantes (brancos, rosés e tintos) de qualidade.

As preocupações logísticas, o estágio, o fabrico, a gestão da cadeia de fornecimento, as embalagens e o seu *design*, o marketing, a segurança e qualidade alimentar, assumem-se actualmente, como preocupações e factores presentes ao nível funcional e operacional na

¹⁷ Hoje, a sócia-gerente conhece pessoalmente mais de 90% dos clientes das Caves e visita-os com alguma regularidade.

mente e vontade de quem tem responsabilidade de gerir a empresa, factores esses que se estenderam, entretanto, aos colaboradores.

Nesse sentido, transformaram-se as preocupações de base na vertente “qualidade”, naturalmente suportada em grande parte pelo investimento realizado nos últimos 5 anos, em especial nos activos tangíveis. Houve também mudanças na estrutura do capital da empresa, alterando-se o pacto social por duas vezes no mesmo ano. Todos estes momentos ajudaram a que, uma PME se tenha exibido como uma organização *lean*, aumentando a sua capacidade, flexibilização e condições de convivência no mercado actual (e difícil) da vitivinicultura.

3.5. ISO 22000

3.5.1. A EMERGÊNCIA DA ISO 22000

No momento considerado oportuno, e estando já a implementação do HACCP a decorrer havia algum tempo, sugeriu-se a hipótese da certificação do mesmo. Neste domínio, fora colocado à disposição de profissionais independentes a avaliação sobre a acuidade da implementação do sistema, sua adequabilidade e eficácia prevista, na crença de que, com a certificação, se melhorariam internamente, ainda mais, os processos e se alcançaria, a nível externo, uma maior fidelização dos clientes.

A tomada de decisão – naturalmente sempre da responsabilidade da Gerência das Caves Castelar – foi nesse momento no sentido de, em vez de certificar o HACCP, começar um caminho de transição para a implementação do Sistema de Gestão de Segurança Alimentar segundo o referencial ISO 22000:2005, no intuito, também, de ao nível internacional, ser percebida como cumpridora dos requisitos da Segurança Alimentar (SA).

3.5.2. RESPONSABILIDADE DA GESTÃO

A figura seguinte apresenta um esquema representativo de como a gestão da Vinícola Castelar gere o Sistema de Segurança Alimentar que implementou e que quer manter eficiente, garantindo a sua eficácia. Utilizando o ponto 5, responsabilidade da gestão, da ISO 22000.

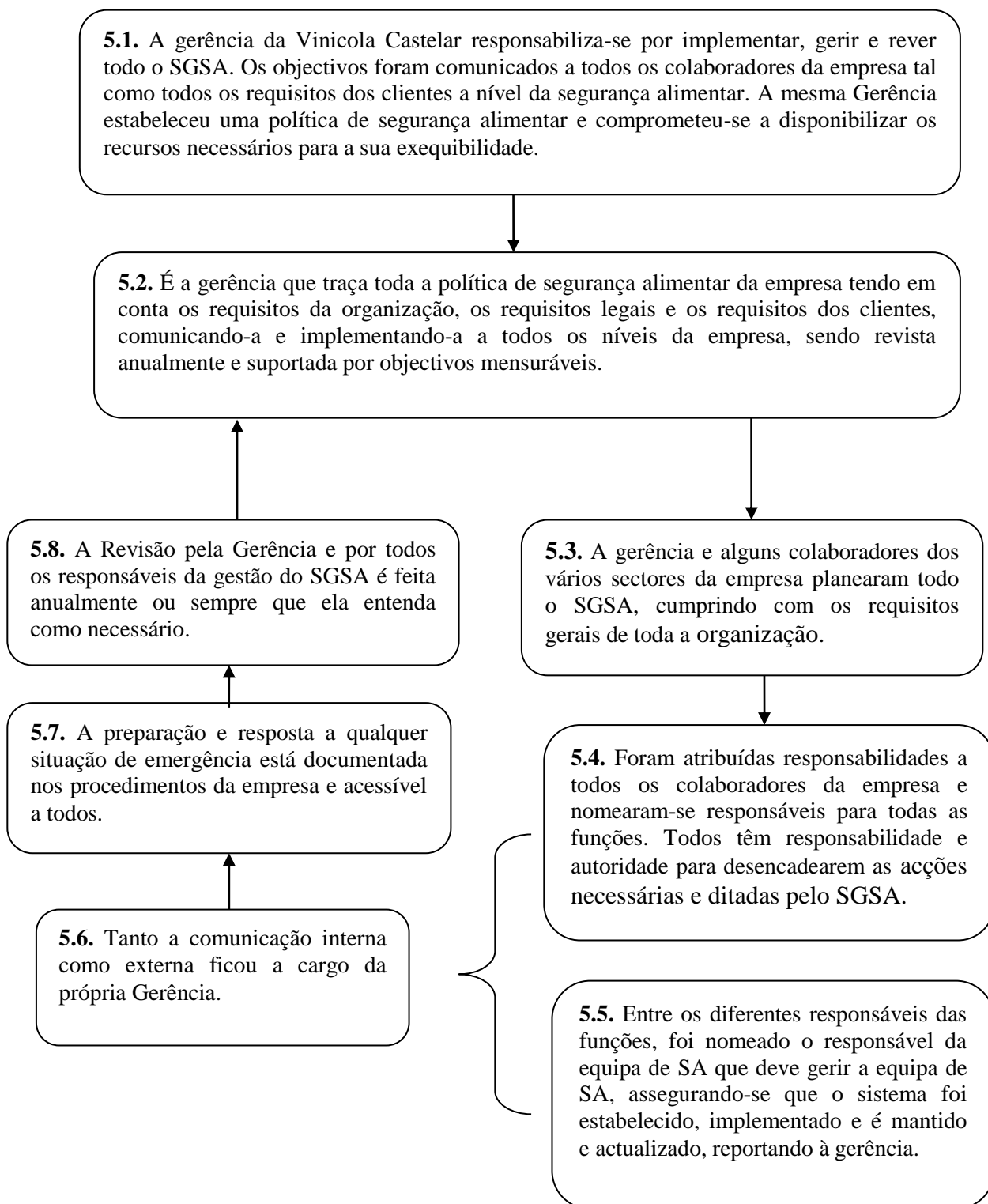


Figura 15: Responsabilidade da gestão
(Adaptado de QSO Consultores, 2007)

Quadro 13: Declaração política e institucional da segurança alimentar

POLÍTICA DE SEGURANÇA ALIMENTAR
<p>A Gerência da Vinícola Castelar, Lda., com responsabilidades executivas, define e promulga uma política de segurança alimentar, ciente da sua importância para os clientes internos e externos e para a melhoria dos processos, comprometendo-se com os seguintes princípios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Assegurar uma política de segurança alimentar eficaz, tendo em conta, que a qualidade e segurança dos seus produtos associadas à eficácia dos seus serviços, resultante de processos adequados e de uma gestão equilibrada do negócio, são essenciais;• Fornecer produtos com qualidade e segurança alimentares;• Gerir os processos e procedimentos caracterizados pela excelência operacional, focalizados no princípio da melhoria contínua;• Cumprir toda a legislação, normas, requisitos e disposições legais;• Executar as regras impostas pelo Sistema de Gestão de Segurança Alimentar;• Manter o relacionamento correcto entre os seus colaboradores, e planos de comunicação, quer internos e externos, transparentes e eficazes;• Implementar e promover a melhoria das condições de trabalho de todos os seus colaboradores, de modo a contribuir para um ambiente de trabalho seguro e agradável;• Promover a prosperidade e bem-estar de todos os colaboradores, fomentando o seu envolvimento na planificação e nas tarefas específicas que cada um desempenha;• Conduzir a revisão anual do plano de objectivos do Sistema de Gestão de Segurança Alimentar, de modo a garantir a sua actualidade e eficácia,• Tomar como desígnio da Vinícola Castelar, Lda. a defesa da segurança alimentar de todos os consumidores, tomando-a nuclear do seu negócio;• Difundir os objectivos subjacentes a esta política, criando indicadores de acompanhamento no sentido da melhoria continuada;• Quantificar os objectivos delineados pela gerência;• Assumir um plano de reacção imediato, perante a hipótese de “crise alimentar”.

Esta nova política, assumida em plenitude pela Gerência, foi comunicada a toda a organização.

Para demonstrar uma das alterações do sistema, a empresa não deixa de registar em acta os momentos que considera fundamentais na sua gestão (ex.: acta de tomada de posse da equipa de Segurança Alimentar).

A equipa de SA tem na sua constituição:

- Eng.^a Vanda Póvoa - Gerente (Engenharia alimentar)
- Eng.^a Teresa Nicolau - Controlo da Qualidade (Engenharia alimentar)
- Sr. António Matos - Adegueiro (Produção)
- D. Eugénia Pina - Administrativo (Gestão do sistema)

Assim, a tomada de posse teve lugar na primeira reunião da ESA, durante a qual foram estabelecidas metas, objectivos a atingir e distribuição de responsabilidades, do que foi lavrada acta com todos os dados relevantes, sendo a mesma assinada por todos os elementos da equipa.

A partir desta data, os elementos da equipa SA tornam-se membros efectivos da equipa, tendo como responsabilidades e autoridades as constantes do quadro seguinte:

Quadro 14: Constituição da equipa de segurança alimentar

Membros da equipa de SA	Responsabilidades e autoridades
Eng. ^a Vanda Póvoa	Gerência; Atribuições de funções e responsabilidades; Delineamento de metas, objectivos; Verificação e Revisão do Sistema de SA.
Eng. ^a Teresa Nicolau	Controlo da qualidade dos produtos; Controlo da ETAR; Verificação do Sistema de SA.
Sr. António Matos	Responsável pela produção; Responsável pela recepção das matérias-primas, entrada nascente; Controlo da ETAR; Verificação do sistema de SA.
D. Eugénia Pina	Verificação do Sistema de SA; Gestão do Sistema de SA; Elaboração de actas; Responsável pela recepção das MP, entrada poente.

3.5.3. GESTÃO DE RECURSOS

A implementação do Sistema HACCP requer (eu) à empresa uma atenção especial no que toca à provisão dos melhores recursos. Nesse sentido as Caves assumiram:

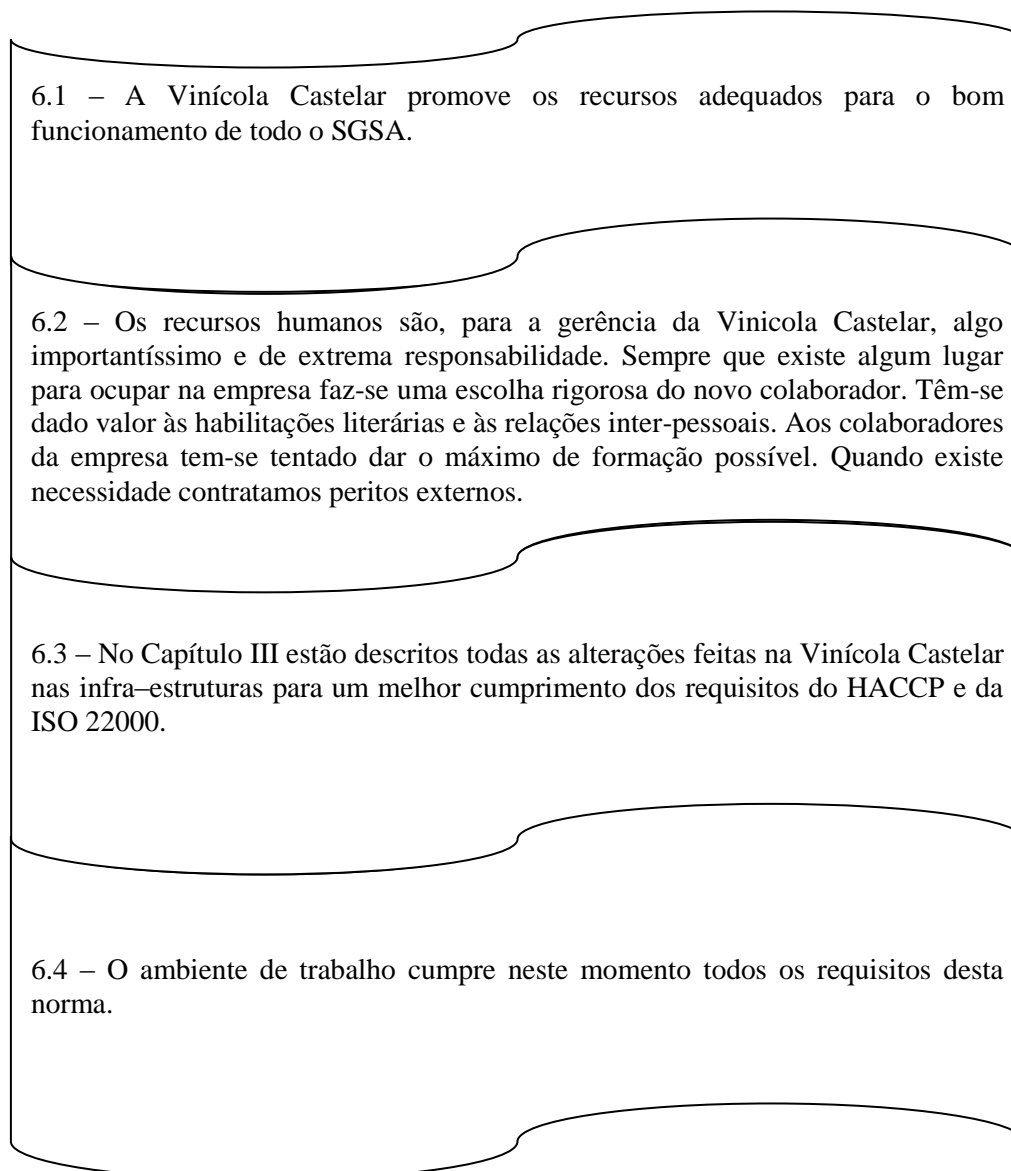


Figura 16: Gestão de recursos na Vinícola Castelar, Lda.

3.5.4. PLANEAMENTO E REALIZAÇÃO DE PRODUTOS SEGUROS

As Caves Castelar seguem rigorosamente o esquema de planeamento e realização de produtos seguros, estabelecendo a documentação e registos apropriados a todos os procedimentos.

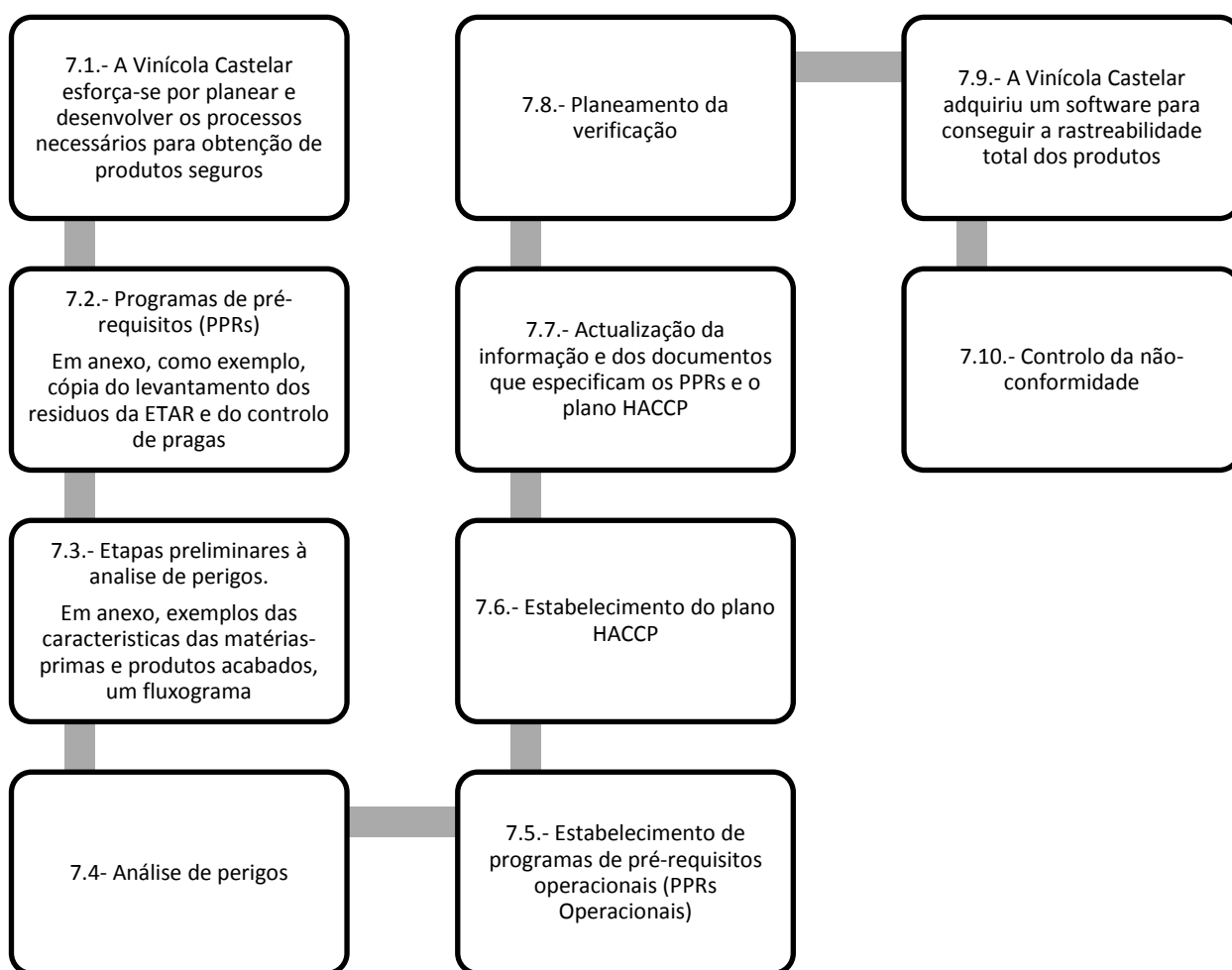


Figura 17: Aplicação dos requisitos de realização

Fonte: ISO 22000.2005

3.5.5. VALIDAÇÃO, VERIFICAÇÃO E MELHORIA

A Vinícola Castelar aplica a melhoria contínua no seu Sistema de Gestão e Segurança Alimentar (SGSA) como demonstra a figura seguinte.

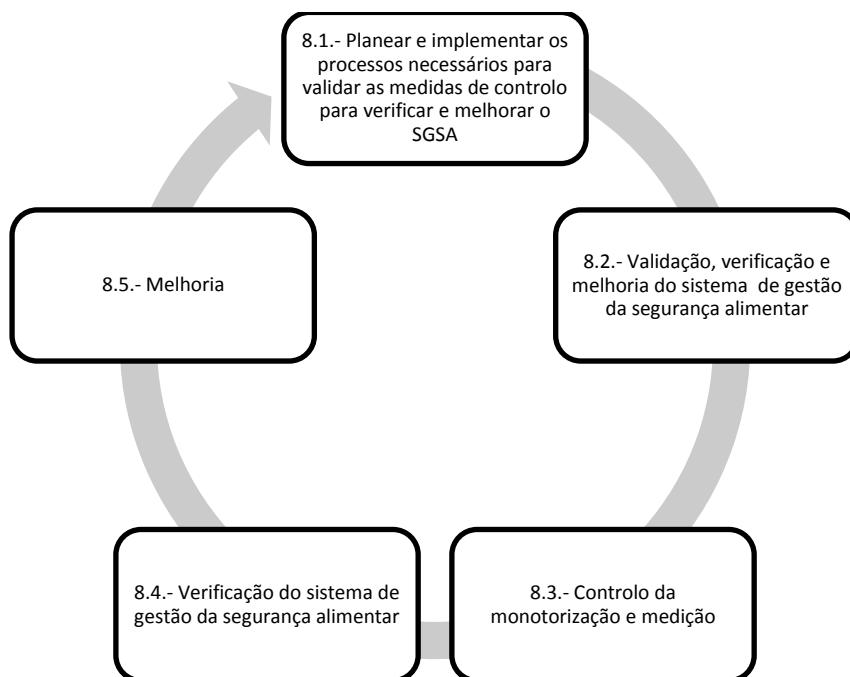


Figura 18: Aplicação dos requisitos de controlo e medição

Fonte: ISO 22000.2005

3.5.6. AS ALTERAÇÕES AO SISTEMA

A grande e positiva diferença notada pela gerência da Vinícola Castelar, e partilhada pelos seus colaboradores, é o sentimento que todos rumam no mesmo sentido. Todos conhecem os objectivos da empresa e todos sabem em que medida podem contribuir para que tais objectivos sejam alcançados.

Todos os documentos foram alterados, muitas vezes no sentido da sua simplificação, mas mantendo o necessário rigor. Para melhor compreensão de todos, alterou-se a política da empresa e os seus objectivos.

As fichas técnicas, características do produto, os fluxogramas, etc., foram renovados a pensar nos clientes, têm, agora, uma leitura mais fácil e menos técnica e estão ilustrados com as fotos dos produtos, permitindo a rapidez na identificação o que possibilita serem consultados ou entregues sempre que os clientes os solicitem.

Com o comprometimento dos colaboradores na assunção das suas responsabilidades e autoridades, exibindo agora uma crescente adopção de boas práticas (evidenciáveis em termos factuais), foram colocados em causa um conjunto de registos considerados obsoletos, ou cuja informação se apresentava redundante. Assim, tais suportes foram sendo progressivamente anulados, ficando só os essenciais e obrigatórios ao funcionamento eficaz do SGSA.

3.5.7. VANTAGENS DA MUDANÇA

Elencam-se, de seguida, um conjunto de situações, muitas delas de índole comportamental, que a empresa considera como mudanças organizativas de valor acrescentado. Entre outras, podemos destacar as seguintes:

- Partilha de Boas Práticas;
- Envolvimento de todos os colaboradores;
- Objectivos partilhados por todos;
- Diferenciação da concorrência;
- Permanência no mercado de uma forma mais credível e socialmente mais responsável, nisso se incluindo um Plano de Reacção;
- Aumento da competitividade na disputa por outros mercados;
- Melhor controlo interno da estrutura de custos;
- Envolvência de toda a cadeia produtiva (fornecedores e intermediários) no compromisso de garantir a segurança do produto como processo;

- Minimização dos riscos associados à segurança dos produtos, diminuindo a preocupação dos produtores com emergentes problemas jurídicos que lhes pudessem interferir negativamente na reputação das suas empresas;
- Melhoria dos Sistemas de Controlo;
- Vantagem em ganhar novos clientes face a concorrentes não certificados;
- Maior confiança e fidelização de clientes e consumidores;
- Avaliação sistemática da eficácia do sistema;
- Maior celeridade na resolução de Não - Conformidades /Reclamações;
- Melhoria da capacidade de rastreabilidade dos produtos;
- Assunção permanente da melhoria contínua como caminho a seguir.

Todo este processo potenciou uma relação mais estreita com os diferentes níveis de clientes, chegando-se, em muitos casos, ao consumidor final. Ao visitar os clientes, ao promover e proporcionar aos consumidores prova dos produtos, as Caves Castelar expôs a qualidade e segurança dos produtos, garantindo que tudo isso só foi possível com as mudanças atrás operadas.

Os clientes mais antigos da Vinícola Castelar também acabaram por funcionar como elementos de mudança, passando palavra aos seus amigos e recomendando os produtos das Caves, aproveitando esta para alargar o seu *portfólio*. A Vinícola Castelar é agora uma empresa reconhecida regional, nacional e até internacionalmente.

Mas, a segurança e satisfação do cliente levou-o a interagir com a empresa e a tornar-se mais exigente, dando sugestões, querendo novos produtos e “exigindo” uma nova imagem. Espelhando esta interação, e estando a Vinícola Castelar na senda de novos desafios, uma decisão importante resultou na opção por investimentos, agora na área de marketing (aumentando e inovando no seu *portfólio*), como indispensável para o seu requerido posicionamento quer no mercado nacional quer internacional.

CAPITULO 4 – CADEIA DE VALOR NA VINÍCOLA CASTELAR

4.1. “DO HACCP À CADEIA DE VALOR”

Criar valor é o objectivo principal de cada organização. O valor corresponde a todas as características e propriedades dos produtos/serviços que o cliente considera como importantes e, como tal, merecedoras da sua atenção. A criação de valor e a eliminação de desperdício andam de mãos dadas no caminho para a excelência das organizações. É através de metodologias simples, mas eficazes, que a criação de valor deve ser implementada (Pinto, 2008).

Após o esforço na criação de condições de trabalho e no fabrico de produtos de qualidade e seguros para o consumidor, a cadeia de valor passou a ser um dos objectivos da empresa, em todo o processo produtivo e, em especial na formação e integração das pessoas.

Todo este processo de criação de valor tem vindo a ser desenvolvido tendo como base dois objectivos estruturantes para a empresa: a satisfação do consumidor e aumento dos lucros. Mas para isso ser uma realidade, a Vinícola Castelar, a montante, apostou numa estratégia que contemplou, simultaneamente as seguintes decisões:

- Apostar na diferenciação do produto/serviço por agregação de valor,
- Aumentar a rapidez de resposta,
- Apresentar flexibilidade produtiva e organizacional.

Conforme já foi referido, em toda a estrutura física foram efectuadas obras de remodelação, para segregar devidamente os processos produtivos e para proporcionar postos de trabalho, com o máximo de conforto possível.

No que respeita aos produtos, na generalidade, foram envidados os esforços máximos na negociação, compra e aprovisionamento das melhores matérias-primas, bem como na obtenção do máximo de visibilidade institucional, investindo-se no registo de marcas

importantes, na alteração dos rótulos e, ainda, no investimento, na aquisição de vinhos de qualidade de outras regiões, sobretudo a pensar na exportação.

Como é referido no Capítulo 3, a Vinícola Castelar apercebeu-se que o HACCP era uma ferramenta imprescindível e orientadora do “saber fazer” em qualidade e segurança (alimentar). A implementação do HACCP implicou o cumprimento prévio de alguns pré-requisitos de Higiene e Segurança Alimentar, entretanto já descrita.

Passou, igualmente, a haver uma maior atenção ao cliente e na sua percepção, tal como uma maior exigência para com os fornecedores e matérias-primas, assente, também, em controlos introduzidos na recepção.

Durante a implementação do HACCP, surgiu a vontade da certificação do mesmo, pelas vantagens construídas e reconhecidas por todos. Neste domínio, fora colocado à disposição de profissionais independentes, a avaliação sobre a acuidade da implementação do sistema, sua adequabilidade e eficácia prevista, na crença de que, com a certificação, se melhorariam internamente, ainda mais, os processos e se alcançaria, a nível externo, uma maior fidelização dos clientes e notoriedade.

A tomada de decisão foi no sentido de, começar um caminho de transição para a implementação do Sistema de Gestão de Segurança Alimentar, seguindo o referencial ISO 22000:2005, no intuito, também, de ao nível internacional, ser percebida como cumpridora dos requisitos da Segurança Alimentar.

A ISO 22000 representa, pela sua abrangência e alcance geral, um marco nas certificações alimentares, já que certifica o processo de gestão e segurança alimentar, em toda a cadeia de valor da operação, desde a rastreabilidade do produto e sua proveniência, até ao consumidor final. Foi baseada nesta abrangência que a Vinícola Castelar apostou na implementação da ISO, tendo como principais objectivos melhorar e reforçar o seu desempenho.

A integração normativa da ISO 22000 representou um grande contributo para a dinamização da interacção da cadeia de valor.

Paralelamente, mas não menos importante, foram produzidas alterações e investimentos nas infra-estruturas e processos de fabrico, tal como as melhorias feitas para o ambiente de trabalho e recepção de clientes, dando como exemplos, os seguintes:

- . Modificação e/ou substituição de algumas máquinas, para optimização dos processos;
- . Aumento da luz natural e melhoramento na luz artificial;
- . Ajustamento do vestuário e calçado para áreas específicas;
- . Interligação dos fluxogramas dos processos com o ambiente de trabalho;
- . Sala para receber grupos até 50 pessoas sentadas;
- . Sessões de provas dos produtos da Vinícola Castelar;
- . Visitas programadas às caves com um percurso definido.

A preocupação com o meio ambiente global levou a Vinícola Castelar a reanalisar profundamente o tratamento dos seus resíduos, em especial, os líquidos, promovendo um acompanhamento diário, monitorizando o funcionamento da ETAR, segundo os requisitos de Lei. A associação à Sociedade Ponto Verde e os contratos feitos com empresas que recolhem a diferente tipologia de resíduos da empresa, faz com que não exista qualquer problema nesta temática.

Inevitavelmente, atendendo às acções que foram sendo feitas junto dos clientes, os produtos, tal como a sua qualidade, começaram a ser conhecidos. A partir desse momento foram surgindo algumas ideias de propostas para a realização de novos produtos e negócios, começando a empresa a inovar nos processos, nos produtos, na imagem, na rotulagem e até na maneira de apresentação dos mesmos.

Então tornou-se imprescindível a envolvência de toda a cadeia produtiva, incluindo os fornecedores e intermediários, no compromisso de garantir a segurança do produto a

preços competitivos. Este envolvimento tem-se verificado pela confiança de novos clientes e fidelização dos mais antigos.

Ao analisar a evolução de todos os processos da Vinícola Castelar, desvendou-se a possibilidade de se poder fazer uma desagregação das actividades de relevância estratégica, sendo possível determinar os custos, tal como Porter refere no seu modelo, modelo este que numa fase inicial foi seguido empiricamente, revelando-se agora muito importante.

Quando se decompõe as actividades de uma organização consegue-se analisar o comportamento dos custos e das receitas, as suas diferenças e onde existem oportunidades de negócio para acrescentar valor.

Actividades Primárias (cadeia de valor de Porter):

As actividades primárias estão relacionadas com a criação ou transformação dos produtos e serviços da empresa.

Compras e logística interna:

Após ter definido a pessoa responsável pelas compras, a Vinícola Castelar começou a fazer a avaliação de fornecedores o que levou a comprar matérias-primas e materiais com uma boa relação preço/qualidade. Introduziu-se o registo de recepção de produtos e escreveu-se um procedimento de recepção de granéis (PAC 8). Passou também a haver um planeamento de compras de matérias-primas e materiais, consoante as necessidades.

Produção/ Processos:

Ao aumentar as vendas para com os clubes, a empresa aumentou a produtividade (passando a ter mais com os mesmos recursos), mantendo os preços de venda, conseguindo mais competitividade perante os seus concorrentes directos. Adquiriram-se máquinas de rotular e encher, que se podem movimentar para qualquer parte da fábrica conseguindo uma maior rentabilidade das mesmas e dos espaços. Há mais produtividade entre recursos técnicos e humanos.

Segundo a Macwin Sistemas,

“A estratégia das empresas não deve assentar apenas numa lógica de custos, deverão privilegiar-se outros elementos que projectem a empresa no mercado. A aposta no início e no fim da cadeia de valor exige uma orientação da produção para o consumidor obrigando a uma resposta rápida às variações da procura por parte dos retalhistas, que exigirão o mesmo dos produtores (...). Os processos de produção (...) passam a estar progressivamente mais próximos e interligados numa cadeia global cada vez mais exigente.”

Armazenamento e distribuição:

Para uma resposta mais rápida na entrega de encomendas, a Vinícola Castelar formou uma equipa responsável pelo armazém e pelo carregamento das cargas. Esta equipa mantém a contagem dos *stocks* do armazém tendo-se adoptado o Sistema de Inventário Permanente. A distribuição é feita considerando o percurso, na rua, tentando-se deixar o produto na hora mais conveniente para o cliente.

Marketing & Vendas:

Após algum “estudo de mercado” foi, para a Castelar, fácil perceber que se teria de diferenciar dos seus concorrentes pela qualidade dos produtos, pela diferenciação/modernização da imagem e qualidade nas vendas, as marcas dos clubes são disso um bom exemplo. Por esta razão formou melhor os vendedores para poderem elucidar completamente os clientes sobre os seus produtos, como divulgá-los, como consumi-los, como servi-los, como guardá-los, etc.

Segundo Ruivo (2006):

O marketing é um conceito muito mais amplo do que mera promoção e/ou venda, ocorrendo desde a concepção do produto, continuando depois de o mesmo ser vendido, envolvendo a adequada gestão da composição da procura e cobrindo também o marketing das organizações, das pessoas, dos locais e das ideias.

Os locais de venda diversificaram-se. Hoje vendem-se produtos da Vinícola Castelar nos locais habituais, mas também em livrarias, em eventos de escrita, em jogos de futebol, em feiras, etc. Os clientes sentem-se seguros com o profissionalismo e contam com a Vinícola Castelar como parceiros do seu negócio.

As marcas dos clubes, os novos vinhos das diferentes regiões vitivinícolas e a nova dinâmica de vendas, levaram a gerência da Vinícola Castelar também ao mercado externo, aumentando as exportações. Nesta altura a notoriedade da Vinícola Castelar eleva-se além-fronteiras. A responsabilidade de produzir produtos com três grandes marcas internacionais, leva o consumidor a ter mais respeito e segurança nas nossas marcas. Aumentaram os contactos com a França, Suíça, Luxemburgo, Alemanha, Angola, China e Brasil.

A aquisição de um novo *site*, com fotos de todas as garrafas e suas fichas técnicas, onde qualquer pessoa pode dar a sua opinião, foi mais um passo dado por esta empresa para conseguir chegar a qualquer parte do mundo. Este espaço contém as notícias da Castelar em Portugal e no mundo, uma secção sobre como se deve servir e escolher um vinho, os cuidados a ter, como se prova, como ler um rótulo e como elaborar cocktails, com os produtos da Castelar.

Como a gerência da Vinícola Castelar não pode, pelo contrato feito com os clubes, divulgar os valores de venda, de seguida vamos mostrar o comportamento das vendas destes produtos e o quanto eles alteraram, ou não, as vendas dos produtos com a marca das caves apenas em percentagem de quantidades vendidas.

A análise do comportamento das vendas, em quantidade e por ano, dos produtos da Vinícola Castelar (Caves) com a comercialização de espumantes, licores e aguardentes com as marcas de três grandes clubes portugueses (C1, C2, C3) no mercado interno é o que se propõe nas figuras que se seguem, iniciando pelas marcas do Espumante Bairrada.

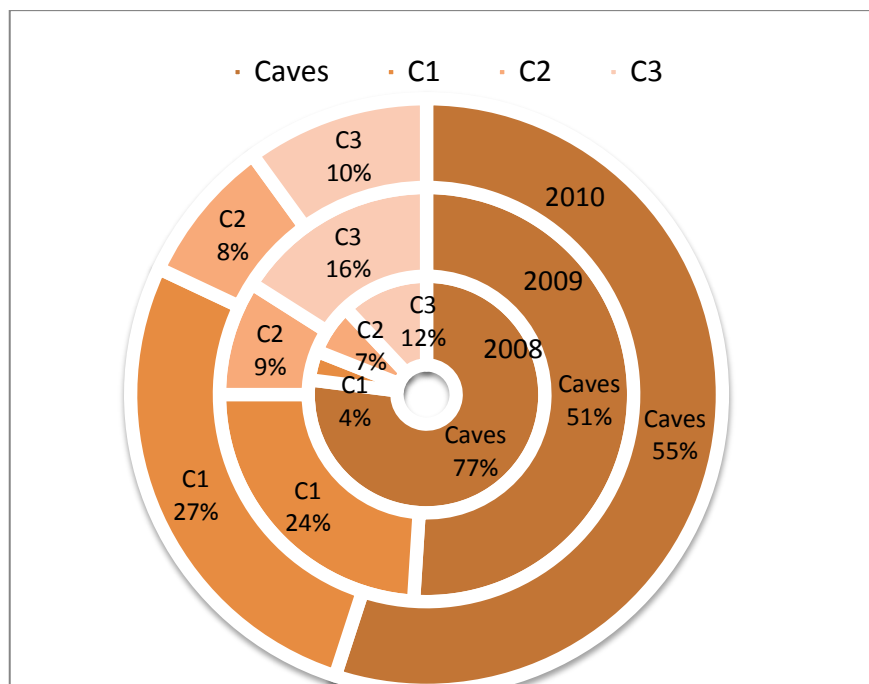


Figura 19: Percentagem de vendas, por ano dos espumantes Bairrada (por marcas)

Fonte: Dados da empresa

Desde o ano de 2005 que começou a notar-se uma quebra nas vendas de Espumante Bairrada, em Portugal. A Vinícola Castelar, para tentar contrariar esta situação, fez o primeiro contrato para espumantes Bairrada com um dos clubes em 2007 e, em 2008, já tinha o seu Espumante Bairrada disponível no mercado, com a marca dos três grandes clubes nacionais. Conforme o gráfico da figura 19 indica, bastaram 3 anos para os Espumantes Bairrada, com as marcas dos clubes, representarem quase 50% das vendas totais de Espumantes Bairrada produzidos pela Vinícola Castelar para o mercado interno.

Com os licores não houve tanta adesão da parte dos consumidores, devendo referir-se que, desde 2008, a percentagem de vendas de licores com as marcas dos clubes, não foram além dos 10%, como revela a figura 20.

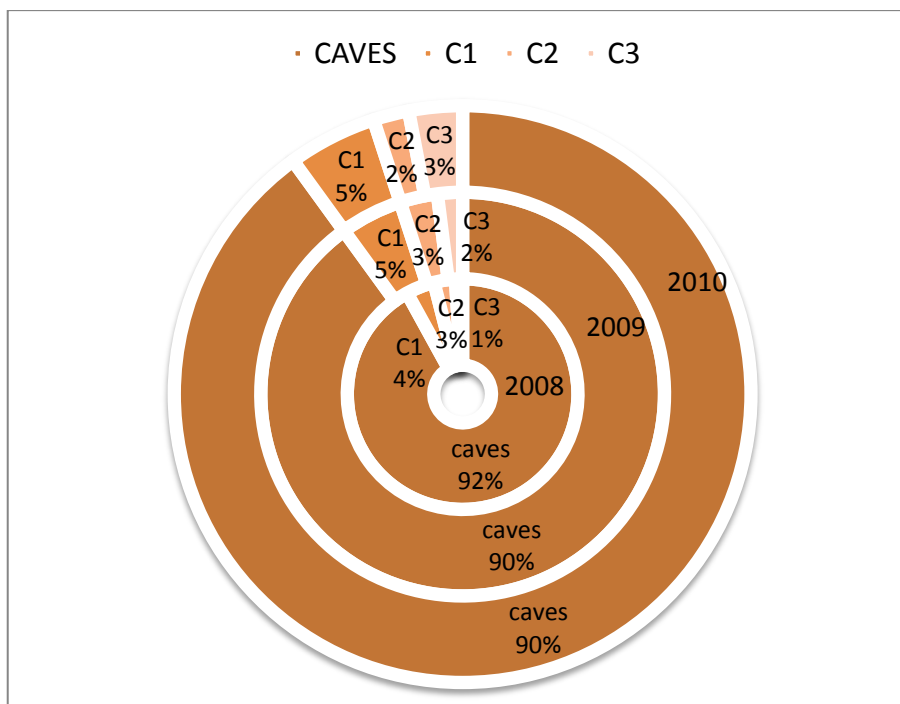


Figura 20: Percentagem de vendas dos licores (por marcas)

Fonte: Dados da empresa

De igual modo se comportaram as vendas das Aguardentes (Caves), representadas na figura 21, não se tendo verificado um aumento significativo da sua venda, com a entrada das Aguardentes, das marcas dos clubes (C1,C2,C3).

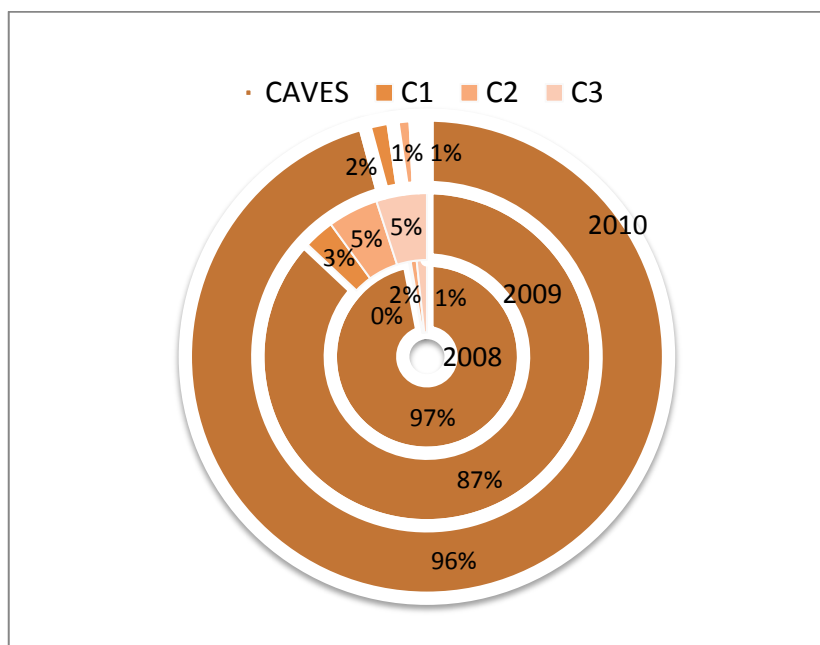


Figura 21: Percentagem de vendas das aguardentes vnicas velhíssimas (por marcas)

Fonte: Dados da empresa

É possível verificar que o Espumante, ao ser considerado pela maior parte dos consumidores portugueses uma bebida festiva, teve uma maior adesão, porque faz parte das festas dos adeptos de cada clube. É também considerada uma bebida que se vende por impulso e vende-se muito mais no final dos campeonatos e/ou quando os adeptos estão empolgados com os resultados dos seus clubes.

A figura 22 expressa a evolução das vendas, em quantidade, da totalidade dos Espumantes Bairrada produzidos na Vinícola Castelar (caves + clubes) em comparação com a evolução das vendas, apenas com os Espumantes Bairrada das marcas das Caves. Verifica-se que foram os espumantes com as marcas dos clubes que fizeram com que os Espumantes Bairrada, com a marca das caves tivessem tido um crescimento muito razoável, em 2010, após a quebra de 2009.

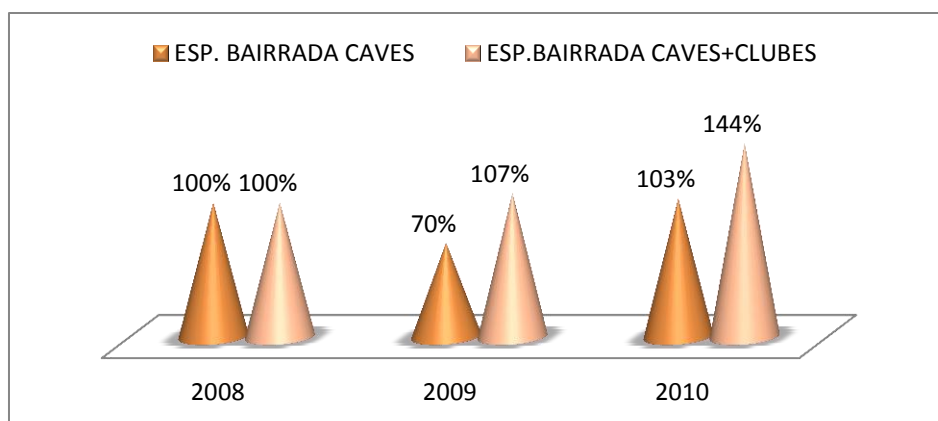


Figura 22: Comparação das vendas dos espumantes Bairrada caves e dos clubes com os espumantes Bairrada das caves

Fonte: Dados da empresa

Ao analisarmos apenas os Espumantes Bairrada, com as marcas registadas das caves, verifica-se que houve em 2009 uma quebra acentuada nas vendas deste produto.

Presume-se que a crise e o fraco crescimento macro-económico verificado no país terão sido as principais razões deste comportamento/constatação. Verifica-se, assim, que o contrato realizado com os clubes para utilização das suas marcas serviram de excelente

alavancagem na *performance* comercial, por via do aumento de volume de vendas. A figura 23 representa o conjunto de vendas, em quantidade e por ano dos Espumantes Bairrada, separadas por marcas. Aqui está representado claramente o valor, em volume, criado com o uso das marcas dos clubes em 2010, representando esses produtos 45% da quantidade de garrafas de Espumante Bairrada da Vinícola Castelar, vendidas só em Portugal.

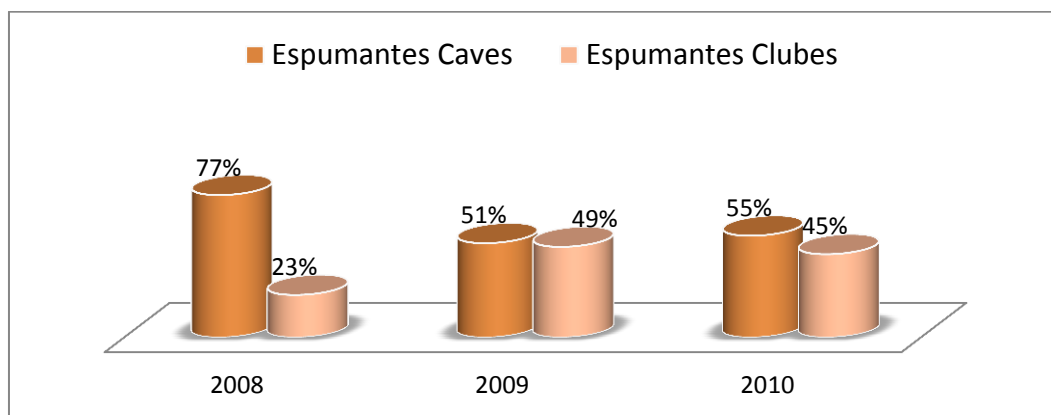


Figura 23: Percentagem de vendas, por ano, dos espumantes Bairrada (por marcas)

Fonte: Dados da empresa

Verifica-se que entre 2008 e 2009 as marcas dos clubes já representavam 33% da quantidade total vendida de Espumante Bairrada produzidos pela Vinícola Castelar, reflectindo tal cerca de 38% no volume de facturação, tendo contribuído positivamente para o aumento dos resultados operacionais.

A figura 24 explica a evolução das vendas, em quantidade, do total dos Licores quando em comparação com a evolução das vendas apenas referidas aos Licores, das marcas das caves. Neste caso os licores com as marcas dos clubes não tiveram grande influência na venda dos licores com as marcas das caves. Embora haja a consciência que os nossos licores também foram vendidos em clientes novos que nos procuraram, primeiro pelas marcas dos clubes, acabando por comprar também os outros. Ou seja, não ajudaram num aumento significativo na venda total de licores, mas sim a manter as vendas destes produtos.

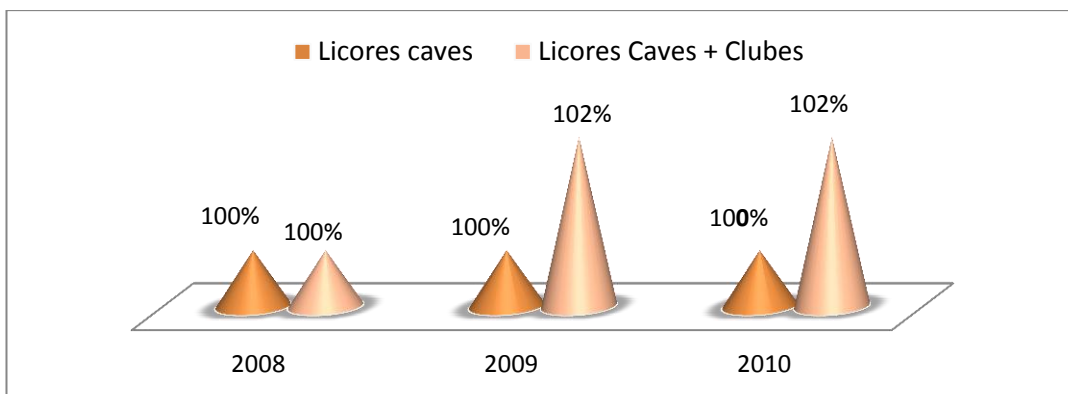


Figura 24: Vendas dos licores das caves e dos clubes, comparados com os licores das caves

Fonte: Dados da empresa

Evolução das vendas, em quantidade, da totalidade das Aguardentes em comparação com a evolução das vendas, apenas com as Aguardentes das marcas das caves:

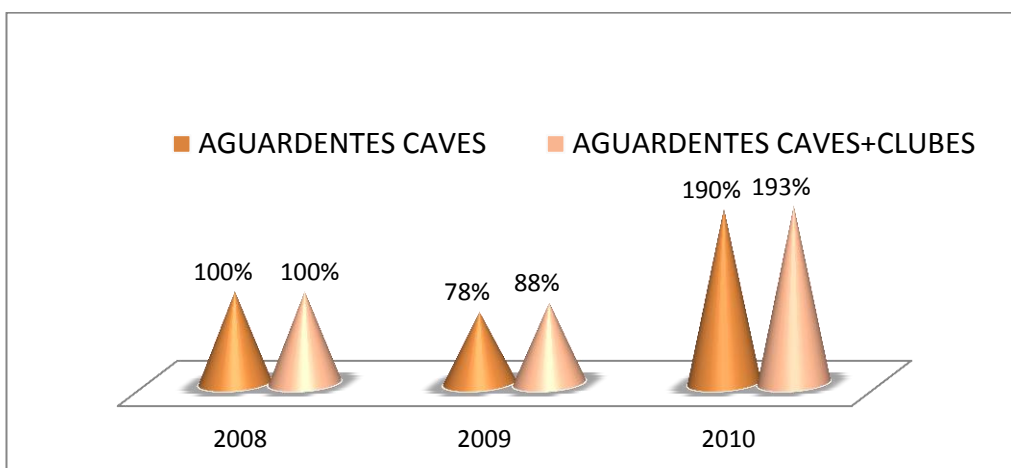


Figura 25: Vendas de aguardentes das caves e dos clubes, comparadas com as das caves

Fonte: Dados da empresa

Na figura 25 pode verificar-se que a entrada das Aguardentes produzidas nas Caves e comercializadas com as marcas dos clubes, não foram interferentes na normal evolução das vendas destes mesmos produtos, com as marcas próprias da Vinícola Castelar no mercado interno, ou seja, em comparação com o que se vendeu destes produtos com as marcas das caves, os produtos com as marcas dos clubes venderam-se muito pouco. No fundo, houve a mesma reacção que se verificou nos Licores.

A internacionalização tornou-se num objectivo urgente, pelo facto de o mercado português estar “inundado” de marcas de vinhos. A empresa em análise já exporta para países da Europa, mas a abordagem ao mercado angolano, em 2010, foi o grande passo conseguido, estando já integrado no sistema de gestão e segurança alimentar.

A aquisição das licenças para a utilização das marcas Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Portugal e Futebol Clube do Porto foi muito importante, uma vez que proporcionou a conquista de novos clientes, ao mesmo tempo que estas situações abriram portas para o mercado externo. Ainda que não pareça, nesse mercado as exigências de qualidade são bastante elevadas e acontece uma vasta e rigorosa fiscalização por detrás de todo o processo de exportação. Os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa, nomeadamente Angola, exigem uma grande variedade de produtos de qualidade, tendo sido essa uma das razões de peso que levou a empresa à aquisição de vinhos de qualidade das regiões mais reconhecidas como a Bairrada, Alentejo e Douro.

Embora houvesse como objectivo a exportação, a empresa, não tinha a noção que em tão pouco tempo iria ver todos os seus produtos no mercado angolano. Esta rapidez deveu-se à realização de uma parceria com a empresa APAVI, a qual se comprometeu a vender, em exclusividade, todas as marcas e produtos da Vinícola Castelar naquele país. Neste momento, a empresa APAVI já conta com duas lojas (uma em Luanda e outra em Viana) e está prestes a abrir mais uma, em Benguela. A própria gerência foi a inaugurar, juntamente com os sócios da APAVI, a loja em Luanda. Juntamos a este trabalho algumas fotos desse momento.



Figura 26: Vanda Póvoa com os sócios da empresa APAVI, na inauguração da loja em Luanda, 2011

Fonte: Dados da empresa



Figura 27: Loja da APAVI em Luanda, 2011

Fonte: Dados da empresa

Segue-se a análise do comportamento das vendas, em quantidade e por ano, dos produtos da Vinícola Castelar (Caves) com a comercialização de espumantes, licores e aguardentes com as marcas de três grandes clubes portugueses (C1,C2,C3), no mercado externo.

Antes do ano de 2008, a Vinícola Castelar pouco exportava Espumantes Bairrada. Quando em 2008 entraram no portefólio da empresa os Espumantes dos clubes, foram exportados juntamente com os outros produtos das caves para o Luxemburgo. Em 2009, estes mesmos espumantes superaram, em grande, as vendas em relação aos espumantes com as marcas das caves pois foram vendidos também no mercado de Angola e pontualmente nos mercados de França e Suíça, fazendo com que estes mesmos clientes começassem a comprar os produtos com as marcas das caves. Ou seja, as marcas dos clubes incrementaram as vendas dos Espumantes Bairrada com as marcas registadas das caves, como se pode observar na figura 28.

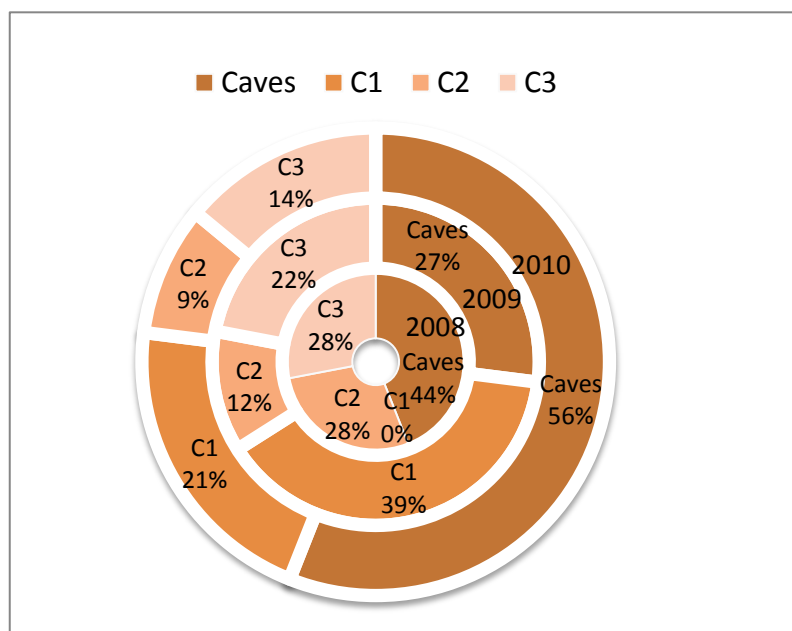


Figura 28: Percentagem de vendas na exportação de espumantes Bairrada

Fonte: Dados da empresa

No caso da exportação dos licores, também houve interferência com a chegada dos licores dos clubes, aumentando a exportação total dos licores. Sendo que, desde 2008, se exporta praticamente a mesma quantidade dos licores dos clubes e dos licores com as marcas das caves. Acontecimento este, bem expresso na figura 29.

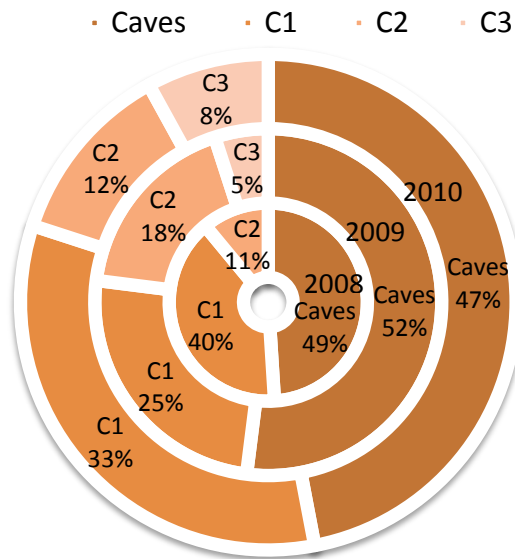


Figura 29: Percentagem de vendas dos licores exportação separado por marcas

Fonte: Dados da empresa

No caso das Aguardentes com as marcas dos clubes, embora tenha sido só em 2010, com as exportações para Angola, houve um grande aumento chegando-se quase a vender tanta aguardente dos clubes como a das caves (figura 30).

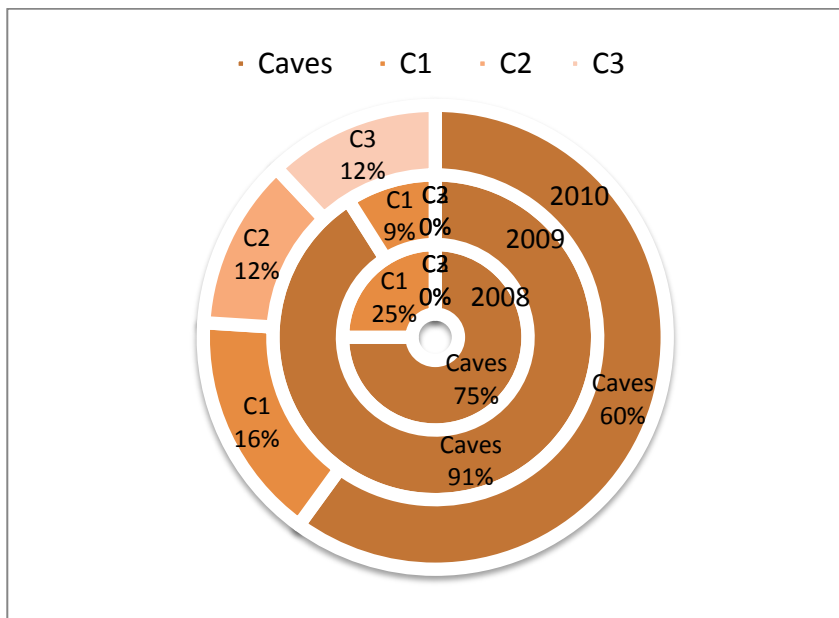


Figura 30: Percentagem de vendas das em aguardentes exportadas (por marcas)

Fonte: Dados da empresa

É na exportação que se verifica um grande aumento de vendas dos produtos dos clubes e, por arrastamento, também dos produtos com as marcas das Caves. Os mercados da saúde¹⁸ e o mercado angolano são os grandes impulsionadores deste fenómeno. Nas três famílias de produtos já se exporta quase tanto, dos produtos com as marcas clubes como, produtos com as marcas das Caves.

A figura 31 reflecte a evolução das vendas no mercado externo, em quantidade, da totalidade dos Espumantes Bairrada, em comparação com a evolução das vendas, apenas, com os Espumantes Bairrada das marcas das Caves.

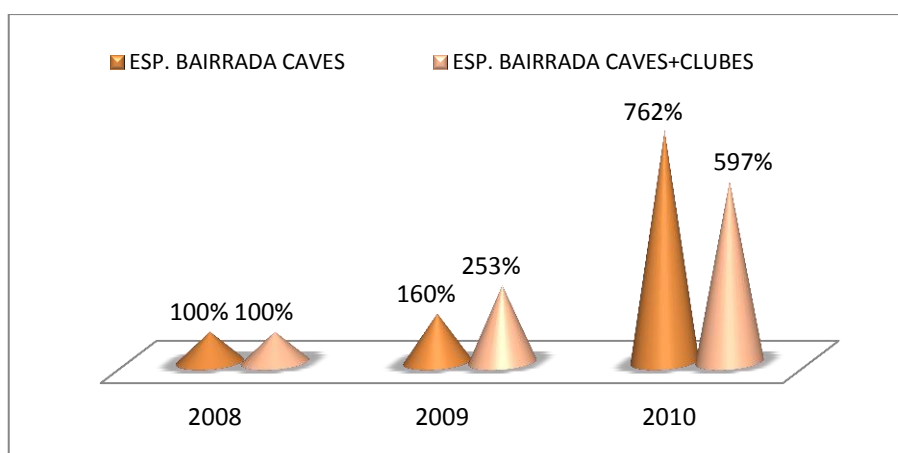


Figura 31: Exportação espumantes Bairrada caves e dos clubes, comparadas com espumantes Bairrada caves

Fonte: Dados da empresa

A Vinícola Castelar tinha uma exportação residual no ano anterior à entrada das marcas dos clubes no seu *portfólio*. Tem-se a noção de que os Espumantes Bairrada, com as marcas das Caves começaram a ser exportados com as marcas dos clubes, ou seja: houve um arrastamento das marcas para os mercados do Luxemburgo, Suíça, França e Angola após a colocação no mercado dos Espumantes Bairrada com as marcas dos clubes.

A figura representada revela a evolução das vendas da totalidade das marcas do produto Espumante Bairrada (caves + clubes) e a evolução das vendas das marcas registadas das Caves. O crescimento verificado na exportação dos Espumantes Bairrada ultrapassou os 500 % e nos licores, embora não tenha sido um aumento tão significativo ainda ultrapassou

¹⁸ Mercado da saúde representa o mercado onde se faz sentir a presença das comunidades de emigrantes portugueses.

os 200%, como resulta evidenciado na figura 32. As Aguardentes, por seu turno, não tiveram um tão grande crescimento, constatando-se até um decréscimo no ano de 2010, como ressalta a figura 33.

Evolução das vendas no mercado externo, em quantidade, da totalidade dos Licores em comparação com a evolução das vendas apenas com os Licores das marcas das caves.

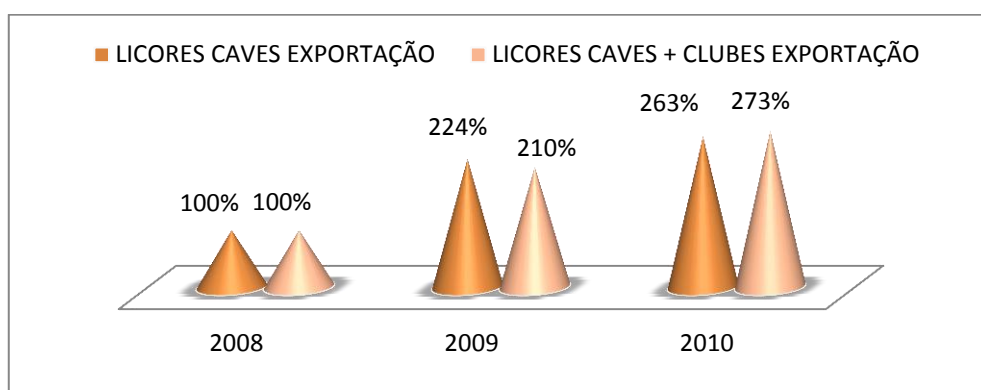


Figura 32: Exportação da totalidade dos licores das caves e dos clubes, comparadas com os das caves

Fonte: Dados da empresa

Evolução das vendas no mercado externo, em quantidade, no que concerne à totalidade das Aguardentes, em comparação com a evolução das vendas apenas das Aguardentes das marcas das Caves.

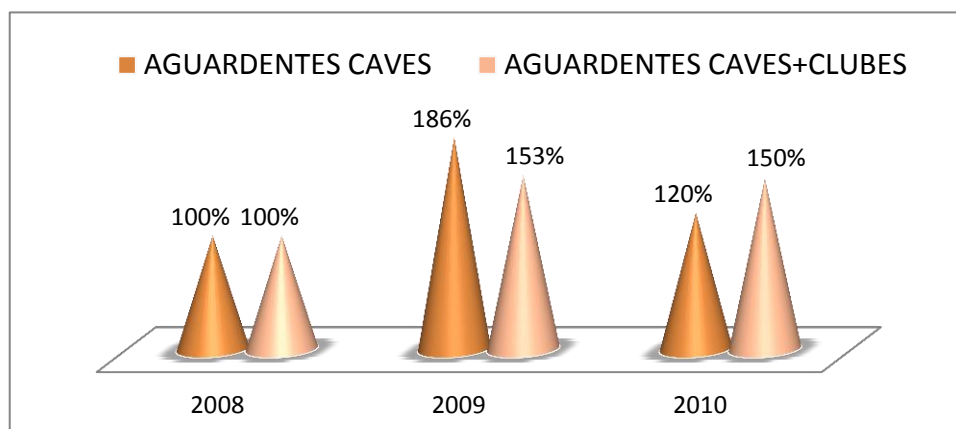


Figura 33: Exportação das aguardentes caves e dos clubes, comparadas com as das caves

Fonte: Dados da empresa

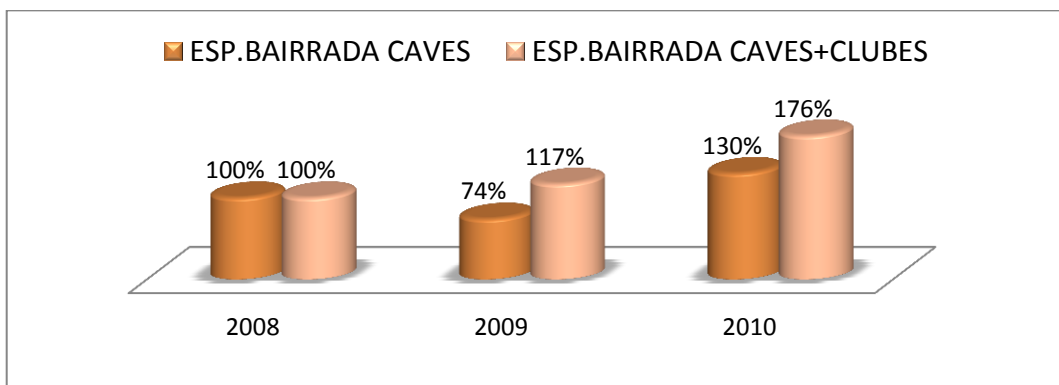


Figura 34: Vendas dos espumantes Bairrada das caves e Bairrada clubes (mercado interno e externo)

Fonte: Dados da empresa

Podemos concluir pela figura 34 que, no caso do Espumante Bairrada, a entrada das marcas dos clubes vieram incrementar significativamente as vendas deste produto.

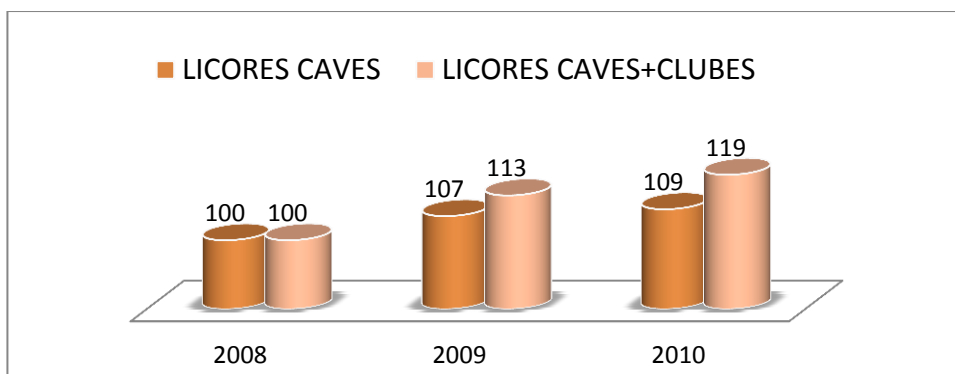


Figura 35: Vendas dos licores caves e dos clubes com os licores das caves e marcas de clubes (mercado interno e externo)

Fonte: Dados da empresa

No caso dos licores, a entrada das marcas dos clubes não veio aumentar significativamente as vendas totais, mas ajudaram na venda dos licores com as marcas das caves. Igual comportamento se verificou com as aguardentes.

A figura 36 evidencia a evolução do crescimento das vendas totais das Aguardentes das Caves, com as Aguardentes das Caves e as Aguardentes de marcas dos Clubes, juntando mercado interno e externo.

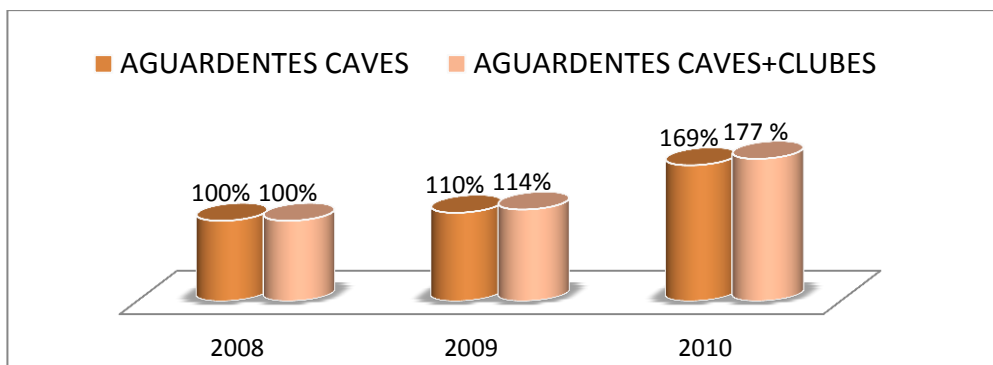


Figura 36: Evolução do crescimento das vendas totais das aguardentes

Fonte: Dados da empresa

As figuras 34, 35 e 36 demonstram com bastante nitidez a evolução dos Espumantes, dos Licores e das Aguardentes desde 2008, até 2010.

A aquisição das marcas do Sport Lisboa e Benfica, Futebol Clube do Porto e Sporting Clube de Portugal fez com que, embora em época de crise, estes produtos continuassem a crescer em vendas. No caso do Espumante Bairrada ele terá constituído, mesmo, o “pontapé de saída” para os Espumantes das marcas das Caves que não eram conhecidos e passaram a ser muito apreciados tanto no mercado interno como externo, ganhando-se notoriedade.

A vontade e persistência em vender no mercado externo também contribuíram em muito para o aumento das vendas dos produtos. Para estreitarmos laços com os clientes em Angola, a Vinícola Castelar, Lda. participou na 5ª Feira Alimentícia de Luanda em 2010, onde a empresa marcou presença num *stand* juntamente com a empresa APAVI¹⁹.

Representada *in loco* pela gerência durante o período de exposição, a Vinícola Castelar, Lda. obteve um enorme êxito – reconhecido inter-pares – com as suas provas de Espumantes, Vinhos, Licores, Cocktails, Sangria de Espumante, entre outros.

Apenas se deixa como singelo registo duas fotografias do evento, sendo que a empresa entende ser o momento de consolidar o seu pendor da exportação para Angola, dadas as

¹⁹ Trata-se da empresa distribuidora dos produtos Vinícola Castelar em Angola.

experiências bem positivas que já possui nas transacções com esse mercado e com alguns *stakeholders*.



Figura 37: Stand da Vinícola Castelar e APAVI, na 5ª Edição da Feira Alimentícia de Luanda, 2010

Fonte: Dados da empresa



Figura 38: Visitantes da 5ª Edição da Feira Alimentícia de Luanda, 2010

Fonte: Dados da empresa

Serviços:

Ao estreitarem as relações tornou-se mais fácil resolver reclamações ou qualquer outro tipo de problemas, com os clientes. As pessoas conhecem-se pessoalmente, existe abertura e confiança.

Como também já se cumpre com a rastreabilidade total do produto, na eventualidade de existir algum problema com produtos da Vinícola Castelar, esta consegue detectar onde estão os não conformes, retirando-os do mercado com brevidade, garantindo aos seus clientes a sua substituição.

Outra estratégia actual passa pela promoção de sessões de provas nos clientes, tentando assim chegar ao cliente final, aquando o lançamento de novos produtos.

Actividades de Suporte (cadeia de valor de Porter):

As actividades de suporte são as que apoiam, directa ou indirectamente, a execução das actividades primárias.

Infra-estrutura da Empresa

A gestão da Vinícola Castelar é feita segundo um organograma que relaciona todos os departamentos. Com esta relação existe o partilhar de ideias e informação que tem a capacidade de detectar novas oportunidades de produtos e mercados. Desta forma consegue-se coordenar todas as actividades da cadeia de valor. A Vinícola Castelar tem uma imagem social de responsabilidade e respeito.

Gestão de Recursos Humanos

Os procedimentos de recrutamento, selecção, formação e promoção são, neste momento, muito rigorosos e ponderados, para que a Vinícola Castelar consiga colaboradores com mais competências e mais polivalentes. É frequente recorrer a empresas especializadas para alguns dos cargos mais importantes, como é o caso da formação dos vendedores.

Inovação e Desenvolvimento

Quando a Vinícola Castelar teve oportunidade de começar a trabalhar com as marcas dos clubes de futebol toda a pesquisa, desenvolvimento da criação e inovação foi muito importante e fulcral para o sucesso da parceria. Desenvolveram-se novos produtos, como por exemplo, os licores de mirtilo, ginja e chocolate, castanha, castanha e mel, xarope de lima e o espumante Baga. Desenvolveram-se, também, variadíssimas e inovadoras receitas de cocktails, com os produtos da Castelar. Estes cocktails foram provados e aprovados pelos colaboradores das caves e clientes.

Design

Em 2005 a Vinícola Castelar teve a oportunidade de começar a fazer licores com a marca do Clube de Futebol designado por C1. Foi sem dúvida uma decisão muito importante, pois a empresa teria de ter consciência que tinha produtos de qualidade e seguros para esta marca de prestígio. Quando propuseram à Vinícola Castelar a parceria com C1, estes, já conheciam a nossa qualidade e a ideia inicial era escolher alguns dos licores já fabricados, como o caso do licor de café, licor de amêndoa amarga, ginja com fruto, etc., colocando-os no mercado com a marca C1. De imediato se formou uma equipa, tendo como principal animador a própria gerente. Foram aproveitadas todas as matérias-primas existentes, desde as infusões e aromas, até às rolhas, garrafas e caixas, alterando a imagem das garrafas e o seu *packaging*.

Depois do sucesso que houve com os licores do C1, rapidamente se procurou fazer o mesmo com destino a outros clubes, processo que se estendeu rapidamente aos espumantes e aguardentes. Várias ideias foram aceites:

- Celebrar contrato com o C2 e C3;
- Trabalhar os produtos com as marcas desses clubes;
- Diversificar o mais possível os produtos para estas marcas.

Assim, toda a implementação foi devidamente acompanhada, tanto junto da produção como na comercialização, optando-se, por exemplo, pela criação de novos rótulos, elaboração de catálogos mais apelativos e publicidade mais dirigida. É de salientar que em

todo este trabalho existe uma relação muito estreita com os responsáveis das marcas dos clubes, pois tudo é feito com o acompanhamento e aprovação dos mesmos.²⁰

Neste momento, a Vinícola Castelar vive uma fase de concepção e desenvolvimento de alguns novos produtos para este mercado, prevendo que ainda durante o ano em curso possa sair para o mercado o Licor de Mirtilo e Licor de Ginja com Chocolate, com a marca C3; isso representa uma inovação da empresa, após um estudo exploratório e prospectivo conduzido junto de adeptos de C3 (situação referenciada também pelo próprio Clube), processo que se pretendeu estender a outros vários clientes da Vinícola Castelar.

O novo *site* da Castelar (www.vinicolacastelar.pt) também deu maior visibilidade a toda a gama de produtos. A Vinícola Castelar enquanto implementou o HACCP e agora a ISO 22000:2005 foi acrescentando valor aos seus produtos, advindo da melhor gestão do processo. Por força disso, o cliente final, depressa se apercebeu da segurança e qualidade dos mesmos, uma vez que o produto foi gradualmente acrescido de valor desde a sua fase mais a montante (negociação com fornecedores).

A **cadeia de valor** designa, assim, uma série de actividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, visando o lucro (Salvo, s.d.).

A diferenciação apresenta-se neste processo como outra vantagem, pois estes produtos são exclusivos e procurados pelos “amantes” do futebol; o consumidor sente-se satisfeito por ter a oportunidade de adquirir produtos com a marca do seu clube, podendo utilizá-los em proveito próprio (ex: festas) ou optar por oferecer, tratando-se de compras, em geral, por “impulso”, dependendo muito de uma variável mercadológica importante e justificativa de uma maior ou menor encomenda: a posição do seu clube na tabela classificativa.

²⁰ No princípio, os acordos/contratos para o fornecimento de produtos com a marca dos clubes era feita tendo como empresa intermediária a TBZ.

Quanto aos diversos elementos em presença e que se relativizam a “oferta de valor” para os clientes da Vinícola Castelar tem-se:

- 1º. Preço
- 2º. Qualidade/Preço
- 3º. Qualidade
- 4º. *Portfólio*
- 5º. Imagem

Estão por ordem, aquilo que os clientes da Vinícola Castelar acham que é uma fonte de valor para os produtos. Estes elementos foram retidos das conversas que os gerentes e comerciais da Vinícola Castelar tiveram com os seus clientes ao longo dos dois últimos anos e que são fontes de valor.

Sendo que a origem da criação de valor está na capacidade de gestão, a gerência da Vinícola Castelar com a ajuda da ISO 22000 optou por dividir as actividades para poder perceber a diferenciação de cada uma, comparada à dos seus concorrentes, conseguindo avaliar os custos de cada uma para tentar reduzi-los. Cabe à gestão conseguir com que os custos dos factores da produção sejam os mais baixos possíveis, tal como os encargos sociais, despesas com a fiscalidade, etc. A vantagem na produtividade pode derivar de factores como a inovação do produto, a inovação de processos, o pleno emprego dos activos, os esforços de análise e controlo dos custos, a motivação do pessoal, os efeitos de escala e de experiência, os métodos e técnicas de gestão (Poeta, 2001).

A alteração da imagem, dos rótulos, das embalagens, a aquisição de marcas de prestígio, etc., contribuíram para a vantagem do saber-fazer e activos – marketing, enquanto que, a integração de novos processos tecnológicos contribuíram para a vantagem do saber- fazer e activos tecnológicos.

Estas quatro vantagens originaram outras duas, o reforço da diferenciação e a redução de custos relativos que culminam em criação de valor.

Neste processo, tendo em conta o importante papel dos colaboradores, a Vinícola Castelar, optou por achar que os recursos humanos são também uma vantagem competitiva e uma verdadeira fonte de criação de valor. De qualquer modo o papel da gerência e investidores foram muito importantes ao longo de todo o sistema.

A figura 40 é uma adaptação do esquema realizado por Poeta (2001) e concluído com o que a autora retirou deste estudo, que vem ao encontro do que se acabou de dizer.

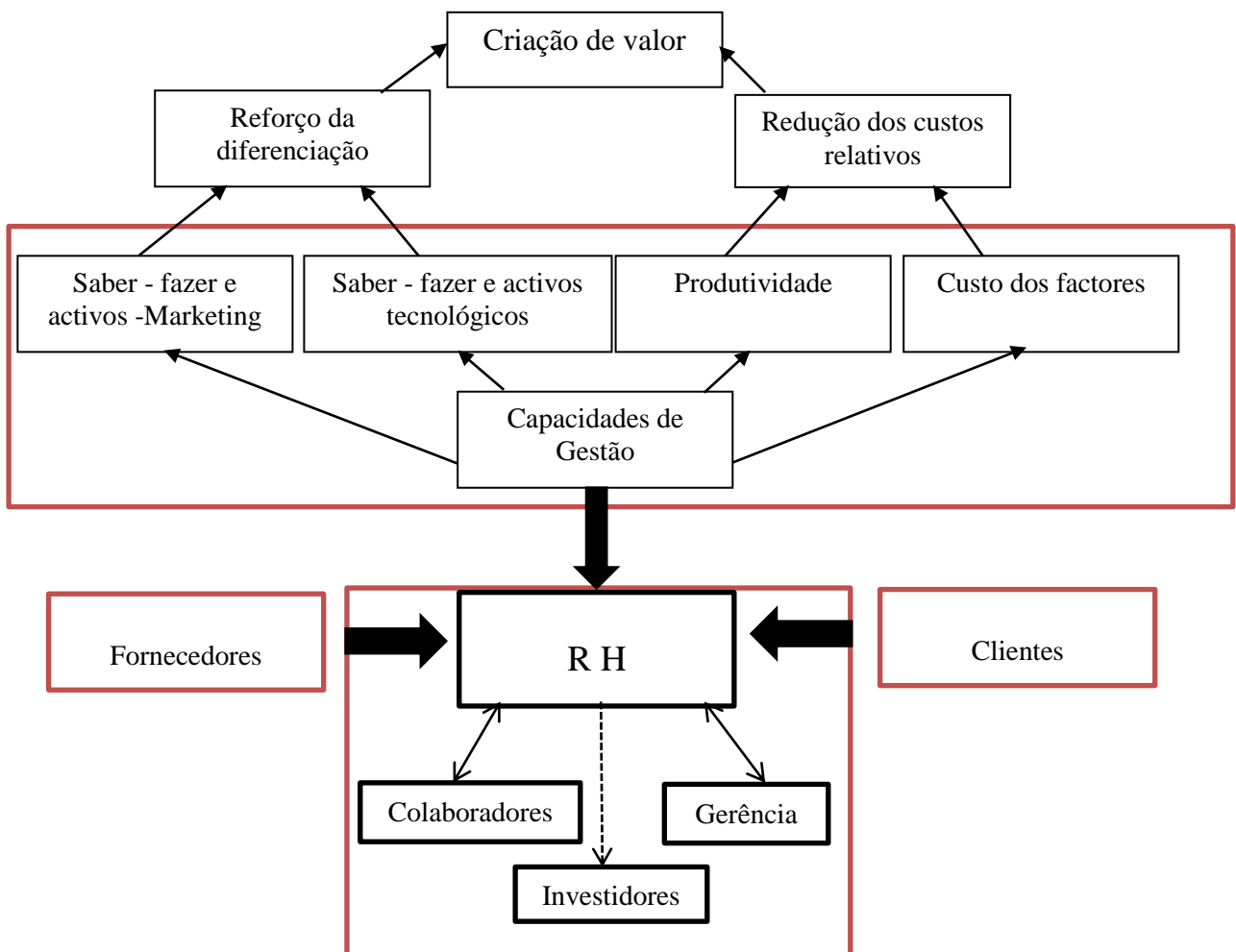


Figura 39: Fontes de criação de valor

Poeta (2001), Póvoa (2011)

É de todo importante deixar alguns exemplos do que se tem vindo a escrever e a defender. A decisão de alterar a marca “Doteu” dos vinhos de mesa para a marca “Catalino” resultou

numa decisão acertada visto que, logo nos primeiros meses, duplicaram as vendas deste mesmo produto, mas com uma marca mais conhecida.



Figura 40: Substituição de marca

A marca “Catalino” existe no mercado nos vinhos em garrafão desde 1946. Estes vinhos tiveram sempre muito sucesso e são muito procurados em várias regiões do país. A marca “Doteu” apareceu muitos anos depois para o mesmo tipo de vinho, acabou por fazer concorrência à própria marca “Catalino”, uma vez que os vinhos com a marca “Doteu” eram postos no mercado, estrategicamente mais baratos.

Os anos foram passando e a marca “Doteu” manteve-se apenas nos vinhos de mesa frisantes gaseificados. No ano passado a Vinícola Castelar optou por abandonar a marca “Doteu” e colocar no mercado os vinhos frisantes também com a marca “Catalino”. A sua procura comercial revelou-se de imediato, os consumidores ao lerem “Catalino” identificam logo que tipo de vinho e a qualidade que o caracteriza, passando a ser opção dos clientes, já antes fiéis a esta marca.

Embora o nome da empresa seja Vinícola Castelar, é conhecida também como Caves Castelar; no entanto, a marca “Castelar” não era propriedade da empresa. Há muitos anos que a sua aquisição vinha a ser tentada, algo que só foi alcançado em 2009. Decidiu-se então que a marca Castelar seria para os vinhos topo de gama. Por essa razão, e para se

brindar a essa extraordinária ocasião foi fabricado um lote de espumante especial para esta marca, e engarrafados dois vinhos com a marca “Castelar”: um vinho Regional Alentejano e um DOP Douro, alargando assim o *portfólio* a outras regiões vitivinícolas.



Figura 41: Vinhos de várias regiões, marca CASTELAR

O receio inicial de que a marca “Castelar”, nos espumantes, canibalizaria a marca “Trono Real” não se veio a confirmar, ao invés as suas vendas aumentaram, juntamente com a “Castelar”. Com a marca “Castelar” foram conquistados novos clientes e os clientes já existentes passaram mesmo a comprar das duas marcas. Comprovando que os vinhos são efectivamente de qualidade, a Vinícola Castelar foi distinguida no Concurso Nacional de Vinhos Engarrafados 2010 com dois Diplomas de Mérito, um no Vinho Tinto Castelar Regional Alentejano 2008 e outro no Espumante Bairrada Castelar 2007.



Figura 42: Uma nova marca de espumantes

Os contratos de cedência de utilização de marca com os clubes não foram feitos todos no mesmo ano, começamos em 2005 com licores e aguardentes num dos clubes e só em 2007 e 2008 alargámos o portfólio a outros dois clubes.

Quadro 15: Quadro cronológico da entrada dos produtos dos clubes

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Licores	Clube 1	Clube 1	Clube 1 Clube 2	Clube 1 Clube 2 Clube 3	Clube 1 Clube 2 Clube 3	Clube 1 Clube 2 Clube 3
Aguardentes	Clube 1	Clube 1	Clube 1 Clube 2	Clube 1 Clube 2 Clube 3	Clube 1 Clube 2 Clube 3	Clube 1 Clube 2 Clube 3
Espumantes			Clube 2	Clube 1 Clube 2 Clube 3	Clube 1 Clube 2 Clube 3	Clube 1 Clube 2 Clube 3

De seguida mostra-se os produtos existentes produzidos pela Vinícola Castelar com as marcas dos clubes Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Portugal e Futebol Clube do Porto.



Figura 43: Produtos da VC com a marca do SLB



Figura 44: Produtos da VC com a marca do SCP



Figura 45: Produtos da VC com a marca do FCP

4.2. NA SENDA DE OCEANOS AZUIS

O Oceano Azul representa um espaço de mercado inexplorado, latente, onde as oportunidades e as perspectivas de lucro são elevadas; por esta razão, a empresa investiu em marcas importantes e de grande visibilidade e fez trabalhos junto de cozinheiros, futebolistas, indústrias variadas, escritores e de associações ambientais.

Dá-se como exemplo os seguintes:

- A equipa da Vinícola Castelar promoveu os seus produtos durante jogos de futebol, dando a provar aos adeptos todos os produtos do seu clube.
- Estiveram presentes num concurso de cozinha com mestres do nosso país, deu-se os melhores vinhos e espumantes para serem degustados a acompanhar excelentes criações com peixes e mariscos.
- Juntamente com as maiores indústrias conserveiras do país, no Navio Santo André, em Ílhavo, os visitantes e convidados puderam provar as conservas acompanhadas com os vinhos e espumantes da Vinícola Castelar.
- Durante a apresentação do livro “Pedacos de Vida e Fantasia” nas livrarias e bibliotecas do país, a Vinícola Castelar apresentou um vinho tinto regional Beiras com o mesmo nome.
- No caso do ambiente e com um protocolo assinado, a VC sempre que pode patrocina eventos juntamente com a associação ALDEIA e o CERVAS, como palestras, libertações de animais no seu habitat após recuperação, etc.

Após análise pormenorizada do resultado das vendas destes “Oceanos Azuis” que experimentámos, pode concluir-se que os trabalhos realizados com a escrita foram muito positivos, mas pontuais. Os vinhos com os rótulos dos livros venderam-se com o livro, aos amigos e aos amigos dos amigos. Depois da venda do livro, após as apresentações, as pessoas deixaram de comprar o vinho. Talvez por acharem que o livro deixou de ser novidade, o vinho também. É claro que sempre que fazemos um rótulo com a capa de um livro, vendemos novamente o mesmo vinho, por ter capa nova, e por ser um vinho com vestimenta nova... e o ciclo repete-se.

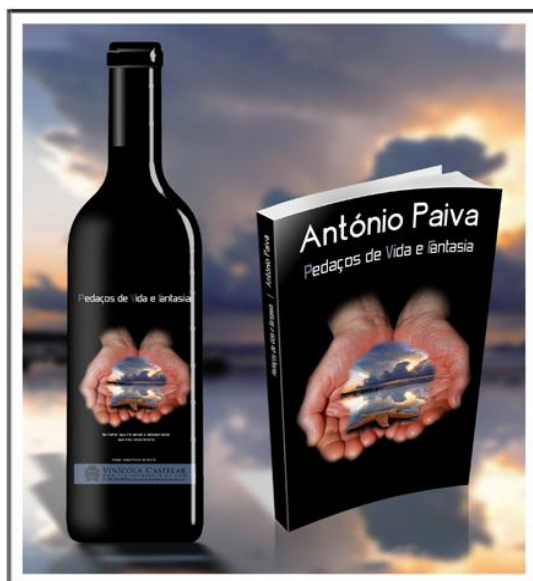


Figura 46: O vinho e a cultura

As garrafas com rótulos de animais selvagens vendem-se sempre, não se apresentando uma venda consolidada, mas vende-se de forma paulatina. Primeiro, porque parte do valor da venda do produto reverte para a Associação que trata dos animais e as pessoas aderem crescentemente a estes gestos pelo gosto e cultura do altruísmo; depois, porque são garrafas numeradas, limitadas, por isso, ao *stock* existente. Sempre que é feita uma série a sua venda está garantida, pela VC e pela equipa que trabalha com os animais selvagens, que levam os vinhos para feiras e eventos onde participam, levando também o nome da Vinícola Castelar como empresa parceira das suas actividades.



Figura 47: O vinho e o ambiente

4.3. ANÁLISE DE *BENCHMARKING*

A Vinícola Castelar resolveu em Setembro de 2010 fazer um levantamento sobre o estado da empresa e, se possível, fazer a comparação com outras empresas em Portugal. Por esta razão concorreu ao Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) através da Associação Comercial e Industrial da Bairrada (ACIB) e fez um exercício de *Benchmarking*. Neste exercício, a Castelar é comparada com empresas nacionais que, de forma voluntária, aderiram e realizaram também exercícios de *Benchmarking*, facto pelo qual integram o IBP-Índice de Benchmarking Português. O universo da amostra onde se insere a Vinícola Castelar e com base no qual se efectua a avaliação comparada de desempenho caracteriza-se da seguinte forma: dados de 2009 pertencentes a empresas de todas as áreas de actividade com menos de 100 trabalhadores. Trata-se portanto de um *Benchmarking* genérico e é sob esta perspectiva que os indicadores devem ser analisados.

Os questionários realizados foram: Financeiro, Gestão, Excelência, Marketing, Saúde e Segurança no Trabalho. Destes questionários seleccionaram-se alguns dados do relatório final de Benchmarking realizado pelos técnicos sobre a Vinícola Castelar, em relação ao ano de 2009, antes de iniciar a implementação da ISO 22000/2005; a saber:

- No ano de 2009, a VC cresceu 8% em volume de negócios, relativamente a 2008.
- O crescimento da empresa passou pela melhoria e investimentos e melhoria na organização interna, formação dos seus colaboradores e a nível do Marketing na exploração dos mercados e na participação em feiras da especialidade (várias acções).
- Nos indicadores de inovação do produto/serviço pode-se concluir que este é um conjunto de indicadores que traduz o resultado do trabalho de vários departamentos da empresa: por um lado, da parte de desenvolvimento e execução do produto/serviço e por outro da conjugação com a área comercial, na sua capacidade de promoção e expansão. A VC revela uma grande dinâmica nas duas vertentes e o seu desempenho forte no indicador de vendas e prestação de serviços em novas áreas geográficas. Alguma falta de informação em alguns indicadores. A empresa está numa fase de reestruturação a nível comercial e de marketing.
- Verifica-se que a empresa controla alguma informação associada aos fornecedores, embora deva ser melhorada. A VC deve dar início ao trabalho de definição dos processos-chave do negócio (processo de fornecedores), e depois dar continuidade

do trabalho para a implementação do sistema de garantia da qualidade (SGQ) e a certificação da empresa pela norma NP EN ISO 22000.

- A empresa apresenta um desempenho francamente positivo da excelência do negócio a nível de alguns indicadores.
- A nível da estratégia a empresa deve formalizar a sua política e estratégia, de forma a definir e poder medir o seu “sucesso” e a forma como o vai alcançar, também para melhorar o seu desempenho a nível dos resultados.
- A empresa está num processo de grande reestruturação, principalmente a nível comercial/marketing e de produtos (...) A empresa está a melhorar os seus processos para conseguir atingir as suas metas e conseguir alcançar os objectivos planeados.
- Estes aspectos devem ser melhorados com a iniciação do trabalho para definição dos processos-chave do negócio, e depois a continuidade do trabalho para a implementação do sistema de garantia da qualidade (SGQ) e a certificação da empresa pela norma NP EN ISO 22 000.

Esta análise, como já foi referido em cima, foi feita em 2010 com os dados de 2009, embora a VC já tivesse iniciado o processo de implementação da ISO 22 000, só no ano de 2011 se irão ver os resultados das alterações feitas quando analisados os dados referentes ao ano de 2010. Dados estes que não se conseguiram apurar até à finalização deste trabalho.

CAPITULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Vinícola Castelar foi, nos últimos anos, alvo de várias mudanças, pressionada quer por pressões do ambiente externo quer pela motivação da própria gestão da empresa. Importa proceder à sua síntese associando-lhe os resultados obtidos e procurando responder aos objectivos formulados inicialmente. No final deste capítulo apresentam-se as principais limitações inerentes à elaboração deste trabalho concomitantemente com algumas sugestões de linhas de trabalho futuras.

Em 1999 foi adoptado o sistema de HACCP que, simultaneamente, integrava o processo produtivo e permitia a respectiva auditoria, e que se revelou uma boa ferramenta para melhorar os processos e para obter produtos de qualidade. No entanto, pensou-se ser oportuna a integração da ISO 22000: 2005, processo que ainda decorre. O estudo de caso, aqui apresentado, consistiu na preparação da empresa para a certificação consolidando o referencial normativo ISO 22000 na Vinícola Castelar. Mostrou-se ainda necessário proceder à melhor comunicação dos produtos da empresa e ao desenvolvimento e lançamento de outros novos que pudessem satisfazer o seu consumidor e o mercado-alvo. O desafio deste trabalho prendeu-se também com a verificação de que todo este processo de qualidade, segurança alimentar, enquadrado numa perspectiva de melhoria contínua, teve a capacidade de criar valor, garantindo, a longo prazo, a sustentabilidade e a competitividade no (sub) sector. Um facto relevante que reforça esta ideia, prende-se com a vitalidade que a Vinícola Castelar ganhou, a nível regional, nacional e internacional, enquanto outras Caves viram as suas portas encerradas.

Assume-se que tenha sido o HACCP e a sua gestão metodológica a grande alavanca de todo este processo, que se pretendeu continuar com a consolidação do processo de implementação e auditorias da ISO 22000.2005 assegurando o triângulo: logística/qualidade/ inovação e reforçando a estratégia de criação de valor.

A motivação da implementação do HACCP decorreu de um processo de reflexão estratégica que se impôs realizar perante o agravamento das condições de funcionamento e dos resultados da empresa. No diagrama da Figura 48 e no Quadro 16 procura-se representar a evolução verificada e a intervenção gerada por este trabalho.

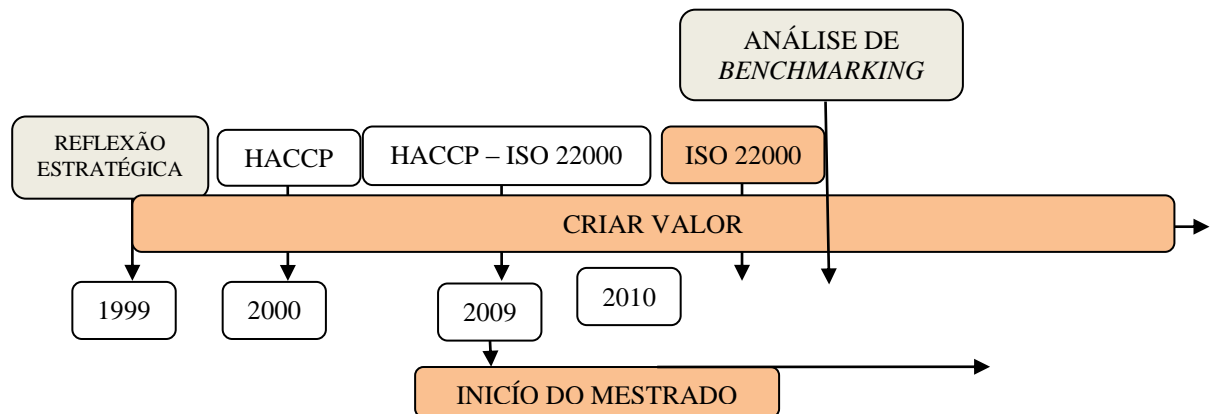
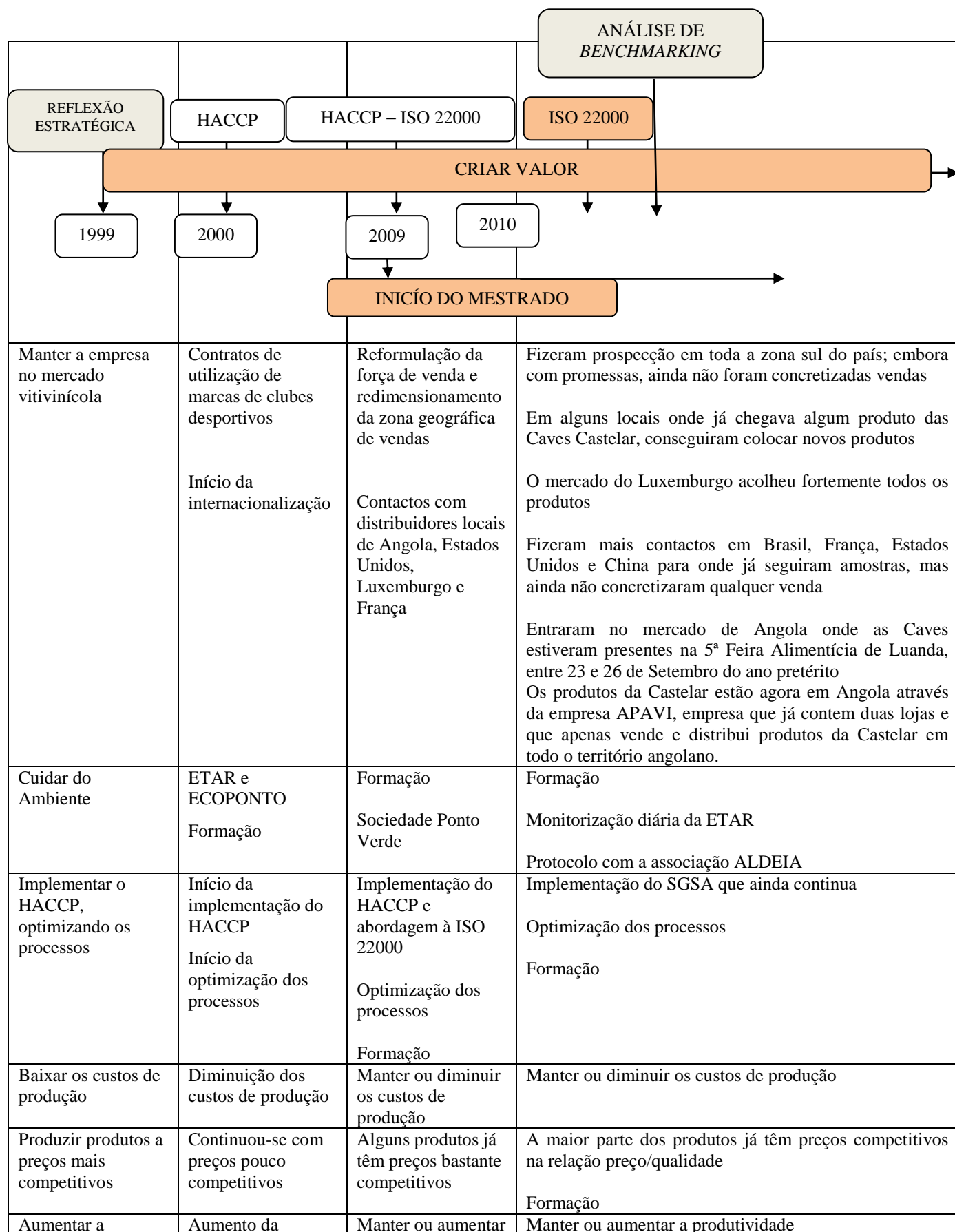


Figura 48: Etapas determinantes na construção do posicionamento da cadeia de valor na Vinícola Castelar

Quadro 16: Evolução verificada e a intervenção gerada por este trabalho



produtividade	produtividade	a produtividade	
Melhorar a qualidade	Melhoria significativa da qualidade de todos os produtos	Compra de vinhos de qualidade de outras regiões para estarem ao nível (e superar) os vinhos Bairrada da empresa	Compra de um Vinho Regional Alentejano, um DOP Douro e um DOP Bairrada de extrema qualidade para a nova marca Castelar. Estes vinhos já foram exportados para o mercado angolano onde alcançaram enorme sucesso
Minimizar o tempo de entrega das encomendas	Todas as encomendas entregues na data prevista	Todas as encomendas entregues na data prevista	Todas as encomendas entregues na data prevista
Melhorar o atendimento ao cliente	Os clientes passaram a ser o elo mais importante	Acções de provas junto dos clientes em locais que se consideram adequados (com o menor custo possível) Aumentaram o <i>portfólio</i> de produtos, inovando	Com a entrada dos produtos nos clubes avançaram para a produção de outro tipo de licores. Estão agora para entrar no mercado o licor de ginja com chocolate e licor de mirtilo com a marca FCP Ainda este ano também sairá um xarope de lima com a marca “JUBAS” do SCP Foi desenvolvida e sairá no mês de Outubro uma nova gama de licores de frutos africanos com a marca CASTELAR Produziram espumante rosé e espumante branco de uvas tintas com a casta бага
Melhorar a interligação entre fornecedor e empresa para melhorar e baixar os custos das matérias-primas e subsidiárias	Promoção de visitas dos fornecedores às Caves para conhecer as novas regras no funcionamento das instalações e verificar os processos de fabrico	Após reunião e visitas aos fornecedores, alteraram-se algumas das matérias e primas e alguns dos fornecedores	Os fornecedores, agora, fazem parte integrante na elaboração de novos produtos, sendo contactados para encontrarem as matérias-primas, as imagens e a promoção mais adequadas para os novos produtos
Melhorar a interligação entre clientes e empresa para melhorar e baixar os custos das matérias-primas e subsidiárias	Promoção de visitas dos clientes às Caves para conhecer as novas regras no funcionamento das instalações e verificar os processos de fabrico	Modificaram, tanto quanto possível, a maior parte dos rótulos, para melhorar a imagem, tornando o produto mais apelativo	Os distribuidores tiveram direito a provas, em bibliotecas, em livrarias, em supermercados, em centros comerciais, em feiras, em museus, em estádios de futebol, em barcos, em festas particulares e em escolas. As provas foram conduzidas pelos enólogos das Caves
Sensibilizar para uma aculturação da higiene pessoal e garantir maior arrumação e limpeza das instalações	Os colaboradores passaram a cumprir as regras Adquiriram batas e toucas com identificação institucional de higiene Foram adquiridas as protecções necessárias para os	Formação Plano de Higienização Registos Auditorias internas	Formação Plano de Higienização Registos Auditorias internas

	trabalhadores e protecção colectiva para os locais mais perigosos As instalações são limpas e arrumadas		
Elevar os níveis da segurança, higiene e saúde no trabalho	Assinaram contrato com uma empresa de segurança, higiene e saúde no trabalho	Auditorias externas e relatórios Análises e consultas médicas anuais	Auditorias externas e relatórios Análises e consultas médicas anuais
	Melhoria da imagem dos produtos e da empresa	Procuraram dar uma imagem nova da empresa, uma imagem mais jovem, mais simples, mas com vida e ritmo Investiram em marcas de prestígio ou tradicionais	Procederam à alteração do logótipo e uma nova imagem corporativa completamente renovada já deu sinais de retornos altamente favoráveis Investiram na marca Castelar para vinhos, aguardentes e espumantes, obtendo a marca que era de terceiros
		Promoção da empresa e dos seus produtos em várias revistas e jornais com o menor custo possível Actuaram na originalidade, pensando sempre em alternativas de marketing	Aproveitando os conhecimentos, foram feitas, a custo reduzido, publi-reportagens e publicidade no Correio da Manhã, Expresso, Região Bairradina, Jornal da Bairrada, Litoral Centro, Mundo Português e Revista <i>Wine Passion</i> Associaram-se à cultura e ao ambiente. Feitos rótulos com capas de livros e promovida a venda em encontros de escrita, livrarias e bibliotecas juntamente com os autores Assinaram um protocolo com uma associação que recolhe e trata de animais selvagens, rotulando também garrafas com imagens de animais, feitas vendas conjuntamente em diversas acções ligadas ao ambiente e aos animais selvagens. Foram também feitos rótulos com as caras dos noivos para o “serviço de bebidas” de alguns casamentos A Vinícola Castelar tornou-se conhecida nacional e internacionalmente ganhando notoriedade. É procurada pelos seus produtos de qualidade e pela forma original na apresentação dos seus produtos. Os produtos com as marcas dos clubes abriram muitas portas, tanto no mercado da publicidade como nas vendas para os “mercados da saudade” Participaram em alguns locais, lado a lado como patrocinadores ou colaboradores de eventos, com marcas como TMN, MEO, PUMA, Super Bock, CGD, CCAM, Susuki, Yamaha, Honda, Adidas... o que tem dado algum prestígio às caves.
		Monitorização do processo HACCP	Análise de Benchmarking Monitorização do SGSA.

A implementação da norma ISO 22000:2005 obrigou a compreender ainda melhor a empresa. Assim e ainda que não esteja representado no diagrama anterior, o trabalho iniciou-se com um relançamento da discussão da orientação estratégica, já que se impunha conhecer claramente as expectativas da gestão da empresa, de se proceder a um planeamento rigoroso das actuações a empreender, para que a sua implementação representasse como uma oportunidade para a Vinícola Castelar. Procuraram-se consensos para o desenvolvimento de uma orientação estratégica para a empresa, consubstanciada na definição de uma nova visão de futuro que reflectisse os valores e as aspirações da gestão, dos colaboradores e dos stakeholders. Foram patentes as vantagens competitivas ganhas ao nível da imagem, notoriedade e prestígio associadas à melhoria e optimização de procedimentos, mas também o reforço de um quadro de valores partilhados que melhor permitiram a boa prossecução dos objectivos definidos.

Quando procedemos, hoje, uma análise mais rigorosa do volume de vendas, podemos aferir as seguintes considerações: nos espumantes, a introdução das parcerias com os clubes revelou-se um excelente contributo para quase duplicar o volume de vendas, representando um aumento em 38% no valor. Este comportamento revelou-se idêntico no mercado nacional e internacional. Reforçamos a internacionalização dos nossos produtos, nomeadamente com o continente europeu, em especial com a França, o Luxemburgo, a Alemanha e a Suíça e com os PALOP, nomeadamente Angola e Brasil. Nos licores o processo foi idêntico, quanto à reacção do mercado, mas internamente procederam-se a reestruturações nos diagramas de fabrico, apoiados em processos inovadores, criando-se novos produtos e marcas. Os clubes foram e são, também, neste âmbito, um grande parceiro.

Quanto às aguardentes as mesmas apreciações não se podem fazer. Não há variações significativas no volume de vendas, nem no valor gerado. Considera-se apenas que, sem as marcas clubes, este mercado tinha diminuído. Ou seja, o processo de canibalismo que as aguardentes tiveram (marca própria, com marca clubes), até pode ser considerada uma opção favorável para a Vinícola Castelar, numa altura em que a concorrência apresenta um decréscimo de vendas, conseguiu-se manter o volume de vendas.

Uma distinta abordagem aos mercados em geral foi dada também com a introdução dos produtos da Vinícola Castelar dirigida para outros nichos, relacionados com o ambiente, a gastronomia e a literatura. Esta estratégia, ainda que não resultante da reflexão realizada,

surgiu das pesquisas de investigação realizadas à criação de valor. Esta apontou novas perspectivas de comunicação e comercialização.

O benchmarking revelou-se, no final do estudo de caso, uma excelente ferramenta para aferir resultados comparativamente a outras empresas semelhantes, em termos de estrutura de activos. São de destacar dois indicadores: o volume de negócios e a dinâmica empresarial. No primeiro, releva-se o crescimento de 8%, no volume de negócios, entre 2008 e 2010; no segundo (dinâmica) distingue-se o desenvolvimento e execução de produtos/serviços e a vertente comercial, nomeadamente a capacidade de promoção e de expansão. O benchmarking e a contabilidade de custos passaram a constituir instrumentos de gestão interna fundamentais.

Chegados a este ponto, resta tecer alguns considerandos sobre a criação de valor. Os modelos adoptados integram-se na empresa, na abordagem, na metodologia, nos resultados conseguidos. Eles, ainda que numa primeira fase e empiricamente não reconhecidos, culminaram como consequência dos resultados directos da implementação do HACCP e da ISO 22000:2005. Os resultados atingidos ultrapassaram as expectativas geradas, na medida em que os serviços primários e secundários que se implementaram ou reestruturaram, direccionaram-se para a essência do objecto de cada um.

Findo este processo e após uma reflexão final, presume-se que a vantagem competitiva diferenciadora, engloba o alargamento da noção e do papel que os recursos humanos sustentam. Passou-se a dar tanta importância às opiniões, visões, declarações e sugestões da gama de pessoas que, directa e indirectamente, estavam ligadas à empresa. Significa que a procura de soluções deve beneficiar o sujeito, mas também todos aqueles que se encontram a montante e a jusante. Tem-se vindo a inovar para encontrar soluções eficientes.

Permita-se ainda que se discriminem alguns pontos com interferência, num futuro muito próximo, relacionados com a envolvente externa da Vinícola Castelar. Cada vez mais a empresa está sujeita a observações e pressões derivadas do encerramento de, pelo menos, outras três Caves, da região. O conjunto dos agentes e as suas formas de estar e de actuar neste mercado, são conhecidas pela gestão da Castelar. No entanto, há outros factores, praticamente incontroláveis, mas cujos efeitos podem ser determinantes para a

consolidação e sucesso dos resultados atingidos nos últimos três anos: a crise macroeconómica instalada e o seu processo de globalização, a introdução de um imposto a mais para as bebidas alcoólicas, o aumento da taxa de IVA, em vigor, de 13 para 23%, as “primaveras políticas”, nomeadamente em Angola.

Sem dúvida que hoje a Vinícola Castelar está melhor preparada para o mercado. A sua sustentabilidade e competitividade vão depender da manutenção deste quadro estratégico, da sua valorização e da contínua capacidade de inovar ao longo do tempo, assim como da maturidade alcançada, durante este processo de criação de valor.

5.2. ORIENTAÇÕES FUTURAS

Nenhum trabalho desta natureza se pode dar por concluído, quando apraz indicar ainda um conjunto de orientações que podem complementar, pela sua abrangência e, por isso trazer mais questões para discussão e/ou para valorização, pessoal e institucional, com repercussões nos objectivos a atingir.

No caso concreto do estudo de caso realizado na Vinícola Castelar, importa continuar este processo da criação de valor, avaliando e monitorizando, cada vez mais, os resultados, as previsões e instruções comerciais. Tem-se de manter o alerta para o surgimento de novos sistemas de gestão e de segurança alimentar que contribuam para aumentar as vantagens competitivas da empresa, contribuindo para o aparecimento de factores competitivos mais eficientes, quer na produção, na comunicação e na distribuição. Não se pode estar, nesta área, mais de dez anos à espera e decidir pela implementação de normas gerais.

A empresa quer desenvolver e introduzir mais ferramentas de gestão e ter capacidade para a sua leitura, interpretação e poder de decisão, como já acontece com a contabilidade analítica. Um exemplo deste processo tem a ver com a criação e aplicação de modelos de previsão de vendas. É preciso conhecer ainda mais os mercados, a concorrência e, em especial, os nossos consumidores, pelo que estamos dispostos a introduzir e a realizar inquéritos sistemáticos aos mesmos. Perceber as suas necessidades, antecipar os seus

hábitos e responder aos seus gostos, vão tornar a empresa mais credível e oportuna, face aos outros. Pretende-se, igualmente, criar um painel de provadores.

Numa última fase pode-se, ainda que em parceria com outras instituições ou até mesmo com as associações industriais e comerciais da Bairrada, alargar estudos deste género, às empresas locais e perceber de que forma se podem incrementar estratégias que resolvam problemas comuns. A Vinícola Castelar está disposta em contribuir e a ser parte integrante deste processo.

BIBLIOGRAFIA E WEB GRAFIA

- Alimentarius, C. (s.d.). *Codex Alimentarius*. Obtido em 17 de Maio de 2011, de <http://www.codexalimentarius.net>
- *Avelãs de Caminho*. (s.d.). Obtido em 23 de Maio de 2011, de www.avelasdecaminho.pt: <http://www.avelasdecaminho.pt/>
- Commission, C. A. (s.d.). *Codex Alimentarius*. Obtido em 17 de Maio de 2011, de www.codexalimentarius.net:
ftp://ftp.fao.org/codex/Publications/StrategicFrame/Strategic_En.pdf
- Consultores, Q. (Março de 2007). *QSO Consultores*. Obtido em 26 de Maio de 2011, de www.qsoconsultores.com: <http://www.qsoconsultores.com/ISO22000.pdf>
- Dec.-Lei 67/98 - Regulamento a que devem obedecer os géneros alimentícios (e legislação posterior)
- DS 3027 E (1997): Food safety according to HACCP;
- Egiquimica. (s.d.). *Egiquimica*. Obtido em 17 de Maio de 2011, de www.egiquimica.com: <http://www.egiquimica.com>
- Ferreira, J. M. (2008). *Aplicação do Método de Análise do Valor na Indústria de Moldes*. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.
- IAPMEI. (s.d.). *IAPMEI*. Obtido em 23 de Maio de 2011, de www.iapmei.pt:
<http://www.iapmei.pt/iapmei-bmkartigo-01.php?temaid=1>
- INE. (s.d.). *Destaques INE*. Obtido em Novembro de 2010, de www.ine.pt:
http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas
- Inesting (s.d.). Obtido em 19 de Maio de 2011, de www.inesting.org:
http://www.inesting.org/ad2006/adminsc1/app/qualigenese/uploads/SamplesKit/manual_formando_introducao_haccp_excerto.pdf

- ISO/TS 22004:2004 – Food safety management systems; Guidance on the application of ISO 22000:2005;
- ISO 22005: rastreabilidade dos alimentos e da cadeia alimentar - princípios gerais e guia para a concepção e desenvolvimento;
- ISO 15061:2001: Linhas de orientação para aplicação da ISO 9001:2000 na indústria alimentar e das bebidas;
- ISO 9001:2008- Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos
- ISO/IEC 17025:2005: general requirements for the competences of testing and calibration laboratories;
- ISO/IEC Directives
- IVV. (s.d.). *IVV*. Obtido em Novembro de 2010, de www.ivv.min-agricultura.pt:
<http://www.ivv.min-agricultura.pt>
- IVV. (s.d.). *IVV*. Obtido em 27 de 7 de 2010, de www.ivv.min-agricultura.pt:
<http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/estatistica>
- Mauborgne, W. C. (2007). *A Estratégia Oceano Azul*. Actual Editora.
- MBA, N. (s.d.). *NET MBA*. Obtido em 22 de Maio de 2011, de www.netmba.com:
<http://www.netmba.com/strategy/value-chain/>
- Negócios, P. (s.d.). *pmelink.pt*. Obtido em Novembro de 2010, de www.pmelink.pt:
http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_37766-3_41104--View_429,00.html
- NP EN 12973:2000
- NP EN ISO 22000: 2005. Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar. Requisito para qualquer organização que opere na cadeia alimentar;
- NP 4397 Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho;

- NP EN ISO 9000:2005- Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário
- NP EN ISO 14001:2004 + Emenda 1:2006: Sistemas de Gestão Ambiental- Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização
- NP EN ISO 10015:2002: Gestão da Qualidade – Linhas de orientação para a formação;
- NP 4239: 1994 – Bases para a quantificação dos custos da qualidade
- OHSAS 18001:2006 – Occupational Health and Safety Management Systems- Specification, BSI
- Pinto, J. P. (2008). *Lean Thinking Community*. Obtido em 25 de Maio de 2011, de <http://www.leanthinkingcommunity.org>:
http://www.leanthinkingcommunity.org/livros_recurso/clk_principios_da_criacao_de_valor.pdf
- Poeta, M. I. (2001). *Da produção à sobrevivência: a importância da estratégia na criação de valor*. Beiras: Universidade Católica Portuguesa.
- Porter, M. (1985). *“Competitive Advantage”*.
- Porter, M. (1991). *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campos Lda.
- Regulamento (CE) no 252/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, 29/4/2004
- Ruivo, P. L. (2006). *Marketing e territórios rurais procura e oferta de amenidades*. Instituto Superior de Agronomia: Universidade Técnica de Lisboa.
- Salvo, A. H. (s.d.). *Bull Insurance*. Obtido em Novembro de 2010, de www.bull-insurance.com: <http://www.bull-insurance.com/docs/cadeiavalor.pdf>
- *Sinalise*. (s.d.). Obtido em 20 de Maio de 2011, de www.sinalise.pt: <http://www.sinalise.pt/haccp.html>

- Vinícola Castelar, L. (2000). *Manual de Boas Práticas das Caves Castelar*. Avelãs de Caminho.
- Vinícola Castelar, L. (2000). *Manual do Plano HACCP das Caves Castelar*. Avelãs de Caminho.
- Win, M. (13 de Dezembro de 2007). *Mac Win*. Obtido em 26 de Maio de 2011, de www.macwin.pt: http://www.macwin.pt/?modulo=noticias&id_noticia=54

ANEXOS

**SISTEMA DE GESTÃO E
SEGURANÇA ALIMENTAR**Doc.: AT
Revisão: 0
Data: 2010-05-09**CARACTERÍSTICA DAS MATÉRIA- PRIMAS, PRODUTOS ENOLÓGICOS, INGREDIENTES E MATERIAIS**

PRODUTO	<i>Acido Tartárico</i>
CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DO PRODUTO	É o ácido mais importante dos ácidos fixos do vinho e representa 1/3 ou 1/4 do total. A sua concentração diminui pela precipitação sob a forma de cristais de bitartrato de potássio e de tartarato neutro de cálcio.
APRESENTAÇÃO DO PRODUTO	Produto em forma de cristais brancos
CONDIÇÕES DE ARMAZENAMENTO	Guardar em local fresco e seco
EMBALAGEM	Embalagem de 1 Kg
UTILIZAÇÃO PREVISTA	Corrige a acidez total e pH dos vinhos
ONDE VAI SER UTILIZADO	Nos vinhos
CUIDADOS ESPECIAIS	Não mexer nos olhos com as mãos durante a sua utilização
OBSERVAÇÕES:	

Elaborado por:

Aprovado por:

M 36.0

**SISTEMA DE GESTÃO E
SEGURANÇA ALIMENTAR**Doc.: AVV
Revisão: 2
Data: 2010-04-03**CARACTERÍSTICA DO PRODUTO**

PRODUTO	<i>Aguardente vínica velhíssima</i>
INGREDIENTES	Aguardente vínica preparada e aprovada
CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DO PRODUTO	Graduação de 40% vol.
APRESENTAÇÃO DO PRODUTO	Apresentação em garrafa de 0,50 L e 0,70 L de vidro e grés
CONDIÇÕES DE ARMAZENAMENTO	Guardar em local fresco e seco
EMBALAGEM	Embalado em caixas de 6 unidades
TEMPO DE CAVE	Estágio em barricas (≥ 20 anos)
TEMPO DE PRATELEIRA	Não aplicável
INSTRUÇÕES DO RÓTULO	Não aplicável
UTILIZAÇÃO PREVISTA	Como digestivo
PÚBLICO-ALVO	Consumidores em geral (idade superior a 16 anos)
ONDE VAI SER VENDIDO	Canal HORECA, armazenistas e garrafeiras
CUIDADOS ESPECIAIS	Não beber directamente da garrafa
OBSERVAÇÕES: Como têm caixa individual pode ser vendida à unidade Marcas Trono Real, Sport Lisboa e Benfica, Sporting Clube de Portugal e Futebol Clube do Porto	

Elaborado por:

Aprovado por:

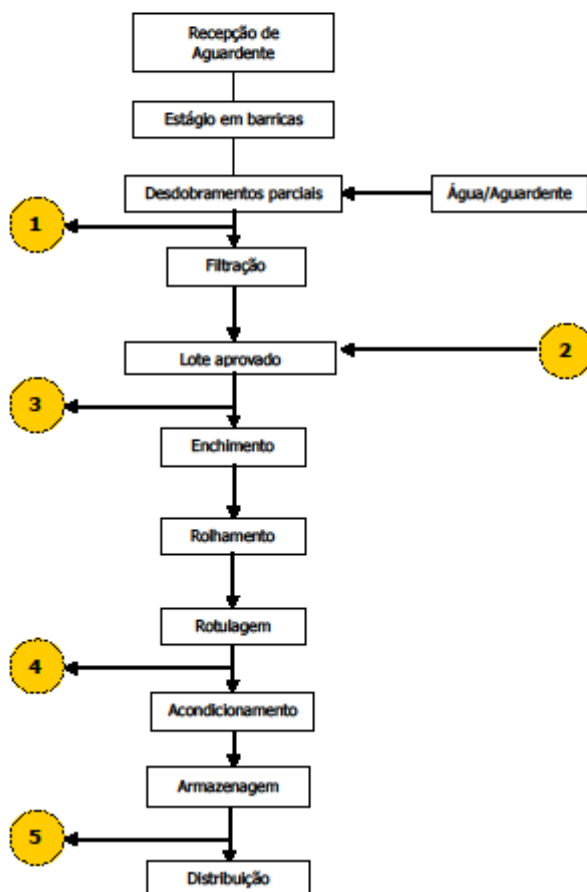
N.36.0



SGSA

Doc.: AGT
Revisão: 1
Data: 2010-04-23

FLUXOGRAMA DE FABRICO DAS AGUARDENTES



Legenda:

- 1 – Controlo analítico e organoléptico
- 2 – Controlo analítico e organoléptico (IVV)
- 3 – Controlo visual
- 4 – Controlo visual
- 5 – Controlo visual

Elaborado por:

Aprovado por:

N 35.0



SISTEMA DE GESTÃO E SEGURANÇA ALIMENTAR

Documento: AGT

Revisão: 1

Data: 2009-11-17

IDENTIFICAÇÃO DE PERIGOS

ETAPAS	PERIGOS IDENTIFICADOS	ANÁLISE DE RISCOS E GRAVIDADE						MEDIDAS PREVENTIVAS
		E	M	B	C	G	PG	
Recepção de aguardente	Contaminação física e química			X		X		Boas Práticas na recepção Análises laboratoriais
Estágio em barricas	Contaminação microbiológica			X		X		Plano de Manutenção
Desdobramento	Contaminação física e química		X			X		Boas Práticas no manuseamento Análises laboratoriais
Filtração	Passagem de corpos estranhos Contaminação física			X		X		Formação do operador Plano de Manutenção
Enchimento	Contaminação física		X			X		Higienização do vasilhame Plano de Higienização Boas Práticas no enchimento Plano de Manutenção
Rollamento	Contaminação física			X		X		Plano de Manutenção
Acondicionamento	Estaladelas por choque mecânico			X		X		Boas Práticas no acondicionamento
Armazenamento	Estaladelas por choque mecânico			X		X		Boas Práticas na armazenagem
Distribuição	Estaladelas por choque mecânico			X			X	Boas Práticas na distribuição



SISTEMA DE GESTÃO E SEGURANÇA ALIMENTAR

Documento: AGT

Revisão: 1

Data: 2009-11-17

IDENTIFICAÇÃO DE PERIGOS

Classificação do Risco:

E = Elevado Risco (alta probabilidade/ muita frequência)

M = Médio Risco (média probabilidade/pode ocorrer)

B = Baixo Risco (baixa probabilidade/pouco frequente)

Classificação da Gravidade:

C = Crítico (Conduz automaticamente a um produto não seguro)

G = Grave (Pode resultar num produto não seguro)

PG= Pouco grave (Não resulta num produto não seguro)

Elaborado por:

Aprovado por:



PLANO DE AUTOCONTROLO ALIMENTAR

Documento: AAM
Revisão: 2
Data: 2009-09-30

DETERMINAÇÃO DOS PONTOS CRÍTICOS

Etapas	Determinação de PCC				Conclusão (PCC)	Perigos e Limites Críticos do PCC	Sistema de Vigilância			Ações Correctivas Registos
	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4			Método	Freq ^a .	Resp.	
Água	S	S	--	--	1	Contaminação física, química, microbiológica	Analítico Organolép.	Semestral Diária	VP HF	Limpeza+Manutenção Registo Qual. da Água Boletins Analíticos
Filtragem	S	S	--	--	2	Passagem de corpos estranhos	Visual	Contínuo	Op.	Limpeza+Manutenção Registo de ocorrência
Adição de álcool	S	N	S	N	3	Contaminação física	Inspeção visual	Por bidon	Op.	Rejeitar o lote Reclamação ao fornecedor Registo de ocorrência
Recepção de garrafas	S	N	S	S	--	Contaminação física Embalagem violada Especificações técnicas	Inspeção visual	Por lote	HF	Controlo na recepção Ficha técnica do produto Reclamação ao fornecedor
Armazenagem de garrafas	S	N	S	S	--	Contaminação física Contaminação química	Inspeção visual	Por palete	Op.	Rejeitar o lote
Lavagem de garrafas	S	N	S	N	3	Contaminação química	Visual	Contínuo	Op.	Registo de ocorrência
Engarrafamento	S	N	S	N	4	Contaminação física	Visual	Contínuo	Op.	Registo de ocorrência
Capsulagem	S	N	S	N	5	Contaminação física	Visual	Contínuo	Op.	Registo de ocorrência
Acondicionamento	S	N	S	S	--	N.A.	Visual	Contínuo	Op.	N.A. Registo de ocorrência
Armazenamento	S	N	S	S	--	N.A.	Visual	Contínuo	Op.	N.A. Registo de ocorrência
Distribuição	S	N	S	S	--	N.A.	Visual	Contínuo	Op.	N.A. Registo de ocorrência

Elaborado por:

Aprovado por:



**PROCEDIMENTO DA
QUALIDADE E
SEGURANÇA ALIMENTAR**

Doc: PAC 5
Edição: 1
Revisão: 0
Data: 2006-01-09

CORREÇÕES, ACÇÕES CORRECTIVAS E PREVENTIVAS

ÍNDICE

1. ÂMBITO	2
2. OBJECTIVO	2
3. DEFINIÇÕES, SIGLAS E ABREVIATURAS	2
3.1. Definições	2
3.2. Siglas e abreviaturas	2
4. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO	3
4.1. Fluxograma	3
4.2. Descrição funcional	4
4.2.1. Correções	4
4.2.2. Acções Correctivas	4
4.2.3. Acções Preventivas	5
4.2.4. Tratamento de produtos potencialmente não seguros	6
5. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES	6
6. MEIOS AFFECTOS AO PROCESSO	7
7. DOCUMENTOS E REGISTOS APLICÁVEIS	8
8. MOTIVOS DA REVISÃO	8

Elaborado por:

Aprovado por:



PROCEDIMENTO DA QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

Doc: PAC 5
Edição: 1
Revisão: 0
Data: 2006-01-09

CORREÇÕES, ACÇÕES CORRECTIVAS E PREVENTIVAS

1. ÂMBITO

Este procedimento tem como âmbito o processo inerente ao modo como a organização controla as não-conformidades detectadas e desenvolve as necessárias correcções, acções correctivas e preventivas bem como o tratamento do produto não conforme.

2. OBJECTIVO

Este procedimento tem como objectivo documentar o modo como é assegurado o tratamento dos desvios aos limites críticos ou sempre que exista falta de conformidade relativa aos planos de pré-requisitos. Aplica-se a todos os processos/ actividades relacionados com a segurança alimentar.

3. DEFINIÇÕES, SIGLAS E ABREVIATURAS

3.1. Definições

- NP EN ISO 22000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade Alimentar - Requisitos para qualquer organização que opere na cadeia alimentar;
- NP EN ISO 9000:2000 - Sistemas de gestão da qualidade - fundamentos e vocabulário;
- ISO/TS 22004:2005 – *Food safety management systems – guidance on the application of ISO 22000:2005*;
- NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de gestão da qualidade – requisitos.

3.2. Siglas e abreviaturas

AC	Acção Correctiva
AP	Acção Preventiva
G	Gerência
HACCP	<i>Hazard Analysis Critical Control Points</i>
PAC	Plano de Autocontrolo
PCC	Ponto Crítico de Controlo
PNC	Produto Não-Conforme
PPR	Plano de Pré-Requisito
RESA	Responsável da Equipa da Segurança Alimentar
SQSA	Sistema da Qualidade e da Segurança Alimentar



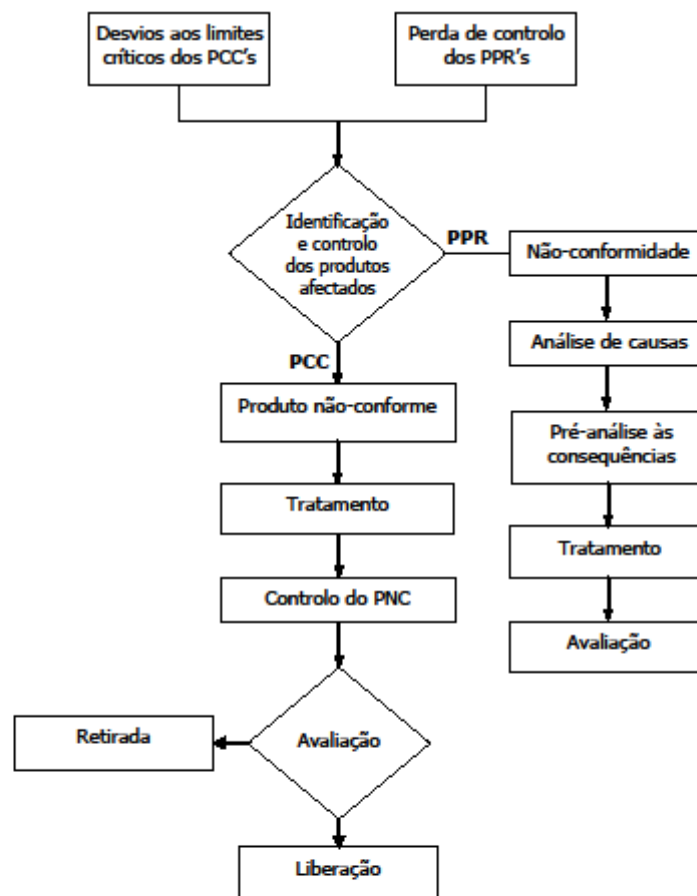
PROCEDIMENTO DA QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

Doc: PAC 5
Edição: 1
Revisão: 0
Data: 2006-01-09

CORREÇÕES, ACÇÕES CORRECTIVAS E PREVENTIVAS

4. DESCRIÇÃO DO PROCEDIMENTO

4.1. Fluxograma





PROCEDIMENTO DA QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

Doc: PAC 5
Edição: 1
Revisão: 0
Data: 2006-01-09

CORREÇÕES, ACÇÕES CORRECTIVAS E PREVENTIVAS

4.2. Descrição funcional

4.2.1. Correções

Sempre que perante eventuais desvios aos limites críticos de algum PCC identificado em qualquer processo, ou eventual perda de controlo operacional ao nível do Plano de Pré-Requisitos instituído pela empresa, são identificados e controlados os produtos/serviços potencialmente afectados, garantindo a empresa a sua utilização e/ou liberação só após a análise de causas e um plano de correções.

Se se estiver perante desvios a limites críticos relativamente a produtos já fabricados, a empresa actua de acordo com o ponto 4.2.4. - *Tratamento de produtos potencialmente não seguros*

Perante não-conformidades originadas por desvios aos pré-requisitos, a empresa enceta um diagnóstico de causas e faz um prognóstico sobre as consequências em termos de segurança alimentar. Todo esse processo avaliativo é registado e mantida toda a informação relativa às não-conformidades/produtos não conformes.

Todas as correções introduzidas são registadas e aprovadas pelas funções responsáveis.

4.2.2. Acções Correctivas

Os dados do sistema, resultantes da monitorização dos pré-requisitos operacionais e dos PCC's, são analisados pela função responsável (Responsável da Equipa da Segurança Alimentar) avaliados pela Equipa e aprovadas pela G..

Sempre que perante eventuais desvios aos limites críticos de algum PCC, identificados em qualquer processo, e/ou perante qualquer falta de conformidade com o PPR operacional, é feita uma análise causal às não-conformidades detectadas a fim de possibilitar a eliminação das causas identificadas, de modo a evitar toda e qualquer reocorrência, repondo o controlo nesse processo.

A empresa aborda um programa de acções correctivas, procedendo ao respectivo registo, sempre que perante:

- Tratamento ineficaz de outras não-conformidades e/ou de reclamação de clientes;
- Análise de dados da monitorização indicativa de possível perda de controlo;



PROCEDIMENTO DA QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

Doc: PAC 5
Edição: 1
Revisão: 0
Data: 2006-01-09

CORREÇÕES, ACÇÕES CORRECTIVAS E PREVENTIVAS

- Deficiente análise às causas das não-conformidades;
- Má avaliação das acções empreendidas para a não repetição das não conformidades;
- Análise das acções necessárias a empreender;
- Registos dos resultados das acções já empreendidas e verificação da sua eficácia.


4.2.3. Acções Preventivas

Estando a segurança alimentar relacionada com a presença de perigos associados aos géneros alimentícios no momento do consumo, introduzidos em qualquer etapa da cadeia alimentar, a empresa privilegia como grandes linhas preventivas:

- A comunicação
- A eficaz gestão do presente sistema
- Os programas de pré-requisitos
- Os princípios do HACCP

Nesse contexto, a empresa aposta nas seguintes acções preventivas:

- Exercício de controlo o mais a montante possível
- Correcta determinação de PCC's
- Estabelecimento de PPR's adequados
- Implementação de medidas preventivas
- Conhecimento atempado dos requisitos e normas aplicáveis à actividade
- Conhecimento dos requisitos dos clientes relativos à segurança alimentar
- Garantia de competência, da consciencialização e formação do pessoal
- Manutenção de registos
- Análise de dados resultantes da monitorização do sistema
- Correcta gestão de resíduos e lixos
- Manutenção preventiva dos equipamentos
- Contaminação cruzada
- Controlo de pragas
- Higiene pessoal
- Acções identificadas na análise causal às não-conformidades/reclamações ou aos produtos não-conformes, para além das implementadas como acções correctivas.

	PROCEDIMENTO DA QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR	Doc: PAC 5 Edição: 1 Revisão: 0 Data: 2006-01-09
---	--	---

CORREÇÕES, ACÇÕES CORRECTIVAS E PREVENTIVAS

4.2.4. Tratamento de produtos potencialmente não seguros

Sempre que a empresa não tenha reduzido ou não perspetive reduzir os perigos para a segurança alimentar para os níveis de aceitação identificados e definidos, e sempre que os produtos não se encontrem dentro de níveis aceitáveis para entrarem na cadeia alimentar, tais produtos potencialmente não seguros são segregados e controlados até à sua avaliação.

Os produtos posteriormente considerados não seguros e que, por qualquer motivo, não estejam já sob controlo da empresa, são prontamente alvo de notificação às partes interessadas e retirados do mercado. (Ver *PAC 11 - Plano de Reacção*). As medidas de controlo e toda a informação relevante associada ao tratamento dos produtos potencialmente não seguros são documentadas em registos próprios.

Só perante a evidência de se tratar de medidas de controlo eficazes, sempre que em presença de um qualquer produto sobre que tenha incidido uma não conformidade (ex.: monitorização adicional, combinação de medidas ou conformidade em resultado de actividade(s) de verificação), a empresa – pela função responsável – libera o produto.

5. FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES

G.

- Aprova PPR's
- Aprova PCC's
- Aprova Análise de Causas
- Aprova Plano de Correções
- Valida Registos
- Valida a acção do técnico
- Notifica partes interessadas
- Ordena retirada
- Libera o produto
- Gere a comunicação interna
- Garante a formação e consciencialização do pessoal

Equipa de Segurança Alimentar



PROCEDIMENTO DA QUALIDADE E SEGURANÇA ALIMENTAR

Doc: PAC 5
Edição: 1
Revisão: 0
Data: 2006-01-09

CORREÇÕES, ACÇÕES CORRECTIVAS E PREVENTIVAS

- Avalia os dados do sistema
- Analisa causas de não-conformidades e produtos não-conformes
- Analisa reclamação de clientes
- Estabelece medidas correcções, medidas correctivas e preventivas

RESA

- Coordena a equipa da segurança alimentar
- Analisa e trata os dados da monitorização
- Avalia a eficácia das acções empreendidas para as não-conformidades
- Acompanha as acções para evitar recorrências
- Garante a segregação e controlo dos produtos não-conformes
- Regista resultados
- Verifica a eficácia das acções já empreendidas

Técnico

- Determina medidas adicionais de monitorização
- Cria especificações dos produtos
- Transmite especificações à G.
- Interpreta resultados de verificação
- Acompanha a verificação dos produtos alvo de retirada do mercado

Operador

- Registam as não conformidade/reclamações
- Reportam desvios aos limites críticos dos PCC's
- Cumprem os PPR's operacionais instituídos
- Conduzem as correcções, medidas correctivas e preventivas determinadas
- Mantêm registos das diferentes actividades
- Apoia a retirada dos produtos do mercado

6. MEIOS AFECTOS AO PROCESSO

- Laboratório interno
- Laboratórios externos
- Meios produtivos

- Tecnologias da informação
- Tecnologias da comunicação

7. DOCUMENTOS E REGISTOS APLICÁVEIS

- PAC 11 – Plano de Reacção
- Relatório de não-conformidades/reclamações
- Plano de Acções
- Reclamações ao fornecedor
- Registo de análises
- Identificação de Perigos
- Determinação de PCC's
- Manual de Boas Práticas
- Plano de formação Anual
- Avaliação da eficácia da formação
- Registo de ocorrências

8. MOTIVOS DA REVISÃO

Não aplicável nesta revisão



Inquérito à Satisfação do Cliente

Cliente: _____

Morada: _____

Tel.: _____ Fax: _____ E-mail: _____

	Mto. Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
1. Qualidade no atendimento telefónico				
1.1 - Eficácia no atendimento (Telefone, Fax, Pessoal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 - Simpatia e cortesia no atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 - Rapidez no (re)encaminhamento de chamadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Qualidade no atendimento técnico				
2.1 - Facilidade no acesso telefónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 - Educação e cordialidade no atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 - Disponibilidade e clareza na informação técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Qualidade na prestação do serviço				
3.1 - Tempo de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 - Encomenda correcta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 - Simpatia e cortesia do condutor e ajudantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 - Colocação da carga em casa do cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 - Entendimento dos vales de garrações e garrações partidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Qualidade na informação comercial				
4.1 - Clareza na facturação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 - Condições de pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 - Problemas com a facturação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 - Problemas de trocas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 - Problemas com o pagamento de taras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Qualidade dos Produtos

5.1 Quais os produtos da Vinícola Castelar que mais valoriza?

Espumantes	<input type="checkbox"/>	Vinhos Bairrada (DOC)	<input type="checkbox"/>
Vinhos de Mesa	<input type="checkbox"/>	Licores	<input type="checkbox"/>
Abafados	<input type="checkbox"/>	Xaropes	<input type="checkbox"/>
Aguardentes	<input type="checkbox"/>	Produtos Benfica	<input type="checkbox"/>

5.2 Qual o seu produto(s) preferido?

5.3 Qual o produto(s) que mais compra?

5.4 Qual o produto(s) que nunca compraria?

5.5 Tem conhecimento dos preços?

Sim Não

5.6 Qual a relação qualidade/preço que atribui aos nossos produtos?

Mt. Boa Boa Razoável Má

6. Grau geral de satisfação

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---

7. Observações *(para além das suas respostas, que agradecemos, queira anotar aqui as observações que entenda importantes para melhor o servirmos).*

Obrigado pela sua colaboração