

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O MODELO ABQC NO SETOR
VINÍCOLA: ESTUDO DE CASO NA
QUINTA DO CASAL BRANCO

David Alexandre Lopes Marques

Lisboa, dezembro de 2021

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O MODELO ABQC NO SETOR
VINÍCOLA: ESTUDO DE CASO NA
QUINTA DO CASAL BRANCO

David Alexandre Lopes Marques

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica de Professora Doutora Maria do Rosário Justino, Diretora do Mestrado de Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho.

Constituição do Júri:

Presidente: Professora Doutora Marina Antunes

Arguente: Professora Doutora Sandra Ribeiro

Vogal: Professora Doutora Maria do Rosário Justino

L i s b o a , d e z e m b r o d e 2 0 2 1

Declaro ser o autor desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, nunca tendo sido submetido (no seu todo ou parcialmente) a qualquer Instituição de Ensino Superior para a obtenção de algum grau académico. Declaro ainda que todas as citações se encontram devidamente identificadas. Atesto também ter conhecimento de que o plágio – a apropriação de ideias ou utilização de informações alheias sem estarem devidamente identificadas – constitui uma grave falta de ética, podendo levar à anulação da presente dissertação

A g r a d e c i m e n t o s

Primeiramente, começo por agradecer à minha namorada, Mariana, pela atenção, carinho e paciência que teve durante este grande ano de luta e sacrifício.

Em segundo lugar, à minha família por nunca me deixarem sair deste trilho, mesmo nos momentos mais difíceis.

Em terceiro lugar, agradecer aos amigos mais próximos pelo apoio e pela ajuda na revisão da dissertação.

Quero ainda agradecer à Professora Doutora Maria do Rosário Justino por aceitar integrar neste projeto que tanta satisfação e orgulho me traz.

Por fim, quero agradecer à empresa que me acolheu de braços abertos, estando sempre disponíveis para partilhar informação e para me receber nas suas instalações. Sem esta vontade de ajudar, a presente dissertação não podia ser concluída.

Resumo

A qualidade, primeiramente, deve ser um objetivo que todas as empresas pretendem alcançar no decorrer da sua atividade. Os produtos e os mercados, por si só, não são condição suficiente para alcançar o patamar de excelência aos olhos dos consumidores. A qualidade, sim, deve ser o que mais atrai os consumidores para os produtos e/ou serviços. Deste modo, apoiar uma estratégia baseada na melhoria contínua, na redução de desperdícios e no aumento da qualidade deve ser o caminho a tomar por qualquer administração, de qualquer empresa ou setor. Neste sentido, é fundamental que haja sistemas que possam mensurar os Custos Totais da Qualidade, permitindo reduzir tarefas sem valor acrescentado e aumentar a eficiência das organizações. É aqui que se posiciona o modelo ABQC estudado na presente dissertação. Este modelo permite o cálculo dos custos referidos, demonstrando que é possível tornar as empresas mais eficientes, proporcionando maior satisfação aos seus clientes. Neste âmbito, a presente dissertação sugere ações de melhoria numa empresa do setor vinícola através de uma aplicação teórica do modelo ABQC desenvolvido na década de 90. Encontram-se evidências que demonstram uma relação positiva entre a aplicação do modelo e uma maior eficiência. Apesar da dissertação apenas representar o departamento produtivo, a aplicação pode estender-se a toda empresa. Neste trabalho, é realizado um enquadramento teórico dos temas fundamentais, apresentando-se a empresa em questão e implementando-se o modelo. Os resultados sugerem uma maior competitividade no setor, bem como a criação de valor empresarial.

Palavras-chave: Qualidade; Custo Total da Qualidade; Modelo ABQC; Setor vinícola; Melhoria contínua.

Abstract

First of all, quality must be an objective that all companies intend to achieve during their activity. Products and markets, by themselves, are not sufficient condition to reach the level of excellence in the consumers eyes. So, quality must then be what attracts most the consumers for a certain product or service. In this way, backing up a strategy based on continuous improvement, waste reduction e quality increase should be the path to be taken for any board, no matter the company or business sector. Therefore, it is fundamental that exists a system that can measure the Total Quality Costs, allowing to reduce tasks without increased value and enhance the efficiency of organizations. This is where que ABQC model studied in this dissertation is positioned. This model allows de calculus of the referred costs, showing that is possible for companies to be more efficient, providing a better satisfaction for their customers. In this context, the present work implies improvement actions on a wine company through the theoretical application of the ABQC model developed in the early 90's. It was encountered evidences that showed a positive correlation between the application of the ABQC model and an increase of efficiency. Despite the work only portray the production department in the company, it can spread out through the whole. In this work, is carried out a theoretical framework of the fundamental topics, introducing the company studied and applying the model. The results suggest a bigger competitiveness on the sector, as well as business value creation.

Key words: *Quality; Total Quality Cost; ABQC model; Wine sector; Continuous improvement.*

Índice

1. Introdução.....	1
1.1 Relevância do tema.....	1
1.2 Objetivos da dissertação	3
1.3 Metodologia de investigação e estrutura	4
2. Enquadramento teórico.....	6
2.1 Qualidade.....	6
2.1.1 Conceito de qualidade	6
2.1.2. Gestão da qualidade total.....	11
2.1.3. Sistemas de Gestão de Qualidade.....	15
2.2 Custos de qualidade	18
2.2.1 Definição	18
2.2.2 Objetivos da sua mensuração	20
2.2.3 Categorias dos custos de qualidade	22
2.2.4 Controlo dos custos de qualidade.....	24
2.2.5 Importância da mensuração e controlo dos CQ.....	25
2.2.6 Impacto nos resultados operacionais	30
2.3 Certificação da qualidade	35
2.3.1 A ISO 9001:2015.....	35
2.3.2 Relação entre qualidade, produtividade e competitividade.....	40
2.4 Modelo <i>Activity-Based Costing</i>	44
2.4.1 Definição e aplicação	44
2.4.2 Vantagens e desvantagens	52

2.5 Modelo <i>Activity-Based Quality Costs</i>	54
2.5.1 Definição e especificações	54
2.5.2 Atualização do modelo ABQC	63
2.5.3 Vantagens e desvantagens do ABQC	66
3. Metodologia de investigação	68
3.1 Definição das questões de investigação.....	68
3.2 Metodologia de investigação	68
3.3 Tipo de pesquisa	70
3.4 Métodos de recolha de dados.....	70
3.4.1 Entrevistas exploratórias	71
3.4.2 Dados documentais.....	73
4. Estudo de caso: Quinta do Casal Branco.....	75
4.1 Apresentação da Quinta do Casal Branco	75
4.2 Visão, missão e valores	76
4.3 Organização da Quinta do Casal Branco	76
4.4 Qualidade e certificação	79
4.4.1 Responsabilidade da Gestão	79
4.4.2 Manual da Qualidade.....	80
4.5 Aplicação do modelo ABQC à Quinta do Casal Branco.....	81
4.5.1 Gestão de processos, atividades e sua categorização	82
4.5.2 O modelo ABQC aplicado à Quinta do Casal Branco	85
5. Análise e discussão dos resultados	99
5.1 Análise ao setor vinícola.....	99
5.2 Resposta às questões de investigação	101

6. Conclusão	107
6.1 Principais conclusões.....	107
6.2 Limitações da investigação.....	109
6.3 Recomendações para futuras investigações.....	110
Referências bibliográficas	111
Apêndices	119
Apêndice A – Entrevista com o Dr. José Lobo	119
Apêndice B – Entrevista com o Dr. Filipe Vintém Miranda.....	124
Apêndice C – Entrevista com a Eng. Joana Silva e Eng. Ana Paula.....	129
Apêndice D – Troca de correspondência via <i>e-mail</i> para realização de entrevista com o Dr. José Lobo.....	133

Índice de tabelas

Tabela 2.1. Abordagens ao conceito de qualidade.	7
Tabela 4.2 – Atividades finalistas da Quinta do Casal Branco.	89
Tabela 4.3 - Atividades auxiliares da Quinta do Casal Branco.	90
Tabela 4.4 – Atividades anexas da Quinta do Casal Branco.	91
Tabela 4.5 - Atividades de prevenção executadas pelo Departamento de Qualidade.	92
Tabela 4.6 - Atividades de correção da Quinta do Casal Branco.	93
Tabela 4.7 - Ações da atividade finalista.	96
Tabela 4.8 - Sugestões de melhoria para a Atividade Finalista.	97

Índice de figuras

Figura 2.1. Dimensões da qualidade.....	9
Figura 2.2 - Tipos de culturas segundo Cameron e Quinn.....	14
Figura 2.3 - Princípios da Gestão da Qualidade.....	17
Figura 2.4 - Demonstração do efeito do controlo sobre os CQ.....	21
Figura 2.5 - Custo da qualidade e melhoria de processos.....	27
Figura 2.6 - Custos de qualidade ocultos e o seu efeito de multiplicação.....	31
Figura 2.7 - Impacto dos CQ nos Resultados Operacionais.....	33
Figura 2.8 - Modelo da melhoria da qualidade de serviço e rentabilidade.....	34
Figura 2.9 - Benefícios de implementação da ISO 9001.....	37
Figura 2.10 - Figura ilustrativa da metodologia Plan-Do-Check-Act.....	40
Figura 2.11 - Fatores que afetam a qualidade e produtividade.....	42
Figura 2.12 - Pilares do desenvolvimento sustentável.....	43
Figura 2.13 - Diferenças entre os sistemas de custeio tradicional e o método ABC.....	47
Figura 2.14 - Hierarquia de atividades.....	49
Figura 2.15 - Modelo ABQC como particularidade do modelo ABC.....	55
Figura 2.16 - Representação gráfica do modelo ABQC.....	57
Figura 2.17 - Nova disposição gráfica do modelo ABQC.....	64
Figura 4.1 - Organograma da empresa Casal Branco - Sociedade de Vinhos, S.A.....	78
Figura 4.2 - Diagrama de processos.....	80
Figura 4.3 - Esquematização dos centros da Quinta do Casal Branco de acordo com o modelo ABQC.....	83
Figura 4.4 - Esquematização do modelo ABQC.....	88
Figura 4.5 - Classificação das atividades da Quinta do Casal Branco.....	89
Figura 5.1 - Produção de vinho por região vitivinícola.....	100

Lista de abreviaturas

ABQC – *Activity-Based Quality Costs*

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

CEO – *Chief Executive Officer*

CO – Cultura Organizacional

CQ – Custos da Qualidade

CTQ – Custo Total da Qualidade

CVR – Comissão Vitivinícola Regional

DP – Departamento de Produção

ETAR – Estação de Tratamento de Águas Residuais

GQ – Gestão da Qualidade

GQT – Gestão da Qualidade Total

IFS - *International Featured Standards*

ISO - *International Organization for Standardization*

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho

MQ – Manual da Qualidade

RQ – Retorno da Qualidade

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TDABC - *Time-Driven Activity-Based Costing*

1. Introdução

No capítulo inicial da presente dissertação, demonstra-se a razão e a escolha do tema relevante nos dias que correm, a qualidade. Apresenta-se ainda a motivação que levou ao estudo de caso, passando por um enquadramento teórico, metodologia utilizada e estrutura da dissertação.

1.1 Relevância do tema

Em primeiro lugar, a presente dissertação visa demonstrar a aplicação teórica do modelo *Activity-Based Quality Costs* (ABQC) numa empresa do setor vinícola. É elaborada no âmbito do Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa e intitula-se “O modelo ABQC no setor vinícola: Estudo de caso na Quinta do Casal Branco”.

Tendo em conta a complexidade do atual mercado, a qualidade tornou-se uma ferramenta de gestão deveras importante na base da tomada de decisão. Diversas são as faces da qualidade, bem como diversos são os seus pontos de atuação, quer seja ao nível do produto, ou dos processos, sempre com o objetivo final de melhorar os resultados da empresa e a sua relação com o cliente. Aliada à qualidade encontra-se a melhoria contínua nas empresas. Falando da melhoria contínua dos processos, dos produtos ou mesmo dos colaboradores, é sempre notória a vantagem associada a estes sistemas que permitem aumentar a eficiência das empresas.

Neste ambiente, a qualidade surge como uma ferramenta de gestão ao dispor de qualquer gestor que tenha como objetivo a criação de valor para todos os *stakeholders*. É um fator fundamental para a permanente competitividade entre empresas, influenciando os consumidores e diferenciando os concorrentes. Não existem consensos no que toca à definição de qualidade, sabendo sempre que o mais importante é a satisfação do cliente. É um atributo subjetivo como regista Dale (2003), ainda mais no setor vinícola, onde o atributo sensorial dita a procura pelos produtos. No entanto, como transcendente aos setores, existe a satisfação do cliente e a ausência de erros, tal como afirmado por Juran (1998).

A qualidade é (ou deve ser), então, uma preocupação corrente do dia a dia das empresas. Passa por elementar que um elevado nível de qualidade e de satisfação dos clientes ajuda a aumentar as receitas das empresas. Maiores receitas devem equivaler a mais investimento em ativos, na melhoria dos processos e na formação dos colaboradores que, por sua vez, leva a uma produção mais sustentável e maior visibilidade da empresa. Sendo um efeito de bola de neve, a qualidade não deve ser subjugada nem posta de parte pelos gestores.

O investimento em qualidade nunca deve ser descartado nas empresas. Investir nos colaboradores e na criação de uma cultura de qualidade auxilia de forma geral os processos envolventes da produção ou prestação de serviços. De notar que a otimização dos processos apenas conduz a empresa a certo patamar, sendo necessário alcançar a qualidade pela cultura intrínseca e imposta aos colaboradores. Colaboradores formados, educados e treinados para a qualidade originam melhores resultados, mais eficiência e menos falhas nos processos.

Como a qualidade é um conceito, não só visto de forma interna das empresas, mas também externa, é necessário estabelecer regras e padrões para os quais os fornecedores estejam dispostos a fornecer. Aqui, salta à vista a importância de possuir Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) implementados nas empresas. Sistemas desta natureza permitem, não só avaliar os colaboradores e as tarefas realizadas, mas também os fornecedores. Fornecedores com menores pontuações ou com posições destacadas desfavoravelmente tendem a descer na cadeia de escolha da empresa, perdendo clientes e reputação. Assim, a qualidade não pode ser apenas observada de forma interna, mas também externa.

Para além de SGQ implementados e adequados ao contexto de cada empresa, conhecer os custos relacionados com a qualidade, tal como referido, pode ser uma ferramenta de extrema importância para os gestores na tomada de decisão. Com base nesta premissa, surgiram vários modelos de apuramento de custos de qualidade, sendo o modelo ABQC um dos mesmos. Este modelo surgiu como resposta ao desconhecimento por parte das empresas dos custos de qualidade, respondendo de forma teórica à procura pela medição e controlo dos mesmos.

O modelo ABQC tem como objetivo o cálculo do Custo Total da Qualidade (CTQ), mas nunca descurando a procura pela melhoria contínua. Aliás, é um dos pilares em que se baseia. A melhoria contínua permite aumentar a satisfação do cliente, criando uma ligação duradoura do mesmo com a empresa. Para isso, o modelo explora as atividades realizadas

dentro da empresa, indo de encontro aos pontos fracos e às falhas, apresentado soluções para as corrigir. Ao diminuir as falhas, irão ser notórias as diminuições de tarefas duplicadas e insatisfação por parte dos clientes, criando um bem-estar geral dentro da empresa.

Na presente dissertação, e sendo uma das limitações posteriormente anunciadas, o modelo ABQC é aplicado de forma teórica tal como foi desenhado. Sugerem-se medidas que, de acordo com o autor, poderão trazer mais-valias no futuro da empresa. O modelo poderá ser aplicado praticamente no futuro, não existindo restrições à sua aplicação em termos de setor ou dimensão da empresa. A escolha da empresa e do setor que representa parte da escolha do autor, uma vez que é um setor de grande expansão nos anos recentes, sendo um dos chamamentos turísticos a Portugal.

No caso da presente dissertação, o modelo foi aplicado à Quinta do Casal Branco, produtora de vinhos da região Tejo. Foi efetuada uma análise à sua estrutura, bem como às suas atividades. Por fim, depois de desenhado o modelo, apresentam-se sugestões de melhoria que são transversais a toda a empresa, incidindo especialmente do Departamento de Produção (DP), na atividade de engarrafamento.

1.2 Objetivos da dissertação

A presente dissertação comporta, como objetivo geral, a apresentação de uma proposta de implementação do modelo ABQC a uma empresa vinícola da região Tejo. Esta proposta é efetuada depois de uma criteriosa seleção e análise da empresa, bem como das suas atividades desenvolvidas. A informação foi recolhida através de entrevistas realizadas a pessoas-chave da instituição, assim como foram recolhidos documentos e realizadas visitas à empresa para que se compreendesse melhor todo o processo. Esta informação, aliada ao modelo proposto e apresentado posteriormente, origina uma análise crítica à empresa, sugerindo melhorias no seu todo, bem como atividades que podem, eventualmente, ser eliminadas por não contribuírem com mais valias.

Como objetivos específicos, são possíveis definir os seguintes:

- Rever a literatura existente sobre os assuntos que assumem principal destaque, sendo eles a qualidade, os seus custos, a certificação legal por parte da Norma ISO 9001, o modelo *Activity-Based Costing* (ABC) e o modelo ABQC;

- Dar a entender que a qualidade desempenha um papel fundamental nos resultados das empresas, bem como na sua visibilidade. Mais qualidade implica maior satisfação dos clientes, que por sua vez origina um aumento de procura e maiores receitas;
- Conhecer uma empresa certificada pela ISO 9001, produtora da região Tejo, que se encontra em constante atualização no que toca a certificações internacionais de qualidade;
- Demonstrar que o modelo ABQC pode efetivamente ser aplicado em contextos reais, referenciando as suas mais valias;
- Analisar a contribuição da realização de estudos de mercado mais investigação e desenvolvimento para o aumento da qualidade e aumento de clientes.

1.3 Metodologia de investigação e estrutura

A metodologia que serviu como base à presente dissertação encontra-se descrita no terceiro capítulo. A metodologia assenta num estudo de caso de carácter qualitativo, uma vez que se pretende compreender e investigar a aplicação do modelo ABQC numa empresa do setor vinícola.

Quanto à estrutura da dissertação, a mesma é composta por seis capítulos. O primeiro capítulo deve ser considerado um capítulo introdutório, onde é explicada a importância da qualidade nas empresas e no tempo de elevada concorrência que se vive atualmente. Ainda aqui é explorada uma pequena parte do modelo ABQC, sendo expostos os seus objetivos e particularidades. São também descritos os objetivos da dissertação, bem como a metodologia utilizada na realização da mesma.

O segundo capítulo contempla toda a revisão da literatura considerada importante para sustentar o estudo de caso apresentado. Neste capítulo, inteiramente relacionado com qualidade, é apresentada uma noção do conceito e da sua origem, sendo expressas as diferentes visões de acordo com vários autores. Posteriormente, explora-se a temática dos Custos da Qualidade (CQ) e as mais valias da sua mensuração. É elaborada uma pequena base teórica sobre a certificação legal e dos SGQ, e qual a sua importância, passando para uma apresentação do modelo ABC e modelo ABQC.

No terceiro capítulo, tal como referido anteriormente, é feita uma alusão à metodologia utilizada na realização desta dissertação. Para além da metodologia, apresenta-se as questões de investigação que regem os objetivos da dissertação, bem como as formas de recolha de dados utilizadas.

O quarto capítulo apresenta a Quinta do Casal Branco como estudo de caso da dissertação. Aqui, é explorada a sua estrutura e história centenária. É onde se desenrola todo o caso, analisando-se as atividades principais, secundárias e sem valor acrescentado. Foi escolhida a atividade principal para analisar, sendo efetuada uma dissecação das suas ações principais. Por fim, o capítulo termina com as sugestões de melhoria adequadas à atividade principal escolhida e à empresa no seu geral.

No quinto capítulo, apresenta-se de forma bastante sucinta o setor do vinho no seu estado atual, analisando-se números e quantidades referentes aos anos recentes. É também neste capítulo que são respondidas as questões de investigação apresentadas no terceiro capítulo, dando resposta aos objetivos finais de realização da dissertação.

Para terminar, retira-se as conclusões do estudo de caso e das questões de investigação. A conclusão tem essa mesma finalidade: analisar todo o trabalho desenvolvido como forma de chegar a um consenso ou conclusão. Como em qualquer trabalho, são apresentadas limitações que foram existindo no correr da elaboração do estudo de caso, terminando com sugestões de investigação futura para estudantes interessados neste setor tão atrativo.

2. Enquadramento teórico

Encontrando-se apresentada a dissertação, efetua-se um enquadramento teórico que, porventura, sustenta o estudo de caso apresentado posteriormente. Neste segundo capítulo, o assunto dedica-se exclusivamente à qualidade, mostrando a sua origem e o seu diferente significado para diferentes autores. Como não só a qualidade serve de base ao modelo estudado, efetua-se ainda um enquadramento sobre os CQ e a certificação. Por fim, analisa-se o modelo ABC e, de forma mais minuciosa, o modelo ABQC que origina a presente dissertação.

2.1 Qualidade

2.1.1 Conceito de qualidade

O termo “qualidade”, por si só, não tem uma definição que seja consensual na comunidade académica. É um termo sem definição concreta aceite no mundo dos negócios mas que, independentemente do contexto usado, serve para distinguir empresas, eventos, produtos, serviços e processos (Dale, 2003). A problemática em volta da qualidade pode ser considerada uma questão intemporal (Capricho & Lopes, 2007), tendo as primeiras definições aparecido por Juran e Crosby.

Num sentido linguístico, o termo qualidade deriva do latim *qualitate* e representa uma busca pela melhoria contínua em todas as vertentes dentro da empresa (Silva, 2009). Para Juran (1998), dos muitos significados dados ao termo qualidade, destacam-se dois: (1) as características dos produtos que vão ao encontro das necessidades dos consumidores e que providenciam satisfação; e (2) ausência de deficiências, ou seja, ausência de erros que requeiram nova mão-de-obra para reparar, não satisfação e reclamações de clientes. Ainda para Smith (1993), a qualidade é um termo de propriedade ou atributo. Refere-se às características de algo e é um atributo relacional. A qualidade é, por isso, um termo subjetivo e alvo de mudanças dentro de variados contextos, tendo sempre um significado diferente consoante o bem, o consumidor, ou o mercado onde o produto ou serviço se encontra inserido (Dale, 2003).

Existem inúmeras definições na literatura atual, variando dos pontos de vista dos consumidores, das características dos produtos ou serviços, entre outros. Uma das primeiras definições no mundo acadêmico foi dada por Juran em 1951. Juran (1951, *cit in* Seawright & Young, 1996)¹ define qualidade como aptidão para o uso, classificando posteriormente a definição em qualidade do *design*, conformidade, capacidade e proximidade (Juran, 1988, *cit in* Dale, 2003)². Também Crosby (1979, *cit in* Dale, 2003)³ sugeriu uma definição de qualidade, conformidade perante os requisitos. É ainda de notar que Crosby acreditava que o princípio da qualidade tinha origem em zero defeitos (Fields, Hague, Koby, Lommel & Melby, 2014). Esta definição não tem de ser necessariamente literal, pois ausência de defeitos não significa perfeição, mas sim conformidade perante o que o consumidor espera obter e o que o fornecedor se comprometeu a fornecer (Fields et *al.*, 2014).

Na contínua procura de definições de qualidade, Garvin (1984) apresenta cinco abordagens a ter em conta quando é definido o conceito, sendo elas transcendental ou filosófica, baseada na produção, baseada no uso, baseada no produto e baseada no valor, apresentadas na Tabela 2.1.

¹ Juran, J. (1951). *Quality Control Handbook*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

² Juran, J. (1988). *Quality Control Handbook* (4^a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.

³ Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Tabela 2.1. Abordagens ao conceito de qualidade

Abordagens	Definições de qualidade
Transcendental	Sinónimo de excelência. Reconhecido universalmente.
Baseada no produto	Uma maior qualidade só pode ser obtida a um maior custo e a qualidade é uma característica interna em vez de ser algo atribuído aos produtos.
Baseada no uso	A perceção de qualidade varia de consumidor para consumidor consoante a sua procura e necessidade.
Baseada na produção	Estando as especificações completas, qualquer desvio implica perda de qualidade.
Baseada no valor	Um produto com qualidade deve desempenhar as suas funções a um preço razoável.

Fonte: Garvin (1984)

Para Garvin (1984), a maioria das definições existentes recai sobre pelo menos uma das categorias acima listadas, criando conflitos e divergências na literatura. Com isso em mente, o autor identifica oito dimensões que assentam nos elementos básicos da qualidade de produtos, tal como se apresenta na Figura 2.1.

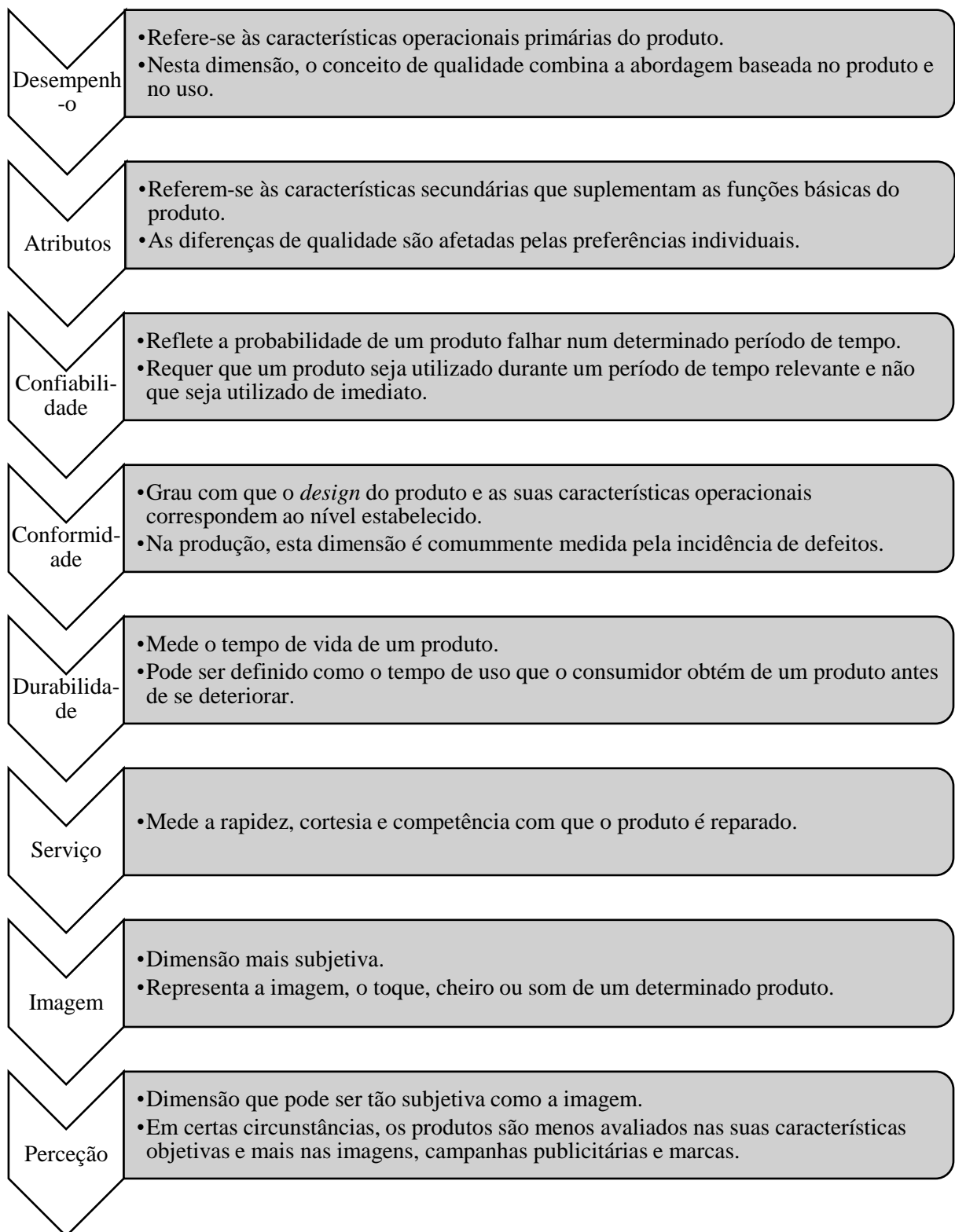


Figura 2.1. Dimensões da qualidade.

Fonte: Garvin (1984).

Como visto anteriormente, vasta é a definição de qualidade e o que a mesma engloba, sendo uma questão sem solução. Também vasto é o leque de autores que dedicaram a sua vida ao estudo desta questão. Não sendo necessário enumerar todos os autores contribuintes para a literatura, é importante falar dos mais importantes, tal como Garvin, Juran, Crosby e Ishikawa.

Tal como demonstrado na figura anterior, Garvin (1984) defende que a qualidade pode ser desdobrada em oito dimensões. É importante que uma empresa reconheça as oito dimensões para efeitos estratégicos, embora não seja necessário persegui-las para aumentar a qualidade dos produtos (Garvin, 1984). Ainda assim, optar por uma ou mais dimensões vai ter impacto nos resultados, pois muitos gestores acreditam que as variáveis preço, quota de mercado, custo e margem de lucro estão intrinsecamente ligadas à qualidade dos produtos (Garvin, 1984).

Ligado profundamente ao produto, encontra-se também Crosby ao definir qualidade como “conformidade com as especificações” (Crosby, 1979, *cit in* Pires, 2016, p. 34)⁴. De acordo com Pires (2016), Crosby identificou seis fatores chave para a Gestão da Qualidade (GQ): (1) qualidade significa conformidade perante os requisitos; (2) os problemas de qualidade não existem, apenas existem problemas de má qualidade; (3) não há uma economia da qualidade, pois existem sempre menos custos quando as operações são bem efetuadas à primeira vez; (4) a única medida de avaliação de desempenho é o custo da não qualidade; (5) o padrão de desempenho é a ausência de defeitos; e (6) a qualidade não tem custos.

Importa perceber também a abordagem de Juran à qualidade e à sua gestão, pois ao definir o termo qualidade como apropriado para o uso, demonstra uma nova dimensão onde os problemas deixam de ser estritamente técnicos para passarem a fazer parte do negócio e estratégia das empresas (Capricho & Lopes, 2007). Neste caso, e segundo Capricho e Lopes (2007), a qualidade e o seu controlo são partes integrantes da estrutura e cultura das empresas, sendo necessário um controlo estatístico da qualidade e dos seus custos.

⁴ Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Por fim, e não menos importante que os restantes, Ishikawa (1995, *cit in* Capricho & Lopes, 2007)⁵ coloca a importância no controlo de qualidade e na sua garantia. A sua pesquisa teve origem em empresas japonesas e o autor refere que a qualidade total não passa de uma disciplina prática que começa com o controlo da qualidade (Capricho & Lopes, 2007). Para a realização de tal controlo, Ishikawa propunha a utilização da estatística e diagramas (Capricho & Lopes, 2007).

Independentemente da definição de qualidade encontrada, é imperativo que as empresas evitem a produção e entrega de produtos defeituosos de modo a serem competitivas (Sousa & Nunes, 2019). Segundo Dale (2003), a qualidade de um produto ou serviço não é negociável, pois uma encomenda, contrato ou cliente que é perdido com base na não-conformidade torna-se muito mais difícil de recuperar do que se fosse relativamente ao preço ou termos de entrega. Com a globalização num ritmo tão acelerado, as empresas encontram-se sobre constante pressão para reduzir custos e aumentar a qualidade, tendo a inovação um papel fulcral nesta dimensão (Antunes, Texeira-Quirós & Justino, 2018). A qualidade é, acima de tudo, uma vantagem competitiva na distinção de empresas.

2.1.2. Gestão da qualidade total

Nos tempos que correm, as empresas investem e investigam cada vez mais por forma a tornarem-se competitivas. Um dos mais importantes investimentos no que toca à qualidade e à melhoria da competitividade é a implementação da Gestão da Qualidade Total (GQT). Este sistema é considerado um importante mecanismo que promove o bom funcionamento das empresas e permite alcançar uma maior vantagem competitiva (Gimenez-Espin, Kiménez-Jiménez & Martínez-Costa, 2013).

Posto isto, a GQT pode ser definida como um conjunto de métodos de gestão e ferramentas focadas em fornecer valores aos consumidores através da identificação das suas necessidades, respostas à mudança dos mercados, bem como aumentar a eficiência do processo responsável pela produção do produto ou serviço (York & Miree, 2004). Também Dale (2003) desenvolve o conceito de GQT ao dizer que envolve a aplicação de princípios

⁵ Ishikawa, K. (1995). *What is Total Quality Control* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

de gestão de qualidade a todos os aspetos das empresas, incluindo os seus clientes e fornecedores, e a sua integração com os processos chave do negócio. Flynn, Schroeder e Sakakibara (1994) definem ainda a GQT como um esforço integrado para alcançar e produzir produtos de grande qualidade, tendo como base uma melhoria contínua de processos, permitindo a prevenção e correção de quaisquer erros em todos os patamares da produção, onde o principal objetivo é exceder as expectativas dos consumidores.

A GQT deve ser encarada como uma filosofia que toda a empresa deve seguir e como um conjunto de princípios para gerir a organização para o benefício de todos os *stakeholders* (Dale, 2003). Para isso, a sua implementação requer que os princípios da GQ sejam aplicados em todos os departamentos e níveis das empresas, e seguidos por todos os trabalhadores (Dale, 2003), sendo uma das razões que dificultam a implementação da GQT nas empresas (Lakhe & Mohanty, 1994). Este sistema inclui todas as funções das empresas, todos os trabalhadores, independentemente da sua posição hierárquica, as relações entre consumidores e fornecedores, e as atividades que geram o produto final (Paraschivescu, 2020).

A GQT é um conceito multidimensional que, como já referido, envolve toda a empresa e os seus *stakeholders*. Segundo Sink (1991, *cit in* Lakhe & Mohanty, 1994)⁶, a sua necessidade nasce por detrás de seis fatores: (1) a globalização da economia; (2) a dinamização e complexidade da tecnologia; (3) dinamização e complexidade dos recursos; (4) expectativas dos consumidores; (5) complexidade das tarefas envolvidas na produção; e (6) menor espaço de soluções para os problemas críticos.

Implementar um sistema de GQT requer uma incidência profunda em três dimensões: do produto ou serviço, das pessoas, e dos processos (Price & Gaskill, 1990, *cit in* Lakhe & Mohanty, 1994)⁷. A dimensão do produto ou serviço retrata o nível de satisfação que o

⁶ Sink, D. (1991). TQM – The Next Frontier or Just Another Bandwagon?. *Productivity*, 32(3), 400-414.

⁷ Price, R., & Gaskill, G. (1990). Total Quality Management in Research – Philosophy and Practice. *Total Quality Management: Proceeding of 3rd International Conference*. Spriger-Verlag, Londres, 77-87.

consumidor sente aquando da compra e consecutiva utilização do produto (Price & Gaskill, 1990, *cit in* Lakhe & Mohanty, 1994)⁸, dimensão esta que desenvolveu tremenda importância com a globalização (Yong & Wilkinson, 2001). A dimensão processual ocupa-se com, não só os processos que levam ao produto final, mas também com as relações entre consumidor-empresa e fornecedor-empresa (Price & Gaskill, 1990, *cit in* Lakhe & Mohanty, 1994)⁹. Por fim, a mais importante dimensão relaciona-se com as pessoas e os seus comportamentos (Yong & Wilkinson, 2001).

Para a dimensão onde se inserem os trabalhadores e os seus comportamentos são dados vários conceitos, sendo o mais conhecido a Cultura Organizacional (CO). Para Irani, Beskese e Love (2004), a CO é considerada um conjunto de normas que orientam o comportamento das pessoas dentro de uma empresa, sendo que uma cultura forte e enraizada ajuda a melhorar a relação entre trabalhadores e a atingir objetivos comuns. As práticas de GQT implementadas vão ditar o tipo de cultura definida dentro da empresa (García-Bernal & Ramírez-Alesón, 2015), cultura essa que será um fator chave na determinação do sucesso ou insucesso da implementação do sistema (Gimenes-Espin *et al.*, 2013).

O modelo mais conhecido dos tipos de cultura foi elaborado por Cameron e Quinn (2006) de onde resultaram quatro culturas, sendo elas a cultura clã, autocrática, de mercado e hierárquica, apresentadas na Figura 2.2.

⁸ Price, R., & Gaskill, G. (1990). Total Quality Management in Research – Philosophy and Practice. *Total Quality Management: Proceeding of 3rd International Conference*. Spriger-Verlag, Londres, 77-87.

⁹ Price, R., & Gaskill, G. (1990). Total Quality Management in Research – Philosophy and Practice. *Total Quality Management: Proceeding of 3rd International Conference*. Spriger-Verlag, Londres, 77-87.

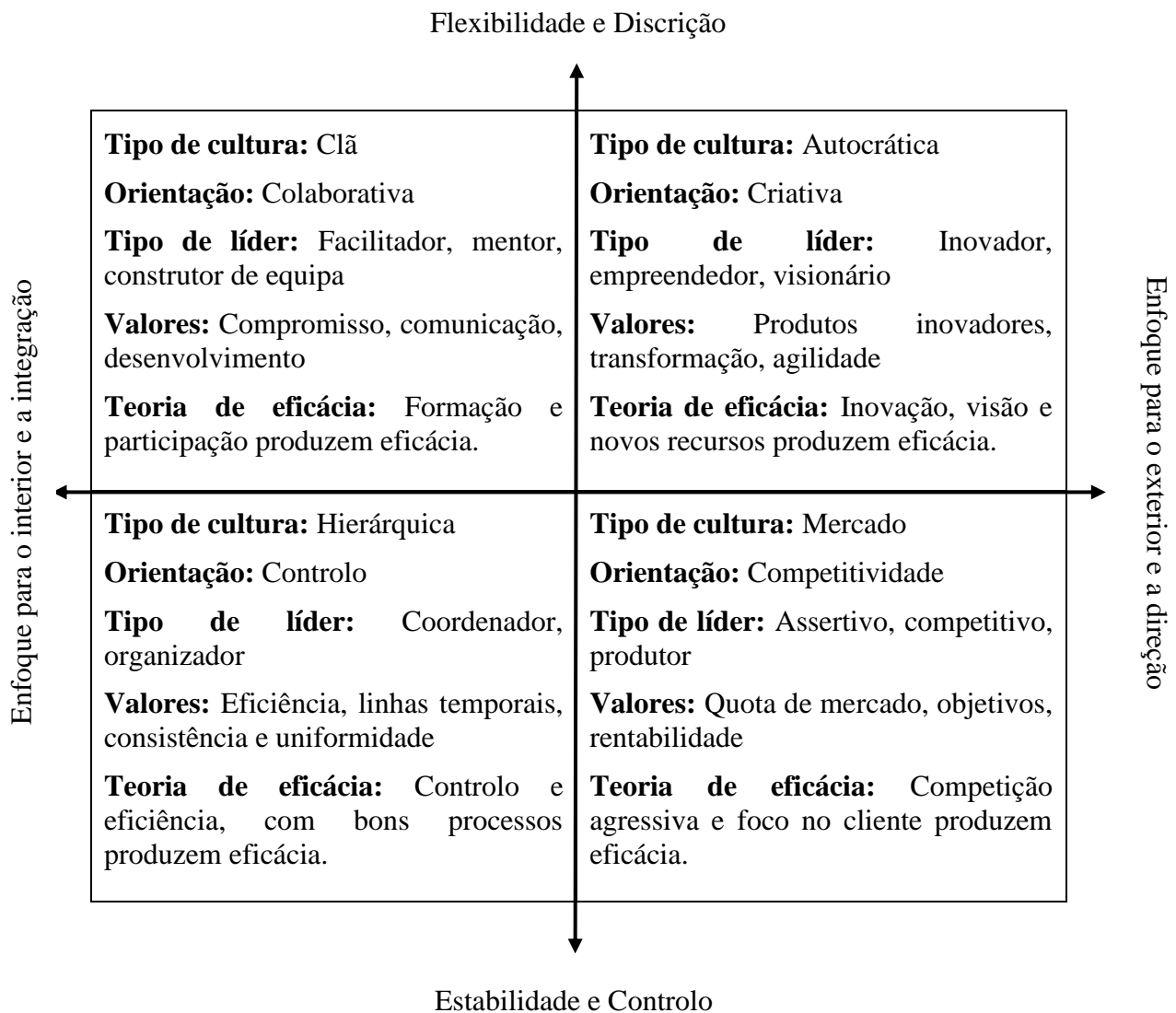


Figura 2.2 - Tipos de culturas segundo Cameron e Quinn.

Fonte: Cameron & Quinn, (2006).

Como referido anteriormente, a CO é a dimensão mais importante da GQT. A CO influencia as ações das pessoas dentro da empresa, sendo que uma empresa que implemente um sistema de GQT terá uma cultura baseada no compromisso de satisfazer os clientes através da melhoria contínua (Irani *et al.*, 2004). De acordo com Dale (2003), a formação, o envolvimento entre trabalhadores e o trabalho em equipa são fatores fundamentais para que seja desenvolvida uma cultura positiva.

É de notar ainda que a qualidade tem uma relação forte e positiva com a produtividade e que os esforços para aumentar a qualidade têm um impacto significativo nos resultados financeiros (Lakhe & Mohanty, 1994). Por sua vez, também a ISO 9000 deve ser incorporada num sistema de GQT de modo a produzir melhores resultados, sendo por si só uma vantagem no que toca à melhoria dos resultados financeiros (Lakhal, 2014).

2.1.3. Sistemas de Gestão de Qualidade

Os SGQ são parte integrante de qualquer empresa que esteja empenhada em alcançar o sucesso através da melhoria contínua, do alcance de uma vantagem competitiva e da melhoria da relação com os seus clientes. Torna-se impraticável alcançar a qualidade requerida pelos cada vez mais exigentes clientes sem a implementação de um SGQ por parte das empresas, quer comercializem produtos ou prestem serviços.

Segundo Lopes (2014), são várias as razões que levam à implementação de um SGQ, tais como: (1) prevenção e posterior correção de problemas relacionados com a qualidade; (2) redução de CQ que podem comprometer a competitividade da empresa; (3) otimização de processos; (4) a exigência levada a cabo pela captação de novos clientes; e (5) a entrada em novos mercados que assim o exigem. No entanto, Pires (2016) argumenta que as razões podem ser observadas do ponto de vista económico, do produtor e da garantia e gestão da qualidade.

Posto isto, é possível definir um SGQ como um sistema desenvolvido e usado dentro de uma organização com a finalidade de formar objetivos e políticas das atividades relacionadas com a qualidade dos produtos e/ou serviços de forma a alcançá-los (Viriansky & Shaposhnikov, 2019). Ainda para Pires (2016, p. 49), SGQ é um “conjunto de medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo”.

Os SGQ são baseados numa abordagem por processos e, ao serem corretamente identificados os que são relevantes e não relevantes, é orientado o foco da empresa para as áreas fundamentais da sua atividade, permitindo assim uma adaptação do SGQ e conseqüente retorno do investimento realizado (Cabo, 2019). É de notar que os SGQ possuem uma natureza dinâmica, pois estão sempre relacionados com a melhoria contínua dos processos e da empresa, bem como com os requisitos impostos pelos *stakeholders* (Lopes, 2014).

As aplicações destes sistemas evidenciam claramente a forma como as organizações lidam com as diferentes áreas e problemas, sendo que Silva (2009) destaca as seguintes:

1. Resultados obtidos de análises de dados e processos;
2. Resultados de avaliações de clientes;
3. Resultados de auditorias efetuadas;
4. Tratamentos de produtos não conformes e da não conformidade;
5. Tratamento de reclamações;
6. Acompanhamento e posterior verificação de ações corretivas levadas a cabo.

Também se demonstram interessantes as consequências existentes pela falta de qualidade, nascendo daí a necessidade de implementar um SGQ. Para Pires (2016), as consequências podem ser resumidas em três grupos, podendo ser consequências económicas, consequências relacionadas com o ambiente e segurança, ou ainda com a regulamentação existente. As consequências económicas revelam-se as mais importantes para a gestão de qualquer empresa, prendendo-se principalmente com os custos de falhas de produtos defeituosos, produtos recebidos com atraso, ou produtos que falharam no seu serviço (Pires, 2016).

A formalização de um SGQ e a sua abordagem por processos vem definida na norma ISO 9001, norma esta que especifica os requisitos necessários para a implementação do SGQ e no qual as empresas necessitam de demonstrar a sua capacidade de fornecer produtos ou serviços que cumpram os requisitos dos clientes e a regulamentação existente (Costa, 2013). Aquando da implementação de um SGQ, são definidos pela norma sete princípios da gestão da qualidade a serem seguidos, pois são a base fundamental para o desenho do sistema, e que se encontram presentes na Figura 2.3.

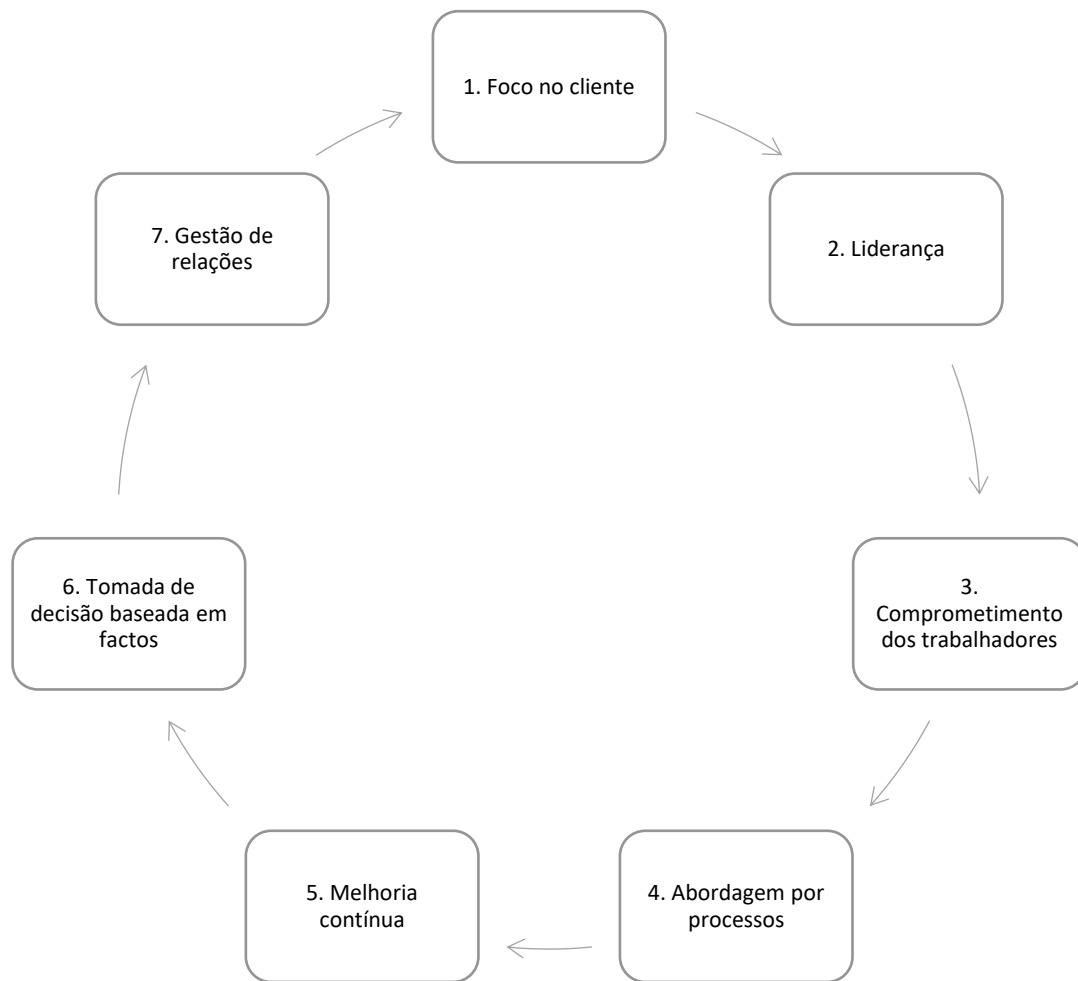


Figura 2.3 - Princípios da Gestão da Qualidade.

Fonte: Adaptado de Instituto Português da Qualidade, 2015.

É também necessária uma especial atenção aos documentos imprescindíveis ao SGQ, tais como o Manual da Qualidade (MQ). Este manual é um documento fundamental do SGQ implementado e deve conter todas as políticas bem definidas, como ainda os procedimentos a adotar (Pires, 2016). Este documento deve também conter a distribuição de responsabilidades por cada atividade de modo a elucidar as políticas e procedimentos a todos os níveis hierárquicos (Pires, 2016).

Por fim, há que salientar que, como todos os modelos, os SGQ contribuem com vantagens e desvantagens para as empresas. Para Costa (2013), existem benefícios na implementação, tais como: (1) melhoria na eficiência organizacional; (2) maiores expectativas dos clientes; (3) possibilidade de explorar novos mercados; (4) aumento da concentração nos objetivos

delineados; e (5) obtenção de melhor qualidade nos produtos. No entanto, existem também desvantagens que se revelam maiores a nível financeiro. Segundo Pinto e Soares (2010), as desvantagens a nível financeiro prendem-se, sobretudo, com a afetação de recursos humanos à implementação do SGQ, nomeadamente: (1) afetação de um técnico responsável pela implementação do SGQ e consultoria; (2) tempo despendido com o envolvimento da administração; e (3) investimento na posterior formação dos recursos humanos.

2.2 Custos de qualidade

2.2.1 Definição

Focar esforços para uma GQ eficaz é essencial para construir uma reputação duradoura, sendo que o controlo sobre a qualidade passa por ser uma ferramenta fundamental (Sansalvador & Brotons, 2013). No entanto, apenas recentemente se começou a observar os CQ como uma ferramenta que melhora o desempenho económico das empresas. Onde anteriormente se observava os CQ como os custos que decorriam do funcionamento do departamento da qualidade, na atualidade são aceites como custos que ocorrem em todas as fases do processo de fabrico (Dale, 2003).

De acordo com Dale (2003), os custos relacionados com a qualidade variam entre cinco a 25 por cento dos custos operacionais das empresas públicas, dependendo da indústria e da forma como a gestão lida com a qualidade e a melhoria. Por isso, qualquer custo que não deveria incorrer se a qualidade fosse perfeita contribui para o conjunto dos CQ (Campanella, 1999). Ainda para Campanella (1999), é fundamental que exista uma visão clara do conceito de CQ, pois é importante que estes não sejam confundidos com os custos do departamento de qualidade.

Assim, é importante perceber o conceito de CQ. Para Gryna (1998), os CQ podem ser entendidos como os custos da má qualidade, ou seja, os custos que desapareceriam se não existissem problemas de qualidade nas empresas (Yang, 2008). Na mesma linha de pensamento encontra-se Campanella (1999), ao sugerir que os CQ são a mensuração dos custos associados com o alcance ou não da qualidade dos produtos ou serviços.

Texeira Quirós (1992) defendeu que, de uma maneira geral, os custos da qualidade se decompõem em: custos de conformidade – custos associados com o produto, por forma a se

satisfazerem os requisitos; e custos de não conformidade – custos associados com as falhas em não cumprir os requisitos (modelo de Crosby). Logo, o conceito de custos da qualidade pode ser entendido como os custos totais suportados com: (1) o investimento na prevenção de não conformidade com os requisitos; (2) a avaliação da conformidade com os requisitos de um produto e/ou serviço; e (3) o não cumprimento com os requisitos (Campanella, 1992 *cit in* Texeira Quirós, 1992)¹⁰.

De acordo com Cabo (2019), os CQ ocorrem em vários departamentos e em várias atividades, sendo estas o *marketing*, o *design*, as compras, entre outros. Assim, os CQ podem ser avaliados e controlados pelos vários departamentos e devem ser tidos em conta aquando da decisão de investimento até serem avaliados a nível global da empresa (Robles, 2003, *cit in* Cabo, 2019)¹¹. Também para Cabo (2019) é importante salientar que todos os *stakeholders* envolvidos têm grande influência sobre os custos, desde fornecedores, aos distribuidores e, especialmente, os consumidores finais.

Para Dale (2003), numa empresa que possua um sistema de contabilidade que permita controlar e quantificar os CQ, podem existir vários usos para os mesmos, entre eles: (1) promover a qualidade dos produtos ou serviços como função base da empresa; (2) alterar as avaliações de desempenho; (3) fornecer meios para planear e controlar os custos; e (4) atuar como motivadores. Sendo assim, a implementação de sistemas de custeio de qualidade podem produzir benefícios significativos, uma vez que as empresas passam a ter a possibilidade de focarem os seus recursos em áreas que necessitam de melhoria (Yang, 2008).

Os CQ passam por parte integrante de qualquer empresa que queira liderar o mercado e focar-se nos clientes. Num mundo envolvido em competitividade extrema, a vantagem é obtida através do foco no cliente em vez dos maiores resultados operacionais (Yang, 2008). Sendo os CQ focados nas necessidades dos clientes, é fundamental que as empresas percebam a dimensão que a qualidade e os custos da má qualidade têm para os resultados, especialmente para a redução dos mesmos (Yang, 2008).

¹⁰ Campanella, J. (1992). *Principios de los Costes de la Calidad*. Madrid: Diaz de Santos.

¹¹ Robles Jr., A. (2003). *Custos da qualidade*. São Paulo: Atlas. ISBN: 85-224-3380-1.

2.2.2 Objetivos da sua mensuração

Os CQ, como referido anteriormente, devem ser parte integrante de qualquer empresa empenhada em construir uma vantagem competitiva. Estes custos não devem ser mensurados apenas numa ótica contabilística ou financeira, pois a sua mensuração e posterior ação podem contribuir com grandes melhorias internas na empresa.

Para Gryna (1998), são cinco os objetivos de avaliar e mensurar os CQ, nomeadamente:

1. Quantificar o tamanho do problema de qualidade em termos que tenha impacto na gestão de topo, pois uma linguagem em termos financeiros melhora a comunicação entre a hierarquia;
2. Identificar oportunidades de redução dos custos de má-qualidade em todos os processos dentro e fora da empresa;
3. Identificar oportunidades de redução da não satisfação dos clientes, pois alguns custos de má-qualidade são resultado disso;
4. Providenciar meios para quantificar as melhorias impostas com a identificação da má-qualidade e não satisfação dos clientes;
5. Alinhar objetivos de qualidade com os objetivos traçados pela empresa.

Também Dale (2003), indo de encontro a Gryna (1998), apresenta cinco objetivos com a recolha de informação relacionada com CQ, sendo eles:

1. Mostrar a importância das atividades relacionadas com os CQ para a gestão da empresa;
2. Mostrar o impacto dos CQ nas atividades chave das empresas;
3. Identificar projetos e áreas onde existe espaço para melhorias;
4. Abrir a possibilidade de comparar desempenhos entre diversos departamentos e áreas distintas;
5. Estabelecer bases para orçamentos com vista ao controlo orçamental sobre toda a operação relativa à qualidade.

Posto isto, é fundamental que as empresas mensurem e controlem os CQ para o bem dos resultados operacionais. Tal como mostra a Figura 2.4., o controlo da qualidade e a melhoria dos processos conduzem posteriormente a uma redução dos CQ e, por conseguinte, a um aumento dos resultados.

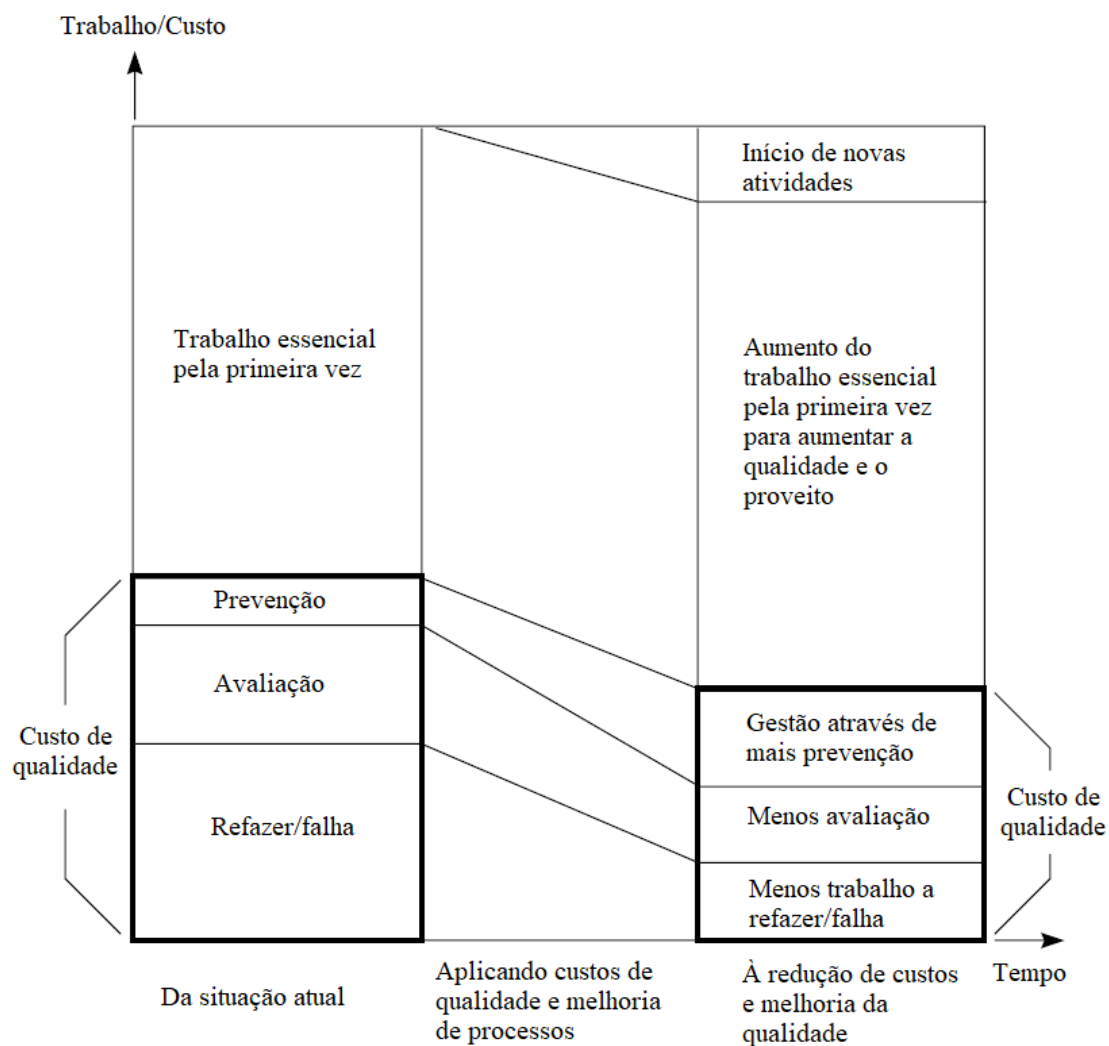


Figura 2.4 - Demonstração do efeito do controlo sobre os CQ.

Fonte: Adaptado de AT&T (1990, p. 9, *cit in* Gryna, 1998)¹².

No entanto, grandes porções de CQ são por vezes ignorados ou não reconhecidos porque muitos sistemas de gestão não os incorporam (Campanella, 1999). Se da observação dos CQ resultar a premissa que qualquer euro gasto que poderia ser evitado irá ter um impacto direto, mas negativo, nos resultados, torna-se óbvia a razão pela qual os CQ são tão importantes nas

¹²AT&T, (1990). *AT&T Cost of Quality Guidelines. Document 500-746*. Indianapolis: AT&T's Customer Information Center.

empresas (Campanella, 1999). Rabfeld, Behmer, Dürlich e Jochem (2015) partilham a mesma opinião que Durmaz e Sevil (2012), ao dizerem que o controlo da qualidade e dos seus custos é fundamental para gerir atividades relacionadas em termos financeiros, e que o reporte de tais custos aumenta o planeamento, controlo e tomada de decisão por parte da gestão.

2.2.3 Categorias dos custos de qualidade

Qualquer gestor que tenha necessidade de contabilizar os CQ relacionados com a sua atividade, deve necessariamente categorizá-los de forma a ter uma melhor visão dos mesmos. No entanto, deve ser feito primeiramente um levantamento da literatura existente sobre o assunto, pois é indispensável que as categorias definidas sejam apropriadas para a empresa em questão (Gryna, 1998).

Categorizar os CQ é importante, pois permite agregá-los em quatro conjuntos de custos que somados dão origem ao CTQ. Este custo é a soma dos custos da má qualidade com os CQ, uma vez que são estes custos que tendem a afetar o preço dos produtos de forma inversa (Capricho & Lopes, 2007). Os autores explicam esta relação ao constatarem que quanto melhores são as características de determinado produto, mais elevado será o seu CQ e o seu preço, mas que quanto menores forem os seus defeitos, menores serão também os custos da má qualidade e o seu preço (Capricho & Lopes, 2007).

Para Gryna (1998), os CQ podem ser divididos em quatro tipos: custo de falha interna, de falha externa, de avaliação e de prevenção. Também Campanella (1999) vai ao encontro do autor ao admitir que os CQ podem ser categorizados nas mesmas quatro categorias, sendo que os CQ se encontram intrinsecamente relacionados com o planeamento e controlo da qualidade (Elizondo-Noriega, Beruvides & Güemes-Castorena, 2017).

Posto isto, os CQ estão divididos nas seguintes categorias:

1. **Custos de prevenção:** São os custos de todas as atividades desenvolvidas especificamente para prevenir a má qualidade nos produtos e/ou serviços (Campanella, 1999). Por outras palavras, são custos incorridos para manter os custos de falhas e de avaliação num mínimo (Gryna, 1998). Para Cabo (2019, p. 29), estes custos “compreendem tanto os investimentos como os dispêndios que têm o objetivo

de evitar a formação de unidades e componentes defeituosos, bem como a prestação de serviços não satisfatórios”.

Exemplos destes custos são as revisões dos novos produtos, o planeamento da qualidade, avaliações à capacidade dos processos, melhoria da qualidade dos projetos, formação e treino, entre outros (Campanella, 1999).

2. **Custos de avaliação:** São custos incorridos para determinar o grau de conformidade perante os requisitos da qualidade (Gryna, 1998). Podem ainda ser definidos como custos associados com a mensuração, avaliação e auditoria aos produtos ou serviços para assegurar que cumprem todos os requisitos (Campanella, 1999). Para Dale (2003), estes custos cobrem uma grande variedade das atividades das empresas, mas a maioria prende-se com inspeções internas e teste de atividades.

Esta categoria de custos inclui ainda inspeções e testes no início e fim das atividades, auditorias aos produtos, processos e serviços, bem como calibrações necessárias ao bom desempenho (Campanella, 1999).

3. **Custos de falhas internas:** Custos de falhas englobam qualquer tipo de custo resultante da não conformidade perante os requisitos e/ou necessidades dos clientes (Campanella, 1999). Mais especificamente, os custos de falhas internas ocorrem antes da entrega ou envio do produto (Campanella, 1999). Encontram-se também incluídas perdas em processos evitáveis e ineficiências que ocorrem mesmo quando os requisitos são cumpridos (Gryna, 1998). É de notar que estes custos desapareceriam se não existissem deficiências encontradas (Gryna, 1998).

São exemplos válidos os custos de refazer, reinspecionar e retestar (Campanella, 1999).

4. **Custos de falhas externas:** Os custos de falhas externas estão associados a deficiências encontradas depois de o produto ser enviado e entregue ao consumidor (Gryna, 1998). Estes custos também não existiriam se a produção fosse perfeita (Gryna, 1998).

São exemplos os custos de processamento das reclamações dos clientes, retomas, reclamações de garantia e perdas de oportunidades de venda (Campanella, 1999; Gryna, 1998).

A soma dos quatro tipos de custos acima mencionados forma o CTQ que representa a diferença entre o custo atual do produto ou serviço e o custo do produto se não existissem

falhas ou defeitos na sua produção (Campanella, 1999). É fundamental mensurar os CQ, pois à medida que as falhas são detetadas através de ações de avaliação e reclamações de clientes, são examinadas as suas causas e eliminadas através de ações corretivas (Campanella, 1999). Outro aspeto importante é a decisão de mensurar e alocar os custos num determinado departamento ou em toda a empresa, pois pode levar a ações contrárias ao pretendido globalmente (Dale, 2003). Relevante ainda é compreender que é necessário gerir a qualidade em toda a empresa por forma a manter uma vantagem competitiva, mas grandes porções de custos de qualidade não são mensurados pelos sistemas de gestão pois não existe preparação técnica (Campanella, 1999).

2.2.4 Controlo dos custos de qualidade

Controlar os CQ revela-se uma tarefa tão importante como categorizá-los ou quantificá-los. Com este aspeto em mente, o reporte dos CQ à administração, não só aumenta a capacidade de planeamento, controlo e tomada de decisão (Durmaz & Sevil, 2012), como também promove um maior controlo destes custos. Apesar do reporte dos CQ não ser ainda considerado uma atividade de caráter ordinário dentro das empresas, deve ser incluído nos relatórios e contas de modo a alcançarem um maior impacto nos *stakeholders* (Dale, 2003).

O reporte de CQ como medida de os controlar tem como principal finalidade mostrar oportunidade para poupar custos e aumentar lucros (Dale, 2003). Um programa de qualidade que contabilizasse os seus custos deveria, assim, ser parte integral de qualquer melhoria dentro da empresa (Campanella, 1999).

Outra forma de medir e controlar os CQ prende-se com a utilização do modelo ABC. Neste modelo, existem duas fases essenciais onde o controlo dos custos deve estar focado nos *cost-drivers* (Cabo, 2019). Enquanto a primeira fase aloca os recursos às respetivas atividades, a segunda direciona-os para os objetos de custeio (Cabo, 2019). Portanto, e de acordo com o mesmo autor, o controlo dos CQ através deste modelo possibilita a identificação das atividades consumidoras de recursos, bem como os custos inerentes em cada atividade, sendo que o controlo deve focar-se nas atividades que não têm valor, nas tendências existentes dos custos de falhas e nas metas definidas pela administração.

Falar em controlo dos CQ é falar também em controlo da qualidade em si. Para Lopes e Capricho (2007, p. 134), “a qualidade final dos produtos e/ou serviços depende, em grande

medida, dum eficaz controlo de resultados, o que só será possível se o Controlo de Qualidade for bem implementado e funcionar de forma integrada em toda a empresa”. Posto isto, Ishikawa (1995, *cit in* Lopes & Capricho, 2007)¹³, elabora algumas diretrizes que os gestores devem ter em conta na implementação do controlo de qualidade, tais como:

1. O controlo da qualidade não deve ter apenas como objetivo o cumprimento de padrões e especificações nacionais e internacionais para atender aos requisitos dos clientes;
2. A empresa deve criar um sistema que permita estudar permanentemente as opiniões e requisitos dos consumidores;
3. O conceito de qualidade e controlo de qualidade não se deve cingir apenas ao produto e/ou serviço, mas a toda a empresa;
4. Não se deverá falar de alta qualidade de certo produto se o seu preço estiver elevado, pois o controlo de qualidade deve ter sempre em consideração o controlo dos custos.

Mensurar os CQ pode ser parte integrante do processo de tomada de decisão (Durmaz & Sevil, 2012). Apesar do reporte dos CQ ainda não ser aceite como uma atividade normal de reporte dentro das empresas (Dale, 2003), a informação pode ser usada para monitorizar desempenhos, identificar prioridades para melhorias internas e definir metas de redução de custos (Durmaz & Sevil, 2012). Para além de que, ao serem reportados custos, tornam as decisões dos gestores mais fáceis e objetivas, pois os custos são a base de qualquer decisão empresarial (Dale, 2003).

2.2.5 Importância da mensuração e controlo dos CQ

Com a constante mudança e crescente globalização no mercado de serviços, obter uma vantagem competitiva face aos concorrentes revela-se um dos objetivos mais importantes de qualquer gestão (Zardo, Baum & Gientorski, 1999). Para empresas focadas em alcançar uma

¹³ Ishikawa, K. (1995). *What is Total Quality Control* (6ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.

vantagem competitiva, a liderança em custos é uma opção com sucesso garantido. No entanto, para liderar um mercado ou um segmento, o controlo sobre a qualidade e os custos necessita de um controlo apertado por parte da gestão.

Posto isto, é notória a importância que os CQ representam para a gestão. Para Crosby (1979, *cit in* Capricho & Lopes, 2007)¹⁴, um dos aspetos importantes no que toca à qualidade, é que as empresas operem com a máxima de que a prevenção tem como propósito a ausência de defeitos nos produtos e/ou serviços. A filosofia que cada empresa deve reger-se para o alcance da qualidade tem quatro princípios, que segundo Crosby (1979, *cit in* Capricho & Lopes, 2007)¹⁵ são os seguintes:

1. A qualidade é definida como o cumprimento da conformidade perante os requisitos;
2. A qualidade é alcançada através da prevenção e não da avaliação;
3. O desempenho referente à qualidade rege-se pela filosofia de zero defeitos e não por um nível aceitável de qualidade;
4. A qualidade é medida pelo valor das não-conformidades.

Ora, conclui-se que a medição, a mensuração e controlo da qualidade e, por conseguinte, dos seus custos, torna-se uma atividade imprescindível para os gestores. Há, por isso, uma acrescida importância relacionada com o controlo dos CQ. Para Teixeira Quirós (1992), a compreensão dos custos de qualidade deve ser o primeiro passo para o estabelecimento de um sistema de controlo de qualidade com o objetivo de alcançar uma GQT. Quando projetado e implementado corretamente, um sistema de controlo de qualidade pode ser considerado uma mais-valia, pois tem a capacidade de fornecer informações sobre deficiências e outras falhas, alertar e sensibilizar para mudanças internas, bem como apoiar na tomada de decisões (Cabo, 2019). A relação entre os CQ e a melhoria de processos encontra-se presente na Figura 2.5.

¹⁴ Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

¹⁵ Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

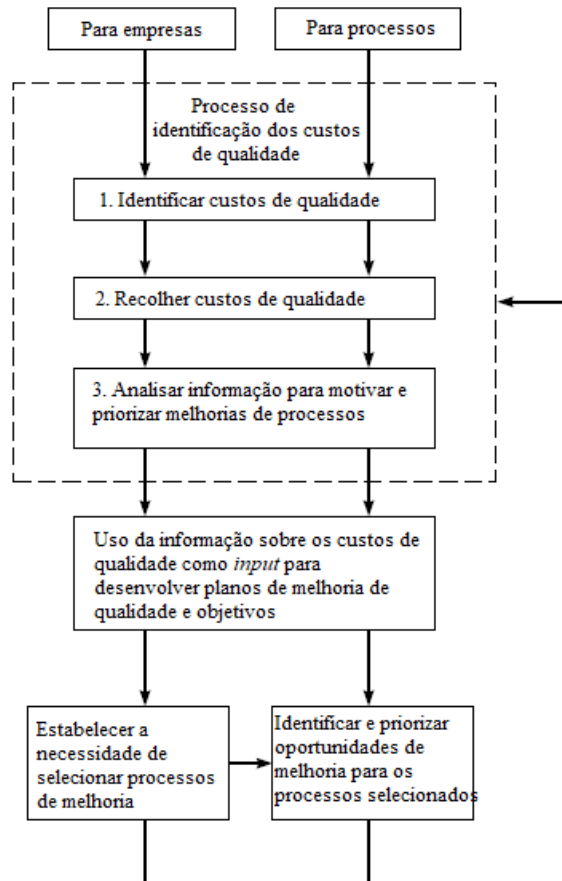


Figura 2.5 - Custo da qualidade e melhoria de processos.

Fonte: Adaptado de AT&T (1990, p.16, *cit in* Gryna, 1998)¹⁶.

Assim, Texeira Quirós (1992) descreve nove afirmações sobre a importância dos CQ, sendo elas:

1. **Demonstrar o princípio básico onde se defende a medida dos CQ:** Este princípio teve a sua origem no Japão e consiste na assunção de que, com o aumento da qualidade, os custos relacionados diminuem (Texeira Quirós, 1992).

¹⁶ AT&T, (1990). *AT&T Cost of Quality Guidelines. Document 500-746*. Indianapolis: AT&T's Customer Information Center.

Também Crosby (1979, *cit in* Capricho & Lopes, 2007)¹⁷ defende esta tese, ao dizer que a qualidade não tem custos, mas que é sim, uma autêntica geradora de utilidades. A produtividade representa uma grande porção deste sistema, pois permite ajudar a definir melhores objetivos, melhores processos e responsabilidades incutidas a cada fase de produção (Cabo, 2019);

2. **A qualidade pode ser um processo mensurável e controlável:** É de fácil compreensão que a mensuração dos CQ é a primeira etapa para o seu controlo (Texeira Quirós, 1992). Neste caso, Shah e Mandal (1999), ao implementarem programas de CQ, demonstraram evidências de que os custos mais difíceis de mensurar são os custos de falhas externas, sendo que um dos grandes problemas se prende com o facto dos sistemas de contabilidade não estarem preparados para incorporar tais custos. No entanto, Zardo *et al.* (1999) argumentam que os CQ são sempre controláveis, desde que acompanhados por uma consistente prevenção e avaliação;
3. **Identificar as melhores oportunidades para ações corretivas e medidas para progredir ao eliminar todas as ações mal sucedidas:** Um sistema de gestão dos CQ deve ser uma ferramenta útil na tomada de decisão aos níveis mais elevados da empresa, uma vez que as informações divulgadas pelas demonstrações financeiras não fornecem dados sobre a qualidade, os seus custos, e quais as atividades que funcionam de melhor forma (Texeira Quirós, 1992; Cabo, 2019). Este aspeto torna-se importante para uma revisão ordinária dos SGQ e dos sistemas de custos de qualidade associados (Texeira Quirós, 1992). É essencial avaliar a eficácia e eficiência do SGQ implementado, sendo um aspeto fulcral a facilidade com que a gestão deteta problemas e responsabilidades (Texeira Quirós, 1992);
4. **Facilitar uma unidade de medida para a mudança de novas tecnologias:** Todas as empresas lutam e remetem os seus esforços para estruturar, definir e empregar eficientemente os seus recursos, de modo a reduzir desperdícios e criar vantagens competitivas (Texeira Quirós, 1992). Com a evolução galopante das novas tecnologias, programas que ajudem a tomar decisões de forma mais rápida e justa são candidatas à mudança (Texeira Quirós, 1992);

¹⁷ Crosby, P. (1979). *Quality is Free*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

5. **Aumentar a relação custo-benefício das empresas:** Para Texeira Quirós (1992), a utilidade da informação sobre os CQ e a relação custo-benefício é devida à demonstração do local onde a empresa mais gastou na melhoria de processos. Ainda para o mesmo autor, a implementação de um sistema de custos de qualidade antecipa o ponto de encontro entre o custo total e as vendas, facto este que acontece devido a três fatores: (1) aumento dos custos fixos com a implementação do sistema; (2) diminuição dos custos variáveis através da redução de reparações; e (3) aumento do volume de negócios como resultado do aumento da qualidade dos produtos;
6. **Um sistema que mensure CQ proporciona mais informação sobre a qualidade à gestão da empresa:** Numa perspetiva de um sistema de controlo, os atuais sistemas contabilísticos divulgam informação reduzida aos departamentos de qualidade para ajudar na melhoria de processos e avaliar o custo dos defeitos e da má-qualidade (Texeira Quirós, 1992). Anteriormente, os sistemas contabilísticos alocavam os custos com base em indicadores chave, sendo necessária uma mudança para que estes sistemas conseguissem incorporar a qualidade nos seus custos, de modo a existir um maior controlo (Zardo *et al.*, 1999). Apenas esta evolução na tecnologia permite às empresas um maior controlo dos seus processos;
7. **Os CQ alinham a qualidade com os objetivos das empresas:** Um sistema de controlo da qualidade, em teoria, deve conduzir ao desenvolvimento de técnicas de medição de desempenho da empresa nas áreas fulcrais, sendo exemplo a satisfação dos clientes, avaliação dos produtos e/ou serviços, e o desenrolar de processos afetos à redução de custos (Texeira Quirós, 1992; Cabo, 2019). É necessário assegurar que os objetivos da qualidade estejam alinhados com os objetivos das empresas, desde a base ao topo da hierarquia (Texeira Quirós, 1992);
8. **Comprometer a gestão a adotar processos de melhoria da qualidade:** Este princípio, para Texeira Quirós (1992) pode ser conseguido através de: (1) nível de satisfação dos clientes; (2) criação de uma cultura organizacional que reconheça a qualidade como uma filosofia a seguir; e (3) aumento do profissionalismo do departamento de qualidade e a sua relação com a gestão de topo.
9. **Incentivar a melhoria do desempenho dos colaboradores ao alertar para o custo dos seus erros:** Neste aspeto, todos os trabalhadores devem ter consciência e assumir

o papel de consumidor de modo a fornecerem informações entre o cliente e fornecedor (Texeira Quirós, 1992).

2.2.6 Impacto nos resultados operacionais

A capacidade das empresas garantirem receitas é influenciada fortemente pela macroeconomia e pelos hábitos culturais que cada economia possui no seu meio envolvente (Juran, 1998). A gestão da qualidade propõe, assim, a melhoria de qualidade dos produtos e/ou serviços como base para uma sustentável vantagem competitiva, tendo sempre como último objetivo a redução dos custos e o aumento dos lucros (Jaju, Mohanty & Lakhe, 2009). Cada vez que se torna necessário refazer o trabalho, o CQ aumenta, o que não ajuda as empresas na procura da maximização dos lucros (James & Luke, 2014).

Para Juran (1998), a qualidade pode afetar as finanças das empresas de duas formas:

1. **O efeito da qualidade nos custos:** Neste caso, o termo qualidade refere-se à ausência de erros e falhas que podem ser ligados à administração, fábrica, entre outros. Mais qualidade significa menos erros e menos falhas. No entanto, são necessários esforços para reduzir tais números, sendo que a recompensa final tende a ser a redução dos custos;
2. **O efeito da qualidade nas receitas:** Aqui, qualidade refere-se às características do produto que respondem às necessidades dos clientes. Tais características tornam o produto vendável e apetecível, dando satisfação aos consumidores. Neste caso, mais qualidade significa melhores e/ou mais características e funcionalidades do produto que, por sua vez, aumenta a satisfação dos consumidores e as suas vendas.

De acordo com Ganhão (2001, *cit in* Lopes & Capricho, 2007, p. 140)¹⁸, “a maioria dos custos da qualidade resultam da execução incorreta das atividades e tarefas nas diferentes fases de cada processo e têm grande impacto nos resultados das organizações na sua produtividade e competitividade”. Nesta direção encontra-se também Dale (2003), ao referir que grande parte dos CQ são parte de ineficiências do processo de fabrico, tais como o excesso de

¹⁸ Ganhão, F. (2001). *Custos da Qualidade*. Caparica: IPQ.

material, excesso de papel e formulários, bem como de arranques de produção. Para este autor, estes custos, muitas das vezes, não passam pela gestão como CQ, mas sim como custos do normal funcionamento da empresa.

Os CQ são uma parte pouco visível nas empresas, chegando a serem considerados de menor importância, uma vez que resultam da soma de grandes quantidades de pequenos custos (Capricho & Lopes, 2007). Muitos destes custos não são visíveis, sendo por isso chamados “custos de qualidade ocultos”. São CQ intangíveis, de grande dificuldade de medição (Campanella, 1999), mas que para Dale (2003) podem assumir duas formas: (1) devido a ineficiências incorporados no processo de fabrico ou nos sistemas; e (2) atividades que se encontram relacionadas com a qualidade, mas que não se encontram sinalizadas como tais. Estes custos encontram-se demonstrados na Figura 2.6.

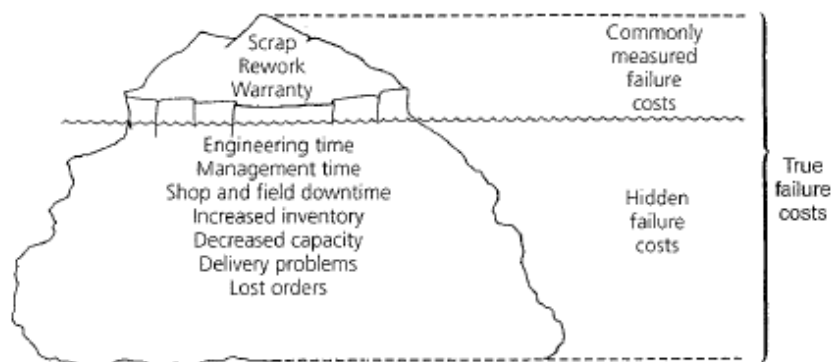


Figura 2.6 - Custos de qualidade ocultos e o seu efeito de multiplicação.

Fonte: Campanella, 1999.

Uma empresa que trabalhe no limiar da produtividade tende a utilizar os seus recursos de forma racional, significando isto que as suas perdas são reduzidas (Cabo, 2019). Existe, por isso, uma relação direta entre desperdícios, custos e lucros, onde a redução de desperdícios conduz a uma redução de custos que, por sua vez, leva a um aumento dos lucros (Capricho & Lopes, 2007). Na opinião de Capricho e Lopes (2007, p. 142),

para produzir com qualidade, controlar o produto e/ou serviço, melhorar a sua *performance*, identificar e corrigir atempadamente a não conformidade, há que suportar os custos desse processo, através de um sistema de prevenção e avaliação de falhas. Muitos destes custos da qualidade, quando devidamente planeados, são fáceis de

controlar e podem ser incorporados nos custos do «pacote». Os custos da não qualidade são, porém, na sua maioria, não planeados, dificilmente controláveis e não são susceptíveis de incorporação nos custos dos produtos e/ou serviços.

No que toca aos CQ, importa mencionar que existem duas óticas: a ótica do consumidor e a ótica das empresas. É importante perceber que os consumidores estão dispostos a pagar pela qualidade, uma vez que está impingido na sua mente que o preço mede a qualidade (Juran, 1998). Aparentemente existe a crença de que o preço de um produto será tanto maior quanto maior for a sua qualidade, mas é necessário entender qual a percepção do consumidor relativamente à qualidade e ao preço (Juran, 1998). Assim, para o mesmo autor, a qualidade é interpretada como todos os fatores incluídos que vão para além das funcionalidades do produto, enquanto o preço é perceptível como o valor e o que é pago pelas funcionalidades adicionais.

Posto isto, é perceptível que um menor nível de qualidade possa trazer grandes perdas para as empresas, bem como para os consumidores que também sofrem consequências (Saju *et al.*, 2009). Exemplos de CQ que afetam gravemente consumidores e empresas são as reclamações e garantias, ambos custos de falha externa (Campanella, 1999). Reclamações e condições de garantia que não são corretamente analisadas e corrigidas podem levar à perda de confiança nas empresas e ao dispersar de consumidores, perdendo assim a lealdade eventualmente conquistada (Juran, 1998).

Como referido anteriormente, os CQ nas contas das empresas podem ser categorizados em custos de falhas internas, falhas externas, custos de prevenção e custos de avaliação (Campanella, 1999). Estes custos, se não incorporados nos sistemas de contabilidade, podem ser bastante difíceis de contabilizar, sendo por isso mostrada uma versão síntese na Figura 2.7 de como estes custos podem afetar a conta de resultados operacionais.

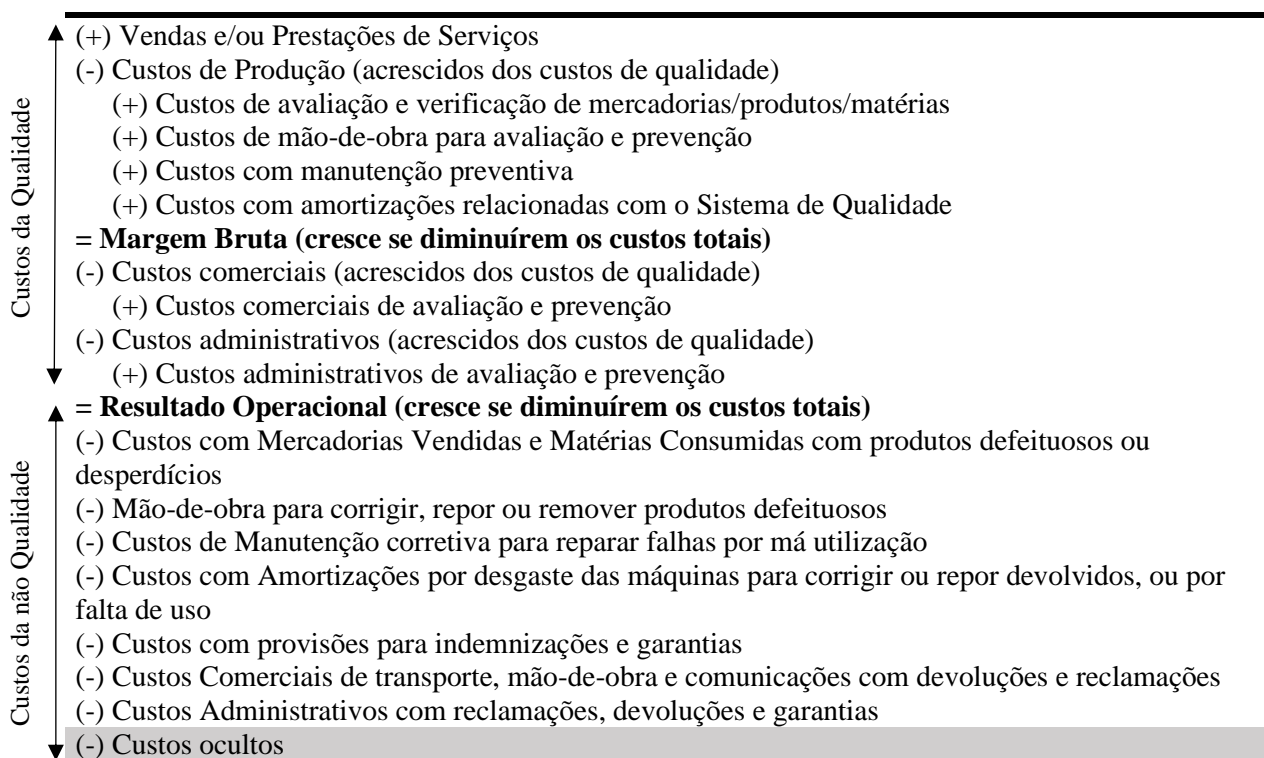


Figura 2.7 - Impacto dos CQ nos Resultados Operacionais.

Fonte: Adaptado de Capricho e Lopes (2007).

Da Figura 2.6 é possível retirar várias conclusões, sendo uma delas a seguinte: existe uma diversidade exageradamente grande de erros que podem afetar o resultado das empresas. Neste aspeto, tudo aponta para que um sistema de custos de qualidade ajude a reduzir os CQ e a aumentar o fluxo de informação para a gestão, permitindo uma melhoria contínua dos processos de fabrico (Zardo *et al.*, 1999). Note-se que, apesar de importantes, a implementação e utilização destes sistemas por parte das empresas falha (Gryna, 1998). Para o autor, os defeitos não podem ser corrigidos através de ações de prevenção, uma vez que não resolve o problema no seu todo. A resolução de problemas deve ser tida em conta processo a processo (Gryna, 1998).

Apesar da má-qualidade e dos erros prejudicarem os resultados das empresas, é importante perceber que o contrário é igualmente válido: a qualidade e a melhoria contínua são sinais positivos, apoiados sistematicamente pelo aumento de vendas e da confiança do consumidor. A premissa anterior é demonstrada por diversos estudos. Jaju *et al.* (2009) demonstraram que os CQ não devem ser vistos como um problema com uma única solução, mas sim que

existe bastante espaço para melhorias de qualidade. Sower, Quarles e Broussard (2007) encontraram evidências de que os CQ diminuem à medida que os SGQ das empresas amadurecem, sendo também importante tomar nota de que muitas das empresas não controlam os seus CQ.

Por fim, mas não menos importante, é necessária especial atenção para o estudo de Rust, Zahorik e Keiningham (1995) que desenvolveram um indicador financeiro de medição do Retorno da Qualidade (RQ). Para Rust *et al.* (1995), o RQ é caracterizado assumindo os seguintes aspetos:

1. A qualidade é um investimento;
2. Os esforços para alcançar a qualidade devem estar presentes na contabilidade;
3. É possível gastar demasiado na qualidade;
4. Nem todos os gastos em qualidade são igualmente válidos.

A pressuposição de que a qualidade é um investimento é uma tentativa de colocar a melhoria da qualidade na mesma base que os restantes investimentos (Rust *et al.*, 1995). Isto porque “a aposta na qualidade torna as empresas mais saudáveis, melhora a sua imagem e competitividade, [...] o que acaba por resultar em maior preferência por parte do consumidor, mais vendas e mais lucro” (Capricho & Lopes, 2007, p. 142). A Figura 2.8 demonstra um modelo de melhoria de qualidade de serviços e a sua relação com a rentabilidade.

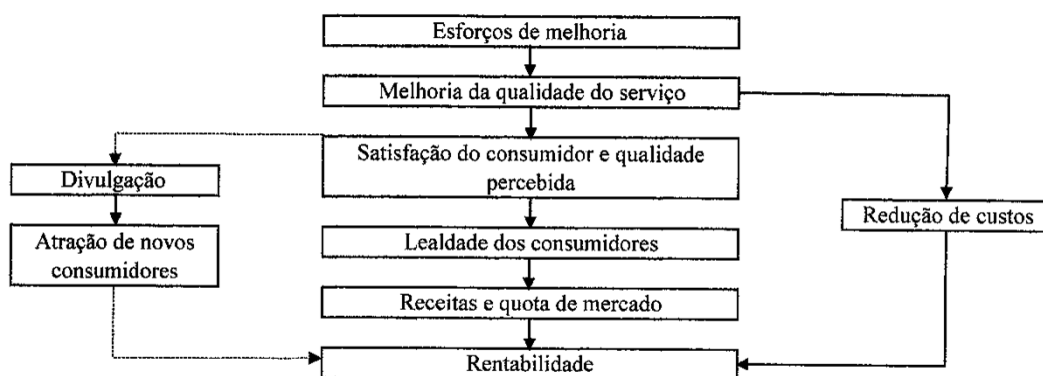


Figura 2.8 - Modelo da melhoria da qualidade de serviço e rentabilidade.

Fonte: Adaptado de Rust *et al.* (1995).

O RQ pode revelar onde os recursos para melhoria de qualidade devem ser gastos e qual o nível ótimo de gastos (Rust *et al.*, 1995). Apesar de pouco utilizado, o RQ utiliza informações deveras fundamentais para a percepção da qualidade dos produtos, tais como a satisfação dos clientes, a competitividade do mercado, testes de mercado e a ajuda da gestão das empresas (Rust *et al.*, 1995).

Para concluir, a informação essencial a reter prende-se com a importância e impacto que os CQ podem ter nos resultados das empresas, tanto positiva como negativamente. É certo que diversos estudos comprovam uma relação direta entre a categorização, mensuração e controlo dos CQ, e um efeito positivo nos resultados operacionais (Rust *et al.*, 1995; Zardo *et al.*, 1999; Sower *et al.*, 2007; Jaju *et al.*, 2009; James & Luke, 2014), mas torna-se fácil desmaterializar esses custos com a crença de que são custos do normal funcionamento de uma organização (Dale, 2003). Para que isso não aconteça, apenas com a implementação de um sistema de custos de qualidade, juntamente com um controlo apertado dos processos e intensiva formação de operacionais, se consegue aumentar a qualidade e tudo o que lhe vem associado.

2.3 Certificação da qualidade

2.3.1 A ISO 9001:2015

Em qualquer fase da vida de uma empresa, a certificação relativa à qualidade é sempre uma opção a tomar no caminho para alcançar uma vantagem competitiva. Para isso, a ISO 9000 para SGQ é promovida como um meio de aumentar o desempenho das organizações e um meio de assegurar a sua sobrevivência (Beck & Walgenbach, 2009).

Da necessidade de harmonizar e facilitar o comércio global nasce a ISO (APCER, 2015). A ISO é uma organização sem fins lucrativos, com sede em Genebra, Suíça, e fundada a 23 de fevereiro de 1947 (APCER, 2015). Atualmente, encontra-se presente em 165 países, tendo emitido mais de 23 mil normas (ISO, 2021). O processo de desenvolvimento e acreditação de normas da ISO é realizado por diversos Comitês Técnicos, sendo que são publicadas normas internacionais numa vasta variedade de tópicos, mas sempre tendo por base um consenso internacional entre grupos de peritos nomeados (APCER, 2015).

A APCER (2015, p. 25) afirma que

[a] acreditação proporciona uma medida adicional de confiança em como o organismo de certificação realiza as suas auditorias dos sistemas de gestão em conformidade com princípios internacionalmente aceites que abrangem imparcialidade, capacitação, integridade, competência e rigor.

Não são também exceção todas as normas da família ISO 9000. Para Texeira Quirós, Almaça e Justino (2013), estas normas – ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004 – são referências para a implementação de SGQ, uma vez que representam um consenso internacional sobre as boas práticas de gestão com o objetivo de assegurar que os produtos estão de acordo com as necessidades dos consumidores, nunca deixando para trás o foco na melhoria contínua. Ainda para Cabo (2019, p. 17), as normas “[...] têm vindo a ganhar uma altíssima aceitação pela confiança que transparecem e, sobretudo, por passarem a imagem de que uma organização tem a capacidade de atender aos requisitos dos clientes e legais que lhe são impostos”.

Para Tsiotras e Gotzamani (1996, *cit in* Texeira Quirós *et al.*, 2013)¹⁹, são quatro as principais razões que levam as empresas a certificarem-se e a implementarem um SGQ:

1. Melhorar a imagem e reputação da empresa globalmente;
2. Reconhecer a procura internacionalmente e a pressão do mercado;
3. Facilitar e simplificar procedimentos entre a empresa e os seus consumidores;
4. Aumentar a produtividade e o controlo interno através de SGQ já implementados.

É possível, assim, dividir os benefícios da certificação em internos e externos. De acordo com Casadesús e Giménez (2000), os benefícios internos prendem-se essencialmente com a melhoria da definição dos procedimentos laborais, da definição das responsabilidades e obrigações dos trabalhadores, no aumento da confiança na qualidade, num maior envolvimento laboral e numa melhoria nas orientações de trabalho, promovendo um menor nível de improvisação.

¹⁹ Tsiotras, G.; Gotzamani, K. (1996). ISO 9000 as an entry key to TQM: The case of Greek industry. *International Journal of Quality*, 13(4).

Já os benefícios externos, para os mesmos autores, são mais substanciais no que toca à redução dos erros e defeitos nos processos de fabrico, bem como na gestão de ordens de trabalho e na confiança depositada nas mesmas.

Também importante é a compreensão dos benefícios apontados pela ISO 9001 que podem levar futuros gestores a ingressar pela via da certificação. Esses benefícios encontram-se presentes na Figura 2.9.

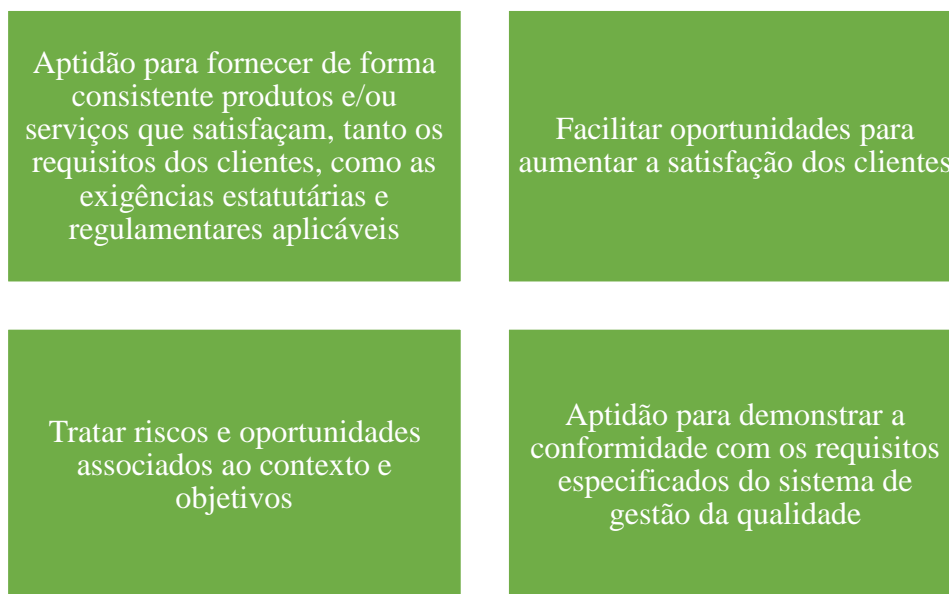


Figura 2.9 - Benefícios de implementação da ISO 9001.

Fonte: Adaptado de Instituto Português da Qualidade, 2015.

A ISO 9001 rege-se por sete princípios distintos, mas que, quando interligados, ajudam a implementação de um SGQ. De acordo com a APCER (2015), os sete princípios da GQ são os seguintes:

1. **Foco no cliente:** O foco principal da GQ prende-se com a satisfação dos requisitos impostos pelos clientes e no esforço em exceder as suas expectativas;
2. **Liderança:** São os líderes que estabelecem, em qualquer nível, união no propósito e direção, criando também condições para que todos se comprometam a atingir objetivos dentro da empresa;

3. **Comprometimento das pessoas:** Em ordem de melhorar a capacidade de criar e proporcionar valor, é imprescindível que a empresa tenha pessoas competentes, empenhadas e habilitadas;
4. **Abordagem por processos:** Torna-se mais fácil e eficaz atingir resultados consistentes e previsíveis quando todas as atividades são compreendidas e geridas como processos interligados dentro de um sistema coerente;
5. **Melhoria:** Uma empresa com sucesso deve estar permanentemente focada na melhoria;
6. **Tomada de decisões com base em evidências:** Todas as decisões que são tomadas com base em factos e não improvisadas, são mais suscetíveis de produzir resultados desejados;
7. **Gestão de relacionamentos:** Para um sucesso duradouro, as empresas gerem as suas relações com todas as partes interessadas, tais como fornecedores.

Esta norma constitui uma referência de excelência para a implementação de um SGQ, independentemente do tipo de empresa, dimensão ou setor de atividade (Cabo, 2019). Por essa razão, e apesar da primeira norma ISO 9001 ter sido publicada em 1987 (Cabo, 2019), tem sofrido sucessivas revisões e alterações, mantendo sempre os princípios pela qual se rege (APCER, 2015). Para Pires (2016), o foco principal da sua revisão em 2015 situa-se na conformidade do produto e na satisfação das necessidades dos clientes, tendo sido ainda introduzidos alguns reforços para que o SGQ os atingisse.

Assim, introduziram-se novos conceitos e melhorias, das quais se destacam:

- **Contexto da organização:** A ISO 9001:2015 requer que as organizações determinem o contexto específico do setor onde operam de modo a assegurarem que o SGQ é adequado (APCER, 2015). Ainda para Pires (2016), este conceito cria uma ligação lógica entre a necessidade do SGQ se alinhar com o planeamento e estratégias impostas pelas organizações, com os recursos internos disponíveis e o desempenho dos processos;
- **Partes interessadas:** É um conceito que sublinha a necessidade de responder a requisitos e expectativas de outras entidades interessadas que interagem com a organização ao nível dos seus resultados (Pires, 2016). Exige-se às organizações que

pensem para além dos seus clientes, tendo em atenção os requisitos de outras partes interessadas tais como reguladores e parceiros de *join ventures* (APCER, 2015);

- **Abordagem por processos:** A ISO 9001:2015 dá uma especial atenção a este conceito, afirmando que “[a] Organização precisa de gerir os seus processos de maneira a alcançar os resultados desejados” (APCER, 2015, p. 30), ou seja, fornecendo produtos e serviços de forma consistente e em conformidade. Para Pires (2016), este conceito implica a definição e gestão permanente dos processos, de modo a obter resultados esperados e de acordo com os objetivos estabelecidos;
- **Pensamento baseado no risco:** Neste conceito, o risco é percecionado como o efeito da incerteza nos resultados esperados (Pires, 2016). Este foco sempre esteve presente na norma, levando as organizações a identificar os riscos e consequentes oportunidades associados à sua atividade, não esquecendo de identificar medidas para o reduzir (APCER, 2015). Todos os processos para o SGQ deverão ser conduzidos através do ciclo *Plan-Do-Check-Act* (demonstrado na Figura 2.10) de modo a prevenir resultados não desejados, sendo que é necessário um maior grau de controlo (APCER, 2015; Pires, 2016). Assim, o pensamento baseado no risco “significa considerar o risco qualitativamente e, dependendo do contexto da Organização, quantitativamente ao definir o rigor e grau de formalidade necessários para planear e controlar as atividades e processos individuais” (APCER, 2015, p. 30);
- **Foco no resultado:** A versão revista da ISO 9001 dá especial atenção à capacidade do SGQ cumprir tudo aquilo a que se propôs (APCER, 2015). A medida de eficácia é a confiança que a organização dá sobre a sua capacidade de, constantemente, fornecer produtos e serviços que vão de encontro aos requisitos propostos pelos consumidores (APCER, 2015);
- **Conhecimento organizacional:** É um novo conceito apresentado pela ISO 9001:2015, onde é dado particular significado à evolução técnica e científica que tem vindo a trazer impacto de forma relevante à inovação e competitividades, não esquecendo também a importância do conhecimento que é gerado dentro das próprias organizações, pois é trazedor de vantagens competitivas e diferenciadoras (Pires, 2016).

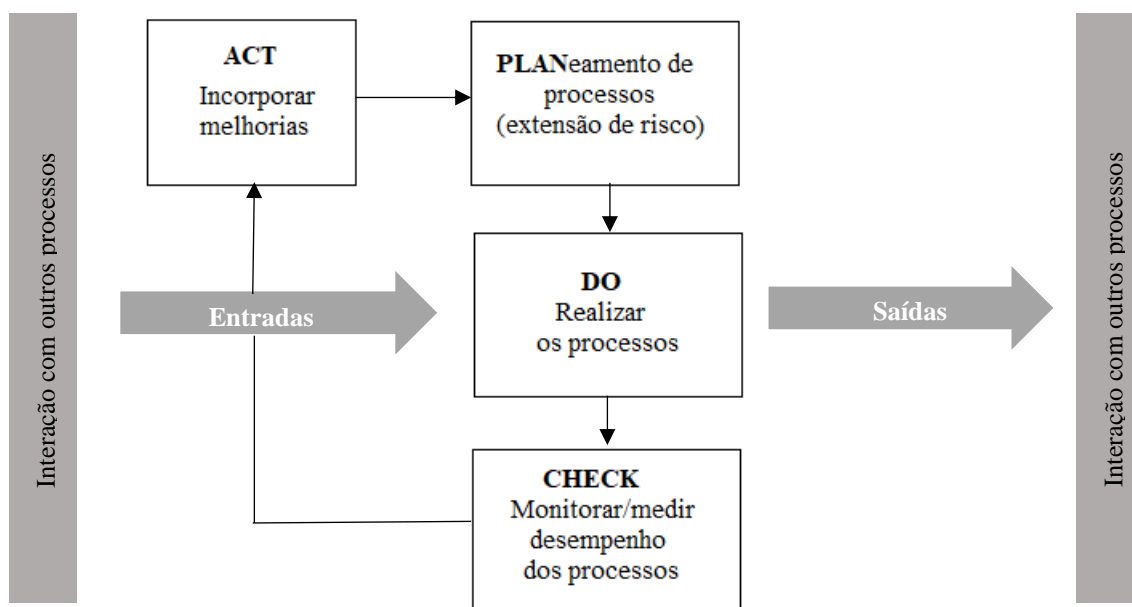


Figura 2.10 - Figura ilustrativa da metodologia *Plan-Do-Check-Act*.

Fonte: Pires, 2016.

Para concluir, é necessário lembrar que a ISO 9000 foca-se na melhoria dos processos das empresas, o que significa mais qualidade e eficiência (Benner & Veloso, 2008). Só depois de demonstrada a capacidade de mapear os processos associados com a qualidade, as empresas podem receber a certificação por parte da ISO 9000 (Benner & Veloso, 2008). Importante é também compreender que a certificação por parte da ISO 9000 pode ser usada como um meio para implementar a GQT (Antunes, Mucharreira, Justino & Texeira Quirós, 2020).

2.3.2 Relação entre qualidade, produtividade e competitividade

A qualidade, como descrito no ponto 2.1.1, sempre foi percebida uma preocupação presente nas empresas para cumprir as especificações impostas pelos consumidores (Gidey, Beshah & Kitaw, 2014). No entanto, rapidamente se percebeu que o aumento da qualidade tinha uma relação inversa com a produtividade, sendo necessário um aumento da produção que compensasse as perdas perdidas pelo aumento da qualidade (Gidey *et al.*, 2014). Neste

contexto, a produtividade pode ser definida como o rácio entre *outputs* e *inputs* (Mohanty, 1998).

Muitas empresas implementam práticas de gestão para alcançar melhores níveis de qualidade e produtividade, sendo então expectável que empresas que continuamente produzem produtos com qualidade, tenham integrado e implementado práticas de gestão da GQT (Kontoghiorghes, 2003). Também verdade é a ligação existente entre a implementação da norma ISO 9000 e o desempenho das organizações encontrada por Lakhali (2014) no seu estudo, encorajando assim os gestores a seguirem pela via da qualidade, da certificação e da implementação da GQT.

Com a rápida evolução da economia, grande parte das empresas líderes identificaram os custos, qualidade, flexibilidade e inovação como prioridades competitivas dos seus negócios (Mohanty, 1998). Na verdade, as definições de qualidade e produtividade partilham semelhantes características (Kontoghiorghes, 2003). Ainda para o mesmo autor, é clara a semelhança pois os dois termos focam-se nos *inputs* e *outputs*, sendo que a maior diferença se situa no facto da produtividade se focar na eficiência, enquanto a qualidade se foca no serviço e na satisfação do consumidor.

Enquanto a visão tradicional perceciona a qualidade e produtividade como um meio para obter o fim desejado (ou seja, o lucro), a visão emergente sustenta que a melhoria dos processos e dos *inputs* leva a uma maior ênfase no desenvolvimento dos indivíduos e organizações (Mohanty, 1998). Igualmente aqui a ISO 9000 revela a sua importância, ao apresentar um consenso internacional nas boas práticas de gestão, pretendendo assegurar o fornecimento de produtos de acordo com as necessidades dos clientes, focando-se sempre na melhoria contínua dos processos (Antunes *et al.*, 2020).

Os princípios da GQ e da produtividade encontram-se presentes na maioria das empresas de forma a maximizar o lucro, sendo que a ênfase está na captação de uma maior quota de mercado, liderança de custos e diferenciação de produtos (Mohanty, 1998). Ambos se focam na redução de desperdícios e na melhoria contínua (Gidey *et al.*, 2014), pelo que uma melhoria leva a que as empresas criem um futuro melhor para si e para os seus colaboradores (Mohanty, 1998). Os fatores que afetam a qualidade e a produtividade encontram-se presentes na Figura 2.11.

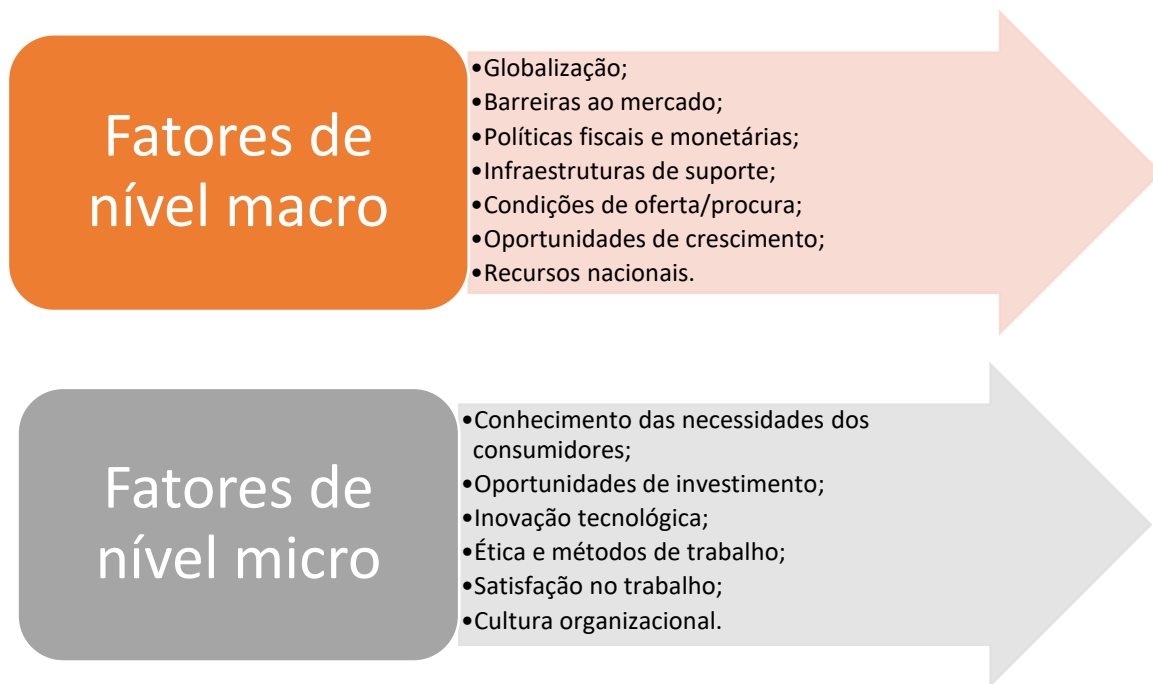


Figura 2.11 - Fatores que afetam a qualidade e produtividade.

Fonte: Adaptado de Mohanty, 1998.

O objetivo de melhoria da produtividade é a maximização da utilização dos recursos, sendo o objetivo final a minimização do custo total (Mohanty, 1998). É, no entanto, necessária alguma precaução com o entendimento do conceito de produtividade, pois não importa reduzir desperdícios e aumentar a eficiência, se as especificações do produto ou os estudos de mercado levam as empresas a produzirem produtos que não vão ao encontro das necessidades dos clientes (Pires, 2016). Neste caso, a eficiência pode ser alcançada sem a qualidade ser percebida pelos consumidores (Pires, 2016).

Convenhamos, nenhum destes aspectos é possível sem um desenvolvimento sustentável e uma preocupação com o ambiente em redor, isto porque também a preocupação e gestão ambiental são geradores de vantagem competitiva (Cabo, 2019), sendo tal demonstrado na Figura 2.12. Apenas uma empresa eco eficiente com os valores do ambiente social e natural pode ser detentora de uma vantagem competitiva (Cabo, 2019), “[...] podendo a ecoeficiência ser entendida como um alargamento do âmbito da qualidade, às questões ambientais” (Capricho & Lopes, 2007, p. 278). Também para Pires (2016) a competitividade começa a ganhar novas dimensões relacionadas com a sustentabilidade, independentemente

de ser entendida como o desempenho ambiental por parte da empresa, quer como a capacidade continuar a desenvolver e fornecer produtos e/ou serviços.

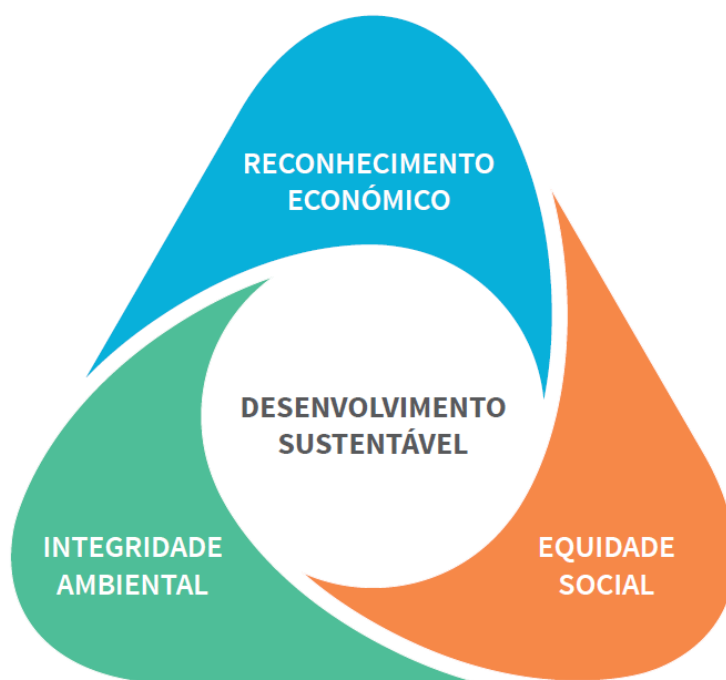


Figura 2.12 - Pilares do desenvolvimento sustentável.

Fonte: APCER, 2015.

Na opinião de Pires (2016), a competitividade irá sempre depender de um vasto conjunto de atributos, devendo ser salientados a necessidade de constante adaptação às mudanças na envolvente competitiva, o que obriga a mudanças profundas e constantes nas componentes da competitividade. É, então, perceptível que a vertente tecnológica assume um papel cada vez mais importante na produtividade e competitividade de uma empresa. A tecnologia é uma condição, muitas das vezes, essencial à competitividade, uma vez que permite ritmos mais elevados e fiáveis, permitindo ganhar vantagens competitivas (Pires, 2016).

Na opinião de Pires (2016, p. 266),

a competitividade não depende isoladamente da qualidade e/ou produtividade: Mesmo que um produto/serviço tenha as características que lhe permitam satisfazer as necessidades dos destinatários, outras condições adicionais têm de ser asseguradas, no sentido de ser competitivo, merecer a preferência dos compradores perante outros

concorrentes, nomeadamente o tempo/disponibilidade, o custo, as condições de pagamento, e os serviços associados.

Rew, Jung e Lovett (2020) argumentam que a gestão deve sempre procurar usar a tecnologia como fonte de aumento de produtividade e de satisfação dos consumidores. Esta utilização da tecnologia pode, por vezes, ser a chave para a inovação e conseqüente aumento da qualidade e produtividade (Rew *et al.*, 2020). Isto porque as atividades fulcrais no alcance da qualidade deslocam-se cada vez mais para fases anteriores ao fabrico e, principalmente, para a interface da empresa com o mercado, onde a tecnologia se revela importante no conhecimento do mercado, das necessidades dos consumidores e do preço que estão dispostos a pagar (Pires, 2016).

Ainda para Pires (2016, p. 282), “os benefícios obtidos através da qualidade podem ser tão altos como os que advêm da inovação técnica e tecnológica; se for possível adicioná-los, o seu impacte conjunto na competitividade é decisivo para o sucesso e o desenvolvimento sustentável”. Assim, no contexto atual da economia, as empresas deverão ser capazes de aproveitar todas as oportunidades que a GQ poderá oferecer quando auxiliada com um desenvolvimento sustentável (Cabo, 2019). Na opinião do mesmo autor, um empenho na preservação do ambiente aliado ao desenvolvimento social e tecnológico, condicionam as preferências dos consumidores positivamente.

2.4 Modelo *Activity-Based Costing*

2.4.1 Definição e aplicação

Com a crescente globalização a marcar grande parte do século XX, a procura por uma vantagem competitiva, ainda que mínima, tomou de assalto gestores e suas empresas. Independentemente da fase de fabrico, do processo ou do departamento, tornou-se obsessiva a procura pela melhoria e pela excelência. Um dos aspetos que se mostrou ser de extrema importância foi a alocação apropriada dos custos indiretos, uma vez que os custos diretos angariavam a maior fatia dos custos de produção e os custos indiretos eram imputados com base no volume de produção (Mata, Gonçalves & Brites, 2004). Torna-se necessária uma distinção entre os dois tipos de custos. Para Moreira (2015, p. 21),

os custos diretos são aqueles que são exclusivos, específicos de um determinado objeto de custo e como tal tratados (não arbitrários). Os custos indiretos, [...] são os que são comuns aos vários objetos de custo ou como tal tratados e, por isso, são sujeitos a (alguma) arbitrariedade.

Surge, então, a problemática da imputação dos custos indiretos de forma justa aos produtos, pois é fundamental para os gestores existir uma percepção detalhada dos mesmos na hora de fixar os preços de venda (Mata *et al.*, 2004). Para Drury (2018), são três as principais razões que levam à necessidade de implementar um sistema de apuramento de custos para fornecer informação na tomada de decisão, sendo elas:

1. Muitos custos indiretos de produção são relevantes para a tomada de decisão dos gestores;
2. Um sistema que forneça informação atempadamente e direcionada é necessário, de forma a identificar periodicamente produtos não rentáveis;
3. As decisões sobre os produtos não são independentes.

Aquando da análise dos custos de fabrico e posterior decisão sobre o preço de venda dos produtos, existe sempre o risco de apenas considerar como relevantes os custos que são diretamente atribuíveis aos produtos, ficando os custos indiretos classificados como não relevantes (Drury, 2018). Esta premissa, para o autor, é válida porque os custos diretos são transparentes e é possível observar claramente qual é o seu impacto no preço dos produtos, enquanto o mesmo não acontece com os custos indiretos.

Por a contabilidade incidir a sua análise sobre os custos diretos e deixar os custos indiretos para segundo plano (Mata *et al.*, 2004), nasceu a necessidade de criar um modelo que combatesse as deficiências e lacunas existentes nos métodos de custeio tradicionais (Cabo, 2019). Surge, assim, o modelo *Activity-Based Costing* pelas mãos de Cooper e Kaplan, na década de 80, como um guia para incentivar a gestão a tomar ações que se traduzem em maiores ganhos, ficando a década seguinte marcada pela desacreditação dos modelos de custeio tradicionais (Cooper & Kaplan, 1991; Drury, 2018).

Os sistemas de custeio podem variar consoante o tipo de custos que alocam aos objetos de custeio, sendo que tipicamente são classificados em três tipos (Drury, 2018):

1. Sistemas de custeio direto;
2. Sistemas de absorção tradicional;

3. Sistemas de custeio baseados em atividades.

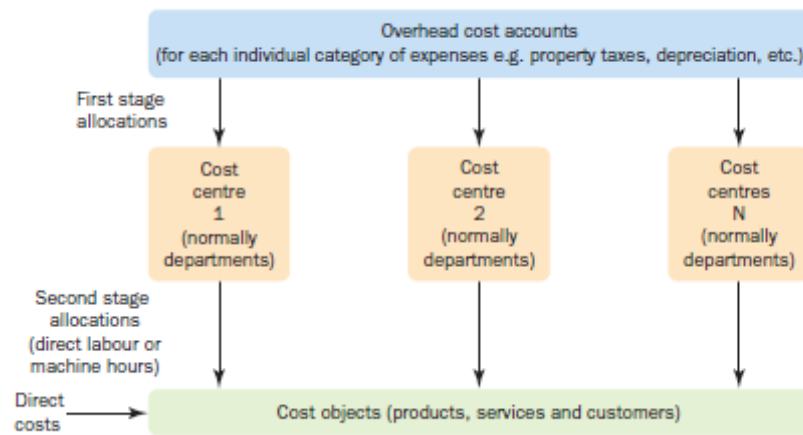
A alocação dos custos indiretos com base nas horas de mão de obra ou indicadores de quantidade tornaram-se cada vez menos precisos no apuramento do consumo de recursos pelos produtos (Themido, Arantes, Fernandes & Guedes, 2000). Para Jordan, Neves e Rodrigues (2008, *cit in* Moreira, 2015)²⁰, as diferenças entre o modelo ABC e os restantes modelos de apuramento de custos são várias, nomeadamente:

1. Nos remanescentes modelos de custeio, os custos indiretos são imputados ao produto com base num fator que gera custos diretos. Assim, os produtos que consomem mais de um determinado fator são os que suportam um maior volume de custo direto. Já no ABC, primeiramente identificam-se as atividades e os *cost-drivers*, o que permite identificar e quantificar o que cada produto consome de dada atividade, tornando o processo de alocação mais fiável;
2. O princípio da contribuição deve sobrepor-se ao princípio da absorção, querendo isto dizer que, na lógica do ABC, os recursos são consumidos pelas atividades que, por sua vez, são consumidas pelos produtos, enquanto nos modelos tradicionais, os produtos absorviam a totalidade dos custos;
3. O modelo ABC permite a distinção das atividades primárias e secundárias. Enquanto as primeiras são essenciais à produção e sucesso do negócio, as segundas apenas servem de auxílio e devem ser reduzidas ao máximo, uma vez que consomem tempo e recursos;
4. Nos restantes modelos, a principal preocupação prende-se com a elaboração de relatórios onde constem dados e rácios financeiros. No caso do ABC, é necessário que as atividades sejam medidas em termos económicos e qualitativos.

Resumidamente, a Figura 2.13 apresenta as principais diferenças entre os modelos tradicionais e o modelo ABC.

²⁰ Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2008). *O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (8ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

(a) Traditional costing systems



(b) Activity-based costing systems

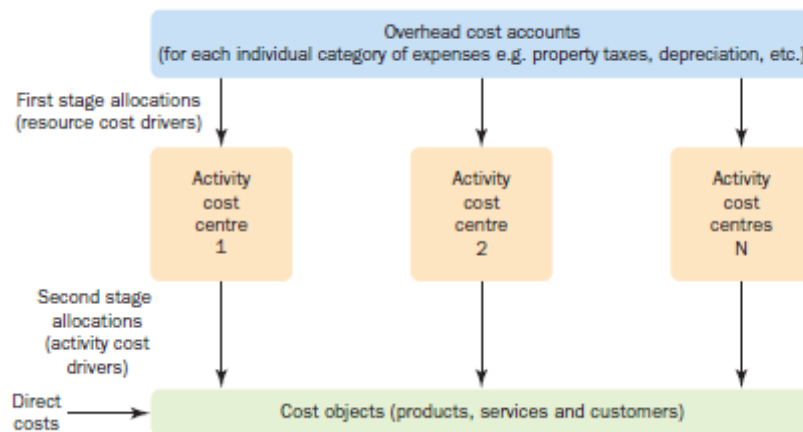


Figura 2.13 - Diferenças entre os sistemas de custeio tradicional e o método ABC.

Fonte: Drury, 2018, p. 50.

Existe ainda a problemática da distinção entre custos fixos e variáveis. Apesar da importância demonstrada da informação dos custos, académicos e profissionais não chegaram a um consenso sobre se os produtos devem ser mensurados através de custos fixos ou variáveis (Cooper & Kaplan, 1988). Uma das funções inerentes ao ABC relaciona-se com a capacidade de gerir os recursos e a sua utilização, ou seja, se os recursos são introduzidos *a priori* ou à medida que vão sendo utilizados (Cooper & Kaplan, 1992; Kaplan, 1994).

Assim, muitas empresas optaram por usar o método ABC em estudos de rentabilidade como forma de decisão sobre que produtos manter e descontinuar (Ness & Cucuzza, 1995). No entanto, o ABC pode projetar muito mais do que se pensa, pois deixa de ser

exclusivamente um método de apuramento de custos de produção, para passar a ser um método de controlo da gestão (Ness & Cucuzza, 1995; Canha, 2007). Importa, então, perceber as especificações deste modelo.

No entender de Mata *et al.* (2004), o desenvolvimento e aplicação do modelo ABC rege-se pelos seguintes princípios:

- Identificação de atividades executadas por cada departamento da empresa que representam os seus *cost-drivers*;
- Quantificação das mesmas atividades de forma a conhecer o seu custo unitário;
- Determinação de preços de transferência interna de forma correta nas operações entre empresa mãe e suas afiliadas;
- Definição de *cost-drivers* de forma a otimizar processos de fabrico e determinar atividades que possam destruir valor;
- Atribuição de preferência ao princípio da contribuição em deterioramento do princípio da absorção (Jordan *et al.*, 2008, *cit in* Moreira, 2015)²¹.

Para que se possa totalmente compreender as implicações da aplicação do método ABC, torna-se necessário conhecer algumas definições dos aspetos mais importantes (Themido *et al.*, 2000), sendo eles as atividades e os *cost-drivers*.

As atividades podem ser definidas como o conjunto de diferentes tarefas, eventos ou unidades de trabalho que causam o consumo de recursos (Drury, 2018). Já os *cost-drivers* são entendidos como o fator de imputação dos recursos a cada tarefa (Moreira, 2015).

Existe uma hierarquia no que concerne às atividades e aos custos que lhe são alocados, que é apresentada na Figura 2.14. Esta hierarquia fornece aos gestores de forma estruturada uma nova forma de relacionar as atividades e os recursos consumidos (Cooper & Kaplan, 1991). Neste caso, para os autores, a gestão tem uma necessidade profunda de distinguir custos do nível unitário e custos de suporte da administração.

²¹ Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2008). *O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (8ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Posto isto, para Drury (2018), as atividades são classificadas da seguinte forma:

- **Atividades ao nível unitário:** São realizadas cada vez que um produto ou serviço é produzido. Estes custos incluem mão de obra direta, custos de matérias primas e energia. Este tipo de atividades consome recursos na proporção do número de unidades produzidas;
- **Atividades ao nível do lote:** São realizadas sempre que um lote de produtos é produzido. Incluem a preparação de máquinas ou o processamento de novas ordens de compra, sendo que o custo da atividade varia consoante o número de lotes produzidos;
- **Atividades ao nível da linha de produto:** São efetuadas de modo a permitir a produção e venda de produtos ou serviços individuais. São considerados exemplos a manutenção e atualização das especificações dos produtos e o apoio técnico oferecido aos consumidores;
- **Atividades de sustentação do negócio:** São desenvolvidas para sustentar a atividade secundária da empresa. Incluem os colaboradores administrativos e são incorridos custos para suportar a empresa como um todo.

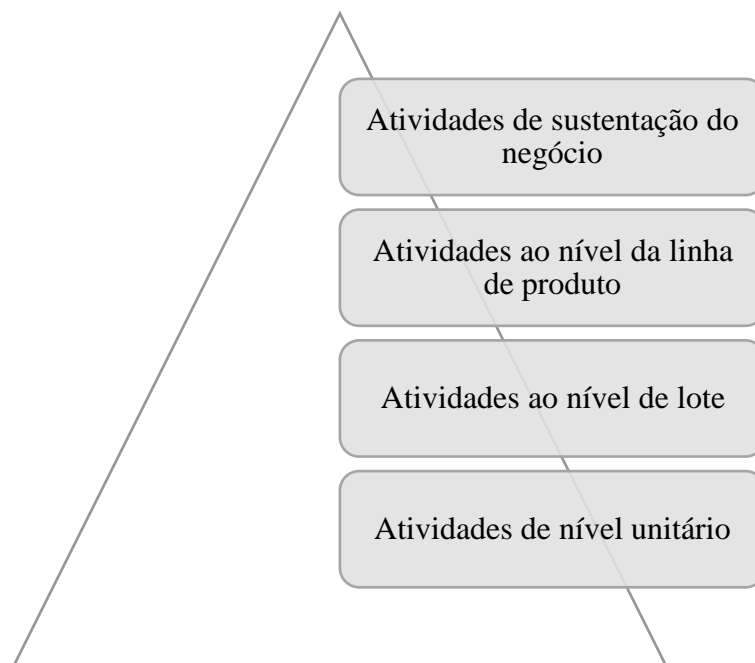


Figura 2.14 - Hierarquia de atividades.

Fonte: Adaptado de Cooper e Kaplan (1991).

Também os *cost-drivers* podem ser divididos entre *cost-drivers* de recursos e atividades, consoante a fase do modelo onde estão presentes. Para Moreira (2015), os *cost-drivers* de recursos estão presentes na primeira fase do modelo ABC e podem ser definidos como a unidade de medida de utilização de determinados recursos em diferentes atividades. Já os *cost-drivers* de atividades encontram-se presentes na segunda fase do ABC e traduzem o grau de utilização de cada atividade pelos objetos de custo (Moreira, 2015).

A implementação correta do ABC deve ser feita em quatro fases (Drury, 2018):

- 1. Identificação das atividades principais e secundárias que têm lugar dentro da empresa:** São consideradas atividades o conjunto de diferentes tarefas, eventos ou unidades de trabalho que causam consumo de recursos;
- 2. Identificação dos custos das atividades principais:** Depois de serem identificados os custos dos recursos consumidos pelas atividades, é necessário alocá-los a atividades específicas. O objetivo é determinar o valor despendido pela empresa em cada atividade, sendo que muitos dos recursos são diretamente atribuíveis a atividades específicas, enquanto outros são indiretos e partilhados por várias atividades;
- 3. Determinação de um *cost-driver* para cada atividade:** De forma a alocar os custos de cada atividade aos produtos, é necessário escolher um *cost-driver* para cada atividade. Existem vários fatores a ter em conta na escolha deste indicador, sendo necessária especial atenção para a explicação e apropriação em função de cada atividade, e a fácil mensuração;
- 4. Alocação dos custos das atividades aos objetos de custo de acordo com a utilização de cada atividade:** É a última fase. Envolve a alocação dos custos aos produtos, ou seja, o *cost-driver* deve ser mensurável no sentido de permitir a sua identificação com os produtos individuais.

O ABC pode ser usado pela gestão para analisar vários aspetos da operação das empresas (Cooper & Kaplan, 1991). É possível comparar lucros provenientes de vários setores da empresa, indo dos consumidores, às linhas de produtos, passando pelas marcas (Cooper & Kaplan, 1991).

Torna-se imprescindível conhecer quais os usos dados ao método ABC e a razão pela qual se encontrou implementado em tantas empresas. Assim, para Cooper e Kaplan (1992):

- 1. Preço e *mix* de produtos:** Algumas empresas usam o ABC como base de informação para rever preços de venda para que as receitas sejam superiores aos custos dos recursos usados para produzir os produtos. A estratégia do preço faz parte de um conjunto vasto de ações levadas a cabo pela gestão como forma de aumentar os lucros através de mudanças nos produtos e no seu *mix*;
- 2. Consumo de recursos:** Para além do preço, o *mix* de produtos e do consumidor altera-se, o que afeta diretamente os lucros através das alterações das margens recebidas entre as receitas recebidas e o consumo de recursos. O modelo ABC tem a possibilidade de ajudar os estores a reduzir o consumo de recursos, mantendo as receitas constantes;
- 3. Número de vezes que a atividade é realizada:** Os gestores podem tomar ações adicionais para reduzir o número de vezes que uma atividade é realizada, especialmente as atividades de suporte. Vários exemplos podem ser dados, desde o *marketing*, à intervenção de engenheiros para melhorarem o *design* do produto;
- 4. Aumento de eficiência das atividades realizadas:** Há um conjunto vasto de ações que podem ser tomadas para aumentar a eficiência das atividades. Este aumento de eficiência pressupõe que o mesmo número de atividades deve ser realizado com menos recursos consumidos;
- 5. Aumento de lucros:** Através de uma combinação de redução do número de vezes que uma atividade é realizada e o aumento da eficiência das restantes atividades, é possível manter a produção constante e, conseqüentemente, as receitas enquanto a procura por recursos indiretos e de suporte baixa.

Por último, importa referir que, apesar do sucesso aparente do ABC, a sua taxa de aplicação tem decrescido com o argumento de que consome demasiado tempo, sendo também dispendioso ao nível da sua implementação e posterior manutenção (Kaplan & Anderson, 2004). Surge, por isso, o *Time-Driven Activity-Based Costing* (TDABC). Neste método, em vez de alocar os custos dos recursos primeiro às atividades e só depois aos produtos, é sugerido que a gestão estime a quantidade de recursos consumida por cada transação (Kaplan & Anderson, 2004). Posteriormente, é determinado o tempo de realização de cada unidade da atividade, podendo ser estimado pela gestão ou obtido através de questionários elaborados aos colaboradores (Kaplan & Anderson, 2004; Drury, 2018). A penúltima etapa prende-se com o cálculo dos *cost-drivers*, que pode ser realizado multiplicando as duas variáveis acima

referidas (Kaplan & Anderson, 2004). Por fim, é efetuada uma análise e reporte dos custos obtidos, uma vez que o TDABC possibilita o reporte por parte da gestão numa base sistemática, onde são visualizados o custo de cada atividade e o tempo despendido (Kaplan & Anderson, 2004).

2.4.2 Vantagens e desvantagens

Tal como qualquer outro modelo de custeio, o ABC apresenta vantagens e desvantagens na sua utilização. No que respeita a vantagens, apresentam-se as seguintes:

- O ABC evidencia para a gestão o local onde a sua ação irá ter mais impacto nos resultados (Cooper & Kaplan, 1991). Neste caso, para os autores, as ações deverão ser em duas situações, sendo a primeira na remarcação dos preços e a segunda na procura pela redução de consumo dos recursos;
- Resolve um problema trazido pelos sistemas de custeio tradicional que se prende com o cálculo dos custos de produção e alocação dos custos indiretos (Căpușneanu & Martinescu, 2010);
- Como parte integrante da contabilidade, o ABC disponibiliza uma visão de processos e atividades que são do principal interesse da empresa no que toca à competitividade ao revelarem oportunidades estratégicas de melhor gestão e redução do consumo de custos (Filho & Amaral, 1998);
- Permite uma desmistificação e ilustração da hierarquia de análise da rentabilidade, promovendo uma tomada de decisão mais acertada (Drury, 2018);
- Gera informação mais detalhada e rigorosa sobre os custos incorridos na produção, permitindo uma melhoria da tomada de decisão e uma maior transparência (Moreira, 2015; Filho & Amaral, 1998);
- Permite a desagregação dos custos pelas várias atividades e departamentos, uma vez que muitos dos custos são transversais a vários departamentos (Moreira, 2015). Permite ainda que os custos se relacionem diretamente com novos objetos de custos de interesse, tais como os clientes (Moreira, 2015);
- Inova os critérios de divisão dos custos, principalmente os custos indiretos que são percecionados como de difícil repartição (Filho & Amaral, 1998);

- Permite o auxílio na tomada de decisões, principalmente no que diz respeito ao *mix* de produtos existente na empresa e na definição de novos investimentos (Moreira, 2015).

No que toca às desvantagens, apesar de menores, são tidas mais em conta pelas empresas na decisão de implementar o sistema, nomeadamente:

- Apesar da implementação do método, muitas das decisões importantes tomadas pela empresa não têm qualquer suporte no ABC (Filho & Amaral, 1998);
- Existe uma grande dificuldade de controlo e listagem das atividades em empresas de grande dimensão (Filho & Amaral, 1998);
- O ABC torna-se dispendioso e moroso de implementar (Drury, 2018);
- Para além de financeira e temporal, uma das maiores dificuldades é educar os colaboradores (Ness & Cucuzza, 1995). É necessário que os colaboradores aceitem todos os princípios impostos pelo ABC, pelo que deve existir um procedimento de implementação elaborado com imensa cautela e que tenha em conta a cultura e as idiosincrasias da empresa (Ness & Cucuzza, 1995);
- O ABC possui limitações dentro das etapas de produção, uma vez que fornece o custo das atividades e do produto, mas não dos seus componentes (Filho & Amaral, 1998).

Por fim, salienta-se a importância que o ABC demonstrou no desenvolvimento de outros métodos de custeio, bem como no desenvolvimento de empresas. De acordo com Cabo (2019, p. 54),

é ainda importante salientar que o ABC atua como uma ferramenta de apoio à melhoria do controlo e da gestão dos custos, pois facilita a identificação dos recursos não necessários e das atividades não rentáveis. Desta forma, o ABC encarrega-se de fornecer aos gestores uma visão clara dos elementos dos custos necessários ao custeio dos processos, possibilitando a sua otimização e racionalização [...].

Com a globalização dos mercados e das empresas, é perceptível a razão que leva as empresas a procurarem novos métodos de custeio e novas vantagens competitivas (Filho & Amaral, 1998). Sem essa procura constante, grande parte das empresas lutariam pela sobrevivência que, sem a ajuda destes métodos de custeio inovadores, se tornaria uma impossibilidade.

2.5 Modelo *Activity-Based Quality Costs*

2.5.1 Definição e especificações

O modelo ABQC foi desenvolvido na década de 90 pelas mãos do professor Joaquín Texeira Quirós como forma de suprimir as carências existentes nos sistemas de custos tradicionais, uma vez que faltavam aspetos fundamentais para ajudar a alcançar uma melhor tomada de decisão, tanto ao nível estratégico como operacional (Texeira Quirós, 1992). Desde a sua publicação, novos modelos de medição de custos, de rendimentos e de gestão foram desenvolvidos, mas o modelo ABQC nunca obteve a sustentação prática que lhe é imposta (Texeira Quirós, Salmoral & Justino, 2016).

Entre o modelo ABC e ABQC, a principal diferença encontra-se na adição de um estágio na alocação dos custos, sendo possível agrupar as atividades corretivas, de prevenção e produção relacionadas com qualidade, permitindo destacar a informação e facilitar a tomada de decisão (Texeira Quirós *et al.*, 2016). O ABQC facilita a comunicação entre os responsáveis dos vários departamentos e dos vários responsáveis pelas atividades, o que permite moldar a capacidade de pensamento e atuação dos colaboradores em assuntos relacionados com a qualidade (Texeira Quirós, 1992).

É, por isso, que ao analisar as alocações dos recursos e custos através de uma relação de causa-efeito, o ABQC consegue identificar ineficiências e atividades desnecessárias (Texeira Quirós *et al.*, 2016). Para os autores, o objeto de custo do modelo ABQC é o CTQ referente a uma organização, o que permite conhecer informação sobre a qualidade de uma forma sistematizada e com dados consistentes e contabilísticos. Como especificidade do ABC, o modelo ABQC pode ser representado como se ilustra na Figura 2.15.

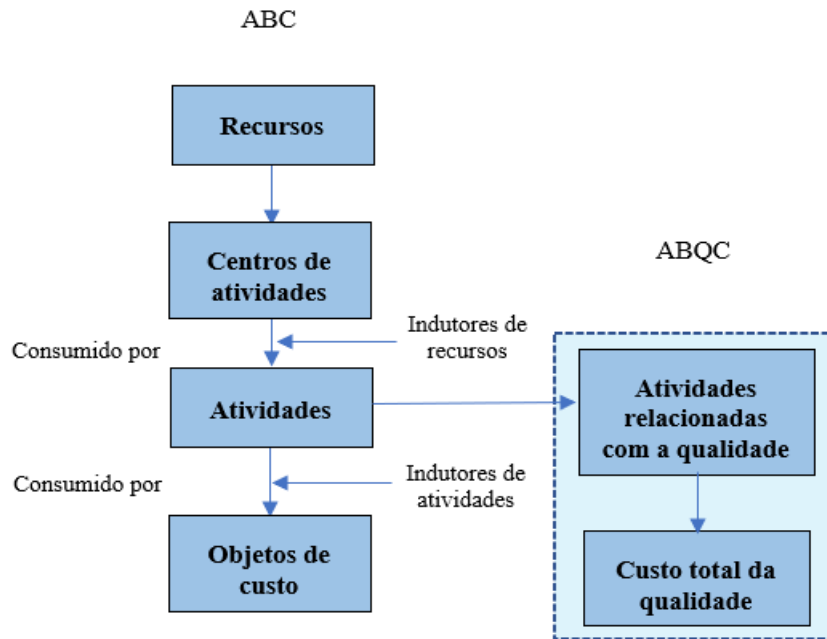


Figura 2.15 - Modelo ABQC como particularidade do modelo ABC.

Fonte: Adaptado de Texeira Quirós *et al*, (2016).

Não importa perceber apenas as diferenças entre o modelo ABQC e o modelo ABC. Para a correta compreensão do ABQC, é necessária uma comparação com os modelos de custeio tradicional. Assim, para Texeira Quirós (1992), as diferenças são:

1. **Um custo da qualidade baixo não significa mais benefícios:** Os sistemas de custeio tradicionais preocupam-se, maioritariamente, com a redução dos custos de desconformidades como forma de reduzir os CQ. Esta visão está errada, porque um custo de qualidade menor não está sempre relacionado com uma gestão eficaz. Ao centrar-se nas atividades, o ABQC possui a capacidade de evitar que erros e problemas sejam introduzidos nos produtos;
2. **O custo de qualidade mínimo não obriga a um custo mínimo de produção:** Os modelos tradicionais focam-se, principalmente, nos processos de produção. O modelo ABQC não tem como objetivo final alcançar o custo mínimo de produção, uma vez que será a consequência da aplicação do modelo;

3. **Os custos de erros cometidos são um elemento visível dos problemas que causam falhas na qualidade:** Os modelos que primeiramente foram implementados pelas empresas para medir e controlar, baseados inteiramente no processo produtivo, não tinham em consideração as perdas causadas pela má qualidade. Com o ABQC, é possível prevenir e acautelar a ocorrência destes custos por forma a não existirem problemas no processo produtivo;
4. **Nos custos de prevenção devem incluir-se os custos de pesquisa de mercado, bem como as perdas causadas pelo facto de o produto não ir de encontro às necessidades dos clientes:** Os custos descritos não eram considerados nos sistemas de custeio tradicional por serem de difícil mensuração, acabando por não integrar a categoria de custos de prevenção. O ABQC leva em conta estes custos, integrando-os nos custos de prevenção ao analisar, anteriormente, as necessidades dos consumidores e a procura do mercado;

O modelo ABQC reconhece que os CQ devem ser medidos em função da utilização e consumo das atividades relacionadas com a qualidade, partindo de uma análise profunda às mesmas e apontando quais deverão ser eliminadas ou reduzidas (Texeira Quirós, 1992; Texeira Quirós *et al.*, 2016). O modelo apresenta também uma proposta para as medidas a tomar na área financeira e operacional (Texeira Quirós, 1992). Para o autor, as atividades de prevenção, e o planeamento e as decisões operacionais são elementos-chave para maximizar a qualidade, sempre com o objetivo de alcançar a melhoria contínua e uma vantagem competitiva.

Importa referir que o modelo ABQC traz grandes vantagens com a sua implementação ao proporcionar decisões estratégicas relevantes, que na opinião de Texeira Quirós (1992) são as seguintes: (1) melhorar, aumentar ou descontinuar um produto; (2) aumentar, diminuir ou renegociar com clientes e fornecedores; (3) gerir as expectativas dos consumidores; e (4) desenhar produtos e/ou serviços com a intenção de maximizar a satisfação do consumidor. Assim, com o modelo ABQC direcionado para a qualidade, é possível contribuir com diretrizes para a tomada de decisão operacional e, conseqüentemente, uma melhoria contínua e redução de custos (Texeira Quirós, 1992). A representação gráfica do ABQC aquando da sua publicação em 1992 encontra-se presente na Figura 2.16.

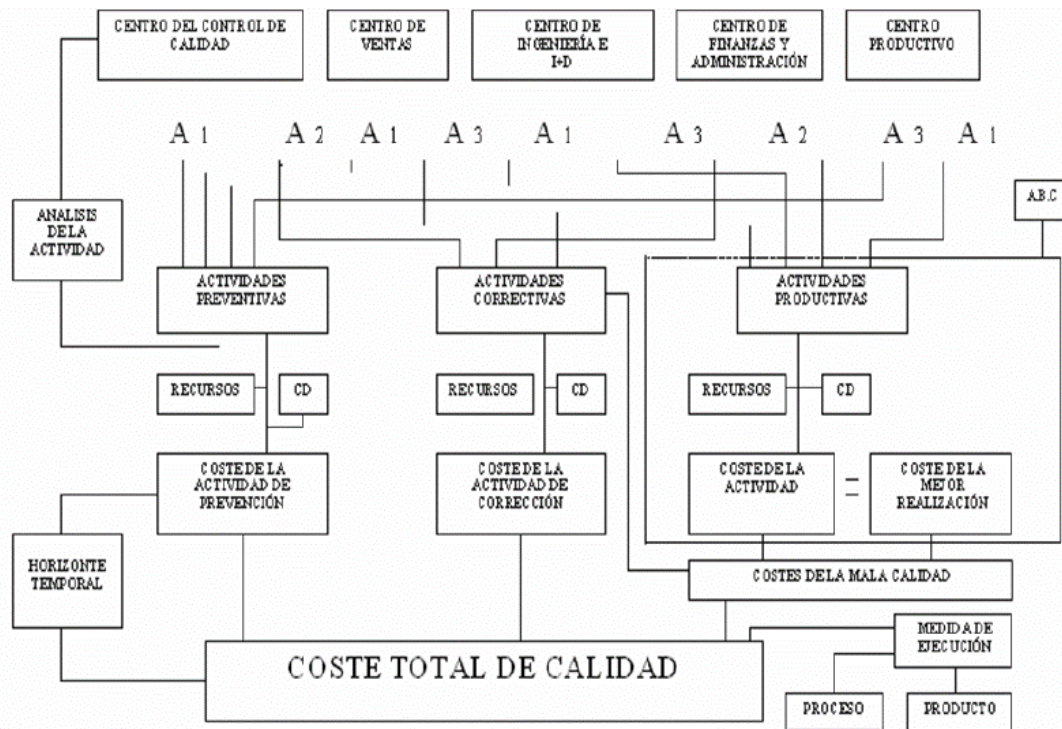


Figura 2.16 - Representação gráfica do modelo ABQC.

Fonte: Teixeira Quirós *et al*, (2016).

Posto isto, torna-se imperativo a existência de uma diretriz teórica das diferentes etapas de implementação do modelo ABQC original. Uma correta implementação do modelo ABQC tem em conta diversos aspetos – cada um detalhado posteriormente – sendo eles para Teixeira Quirós (1992):

1. Análise das atividades;
2. Categorização das mesmas;
3. Cálculo do custo das atividades;
4. Determinação de um horizonte temporal para a análise;
5. Cálculo do CTQ;
6. Determinação de medidas de execução através da análise dos CQ;
7. Avaliação como forma de tomada de decisões sobre projetos a melhorar.

1. Análise das atividades

Para Texeira Quirós (1992), todos os custos indiretos consumidos nos diversos departamentos estão relacionados com as atividades que os originaram. Assim, para o autor, o primeiro passo prende-se com a listagem de todas as atividades distintas desenvolvidas em cada centro de responsabilidade. Este passo assemelha-se bastante à etapa do modelo ABC (Texeira Quirós, 1992; Mata *et al.*, 2004; Drury, 2018). No caso particular do ABQC, as empresas são divididas em diversos centros de responsabilidade, tais como o centro de controlo de qualidade, centro de vendas, centro de investigação e desenvolvimento, administrativo e de produção (Texeira Quirós, 1992). Esta divisão pode ser observada na figura anteriormente disposta.

Importa referir que, segundo Texeira Quirós (1992), a análise de todas as atividades é necessária porque nem todas as atividades relacionadas com a qualidade se desenvolvem no centro de controlo de atividade. A referida análise deve ser funcional, uma vez que é necessária para agrupar as atividades relacionadas com a qualidade, o que permitirá analisar os aspetos da qualidade agregadamente, de forma a permitir determinar as atividades que são comuns aos vários centros (Texeira Quirós, 1992).

De acordo com Texeira Quirós (1992), é necessário ter em conta vários aspetos na análise de uma atividade, nomeadamente:

- O nível de detalhe não deve ser muito exaustivo, uma vez que torna todo o projeto mais complexo. No entanto, não deve ser também demasiado simplista com a consequência da perda de detalhes importantes;
- A determinação das etapas do cálculo deve centrar-se nas atividades que fornecem fatores chave para o processo;
- Por o modelo ser baseado em atividades, é requerido pela melhoria das mesmas que sejam separadas em tarefas, operações e elementos.

Por fim, é elaborado um mapa de atividades com os seus *inputs*, *outputs* e tarefas necessárias no desenvolvimento das atividades, não esquecendo as medidas e custos de realização (Texeira Quirós, 1992). Para o autor, é fundamental a ajuda da gestão da listagem de tarefas, pois são os verdadeiros conhecedores do negócio, da empresa e das atividades.

2. Categorização das atividades

Como explicitado anteriormente, nem todas as atividades se podem encontrar divididas por vários departamentos, acontecendo muitas das vezes encontrar a mesma atividade em diversos centros (Texeira Quirós, 1992). Assim, Texeira Quirós (1992) tomando como base Beheiry, em 1991, categorizou as atividades relacionadas com a qualidade em três grandes grupos: (1) atividades preventivas; (2) atividades corretivas; e (3) atividades produtivas.

De acordo com Texeira Quirós (1992) e Texeira Quirós *et al.* (2016), a definição dos três tipos de atividades pode ser dada da seguinte forma:

- **Atividades de prevenção:** São atividades necessárias para assegurar que o processo de produção ocorre com normalidade e que conduz ao alinhamento das necessidades dos clientes. Encontram-se desenhadas especificamente para evitar falhas e desvios nos produtos. Possuem características fundamentais, destacando-se: (1) são atividades de valor acrescentado, onde a sua realização aumenta o prestígio e valor do produto para o consumidor; e (2) são atividades diretoras, tanto perante as atividades de correção como de toda a empresa. Este tipo de atividades desenvolve-se tanto ao nível do lote, como do processo e planificação, sendo que são independentes do volume de produção. Com a implementação do modelo ABQC, passa a ser mais fácil introduzir planificações e desenhos para efeitos de determinação de estratégias competitivas, sendo a qualidade o elemento chave do processo;
- **Atividades de correção:** Estas atividades têm como particularidade o facto de não acrescentarem valor, uma vez que se centram exclusivamente na deteção do erro e na sua possível correção. São todas as atividades que se realizam para evitar que ocorram erros em todos os departamentos, bem como as indispensáveis para evitar que se volte a repetir. Inicialmente, um volume elevado de custos de inspeção era considerado o ideal para evitar que ocorressem falhas. No entanto, a premissa não é verdadeira, porque um aumento destes custos não promove um aumento do valor no produto. O modelo ABQC, ao analisar estas atividades, permite realçar atividades duplicadas, redundantes e sem valor numa ótica financeira e não financeira para: (1) eliminar todos os desperdícios; (2) melhorar e simplificar as restantes atividades; e (3) eliminar as variações dos processos de produção. As atividades corretivas são

necessárias em doses moderadas, sendo sempre um complemento às atividades preventivas;

- **Atividades de produção:** São abrangidas todas as atividades que servem de base ao funcionamento da empresa. Encontram-se incluídas no estudo do ABQC pelos seguintes motivos: (1) nem sempre se realizam ausentes de erros, o que originará atividades corretivas de forma a corrigi-los; e (2) quando não existe reporte de erros, a atividade não foi realizada da melhor forma possível. No caso das atividades produtivas, pode ser considerada uma subdivisão em: (1) atividades relacionadas com o *design* e desenvolvimento dos produtos, onde é necessária uma identificação clara e omissa de erros sobre as necessidades e requisitos dos consumidores, bem como a procura existente; (2) atividades relacionadas com o próprio processo de produção através do controlo e medição das falhas cometidas e da melhoria; e (3) atividades relacionadas com o *marketing* e o departamento comercial, pois deve ser cimentada a confiança e qualidades dos produtos, bem como a divulgação de novos produtos;

3. Cálculo dos custos das atividades

Após a categorização das atividades, é necessário proceder ao cálculo das mesmas. Para o fazer, torna-se indispensável estabelecer uma relação de causa-efeito entre o fator de produção e uma atividade específica (Texeira Quirós, 1992). Pode existir uma relação direta quando existe uma atividade que é consumidora de um único fator, mas quando não acontece, ou seja, quando um recurso é consumido por várias atividades, procede-se à determinação de um *cost-driver* à semelhança do que acontece no modelo ABC (Texeira Quirós, 1992).

De acordo com Texeira Quirós (1992), o modelo ABQC resolve os problemas existentes na hora de imputar os CQ, sendo tradicionalmente utilizada a mão de obra direta. Ainda para o autor, a possibilidade de utilizar *cost-drivers* na imputação dos custos permite uma seleção cuidadosa da informação a utilizar de forma a evitar distorções no valor final das atividades. Neste caso, é impraticável calcular o custo das atividades sem uma base de dados vasta de informação que permita escolher *cost-drivers* adequados ao cálculo requerido (Texeira Quirós, 1992).

4. Horizonte temporal

Segundo Texeira Quirós (1992), o horizonte temporal consiste na definição de um período em função das características partilhadas pelas atividades onde é possível comparar o nível de custos atual e passado, bem como projetar economicamente as mudanças realizadas nas atividades de prevenção. Se não for tido em conta nas análises efetuadas, existe o risco de incorrer em distorções no CTQ, sendo por isso importante destacar a duração das atividades para o controlo da qualidade, uma vez que existe interdependência de atividades em diversos períodos temporais (Texeira Quirós, 1992).

Na opinião de Texeira Quirós *et al.* (2016), existem três aspetos do elemento tempo merecedores de destaque na GQ:

1. O desfasamento existente entre o momento de realização de atividades de prevenção e os seus resultados;
2. A suscetibilidade do modelo ABQC ser uma ferramenta útil aplicada aos sistemas de contabilidade, com o objetivo de medir o impacto nos custos de decisões no médio e longo prazo;
3. O facto dos CQ possuírem uma condição relativa à sua medição. Neste caso, devem ser medidos atendendo ao nível de GQ existente nas empresas.

Persistem, assim, dois aspetos a ter em consideração na definição de um horizonte temporal. Em primeiro lugar, se não for sequer considerado na análise das atividades e da empresa, o CQ pode apresentar distorções e, conseqüentemente, originar tomadas de decisões baseadas em informações erradas (Texeira Quirós, 1992). Em segundo lugar, os custos de prevenção apresentam um impacto direto nos ganhos apresentados pelo modelo convencional (Texeira Quirós, 1992).

5. Determinação do CTQ

O objetivo final do modelo ABQC é o cálculo do CTQ. Este custo compreende a soma das três atividades anteriormente definidas: atividades preventivas, corretivas e produtivas (Texeira Quirós, 1992). Importa referir que estas atividades não se encontram centradas apenas no centro de qualidade, uma vez que a lista de atividades a incluir no processo de implementação do ABQC é vasta e abrangente ao ponto de alcançar todos os departamentos (Texeira Quirós, 1992).

A análise a efetuar para determinar os CQ deve ser funcional, o que pressupõe uma junção das atividades num fim único, a melhoria contínua (Texeira Quirós, 1992). Se por um lado é conhecido o custo das atividades posteriormente reclassificadas em atividades preventivas e corretivas, e por outro, os *cost-drivers* e os recursos consumidos, é possível calcular o custo unitário da atividade (Texeira Quirós, 1992). Segundo o autor, é este o valor que deve servir como base de comparação com os custos da má qualidade.

6. Determinação de medidas de execução através da análise dos custos da qualidade

A mensuração e controlo dos CQ leva em consideração os custos e a execução não financeira das atividades como desvios do seu melhor desempenho (Texeira Quirós, 1992). Neste sentido, e segundo o autor, como medida não financeira, a determinação dos CQ permite controlar os seguintes aspetos: (1) o grau de realização da tarefa; e (2) de que forma a flexibilização da tarefa teve impacto nas necessidades dos clientes.

Para Texeira Quirós (1992), o primeiro aspeto é de fácil resolução através de uma análise ao processo de realização de certa atividade, na medida em que permite reduzir os meios aplicados e, por conseguinte, os custos. Já o segundo aspeto pode ser posto de lado através da implementação do modelo ABQC, uma vez que permite entender a flexibilidade das atividades e as necessidades dos clientes (Texeira Quirós, 1992). Por isso, também importante é a capacidade de análise de atividades relacionadas com os custos de oportunidade e benefício que não foram obtidos pela má qualidade e perda de clientes (Texeira Quirós, 1992). Neste caso, de acordo com o autor, é prestada mais atenção às atividades que têm um impacto direto nos objetivos da empresa, sendo elas:

- Identificação das necessidades dos consumidores;
- Satisfação dos mesmos;
- Participação e colaboração dos colaboradores;
- Atividades isentas de erros.

7. Avaliação como forma de tomada de decisões sobre projetos a melhorar

Depois de determinadas as medidas de execução a aplicar, é necessário selecionar os projetos onde a sua execução tem um maior grau de necessidade. Torna-se imprescindível entender qual o novo projeto a selecionar uma vez determinado o tempo de realização de cada

atividade e o nível de execução da mesma (Texeira Quirós, 1992). Para o autor, o cálculo dos CQ com base nas atividades fornece informação necessária à gestão para determinar os CQ atualizados, pois uma vez eliminadas as atividades que não acrescentam valor e identificados corretamente os *cost-drivers*, é possível implementar projetos de melhoria contínua de qualidade.

Texeira Quirós (1992) acredita que o ABQC possui a capacidade de gerar informação sobre o processo de produção de forma que a melhoria contínua possa alcançar a qualidade total. Estas melhorias, juntamente com uma GQT, facilitam o seguimento das atividades como processos, sendo possível identificar mais facilmente a origem dos custos (Texeira Quirós, 1992). Assim, com uma devida atenção prestada aos indicadores e à fonte dos problemas, a gestão pode reconhecer os problemas dos projetos e a sua motivação, se da planificação ou execução dos mesmos (Texeira Quirós, 1992).

2.5.2 Atualização do modelo ABQC

O modelo ABQC, como referido anteriormente, foi apresentado a primeira vez em 1992. Evidentemente, na data da sua apresentação, o modelo apresentava-se como o mais atual possível, indo de acordo às políticas existentes. No entanto, é necessário evoluir e acrescentar valor ao modelo que, no caso em concreto, passa por acrescentar elementos em vez de alterar o planeamento inicial (Texeira Quirós *et al.*, 2016). De acordo com os autores, a problemática da mensuração dos CQ e da sua utilização como ferramenta de gestão mantém-se, sendo por isso necessária uma revisão ao modelo ABQC para que continue a responder a estas mesmas questões. A Figura 2.17 representa as alterações ao modelo.

Posto isto, Texeira Quirós *et al.* (2016) propõe as seguintes alterações ao modelo original:

1. Criação de uma categoria que compreenda as atividades de melhoria contínua programadas;
2. Criação de uma nova categoria que embargue as atividades de manutenção;
3. Categorização tendo em conta o horizonte temporal definido pelo ciclo de vida dos produtos e serviços;
4. Integração do modelo ABQC como ferramenta de gestão, apontado e apoiando os indicadores chave que observam a qualidade.

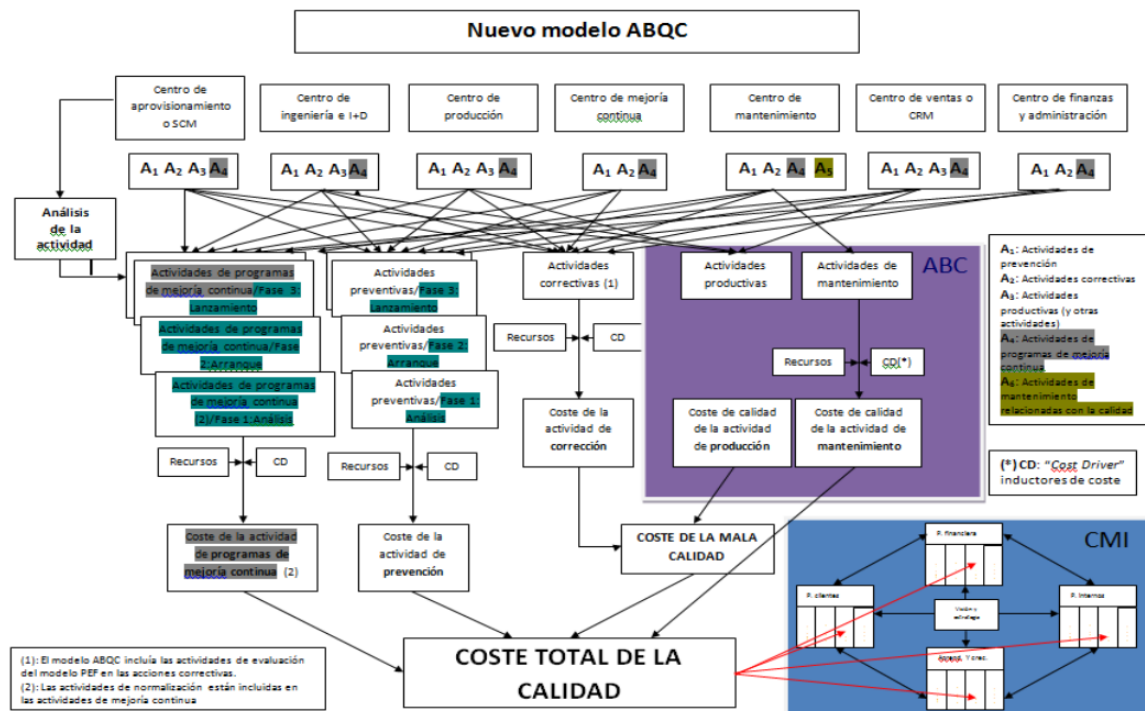


Figura 2.17 - Nova disposição gráfica do modelo ABQC.

Fonte: Teixeira Quirós *et al.* (2016).

Torna-se imperativo descrever mais detalhadamente as alterações apresentadas em 2016. Assim, segundo Teixeira Quirós *et al.* (2016):

- **Recurso e sua identificação:** Este primeiro passo consiste no reconhecimento dos recursos que vão ser consumidos, momento este gerador de custos. Aqui existe uma separação prévia dos recursos que não têm uma relação direta com a produção, sendo classificados como custos do período. Os recursos sobrantes são agrupados por centros de custos de modo a que só sejam consumidos mediante autorização do seu responsável;
- **Objetivos de gestão:** Todos os recursos consumidos devem ter um objetivo de gestão específico, que por sua vez estará relacionado com um nível superior de modo a alcançar objetivos estratégicos;
- **Centros de responsabilidade:** O modelo ABQC original considerava uma empresa dividida pelos seguintes departamentos:
 - a. Departamento de controlo de qualidade;
 - b. Departamento comercial;

- c. Departamento de investigação e desenvolvimento;
- d. Departamento financeiro e administrativo;
- e. Departamento produtivo.

De modo a englobar toda a cadeia de valor em volta da empresa, a atualização do ABQC introduz novos departamentos, nomeadamente:

- a. **Departamento de aprovisionamento:** Responsável por todas as atividades relacionadas com fornecedores, matérias-primas e logística associada;
 - b. **Departamento de melhoria contínua:** Responsável pelas atividades de melhoria contínua e pela implementação de SGQ. Também aqui existe a responsabilidade de averiguar e assegurar as atividades de prevenção, correção e produção;
 - c. **Departamento de manutenção:** Responsável pelo bom funcionamento de todos os equipamentos de forma a reduzir o risco de paragens desnecessárias;
 - d. **Departamento de vendas:** Responsável por toda a gestão relacionada com as vendas, políticas de *marketing*, entrega do produto e/ou serviço, bem como a satisfação dos consumidores.
- **Categorização das atividades:** A nova atualização do modelo pressupõe a divisão dos processos em ramos: (1) processos próprios do ABQC; e (2) processos do ABC que têm influência no CQ medido pelo ABQC. No primeiro caso, as atividades serão divididas em atividades de melhoria contínua, preventivas e corretivas, enquanto no segundo caso serão enquadrados os processos de produção com atividades que influenciam a qualidade e os processos de manutenção que influenciam a qualidade;
 - **Horizonte temporal:** Um dos objetivos do modelo ABQC é analisar a relação custo-benefício existente nos modelos de GQ implementados. Como, muitas das vezes, os dados são projetos plurianualmente, é necessária uma revisão ao horizonte temporal estabelecido pelo ABQC. Na prática, o modelo utiliza características e informação do ABC que permite a separação dos gastos por anos, de forma a proporcionar informação aos sistemas de contabilidade;
 - **Objetos de custo:** Como referido anteriormente, o objeto de custo do ABQC é o CTQ, que se obtém somando o custo total das atividades preventivas, corretivas e

produtivas. Na atualização do ABQC, são quatro as categorias a considerar como objeto de custo, nomeadamente:

- a. Produto ou serviço unitário, onde se encontram incluídos os custos relacionados com a qualidade e identificados diretamente;
- b. Lote produzido, pois é normal que na identificação de um erro, o mesmo abranja todo o lote;
- c. Suporte do processo produtivo, onde estão incluídos os custos de qualidade relacionados com o *design* e melhoria dos processos;
- d. Custo da qualidade relacionada com as atividades de suporte da empresa.

2.5.3 Vantagens e desvantagens do ABQC

Apesar do modelo ABQC não possuir uma vasta implementação prática, as suas vantagens são notórias de uma perspetiva teórica. É, por isso, necessário voltar a destacar uma vez mais o principal objetivo do modelo que, segundo Texeira Quirós (1992), prende-se com a nova perspetiva dada sobre a mensuração e controlo dos CQ em função das atividades necessárias, bem como a importância que a qualidade pode ter aquando da tomada de decisão e definição de objetivos estratégicos.

Posto isto, para Texeira Quirós (1992) o modelo ABQC apresenta as seguintes vantagens:

- 1. Maior veracidade para determinar o CTQ:** No cálculo do CTQ, os sistemas tradicionais podem apresentar distorção no seu resultado, significando que os sistemas contabilísticos não estão preparados para fornecer tal informação. O modelo ABQC, ao se encontrar baseado nas atividades, consegue determinar todos os custos incorridos, não só nas atividades relacionadas com a qualidade, como nas restantes;
- 2. Melhoria na planificação e controlo da qualidade:** É redundante argumentar, mais uma vez, que *feedback* dado pelos CQ, tendo por base as atividades, é uma ferramenta essencial para o controlo da qualidade. A análise das atividades preventivas permite uma melhor planificação em termos estratégicos, enquanto uma análise das atividades corretivas permite um maior controlo sobre os processos realizados. Conjugando as duas, origina-se uma ferramenta estratégica e um fluxo de informação importante para a gestão;

3. **Ajuda nas estratégias produtivas e competitivas:** De um ponto de vista operacional, é fundamental que a gestão entenda que não existem soluções únicas para os problemas da qualidade, nem que a mudança de direção ou de processos resolve o problema. A solução passa pela planificação estratégica da qualidade com base nas atividades de modo a que se torne um processo contínuo de avaliações e decisões, sendo o ABQC uma ferramenta útil neste aspeto;
4. **Complementa as melhorias contínuas:** O impacto da melhoria contínua na qualidade dependerá sempre da complexidade, diversidade e descentralização dos processos. Estes problemas podem atenuar-se com uma análise das atividades segundo o modelo ABQC. Isto porque, em primeiro lugar, o ABQC identifica as atividades corretivas que não acrescentam valor e que, por isso, devem ser eliminadas, e em segundo lugar, observa as atividades preventivas como atividades diretoras;
5. **Aumenta o fluxo de informação no apoio à tomada de decisão:** A aplicação deste modelo apresenta informação realista. Assim, o ABQC pretende que, através da informação sobre a qualidade de uma forma financeira, a qualidade possa ser convertida numa medida não financeira, ajudando na tomada de decisão para que a gestão disponha do maior número de informação disponível.

No entanto, o modelo apresenta também desvantagens. Para Texeira Quirós *et al.* (2016), são as seguintes:

1. Falta de aplicação prática, o que pode levar a um menosprezo;
2. A filosofia *lean* encontra-se presente em todos os departamentos das empresas, incluindo o departamento financeiro, exigindo assim simplicidade nos processos e conhecimento geral;
3. O modelo ABQC apresenta-se como um modelo onde os resultados da melhoria contínua são apresentados para a direção financeira, que por sua vez apresenta à administração e só depois é analisado pela base da hierarquia;
4. O ABQC requer um sistema informático de grande suporte e um estudo de consultoria e implementação moroso e com elevados custos, não esquecendo a sua manutenção.

3. Metodologia de investigação

Após a conclusão da sustentação teórica necessária ao modelo ABQC, torna-se imprescindível apresentar a metodologia de investigação pela qual se rege o estudo. Nesta secção definem-se as questões de investigação, a metodologia de investigação utilizada, o tipo de pesquisa realizada e, por fim, os métodos de recolha de dados necessários.

3.1 Definição das questões de investigação

A definição das questões de investigação é, provavelmente, a etapa mais importante em qualquer estudo de investigação, sendo necessária paciência, tempo e disponibilidade de forma a ter em conta todas as variáveis possíveis (Yin, 2003). O elemento-chave neste processo é o facto das questões de investigação apresentarem tanto substância, como forma, e a definição das questões fornecerem pistas importantes relativamente a estratégias usadas para o estudo (Yin, 2003).

Posto isto, a presente dissertação encontra-se orientada pelas seguintes questões:

1. É possível implementar o modelo ABQC num contexto real?
2. Estaria a Quinta do Casal Branco preparada para aplicar o modelo no futuro com a proposta apresentada?
3. Em que medida o modelo ABQC poderia ajudar a Quinta do Casal Branco na procura e obtenção de melhorias contínuas e vantagens competitivas?
4. Qual o benefício a médio e longo prazo da aplicação do ABQC?
5. Qual a mais-valia que o modelo poderia proporcionar ao setor vinícola?

3.2 Metodologia de investigação

O projeto de investigação que se encontra na presente dissertação irá basear-se na metodologia de estudo de caso, uma vez que visa compreender e propor uma possível aplicação de um modelo de gestão da qualidade no setor vinícola, nomeadamente, a Quinta do Casal Branco. Assim, para Yin (2003), a metodologia de estudo de caso é a estratégia mais utilizada quando “como?” e “porquê?” são as questões impostas. Neste caso, o investigador tem controlo reduzido sobre os eventos subsequentes (Yin, 2003).

Importa ressaltar que, para Yin (2003), cada estratégia escolhida comporta as suas vantagens e desvantagens, dependendo de:

1. Tipo de questão de investigação;
2. O controlo que o investigador detém sobre os aspetos comportamentais;
3. O foco nos acontecimentos atuais em deterioramento dos fenómenos históricos.

Como estratégia de pesquisa, o estudo de caso pode ser usado em diversas situações de modo a contribuir com conhecimento individual, em grupo, em termos empresariais, sociais e políticos (Yin, 2003). Deve, por isso, começar pela definição do tema a abordar, passando para a definição do problema e determinar se o estudo é exploratório ou empírico (Gagnon, 2010). Torna-se imprescindível observar a literatura existente sobre o assunto que é estudado, não perdendo o foco nos seus objetivos e, se existirem, questões de investigação (Cabo, 2019).

O estudo de caso, como estratégia de investigação, agrega uma série de métodos, uma vez que tem de conter uma lógica, técnicas de recolha de dados e técnicas específicas de análise dos mesmos (Yin, 2003). Para o autor, qualquer estudo empírico tem implícito um desenho da investigação, uma vez que só assim é possível interligar os dados empíricos com as questões de investigação, o que em última instância conduz às conclusões.

Como referido, o estudo de caso pode aplicar-se em qualquer situação e em qualquer contexto, seja individual ou em grupo, ou em termos empresariais ou sociais (Yin, 2003). Nesta dissertação, o estudo de caso irá ser aplicado ao nível individual, na Quinta do Casal Branco, por vontade do autor da presente dissertação em aprofundar a sua investigação. Como o estudo se irá focar, posteriormente, numa das atividades finalistas da empresa, a sua análise é integrada (Cabo, 2019).

A pesquisa realizada para a presente dissertação é de natureza qualitativa, “que se peculiariza por ser uma pesquisa não estruturada, baseada numa pequena amostra que proporciona perceções e compreensão do contexto do problema” (Cabo, 2019, p. 67). A pesquisa qualitativa considera que existe uma ligação entre o mundo e o sujeito, uma relação que não pode ser quantificada em termos numéricos (Silva & Menezes, 2005). A interpretação dos fenómenos reais e a sua atribuição de significados são de uma natureza básica, não sendo necessário recorrer a métodos estatísticos ou matemáticos (Silva & Menezes, 2005). Ainda no caso da presente dissertação, relativamente ao horizonte temporal dos dados recolhidos e

analisados, o estudo de caso é considerado amplo, uma vez que permite a análise a fenómenos passados e presentes, constituindo uma maior fonte de dados.

3.3 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa que foi utilizada da presente dissertação e na execução da investigação foi a pesquisa descritiva. Este tipo de pesquisa, para Gil (1991, *cit in* Silva & Menezes, 2005)²², tem como principal objetivo descrever as características da população em estudo, estabelecendo relações entre as variáveis. Ainda para o mesmo autor, este tipo de pesquisa envolve o uso sistemático de técnicas padrão, tais como o questionário e a observação direta.

A pesquisa descritiva contrasta com a pesquisa exploratória e explicativa no sentido que, a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito e construindo hipóteses, enquanto a pesquisa explicativa tem como principal objetivo identificar fatores que determinam ou contribuem para ocorrência de determinados fenómenos, aprofundando o conhecimento da realidade (Gil, 1991, *cit in* Silva & Menezes, 2005)²³.

3.4 Métodos de recolha de dados

A recolha de dados assume tamanha importância no estudo de caso. A par com o desenho da investigação e da definição das suas questões, escolher o método de recolha de dados correto é essencial na condução do estudo. Por isso, Yin (2003) aconselha a utilização de vários métodos para recolher os dados necessários, a utilização de uma base de dados atualizada e de acordo com o caso de estudo, e uma cadeia de evidências. Para o autor, a inclusão destes três conselhos num estudo de caso aumenta exponencialmente a qualidade dos resultados. De seguida, são discutidos os métodos utilizados no presente estudo de caso.

²² Gil, A. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas

²³ Gil, A. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas

3.4.1 Entrevistas exploratórias

A recolha de dados através de entrevistas promove, primeiro que tudo, uma ligação e um contacto direto entre o investigador e o interlocutor que, de uma forma corretamente aplicada, permite ao investigador recolher informações ricas que não seria possível compreender doutra forma (Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2019). Neste caso, segundo os autores, existe uma verdadeira troca, onde o interlocutor desenvolve a sua perceção sobre acontecimentos e experiências passadas de uma forma profunda e autêntica.

A entrevista deverá parecer uma conversa fluida em vez de algo estruturado e rígido, sendo que o investigador é detentor de duas funções: (1) seguir o próprio guia de entrevista, refletindo sobre o protocolo de estudo; e (2) questionar de forma casual as questões que servem de fundamento ao estudo (Yin, 2003). Para Campenhoudt *et al.* (2019, p. 260-261), “se a entrevista é, antes de mais, um método de recolha de informações, o espírito teórico do investigador deve, no entanto, permanecer continuamente aberto, de modo que as suas intervenções tragam elementos de análise tão fecundos quanto possível”.

A entrevista exploratória como método de recolha de dados possui diversas variantes na forma como se encontra estruturada. As entrevistas podem ser divididas em entrevistas semidiretivas, compreensivas e centradas (Campenhoudt *et al.*, 2019). É possível classificá-las da seguinte forma (Campenhoudt *et al.*, 2019):

- **Entrevistas semidiretivas:** São as mais utilizadas em investigação social e prendem-se, essencialmente, por não serem nem inteiramente abertas, nem encaminhadas para um grande conjunto de questões definidas. Na essência, o investigador tem à sua disposição um conjunto de questões relevantes para o seu estudo, mas deixa o interlocutor guiar a sua própria entrevista, indo de encontro aos objetivos da investigação;
- **Entrevistas compreensivas:** Aqui, apesar de ser uma variante da entrevista semidiretiva, encontra-se inserida uma abordagem indutiva onde a recolha da informação não é constituída por etapas sucessivas. A elaboração das hipóteses é concebida à medida que as entrevistas decorrem;
- **Entrevistas centradas:** O principal objetivo deste tipo de entrevistas é focar-se num acontecimento passado ou num individuo específico. As reações a este tipo de

acontecimentos podem gerar opiniões importantes para que o investigador trate no futuro.

Como em todos os métodos de recolha de dados, existem vantagens e desvantagens na sua utilização. Campenhoudt *et al.* (2019) destacam duas vantagens, nomeadamente, a profundidade e a perfeição das informações recolhidas para análise, e a flexibilidade que permite recolher testemunhos e experiências dos interlocutores. Como desvantagens, para os autores, encontra-se a obrigação de seguir princípios e regras que podem não ser de fácil compreensão e implementação, e a necessidade de cultura por parte do investigador.

Relativamente a esta investigação, foram realizadas entrevistas exploratórias a quatro personalidades chave no universo da Quinta do Casal Branco. Conforme apresentado nos apêndices A, B e C, os entrevistados foram, respetivamente:

a. Doutor José Lobo de Vasconcelos

- i. Função: Administrador da Quinta do Casal Branco;
- ii. Local da entrevista: Quinta do Casal Branco;
- iii. Dia da entrevista: 07 de abril de 2021.

b. Doutor Filipe Vintém Miranda

- i. Função: Diretor do Departamento Comercial;
- ii. Local da entrevista: Quinta do Casal Branco;
- iii. Dia da entrevista: 18 de março de 2021.

c. Engenheiras Joana Silva e Ana Paula

- i. Funções: Enóloga e diretora do DP, e responsável pelas compras e qualidade, respetivamente;
- ii. Local da entrevista: Quinta do Casal Branco;
- iii. Dia da entrevista: 17 de março de 2021.

• **Guião das entrevistas**

As entrevistas realizadas aos elementos-chave da empresa foram do tipo semiestruturado, tendo sido seguidas por um guião de questões previamente elaboradas. As questões foram preparadas consoante o perfil e os conhecimentos de cada interlocutor, sem nunca esquecer as questões de investigação deste estudo.

O guião da entrevista do Dr. José Lobo de Vasconcelos é composto por 16 questões direcionadas, essencialmente, para a administração e qualidade. Por sua vez, o guião elaborado para a entrevista do Dr. Filipe Vintém Miranda é composto por 13 questões, incidindo essencialmente no departamento que gere, o Departamento Comercial. Em último lugar, por restrições impostas pela disponibilidade de tempo, o guião das entrevistas das Eng. Joana Silva e Ana Paula foi elaborado em conjunto, tendo um total de 10 questões que incidem sobre a enologia, o DP e o Departamento de Qualidade.

- **Entrevistas**

Primeiramente, e posterior ao envio de uma comunicação via *e-mail* com pedido de reunião de modo que pudesse utilizar a Quinta do Casal Branco como estudo de caso da presente dissertação, foi enviado nova comunicação via *e-mail* a solicitar as três entrevistas, tal como demonstrado no apêndice D. Foi então agendado o local e horário das entrevistas. Todos os entrevistados autorizaram a gravação das entrevistas num formato áudio, recorrendo a um *smartphone* para o efeito, sendo assim possível a total transcrição das entrevistas para uma análise mais detalhada. As transcrições das entrevistas acima referidas encontram-se nos apêndices A, B e C.

A par da fraca disponibilização de informação por parte da empresa em sítios públicos, as entrevistas revelaram-se de carácter extremamente enriquecedor, contribuindo com informação outrora não encontrada e/ou fornecida.

3.4.2 Dados documentais

Todos os métodos de recolha de dados têm a sua importância, tendo a utilização de dados documentais a sua fatia. Para além de uma melhor compreensão dos temas, os dados documentais permitem uma correta e profunda sustentação teórica que os modelos tanto necessitam. De acordo com Cabo (2019, p. 68), estes dados podem surgir na forma de

[...] notícias e artigos que surgem nos media, estudos e investigações formais, obras literárias, dissertações de teses de mestrado e doutoramento, registos institucionais internos ou comunicados, normas e relatórios públicos, bases de dados de Universidade, repositórios eletrónicos institucionais, revistas científicas e materiais audiovisuais.

A recolha de dados documentais assume a possibilidade de poupar tempo e energia ao investigador, uma vez que são dados não produzidos pelo mesmo e que nem sempre vão ao

encontro das suas necessidades (Campenhoudt *et al.*, 2019). É necessária atenção à autenticidade de todos os documentos recolhidos e à exatidão das suas informações, pois pode alterar conclusões retiradas do estudo (Campenhoudt *et al.*, 2019).

Como o método descrito anteriormente, a recolha de dados documentais comporta as suas vantagens e desvantagens. Como vantagens, Campenhoudt *et al.* (2019) apontam para economia de tempo e energia que permite ao investigador aplicar o tempo na sua análise, e a recolha de informação em quantidades elevadas devido às bases de dados existentes para consulta. Para os mesmos autores, como desvantagens, apresenta-se a dificuldade em aceder a diversos documentos, bem como a problemática da credibilidade ou adequação dos dados às questões de investigação.

Na elaboração da presente dissertação foram utilizados diversos dados documentais, entre eles: obras literárias, dissertações e teses de mestrado e doutoramento, artigos científicos, bases de dados de Universidades, materiais audiovisuais e documentos internos da Quinta do Casal Branco.

4. Estudo de caso: Quinta do Casal Branco

Nos capítulos anteriores, para além de apresentados os conceitos que delineiam o modelo ABQC e a presente dissertação, apresentou-se também a metodologia de investigação adotada no decorrer deste estudo de caso. Assim, tendo em vista a componente prática da dissertação, é apresentada a entidade escolhida para o estudo de caso, bem como a sua visão, missão e valores, e a sua ligação com a qualidade, tendo como conclusão a apresentação do referido modelo. Nesta conclusão, são ainda apresentadas sugestões de melhoria numa das atividades principais, o DP.

4.1 Apresentação da Quinta do Casal Branco

A Quinta do Casal Branco, com sede em Almeirim, é uma empresa produtora de vinhos e culturas agrícolas variadas. A sua origem remonta ao século XVIII com a sua fundação, mas sempre subsistiu com a sua aposta na qualidade e na mecanização (Casal Branco, 2018). Doada a Anselmo José da Cruz Sobral pela coroa portuguesa em 1775, mantém na atualidade a tradição vitivinícola através das gerações subsequentes das famílias Braamcamp Sobral e Lobo de Vasconcelos que se estende por 1.100 hectares na margem sul do Rio Tejo (Casal Branco, 2021).

É notória uma transação natural da Quinta do Casal Branco no que toca ao seu produto final. Segundo o Dr. José Lobo de Vasconcelos – Apêndice A – a região Tejo, onde se insere a Quinta do Casal Branco, era reconhecida pela sua capacidade de produzir vinho em grandes quantidades. Juntando ao enquadramento a sua proximidade e facilidade de transporte pelo Rio Tejo, encontrava-se a porta de entrada, principalmente, para a região de Lisboa.

Posto isto, torna-se perceptível que, desde sempre, existiu uma preocupação com a qualidade. Segundo Casal Branco (2018, p. 2),

a aposta na inovação e na qualidade remontam a 1817 com a criação da primeira adega mecanizada em 1930, movida a vapor. No ano de 2004 foi levada a cabo uma grande intervenção em toda a estrutura da Adega e nas vinhas. Aproveitando as instalações originais da adega, foram introduzidas novas tecnologias de forma a modernizar e dotar o espaço de equipamentos capazes de produzir vinhos de elevada qualidade. Nas vinhas foi feita uma reestruturação ao nível das castas e da condução de forma a eliminar castas

menos interessantes e vocacionadas para a quantidade, foram introduzidos novos clones de castas com maior capacidade de adaptação ao *terroir* e que vão ao encontro das exigências dos mercados nacional e internacional cada vez mais exigentes no que toca à qualidade.

Para concluir, destaca-se que a Quinta do Casal Branco exporta 90% do vinho que produz, encontrando-se presente em 24 mercados internacionais, onde se destacam a Europa, América do Norte e Ásia (Casal Branco, 2018). Da restante percentagem para consumo interno, a Quinta do Casal Branco representa 0,05% das vendas em Portugal – Apêndice B.

4.2 Visão, missão e valores

Uma correta definição da visão, missão e valores da empresa pode trazer benefícios em termos de estratégia e vantagem competitiva. A visão da Quinta do Casal Branco é “produzir vinhos de qualidade num *terroir* secular adaptado aos exigentes consumidores de cada mercado” (Casal Branco, 2021). Por sua vez, a missão define-se como “[...] criar e comercializar vinhos que promovam o bem-estar do consumidor mais requintado e exigente” (Casal Branco, 2021). Já os seus valores prendem-se essencialmente com “[...] a tradição, a confiança, o compromisso e a paixão são os alicerces que marcam o carácter” (Casal Branco, 2021).

Todas estas linhas orientadoras são importantes e parte fundamental do modo de funcionamento da Quinta do Casal Branco. De acordo com o Dr. José Lobo de Vasconcelos – Apêndice A -, um dos fatores diferenciadores para os seus concorrentes é a forte ligação às tradições e à história da Quinta do Casal Branco, ligação essa que é exposta pelos valores da empresa. Também a missão e visão são fundamentais, tomando como exemplo a gama Falcoaria que apenas é produzida em anos de qualidade excecional e com colheitas selecionas.

4.3 Organização da Quinta do Casal Branco

A Quinta do Casal Branco encontra-se dividida em vários departamentos, nomeadamente o DP, Departamento Comercial e Departamento Administrativo e Financeiro, sendo que o último se subdivide nos Departamentos de Apoio à Gestão, Contabilidade, Tesouraria e Recursos Humanos. Toda a informação é reportada ao Conselho de Administração, que tem

sob sua alçada a Consultoria de Enologia, Assessoria de Gestão e o Departamento de Qualidade. O organograma da empresa encontra-se representado na Figura 4.1.

Todas as atividades realizadas pela Quinta do Casal Branco possuem como objetivo final o aumento da quota de mercado e da rentabilidade por via da liderança em qualidade dos seus produtos e serviços (Casal Branco, 2021). A cultura desta empresa, em termos de qualidade, rege-se pelos seguintes princípios (Casal Branco, 2021):

- Fazer corretamente;
- Investir na prevenção;
- Assumir o erro e implementar medidas corretivas;
- Melhorar constantemente o SGQ implementado;
- Cumprir com os requisitos dos clientes, em termos técnicos e legais aplicáveis, apontando sempre para a satisfação do mesmo.

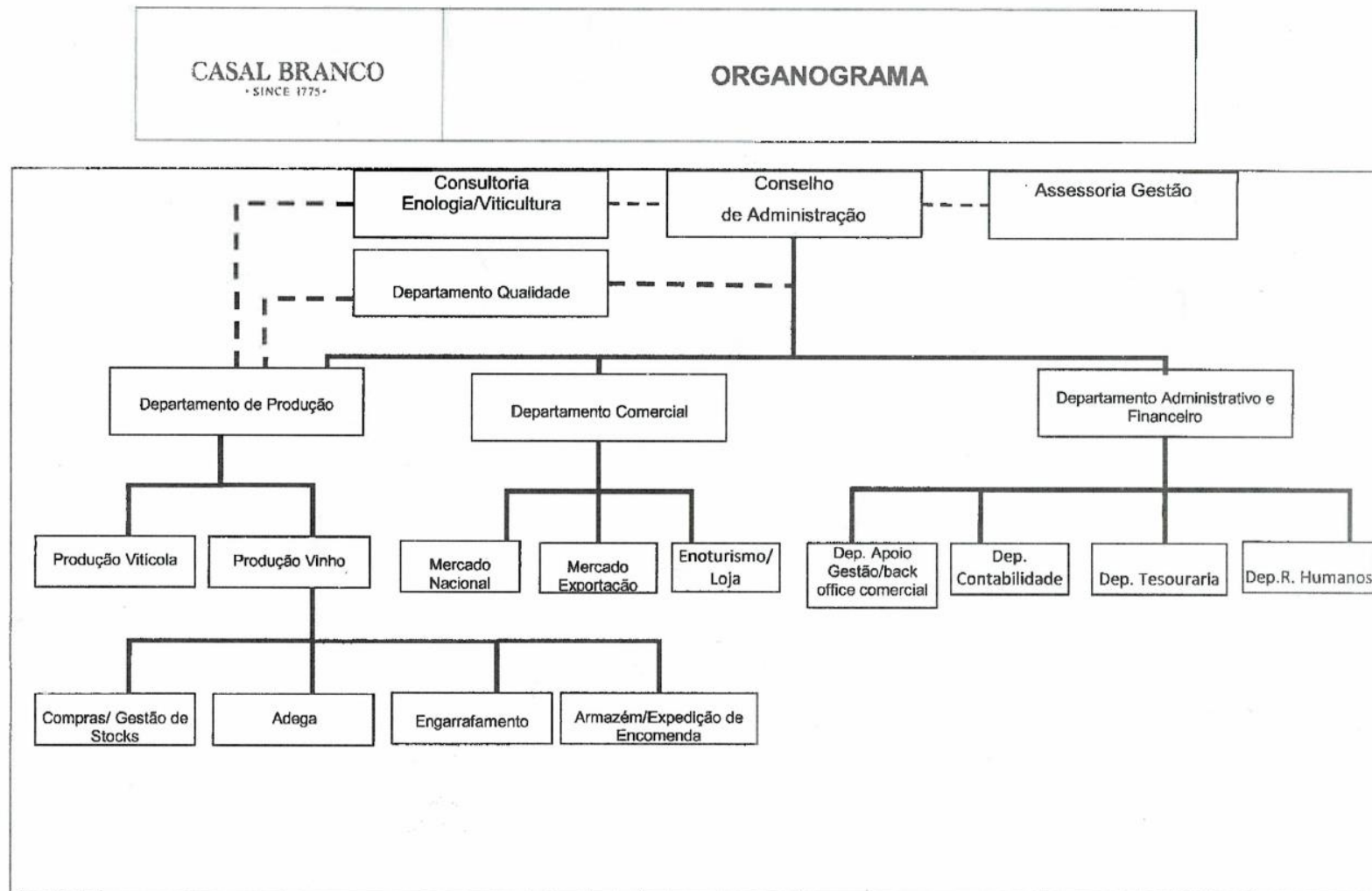


Figura 4.1 - Organograma da empresa Casal Branco - Sociedade de Vinhos, S.A.

Fonte: Casal Branco (2018).

4.4 Qualidade e certificação

A certificação legal por parte da norma ISO 9001, cujo objetivo passa pela implementação de um SGQ nas empresas e, como consequente, aumento da qualidade e da melhoria contínua, deve ser parte integrante de qualquer empresa, independentemente do setor onde se encontra enquadrado. A cultura voltada para a qualidade tem sido implementada e melhorada ao longo dos anos pela Quinta do Casal Branco, nomeadamente pela administração e pela direção do Departamento de Qualidade. Todos os departamentos acima ilustrados devem seguir à risca o MQ, assumido pela administração, de forma obrigatória (Casal Branco, 2018).

4.4.1 Responsabilidade da Gestão

No que concerne à qualidade, cabe à gestão da empresa comprometer-se com a implementação e sucessiva melhoria do SGQ (Casal Branco, 2018). Não obstante, é também responsabilidade da gestão a focalização nos clientes por parte de toda a empresa, a definição e comunicação da política de qualidade seguida, bem como o planeamento das ações anuais da empresa face à qualidade (Casal Branco, 2018).

Todo o cumprimento de requisitos do SGQ, do cliente, ou legais, são assegurados através das definições de políticas e documentos requeridos pela norma ISO 9001, nomeadamente (Casal Branco, 2018):

- Definição da política da qualidade da empresa;
- Definição do plano anual de objetivos e metas a cumprir;
- Abertura de procedimentos comerciais;
- Controlo de documentos e registos;
- Revisão por parte da gestão do SGQ;
- Disponibilização atempada de todos os recursos necessários à produção.

É também responsabilidade da gestão todo o planeamento relativo à produção e à qualidade efetuada pela Quinta do Casal Branco. Realiza-se, com periodicidade anual, uma “abordagem ao seu contexto através de uma análise das questões externas e internas [...] relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica” (Casal Branco, 2018, p. 6). Por fim a abordar os resultados da análise do contexto em que se insere a empresa, realiza-se uma análise

SWOT (*Strenghts, weakness, opportunities and threats*), cujo objetivo passa pela determinação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidade e ameaças (Casal Branco, 2018).

4.4.2 Manual da Qualidade

O Departamento da Qualidade presta apoio ao DP e ao Conselho de Administração na procura da qualidade e melhoria contínua, sendo o motivador de grandes mudanças dentro da empresa. Como referido anteriormente, todos os departamentos e todos os colaboradores são obrigados a tomar o MQ como principal linha de referência no seu trabalho. Assim, e de modo que todos compreendam de forma simples a atuação do SGQ, existe um diagrama de processos disponível no MQ. Importa ainda referir que um processo é definido como “um conjunto de atividades necessárias para transformar um *input* num output, pela aplicação de recursos de acordo com um procedimento previamente estabelecido” (Cabo, 2019, p. 80). O mesmo diagrama de processos encontra-se ilustrado na Figura 4.2.

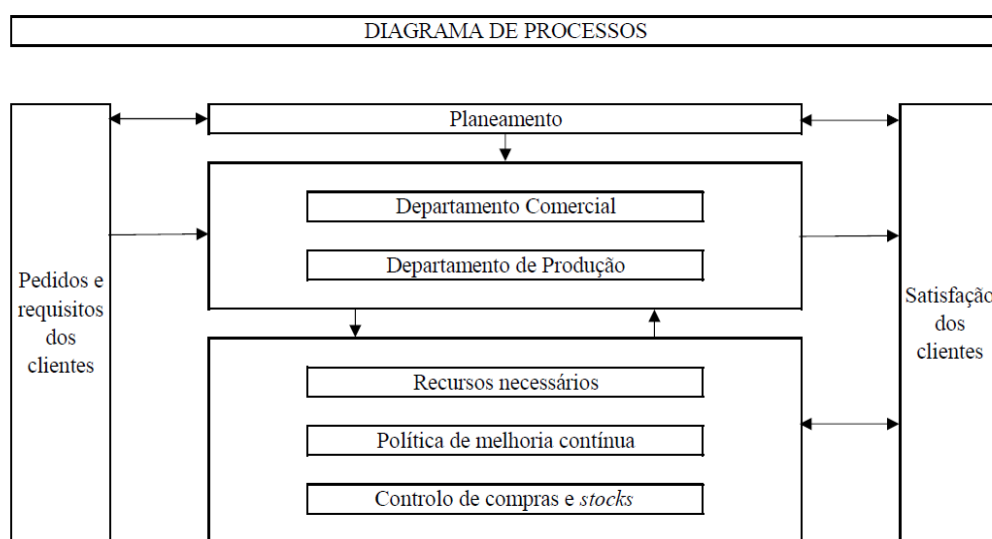


Figura 4.2 - Diagrama de processos.

Fonte: Casal Branco (2018).

A Quinta do Casal Branco implementou, pela primeira vez, em 2015, a Norma NP EN ISO 9001:2008, que mais tarde sofreu uma revisão e implementação da Norma NP EN ISO 9001:2015. A implementação desta norma como apoio e base do SGQ permite à Quinta do

Casal Branco uma melhoria no desenvolvimento de processos e no controlo dos mesmos, bem como uma melhor relação com o cliente final. Neste sentido, o MQ como orientador da atuação da empresa, possui três objetivos, sendo eles (Casal Branco, 2018):

- Descrever a organização, a sua estrutura e a evolução do SGQ;
- Apoiar auditorias externas e internas, para que se possa verificar as ações relacionadas com a qualidade e os seus respetivos resultados;
- Ser linha orientadora e ponto de referência em casos de dúvida ou opiniões dispersas.

4.5 Aplicação do modelo ABQC à Quinta do Casal Branco

Como referido anteriormente, o modelo ABQC dá ênfase sobre a mensuração e controlo dos CQ em função das atividades necessárias, bem como refere a importância que a qualidade pode ter aquando da tomada de decisão e definição de objetivos estratégicos (Texeira Quirós, 1992). Este modelo não é detentor da aplicação prática que tanto necessita, sendo também um dos objetivos desta aplicação. É notória a melhoria nos resultados quando se releva a importância da qualidade nos produtos e/ou serviços. Também em linha com esta afirmação segue a norma ISO 9001, tendo em conta todos os processos e atividades relevantes para o apuramento da qualidade.

A Quinta do Casal Branco adota a ISO 9001 como sua linha orientadora na busca da qualidade, iniciando esta adoção em 2015. É evidente o cuidado e a importância atribuída à qualidade na produção dos seus produtos, tanto através do MQ, como através do *feedback* proporcionado pelos consumidores à escala mundial.

Posto isto, a presente dissertação tem como objetivo a aplicação do modelo ABQC a esta empresa. O modelo ABQC comporta sete fases na sua aplicação, iniciando-se com a análise das atividades e terminando na determinação dos custos totais da qualidade e na tomada de decisões baseadas nos resultados obtidos. Para isso, são utilizados dados disponibilizados pela plataforma *Sabi* relativos ao ano de 2019.

4.5.1 Gestão de processos, atividades e sua categorização

De acordo com Fernández (2017), os centros são lugares ou departamentos onde são levadas a cabo todas as atividades necessárias para o normal funcionamento da empresa, podendo sendo categorizados em:

1. **Centro principal:** Onde se realizam várias atividades presentes no processo produtivo, contribuindo na totalidade para a formação de valor acrescentado;
2. **Centro auxiliar:** Centro responsável pela realização de todas as atividades de apoio e que, sem afetar de forma direta a prestação do serviço, é imprescindível à produção;
3. **Centro diretivo e administrativo:** Centro encarregue de coordenar as atividades dos restantes centros, realizando também atividades de natureza administrativa que permitem o bom funcionamento da empresa;
4. **Centro anexo:** Centro que realiza as atividades não fundamentais ou imprescindíveis para o processo de produção. São centros que não realizam atividades de valor acrescentado, mas que facilitam e melhoram o contexto laboral dos colaboradores;
5. **Centro misto:** Centro que detém, simultaneamente, duas ou mais características dos centros acima definidos;
6. **Centro agregador de custos:** Centro que permite a agregação de custos onde não existem centros, uma vez que não ocorre nenhuma atividade nos mesmos.

No caso da Quinta do Casal Branco, os centros foram interpretados e definidos da seguinte forma, estando representados na Figura 4.3.

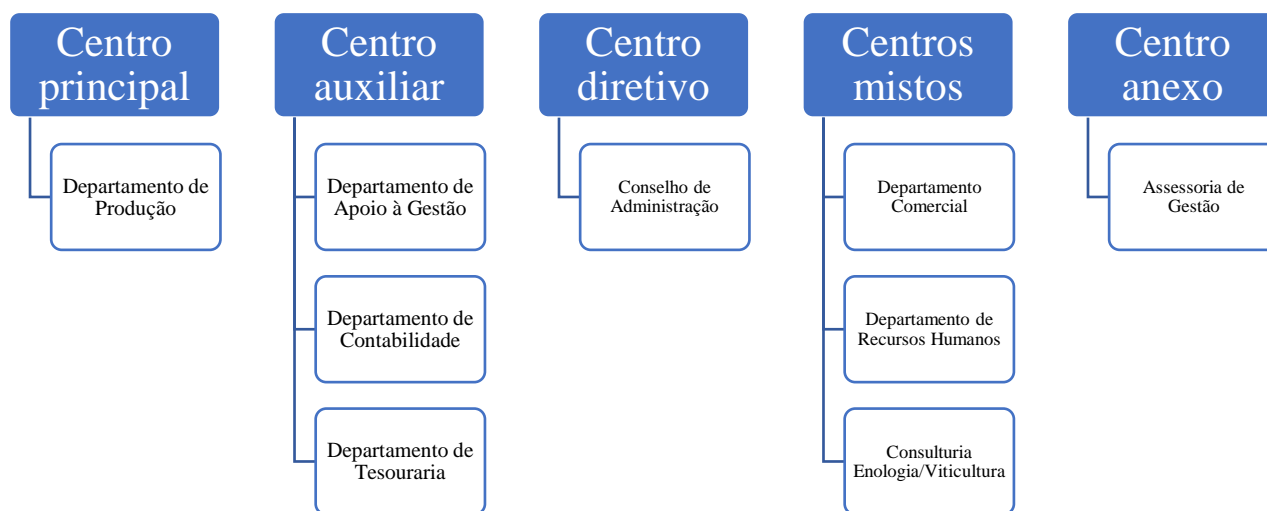


Figura 4.3 - Esquematização dos centros da Quinta do Casal Branco de acordo com o modelo ABQC.

Fonte: Elaboração própria.

Definidos os centros, é possível identificar os mesmos três tipos de processos em qualquer tipo de empresa, que segundo Fernández (2017) podem ser:

- 1. Processos estratégicos:** São processos que produzem diretrizes e limites de atuação a todos os restantes processos dentro da empresa, ajudando a analisar as necessidades de todas as partes relacionadas. Por norma, este tipo de processos são levados a cabo pela direção da empresa e encontram-se relacionados com o planeamento estratégico;
- 2. Processos operacionais:** São processos que constituem a atividade principal da empresa, tendo um impacto direto na criação de valor para os consumidores. Somente através destes processos e das atividades que garantem a sua qualidade, é perceptível a qualidade dos produtos e/ou serviços. De modo geral, são estes processos que corroboram a missão definida pela empresa;

- 3. Processos de suporte:** Constituem fonte de suporte a todos os processos operacionais, quer seja pelo apoio tecnológico fornecido para o desenvolvimento de sistemas e processos, quer pela via administrativa.

Por sua vez, após definidos os processos, torna-se possível categorizar as atividades inculdas em cada um. Segundo Fernández (2017), podem ser identificadas as seguintes atividades:

- 1. Atividade finalista ou principal:** São atividades diretamente relacionadas com a produção de bens ou realização de serviços;
- 2. Atividade auxiliar:** Tem como propósito prestar auxílio ao processo produtivo de forma imediata;
- 3. Atividade diretiva e administrativa:** É realizada em centros mistos, onde se encontra grande parte da estrutura de apoio da empresa. Apesar de não interagir diretamente com o processo produtivo, o mesmo não poderia funcionar sem atividades administrativas de apoio;
- 4. Atividade anexa:** São consideradas atividades que não são imprescindíveis ao processo produtivo. Podem cumprir apenas um caráter social ou podem constituir uma obrigação imposta legalmente;
- 5. Atividade organizacional:** Podem ser definidas como atividades cujos custos não atribuíveis a uma atividade específica.

Por fim, e de acordo com Fernández (2017), é possível agrupar estas atividades em:

- 1. Atividades de prevenção:** São atividades realizadas para assegurar que o produto fabricado ou o serviço prestado não apresenta desvios relativamente às expectativas criadas pelo consumidor. O objetivo é assegurar que os processos produtivos apresentam um nível de qualidade elevado, otimizando os recursos e a capacidade produtiva;
- 2. Atividades de correção:** São todas as atividades que têm em comum o facto de não acrescentarem valor, uma vez que se concentram em descrever e encontrar o erro de modo a corrigi-lo posteriormente;
- 3. Atividades que não acrescentam valor:** Podem ser consideradas atividades que não acrescentam valor as atividades que não concorrem diretamente na produção e que

não estão ao alcance dos consumidores finais. Neste grupo podem ser consideradas todas as atividades de correção, bem como as atividades anexas.

4.5.2 O modelo ABQC aplicado à Quinta do Casal Branco

Antes de se iniciar a aplicação do modelo ABQC à Quinta do Casal Branco, é importante lembrar no que consiste o modelo e qual o seu objetivo final. O modelo ABQC pretende calcular o CTQ, medindo o consumo das atividades da qualidade. Através do cálculo do custo das atividades de produção, correção e prevenção, é possível estabelecer uma relação de eficiência com as atividades realizadas e os produtos produzidos, ferramenta útil para a gestão das empresas. De acordo com Cabo (2019, p. 87),

centrando-se na construção do modelo propriamente dito, o estudo das relações entre cada centro, processo e atividade pode ser considerada uma ferramenta de comunicação, já que facilita a comunicação entre as demais peças-chave da organização e seus responsáveis, e ajuda a esclarecer a forma como a qualidade é encarada e levada a cabo e quais as suas contribuições para o desenvolvimento de ações de melhoria contínua.

Sendo assim, importa refletir sobre os processos aplicados na Quinta do Casal Branco e a sua contribuição. Estes processos, tal como apresentados no MQ, são projetados e realizam-se desde o planeamento, à procura e oferta de recursos, acabando na produção final do produto, completando assim o ciclo de produção presente da Quinta do Casal Branco. Os processos anteriormente referidos encontram-se presentes na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 - Processos de acordo com o MQ.

Processo	#	Descrição
Planeamento	1	<ul style="list-style-type: none"> - Análise <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> (SWOT); - Identificação de riscos e oportunidades; - Definição de Políticas de Qualidade, objetivos e indicadores de processos; - Planeamento e reflexão estratégica; - Definição estratégica anual.
Recursos	2	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de formação; - Procedimento de produção; - Procedimento de controlo de equipamentos; - Manutenção de equipamentos; - Identificação de necessidades de equipamentos; - Identificação de necessidades de formação.
Compras	3	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo de necessidades de compras; - Controlo e avaliação de fornecedores; - Convergência com as normas de qualidade implementadas.
Comercial	4	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação das necessidades dos clientes; - Controlo dos registos e das estratégias definidas anual e semanalmente; - Identificação dos requisitos legais e regulamentares; - Comunicação com o cliente; - Conceção e desenvolvimento dos produtos.
Produção	5	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de dados; - Análise e preparação da produção semanal; - Embalamento de vinhos; - Conceção e desenvolvimento; - Análise dos pedidos e <i>feedback</i> dos clientes; - Controlo de Qualidade; - Rotulagem dos vinhos.

Fonte: Elaboração própria.

1. Aplicação do modelo ABQC

Tal como exposto anteriormente, a aplicação do modelo ABQC pressupõe a divisão da empresa em Centros Principais, Auxiliares, Diretivos, Mistos e Anexos. Tal divisão capacita, posteriormente, a afetação dos Processos Estratégicos, Operacionais e de Apoio aos respetivos Centros ou Departamentos. Existem, portanto, pressupostos que devem ser colocados no início da visualização do modelo ABQC na empresa.

A construção do modelo ABQC teve por base os seguintes pressupostos:

1. O Centro Diretivo encontra-se associado exclusivamente aos Processos Estratégicos;
2. Os Centros Mistos, por serem imprescindíveis à produção e ao bom funcionamento da empresa, encontram-se afetos a Processos Estratégicos e Processos Operacionais. Neste caso, pressupõe-se como Centros Mistos o Departamento Comercial, Departamento de Recursos Humanos e a Enologia;
3. Os Centros Auxiliares e Anexos estão interligados a Processos de Apoio/Suporte. Estes processos, apesar de serem parte fundamental do bom funcionamento da empresa, são não imprescindíveis à atividade principal.

Posto isto, a Figura 4.4 esquematiza o modelo ABQC proposto à Quinta do Casal Branco.

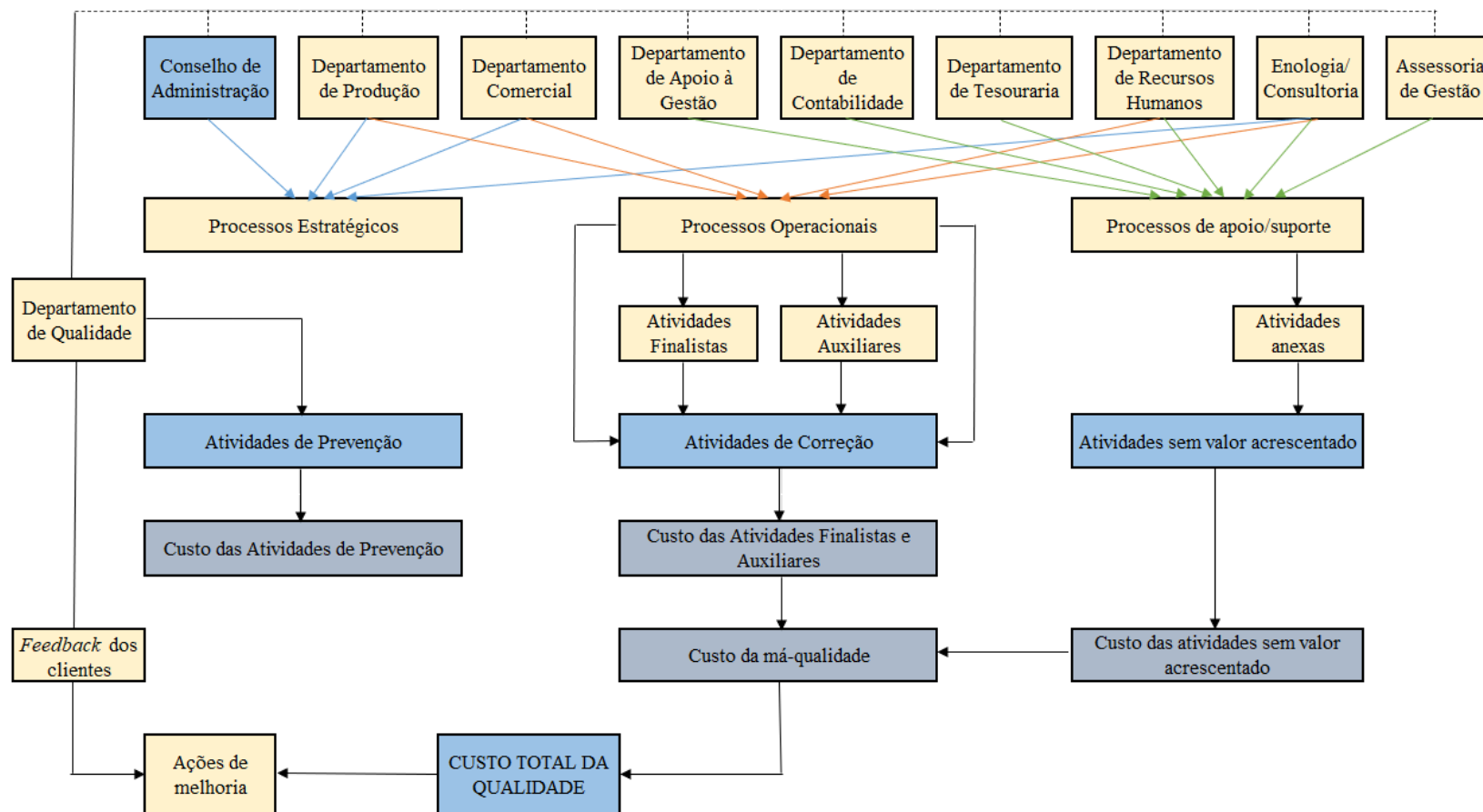


Figura 4.4 - Esquematização do modelo ABQC.

Fonte: Elaboração própria.

2. Análise das atividades

Tal como representado na figura anterior, as atividades de prevenção, de correção e sem valor acrescentado derivam, necessariamente, das atividades finalistas, auxiliares e anexas. É possível observar, de forma simplificada, a relação existente e aplicada ao caso da Quinta do Casal Branco na Figura 4.5.

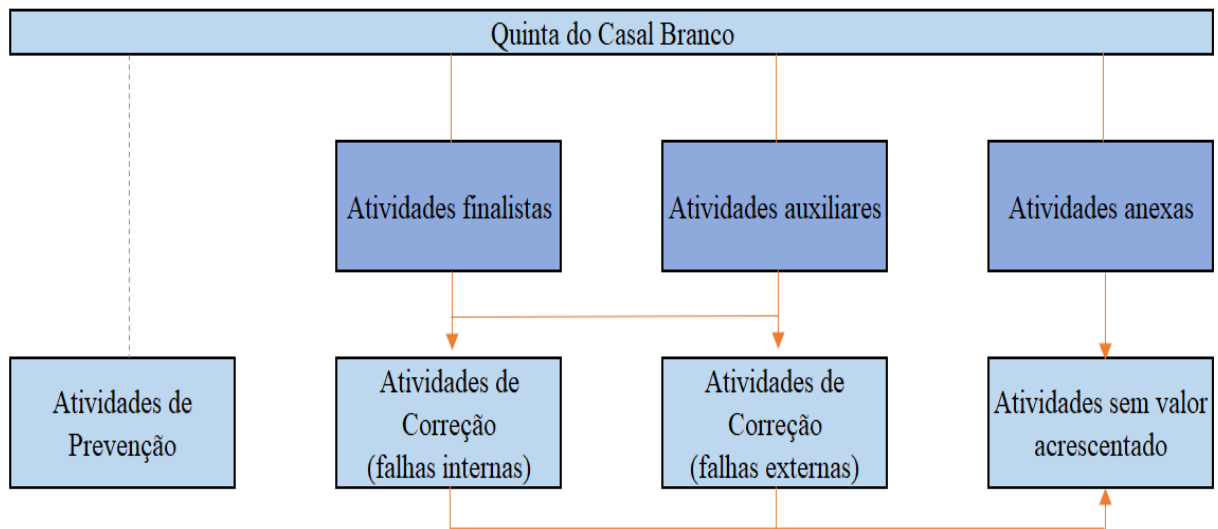


Figura 4.5 - Classificação das atividades da Quinta do Casal Branco.

Fonte: Elaboração própria.

Assim sendo, as atividades finalistas são atividades diretamente relacionadas com a produção de bens ou realização de serviços (Fernández, 2017). No caso da Quinta do Casal Branco, consideram-se duas atividades finalistas representadas na Tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Atividades finalistas da Quinta do Casal Branco.

Tipo de atividade	#	Atividade
Atividades Principais	1	Engarrafamento.
	2	Enoturismo/Bar.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às atividades auxiliares, que por sua vez prestam apoio às atividades finalistas, foram consideradas as seguintes atividades apresentadas na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Atividades auxiliares da Quinta do Casal Branco.

Tipo de atividade	#	Atividade
Atividades Auxiliares	1	Manutenção de sistemas informáticos, telecomunicações e audiovisuais.
	2	Manutenção do <i>website</i> da empresa.
	3	Manutenção e atualização das redes sociais.
	4	Gestão da loja <i>online</i> (receção das encomendas, preparação e expedição das mesmas).
	5	Marcação de grupos e realização de visitas guiadas.
	6	Atendimento presencial na loja física.
	7	Reunião das necessidades dos colaboradores e elaboração de um plano de formação.
	8	Identificação de necessidades de clientes.
	9	Elaboração de análises de pontos estratégicas e análise SWOT.
	10	Elaboração de planos de produção semanais de acordo com as necessidades dos clientes.
	11	Gestão de compras.
	12	Gestão de contratos e avaliação de fornecedores.
	13	Contabilidade e apoio administrativo.
	14	Gestão administrativa de Recursos Humanos.
	15	Definição de objetivos para cada mercado.
	16	Definir políticas de <i>marketing</i> .
	17	Concorrer a concursos nacionais e internacionais para mostra de vinhos, bem como feiras.
	18	Manutenção de equipamentos e edifícios.
	19	Definição da imagem dos produtos em termos de tipo de garrafa, rótulo e cor.
	20	Gestão de saídas não-conformes.
	21	Realização de viagens internacionais de modo a perceber a satisfação e variedades de clientes.
	22	Reforço e consolidação de parcerias com vendedores locais, restaurantes, bem como vendedores regionais e internacionais.
	23	Elaboração de pesquisas de mercado.

	24	Comunicação entre o Departamento Produtivo e a Gestão de modo a definir quantidades engarrafadas e expedidas.
--	----	---

Fonte: Elaboração própria.

No que toca às atividades anexas, são consideradas atividades que não são imprescindíveis ao processo produtivo. No entanto, estas atividades são da responsabilidade dos departamentos não ligados diretamente com a produção, sendo por isso objetos de processos de apoio/auxílio. Encontram-se presentes na Tabela 4.4.

Tabela 4.4 – Atividades anexas da Quinta do Casal Branco.

Tipo de atividade	#	Atividade
Atividades Anexas	1	Etiqueta das embalagens expedidas internacionalmente.
	2	Manutenção da Estação de Tratamento de Águas Residuais (ETAR).
	3	Retoma de produtos devolvidos por clientes.
	4	Manutenção e atualização das redes sociais.
	5	Marcação de grupos e realização de visitas guiadas.
	6	Implementação e manutenção de SGQ.
	7	Busca contínua por novos sistemas de qualidade e novos mercados.
	8	Controlo de processos e produtos.
	9	Gestão de devoluções e reclamações por parte dos clientes.
	10	Investigação e desenvolvimento de novos produtos.
	11	Cuidado dos vinhos, dos terrenos e das culturas.
	12	Gestão de relações internacionais.
	13	Gestão das comunicações externas ao nível de revistas e publicações periódicas.
	14	Análise de indicadores estratégicos, bem como do envolvente com realização da análise SWOT.
	15	Acompanhamento e monitorização de projetos de investimento.
	16	Revisão semanal com previsão de produção e expectativas.

	17	Auditorias aos departamentos, bem como ao SGQ.
	18	Continuação do desenvolvimento da ISO 9001:2015 através da estrutura da empresa.
	19	Investimento continuado e sustentado em <i>marketing</i> e na divulgação da boa imagem da empresa.
	20	Desenvolvimento de iniciativas que abrange a empresa de modo a divulgá-la.
	21	Secretariado.
	22	Planeamento e controlo de gestão.

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta a Figura 4.4, as atividades de prevenção são desenhadas e implementadas pelo Departamento de Qualidade que, em conjunto com toda a estrutura da empresa, se empenham para a realização das mesmas. Este tipo de atividades apresenta um fator deveras importante no funcionamento da Quinta do Casal Branco uma vez que, e de acordo com o Dr. José Lobo, permitem a automatização e a interiorização de processos fundamentais no desenvolvimento da atividade produtiva. Estas atividades de prevenção encontram-se presentes na Tabela 4.5.

Tabela 4.5 - Atividades de prevenção executadas pelo Departamento de Qualidade.

Tipo de atividade	#	Atividade
Atividades de Prevenção	1	Inquéritos de satisfação dos clientes.
	2	Auditorias internas ao SGQ.
	3	Revisão anual do MQ.
	4	Auditoria externa integrada na ISO 9001:2015.
	5	Monitorização e avaliação dos fornecedores.
	6	Formação dos colaboradores.
	7	Implementação de planos de segurança e prevenção de riscos.
	8	Manutenções sistemáticas em edifícios e equipamentos.
	9	Definição de planos estratégicos e constante revisão.

Fonte: Elaboração própria.

Por sua vez, as atividades de correção têm o propósito de corrigir todas as falhas existentes nos processos implementados. De acordo com Fernández (2017), são todas as atividades que têm em comum o facto de não acrescentarem valor, uma vez que se concentram em descrever e encontrar o erro de modo a corrigi-lo posteriormente. Ainda, de acordo com Cabo (2019, p. 93),

podem ser divididas em falhas internas – quando os custos são decorrentes de falhas nos serviços antes de estes serem disponibilizados aos clientes – e em falhas externas – quando os custos são decorrentes de serviços após a entrega ao cliente.

As atividades de correção podem ser visualizadas na Tabela 4.6.

Tabela 4.6 - Atividades de correção da Quinta do Casal Branco.

Tipo de atividade	#	Atividade
Atividades de Correção	1	Conservação e reparação de edifícios.
	2	Conservação e substituição de equipamentos.
	3	Análise e retificação de reclamações de clientes.
	4	Processamento de devoluções quer por parte dos clientes, quer por parte dos fornecedores.
	5	Determinação e análise de erros e motivos para ações corretivas.
	6	Atividades de controlo.
	7	Controlo de produtos não conformes na linha de fábrica.

Fonte: Elaboração própria.

3. Escolha da atividade finalista - Engarrafamento

A Quinta do Casal Branco, como referido anteriormente, define-se como referência, tanto nacional, como internacionalmente, em termos de qualidade dos produtos apresentados. Tendo em conta esta informação, o DP tem uma função diferenciadora dentro da empresa, uma vez que dali originam produtos que geram satisfação dos clientes. Por isso, a atividade de engarrafamento dá especial enfoque ao esforço e à qualidade que é disposta nos produtos.

Como o nome indica, a área de engarrafamento promove todas as atividades relacionadas, direta ou indiretamente, com o produto final entregue ao cliente. Aqui, e em conjunto com a qualidade das matérias-primas, define-se a qualidade pelo rótulo, pela garrafa, e pela não ocorrência de falhas no processo de engarrafamento. É importante que neste processo esteja também integrado o conceito de qualidade e responsabilidade em todos os funcionários, independentemente da sua posição na cadeia hierárquica.

Após diversas reuniões e entrevistas com pessoas chave dentro da empresa, foi possível chegar aos objetivos estratégicos e operacionais. De notar que estes objetivos não se cingem apenas ao ano de 2021, mas sim a um futuro a médio/longo prazo para que a empresa, a sua produção e a visão da qualidade possam crescer. Assim, é possível traçar os seguintes objetivos:

1. Objetivos estratégicos:

- a) Reforçar a qualificação dos Recursos Humanos, não só no DP, mas em toda a estrutura da Quinta;
- b) Diminuir a quantidade de falhas ocorridas, tanto internas, como externas nas quantidades engarrafadas e exportadas.

2. Objetivos operacionais:

- a) Aumentar a qualificação e a autoconsciência dos trabalhadores da área da produção;
- b) Aumentar a eficiência dos processos produtivos e das ações, podendo engarrafar mais garrafas num menor espaço temporal.

Posto isto, é difícil não compreender a importância que o processo produtivo, em especial foco, o engarrafamento, tem no desenrolar de atividade da empresa. São várias as razões de escolha para tomar o engarrafamento como atividade finalista da presente dissertação, sendo

que a fundamental recai sobre o pedido realizado pelo Administrador desta empresa, Dr. José Lobo.

Para além do pedido efetuado, compreende-se facilmente que é através deste processo que são originados todos os *outputs* da Quinta do Casal Branco, fazendo todo o sentido aplicar o modelo de forma a apurar custos e compreender falhas que possam eventualmente existir. Interligadas com os *outputs* encontram-se as opiniões e satisfações dos diversos clientes, tanto nacionais, como internacionais, sendo o engarrafamento a atividade onde a qualidade tem uma maior ponderação na satisfação dos clientes. No fundo, a busca pela competitividade leva as empresas a reduzir e evitar produtos e entregas defeituosas, elevando assim a perceção da empresa (Sousa & Nunes, 2019).

Continuando no aspeto da qualidade, o engarrafamento proporciona uma forma de mostrar os produtos da Quinta do Casal Branco ao exterior. Logo, um aumento da qualidade aliado com uma redução de falhas internas na produção leva a um aumento do reconhecimento a qualidade da empresa, uma vez que a qualidade dos produtos não é negociável ou revogável, pois torna-se mais difícil recuperar um cliente com base na falta de qualidade (Dale, 2003). Do ponto de vista teórico/prática, a escolha do engarrafamento como atividade finalista permite uma análise mais profunda e detalhada à empresa e ao seu *core business*. Possivelmente será nesta atividade que existirão maiores gastos com qualidade, quer sejam preventivos, corretivos ou de má-qualidade. No DP e no engarrafamento existem mais oportunidades de melhoria contínua, uma vez aliados à informação proveniente dos custos de qualidade. Por fim, após uma demonstração eventualmente bem-sucedida no engarrafamento, será possível implementar o modelo ABQC nas restantes atividades da Quinta do Casal Branco.

4. Ações da atividade finalista

Apesar de transparecer como algo adquirido pelo senso comum, a atividade engarrafamento detém ações não detetáveis numa análise menos profunda. Com os objetivos estratégicos e operacionais definidos anteriormente, é possível compreender que esta atividade representa uma grande concentração de esforços e olhares.

Assim, a atividade de engarrafamento e as suas ações encontram-se representadas de seguida na Tabela 4.7.

Tabela 4.7 - Ações da atividade finalista.

	#	Ações
Atividade Finalista	1	Rotulagem.
	2	Expedição das encomendas.
	3	Controlo da Qualidade.
	4	Colocação do vinho nas garrafas.
	5	Transferência do vinho.
	6	Etiquetagem das embalagens para expedição.
	7	Transporte de garrafas.
	8	Limpeza das garrafas.
	9	Escolha do rótulo (cores e textura) e do tipo de garrafa.
	10	Análise do vinho.
	11	Conservação e estabilização.
	12	Estágio do vinho.
	13	Investigação e desenvolvimento de novos vinhos e novas ligações.
	14	Definição de quantidades a produzir consoante cada cliente e cada pedido.
	15	Colocação de rolha de cortiça e cápsula.
	16	Avaliação de fornecedores.
	17	Definição diária de tipo de vinho a engarrafar.
	18	Análise e avaliação do cumprimento de todas as normas regulamentares.
	19	Prova do vinho para averiguar a sua prontidão para engarrafamento.
	20	Demonstração do funcionamento do engarrafamento a grupos visitantes.
	21	Acompanhamento da monitorização e execução de projetos.
	22	Manutenção do <i>stock</i> produzido.

Fonte: Elaboração própria.

5. Sugestões de melhoria para a Atividade Finalista da Quinta do Casal Branco

Após detalhada análise da Atividade Finalista e, em conjunto com os objetivos estratégicos e operacionais apresentados na presente dissertação, foram encontradas sugestões de melhoria que, com certeza, trarão mais valias acentuadas, não só na Atividade Finalista, mas também em toda a estrutura da Quinta do Casal Branco. Estas sugestões, no que visa à estrutura e à Quinta do Casal Branco, centram-se no aumento de visibilidade e notoriedade da empresa, permitindo aumentar as vendas e a percepção de qualidade nos produtos produzidos. As sugestões de melhoria encontram-se, assim, presentes na Tabela 4.8.

Tabela 4.8 - Sugestões de melhoria para a Atividade Finalista.

#	Sugestões de melhoria
1	Investir em formação para os Recursos Humanos no DP (Atividade finalista);
2	Melhorar a qualidade existente na rotulagem;
3	Investir na modernização do engarrafamento, tornando-o mais autónomo;
4	Investir em diferentes sistemas de Qualidade de forma a proporcionar a entrada em novos mercados;
5	Permitir a comercialização de vinhos em grandes superfícies de modo a aumentar a visibilidade e notoriedade da Quinta, através dos seus vinhos mais correntes;
6	Promover o enoturismo na Quinta. Aproveitar a localização, história e qualidade do produto;
7	Criar a figura de sócio da adega, podendo adquirir vinhos limitados e/ou vinhos com desconto;
8	Promoção de mais parcerias com diversas Quintas, tal como aconteceu em julho no Festival entre Quintas;
9	Maior investimento no Departamento de Investigação e Desenvolvimento;
10	Criar estratégias e ferramentas que possam monitorizar os campos de qualidade, podendo agir nas áreas mais problemáticas;

11	Aumento e expansão, não só dos vinhos produzidos e castas produzidas, mas também ao nível das culturas de cereais e azeite;
12	Aumentar os prémios e incentivos à produção e eficiência, não só do DP, mas a nível geral de empresa;
13	Investimento e aproveitamento de recursos naturais que a região oferece, nomeadamente, a energia solar;
14	Promover o restaurante da adega de forma a aumentar a visibilidade;
15	Promover as redes sociais, <i>website</i> e <i>marketing</i> para aumentar a visibilidade. Em termos nacionais, a Quinta é pouco conhecida;
16	Aumentar os acordos com revendedores locais/garrafeiras, podendo os vinhos do Casal Branco estarem em destaque;
17	Aumentar o número de vinhos concorrentes em concursos, tanto nacionais como internacionais;
18	Chegar a acordo com garrafeiras <i>online</i> ou clubes de vinho (Ex.: Enoteca). A venda nestes clubes aumenta as quantidades vendidas, a receita e, consequentemente, a visibilidade;
19	A partir da ideia do Dr. José Lobo, voltar às origens com vinhas no campo, formando um fator diferenciador dos concorrentes;
20	Produção de vinhos com maior estatuto, para consumidores com mais preferências;
21	Promover as provas de vinho como experiência e vivência da região Tejo;
22	Apostar na criação de novos produtos relacionados com a produção vinícola;

Fonte: Elaboração própria.

Conclui-se, assim, que é no engarrafamento que são tomadas grande parte das decisões que influenciam o produto final, bem como a futura perceção de qualidade da Quinta do Casal Branco. É de extrema importância esta atividade, não só na qualidade, mas também nas quantidades, nas produções e nos mercados aderentes aos produtos. Ainda de relevar é a importância que a qualidade detém nas empresas deste setor, sendo sempre um fator diferenciador no mercado. É, por isso, o modelo ABQC um instrumento que pode elevar as empresas a patamares mais elevados nos níveis de qualidade e produção.

5. Análise e discussão dos resultados

Dando como terminada a apresentação do estudo de caso tendo como protagonista a Quinta do Casal Branco, segue-se uma análise ao setor onde a mesma se encontra inserida, bem como a resposta às questões de investigação propostas no ponto 3.1. É de salientar que a resposta às questões de investigação foi efetuada com base em documentos facultados pela Quinta do Casal Branco, bem como nas entrevistas realizadas com pessoas de relevo dentro da organização.

Dando como início ao capítulo, é realizada uma breve apresentação ao setor vinícola, analisando os dados mais recentes e a evolução do mercado. De seguida, e analisando todas as informações recolhidas, são respondidas as questões de investigação que originaram a presente dissertação. Por fim, discute-se e analisa-se os resultados obtidos, conjugando as entrevistas com o trabalho realizado.

5.1 Análise ao setor vinícola

O setor vinícola em Portugal considera-se robusto. Apesar de Portugal representar apenas um por cento nas exportações mundiais, apresenta elevados níveis tendo a conta a produção nacional. Em 2020, tendo como principal causa o clima, a produção nacional sofreu decréscimos na ordem dos três por cento em comparação com o mesmo período de 2019 (Instituto da Vinha e do Vinho, 2020). Variando de região, Açores e Terras de Cister foram as mais afetadas com reduções de produção de 42% e 39%, respetivamente. Na Figura 5.1 é possível observar as diferenças nas regiões vitivinícolas de Portugal.

Região Vitivinícola	Volume (milhares de hl)			Variação 2020/21	
	Média 5 Campanhas	2019/2020	2020/2021	vs. Média	vs. 2019/20
Minho	831	816	817	-2%	0%
Trás-os-Montes	89	118	93	4%	-22%
Douro e Porto	1.470	1.692	1.261	-14%	-26%
Beira Atlântico	213	159	172	-19%	8%
Terras do Dão	266	257	188	-29%	-27%
Terras da Beira	218	256	218	0%	-15%
Terras de Cister	57	59	36	-37%	-39%
Tejo	612	616	648	6%	5%
Lisboa	1.117	987	1.226	10%	24%
Península Setúbal	494	504	471	-5%	-6%
Alentejo	1.049	996	1.130	8%	13%
Algarve	14	14	13	-11%	-10%
Madeira (*)	39	39	42	7%	9%
Açores	10	13	8	-19%	-42%
TOTAL PORTUGAL	6.479	6.527	6.321	-2%	-3%

Figura 5.1 - Produção de vinho por região vitivinícola.

Fonte: Instituto da Vinha e do Vinho (2020).

Ainda assim, apesar da quebra de produção registada em 2020, o presente ano apresenta-se em condições favoráveis de crescimento em termos de exportação. Dados do Instituto da Vinha e do Vinho (2021) mostram que junho teve um comportamento positivo, tendo as exportações nacionais e o seu valor crescido sete e 14%, respetivamente. De entre os países importadores, destacam-se França com um aumento de volume de cinco por cento e valor de dois por cento, Estados Unidos com aumento de valor de 19% e de preço médio de 32%, Reino Unido com crescimento em valor de 13% e de preço médio de 18%, Brasil com aumento de volume, valor e preço médio de 25%, 39% e 11%, respetivamente, e Alemanha com crescimento no preço médio de 2% (Instituto da Vinha e do Vinho, 2021).

É facilmente compreendida a razão pela qual os vinhos portugueses se encontram com fortes subidas a níveis de exportação. Portugal é o terceiro país com maior variedade de castas disponível, cerca de 250 (Martins, 2018). É o 11.º produtor mundial de vinhos, sendo o oitavo país que mais exporta (Martins, 2018). Dentro do volume de exportações, o Vinho do Porto lidera a tabela.

5.2 Resposta às questões de investigação

De forma a concluir a dissertação, e por ser a origem e finalidade da presente dissertação, são respondidas as questões de investigação. Salienta-se que as seguintes questões são analisadas perante a impossibilidade de recolher dados quantitativos, bem como dados relativos aos CQ, uma vez que não estão quantificados.

1. É possível implementar o modelo ABQC num contexto real?

Sim, a elaboração da presente dissertação comprova isso mesmo. Através de uma análise detalhada dos processos inerentes a cada atividade e dos seus custos, é possível construir um modelo tal como o representado anteriormente. A monitorização das atividades relacionadas com a qualidade, pelo Departamento de Qualidade e da Administração da empresa, possibilitou a construção do modelo ABQC, categorizando e analisando as atividades efetuadas pela empresa.

Para além desta dissertação, existem outras evidências, teóricas e práticas, da possibilitação da construção e posterior aplicação do modelo ABQC. Cabo, em 2019, demonstrou a sua aplicação teórica no Instituto Politécnico de Lisboa ao chegar a conclusões e razões que mostram o benefício deste modelo. Também Fernández, em 2017, demonstrou a importância deste modelo, adaptando-o à Administração Pública, retirando conclusões positivas acerca do modelo e da medição dos CQ. Por fim, e não menos importante, Martins, em 2012, demonstrou a aplicação prática do modelo numa empresa do setor automóvel. A sua aplicação demonstra, assim, como é possível aplicar o modelo ABQC numa empresa real, independentemente do seu setor ou atividade.

Não sendo aplicado quantitativamente no estudo de caso da Quinta do Casal Branco, foi possível dividir e categorizar as atividades pertencentes ao processo produtivo, dando especial enfoque ao engarrafamento por se considerar uma atividade finalista. Assim, e por o modelo possibilitar mais que uma aplicação quantitativa, é possível enumerar sugestões de melhoria que podem beneficiar a Quinta do Casal Branco no futuro.

2. Estaria a Quinta do Casal Branco preparada para aplicar o modelo no futuro com a proposta apresentada?

Tendo em conta a estrutura da empresa e o setor onde se encontra inserido, a resposta mais evidente é positiva. Sim, a Quinta do Casal Branco estaria preparada para implementar um modelo desta natureza. É de salientar que, à data da realização da presente dissertação, a

empresa já se encontra certificada pela ISO 9001, estando em processos de estudo e consultoria para novas certificações que permitam entradas em novos mercados.

A principal dificuldade de implementação seria, necessariamente, o ponto de partida. Apesar de ser uma empresa com uma estrutura definida e com recursos financeiros e contabilísticos disponíveis, torna-se impraticável desenhar um modelo sem uma pequena noção dos CQ existentes. Com a certeza de que a principal conclusão da aplicação do modelo ABQC seria a mensuração destes CQ, a tarefa a desempenhar torna-se deveras complexa. Para além desse aspeto, é fundamental existir recursos qualificados e capacitados para tamanha tarefa.

É notória a preocupação já existente no departamento da qualidade. Aliás, não fosse essa preocupação um pensamento do dia a dia, não estaria a Quinta do Casal Branco tão reconhecida, nacional e internacionalmente, pelos seus vinhos de excelência. Por isso, com a determinação necessária para elevar ainda mais este estatuto tão difícil de alcançar, seria possível a implementação do modelo ABQC.

Tendo ainda em conta que o modelo foi desenhado com o objetivo final de aplicação quantitativa numa entidade com departamento de qualidade, vendas, investigação e desenvolvimento, DP e aprovisionamento, o enquadramento na Quinta do Casal Branco é perfeito. Aliada à posterior melhoria contínua encontrada com a análise de processos e atividades, a aplicação do modelo seria bem-sucedida, trazendo futuros benefícios.

Por fim, para a aplicação do modelo, seria necessário um maior conhecimento dos processos e atividades tal como expostas na dissertação. Embora possa existir uma noção e controlo das atividades gerais, o mesmo não pode ser referido sobre as atividades relacionadas com a qualidade. Assim, a aplicação do modelo necessitaria, primeiramente, de um elevado consumo de recursos humanos, contabilísticos, informáticos e financeiros, passando posteriormente a necessitar somente de manutenção e cuidado.

3. Em que medida o modelo ABQC poderia ajudar a Quinta do Casal Branco na procura e obtenção de melhorias e vantagens competitivas?

A resposta a esta questão pode ser dividida em diversas secções, abordando-se cada uma separadamente. Primeiramente, o modelo ABQC iria permitir à Quinta do Casal Branco conhecer os seus verdadeiros CQ. Este aspeto, tal como descrito na entrevista com o Dr. José Lobo, não é, de todo, conhecido. Conhecer os CQ é algo importante em todas as empresas de todos os setores, mas é ainda maior em empresas produtivas que se esforçam diariamente

para alcançar a perfeição. Assim, conhecer os CQ reais permite, não só melhorar processos e atividades, mas também encontrar custos de má-qualidade, custos evitáveis e reduzi-los.

Em segundo lugar, ao categorizar atividades e conhecer de forma integral os processos, é possível encontrar defeitos. Uma vez encontrados, podem ser minimizados ao ponto de deixarem de existir, tornando a empresa mais sustentável do ponto de vista financeiro. Com processos corrigidos, refeitos e postos em prática, torna-se mais fácil aceder aos SGQ propostos pelo Dr. Filipe Vintém à administração. Posto isto, facilmente se conjuga que uma correção nos processos e redução de custos, aliados a novos e melhores SGQ, aumenta o resultado da Quinta do Casal Branco e reduz os erros no processo produtivo.

Por fim, em terceiro lugar situa-se a vantagem competitiva de ter implementado um modelo de mensuração de CQ. Apesar do modelo carecer de aplicação prática, encontram-se bem evidenciadas as suas mais valias e benefícios. Com toda a certeza, nenhuma empresa do setor vinícola tem implementado um sistema desta natureza, concedendo-lhe, naturalmente, uma vantagem competitiva.

4. Qual o benefício a médio e longo prazo da aplicação do modelo ABQC?

É necessário lembrar, primeiramente, que o modelo ABQC tem como objetivo final o cálculo dos CQ através na análise das atividades. Ora, retomando à revisão da literatura existente sobre a qualidade e os custos da mesma, percebemos o quão importante é este assunto na ótica empresarial. Os custos que outrora eram imputados e designados exclusivamente ao departamento de qualidade, nos dias que correm são aceites como decorrentes de todas as atividades e setores das empresas (Dale, 2003). Para o mesmo autor, é possível designar vários propósitos para os CQ, entre eles:

- Promover a qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos como princípio base da empresa;
- Alterar as avaliações de desempenho consoante as medições e controlo dos CQ;
- Fornecer um maior conjunto de meios para planear e controlar os custos;
- Atuar como motivadores em diferentes níveis da empresa.

Sendo assim, e de acordo com Yang (2008), a implementação de qualquer sistema de custeio de qualidade pode produzir benefícios significativos em qualquer nível, uma vez que as empresas passam a ter a possibilidade de focarem os seus recursos em áreas que necessitam de melhoria. É de notar também que os CQ representam uma percentagem considerável nos

custos operacionais das empresas, podendo variar de cinco a 25 por cento (Dale, 2003). Com isto, é possível garantir que um dos objetivos mais importantes da mensuração dos CQ é o controlo dos custos gerais, bem como a satisfação máxima dos clientes.

Importa, então, em primeiro lugar, constatar quais são os benefícios da aplicação do modelo ABQC numa empresa. O modelo ABQC aumenta a veracidade na determinação dos custos totais da qualidade, ou seja, calcula de forma viável estes custos com reduzida margem de erro. Neste aspeto, para além de ser necessária a existência de um SGQ atualizado, é necessária uma noção dos custos gerais, das atividades e das falhas ocorridas no processo de fabrico. O modelo melhora também a planificação e controlo da qualidade. Este aspeto, deveras importante, permite a planificação das atividades produtivas em avanço, originando menos falhas, menos paragens na produção e, conseqüentemente, menos custos de falhas.

Controlar a qualidade (ou os seus custos) ajuda ainda a construir estratégias competitivas em termos de produção. Ao determinar quais as áreas da empresa com mais problemas e a sua gravidade, combate as falhas e complementa a melhoria contínua. Por fim, o modelo melhora o fluxo de informação no apoio à tomada de decisão entre a administração e a direção de cada departamento.

Neste caso, aplicando o modelo ABQC à Quinta do Casal Branco podem esperar-se os seguintes benefícios:

- Aumento na qualificação dos trabalhadores e conseqüente aumento de produtividade;
- Apuramento dos verdadeiros CQ;
- Melhoria na preparação da implementação de novos SGQ;
- Redução dos custos de má-qualidade e conseqüente aumentos nas receitas;
- Maior exposição nacional e internacional através da melhoria dos processos e da qualidade dos produtos;
- Obtenção de vantagens competitivas resultado do conhecimento de áreas problemáticas e CQ;
- Menor desperdício de recursos, promovendo uma utilização inteligente e sustentável;
- Aumento da capacidade comunicativa entre departamentos e administração, agilizando a tomada de decisão sobre objetivos estratégicos e estratégias a seguir;

- Motivação dos recursos humanos ao perceberem a realização de atividades sem falhas;
- Maior transparência na informação fornecida aos diversos departamentos;
- Aumento de vendas através das sucessivas realizações de atividades sem falhas, dando total satisfação aos clientes que adquirem produtos da Quinta do Casal Branco.

5. Qual a mais-valia que o modelo poderia trazer ao setor vinícola?

O setor vinícola, apesar de passar dificuldades como tantos outros nos recentes anos, apresenta-se robusto, capaz de manter o seu nível de exportação e consumo interno. Dados de 2020 mostram um aumento nas exportações, com especial enfoque nos países da América do Sul, como o Brasil. Em termos de consumo interno, Portugal apresenta uma das mais elevadas taxas de consumo por habitante, representando boas notícias para o setor em questão. Ainda assim, tendo como grande influenciador o fator clima na produção, a mesma tem sentido avanços e recuos ao longo dos anos.

A qualidade, em termos de comercialização de vinhos, apresenta o esplendor máximo de qualquer empresa. Um vinho sem qualidade gera poucas receitas e pouca visibilidade, não sendo por isso aconselhável a sua comercialização. Tendo em conta o segmento onde se encontra a Quinta do Casal Branco, não é possível divulgar um produto sem qualidade sob pena do mesmo não ser aceite pelos consumidores. Tal como descrito pelo Dr. José Lobo, a qualidade difere de consumidor para consumidor, ainda por mais sendo algo que interfere com a capacidade sensorial dos indivíduos. No entanto, a qualidade da produção e da preparação necessita ser percecionada pelo cliente final, porque é pela satisfação do cliente que se define a qualidade neste setor.

A qualidade do produto pode ser percecionada de diversas formas, podendo ir do rótulo, à garrafa e, sobretudo, ao vinho. Produtos com preços mais elevados não significam, necessariamente, mais qualidade, uma vez que varia de consumidor para consumidor. Ainda assim, a qualidade é, muitas das vezes, percecionada através de um preço mais elevado. Ao existir um sistema de custeio de qualidade que possibilite detetar falhas, custos de má-qualidade, processos e atividades sem valor acrescentado que possam ser eliminados, há possibilidade de, porventura, reduzir preços mantendo as mesmas margens de comercialização.

Em termos organizacionais, o modelo ABQC permite obter vantagens competitivas presentes num reduzido conjunto de setores. Ao aliar-se à melhoria contínua, ao propor novas soluções, novas medições, novos objetivos estratégicos e novas metas, permite um alcance duradouro de vantagens competitivas. Tendo em consideração que o setor vinícola se encontra saturado com produtores, a existência de uma vantagem competitiva relacionada com a qualidade destaca pela positiva as empresas com modelos de custeio de qualidade implementados.

6. Conclusão

6.1 Principais conclusões

A presente dissertação teve como objetivo final a elaboração de uma proposta de aplicação do modelo ABQC à Quinta do Casal Branco, uma vez que a qualidade é um dos aspetos mais importantes e diferenciadores na atividade desenvolvida pela empresa. Apesar de se apresentar uma proposta de aplicação teórica, não deixa de ser notória a exigência deste modelo para as empresas, necessitando de recursos financeiros e humanos. Este modelo assume uma importância extrema, propondo-se até como um modelo capaz de detetar problemas outrora não detetáveis, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas.

Nos dias que correm, possuir um produto fiável, com qualidade e que garanta a total satisfação do consumidor é indispensável. Para as empresas que tenham vontade de permanecerem competitivas, não basta aumentar o preço e esperar que o consumidor perceçione que um maior preço equivale a mais qualidade. É necessário aumentar a competitividade através de mais análises, mais estudos de mercado e maior confiança dos consumidores. Por isso, modelos que permitam entender a qualidade e todos os processos a ela subjacentes serão sempre mais valias a ter em conta.

Adjudicados à qualidade estão os SGQ e as certificações internacionais que autenticam isso mesmo. Como é possível observar no Apêndice B, a Quinta do Casal Branco encontra-se em constante busca pela melhoria e pela certificação, pois é uma das portas de entrada para novos mercados, novos consumidores e novas fontes de receita. Aqui, a perceção da qualidade para os seus clientes é fundamental, aliando-se à busca pela melhoria contínua e pelo conhecimento dos CQ. Neste caso, conhecer os CQ permite a todas as empresas compreenderem as áreas fortes e fracas do seu negócio e da sua cadeia produtiva. Permite identificar falhas de processos, de máquinas obsoletas ou mesmo de colaboradores.

Por fim, não basta ter um SGQ implementado ou ter um conhecimento geral dos CQ. Existem modelos especificados nestas matérias, permitindo obter respostas e ajudar a melhorar as ações não efetuadas corretamente. O modelo ABQC é exemplo perfeito disso mesmo, aliando o tão conhecido modelo ABC aos CQ. O modelo ABQC fornece informação fiável e importante para o processo de tomada de decisão em qualquer departamento da empresa, apoiando a gestão no estabelecimento e alocação de custos. Lembra-se também que este modelo ajuda na deteção de atividades que não acrescentam valor ao produto e ao

consumidor, podendo ser eliminadas de modo a reduzir os custos gerais das empresas. Aqui, a filosofia inerente compreende o apoio entre departamentos, bem como a participação de todos os colaboradores na tomada de decisão.

A presente dissertação possibilitou uma implementação teórica do modelo ABQC à Quinta do Casal Branco. Uma implementação prática seria importante para realçar aspetos menos conseguidos dentro da empresa, bem como preparar novas certificações no futuro. É curioso o momento em que se apresenta esta dissertação, quer em termos externos dos mercados, como internos da empresa. Numa época onde todas as empresas foram obrigadas a lutar pela sobrevivência, destacam-se as resilientes e com determinação na busca pela qualidade. Aqui, e apesar do trabalho reportar a períodos anteriores, a Quinta do Casal Branco é um exemplo infalível dessas mesmas práticas. Não só conseguiu sobreviver, como conseguiu destacar-se entre os seus concorrentes, obtendo prémios outrora inalcançáveis.

É importante perceber a dinâmica do Casal Branco no presente, e como seria depois de aplicado um modelo na natureza do ABQC. Certamente apareceriam erros, atividades mal efetuadas e custos de má-qualidade. No entanto, estes aspetos, com a aplicação do modelo ABQC, deixariam de deter conotação negativa, passando a representar objetivos e metas a cumprir para aumentar a qualidade dos produtos e reduzir custos dispensáveis. É de notar que, do que foi estudado e observado, a Quinta do Casal Branco encontra-se no caminho certo para alcançar uma satisfação total dos clientes, sendo importante não ficar a meio desse caminho.

O dinamismo na Quinta do Casal Branco no que concerne à qualidade é reconhecível internacionalmente. Existe uma certificação legal aplicada que permite regularizar processos, controlar saídas e entradas e detetar menos valias no processo produtivo. Todos estes aspetos são importantes na atividade desenvolvida. Porém, existe sempre espaço para melhoria em todos os departamentos, começando pela produção e passando pela relação entre os diversos departamentos em termos de estratégia, de objetivos e mercados.

Apesar desta aplicação teórica do modelo, não deixa de ser notória a capacidade que o ABQC pode ter depois de implementado corretamente. Independentemente do setor ou do tipo de entidade, as mais-valias são evidentes em todos os níveis e departamentos, sendo estas projetadas a médio e longo prazo, uma vez que o modelo pressupõe uma continuidade e melhoria contínua. Com esta dissertação, comprova-se novamente a aplicabilidade teórica do modelo estudado. No entanto, carece de aplicação prática e de dados que suportem a tese

de melhoria do modelo. Certamente os custos financeiros e temporais são superados pela prosperidade e maior receita, mas é uma tese difícil de comprovar pela falta aplicação do modelo nos mercados reais.

Para finalizar as principais conclusões retiradas da dissertação, importa referir que todo e qualquer modelo, quer seja de qualidade ou não, deve ser implementado com um apoio sustentado da administração. Traçar objetivos, estratégias e metas é deveras importante para o futuro, mas deve sempre ser conjugado com dados reais e presentes. Por isso, uma correta articulação permite obter resultados pelo modelo ABQC, bem como traçar estratégias mais adequadas aos mercados e à empresa.

6.2 Limitações da investigação

Como principais limitações na elaboração da dissertação, é possível destacar as seguintes:

- Qualquer que seja a empresa, o tratamento dos seus custos é considerado sensível ao exterior. Apesar de não existir uma mensuração dos CQ, a informação a tratar nesta dissertação é de carácter bastante sensível;
- A aplicação de um modelo da natureza do ABQC requer mais tempo do que o disponível para a realização de uma dissertação. Sendo sabido que o modelo traz mais valias às empresas que o apliquem, requer bastante tempo, tempo esse que não é exequível com o calendário de elaboração da dissertação;
- Todas as sugestões de melhoria apresentadas não possuem fundamento e relação com os recursos existentes e disponíveis da empresa;
- Em termos temporais, existe uma impossibilidade de colocar em prática todas as fases do modelo porque, como descrito anteriormente, existe um calendário a cumprir na elaboração e apresentação da dissertação;
- Todos os pressupostos foram elaborados tendo em conta a experiência do autor da dissertação, podendo existir diversas interpretações para os mesmos dados, levando a conclusões distintas;
- O modelo ABQC, tal como qualquer modelo de custeio, requer tempo para ser aplicado. Este aspeto pode levar à não consideração de aplicação por parte da empresa;
- Falta de aprofundamento na real essência do modelo ABQC, ou seja, no apuramento do CTQ que traz vantagens à empresa.

6.3 Recomendações para futuras investigações

Não obstante as limitações apresentadas do estudo, seria importante aprofundar este modelo e aplicá-lo em empresas reais. Assim, sugere-se as seguintes investigações:

- Aplicação prática do modelo numa empresa real, com dados internos;
- Aplicação do modelo, de forma teórica ou prática, noutra departamento da empresa. Não é apenas o departamento produtivo que gera CQ;
- Propor o modelo ABQC em empresas do mesmo setor de atuação da Quinta do Casal Branco;
- Estudar de forma mais aprofundada a importância dos CQ no setor vinícola e qual a sua relação com as receitas e visibilidade geradas;
- Propor a implementação de outras certificações de qualidade que ajudem a empresa a alcançar os seus objetivos estratégicos, bem como entrar em novos mercados.

Referências bibliográficas

- Antunes, M. G., Mucharreira, P. R., Justino, M. R. T. F., & Texeira-Quirós, J. (2020). Total quality management and quality certification on services corporations. *International Journal for Quality Research*, 14(3), 847-864 [Consultado em janeiro de 2021].
- Antunes, M. G., Texeira-Quirós, J., & Justino, M. R. T. F. (2018). Role of Management Control Systems in Quality, Innovation and Organizational Performance in Portugal SMES Companies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(2), 1-22 [Consultado em janeiro de 2021].
- APCER (2015). *Guia do utilizador. ISO 9001:2015*. Disponível em: http://www.qualitividade.pt/wpcontent/uploads/2016/04/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf [Consultado em abril de 2021].
- Beck, N., & Walgenbach, P. (2009). The economic consequences of ISO 9000 Certification in East and West German firms in the mechanical engineering industry. *Journal for East European Management Studies*, 14(2), 166-185 [Consultado em abril de 2021].
- Benner, M. J., & Veloso, F. M. (2008). ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective. *Journal of Operations Management*, 26, 611-629 [Consultado em abril de 2021].
- Cabo, J. (2019). *O modelo Activity-Based Quality Costs (ABQC): Aplicação e análise no Instituto Politécnico de Lisboa (IPL)* (Dissertação de mestrado), Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/10843/1/Joana%20Cabo%20-%20Disserta%20a7%20a3o%20Mestrado%20-%20Vers%20a3o%20definitiva.pdf> [Consultado em dezembro de 2020].
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, Revised Edition. São Francisco: Jossey bass.
- Campanella, J. (1999). *Principles of Quality Costs: Principles, Implementation and Use* (3ª ed.). Wisconsin: ASQ Quality Press.

- Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Canha, H. (2007). O método ABC como fator de competitividade da empresa. *Revista TOC*, 84, 52-58 [Consultado em maio de 2021].
- Capricho, L., & Lopes, A. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade* (1ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Căpușeanu, S., & Martinescu, D. (2010). Convergence of ABC and ABM Principles – Guarantee of a Performant Management. *Theoretical and Applied Economics*, 17(10), 93-102 [Consultado em maio de 2021].
- Casadesús, M., & Giménez, G. (2000). The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies. *The TQM Magazine*, 12(6), 432-441 [Consultado em abril de 2021].
- Casal Branco (2018). *Manual da Qualidade*. Almeirim, Casal Branco.
- Casal Branco (2021). Página da Quinta do Casal Branco [Web Site]. Disponível em: <https://www.casalbranco.com/pt/?v=35357b9c8fe4> [Consultado em junho de 2021].
- Cooper, R., & Kaplan, R. (1988). Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, 66, 96-103 [Consultado em maio de 2021].
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135 [Consultado em maio de 2021].
- Cooper, R., & Kaplan, S. (1992). Activity-Based systems: Measuring the costs of recourse usage. *Accounting Horizons*, 1-13 [Consultado em maio de 2021].
- Costa, S. (2013). *Passos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade numa Instituição de Ensino Superior* (Dissertação de mestrado), Universidade Fernando Pessoa – Faculdade de Ciência e Tecnologia, Porto, Portugal. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4018/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20V.%20Final%20SC%206%20x%20cor%20so%20frente%20%2B%203%20cds.pdf> [Consultado em março de 2021].
- Dale, B. G. (2003). *Managing Quality* (4ª ed.). Oxford: Blackwell Publishing. ISBN: 0-631-23614-7.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10ª ed.). Boston: Cengage Learning.

- Durmaz, Y., & Sevil, Z. (2012). A Theoretical Approach to the Concept of the Costs of Quality. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 83-86 [Consultado em março de 2021].
- Elizondo-Noriega, A., Beruvides, M. G., & Güemes-Castorena, D. (2017). Expanding the Definition of Quality Costs Beyond the Conformance and Nonconformance Dichotomy. *Proceedings of PICMET '17: Technology Management of Interconnected World*, Portland, Estados Unidos da América, 1-7 [Consultado em fevereiro de 2021].
- Fernández, G. (2017). *modelos y herramientas para la excelencia en la administración pública desde una perspectiva holística. Aplicación y análisis en el OAR*. (Tese de Doutoramento). Universidad de Extremadura, Badajoz, Espanha. Disponível em: <http://dehesa.unex.es/handle/10662/5764> [Consultado em junho de 2021].
- Fields, P., Hague, D., Koby, G., Lommel, A., & Melby, A. (2014). What is Quality? A Management Discipline and the Translation Industry Get Acquainted. *Revista Tradumática: technologies de la traducción*, 12, 404-412 [Consultado em dezembro de 2020].
- Filho, A., & Amaral, H. (1998). A contabilidade de custos como instrumento de informação gerencial – Um enfoque no sistema de custeio ABC. *Contabilidade Vista & Revista Belo Horizonte*, 9(2), 3-14 [Consultado em maio de 2021].
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11(4), 339-366 [Consultado em janeiro de 2021].
- Gagnon, Y. (2010). *The Case Study As Research Method: A practical Method*. Quebec: Press de l'Université du Quebec.
- García-Bernal, J., & Ramírez-Alesón, M. (2015). Why and How TQM Leads to Performance Improvements. *Quality Management Journal*, 22(3), 23-37 [Consultado em fevereiro de 2021].
- Garvin, D. A. (1984). What Does “Product Quality” Really Mean?. *Sloan Management Review*, 26(1), 25-43 [Consultado em janeiro de 2021].
- Gidey, E., Beshah, B., & Kitaw, D. (2014). Review on the evolving relationship between quality and productivity. *International Journal for Quality Research*, 8(1), 47-60 [Consultado em dezembro de 2020].

- Gimenez-Espin, J. A., Kiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(6), 678-692 [Consultado em janeiro de 2021].
- Gryna, F. M. (1998). Quality and costs. In J. M. Juran & A. B. Godfrey (5ª Ed.). *Juran's Quality Handbook* (pp. 241-266). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Instituto da Vinha e do Vinho (2020). *Produção de Vinho diminui 3% face a 2019/2020* (Informação de mercado N.º1). Lisboa: Instituto da Vinha e do Vinho [Consultado em julho de 2021].
- Instituto da Vinha e do Vinho (2021). *Exportação/Expedição de Vinhos – Junho 2021*. Disponível em: <https://www.ivv.gov.pt/np4/9675.html> [Consultado em julho de 2021].
- Instituto Português da Qualidade (2015). *Norma Portuguesa NP EN ISO 9000:2015. Sistemas de Gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2015)*. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/324167060/aNPENISO9000-2015-pt-pdf> [Consultado em abril de 2021]
- Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24, 643-650 [Consultado em fevereiro de 2021].
- ISO (2021). *All about ISO*. Disponível em: <https://www.iso.org/about-us.html> [Consultado em abril de 2021]
- Jaju, S., Mohanty, R., & Lakhe, R. (2009). Towards managing quality cost: A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(10), 1075-1094 [Consultado em março de 2021].
- James, O., & Luke, R. (2014). The Effect of Quality Cost Management on Firms Profitability. *British Journal of Marketing Studies*, 2(1), 12-26 [Consultado em março de 2021].
- Juran, J. M. (1998). How to think about quality. In J. M. Juran & A. B. Godfrey (5ª Ed.). *Juran's Quality Handbook* (pp. 20-37). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. (1994). Flexible Budgeting in an Activity-Based Costing Framework. *Accounting Horizons*, 8(2), 104-109 [Consultado em maio de 2021].

- Kaplan, R., & Anderson, S. (2004). Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 82(11), 131-138.
- Kontoghiorghes, C. (2003). Examining the Association Between Quality and Productivity Performance in a Service Organization. *Quality Management Journal*, 10(1), 32-42 [Consultado em janeiro de 2021].
- Lakhal, L. (2014). The Relationship Between ISO 9000 Certification, TQM Practices, and Organizational Performance. *Quality Management Journal*, 21(3), 38-48 [Consultado em abril de 2021].
- Lakhe, R. R., & Mohanty, R. P. (1994). Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 9-33 [Consultado em fevereiro de 2021].
- Lopes, J. (2014). *Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico* (Dissertação de mestrado), Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M-EE%20-%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20-%20Janice%20Lopes%2050029662.pdf> [Consultado em janeiro de 2021].
- Martins, I. (2018, maio). Vinhos de Portugal – Reconhecimento crescente no mercado internacional. *PORTUGALGLOBAL*, p. 10 [Consultado em julho de 2021].
- Mata, C., Gonçalves, S., & Brites, R. (2004). A visão estratégica do ABC. *XIV Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica*, Ponta Delgada, Portugal, 929-937 [Consultado em maio de 2021].
- Mohanty, R. (1998). Understanding the integrated linkage: Quality and productivity. *Total Quality Management*, 9(8), 753-765 [Consultado em dezembro de 2020].
- Moreira, A. (2015). *Aplicabilidade do Activity-Based Costing* (1ª ed.). Porto: Vida Económica. ISBN: 978-989-768-131-8
- Ness, J., & Cucuzza, T. (1995). Tapping the Full Potential of ABC. *Harvard Business Review*, 73(4), 130-138 [Consultado em maio de 2021].
- Paraschivescu, A. O. (2020). Total Quality Self-assessment. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 23(1), 36-47 [Consultado em janeiro de 2021].

- Pinto, A., & Soares, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Rabfeld, C., Behmer, F., Dürlich, M., & Jochem, R. (2015). Do quality costs still matter?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(10), 1071-1082 [Consultado em fevereiro de 2021].
- Rew, D., Jung, J., & Lovett, S. (2020). Examining the Relationships Between Innovation, Quality, Productivity and Customer Satisfaction in Pure Service Companies. *Faculty Publications – College of Business*, 128, 1-25 [Consultado em março de 2021].
- Rust, R., Zahorik, A., & Keiningham, T. (1995). Return on Quality (ROQ): Making service Quality Financially Accountable. *Journal of Marketing*, 59, 58-70 [Consultado em março de 2021].
- Sansalvador, M. E., & Brotons, J. M. (2013). Quality cost analysis: a case study of a Spanish organization. *Total Quality Management*, 24(4), 378-396 [Consultado em março de 2021].
- Seawright, K. W., & Young, S. T. (1996). A Quality Definition Continuum. *Interfaces*, 26(3), 107-113 [Consultado em dezembro de 2020].
- Shah, K., & Mandal, P. (1999). Issues related to implementing quality cost programs. *Total Quality Management*, 10(8), 1093-1106 [Consultado em fevereiro de 2021].
- Silva, E., & Menezes, E. (2005). *Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação* (4ª Ed.). Florianópolis: UFSC.
- Silva, M. (2009). *Desenvolvimento e Implementação de um Sistema de Qualidade*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Disponível em: <https://rua.ua.pt/bitstream/10773/1715/1/2010000076.pdf> [Consultado em novembro de 2020].
- Smith, G. F. (1993). The meaning of quality. *Total Quality Management*, 4(3), 235-244 [Consultado em novembro de 2020].
- Sousa, S. & Nunes, E. (2019). Integrating quality costs and real time data to define quality control. *Procedia Manufacturing*, 38, 1600-1607 [Consultado em janeiro de 2021].

- Sower, V, Quarles, R., & Broussard, E. (2007). Cost of quality usage and its relationship to quality system maturity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 121-140 [Consultado em janeiro de 2021].
- Texeira Quirós, J. (1992). *La contabilidad de gestion y la medida de los costes de calidad* (Tese de Doutoramento). Universidade da Extremadura, Badajoz, Espanha [Consultado em janeiro de 2021].
- Texeira Quirós, J., Almaça, J. F., & Justino, M. R. F. (2013). Nonparametric decision tree: The impact of ISO 9000 on certified and non certified companies. *Intangible Capital*, 9(3), 559-570 [Consultado em março de 2021].
- Texeira Quirós, Salmoral, R., & J. Justino, M., (2016). Actualización del modelo ABQC de medida y control de los costes de calidad. *XXX AEDEM Anual Meeting*. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/8165>
- Themido, I., Arantes, A., Fernandes, C., & Guedes, A. (2000). Logistic Costs case study – an ABC approach. *Journal of the Operational Research Society*, 51(10), 1148-1157 [Consultado em janeiro de 2021].
- Viriansky, Z., & Shaposhnikov, S. (2019). Quality Assurance of Quality Management Systems. *2019 XXII International Conference “Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies*, Sochi, Rússia, 323-325. ISBN: 10.1109/ITQMIS.2019.8928299 [Consultado em dezembro de 2020].
- Yang, C. C. (2008). Improving the definition and quantification of quality costs. *Total Quality Management*, 19(3), 175-191 [Consultado em janeiro de 2021].
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3ª ed.). Londres: Sage Publications.
- Yong, J., & Wilkinson, A. (2001). Rethinking total quality management. *Total Quality Management*, 12(2), 247-258 [Consultado em janeiro de 2021].
- York, K. Y., & Miree, C. E. (2004). Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance. *Journal of Operations Management*, 22, 291-311 [Consultado em fevereiro de 2021].

Zardo, L., Baum, M., & Gientovski, L. (1999). A importância dos custos da qualidade na gestão empresarial. *VI Congresso Brasileiro de Custos*, São Paulo, Brasil, 1-16 [Consultado em fevereiro de 2021].

Apêndices

Apêndice A – Entrevista com o Dr. José Lobo

1 – Quais são as funções que desempenha na Quinta do Casal Branco?

Sou *Chief Executive Officer* (CEO), mas acabo por ter bastantes pessoas a quem delego. Portanto, sou uma parte CEO e uma parte *Chairman*, porque não tenho funções absolutas e gosto de delegar as tarefas, mas gosto também que me consultem para decisões.

2 – Sempre quis fazer parte do negócio e ficar à frente da empresa, ou foi algo que lhe foi imposto pelas gerações anteriores?

Foi-me pedido inicialmente e não era de todo a minha perspetiva. Aliás, formei-me em Economia Política, portanto não era este campo que me interessava. Acabei por me apaixonar por estas atividades, sobretudo pelo que fui desenvolvendo. Tentei preservar as que existiam, mas foquei-me nas que fui desenvolvendo, nomeadamente, e principalmente, o vinho engarrafado, que acaba por ser o meu trabalho de uma vida inteira. Sempre detive o intuito de encontrar algo que nos diferenciasse num setor onde a maior parte dos produtos são *commodities*, e neste setor sempre achei que deveríamos ter algum fator de diferenciação. Podíamos ter feito coisas diferentes, mas tudo se acaba por enquadrar na categoria dos *commodities* e não tanto da diferenciação. A agricultura está muito relacionada com princípios básicos da nossa vida. Passar de um produto básico para um produto de consumo sofisticado é um trabalho que dá prazer, porque no fundo estamos a agarrar num diamante em bruto e a lapidá-lo. Gosto também de pensar que, todos os produtos agrícolas existentes, podem ser produzidos em qualquer parte do mundo, mas existem coisas que só nós podemos fazer aqui. O vinho do Casal Branco, o azeite do Casal Branco, os cavalos do Casal Branco, só nós podemos produzir, mas para isso é necessário criar uma diferenciação da marca para despertar uma apetência nas pessoas de forma que queiram adquirir um produto da nossa marca, na qual a qualidade se encontra sempre a par e passo.

3 – De que forma se diferencia a Quinta da sua concorrência? Qual o seu posicionamento?

Bom... desde logo fomos procurar estilos que não estivessem intrínsecos na ideia pré-concebida do Ribatejo ou de Portugal em si. Portanto, tentámos encontrar qualidade que fosse perceptível sem que existe o preconceito ligado a cada região. Produzimos o primeiro

espumante do Ribatejo, produzimos os primeiros vinhos brancos com madeira do Ribatejo (Falcoaria) e produzimos os primeiros vinhos tintos com *blends* de várias castas de várias regiões. No fundo, tentámos encontrar uma boa ligação com a tradição que não queremos perder, porque também nos dá alguma identidade, tentando sempre aproveitar o que há de melhor pelo mundo em termos de estilo, mas empenhando sempre um cunho nosso, das nossas vinhas mais antigas, e das nossas características em termos de clima e solo. Cada vez mais é importante arranjar uma diferenciação e uma distinção do que produzimos. O Tejo é ainda algo muito indefinido. O Tejo é uma região muito recente em termos de vinhos certificados e com qualidade para existir uma caracterização bem definida. Pegámos numa casta desde início, a Fernão Pires, que foi um motor para a definição da casta como rainha das castas do Ribatejo. Já nos vinhos tintos, Falcoaria foi um pioneiro nos vinhos com qualidade, porque devemos ter sido das primeiras casas a produzir vinhos com garrafas numeradas, com uma vontade enorme de transmitir ao consumidor um cuidado absolutamente direcionado ao produto, de maneira a que as pessoas se sintam totalmente satisfeitas com o produto que lhes é apresentado.

4 – A história, a essência, como em qualquer negócio de família, é uma parte integrante e palpável na exposição da Quinta. Pode guiar-me pela sua história?

A Quinta do Casal Branco começou como uma sociedade agrícola no final do século XVIII, a ser explorada pela minha família, sendo que existiu, desde logo, uma grande atividade vinícola e vitivinícola, porque na altura o Ribatejo tinha uma grande oferta de vinhos para a capital porque havia transportes facilitados pelo rio, havia possibilidade de se produzir em quantidade e com qualidade, havia vinhos que chegavam rapidamente a Lisboa e não se estragavam. Por isso, há aqui uma história de produção de vinho muito antiga, com muitos documentos. É uma evolução perfeitamente natural que a nossa produção de vinho, a certa altura, se tenha diferenciado e seguido este caminho da qualidade numa região que perdeu essa conotação e passou a ser mais uma região onde se produzia muito e onde muito era destilado. Como sabe, o Ribatejo fornecia muita aguardente para o Vinho do Porto e para bebidas generosas. Desde sempre, a adega foi um sítio onde existiu a preocupação de produzir vinhos com qualidade, independentemente do uso que se lhe ia dar. Tivemos vinhos excecionais que depois foram queimados para fazer aguardente ou para bases como vinhos Mateus Rosé, que apesar de servirem para isso, juntaram-lhe qualidade. Mais recentemente, deixámos as vinhas do campo onde a produção é em quantidade, para as vinhas da charneca.

Este processo começou nos anos 60 e concluiu-se nos anos 80, sendo que com essa transição, juntamos outras culturas agrícolas. É minha intenção voltar a ter vinhas no campo, porque existem algumas culturas que se desenvolvem muito bem nas condições que existem no campo. Não sendo projetos que vamos desenvolvendo, não querendo necessariamente dizer que todos vingam. Estamos sempre a pensar o que podemos fazer, o que devemos fazer e o que nos surge como oportunidade.

5- Quando lhe falo em qualidade, no que pensa?

Penso na qualidade da preparação, na produção, mas sobretudo na satisfação do cliente final. A qualidade difere de indivíduo para indivíduo, mas os nossos produtos têm de proporcionar satisfação, tanto quanto possível, a todos os nossos clientes. Portanto, é isso que precisamos para os mercados onde estamos posicionados. Tudo tem o seu encaixe e temos de nos tentar encaixar nos mercados e nos consumidores aos quais nos prometemos fornecer. Se queremos um tipo de cliente, temos de ter um produto para esse tipo de cliente e por aí fora. Nem todos estão preparados para beber um Falcoaria porque não é isso que querem. Nem todos estão preparados para beber um Grande Reserva porque não é isso que procuram. No entanto, é bom que os produtos que oferecemos possam proporcionar satisfação a quem o consome. Claro que a qualidade do produto em si é importante. No vinho estamos sempre a falar de uma capacidade sensorial e é necessário que estejamos à medida dessa capacidade sensorial. Produzimos vinhos mais “fáceis” e mais trabalhados, precisamente para que possamos satisfazer todos os clientes que nos procuram, isso é o mais importante. As pessoas gostam ou não gostam, mas inconscientemente têm critérios de percepção. Independentemente do tipo de consumidor, a qualidade tem de ser perceptível para todos os consumidores de forma a tirarem o maior partido do que oferecemos. Na produção a qualidade também é importante. Não nos podemos dar ao luxo de ter um produto excepcional, mas que se estraga por não existir qualidade ao nível da produção. Por isso é tão importante para nós estes instrumentos de qualidade.

6 – O modelo que pretendo propor prende-se, essencialmente, com o cálculo dos custos da qualidade, dividindo para esse efeito as atividades em atividade de produção, prevenção e correção. Acha que um modelo destes poderia trazer uma mais-valia para a empresa?

Sim, claro que sim. A qualidade tem de estar garantida por uma cadeia de produção, com regras e parâmetros, mas também tem de ser algo que está interiorizado nos funcionários.

Para isso, precisamos de ter essa formação muito desenvolvida. As pessoas têm de saber fazer bem e, ao mesmo tempo, com a liberdade de poder pensar como reagir em qualquer situação que seja estranha. Têm de saber identificar os momentos por iniciativa própria. É um trabalho continuado que é necessário inculcar nas pessoas. Acho que isso é muito importante na hierarquia de colaboradores, a existência de transmissão de valores de dedicação ao trabalho que têm. No fundo, tirar melhor partido do que temos e do que podemos fazer. Acho que um modelo de qualidade poupará imenso a uma empresa e será uma ferramenta útil para qualquer cadeia de produção.

7 – Tem uma noção dos custos da qualidade?

Não tenho, não lhe consigo dizer. Estamos a tentar fazer várias análises de custos e, possivelmente, vamos ter de fazer em termos de qualidade. Mas não tenho noção nem tenho quaisquer limites para isso. Acho que é um custo que temos de assumir e se tiver interiorizado, será com certeza minimizado.

8 – Cada vez mais somos habituados a ouvir palavras como “qualidade”, “melhoria contínua” e “inovação”. São palavras desta ordem que conduzem a um negócio sustentável e rentável? Qual a contribuição que trazem para a Quinta?

Sim, claro que sim. A sustentabilidade da produção para um objetivo de qualidade na sua finalidade que é importante. A nossa preocupação, como produtos alimentares, é absoluta. Estamos a lidar com produtos que vão ser consumidos por pessoas. A qualidade do produto em si e a segurança são imprescindíveis. A melhoria, obviamente que se traduz em uma maior eficácia de produção, que é importante. E a sustentabilidade do negócio em si, não só economicamente, mas em termos ambientais também é importantíssima. Por isso, estamos sempre a tentar desenvolver métodos que possa dar um rendimento mais sustentável à nossa produção. Como exemplo, agora vamos investir em projetos ambientais no que toca aos recursos hídricos e energéticos. São passos que vão sendo dados conforme a tecnologia vai evoluindo e sentimos que estamos em condições de a poder utilizar. A certa altura, alguma experiência é necessária e não somos o ideal para experiências de inovação. Aplicá-las, sim, mas não para experimentá-las. Existem ambientes mais propícios para isso, mas tentamos acompanhar a evolução tecnológica em termos ambientais.

9 – Acha que a implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade baseados na ISO 9001 traz mais-valias para a Quinta?

São exercícios de disciplina interna, de cada pessoa, mas que são importantíssimos. Se a pessoa tiver essa disciplina, acaba por ser melhor pessoa e colaborador. Os grandes objetivos são importantíssimos, mas o pequeno, possível e progressivo, faz-se no dia a dia e em pequenos gestos. Se conseguirmos que a qualidade seja algo intrínseco em nós e nos nossos produtos, acabamos por querer fazê-lo em tudo. No que toca à certificação, existem aspetos que não são possíveis para algumas coisas. Não sei se, por vezes, não aplicamos demasiadas normas e regras à nossa produção alimentar, que não são utilizadas noutros mercados, mas que acabam por limitar a nossa produção. Temos de ter espírito crítico suficiente para percebermos o que podemos fazer, o que é útil e o que é ideal. Outro aspeto é tentar encontrar solução para agradar, de forma inclusiva, a todas as pessoas que nos rodeiam.

10 – Quão importante é o Enoturismo, não só em termos de receita, mas também de exposição?

É muito importante. É importante para podermos partilhar os nossos produtos. Gosto de pensar que só somos verdadeiramente donos daquilo que conseguimos partilhar. Temos o cuidado de partilhar com outras pessoas algo que gostamos e partilhamos, é muito importante. Para já, pelo altruísmo é assim, por poder partilhar com outras pessoas o que é nosso. Depois, é a única forma de nos darmos a conhecer. Acaba por ser uma forma das pessoas terem um acesso fácil ao nosso produto. Como disse, é um produto com uma vertente sensorial e que não podemos explicar com uma garrafa fechada. Temos de deixar que as pessoas provem para poderem perceber o que lá está. Podemos dar expectativa, mas não podemos dar a experiência sem que ela se faça mesmo. E a partir do momento em que as pessoas têm esse contacto sensorial com o produto, as próprias pessoas podem ser porta-vozes do nosso produto. Esta possibilidade das pessoas tomarem contacto direto e ficarem com a experiência, é cada vez mais valorizado. É isso mesmo que procuramos: experiências.

11 – Quais são os planos para o futuro da Quinta?

Acrescer em qualidade, quantidade, e sobretudo, em imagem. Acho que temos, ainda, a nossa imagem pouco conhecida. Temos de consolidar a nossa imagem, e isso só é feito com uma comunicação bem feita. Estamos a desenvolver essa vertente de comunicação para, no futuro, podermos transmitir toda esta procura de qualidade que vamos fazendo, quer no produto, na produção em si, ou no ambiente. No fundo, conseguir transmitir toda essa preocupação que temos para que as pessoas se possam sentir confortáveis quando consomem o nosso produto ou quando nos visitam.

Apêndice B – Entrevista com o Dr. Filipe Vintém Miranda

1 – Qual é a sua função na Quinta do Casal Branco?

Sou Diretor Comercial do Casal Branco, mais voltado para a parte da exportação, até porque me ocupa 95% do tempo. Num ano normal, passo seis meses em viagem. É importante ir aos mercados, porque quem não aparece, é esquecido. Portugal vale 1% das vendas de vinho mundial, e dentro desse por cento, o Casal Branco representa 0,05%. É difícil vender vinho português no exterior, sobretudo na China, porque não sabem onde é Portugal. Achem que a Europa termina em França, porque tem um grande desenvolvimento de vinhos na China. Portanto, a minha primeira função é explicar onde é Portugal e só depois falamos de vinhos. É importante ir ao mercado, porque vamos adaptando os nossos vinhos ao mesmo. Na última viagem que fiz a Angola, percebi que valorizam, sobretudo, vinhos com elevado teor alcoólico. O facto de termos um vinho Capoeira com 14% é muito mais suscetível de vender em Angola, do que na China, onde preferem um vinho com 12,5%, 13% ou 13,5%. Outro fator importante é o facto de termos *screw cap*. Na Bélgica e na Holanda disseram-me que se optássemos por *screw cap*, cresceríamos 30%. E crescemos! O facto de passarmos de rolha de cortiça para *screw cap* neste tipo de mercados fez-nos crescer 30%, o que faz toda a diferença.

2 – Conte-me o seu dia-a-dia, desde que entra no escritório até sair.

Chego e a primeira coisa que faço é ver os *e-mails*, que são muitíssimos, porque negociamos no mundo inteiro. Começo a responder aos *e-mails* que vêm da China por causa do fuso horário. Normalmente até às 10h, só respondo a *e-mails* provenientes de lá, porque é necessário definir quantidades, rótulos, ver as *packing lists*, toda a documentação, falar de vendas. Depois tenho a Europa, que me ocupa até às 15h/16h. Tenho reuniões com a administração, uma vez por semana, para saber como estão os mercados. Depois falo com a Engenheira Joana, para definirmos as quantidades de garrafas em termos de referência, qual é o vinho que vamos engarrafar, isto para ela orientar também os seus planos. Uma vez por semana, definimos o que eu espero das encomendas da próxima semana. A partir das 16h, volto-me para a América, para os Estados Unidos e Brasil. Como trabalhamos com o mundo inteiro, vamo-nos adaptando ao fuso horário.

3 – Acha que a qualidade é um fator preponderante na forma como a Quinta é percecionada, tanto nacional, como internacionalmente?

Sim, é. Até porque somos certificados pela ISO 9001, mas falta-nos um sistema internacional. Falta-nos um IFS, porque é o que nos pedem em termos internacionais. São exemplos a cadeia de hipermercado *Aldi*, ou *Carrefour*. Cada vez a qualidade é a garantia de que fazemos bem o nosso trabalho, até mesmo a nível internacional. Pedem-nos sempre certificados como a ISO. Sobretudo para os clientes internacionais que não se podem deslocar à Quinta com frequência, a certificação é fundamental. Aliás, em muitas cadeias internacionais, se não estivermos certificados, não entramos. Portanto, é fundamental.

4 – Em que sentido é percecionada a qualidade no departamento comercial?

É no sentido que estava a dizer. O departamento comercial funciona em função do que os clientes nos dizem. Só para ter uma noção, por exemplo, na Escandinávia, o Governo define para o ano inteiro o que quer, e um dos pressupostos é a existir um sistema de qualidade implementado. Depois é necessário fazer prova de que existe de facto esse sistema implementado. Por isso, é importantíssimo neste departamento.

5 – Existem melhorias que deveriam ser implementadas neste departamento?

No departamento comercial? Existe sempre. Provavelmente irmos mais vezes aos mercados, que agora não temos feito... Eu acho que as melhorias estão sempre relacionadas com o que os clientes nos dizem. Ou seja, ouvir mais o cliente. Acho que as adegas que estão focadas em vender não têm grande futuro. A maioria tem de ouvir mais os clientes e produzir consoante os que os mesmos querem, o que por vezes pode não ser muito fácil na relação entre o departamento comercial e a Enologia. Acho que faz parte. A enologia quer produzir determinados vinhos, e nós queremos produzir mais o que o mercado quer. O importante é existir sempre o equilíbrio e balanço entre as duas partes.

6 – Existe o balanço e equilíbrio entre o departamento comercial e a administração?

Há algumas diferenças de ideias. Para a administração, por vezes, é mais importante a margem, enquanto que para o departamento comercial é o volume. Para a enologia é mais importante a valorização do produto. Provavelmente querem produzir mais vinho da marca Falcoaria porque é o que dá mais projeção para a enologia. Mas conjugando tudo, o importante é arranjar um balanço que satisfaça todas as necessidades.

7 – O modelo que pretendo propor prende-se, essencialmente, com o cálculo do custo total da qualidade, caracterizando para isso as atividades em atividades de prevenção, correção e produção. Na minha dissertação, vou propor, como sugestão do Dr. José Lobo, ao DP, mas o modelo pode ser aplicado a toda a empresa. Acha que um modelo desta natureza poderia trazer mais valias no futuro? Quais?

Sim. Quer dizer, desde que tenhamos um modelo que se possa aplicar internacionalmente, ou seja, que seja reconhecido internacionalmente, é sempre uma mais valia na minha perceção comercial.

8 – Consegue enumerar as atividades desenvolvidas no seu departamento?

Contactos com clientes, negociação de contratos, previsão de vendas, definição de objetivos para cada um dos mercados, transmitir toda a informação à administração, chegar a acordos com a administração para investimentos em *marketing*, ou seja, o que vamos aplicar em determinados mercados, definir ações com revistas locais, com a CVR (Comissão Vitivinícola) para que possamos ser referenciados como produtores e, com isso, que possamos receber clientes.

9 – Qual é a diferença entre o consumidor nacional e internacional?

Primeiro, temos de situar-nos na região Tejo. Em Portugal, grande parte dos consumidores o que conhece são vinhos do Douro e do Alentejo. Isto porquê? Porque inicialmente, fizeram um bom trabalho no mercado nacional. A comida portuguesa é uma comida forte, e os vinhos do Douro e do Alentejo são mais consistentes, fortes e encorpados. É muito complicado, no mercado nacional, vender um vinho do Tejo para um consumidor típico. São vinhos mais frutados, equilibrados, estruturados e é difícil vender, à exceção da região. Internacionalmente, valorizam apenas Portugal. Há exceções, como a Suíça ou Brasil onde existem grandes comunidades portuguesas, mas no resto do mundo, querem um vinho que seja português. Porque é que temos sucesso no vinho Lobo e Falcão? Porque se reparar, tem um rótulo com um perfil que poderia ser de qualquer parte do mundo, tem um perfil internacional. O importante é o vinho, a garrafa, o rótulo, tudo. Internacionalmente, querem tudo isso, mas principalmente um bom vinho e um bom preço. Cá, o consumidor está muito agarrado a regiões, mas lá fora preferem saber do vinho, da garrafa... está mais virado para o *marketing*.

10 – Enquanto produtor do Tejo, o que deveria ser feito para promover mais a região?

Acho que o mais importante é ter uma boa relação e trazer à região os jornalistas. Os *opinion-makers* e *opinion-leaders* ainda não estão cientes de que fazemos bons vinhos na região do Tejo. Porquê? Porque esta região era vista como produtora de vinhos em grande quantidade e não tanto em qualidade. O perfil está a mudar. Desde 1989 que andamos a fazer isso, com o vinho Falcoaria a ser o primeiro certificado na região, e temos vindo a fazer melhorias em termos de qualidade, para transmitir que aqui também se fazem vinhos com qualidade. O principal é mesmo trazer os jornalistas à região, para que possa falar que aqui não se fazem só vinhos em quantidade, mas também com qualidade. Os turistas também têm um papel fundamental. Estamos perto de Lisboa, a cerca de 35 minutos, por isso, quando vêm para Lisboa, devem vir também à região. Acho que o trabalho tem de ser feito por esse caminho.

11 – A Quinta e a marca “Quinta do Casal Branco” são sinónimos de excelência. Qual é a razão para, principalmente, a Gama *Sparkling Wine*, *Super Premium* e *Premium* não se encontrarem presentes nas cadeias de hipermercados? Não constituía uma nova e maior fonte de rendimento?

Em Portugal temos uma estratégia diferente. A partir do momento em que a gama *Super Premium* e *Premium* se encontra nos supermercados, a restauração coloca o vinho de parte. Ou seja, os restaurantes colocam 300% de margem nos vinhos. Se estiver no *off-trade*, nos supermercados, a restauração não quer o vinho na carta porque os consumidores comparam o preço e não compram, acham que o vinho é muito caro. Não temos capacidade de produção em termos de Falcoaria e Quinta do Casal Branco e sempre foi uma opção não ingressar nos supermercados porque a margem é bastante esmagada. Ou seja, mais vale vender 10 mil garrafas no mercado local, do que 400 mil nos supermercados, porque depois de todos os custos espremidos, acabamos por ficar com uma margem bastante reduzida, o que não é apelativo para nós. Também o facto de sermos uma Quinta e querermos produzir vinho das nossas vinhas, não nos dá capacidade para produzir grandes volumes, à exceção do Lobo e Falcão, que é um vinho que compramos e onde há capacidade de crescer exponencialmente. Sempre foi a nossa estratégia. No exterior, é diferente, porque a margem não é tão esmagada.

12 – Neste novo ano que já começou, onde é que a Quinta e o departamento comercial vão focar as suas atenções e projetos de melhoria?

Neste momento estamos a desenvolver um grande trabalho em termos de *re-branding* a nível dos rótulos. Acho que neste momento temos rótulos muito mais apelativos ao mercado

nacional e internacional. O nosso foco é, criar em termos de rótulos, notoriedade para a Quinta. Uma das batalhas, e que vou apresentar no plano estratégico, é obter uma certificação internacional. É caro, mas torna-se importante, porque a partir daí, podem abrir-se outras portas no exterior, nomeadamente nas cadeias internacionais. O grande foco deste ano vai ser mesmo esse, ter um plano de qualidade a nível internacional. A nossa política em termos internacionais não é compatível com o facto de sermos certificados apenas pela ISO 9001. Em termos nacionais, sim. A ISO é importante ao nível dos distribuidores regionais. Temos distribuidores espalhados isoladamente pelas regiões, porque é mais vantajoso do que ter apenas um distribuidor nacional que tem um portefólio de 300 marcas e não desenvolve a nossa porque não temos notoriedade suficiente. Mas em termos internacionais, a ISO não é condição fundamental para entrar em novos mercados.

13 – Para terminar, quais são os projetos que mais se orgulha? E os que mais gostaria de implementar?

Orgulho-me de termos o vinho *Peter and the Wolf*, depois de termos começado a vender bem na China, porque a presença no mercado asiático era residual. Quando comecei a trabalhar, exportava-se principalmente para os Estados Unidos e Reino Unido, ou seja, mercados maduros. Depois disso, começámos a explorar também os mercados africano e asiático. Neste momento somos o terceiro em Macau com o vinho Capoeira, é a terceira marca mais conhecida de vinho em Macau. O que mais gostaria de implementar é a certificação internacional, porque abre imensas novas portas. Quero poder chegar a cadeias como o *Aldi*, *Carrefour*, ou *Lidl* e mostrar que somos certificados, que temos capacidade para estar naquele mercado.

Apêndice C – Entrevista com a Eng. Joana Silva e Eng. Ana Paula

1 – Qual é a sua função na Quinta do Casal Branco? Descreva-me o seu dia-a-dia, desde que entra na Quinta até sair.

Eng. Joana – Sou responsável pela enologia, pelo DP e viticultura. Por vezes, a minha primeira tarefa é ir ao campo, ver os trabalhos que estão a ser feitos. Depois volto para a adega, onde existe um planeamento semanal e mensal que, por norma, já está a ser executado por colaboradores que entram em funções antes de mim. Se for necessário provar vinhos e se precisarem das minhas decisões para avançar, tenho de vir mais cedo. Vejo também como está a correr a produção, se estamos a engarrafar ou não, e depois, normalmente, faço o planeamento, delinheio alguns lotes, trabalho bastante com a Eng. Ana Paula, vejo as análises, tomo decisões de produção.

Eng. Ana Paula – Sou responsável pelas compras, ajudo também a Eng. Joana na produção, no planeamento, contas correntes dos vinhos, rotulagens. Faço de tudo um pouco, mas desde os últimos anos que me centro mais nas compras e na gestão da produção. Articulo também a produção com as encomendas que vão chegando e com o departamento comercial. Trato ainda de toda a documentação necessária e exigida por parte das entidades, seja a CVR ou a IVV. O setor do vinho é um setor bastante regulamentado, por isso é necessária muita atenção a todos estes documentos.

2 – Explique-me a diferença de preço entre a Gama *Super Premium* e *Premium*. Como é que o consumidor do dia-a-dia consegue perceber tamanha diferença?

Eng. Joana – Quem compra a nossa Gama Falcoaria, primeiro, procura autenticidade. Perceber que aquele vinho é diferente dos outros. Segundo, procuram perceber que cada ano vitícola é diferente, que a uva de cada ano é diferente e que o resultado, dentro do mesmo estilo, mesmo sendo um estilo comum, é também diferente. O consumidor de uma gama de entrada quer um vinho sempre o mais semelhante possível, como Coca-Cola. Não liga ao ano, só ao grau. O consumidor de uma Gama *Premium* já se interessa pelos anos, já discute o que está a provar. O consumidor de uma Gama mais baixa não discute isto. Quer ter sempre o mesmo padrão e preço.

3 – Acha que a qualidade é um fator preponderante na forma como a Quinta é percecionada internacionalmente?

Eng. Joana – Não existe dúvida alguma. O produto tem de ter qualidade, essa é a base de todas as decisões. Tem o *marketing*, a imagem, o rótulo, mas tem de ter qualidade. Estamos maioritariamente voltados para a exportação e sempre com a mesma consistência, o que mostra que os nossos produtos têm qualidade. Portanto, claro que sim.

4 – A implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade guiado pela norma ISO 9001 encontra-se em muitas empresas por todo o mundo, sendo que a literatura existente sobre o assunto tem opiniões diferentes. Qual é o vosso caso? Um custo, que é isso mesmo, ou uma mais-valia?

Eng. Ana Paula – É as duas situações. Por vezes, a qualidade é muito linear e a norma não se adapta a certas realidades. Ainda há pouco comentava que temos de avaliar cada encomenda que chega de cada fornecedor. É óbvio que avaliamos os fornecedores a cada dia, a cada encomenda. Mas ter de “perder tempo” a avaliar, a colocar a pontuação que teve em cada encomenda não nos traz benefícios. Claro que nos traz mais-valias: permite-nos aperfeiçoar processos, muitos trabalhos na adega. No entanto, existem coisas que a norma nos obriga que, no nosso caso, achamos demasiado generalista e que não nos traz benefícios. É claro que, se recebermos uma encomenda de caixas que não está correta, não a vou lançar no sistema e atribuir zero pontos. O que tento fazer é contactar o fornecedor para conseguir ter caixas na linha no dia seguinte.

5 – A norma ISO 9001 traz uma vantagem competitiva para a empresa?

Eng. Joana – Acho que o balanço é positivo. Por vezes é demasiado rígido e generalista, há coisas que não se adaptam à nossa realidade nem fazem qualquer sentido para nós. Podem fazer sentido noutras indústrias produtoras, mas não é o nosso caso. A norma é obtusa, mas continuo a argumentar que o balanço é positivo. É sempre uma segurança de que os nossos produtos respeitam certos aspetos e são produzidos com qualidade. Em termos de gestão de processos, ajudou bastante. Melhorou processos, implementou outros que não existiam (por exemplo os equipamentos de proteção pessoal que são dados e que têm de estar registados). É importante, até em termos de manutenção de equipamentos e de registos. Mas no que toca a fornecedores, não tem sentido. Se existir um fornecedor que entrega uma encomenda com defeito, tem de ser apontado. Se na próxima vez há um atraso na entrega, temos de voltar a

anotar. Da próxima vez que for necessário, vou mudar de fornecedor só porque teve duas avaliações negativas quando é o melhor do mercado? Existem coisas que não funcionam.

6 – Existem melhorias que deveriam ser implementadas no DP?

Eng. Joana – Sim, claro que sim. Quando não existirem melhorias, o nosso trabalho está feito. Existem sempre melhorias. Uma das melhorias são os equipamentos. Na adega, em termos de equipamentos, começa a ser necessário uma atualização urgente, o que iria influenciar todos os processos subsequentes. Também melhorias de infraestruturas, para nos adaptarmos às exigências de certos mercados, de certas normas de qualidade alimentar porque não estamos a cumprir com algumas coisas. Também melhoria na parte de recursos humanos, na motivação de todos os colaboradores que é um ponto chave. Uma equipada motivada vale por duas.

7 – Que atividades são elaboradas no DP?

Eng. Joana - O DP de uma adega começa com a receção da uva, passagem da uva e transformação em vinho, estágio do vinho, fazer o lote, onde decidimos o que vai para cada gama, conservação e estabilização (manter os vinhos “saudáveis” e conservá-los), filtrar todos os vinhos, prepará-los para o engarrafamento, engarrafamento e rotulagem. Neste caso, pode ser simultânea ou em separado. Existem vinhos onde deixamos estagiar em garrafa seis meses ou um ano e só depois rotulamos, e vinhos que são engarrafados e rotulados de seguida. E o dia seguinte estão a ser expedidos.

8 – Existem atividades sem valor acrescentado?

Eng. Joana – Claro que sim. Temos como exemplo o embalamento. Num determinado período estamos a embalar 10 mil garrafas em caixas de seis unidades, e passado seis meses já estamos a embalar em caixas de 12 unidades porque o mercado o passou a exigir. Ou então preencher uma palete para exportar, e depois o cliente decide que não quer tanta quantidade, o que nos obriga a reverter tudo o que fizemos. Faz parte porque estamos inseridos em diversos mercados, e passa por uma forma de ter oferta para qualquer que seja o mercado.

9 – Cada vez mais somos habituados a ouvir palavras como “qualidade”, “melhoria contínua” e “inovação”. São palavras desta ordem que conduzem a um negócio sustentável e rentável? Qual a contribuição que trazem para a Quinta?

Eng. Joana – Sem dúvida, acredito que sim. Acrescentava apenas outra palavra: sustentabilidade. Nos dias de hoje, todos os negócios têm de estar sólidos e assentes numa

base sustentável. É importante existir uma grande preocupação ambiental. A inovação deve existir sempre. Se não procurarmos outras opções, outras alternativas, vamos ser ultrapassados. É algo que fazemos pouco. Deveríamos ter mais tempo para investigar, para fazer pesquisas de mercado. O tempo para o fazer é o nosso principal problema. Claro que tendo tempo para investigar e inovar, o resultado vai ser a melhoria contínua e um aumento da qualidade. Podemos achar que somos o melhor possível, que fazemos grandes vinhos e que estamos numa posição favorável, mas se não melhorarmos, se não pesquisarmos continuamente, somos copiados e ultrapassados. Também a melhoria da qualidade e a otimização de custos.

10 – Para este novo ano que já se iniciou, onde é que a Quinta vai focar as suas atenções e projetos de melhoria?

Eng. Ana Paula – É uma questão difícil. Principalmente, a Quinta vai focar-se no aumento da qualidade e no cumprimento dos prazos. Por causa da pandemia, pelo facto de termos mais pessoas em teletrabalho ou em casa com os filhos, é difícil manter os prazos com as entregas. E sobretudo neste momento, não podemos falhar com os nossos clientes. É o principal objetivo.

Apêndice D – Troca de correspondência via *e-mail* para realização de entrevista com o Dr. José Lobo.

Gmail - Re: Utilização da Quinta do Casal Branco como estudo de caso numa dissertação de mestrado



David Marques

Re: Utilização da Quinta do Casal Branco como estudo de caso numa dissertação de mestrado

info@casalbranco.com <info@casalbranco.com>

13 de outubro de 2020 às 17:36

Caro David Marques,

Peço desculpa pela resposta tardia.

Como combinado por telefone, fica marcada a reunião com o Senhor Dr. José Lobo, aqui em Cc, para Quinta-feira - dia 15 de outubro às 15h00.

Alguma dúvida ou informação, tem os meus contactos.

Obrigada.

Com os melhores cumprimentos,
Andreia Bessa

Boa tarde.

O meu nome é David Marques. Sou licenciado em Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra e estou neste momento no meu segundo ano do Mestrado de Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho no ISCAL, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Estando neste momento no meu segundo ano, começo a dar início ao meu projeto para aprovação da dissertação para conclusão do Mestrado, sendo este o motivo do meu e-mail. A dissertação que pretendo elaborar prende-se à volta da aplicação de um método de custeio de custos de qualidade, o método ABQC (Activity-Based Quality Costs), e como tal, gostaria de saber se existe a possibilidade de aplicação deste método na vossa empresa.

O método ABQC pretende medir e controlar os custos da qualidade, permitindo identificar ineficiências, atividades que não acrescentam valor, bem como oportunidades de redução de custos, sempre em prol do aumento da produtividade. Este método divulga ainda informações de cariz financeiro e não financeiro para a tomada de decisões a nível operacional, sendo que a aplicação deste modelo ajuda as organizações a alcançar uma posição estratégica mais favorável. Para a sua aplicação, são necessárias diversas etapas, sendo elas:

1. Análise de atividades que compõe o modelo de negócio da empresa;
2. Categorização das mesmas atividades em atividades de prevenção, correção e produção;
3. Cálculos do custo das atividades;
4. Determinação de um horizonte temporal de modo a permitir uma comparação entre os custos atuais e custos do passado;
5. Determinação do custo total da qualidade através da soma dos custos das atividades mencionadas no ponto dois;
6. Custos da qualidade preparados como medidas de execução;
7. Avaliação para melhorar os projetos e aspetos a melhorar.

Em conclusão, a aplicação deste modelo pode destacar-se como sendo um fator decisivo na procura da melhoria contínua e de uma vantagem competitiva diferenciadora.

Realçando novamente o objetivo deste e-mail, pretendo analisar a empresa, as suas contas e atividades. Esta análise terá de ser feita através de entrevistas, de visitas à empresa e de análises de dados. Peço, por isso, que atentem a este e-mail e que ponderem aceitar ajudar-me a realizar a dissertação neste tema. Deixo o meu contacto caso seja necessário:

Se existir alguma dúvida, não hesitem em entrar em contacto.

1/2

Espero uma resposta breve da vossa parte. Com os melhores cumprimentos,
David Marques.