



Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada

Programa de Doutoramento em Gestão

Tese de Doutoramento

Gestão Estratégica e Balanced Scorecard: Proposta de Referencial para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo

Maria José Tomé Gomes

Orientador(es) | António João Coelho de Sousa

Jorge Luís Pedreira Murteira Marques Casas Novas

Évora 2021



Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada

Programa de Doutoramento em Gestão

Tese de Doutoramento

Gestão Estratégica e Balanced Scorecard: Proposta de Referencial para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo

Maria José Tomé Gomes

Orientador(es) | António João Coelho de Sousa

Jorge Luís Pedreira Murteira Marques Casas Novas

Évora 2021



A tese de doutoramento foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor do Instituto de Investigação e Formação Avançada:

Presidente | Maria Raquel Lucas (Universidade de Évora)

Vogais | António João Coelho de Sousa (Universidade de Évora) (Orientador)
Carla Suzana da Encarnação Marques (Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro)
Maria Raquel Lucas (Universidade de Évora)
Nelson José dos Santos António (Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa)
Patrícia Rodrigues Quesado (Instituto Politécnico do Cávado e Ave)



Agradecimentos

Quando estabelecemos como objetivo realizar uma investigação, é impensável fazê-lo sem a colaboração de outras pessoas. É às pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para que a Tese seja hoje uma realidade que expresso os meus sinceros agradecimentos. Agradeço, igualmente, as críticas e/ou sugestões que venham a ser formuladas e que contribuam para a valorização do Estudo.

Sem pretender enumerar todos aqueles que fizeram comigo esta longa caminhada, porque foram muitos e importantes, sublinharei a minha família, todos os que se disponibilizaram para me conceder as entrevistas necessárias à elaboração do Estudo, os Agentes Económicos (AEs) do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo que responderam ao questionário, a Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA) que se associou à investigação e, muito especialmente, os meus Orientadores.

Agradeço ao meu orientador científico, o Professor Doutor António João Coelho de Sousa e co-orientador científico Professor Doutor Jorge Luís Casas Novas, da Universidade de Évora (UÉv), que desde o início me ajudaram a delimitar o campo de ação, com o intuito de focalizar-me naquilo que era realmente importante; pela disponibilidade em me receberem; pelo acompanhamento e supervisão que dispensaram ao desenvolvimento deste trabalho; pelas orientações pertinentes e avaliações rigorosas.

Agradeço ao Professor Doutor Nuno dos Santos (UÉv), os conselhos na análise qualitativa de conteúdo das entrevistas. Ao Eng. Francisco Mateus (CVRA), Eng. João Barroso (CVRA) e Eng. Nelson Rolo (Ervideira, Ld.^a), a colaboração na fase de envio dos questionários aos AEs. Ao Eng. Bruno Batista do Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. o apoio informático associado ao questionário. À Professora Doutora Andreia Dionísio (UÉv) e ao Prof. Vila Carvalho a amizade.

Aos meus irmãos, *Manuela* e *Nuno*, sempre presentes, de uma forma muito própria.

'Hakuna matata' para a *Pita* linda do coração de *El Tita!*

À memória da minha *Mãe*.



Gestão Estratégica e *Balanced Scorecard*: Proposta de Referencial para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo

Resumo

O ponto de partida da investigação surgiu em torno de duas questões-problema: (I) Como conceptualizar e operacionalizar um *Balanced Scorecard* (BSC) a um setor económico, para promover a comunicação e o desempenho estratégico desse setor? (II) De que modo o BSC pode contribuir para a gestão estratégica e para a avaliação do desempenho global do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo (SVRA)?

O objetivo principal foi a construção de um referencial-objeto estratégico sobre o SVRA para o período 2021-2030, constituído por quatro peças principais: Proposição de Valor para clientes; Visão para o Setor; Mapa da Estratégia; e, o *Scorecard*. O referencial desenvolvido evidencia uma Visão de Futuro, uma Proposição de Valor para clientes e os principais eixos de orientação e ação estratégica, estrutura os objetivos por temas estratégicos enquadrando-os em cinco perspetivas BSC, num todo coerente de causa e efeito. Identificam-se indicadores por objetivos, numa lógica *Scorecard*, o que possibilita que haja um periódico acompanhamento das principais áreas estratégicas pelos *players* do Setor.

O método '*The exploratory sequential design*' foi o utilizado, e a recolha de dados qualitativos (entrevistas) precedeu a recolha de dados quantitativos (questionários). A construção do BSC foi apoiada por uma análise fatorial de componentes principais, tendo em consideração as respostas (102) a um questionário por parte de diversos AEs que atuam no Setor, e por uma análise do conteúdo de entrevistas (9) a *opinion makers* do Setor, para além, naturalmente, de uma revisão bibliográfica pertinente sobre a temática.

Com a possível implementação desta proposta de BSC acreditamos ser possível atenuar o problema do 'gap' decorrente da inexistência de um referencial-objeto de gestão estratégica para o SVRA que apoie a criação de um consenso estratégico no Setor e que liga a gestão estratégica às operações.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, gestão estratégica, referencial estratégico, setor vitivinícola, Alentejo.



Strategic Management and *Balanced Scorecard*: Reference Proposal for the Wine Sector in the Alentejo Region

Summary

The starting point of the investigation arose around two problem questions: (I) How to conceptualize and operationalize a *Balanced Scorecard* (BSC) to an economic sector, to promote communication and the strategic performance of that sector? (II) How can the BSC contribute to the strategic management and evaluation of the overall performance of the Wine Sector in the Alentejo Region (SVRA)?

The main objective was the construction of a strategic reference framework on the SVRA for the period 2021-2030, consisting of four main parts: Value Proposition for customers; Vision for the Sector; Strategy Map; and, the *Scorecard*. The developed framework highlights a Vision of the Future, a Value Proposition for clients and the main axes of orientation and strategic action, structures the objectives by strategic themes framing them in five BSC perspectives, in a coherent whole of cause and effect. Indicators are identified by objectives, in a *Scorecard* logic, which allows for a periodic monitoring of the main strategic areas by the players of the Sector.

The method '*The exploratory sequential design*' was used, and the collection of qualitative data (interviews) preceded the collection of quantitative data (questionnaires). The construction of the BSC was supported by a factor analysis of the main components, taking into account the responses (102) to a questionnaire by several AEs working in the Sector, and by an analysis of the content of interviews (9) to opinion makers from the Sector, in addition, of course, to a pertinent bibliographic review on the subject.

With the possible implementation of this BSC proposal, we believe it is possible to mitigate the '*gap*' problem resulting from the lack of a strategic management reference framework for the SVRA that supports the creation of a strategic consensus in the Sector and that links strategic management to operations.

Keywords: *Balanced Scorecard*, strategic management, strategic reference, wine sector, Alentejo.





Índice geral	i
Índice de figuras	v
Índice de gráficos	vii
Índice de tabelas	viii
Lista de acrónimos	xi
Introdução	1
Parte I – Referencial teórico e metodologia de abordagem	15
Capítulo 1 – O <i>Balanced Scorecard</i> enquanto ferramenta de gestão	15
1.1 Introdução	17
1.2 BSC: conceito e sua evolução	19
1.2.1 Sistema de avaliação do desempenho	19
1.2.2 Sistema de gestão da estratégia	21
1.2.2.1 Os quatro novos processos do sistema de gestão estratégica BSC	24
1.2.3 As perspetivas do BSC	30
1.2.3.1 Perspetiva financeira	30
1.2.3.2 Perspetiva do cliente	32
1.2.3.3 Perspetiva dos processos internos	36
1.2.3.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento	39
1.2.3.5 A diversidade adequada de perspetivas do BSC	43
1.2.3.6 A diversidade adequada de indicadores do BSC	45
1.3 O BSC como um sistema de comunicação da estratégia e alinhamento organizacional	46
1.3.1 As relações de causa e efeito	47
1.3.2 Ordenação das perspetivas e abrangência do BSC	49
1.3.3 O mapa estratégico como instrumento de orientação	51
1.3.4 A construção de um mapa estratégico	54
1.4 O BSC como um sistema de gestão da mudança	55
1.4.1 Os cinco princípios das organizações focalizadas na estratégia	55
1.4.1.1 Traduzir a estratégia em termos operacionais	56
1.4.1.2 Alinhar a organização com a estratégia	57
1.4.1.3 Motivar para transformar a estratégia num processo diário	57
1.4.1.4 Fazer da estratégia um processo contínuo	58
1.4.1.5 Mobilizar a mudança através da liderança da equipa executiva	59
1.4.2 O departamento de gestão estratégica	59
1.5 O BSC como sistema integrado de gestão estratégica	60
1.5.1 As fases do ciclo de gestão integrado	60
1.5.1.1 Desenvolver a estratégia	61
1.5.1.2 Planear a estratégia	62
1.5.1.3 Alinhar a organização	63
1.5.1.4 Planear as operações	64
1.5.1.5 Monitorizar e aprender	64
1.5.1.6 Testar e adaptar a estratégia	65
1.6 Síntese conclusiva do capítulo 1	67



Capítulo 2 – Aplicação e adaptação do <i>Balanced Scorecard</i> a realidades diversas	69
2.1 Introdução	71
2.2 Adaptações do modelo original de BSC para os serviços públicos e entidades sem fins lucrativos	72
2.2.1 Justificação da aplicabilidade do BSC na Administração Pública	72
2.2.2 A proposta de Kaplan e de Kaplan e Norton	76
2.2.3 A proposta de Olve, Roy e Wetter	78
2.2.4 A proposta de Niven	79
2.2.5 A proposta de Horváth e Partners Managment Consultants	81
2.2.6 Alguns casos de sucesso de aplicação do BSC na Administração Pública	83
2.3 Possibilidade de adaptação do BSC às PME's	83
2.4 Outras possibilidades de adaptação do BSC	87
2.5 Vantagens, limitações e dificuldades da utilização do BSC (adaptado ou original)	88
2.6 O BSC em Portugal	91
2.7 Síntese conclusiva do capítulo 2	99
Capítulo 3 – Metodologia da investigação	101
3.1 Introdução	103
3.2 Questões-problema	104
3.3 Objetivos do estudo: principal e secundários	104
3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de investigação	105
3.4.1 Opção metodológica	106
3.4.2 Desenho da investigação	108
3.4.3 Recolha dos dados	110
3.4.3.1 Revisão de literatura, ficha de leitura e análise de conteúdo	110
3.4.3.2 Entrevista	111
3.4.3.3 Questionário	116
3.4.4 Tratamento e análise dos dados	125
3.4.4.1 Análise qualitativa de conteúdo	125
3.4.4.2 Estatística descritiva	129
3.4.4.3 Análise fatorial de componentes principais	130
3.5 Síntese conclusiva do capítulo 3	133
Parte II – Contextualização do Setor Vitivinícola a nível mundial e nacional	135
Capítulo 4 – Diagnóstico do Setor Vitivinícola de Portugal	135
4.1 Introdução	137
4.2 Portugal no contexto mundial	137
4.2.1 Potencial de produção vitícola	138
4.2.2 Produção e consumo mundial e europeu de vinho	141
4.2.3 Comércio internacional	145
4.3 Caracterização do Setor Vitivinícola em Portugal	150
4.3.1 Importância económica da atividade	150



4.3.2	Heterogeneidade do potencial vitivinícola atual, estrutura fundiária e diversidade da produção de vinho	151
4.3.3	Agentes económicos do setor vitivinícola, estrutura empresarial e sua dinâmica	154
4.3.4	Dinâmica exportadora	157
4.3.5	Promoção	159
4.3.6	Análise SWOT do Setor Vitivinícola de Portugal	161
4.4	Caraterização do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo	163
4.4.1	A denominação de origem controlada e o vinho regional alentejano	163
4.4.2	Área de vinha, produção de vinho e sua comercialização	164
4.4.3	Agentes económicos e entidades de governo	166
4.5	Síntese conclusiva do capítulo 4	170
	Capítulo 5 – Análise do contexto estratégico do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo	171
5.1	Introdução	173
5.2	Análise PEST	173
5.2.1	Fatores político-legais	173
5.2.2	Fatores económicos	174
5.2.3	Fatores socioculturais	176
5.2.4	Fatores tecnológicos	177
5.3	Análise de Stakeholders	180
5.4	Análise SWOT	187
5.5	Síntese conclusiva do capítulo 5	191
	Parte III – Estudo Empírico: Referencial-objeto de gestão estratégica para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo para o período 2021-2030	195
	Capítulo 6 - Recolha, tratamento dos dados e análise e discussão dos resultados	195
6.1	Introdução	197
6.2	Estudo empírico I: inquérito por entrevista	198
6.2.1	Objetivo	198
6.2.2	Método	199
6.2.3	Ficha técnica do inquérito por entrevista	200
6.2.4	Resultados	201
6.2.4.1	Pré-análise: Estruturação do projeto no ambiente NVivo	202
6.2.4.2	A perceção dos Stakeholders	203
6.2.4.3	Codificação dos dados	204
6.2.4.4	Tratamento dos dados	208
6.2.5	Análise, discussão e conclusões	212
6.3	Estudo empírico II: inquérito por questionário	224
6.3.1	Objetivo	224
6.3.2	Método	225
6.3.3	Ficha técnica do inquérito por questionário	225
6.3.4	Análise dos dados, resultados e discussão	226
6.3.4.1	Estruturação do projeto no ambiente SPSS	227
6.3.4.2	Análise preliminar dos dados: caraterização da amostra	228



6.3.4.3	Tratamento dos dados, análise dos elementos estruturantes do BSC e discussão dos resultados	235
6.3.4.3.1	Declaração da visão	235
6.3.4.3.2	Proposição de valor para clientes	240
6.3.4.3.3	Prioridades estratégicas	242
6.3.4.3.4	Análise fatorial de componentes principais	250
6.3.4.3.5	Interpretação dos fatores	256
6.3.4.3.6	Em jeito de conclusão	259
6.4	Síntese conclusiva do capítulo 6	265
Capítulo 7 – <i>Balanced Scorecard</i> para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo		267
7.1	Introdução	269
7.2	Construção e desenvolvimento do mapa estratégico	270
7.2.1	Proposição de valor para clientes e visão de futuro	270
7.2.2	Perspetiva ‘Resultados para a Sociedade’	271
7.2.3	Perspetiva ‘Resultados para o Setor’	275
7.2.4	Perspetiva ‘Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados’	282
7.2.5	Perspetiva ‘Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura’	289
7.2.6	Perspetiva ‘Qualificações e Inovação’	294
7.3	Mapa Estratégico para 2021-2030	308
7.4	<i>Scorecard</i> para 2021-2030	310
7.5	Síntese conclusiva do capítulo 7	315
Conclusão		317
Referências bibliográficas		329



Índice de figuras

Figura 1.1	Estrutura multidimensional do BSC como sistema de gestão da estratégia	23
Figura 1.2	Os novos processos de gestão para gerir a estratégia	25
Figura 1.3	Converter a estratégia num processo contínuo	29
Figura 1.4	Perspetiva do cliente: Indicadores essenciais de resultado	33
Figura 1.5	Modelo genérico da proposta de valor ao cliente	35
Figura 1.6	Modelo genérico da cadeia de valor para os processos internos	38
Figura 1.7	Visão integrada de um BSC: mapa estratégico com o posicionamento dos ativos intangíveis	41
Figura 1.8	As relações de causa e efeito de uma estratégia	48
Figura 1.9	Estrutura lógica de uma relação de causa e efeito	49
Figura 1.10	Exemplo de um mapa de um tema estratégico para aumentar valor para o acionista	52
Figura 1.11	Um exemplo do Mapa da Estratégia do BSC para aumentar o valor para o acionista	53
Figura 1.12	Arquitetura de um mapa da estratégia	54
Figura 1.13	Princípios de uma Organização Focalizada na Estratégia	56
Figura 1.14	Sistema de Gestão Integrado para ligar a estratégia às operações	66
Figura 2.1	Adaptação do modelo do BSC às organizações sem fins lucrativos	77
Figura 2.2	Modelo BSC para a Administração Pública de Olve, Roy e Wetter	78
Figura 2.3	Modelo BSC de Niven para o Setor Público	80
Figura 2.4	Modelo de Horváth e Partners Management Consultants para a implementação de um BSC na Administração Pública	82
Figura 2.5	Modelo BSC de Horváth e Partners Management Consultants para o Setor Público	83
Figura 3.1	<i>The sequential exploratory design</i> (Método sequencial exploratório)	107
Figura 3.2	Desenho da investigação: esquema geral	109
Figura 3.3	Selos de garantia CVRA	119
Figura 3.4	Carta eletrónica endereçada aos 399 AEs	124
Figura 3.5	Fases da análise de conteúdo	127
Figura 4.1	Principais regiões mundiais produtoras de vinho	138
Figura 4.2	Principais intervenientes da cadeia de valor do vinho	168
Figura 5.1	Principais <i>Stakeholders</i> do SVRA	181
Figura 5.2	Matriz de <i>Stakeholders</i> do SVRA	182
Figura 5.3	Linhas de orientação e ação estratégica para o SVRA	190



Figura 6.1	Processo de análise de conteúdo dos dados no NVivo	199
Figura 6.2	Processo de codificação: codificar e criar as categorias	206
Figura 6.3	Nuvem das cinquenta palavras mais frequentes nas entrevistas	212
Figura 6.4	<i>Cluster</i> das 25 palavras mais frequentes	213
Figura 6.5	<i>Cluster</i> por similaridade de palavra	215
Figura 6.6	Processo de redução de variáveis	254
Figura 6.7	Solução fatorial final com 26 variáveis e 5 fatores	255
Figura 6.8	Perspetivas e lógica causa-efeito do BSC para o SVRA	260
Figura 6.9	Estrutura do Mapa Estratégico a desenvolver para o SVRA	266
Figura 7.1	Visão de Futuro e Proposição de Valor para o SVRA	271
Figura 7.2	Construção do mapa estratégico: Visão de futuro e a perspetiva 'Resultados para a Sociedade'	272
Figura 7.3	Construção do mapa estratégico: Visão, Proposição de Valor para Clientes e a perspetiva de 'Resultados para o Setor'	278
Figura 7.4	Construção do mapa estratégico: a perspetiva de 'Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados'	286
Figura 7.5	Construção do mapa estratégico: a perspetiva de 'Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura'	290
Figura 7.6	Agregação de áreas a avaliar na perspetiva de 'Qualificações e Inovação'	297
Figura 7.7	Construção do mapa estratégico: a perspetiva de 'Qualificações e Inovação'	298
Figura 7.8	Mapa estratégico para o SVRA para o período 2021-2030	309
Figura 7.9	Estrutura do Mapa Estratégico para o SVRA para o período 2021-2030	315



Índice de gráficos

Gráfico 4.1	Evolução do comércio internacional: exportações	148
Gráfico 6.1	Distribuição dos respondentes quanto à sua adesão à Rota dos Vinhos do Alentejo	231
Gráfico 6.2	Distribuição dos respondentes por atividades que exercem	233
Gráfico 6.3	Distribuição dos respondentes quanto à sua participação na definição da estratégia para 2014-2020	233
Gráfico 6.4	Distribuição dos respondentes de acordo com a sua concordância quanto à declaração da visão para o SVRA para 2021-2030	236
Gráfico 6.5	Distribuição dos respondentes de acordo com a sua concordância quanto à proposta de valor para clientes dos ‘Vinhos do Alentejo’ para 2021-2030	241
Gráfico 6.6	Hierarquização dos objetivos por ordem de escolha dos inquiridos	246



Índice de tabelas

Tabela 1.1	As questões básicas do BSC	20
Tabela 1.2	As quatro perspetivas de um BSC	21
Tabela 1.3	Adaptação dos indicadores aos temas financeiros estratégicos e à estratégia por fases de desenvolvimento do negócio	31
Tabela 1.4	Objetivos da perspetiva do cliente para diferentes propostas de valor	34
Tabela 1.5	Vetores situacionais impulsionadores da perspetiva de aprendizagem e crescimento	43
Tabela 1.6	Ordenação das perspetivas de desempenho do BSC	50
Tabela 2.1	Vantagens, limitações e dificuldades da utilização do BSC	89
Tabela 2.2	Teses de Doutoramento sobre a temática BSC realizadas em Portugal	96
Tabela 2.3	Trabalhos sobre a evolução do uso do BSC em Portugal	97
Tabela 3.1	Identificação dos peritos do pré-teste do guião da entrevista	133
Tabela 3.2	Blocos temáticos do guião da entrevista	114
Tabela 3.3	Perfil dos entrevistados	116
Tabela 3.4	Caraterização dos peritos do questionário	121
Tabela 3.5	Blocos temáticos do inquérito por questionário	122
Tabela 3.6	Tipologia de questões por blocos temáticos	122
Tabela 3.7	Valores do KMO para a AFCP	131
Tabela 4.1	Evolução da área de vinha no Mundo, na Europa e em Portugal	139
Tabela 4.2	Distribuição da área de vinha na Europa	140
Tabela 4.3	Distribuição da área de vinha fora da Europa	141
Tabela 4.4	Distribuição da produção mundial de vinho (2007/2008 a 2016/17)	142
Tabela 4.5	Consumo mundial de vinho	144
Tabela 4.6	Comércio internacional 2014-2018: volume e valor das exportações	146
Tabela 4.7	Principais países exportadores de vinho	148
Tabela 4.8	Principais países importadores de vinho	149
Tabela 4.9	Inventário das superfícies vitícolas em Portugal, por região	151
Tabela 4.10	Produção de vinho declarada por categoria em Portugal	153
Tabela 4.11	Produção declarada por região em volume na campanha 2017/2018	153
Tabela 4.12	Número de inscrições ativas por atividade económica e por Região Vitivinícola	154
Tabela 4.13	Análise SWOT do Setor Vitivinícola de Portugal	162
Tabela 4.14	Área de vinha plantada na Região Vitivinícola do Alentejo	164



Tabela 4.15	Área de vinha cadastrada para a produção de vinho certificado (2019)	165
Tabela 4.16	Produção de vinho por campanha	165
Tabela 4.17	Agentes económicos na Região Vitivinícola do Alentejo por atividade	166
Tabela 4.18	Indicadores de síntese do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo	169
Tabela 5.1	Principais indicadores económicos da região do Alentejo	175
Tabela 5.2	Análise PEST do SVRA	180
Tabela 5.3	Análise SWOT do SVRA	188
Tabela 6.1	Ficha técnica do inquérito por entrevista	200
Tabela 6.2	Caraterização dos <i>Stakeholders</i> entrevistados	201
Tabela 6.3	Unidades codificadas por inquirido	208
Tabela 6.4	Unidades codificadas por categoria de 1º nível	209
Tabela 6.5	Ficha técnica do inquérito por questionário	226
Tabela 6.6	Distribuição dos respondentes de acordo com a sua função	229
Tabela 6.7	Distribuição dos respondentes de acordo com a localização da exploração agrícola/sede do estabelecimento (distrito)	229
Tabela 6.8	Distribuição dos respondentes por Sub-Região Vitivinícola	230
Tabela 6.9	Distribuição dos respondentes por mercado de atuação	230
Tabela 6.10	Distribuição dos respondentes por atividades que exercem	232
Tabela 6.11	Importância das medidas financeiras e não financeiras para os AEs	234
Tabela 6.12	Análise dos motivos de discordância dos respondentes quanto à declaração da visão para o período 2021-2030	236
Tabela 6.13	Análise dos motivos de concordância parcial dos respondentes quanto à declaração da visão para o período 2021-2030	237
Tabela 6.14	Competências chave imprescindíveis à concretização da visão – valores médios, moda e desvios padrão	238
Tabela 6.15	Outras competências chave referidas pelos inquiridos para concretizar a visão	239
Tabela 6.16	Análise dos motivos de concordância parcial dos respondentes quanto à proposta de valor para clientes para o período 2021-2030	242
Tabela 6.17	Linhas de ação estratégica para o SVRA – valores médios, moda e desvios padrão	243
Tabela 6.18	Outras propostas de linhas de ação estratégica referidas pelos inquiridos	244
Tabela 6.19	Objetivos para o SVRA de acordo com os inquiridos	245
Tabela 6.20	Outros objetivos referidos pelos inquiridos	246
Tabela 6.21	Áreas estratégicas a avaliar no SVRA	246
Tabela 6.22	Outras áreas estratégicas a avaliar referidas pelos inquiridos	249



Tabela 7.1	Perspetiva 'Resultados para a Sociedade': objetivos estratégicos e indicadores por temas estratégicos	275
Tabela 7.2	Perspetiva 'Resultados para o Setor': objetivos estratégicos e indicadores por temas estratégicos	279
Tabela 7.3	Perspetiva 'Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados': objetivos estratégicos e indicadores por temas estratégicos	287
Tabela 7.4	Perspetiva 'Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura': objetivos estratégicos e indicadores por temas estratégicos	293
Tabela 7.5	Perspetiva 'Qualificações e Inovação': objetivos estratégicos e indicadores por temas estratégicos	305
Tabela 7.6	<i>Scorecard</i> para o SVRA para o período 2021-2030	311



Lista de acrónimos

Neste trabalho de investigação são utilizadas abreviaturas, dadas a conhecer quando ocorre a sua primeira utilização. As principais siglas utilizadas são as seguintes:

- A – Armazenistas
- ABC - *Activity Based Costing*
- AC – Adegas Cooperativas
- ACB - Adega Cooperativa de Borba
- ACIBEV – Associação dos Comerciantes e Industriais de Bebidas Espirituosas e Vinhos
- ACVCA - Adega Cooperativa da Vidigueira, Cuba e Alvito, CRL
- ADRAL – Associação de Desenvolvimento Regional do Alentejo
- AEs – Agentes económicos
- AF – Análise Fatorial
- AFPC – Análise Fatorial de Componentes Principais
- AGRO – Programa Operacional Agricultura e Desenvolvimento Rural
- AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, EPE
- AJEA - Associação dos Jovens Enófilos do Alentejo
- ANDOVI – Associação Nacional de Denominações de Origem Vitivinícolas
- AP - Administração Pública
- AREV – Assembleia das Regiões Europeias Vitícolas
- ATEVA - Associação Técnica dos Vitivinicultores do Alentejo
- B2B - *Business-to-Business*
- BiB - Recipientes de vinho com mais de 2L e menos de 10L
- Bn – Bilião de euros
- BSC - *Balanced Scorecard*
- CADAP – Curso de Alta Direção em Administração Pública
- CARMIM - Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz
- CCDRA - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo
- CEA – Confraria dos Enófilos do Alentejo
- CF – Consumidores finais
- CFPs - Centro de Formação Protocolares
- CG – Confrarias Gastronómicas
- CNI - Confederação Nacional da Indústria do Brasil
- CNOIV - Comissão Nacional da Organização Internacional da Vinha e do Vinho
- CVRA - Comissão Vitivinícola Regional Alentejana
- D – Distribuidores
- DEA - *Data Envelopment Analysis*
- DOC - Denominação de Origem Controlada
- DRAP Alentejo - Direção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo
- DREA – Direção Regional da Economia do Alentejo
- ENOFORUM - - Comércio E Exportação De Vinhos, S.A
- EUA – Estados Unidos da América
- EVA – *Economic Value Added*
- FENADEGAS – Federação Nacional das Adegas Cooperativas
- FEOGA – Garantia - Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola
- FIL - Feira Internacional de Lisboa
- FORGEP – Programa de Formação em Gestão Pública
- G – Grossistas
- GPP - Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral
- Ha - Hectares
- I&D – Investigação e Desenvolvimento
- IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação



- IEFP - Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P.
- IFAP – Instituto de Financiamento e Apoio à Agricultura, I.P.
- IGP - Indicação Geográfica Protegida
- INA – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- IVDP - Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, I.P.
- IVP – Instituto do Vinho do Porto
- IVV - Instituto da Vinha e do Vinho
- M€ - Milhões de euros
- MA - Ministério da Agricultura
- mha – Mil de hectares
- Mha – Milhões de hectares
- Mhl – Milhões de hectolitros
- MSA - *Measure of Sampling Adequacy*
- NVivo - QSR Internacional – Tutorial NVivo – versão 12
- OCM - Organização Comum dos Mercados
- OCMV - Organização Comum do Mercado Vitivinícola
- ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- OIV - *Organization Internationale de la Vigne et du Vin*
- OS – Objetivos operacionais secundários
- PAC - Política Agrícola Comum
- PEST - Análise das envolventes Política, Económica, Social e Tecnológica
- PEVI – Plano Estratégico da Corporação Vitivinícola da Argentina para 2020
- PIB - Produto Interno Bruto
- PME's – Micro, Pequenas e Médias Empresas
- PNASVP - Programa Nacional de Apoio ao Setor Vitivinícola de Portugal
- PSVA - Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo
- QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização
- R - Retalhistas
- RECEVIN - Rede Europeia das Cidades do Vinho
- ROCE – Retorno sobre o capital empregado
- RURIS – Plano de Desenvolvimento Rural
- SAU - Superfície Agrícola Utilizada
- SFO – *Strategy Focused Organization*
- SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences for Windows* – versão 24
- SV - Setor Vitivinícola
- SVP - Setor Vitivinícola de Portugal
- SVRA - Setor Vitivinícola da Região do Alentejo
- SWOT - *Strenghts* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)
- TC – Tribunal de Contas
- TQM - Gestão da Qualidade e dos Processos
- UE - União Europeia
- UÉv – Universidade de Évora
- UM – Unidade Monetária
- VAB - Valor Acrescentado Bruto
- VITIS - Regime de Apoio à Reestruturação e Reconversão da Vinha
- VQPRD - Vinhos de Qualidade Produzidos em Regiões Determinadas



Introdução



Introdução

Enquadramento, Campo de Estudo e Problemática

Ao longo das últimas décadas registaram-se profundas alterações de natureza económica. O mercado, dominado pela procura, a internacionalização e a globalização nas suas diversas dimensões relacionadas entre si¹, a inovação e a incerteza, a crise e as alterações económicas, são traços de um novo período para as organizações / empresas, exigindo novas formas e estruturas de gestão (CES, 1997; Quesado *et al.*, 2014), novas formas e processos de tomada de decisão que potenciem um processo de aprendizagem permanente e um ajuste contínuo da organização / empresa ao meio onde atua. Se a tudo isto juntarmos uma pandemia sem precedentes, então estamos perante um contexto, no mínimo, muito incerto, desfavorável e perigoso. As organizações / empresas ficaram muito mais agressivas e os mercados onde se encontram inseridas mais competitivos e exigentes, podendo afirmar-se que estas empresas e organizações só conseguirão ser competitivas e destacar-se das suas rivais se souberem adaptar-se à mudança, gerindo de uma forma eficiente os seus ativos (tangíveis e intangíveis). Existe assim a necessidade de desenvolver sistemas de informação e controlo de gestão que reflitam a evolução dos fatores críticos de sucesso de natureza financeira e não financeira, não limitando a informação a registos do histórico, mas proporcionando informação relacionada com ações viradas para o futuro.

Para o efeito podem, por exemplo, recorrer a vários modelos de medição do desempenho. Nesta perspetiva, nos últimos anos foram desenvolvidos modelos e ferramentas de controlo de gestão que articulam medidas de desempenho financeiras e não financeiras, com a finalidade de melhorar a ligação entre a estratégia e o desempenho operacional tendo em vista o alcance dos objetivos estratégicos, como é o caso da Metodologia *Balanced Scorecard* (BSC). Muitas organizações / empresas sabem o que querem e para onde querem ir, mas não sabem operacionalizar o caminho para lá chegar. Não possuem um 'mapa' indicando como lá chegar e por isso falta-lhes uma representação visual da estratégia definida. Ou seja, falta-lhes a direção e o sentido necessários para transformar planos estratégicos (bem construídos) em realidade.

1 - Globalização financeira, dos mercados e estratégias, da tecnologia e investigação e desenvolvimento e conhecimento, das capacidades reguladoras e da governação, dos modos de vida e padrões de consumo, das perceções e da consciência e globalização como unificação política do Mundo.



Implementar uma estratégia numa organização não é tarefa fácil. Muitas organizações falham precisamente na implementação das suas estratégias (Kaplan & Norton, 2008). O desafio não é, muitas vezes, a definição da(s) estratégia(s) mas a sua operacionalização. Isto significa que o verdadeiro desafio é a capacidade de executar a estratégia (Kiechel, 1982; Kaplan & Norton, 2000, 2004, 2005), consequência sobretudo da dificuldade em traduzir a estratégia em termos operacionais (Kaplan & Norton, 1996, 1997, 2000, 2005, 2008; Epstein & Manzoni, 1997; Niven, 2002; Sousa & Rodrigues, 2002; Azeitão & Roberto, 2010). É assim necessário criar os instrumentos e mecanismos que permitam que a estratégia seja implementada e comunicada de forma correta, garantindo-se que seja compreendida por todos na organização.

Uma pesquisa efetuada no início da década de 80 do século passado revelou que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com sucesso (Kiechel, 1982). Passados quase vinte anos, um outro artigo publicado na revista *Fortune* sobre casos de fracasso de *Chief Executive Officer* concluiu que a estratégia certa não é condição que isoladamente garanta o sucesso, concretizando ao referir que “na maioria dos casos – estimamos que em 70%” (Charan & Colvin, 1999, p.70), o verdadeiro problema não é má estratégia e sim ... má execução. Apontam-se índices de fracasso na ordem dos 70 a 90%, o que permite afirmar que a esmagadora maioria das estratégias corretamente formuladas pelas organizações falham na fase da sua implementação (Charan & Colvin, 1999; Kaplan & Norton, 2008).

Este resultado pode ser justificado pelo efeito colateral de quatro barreiras que resumem as razões que podem explicar porque as organizações falham na implementação e execução da sua estratégia (Kiechel, 1982; Kaplan & Norton, 1997, 2000, 2005, 2008; Charan & Colvin, 1999):

- **Barreira da visão e comunicação**

Menos de 10% dos colaboradores de uma organização compreendem a estratégia e a visão de futuro do negócio, impossibilitando que relacionem as suas atividades diárias a uma execução bem sucedida. Para ultrapassar esta dificuldade há que traduzir a visão organizacional em objetivos e indicadores e promover a sua comunicação à força de trabalho organizacional, para que seja compreendida e aceite por todos. A clarificação dos objetivos estratégicos e a identificação dos



fatores decisivos para o sucesso estratégico são aspetos sobre os quais tem de existir consenso entre os níveis mais elevados da gestão.

- **Barreira de gestão**

Em média, 85% dos gestores passam menos de uma hora por mês a discutir e a refletir a estratégia da organização. Apenas 50% dos líderes ou gestores discutem as suas estratégias com os membros da equipa. Somente 32% das organizações possuem mecanismos eficazes de monitorização e controlo da evolução das suas estratégias. E, 92% das organizações não reportam o desempenho de indicadores estratégicos. Necessita-se de um efetivo sistema de *feedback* estratégico (e não tático) e de aprendizagem que forneça informação sobre a forma como a estratégia está a ser implementada e sobre a sua validade. Note-se que o *feedback* estratégico é necessário porque a maior parte dos sistemas de gestão fornecem apenas elementos para avaliar as operações a curto prazo, valorizando os indicadores financeiros e a comparação dos resultados obtidos com orçamentos mensais e trimestrais.

- **Barreira dos recursos**

Em média 60% das organizações não vinculam a estratégia ao orçamento, o que significa que não afetam recursos financeiros à estratégia, não a financiando, preocupando-se apenas com a afetação orçamental operacional a curto prazo. Esta barreira é consequência da falta de ligação entre planos de ação e de afetação de recursos e da não alocação de recursos às prioridades estratégicas definidas a longo prazo. É preciso implementar um sistema de orçamentação e planeamento alinhado que permita vincular e integrar o orçamento à estratégia. Pelo que, os processos de planeamento estratégico a longo prazo e a elaboração do projeto anual de orçamento não devem ser elaborados de forma isolada, para que as decisões de investimento (de financiamento e de aplicações de capital) reflitam as prioridades estratégicas. Há que fixar metas ambiciosas, identificar, racionalizar e alinhar as iniciativas estratégicas, e ligá-las aos orçamentos anuais de afetação de recursos.



- **Barreira de incentivos**

Apenas 30% dos gestores têm incentivos e remuneração vinculados à estratégia. Há a necessidade de alinhar, desdobrar, comunicar e relacionar os objetivos à estratégia. Também há a necessidade de aquisição de competências (novas) por parte dos trabalhadores, que possibilitem alcançar os objetivos estratégicos a longo prazo. O alinhamento estratégico desde o topo até à base pode ser assegurado através de um processo em cascata (*cascading process*). O desenvolvimento em *cascading process* do BSC visa ajustá-lo à unidade ou subunidade de negócios / orgânica, através da identificação de um conjunto próprio de indicadores que devem guiar a sua atuação, e o alinhamento de todas as unidades à visão e estratégia global da organização.

Uma organização ao decidir construir e implementar um BSC visa: esclarecer a visão e criar consenso quanto à estratégia da organização; desenvolver a liderança; comunicar a estratégia organizacional; educar a organização; lançar iniciativas estratégicas, envolvendo mais de uma unidade de negócio / unidade orgânica / departamento simultaneamente; estabelecer metas estratégicas; alinhar programas e investimento; criar um sistema de *feedback* e, por último, criar um novo sistema de gestão (Kaplan & Norton, 1997; Olve *et al.*, 1999).

A prioridade não é criar uma estratégia (o que fazer?) mas executá-la (como fazer?) através de um processo de aprendizagem contínuo. As organizações podem assim adotar um sistema formal de execução da estratégia para melhorar o seu desempenho. E, neste contexto, o BSC tem vindo a ser o sistema de gestão adotado pela maioria das organizações para gerir estrategicamente o seu desempenho (Kaplan & Norton, 2008; Valenzuela & Maturana, 2016; Rigby & Bilodeau, 2018). Eliminando as barreiras à implementação da estratégia é possível utilizar o BSC como base de um sistema de gestão estratégica, integrado e interativo, que coloca a estratégia (e a visão) no centro do processo de gestão, e oferece aos gestores as condições necessárias que permitem alinhar os seus processos de gestão e focalizar toda a organização na implementação da estratégia a longo prazo.

A flexibilidade da Metodologia BSC facilita a sua adaptação a todo o tipo de empresas e organizações do setor privado, público ou do terceiro setor. O seu campo de aplicação foi



ampliado nos últimos anos, abrangendo as empresas privadas e as públicas, as organizações governamentais e as organizações sem fins lucrativos, de pequena e grande dimensão, centralizadas e descentralizadas, locais e globais de diversos setores de atividade.

Mais recentemente surgiram modelos do BSC adaptados a outras realidades: à economia brasileira, designadamente ao seu setor industrial (CNI, 2006, 2013; Kaplan & Norton, 2008; FIEG, 2010; FINDES, 2013), à estratégia económica de um país (Silva, 2010), ou ao setor dos Centros de Formação Protocolares (CFPs) do Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. (IEFP), (Pinho *et al.*, 2013; Pinho *et al.*, 2013), ou às cidades, caso das cidades de *Charlotte* nos EUA (Kaplan, 2000, 2001, 2004) e de *Newcastle City Council* no Reino Unido (Woods & Grubnic, 2006), entre outros, o que poderá constituir um ponto de partida para inovações neste domínio.

Em Portugal a sua aplicação é ainda relativamente pouco significativa, sendo sobretudo as empresas multinacionais aquelas que mais têm aderido a esta metodologia, embora nas empresas nacionais comece a ganhar alguma expressão (Rodrigues & Sousa, 2001; Silva, 2005; Santos, 2006; Azeitão & Roberto, 2010; Curado & Manica, 2010; Quesado, 2010; Saraiva & Alves, 2013, 2015, 2017; Quesado *et al.*, 2014; Quesado & Letras, 2015; Quesado *et al.*, 2019, 2020). Nas organizações da Administração Pública (AP) a taxa de utilização do BSC é ainda muito reduzida (Gomes *et al.*, 2007; Quesado *et al.*, 2014), não se conhecendo qualquer proposta de aplicação desta metodologia a todo um setor económico, numa região portuguesa, enquanto referencial-objeto de gestão estratégica para os agentes económicos (AEs) desse Setor. É neste enquadramento que surge com toda a pertinência e novidade a sua aplicação ao Setor Vitivinícola do Alentejo.

No Alentejo, a fileira da vitivinicultura tem uma elevada importância económica, social e cultural. Ocupando uma área equivalente a um terço do país, o Alentejo alcançou o seu reconhecimento como região vitivinícola em 1989, tornando-se a partir daí uma importante região produtora de vinhos (ATEVA/CVRA, 2020). A vitivinicultura está disseminada por quase toda a região, abrangendo o território correspondente aos distritos de Portalegre, Évora e Beja. Com oito sub-regiões com direito à designação Denominação de Origem Controlada (DOC), é hoje uma das maiores regiões vinícolas de Portugal, com 24.544 hectares (ha) de vinha, correspondendo a cerca de 13% do total da área vitícola nacional. Atualmente, a área aprovada para a produção de vinho certificado é de 21.989



ha. A quota de mercado nacional da região é de cerca de 37% em volume e de 40% em valor (CVRA, 2019, 2019). Quanto à sua estrutura empresarial, três quartos das empresas do Setor são microempresas e 70% das pequenas e médias empresas (PME's) geram 70% do volume de negócios neste Setor (BdP, 2016, 2017).

A dimensão económica não esgota a importância da vinha e do vinho no Alentejo (e em Portugal). A sua relação com a terra, o clima, a técnica do saber fazer, a sociedade envolvente e a cultura, apela para uma multifuncionalidade que deve ser valorizada: como agente de humanização de vastas áreas com solos pobres e de fraca aptidão agrícola; pelo seu contributo na manutenção da ligação à terra de gerações sucessivas; pela forma como modela a paisagem; pela forma como contribui para o desenvolvimento de atividades de lazer; e pela sua ligação à gastronomia, arte, cultura e valores do povo desta região.

Nas últimas décadas o Sector Vitivinícola da Região do Alentejo (SVRA) tem-se modernizado, criando regulamentos mais apertados para a garantia da tipicidade dos vinhos, adotando práticas culturais mais amigas do ambiente e tecnologias de fabrico de vinho mais controladas, as quais se repercutiram na melhoria significativa da qualidade dos vinhos. Tem defendido e adotado práticas ambientais que contribuem para a melhoria do ambiente e conservação de recursos (água, solo, castas) e para uma produção agrícola sustentável e competitiva. Os clientes tornam-se cada vez mais exigentes, pressionando que o Setor adote práticas ambientais e sociais amigas do ambiente, com reflexos nos sistemas de avaliação do desempenho dos AEs, à semelhança do que tem sido observado nos vitivinicultores no Chile (Valenzuela & Maturana, 2016).

Apesar de um estudo da Monitor Company referir que em 2002 apenas 14% das empresas inquiridas considerava, à data, que existia uma estratégia económica clara e definida para a fileira vitivinícola em Portugal (Monteiro, 2017), consideramos adicionalmente que o desafio para um setor não é muitas vezes a definição da(s) estratégia(s), mas a sua operacionalização. No universo dos AEs que constituem o SVRA, constituído sobretudo por unidades económicas de pequena dimensão (BdP, 2016, 2017), pensamos que o BSC pode ser o instrumento a utilizar para implementar e comunicar a(s) estratégia(s) de forma correta a todo o Setor (suprindo a carência do planeamento estratégico, uma vez que transforma estratégias formuladas em objetivos, indicadores e iniciativas que podem ser monitorizados), *“promovendo o desempenho estratégico, garantindo que essa(s)*



estratégia(s) seja(m) compreendida(s) por todas as organizações do setor e por todos aqueles que o constituem” (Kaplan & Norton, 2008).

A sua conceção e aplicação a um setor de atividade numa região constitui um salto conceptual e empírico inovador na construção deste instrumento. Tal não pressupõe necessariamente o alinhamento de estratégias empresariais individuais, mas antes constitui-se como um referencial-objetivo de potencial sucesso que as empresas do Setor devem ter em conta para tomar as suas decisões estratégicas diferenciadas (não necessariamente alinhadas) para conseguirem bons desempenhos.

O início da ideia surgiu em 2015 no âmbito da unidade curricular 'Tópicos de Gestão Estratégica' do Programa de Doutoramento em Gestão da Universidade de Évora, tendo impulsionado a realização deste trabalho de investigação, cuja problemática específica se veio a corporizar nas seguintes questões de partida, para as quais pretendemos contribuir com alguns elementos de resposta, orientando a investigação:

- **(I)** Como conceptualizar e operacionalizar um BSC a um setor económico (no caso o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo), para promover a comunicação e o desempenho estratégico desse setor?
- **(II)** De que modo o BSC pode contribuir para a gestão estratégica e para a avaliação do desempenho global do SVRA?

Objetivos da Investigação

Este trabalho de investigação ao propor a utilização da Metodologia BSC ampliando o seu campo de aplicação a todo um setor de atividade de grande relevância para o país, designadamente, ao SVRA, procura auxiliar a atividade empresarial dos AEs deste Setor.

O objetivo principal do Estudo é a construção de um referencial-objeto estratégico para o SVRA, constituído por quatro peças principais: a Proposição de Valor para Clientes, a Visão de futuro para o Setor (2021-2030), o Mapa da Estratégia e o *Scorecard*. O referencial visa apresentar, de forma integrada, os principais eixos de orientação e de ação estratégica, enquadrados nas respetivas perspetivas BSC adaptadas e desagregadas por objetivos e indicadores, para constituir-se como uma efetiva referência para o debate estratégico.



Este objetivo principal foi desagregado em seis objetivos operacionais secundários (OS):

- **OS₁** - Identificar as causas da necessidade e pertinência de um BSC de âmbito setorial aplicado ao SVRA;
- **OS₂** - Compreender e fundamentar a sua construção e utilização como instrumento de gestão e comunicação estratégica do SVRA;
- **OS₃** - Explicitar como pode esta metodologia ser operacionalizada, pelas entidades de governo do Setor (as associativas, as interprofissionais e entidades governamentais), como referencial de gestão estratégica para os AEs do Setor;
- **OS₄** - Atualizar a matriz SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*) do SVRA;
- **OS₅** - Identificar as vertentes integrantes do BSC a aplicar ao SVRA (perspetivas, objetivos e indicadores);
- **OS₆** - Identificar e caraterizar eventuais ligações a estabelecer com outros instrumentos de referência estratégica e de avaliação de desempenho utilizados em Organismos Públicos com atribuições no SVRA.

Estrutura do Estudo

Para atingir os objetivos propostos estruturou-se o Estudo da seguinte forma:

Introdução

Onde se faz um enquadramento do tema, se delimita o campo de aplicação do Estudo e se define a problemática e os objetivos do mesmo, assim como a estrutura a seguir.

Parte I - Referencial teórico e metodologia de abordagem

Capítulo 1 - O *Balanced Scorecard* enquanto ferramenta de gestão

Neste capítulo apresenta-se um *state of art* da Metodologia BSC (conceptual e empírico), enquanto instrumento de avaliação do desempenho, de comunicação e de gestão estratégica para as organizações do setor privado. Carateriza-se a metodologia descrevendo os principais conceitos e princípios da sua versão original. Apresentam-se cinco fases de evolução da metodologia.



Capítulo 2 – Aplicação e adaptação do Balanced Scorecard a realidades diversas

O segundo capítulo é dedicado à adaptação e análise do BSC e dos respetivos conceitos à realidade da AP e das organizações sem fins lucrativos, ao universo das PME's e à possibilidade da sua efetiva aplicabilidade a outras realidades, designadamente, ao SVRA. Apresentam-se vantagens, limitações e dificuldades decorrentes da sua utilização. A evolução do BSC em Portugal em termos da sua utilização por parte das empresas e organizações portuguesas será também objeto de reflexão neste capítulo.

Capítulo 3 – Metodologia da investigação

Ao longo deste capítulo são definidas as questões-problema, os objetivos e a rota metodológica da investigação para atingir os objetivos propostos. As técnicas e os instrumentos de recolha dos dados são apresentados e justificados, e identifica-se o universo de estudo e as amostras utilizadas. A investigação está ancorada no método "*The exploratory sequential design*" e a recolha de dados qualitativos (entrevista) precede a recolha de dados quantitativos (questionário).

Em concreto, a metodologia abarcou uma revisão bibliográfica e uma recolha de dados secundários (incluindo literatura institucional) e de dados primários, distinguindo-se duas abordagens sequenciais: uma qualitativa, com recurso a entrevista individual semiestruturada e análise qualitativa de conteúdo; e uma quantitativa, com aplicação de questionário estruturado misto. Para identificação das perspetivas a considerar no BSC utilizou-se a Análise Fatorial de Componentes Principais (AFCP), procedimento inovador neste domínio, complementada com um conjunto de análises estatísticas subjacentes.

Parte II – Contextualização do Setor Vitivinícola a nível mundial e nacional

Capítulo 4 – Diagnóstico do Setor Vitivinícola de Portugal

No quarto capítulo apresenta-se o mercado de vinho português no contexto vitivinícola internacional e nacional, dando algum relevo ao SVRA. A importância económica é refletida em alguns dos indicadores estatísticos, bem como nas relações entre os principais intervenientes que constituem a cadeia de valor do vinho. É feita uma análise SWOT do Setor Vitivinícola de Portugal (SVP), o que permite reforçar a perspetiva de que o caminho faz-se caminhando



e assumir que neste Setor se deve pensar de forma global, com atuação local (“*think global, act local*”).

Capítulo 5 – Análise do contexto estratégico do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo

Este capítulo faz uma análise detalhada do contexto estratégico do SVRA. O diagnóstico estratégico foi sistematizado em três níveis de análise: análise PEST (*Political, Economical, Social, and Technological*), análise de *Stakeholders* (Parceiros) e análise SWOT. As análises apontam para cinco linhas de orientação e ação estratégica a explorar pelos AEs, entidades governamentais e interprofissionais: a melhoria contínua da qualidade do produto (e dos serviços associados); a melhoria dos processos produtivos e infraestruturas associadas (inovação, sustentabilidade, *cross-selling* vinho-turismo-gastronomia-cultura); a melhoria da comunicação entre os *players* que atuam no Setor e da imagem de marca ‘Vinhos do Alentejo’; a comercialização (exportação, diversificação de mercados, aumento do preço médio de venda do vinho), e o investimento na investigação, conhecimento e formação (viticultura e enologia).

Parte III – Estudo empírico: Referencial-objeto de gestão estratégica para o SVRA para o período 2021-2030

Capítulo 6 – Recolha, tratamento dos dados e análise e discussão dos resultados

O sexto capítulo centra-se no Estudo empírico realizado.

Num primeiro momento (Estudo empírico I) explora o inquérito por entrevista, apresentando, analisando e discutindo os resultados proporcionados pela análise qualitativa de conteúdo das entrevistas efetuadas aos principais *Stakeholders* do SVRA. Os resultados obtidos permitiram identificar a grande questão que deve nortear a atuação do SVRA no curto e médio prazo: ‘como vender mais e melhor?’. Para responder a esta questão parecem emergir quatro linhas de orientação e ação estratégica: melhorar a comunicação e a qualidade; aumentar a exportação, explorando novos mercados e produtos; desenvolver a sustentabilidade ambiental em vitivinicultura; e, aumentar o valor médio dos ‘Vinhos do Alentejo’.

Num segundo momento (Estudo empírico II) são apresentados os resultados obtidos a partir do tratamento estatístico dos dados recolhidos por meio do



inquérito por questionário. Utiliza-se a estatística descritiva para caracterizar a amostra da população (102 inquéritos validados). Para apoiar a identificação das perspetivas a considerar no BSC utilizou-se a AFCP (aplicada à questão 14), complementada com um conjunto de análises estatísticas subjacentes.

O resultado da solução final da fatorização contempla uma adaptação da estrutura original de Kaplan e Norton, com as perspetivas agrupadas de uma outra forma e com adaptações específicas (conteúdo e designação diferentes das habitualmente utilizadas), dado o objeto em Estudo ser um setor económico. No BSC para o SVRA são identificadas cinco perspetivas: Resultados para a Sociedade; Resultados para o Setor; Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados; Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura; e, Qualificações e Inovação.

Foram, assim, identificados os eixos de orientação e de ação estratégica, a proposição de valor para clientes, a visão de futuro, as perspetivas BSC, os temas e os objetivos estratégicos a considerar na construção e desenvolvimento do Mapa Estratégico para o SVRA para o período 2021-2030.

Capítulo 7 – *Balanced Scorecard* para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo

Este capítulo centra-se no desenvolvimento do Mapa Estratégico e *Scorecard* para o SVRA para o período 2021-2030. Identificam-se os temas estratégicos para as cinco perspetivas consideradas e os respetivos objetivos estratégicos e a sua lógica causa e efeito. Também se identificam indicadores por objetivos, construindo-se uma proposta de *Scorecard* para o Setor.

A construção do BSC foi apoiada por uma AFCP, tendo em consideração as respostas (102) a um questionário por parte de diversos AEs que atuam no Setor, e por uma análise do conteúdo de entrevistas (9) a *opinion makers* do Setor, para além, naturalmente, de uma revisão bibliográfica pertinente sobre a temática.

Conclusão

Engloba uma reflexão integrada do trabalho realizado, projetando as principais conclusões. Identifica as limitações do Estudo e perspetiva pistas para desenvolvimentos futuros. Aponta ainda as contribuições e originalidade da investigação.



Parte I

Referencial teórico e metodologia de abordagem

Capítulo 1

O *Balanced Scorecard* enquanto ferramenta de gestão



1.1 – Introdução

O interesse de Robert S. Kaplan e de David P. Norton em medir e avaliar o desempenho organizacional com o propósito de alcançar melhorias de desempenho surgiu na esteira de uma crença com mais de um século de um destacado cientista britânico Lord Kelvin que afirmava que não se pode melhorar o que não se consegue medir (Kaplan, 2010). Nos anos cinquenta do século passado uma equipa de projeto da *General Electric* realizou um estudo para desenvolver medidas de desempenho para as suas unidades de negócio descentralizadas, tendo recomendado que o seu desempenho fosse medido por um indicador financeiro e sete não financeiros². Estes indicadores constituem as raízes históricas do BSC.

Nos finais do século XX os gestores perceberam que nenhum indicador isolado é capaz de fornecer metas de desempenho claras ou permite concentrar a atenção da gestão nas áreas críticas da organização (Kaplan & Norton, 1992; Drucker, 1995; Epstein & Manzoni, 1997; Olve *et al.*, 1999; Sousa & Rodrigues, 2002; Pinto, 2009). O que os gestores ambicionavam era um conjunto de indicadores financeiros e operacionais (Kaplan & Norton, 1992), dado que os primeiros eram claramente insuficientes para assegurar um planeamento estratégico de longo prazo. As organizações começaram a utilizar os sistemas de medição de desempenho de natureza financeira e valores intangíveis que até então não eram considerados (Pinto, 2009; Quesado & Costa, 2017; Raval *et al.*, 2019).

A este propósito, Olve *et al.* (1999) consideram que os sistemas tradicionais de controlo de gestão assentes em critérios financeiros tangíveis sobretudo fornecidos pela área da contabilidade, apenas refletem os resultados do passado, tornando a informação incompatível com os objetivos estratégicos. Estes sistemas levam ainda as organizações a ignorar outros indicadores menos tangíveis como a qualidade do produto, a satisfação dos clientes, os prazos de entrega dos processos de fabrico, um nível de conhecimento técnico superior dos trabalhadores, entre outros.

² - Rentabilidade, *market share*, liderança de produto, responsabilidade pública (comportamento legal e ético, e a responsabilidade de interessados, incluindo acionistas, fornecedores, revendedores, distribuidores e comunidade envolvente), desenvolvimento de pessoas, atitude dos trabalhadores e equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo (Kaplan, 2010).



Sousa e Rodrigues (2002) acompanham esta opinião ao referirem que a partir dos anos noventa do século passado as organizações procuraram novas formas de gestão, instigadas pelo fenómeno da globalização, tornando inadequados os modelos apoiados sobretudo por indicadores contabilísticos e financeiros. Este novo ambiente competitivo alterou significativamente os pressupostos sobre os fatores críticos de sucesso das organizações. De facto, a integração das várias funções tradicionais da empresa, a adaptação dos produtos e serviços aos vários tipos de clientes, a eliminação das fronteiras como barreira à concorrência e o aproveitamento do conhecimento e da capacidade de todos os trabalhadores, há muito que destronaram a avaliação do desempenho com base na utilização exclusiva de indicadores financeiros (Sousa & Rodrigues, 2002).

Pinto (2009) afirma que durante muitos anos as empresas do setor privado utilizaram sobretudo os ativos tangíveis para avaliarem o desempenho da sua gestão e da organização (lucro, *cash flow*, rentabilidade, retorno do investimento, património imobiliário, equipamentos, *stocks*). Este enfoque quase que exclusivamente nos indicadores financeiros cria desvantagens competitivas, promovendo comportamentos que apenas valorizam a *performance* de curto prazo, em detrimento da *performance* de médio e longo prazo. Fatores como a capacidade de gestão, a cultura da organização, a liderança, o *know-how* dos recursos humanos, a quota de mercado, a qualidade de serviço, a satisfação e capacidade de gestão da relação com os clientes, o potencial dos sistemas e tecnologias de informação, as bases de dados, entre outros, passaram então a ser utilizados pela gestão das organizações (Kaplan & Norton, 1992; Sousa & Rodrigues, 2002; Pinto, 2009; Caldeira, 2010). Momento a partir do qual estas reconheceram a inexistência de informação interna relevante sobre aqueles fatores.

Caldeira (2010) enfatiza que num *report* devem constar, para além dos indicadores financeiros, medidas para os ativos intangíveis (valores, competências, conhecimento, sistemas de informação, bases de dados, redes, cultura, liderança, alinhamento dos colaboradores, trabalho de equipa), medidas de *performance* do processo operacional e medidas relativas aos clientes.



Neste contexto, o BSC, enquanto ferramenta autónoma de gestão, teve a sua origem na década de noventa do século passado no âmbito de um estudo³ realizado a doze empresas e patrocinado pelo Instituto *Nolan Norton* (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1997; Kaplan, 2010), com o objetivo ajudar a resolver problemas de gestão e de desenvolver um novo modelo de avaliação de desempenho das organizações do setor privado. O novo modelo complementar as medidas financeiras tradicionais com informação não financeira, fornecendo outras realidades importantes para o desenvolvimento e acompanhamento do desempenho da organização (Niven, 2003). Pretendia-se demonstrar que os indicadores contábeis e financeiros eram insuficientes para medir o desempenho de uma organização e gerar valor económico futuro para a mesma.

A conclusão do estudo demonstrou a viabilidade e os benefícios de um sistema equilibrado de medição estratégica (Kaplan & Norton, 1992). Estava criado o BSC ou 'Painel Equilibrado de Indicadores', cuja utilização se propagou rapidamente no setor empresarial (Olve *et al.*, 2004).

Nas próximas secções apresenta-se um *state of art* da Metodologia BSC (conceptual e empírico) enquanto instrumento de avaliação do desempenho, de comunicação e de gestão estratégica para as organizações do setor privado. Caracteriza-se a metodologia descrevendo os principais conceitos e princípios da sua versão original. Apresentam-se cinco fases de evolução da metodologia.

1.2 – *Balanced Scorecard*: conceito e sua evolução

1.2.1 – Sistema de avaliação do desempenho

O modelo BSC enquanto sistema de avaliação do desempenho foi apresentado em 1992 e surge para dar resposta a um conjunto de problemas comuns às organizações (Kaplan & Norton, 1992), um dos quais, a necessidade de utilizar outros indicadores para avaliar o desempenho organizacional para além dos indicadores financeiros. Fornece aos gestores uma visão abrangente e integrada do desempenho organizacional (Jordan *et al.*, 2007), surgindo com a inovação de introduzir o conceito de 'perspetiva'. Introduce este conceito inovador, preconizando a definição e o desenvolvimento de objetivos segundo

³ - Estudo intitulado "*Measuring Performance in the Organization of the future*".



duas perspetivas internas (processos e aprendizagem) e duas perspetivas externas (clientes e financeira).

Inicialmente, o BSC foi apresentado como um instrumento de gestão que ambicionava balancear indicadores de *performance* financeira, com indicadores de *performance* não financeira, perspetivas externas com perspetivas internas, indicadores de resultado com indicadores de ação. Isto é, surge como um sistema de medição da *performance* organizacional, que procura equilibrar indicadores de *performance* financeira com indicadores de *performance* não financeira. Desta forma, proporcionava aos gestores uma visão mais equilibrada e rápida da *performance* da organização. Permite captar toda a complexidade da *performance* da organização, tendo desde então sido ampla e crescentemente utilizado por todo o tipo de organizações (Hoque, 2014; Madsen, 2015; Madsen & Stenheim, 2015; Hasan & Chyi, 2017), independentemente da sua finalidade lucrativa ou não lucrativa e da natureza dos seus objetivos e das suas atividades.

O BSC permite que os gestores olhem para as organizações de acordo com quatro importantes e básicas perspetivas (financeira, do cliente, negócios internos e, inovação e aprendizagem), identificando as atividades críticas que permitem criar valor para a organização e/ou acionista(s) - cf. Tabela 1.1. Liga e articula as medidas de desempenho entre as várias perspetivas, fornecendo respostas às seguintes questões (Kaplan & Norton, 1992):

Tabela 1.1 – As questões básicas do BSC

Perspetiva	Questão
Do cliente	Como é que os clientes nos veem?
Negócios internos	Como nos podemos distinguir?
Inovação e Aprendizagem	Podemos continuar a aperfeiçoar-nos e a criar valor?
Financeira	Como é que podemos cuidar dos interesses dos acionistas?

Fonte: Kaplan e Norton, 1992, p.72.

As quatro perspetivas originais sofreram depois uma primeira evolução, em 1996, consubstanciada na alteração das designações de duas delas (Kaplan & Norton, 1996, 1997; Martinsons *et al.*, 1999): a perspetiva de negócios internos passou a processos internos de negócio, enquanto a perspetiva de inovação e aprendizagem foi reclassificada como aprendizagem e crescimento (cf. Tabela seguinte).



Tabela 1.2 – As quatro perspetivas de um BSC

Perspetiva do cliente (agregação de valor) Missão: Alcançar a nossa visão, entregando valor aos nossos clientes.	Perspetiva financeira (visão dos acionistas) Missão: Obter sucesso financeiro, entregando valor aos nossos acionistas.
Perspetiva processos internos de negócio (visão baseada em processos) Missão: Satisfazer os nossos acionistas e clientes, promovendo a eficiência e eficácia nos nossos processos internos de negócio.	Perspetiva de aprendizagem e crescimento (visão de futuro) Missão: Para alcançar a nossa visão, de forma sustentável, consubstanciada na inovação e na mudança, através da melhoria contínua e preparação para desafios futuros.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996, 1997, p.10; Martinsons *et al.*, 1999, p.74.

O BSC é, assim, apresentado como uma metodologia que procura refletir um equilíbrio entre objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras e entre perspetivas de desempenho interna e externa. Após a publicação do primeiro artigo (Kaplan & Norton, 1992), diversos executivos solicitaram apoio aos autores para implementarem esta metodologia nas suas organizações, fazendo com que a mesma evoluísse para uma nova fase.

1.2.2 – Sistema de gestão da estratégia

Em 1993 os criadores do BSC (Kaplan & Norton, 1993) fizeram evoluir o conceito de sistema de avaliação do desempenho (Kaplan & Norton, 1992), mais ou menos adaptado e aperfeiçoado a cada organização, primeiro para um sistema de avaliação da estratégia (Kaplan & Norton, 1993; 1996; 1997; 2004) e depois para um instrumento, mais abrangente, de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1993; Martinsons *et al.*, 1999).

Os gestores passaram então a utilizar indicadores ligados à estratégia organizacional e a utilizar o BSC para gerir estrategicamente as organizações. Já nesta fase Kaplan e Norton (1993) enfatizam que o BSC não constitui um modelo a ser aplicado uniformemente às empresas em geral, nem sequer a um setor de atividade. Diferentes situações de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos exigem diferentes *scorecards* (Kaplan & Norton, 1993; Chow *et al.*, 1997; Farreca, 2006; Galindo, 2005; Russo, 2006; Valenzuela & Maturana, 2016). Salientam ainda que o BSC tem um maior impacto se for utilizado com o intuito de conduzir um processo de mudança na organização, podendo também ser utilizado como instrumento impulsionador da motivação dos trabalhadores.



É com base neste ponto de vista que a metodologia acaba por consolidar a sua evolução, a partir de 1996, para um sistema de gestão da estratégia (Kaplan & Norton, 1996, 1997, 2001, 2001), onde a estratégia foi colocada no centro do processo de gestão (Kaplan & Norton, 2000). É reforçado o conceito de utilização do BSC para gerir estrategicamente as organizações, auxiliando a gestão na tradução da visão e da estratégia em perspetivas e definindo para cada uma os respetivos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, que devem estar interligadas através das relações de causalidade.

O BSC passou, assim, a refletir vários tipos de equilíbrio: entre objetivos de curto e de longo prazo, entre indicadores financeiros e não financeiros, entre indicadores de resultados ocorridos e de tendências de desempenho futuro, e entre uma visão interna de desempenho (que envolve processos, aprendizagem, inovação e crescimento) e uma outra visão externa (claramente voltada para os clientes e os acionistas). Este instrumento também permitiu expressar um equilíbrio entre indicadores objetivos, ligados a resultados facilmente mensuráveis e quantificáveis, e indicadores subjetivos, que se focalizam em vetores que vão influenciar resultados futuros e que precisam de ser medidos no momento presente (Kaplan & Norton, 1993, 1996). Todo este sistema de equilíbrios tem como foco a gestão estratégica.

É a partir daí que vários autores começam a apontar que a novidade do BSC “*reside no seu ênfase estratégico*” (Butler *et al.*, 1997, p.244; Sousa & Rodrigues, 2002, p.50; Jordan *et al.*, 2007, p.260).

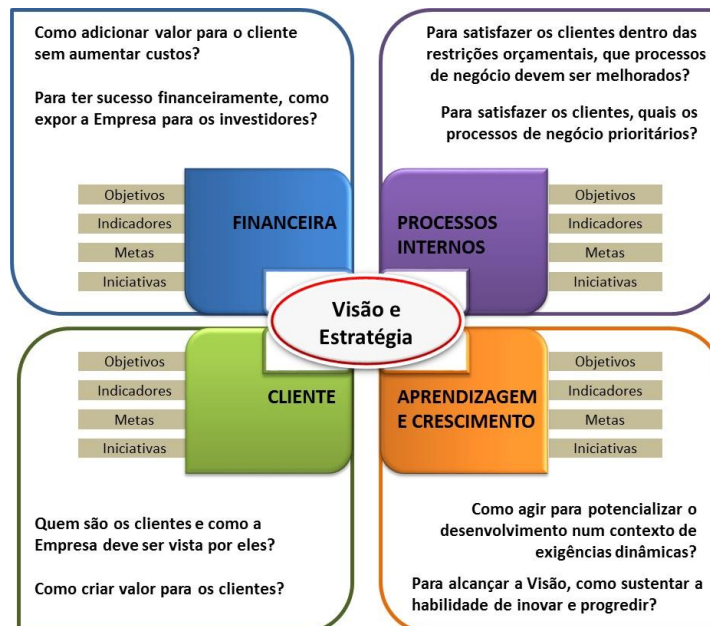
Dávila (1999) evoca o BSC como um instrumento útil na gestão do negócio da empresa, tanto no curto como no longo prazo. Primeiro, porque pode antecipar tendências e contribuir para efetivar uma gestão estratégica proactiva, através da combinação de indicadores financeiros e não financeiros. Em segundo lugar, porque fornece à equipa de gestão um guia estruturado para selecionar os indicadores que direcionam a empresa no caminho desejado. A este propósito Walsh também conclui que “*as organizações que adotam a estrutura do BSC, pensam mais estrategicamente.*” (Walsh, 2000, p.47).

A sensibilidade estratégica deste instrumento é assumida também por Jordan *et al.* (2007), ao defender que o BSC proporciona aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho, pela ligação dos indicadores de desempenho à estratégia, pela ligação do

controlo operacional à visão e à estratégia, que possibilita e facilita o esclarecimento e compreensão das relações de causa e efeito e, pela focalização dos gestores para os aspetos mais críticos.

Em síntese, o BSC passa a ser visto como um instrumento que traduz a visão, a missão e a estratégia das organizações num conjunto muito abrangente de medidas de desempenho, que pode servir de base para um efetivo sistema de avaliação e gestão estratégica. Traduz a visão (para onde ir) e a estratégia (como ir) de uma organização, recorrendo a perspetivas. Deve ser entendido como um novo instrumento de gestão estratégica das organizações, dado que integra as medidas derivadas da estratégia, sem desprezar as medidas financeiras do desempenho de anos anteriores, e mede o desempenho organizacional sob quatro ou mais perspetivas equilibradas. A este propósito importa lembrar Álvarez quando refere que o BSC “*é um quadro-de-direção, coerente e multidimensional, que supera as avaliações tradicionais da contabilidade*” (Álvarez, 1999, p.6).

Figura 1.1 – Estrutura multidimensional do BSC como sistema de gestão da estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996, p.76; 1996, p.54; 1997, p.9-10 e 98; Olive *et al.*, 1999.

A Figura 1.1 ilustra a estrutura do BSC como um sistema de gestão da estratégia e a tradução da estratégia em termos operacionais. Este instrumento de gestão estrutura-se



em torno de quatro ou mais perspetivas complementares, que se relacionam entre si de modo a assegurarem a coesão e o alinhamento da visão à estratégia da empresa.

Um sistema BSC ao ser utilizado para *“definir estratégias e medir o desempenho fornece aos gestores uma forma de difundir prioridades comuns e partilha-las até ao mais complexo dos negócios”* (Kaplan & Norton, 2006, p.75).

Em suma, o BSC tem potencialidades para ser considerado mais do que um sistema de avaliação do desempenho das organizações. A distinção entre um sistema de avaliação e um sistema de gestão pode ser ténue, mas é fundamental. Um sistema de avaliação do desempenho *“é apenas um meio para alcançar um objetivo muito mais importante, o de um sistema de gestão estratégica que ajude os gestores a implementar a estratégia e a obter o feedback sobre essa estratégia”* (Sousa & Rodrigues, 2002, p.150).

1.2.2.1 - Os quatro novos processos do sistema de gestão estratégica BSC

Os quatro novos processos gestionários que o BSC coloca à disposição dos gestores para gerir a estratégia organizacional são, segundo Kaplan e Norton (1996): esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização; comunicar e interligar objetivos e indicadores estratégicos; planear, estabelecer objetivos e alinhar iniciativas estratégicas; e, promover o *feedback* estratégico e aprendizagem (cf. Figura 1.2). Estes processos possibilitam que o BSC seja o alicerce de um sistema de gestão estratégica, integrado e interativo.

Figura 1.2 – Os novos processos de gestão para gerir a estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996, p.77; 1997, p.12; Sousa e Rodrigues, 2002, p.120.

Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da organização

O primeiro processo auxilia os gestores a construir um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. Para os trabalhadores agirem alinhados com a definição destas ferramentas⁴, as respetivas declarações de visão e estratégia devem ser apresentadas à organização de uma forma integrada, através da definição articulada de objetivos e indicadores, acordados e assumidos por todos os gestores, que serão os *drivers* de longo prazo (Kaplan & Norton, 1996). É muito importante traduzir a visão e a estratégia em termos operacionais de uma forma clara e de tal modo que sejam compreendidas por todas as pessoas que de alguma forma contribuirão para as realizar (Chow *et al.*, 1997; Olve *et al.*, 1999; Sousa & Rodrigues, 2002; Farreca, 2006). Elas devem ser expressas como um conjunto integrado de objetivos e indicadores, que traduzem os fatores que conduzirão ao sucesso a longo prazo e sobre os quais tem de haver acordo ao nível mais elevado da gestão.

⁴ - Da visão e da estratégia que já se encontram definidas.



De acordo com Aaker (1992) a visão dá uma direção e um propósito às atividades estratégicas da organização. A visão forma-se “*quando os colaboradores acreditam na sua empresa e nos seus produtos e quando estão totalmente concentrados nas capacidades da empresa, no sentido de superarem os seus concorrentes*” (Hitt et al., 2001, p.26).

Já Clarke (2000) diz-nos que o “*ponto de partida de qualquer sistema de avaliação do desempenho deve ser uma declaração clara da missão, dos objetivos e da consequente estratégia da organização*” (Clarke, 2000, p.16). A formulação da missão deve incidir mais sobre os mercados (e não sobre os produtos) e deve ser explícita, concretizável, motivadora e difundida por toda a organização para que todos estejam empenhados no alcance dos objetivos estratégicos da organização. E, quando bem definida, a missão estabelece a individualidade de uma organização e é inspiradora para todos os *stakeholders*, podendo ser um veículo para os valores da organização. Por último, a missão deve ser revista periodicamente, pois pode correr o risco de se tornar obsoleta face às constantes mudanças do meio ambiente (Clarke, 2000; Donnelly, 2000; Mûniz & Monfort, 2005).

Comunicar e associar objetivos e indicadores estratégicos

O segundo processo permite aos gestores comunicar a estratégia e os objetivos globais da organização a todos os níveis, vinculando-a aos objetivos dos departamentos / unidades orgânicas e aos objetivos individuais dos trabalhadores. Tradicionalmente, os departamentos são avaliados sobretudo pelo seu desempenho financeiro e o sistema de incentivo implementado na organização está vinculado a metas financeiras de curto prazo. O BSC garante aos gestores que todos os níveis hierárquicos da organização conhecem e compreendem a estratégia de longo prazo e que os objetivos, tanto departamentais como os individuais, se encontram alinhados com a estratégia a longo prazo (Kaplan & Norton, 1996; Chow et al., 1997; Sousa & Rodrigues, 2002).

Os objetivos e os indicadores estratégicos da organização (os corporativos) devem ser transformados e desdobrados em cascata em objetivos e indicadores para gerir os departamentos, as unidades operacionais e as pessoas (os trabalhadores). O *scorecard* corporativo descreve os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas da organização.



Pode ainda referenciar o peso do(s) indicador(es) para cada objetivo e a margem de tolerância para posterior avaliação do grau de cumprimento do objetivo. A definição dos objetivos estratégicos deve ajudar a organização a explicar o modo como vai conseguir implementar a sua estratégia, tanto no curto como no longo prazo (Sponsor Management Consulting, 2001). Ajuda também a explicar a história da estratégia. Já Petera, Wagner e Šoljaková (2020) defendem que as organizações devem apoiar a implementação de um sistema de gestão da estratégia integrando uma ‘contabilidade de gestão estratégica’ alicerçado na avaliação do desempenho de todos os seus níveis de gestão (do topo à base da organização), avaliação que também deve estar vinculada aos incentivos e remuneração.

Os indicadores estratégicos servem para medir e avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos. A sua seleção e definição são muito importantes, já que são estes que demonstram se a organização caminha ou não na direção correta. Um indicador mal definido implica um comportamento não desejado, podendo fazer com que a organização se desvie do cumprimento da sua estratégia (Sponsor Management Consulting, 2001).

Planear, estabelecer objetivos e alinhar iniciativas estratégicas

O terceiro processo é um processo aglutinador permitindo às empresas integrarem os seus planos de negócios e financeiro. Os gestores ao utilizarem como alavanca os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização para fixarem os objetivos e os indicadores de medida a utilizar no BSC dos diversos departamentos / unidades de negócio, bem como na alocação de recursos e na definição de prioridades, podem focalizar-se apenas nas iniciativas que estão alinhadas aos objetivos estratégicos de longo prazo da organização (Kaplan & Norton, 1996). Estes devem assim estabelecer metas para os objetivos dos seus *scorecards* para os próximos três a cinco anos, tendo em vista a transformação da organização (Kaplan & Norton, 1996). E, obviamente, inicia-se um processo de mudança alicerçado nesta metodologia: uma organização ao alcançar os objetivos estratégicos, transforma-se, caminhando rumo à mudança.

As metas são o valor objetivo que se pretende obter para um indicador num determinado período de tempo, as quais devem ser ambiciosas mas concretizáveis. Devem ser estabelecidas com a periodicidade adequada para que os desvios sejam corrigidos



atempadamente (Sponsor Management Consulting, 2001). Representam o valor do indicador futuro, isto é, a expectativa de se alcançar desempenho para um determinado indicador.

Depois de estabelecidas as metas, estão reunidas as condições para os gestores definirem e alinharem as suas iniciativas estratégicas. As iniciativas estratégicas são responsáveis pela criação dos resultados e são a base para uma implementação estratégica bem sucedida (Kaplan & Norton, 2004). Logo, a execução da estratégia é gerida através da execução das iniciativas.

O BSC possibilita, assim, que uma organização integre o seu planeamento estratégico ao processo anual de elaboração do projeto de orçamento (Kaplan & Norton, 1996). Ao agir desta forma, o *scorecard* auxilia os gestores a alinharem as suas unidades de negócio / unidades orgânicas, bem como os seus recursos financeiros e físicos, à estratégia da organização. Ao adotar esta abordagem fortalecem a ligação entre a estratégia global da organização e os programas / projetos estratégicos que utilizam para implementar os seus objetivos corporativos.

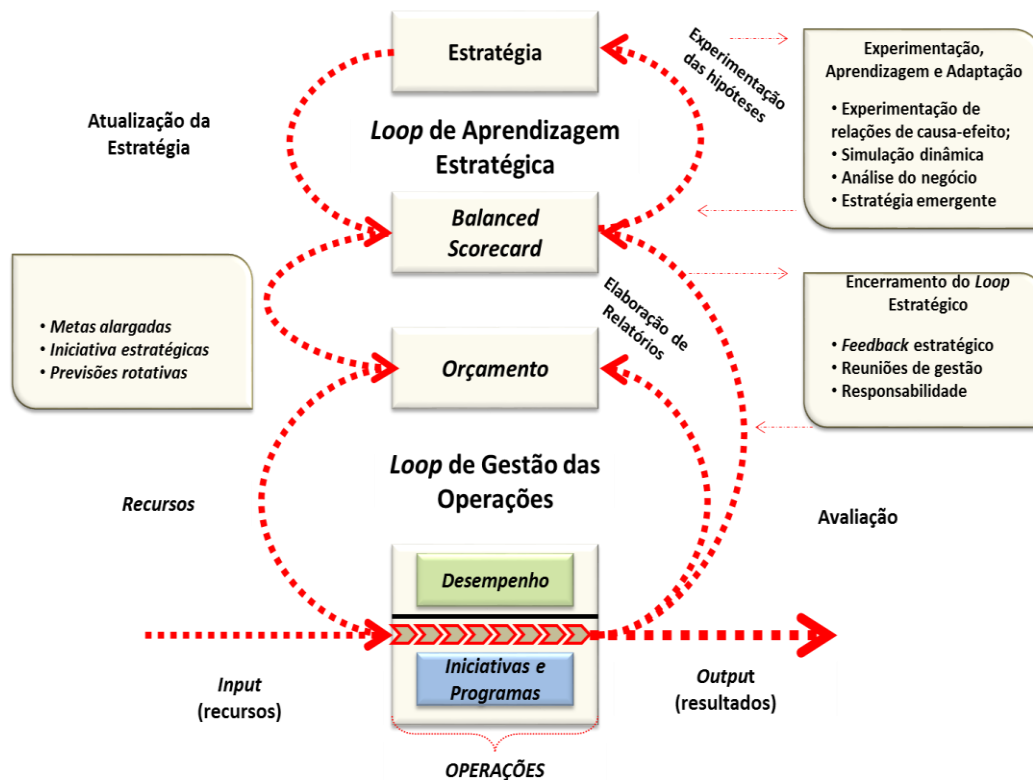
Promover o *feedback* e a aprendizagem estratégica

O quarto processo possibilita às organizações uma aprendizagem estratégica. Ao implementar processos periódicos de *feedback* e de revisão e acompanhamento, as organizações asseguram que os seus departamentos e colaboradores alcançam os objetivos financeiros estabelecidos no projeto de orçamento. Integrando a metodologia BSC nos sistemas de gestão da organização, esta pode monitorizar os resultados de curto prazo nas três ou mais perspetivas adicionais e avaliar a estratégia definida. Desta forma, as organizações podem modificar em tempo real as suas estratégias (Kaplan & Norton, 1996) e qualquer desvio na trajetória inicialmente estabelecida pode ser imediatamente analisado, revisto e corrigido.

A construção dos *scorecards* dos vários departamentos / unidades orgânicas induz a um raciocínio sistémico e dinâmico partilhado por todos na organização, em função da ênfase que se coloca nas relações de causa e efeito (Olve *et al.*, 1999). Com este processo deseja-

se que a organização reafirme a sua crença na estratégia definida, com ou sem reajustes, ou então conclua pela necessidade de alterar radicalmente a estratégia. Kaplan e Norton (1997, 2001) designaram este processo de aprendizagem de ciclo duplo / *'double loop learning'*⁵. Este sistema de gestão de ciclo duplo integra a gestão do orçamento e das operações com a gestão da estratégia (Kaplan & Norton, 2000) - cf. Figura 1.3.

Figura 1.3 – Converter a estratégia num processo contínuo



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p. 275; 2000, p.289; 2000, p.3; 2001, p.153; Rocha e Selig., 2001, p.8.

Ao orçamento, caberá um papel de apoio ao BSC o qual permitirá projetar os cenários futuros do negócio definidos pelas metas e iniciativas, sendo que o uso integrado de ambos possibilitará um planeamento e uma gestão mais abrangentes e eficazes (Zago, 2006; Karsten, 2014). O projeto de orçamento deve ser constituído por dois módulos distintos: um para o orçamento estratégico, onde as receitas e as despesas serão alocadas e justificadas de acordo com a estratégia estabelecida pela organização; o outro, destinado ao orçamento operacional, no qual cada departamento / unidade de negócio / unidade orgânica verá refletida esta alocação, de acordo com a sua própria estratégia (a qual se encontra alinhada com a estratégia corporativa).

⁵ - Adaptando a terminologia utilizada por Angyris (1991) e Angyris e Chõn (1996).



1.2.3 - As perspetivas do BSC

As quatro originais perspetivas desta metodologia fornecem um modelo amplo que permite decompor a estratégia de uma organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, possibilitando aos gestores o acesso a um *framework* que os guiará nas áreas mais importantes do negócio da organização. Os objetivos e indicadores são organizados nas quatro (ou mais) perspetivas (cf. Apêndice II), o que só por si exige que a organização olhe para si própria sob diferentes ângulos.

1.2.3.1 - Perspetiva financeira

Esta perspetiva interessa sobretudo aos acionistas / investidores, credores e Estado. É a primeira a ser construída (essencialmente em empresas privadas), uma vez que as linhas de orientação financeira irão enquadrar a construção das outras perspetivas do BSC em todos os níveis organizacionais com a finalidade de melhorar o desempenho financeiro (Kaplan & Norton, 1997), aumentando o valor a longo prazo para o acionista. Este melhora através de duas abordagens básicas: vendendo mais - crescimento da receita / proveitos, e gastando menos - aumento da produtividade (Kaplan & Norton, 2001, 2004). O aumento da receita / proveitos pode também ser alcançado melhorando o relacionamento com os clientes (alargando a oferta de produtos e/ou serviços, oferecendo soluções completas de produtos e serviços), inovando (oferecendo produtos e serviços totalmente novos) e trabalhando com novos segmentos de mercado / clientes-alvo.

A outra dimensão que uma estratégia financeira pode adotar é o aumento da produtividade. Esta pode ser conseguida reduzindo custos de estrutura (diminuindo despesas diretas e/ou indiretas) e utilizando de uma forma mais eficiente os ativos financeiros e físicos, reduzindo a necessidade de capitais para uma atividade (por exemplo, adotando uma estratégia *just-in-time*). O que significa que a estratégia financeira de uma empresa deve privilegiar o curto prazo (aumentando a produtividade) e o longo prazo (aumentando a receita / proveitos). E, como observam Kaplan e Norton (2004), o equilíbrio simultâneo destas duas dimensões permite projetar a restante estrutura do mapa estratégico da empresa / organização.

A perspetiva financeira não pode ser analisada isoladamente, pois restringe-se ao histórico da empresa, impossibilitando uma análise competitiva da mesma. Os objetivos financeiros podem ser diferentes em cada fase do ciclo de vida da organização e dos produtos e/ou serviços que oferece, variando em função das estratégias estabelecidas para cada departamento / unidade de negócio, embora todas devam estar alinhadas com a estratégia global da organização (Ward, 1992; Sousa & Rodrigues, 2002).

Já a seleção dos indicadores financeiros deve, por um lado, permitir definir o desempenho financeiro esperado pela estratégia e, por outro, servir de referência para os objetivos estratégicos organizacionais das outras perspetivas (Ward, 1992; Hernandez *et al.*, 2000; Sousa & Rodrigues, 2002). Os indicadores selecionados para as perspetivas têm de constituir um elo da cadeia de relações de causa e efeito com foco na melhoria do desempenho financeiro, uma vez que o foco da estratégia das organizações do setor privado é o lucro (Newing, 1995). Por isso, Múniz e Monfort (2005) referem que a perspetiva financeira ajuda a comprovar se a estratégia implementada está a contribuir para alcançar a rentabilidade esperada.

Tabela 1.3 – Adaptação dos indicadores aos temas financeiros estratégicos e à estratégia por fases de desenvolvimento do negócio

		Temas / vetores estratégicos		
		Crescimento e “ <i>mix</i> ” /diversificação de receitas/proveitos	Redução de custos e aumento da produtividade	Utilização dos ativos e estratégia de investimento
Estratégia da unidade de negócio	Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de crescimento das taxas de vendas por segmento. • Percentagem de receita/proveitos gerada/proveniente por/de novos serviços, produtos e clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Receita/proveitos por trabalhador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento (percentagem das vendas). • Investigação e Desenvolvimento - I&D (percentagem das vendas).
	Sustentabilidade/Manutenção/Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Quota de mercado em clientes alvo. • Vendas cruzadas (<i>cross-selling</i>). • Percentagem de receita/proveitos gerada por novas aplicações. • Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos relativamente a concorrentes. • Taxa de redução de custos. • Despesas/Custos indiretos (percentagem das vendas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Rácios de capital circulante (rácio do ciclo de pagamentos e recebimentos). • ROCE por categoria-chave de ativos. • Taxas de utilização de ativos.
	Retorno (colheita) / Declínio	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro por clientes e linha de produtos /rendibilidade de clientes e linha de produtos. • Percentagem de clientes não rendíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transação). 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno / Período de recuperação do investimento (<i>pay-back</i>). • Rendimento (<i>throughput</i>).

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996, p.58;1997, p.55; de Hernandez *et al.*, 2000, p.4; de Russo, 2006, p. 33; de Jordan *et al.*, 2007, p.270.



No computo global, são identificados três temas (ou vetores) estratégicos para a perspetiva financeira que ajudam a impulsionar a estratégia de uma organização, consoante o seu estágio de desenvolvimento⁶, devendo os objetivos financeiros e respetivos indicadores variar em sua função (Kaplan & Norton, 1996, 1997; Hernandez *et al.*, 2000; Russo, 2006; Jordan *et al.*, 2007), conforme sintetiza a Tabela 1.3.

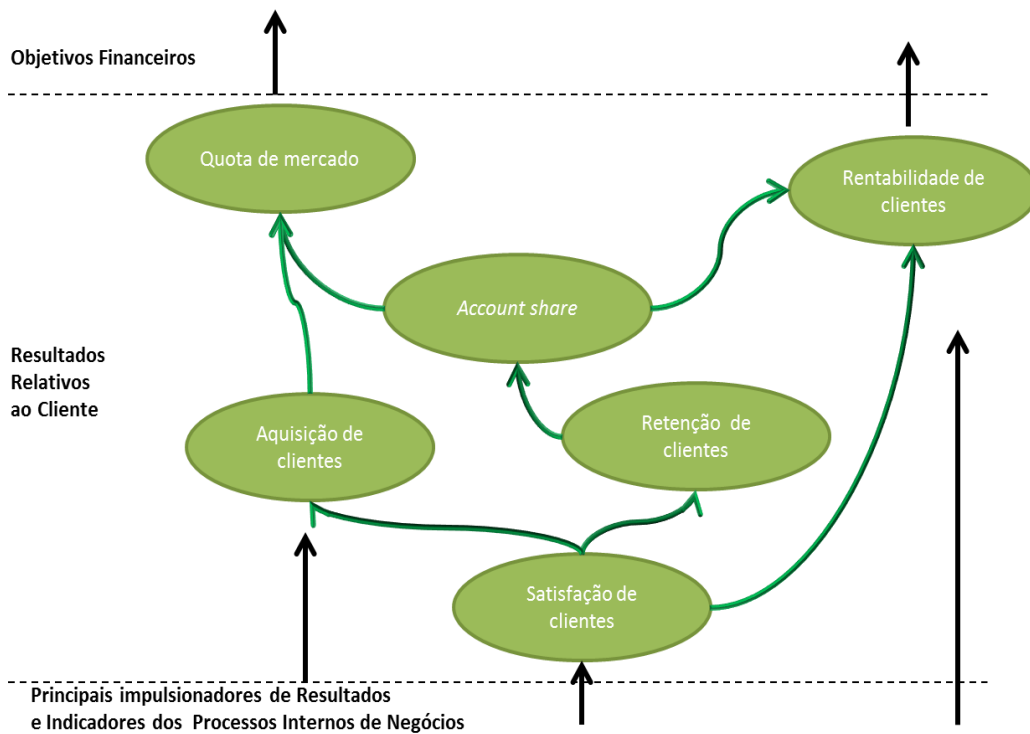
Em suma, na sua versão original, o BSC traduz a estratégia da organização partindo dos objetivos financeiros a longo prazo e estabelecendo ligações entre estes e a sequência das ações a desenvolver nas outras perspetivas com o intuito de alcançar os resultados financeiros estabelecidos (a longo prazo). Os objetivos financeiros devem ser estabelecidos em função da estratégia global da empresa. Podem coexistir objetivos diferentes em função de estratégias diferentes para as diferentes divisões ou unidades de negócio, desde que estejam consonantes com a estratégia global da empresa (Sousa & Rodrigues, 2002). Por isso, os objetivos financeiros desempenham um papel duplo: definem os resultados financeiros que a organização espera alcançar, consequência de uma determinada estratégia (objetivo de longo prazo) e, são o foco dos objetivos e indicadores das restantes perspetivas de um BSC.

1.2.3.2 - Perspetiva do cliente

Na perspetiva do cliente pretende-se identificar quais os segmentos de clientes e de mercado pelos quais a organização competirá, os indicadores e medidas de desempenho desses segmentos-alvo, para além das medidas e indicadores específicos de criação de valor para os clientes (Kaplan & Norton, 1997; Russo, 2006). As principais medidas de resultado dos clientes devem estar alinhadas com os segmentos específicos de mercado onde as empresas atuam, conforme ilustra a Figura 1.4.

⁶ - Para simplificação, Kaplan e Norton (1997a) adotaram a análise de Ernest H. Drew (1993), considerando apenas estas fases no ciclo de vida da empresa. Hernandez *et al.* (2000) também consideraram estas fases no ciclo de vida da empresa, no seu artigo intitulado “Combinando o *Balanced Scorecard* com a *Gestão do Conhecimento*”.

Figura 1.4 – Perspetiva do cliente: Indicadores essenciais de resultados



Fonte: Kaplan e Norton, 1996, p.59; 1997, p.72.

As organizações devem começar por identificar os segmentos de mercado onde atuam e os futuros segmentos-alvo de mercado onde desejam atuar, para selecionarem os mercados nos quais preferem agir e aqueles mercados que ambicionam alcançar. A escolha da proposição de valor para o cliente é o elemento central da estratégia de uma organização (Kaplan & Norton, 2004; Pinto, 2014). É a este propósito que Dávila (1999) refere que a perspetiva do cliente reflete o posicionamento da empresa no mercado, ou melhor, nos segmentos de mercado onde pretende competir.

Como observam Kaplan e Norton (1996, 1997, 2004) a estratégia da perspetiva de clientes deve consubstanciar-se em oferecer aos clientes uma proposta de valor diferenciada e sustentável. Os objetivos da perspetiva do cliente dependem da proposição de valor que a organização oferece (Kaplan & Norton 1996, 1997, 2004), conforme se pode observar na tabela seguinte.

Tabela 1.4 – Objetivos da perspetiva do cliente para diferentes propostas de valor

Proposição de valor que a empresa pretende oferecer		Objetivos da perspetiva
Baixo custo total (Oferecer produtos e serviços que são consistentes, oportunos e de baixo custo)		<ul style="list-style-type: none"> ● Fornecedor com produtos e serviços de mais baixo custo; ● Produtos e serviços de qualidade; ● Compra rápida / facilidade em comprar; ● Melhor seleção de produtos / serviços.
Inovação e liderança de produto (Produtos e serviços com características e funcionalidades que aumentam o desempenho dos produtos concorrentes já existentes)		<ul style="list-style-type: none"> ● Produtos de alta <i>performance</i>: velocidade, tamanho, precisão, peso, consumo de energia, entre outras; ● Primeiro produto no mercado; ● Penetrar em novos segmentos de produto.
Fornecimento de soluções completas para o cliente (Fornecer a melhor solução total para os clientes)		<ul style="list-style-type: none"> ● Qualidade de soluções fornecidas; ● Serviço excepcional antes e após a venda; ● Número de produtos / serviços por cliente; ● A retenção do cliente; ● Rentabilidade do cliente.
System Lock-in	Imputar elevados custos de transferência para o cliente final	<ul style="list-style-type: none"> ● Oferecer ampla seleção e acesso conveniente; ● Fornecer um padrão amplamente utilizado; ● Fornecer inovação em uma plataforma estável.
	Adicionar valor complementar (Pessoas e organizações que agregam valor ao produto base da empresa)	<ul style="list-style-type: none"> ● Fornecer uma base ampla ao cliente; ● Fornecer uma plataforma amigável (fácil de usar e padrão).

Fonte: Kaplan e Norton, 2004, p. 29-30.

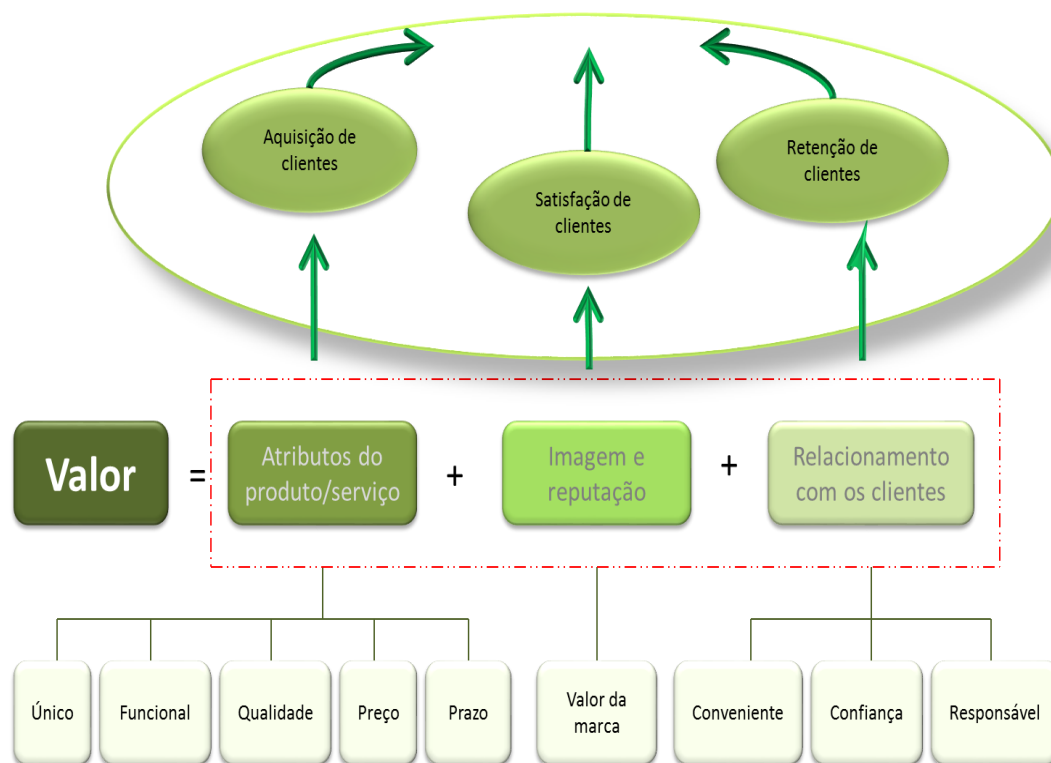
Em suma, assim que a organização defina os seus clientes-alvo estão reunidas as condições para identificar os objetivos e as medidas para a proposição de valor que pretende oferecer, entendendo esta proposição como a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a empresa oferece aos seus clientes, os objetivos e respetivas medidas (Hernandez *et al.*, 2000). Esta proposição de valor deve também comunicar o que a empresa / organização espera fazer de diferente e melhor para os seus clientes.

A fase seguinte na formulação da estratégia é a organização focalizar-se nos seus segmentos de mercado (onde atua ou pretende atuar), pois necessita detalhar pormenorizadamente os seus objetivos e indicadores específicos.

Com a finalidade de compreender melhor as medidas de desempenho desta dimensão apresenta-se um conceito de proposta de valor, que pode ser visualizado na Figura 1.5, em que a perspetiva do cliente se relaciona diretamente com a proposta de valor única para alcançar determinados resultados. A proposição de valor é a soma dos benefícios

recebidos pelos clientes, menos os custos incorridos na aquisição desses produtos / serviços. A organização para triunfar num mercado altamente competitivo deve conhecer, satisfazer e superar o valor atribuído pelos clientes aos produtos e serviços que lhe são oferecidos de uma forma sustentada no tempo (Kaplan & Norton, 1996, 1996, 1997; Múniz & Monfort, 2005).

Figura 1.5 – Modelo genérico da proposta de valor ao cliente



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996, p.62; 1997, p.79.

As ofertas de valor ao cliente “são atributos dos produtos e serviços que os fornecedores colocam à disposição dos clientes, com a finalidade de satisfazer os clientes dos segmentos alvo e de os fidelizar” (Sousa & Rodrigues, 2002, p.81). Kaplan e Norton (2000) enfatizam que “a oferta de valor representa o mix inigualável de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o fornecedor oferece aos seus clientes.” (Kaplan & Norton, 2000, p.86). É um conceito chave para se compreender os indutores da satisfação, aquisição e retenção de clientes e da quota de mercado que, se e quando combinados adequadamente, permitem aos gestores apresentar uma proposta de valor aos seus clientes superior à dos concorrentes. A oferta de valor “determina como é que a empresa se diferenciara dos concorrentes, para atrair, reter e aprofundar relações com os clientes alvo” (Kaplan & Norton, 2000, p.172).



Concluída esta etapa (da formulação da perspetiva do cliente) os gestores certamente terão uma ideia clara do segmento-alvo de mercado e clientes onde atuam (e onde desejam atuar), sendo necessário debruçar-se agora sobre os processos empresariais internos existentes e respetiva eficiência.

1.2.3.3 - Perspetiva dos processos internos

Na perspetiva dos processos internos pretende-se identificar aqueles que são críticos e nos quais a organização deve ser excelente (Newing, 1995; Kaplan & Norton, 1997, 2004; Sousa & Rodrigues, 2002; Russo, 2006) tendo como finalidade oferecer uma proposição de valor aos clientes e criar valor para os acionistas. Para além dos processos críticos os gestores devem também identificar as competências através das quais a organização se poderá diferenciar da concorrência e especificar os respetivos indicadores. Vários autores defendem que esta dimensão se encontra ancorada nos fundamentos da “*Resource Based View*” (Wernerfelt, 1984; Barney, 1997, 2001, 2001; Kor & Mahoney, 2004; Barney & Hesterly, 2006).

Segundo Niven (2002) para satisfazer as expetativas dos acionistas pode ser necessário implementar novos processos de gestão, ao invés de direcionar esforços para atividades que não criam qualquer valor acrescentado. O desenvolvimento de novos produtos, a produção, os prazos de entrega, o serviço de pós-venda e os contratos estabelecidos com clientes e fornecedores são processos a ter em linha de conta nesta perspetiva. Os indicadores a definir serão aqueles que terão impacto na satisfação dos clientes e os que se correlacionam com os objetivos financeiros da organização. Os indicadores e objetivos desta perspetiva devem ser formulados (na versão original) após a construção dos objetivos e indicadores das perspetivas financeira e do cliente. Um desempenho excelente nestas dimensões impulsionará a estratégia da organização.

A perspetiva interna do BSC revela duas diferenças fundamentais com as abordagens tradicionais de avaliação do desempenho (Kaplan & Norton, 1996). Em primeiro lugar, os sistemas tradicionais de avaliação do desempenho centram-se no controlo e melhoria dos processos existentes e o BSC normalmente identifica processos completamente novos, nos quais a empresa tem que se distinguir, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes e atingir os objetivos financeiros. Em segundo lugar, o BSC incorpora o



processo de inovação na perspetiva interna, sendo um fator crítico para o sucesso de qualquer organização, dado o elevado nível de competitividade que caracteriza os mercados (Kaplan & Norton, 2000) nas últimas décadas.

Esta metodologia possibilita a definição de uma cadeia de valor completa para a perspetiva dos processos internos, que se inicia no processo de inovação, identificando-se as necessidades atuais e futuras e que se relacionam com os processos de operações, terminando com o serviço de pós-venda. Nesta dimensão Kaplan e Norton (1996, 1997) sugerem um modelo de cadeia de valor genérica que permite às organizações adaptarem-se quando e enquanto desenham a perspetiva de processos internos (cf. Figura 1.6). O modelo é assumido por Kaplan e Norton (1997) como uma adaptação do modelo genérico de Michael Porter.

Porter (1985) define valor, em termos competitivos, como sendo o montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que o fornecedor lhes oferece. Uma empresa é rentável se o valor que ela propõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto ou serviço. O objetivo de qualquer estratégia genérica é criar valor para os clientes que exceda os seus custos. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas através das quais uma organização cria um produto ou serviço que os clientes valorizam. São estas atividades que constituem a base para a criação de vantagens competitivas. A forma como cada atividade é executada determinará se uma organização tem custos baixos ou elevados em relação à concorrência e, também, a sua contribuição para a satisfação das necessidades dos clientes, constituindo desta forma a base para a diferenciação. Uma comparação das cadeias de valor dos concorrentes expõe as diferenças que determinam a vantagem competitiva.

Conscientes de que o conjunto de atividades de criação de valor é específico para cada organização, Kaplan e Norton (1996; 1997) apresentam a sua proposta genérica de cadeia de valor, conforme se ilustra na Figura seguinte.

Figura 1.6 – Modelo genérico da cadeia de valor para os processos internos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1996, p.63; 1997, p.102.

Este modelo genérico de cadeia de valor sugerido por Kaplan e Norton (1996, 1997), identifica três processos internos principais distintos: de inovação, operacional e de serviço pós-venda. Mais tarde (2000), os mesmos autores atualizam a designação do terceiro processo, para 'gestão de clientes'.

O processo de inovação inclui duas dimensões: a identificação dos mercados atuais (através de análises de mercado com a finalidade de se dimensionar o tamanho dos mercados e as preferências dos clientes e consumidores); e a idealização de mercados futuros e de novas oportunidades para a produção de produtos e a prestação de serviços. Este processo visa identificar as necessidades presentes e futuras dos clientes e consumidores e o desenvolvimento de novas soluções (os novos produtos e/ou serviços) com a finalidade de satisfazer essas necessidades. Para além de satisfazer e encantar o cliente consumidor, pretende-se surpreende-lo, encontrando respostas para duas perguntas (Kaplan & Norton, 1997, 1997): “*Que tipo de benefícios os clientes valorizarão nos produtos de amanhã?*” e “*Como é que a empresa pode, através da inovação, antecipar-se à concorrência na colocação desses benefícios à disposição do mercado?*” (Kaplan & Norton, 1997, p.104).

O segundo processo interno da cadeia de valor da empresa, o processo operacional, compreende a produção dos produtos e serviços existentes e a sua entrega aos clientes. Este tem início com o recebimento do pedido por parte do cliente e termina com a entrega do produto ou a prestação do serviço. Para o cliente existe apenas um prazo: o tempo que decorre desde a entrega do seu pedido até à sua entrega por parte da empresa / organização (Christopher, 2002). Os mercados onde as empresas operam estão cada vez mais



competitivos e sensíveis ao fator tempo, podendo este ser fator de diferenciação. Assim, é importante assegurar as entregas dentro dos prazos de forma eficiente e consistente (Kaplan & Norton, 1997). Uma estratégia de excelência operacional terá de centrar as suas atenções nos indicadores de custos, de qualidade, de duração dos ciclos operacionais, de rapidez, de eficiência dos processos de fornecimento e de distribuição (Sousa & Rodrigues., 2002), de confiança, de características diferenciadoras dos seus produtos, valor dos custos relativamente à concorrência, ou outros aspetos que criem valor para o cliente (Russo, 2006).

O terceiro e último processo da cadeia de valor da empresa, o serviço pós-venda, inclui as atividades relacionadas com o serviço oferecido ao cliente após a venda do produto ou a prestação do serviço. Assim, inclui várias atividades, tais como assegurar as garantias dos produtos ou serviços, as manutenções, as reparações, a substituição de produtos com defeitos e respetivas devoluções e os processamentos de pagamentos, incluindo a gestão de todo o processo de liquidação das dívidas (Kaplan & Norton, 1997).

Numa fase posterior, Kaplan e Norton (2004; 2004) adicionam uma nova dimensão à cadeia de valor (a dos processos regulatórios e sociais), sugerindo que os processos sejam agrupados em quatro temas: gestão de operações, gestão de clientes, inovação e, regulatórios e sociais.

Os processos regulatórios e sociais, são aqueles que contribuem para que as empresas ganhem o direito de operar nas comunidades e países em que produzem os produtos e serviços. Algumas dimensões críticas neste tipo de processos são: o ambiente, a saúde, a segurança, as práticas utilizadas no emprego e o investimento, realizados a favor da comunidade onde a empresa / organização atua.

1.2.3.4 - Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Finalmente, a perspetiva de aprendizagem e crescimento. Nos primeiros textos sobre o BSC os autores (Kaplan & Norton, 1992; 1993) designaram esta perspetiva por inovação e aprendizagem. Mais tarde (Kaplan & Norton, 1996, 1996, 1997) preconizam que esta perspetiva deve claramente identificar a infraestrutura interna que a empresa / organização deve manter e que irá permitir criar crescimento e valor sustentável a longo



prazo para acionistas, clientes / cidadãos e principais *stakeholders*. Gering e Rosmarin (2000) enfatizam que esta perspetiva é sinónimo de construção das competências fundamentais para a organização competir no futuro. É uma perspetiva voltada para o interior da organização, para as pessoas, sistemas e procedimentos internos organizacionais. Os seus objetivos serão os indutores para obter melhores resultados nas restantes dimensões (Kaplan & Norton, 1996, 1997, 2004; Niven, 2002; Russo, 2006).

Os ativos intangíveis e não financeiros são aqueles que, no contexto atual, asseguram a sustentabilidade da capacidade produtiva das organizações (Kaplan & Norton, 2004; Russo, 2006), podendo “*representar mais de 75% do seu valor*” (Kaplan & Norton, 2004, p.30; 2004, p.10; 2006, p.104). As organizações que conseguirem ter mais e melhores competências e vontade de implementarem um processo de aprendizagem contínuo serão aquelas que, no futuro, obterão vantagens competitivas a longo prazo (Sousa & Rodrigues, 2002; Prieto *et al.*, 2006).

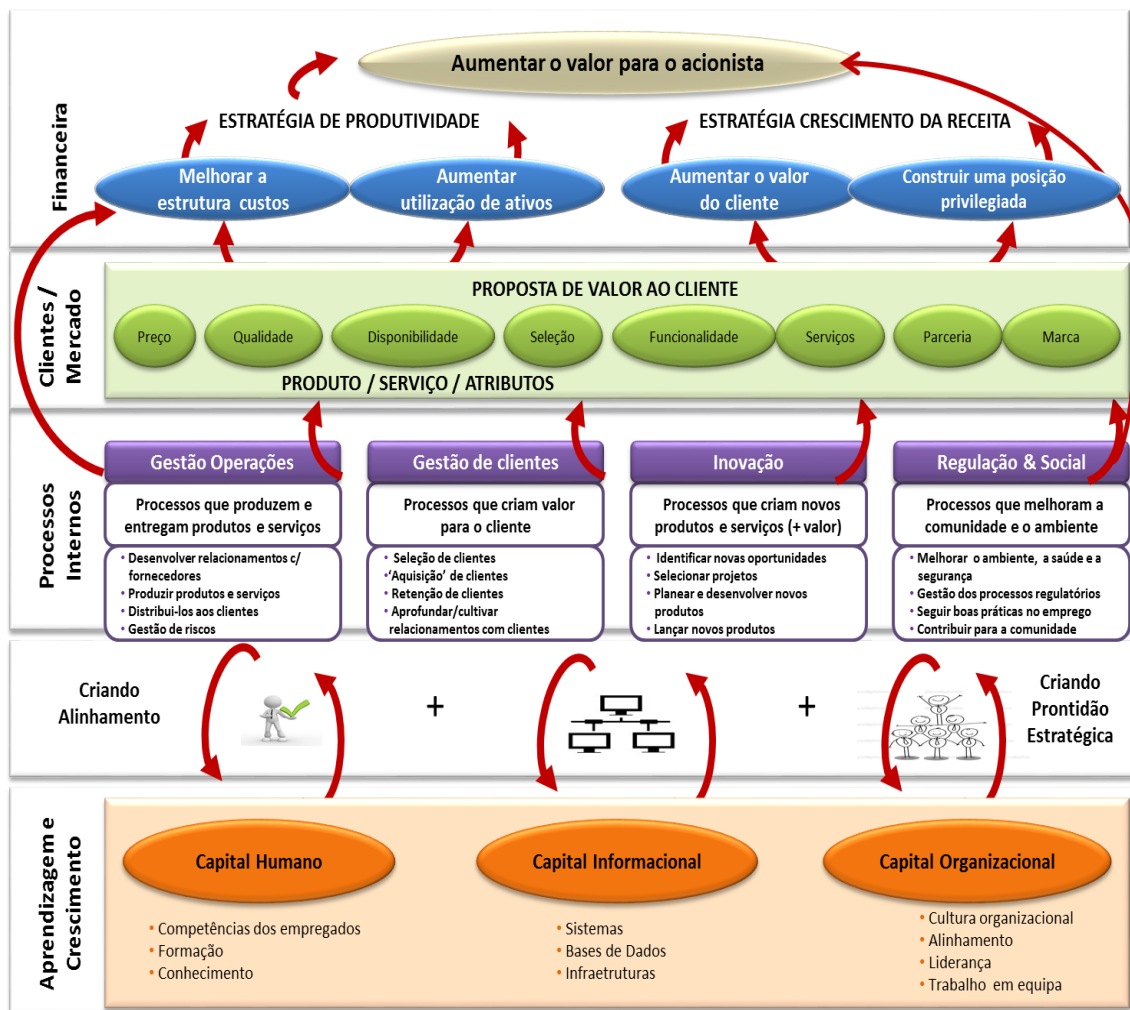
Os ativos intangíveis da organização e o papel que desempenham na estratégia podem ser organizados em três categorias principais (Kaplan & Norton, 1997, 2004, 2004, 2004): capital humano, capital de informação e capital organizacional. Kaplan e Norton (2004, 2006, 2006) afirmam que cada vez mais as organizações pretendem criar valor sustentável impulsionando os seus ativos intangíveis e que a formulação da estratégia e a sua execução deve refletir a mobilização e o alinhamento destes ativos, com o intuito de manterem a sua posição competitiva ou melhorar essa mesma posição. Prieto *et al.* (2006) resumizam referindo que é através de investimento em novas tecnologias, investigação e desenvolvimento de novos produtos e na valorização dos recursos humanos que as empresas conseguem as competências necessárias para alcançar e aumentar o valor para os acionistas.

Nesta fase, os objetivos da perspetiva financeira, do cliente e dos processos internos estão estabelecidos, pelo que a organização deve conhecer as áreas que necessitam de ser trabalhadas com a finalidade de alcançar um desempenho superior e vantagem competitiva sustentada em relação aos seus concorrentes. Efetivamente, só com uma permanente e contínua capacidade dos trabalhadores em apresentar novas ideias, relacionada com elevados índices de motivação e qualificação, é possível alcançar objetivos ambiciosos nas dimensões dos processos internos, clientes e financeira. Só desta

forma é possível inovar, introduzindo novos atributos aos produtos e serviços já produzidos e aumentar a sua oferta sempre no sentido de surpreender o cliente (Garvin, 1993; Kaplan & Norton, 2004, 2004; Garvin *et al.*, 2008; Serrat, 2010).

A Figura 1.7, na sua parte inferior, ilustra as três categorias de ativos intangíveis da perspetiva de aprendizagem e crescimento: a capacidade dos trabalhadores (capital humano: a habilidade, o talento e o conhecimento que os trabalhadores de uma empresa possuem), a capacidade dos sistemas de informação (capital de informação: bancos de dados da empresa, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica) e os procedimentos organizacionais (capital organizacional: a motivação, *empowerment* e alinhamento da estratégia corporativa com os objetivos estratégicos das unidades de negócio e dos trabalhadores; capacidade dos trabalhadores partilharem o conhecimento).

Figura 1.7 – Visão integrada de um BSC: mapa estratégico com o posicionamento dos ativos intangíveis



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p.98; 2004, p.31-34.



Em relação ao capital humano, salientamos que nos últimos anos as organizações utilizam cada vez mais o conhecimento, o talento e a capacidade dos trabalhadores na busca constante da melhoria de processos e da *performance*, com a finalidade de satisfazer os clientes e apoiar a estratégia organizacional. Investem cada vez mais na reciclagem, requalificação e formação dos trabalhadores (sobretudo dos trabalhadores que estão mais ligados aos processos internos e aos clientes) e no desenvolvimento do trabalho em equipa.

Quanto ao capital de informação, na última década, verificou-se uma mudança do foco das organizações (privadas e públicas), dado que deixaram de se focar apenas na informação contabilística-financeira para avaliarem o seu desempenho (Marr, 2004), focalizando-se também no seu capital informacional (disponibilidade de sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica necessária para apoiar a estratégia). Essa mudança é consequência da globalização e do ambiente cada vez mais competitivo onde as organizações atuam. Neste novo ambiente, o poder mudou dos vendedores para os compradores, o conhecimento tornou-se fator crítico de sucesso para a produção de bens e serviços, e a relação certa com os clientes, fornecedores e *stakeholders* passou a ser crucial (Marr, 2004).

A capacidade da organização mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar a estratégia, constitui o capital organizacional. A motivação, o *empowerment* e o alinhamento, são conceitos muito importantes nesta dimensão. Os trabalhadores devem ser motivados para atuarem no melhor interesse da organização, devendo esta promover o *empowerment* (atribuição de poderes) alterando os processos internos, fazendo com que mais trabalhadores tenham acesso a mais informação e delegando competências, poder e decisão (Gering & Rosmarin, 2000).

Em síntese, os vetores impulsionadores da perspectiva de aprendizagem e crescimento podem ser resumidos na seguinte tabela:

Tabela 1.5 – Vetores situacionais impulsionadores da perspetiva de aprendizagem e crescimento

		Vetores situacionais		
		Competência dos trabalhadores	Infraestrutura tecnológica	Clima para a ação
Perspetiva de aprendizagem e crescimento	• Competências estratégicas	• Tecnologias estratégicas	• Ciclo de decisões críticas	
		• Base de dados estratégicas	• Foco estratégico	
	• Níveis de formação	• Recrutamento de experiência	• <i>Empowerment</i> dos trabalhadores	
		• Possuir <i>software</i>	• Alinhamento pessoal	
	• Incentivar as competências	• Patentes e registo do capital intelectual	• Moral	
			• Espírito de equipa	

Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p.138.

O alinhamento das três categorias de ativos intangíveis da perspetiva de aprendizagem e crescimento com a estratégia potencia um elevado grau de prontidão estratégica capaz de mobilizar e sustentar o processo de mudança para a execução da estratégia. A prontidão estratégica numa organização é reconhecida quando os recursos / as competências do capital humano estão alinhados com a estratégia, o capital de informação fornece as aplicações e infraestruturas de tecnologias de informação que complementam o capital humano, com a finalidade de alcançar um desempenho excepcional nos temas estratégicos e, quando a cultura, a liderança, o alinhamento e o trabalho em equipa conseguirem reforçar as mudanças no clima organizacional necessárias para executar a estratégia definida (Kaplan & Norton, 2004).

1.2.3.5 - A diversidade adequada de perspetivas do BSC

Vários autores (Kaplan & Norton, 1997, 1997; Atkinson & Epstein, 2000; Sousa & Rodrigues, 2002; Cebrián & Cerviño, 2005; Russo, 2006; Lima *et al.*, 2011; Borges *et al.*, 2015; Quesado, 2019) têm vindo a referir que as quatro tradicionais perspetivas do BSC deverão constituir um referencial para a sua construção e revelam-se adequadas a uma grande variedade de empresas e organizações, privadas e públicas, de vários setores de atividade, podendo, no entanto, ser adicionadas ou subtraídas outras dimensões de análise, consoante as características específicas de cada organização.

Atkinson e Epstein (2000) referem a título de exemplo a empresa *Nova Chemical of Calgary* que utilizou uma perspetiva adicional, a perspetiva da sociedade, para poder refletir os acontecimentos na comunidade onde atuava. Já Bugalho (2004) concluiu que



as empresas de construção e obras públicas com subsidiárias internacionais deveriam ter no seu BSC a perspetiva sobre o ambiente do país de destino do investimento, designadamente, o ambiente económico.

A este propósito Epstein e Manzoni (1997) e Chow, Haddad e Williamson (1997) salientam, no entanto, que não obstante o BSC abrir a possibilidade de introduzir mais perspetivas, deve ser mantido um número reduzido (entre três a cinco perspetivas). Na mesma linha de pensamento, Butler *et al.* (2011), Quesado *et al.* (2013), Villela *et al.* (2017) e Silva e Callado (2021) defendem que as organizações devem considerar uma quinta perspetiva caso pretendam incluir medidas de sustentabilidade no seu *scorecard*, ou uma sexta perspetiva, como é o caso da proposta de Vanezuela e Maturana (2016). Russo (2006) defende que podem ser adicionadas outras perspetivas desde que estrategicamente relevantes (não mais do que seis), como seja a inclusão duma perspetiva ambiental e/ou uma outra de recursos humanos. Monteiro e Ribeiro (2017) analisam a possibilidade de integração das questões ambientais no BSC. Já Brignall (2003) e Pravdic (2012), preconizam que os aspetos ecológicos e sociais devem ser incluídos na estrutura do modelo original do BSC, incluindo em cada perspetiva objetivos ambientais e sociais. A este respeito, Lima *et al.* (2011) constata que as perspetivas tradicionais sugeridas por Kaplan e Norton são as mais utilizadas e que no setor da educação algumas instituições têm utilizado outras perspetivas, tais como: inovação, comunidade, processos de negócios internacionais, sociedade, entre outras.

Em suma, a maioria das organizações constrói e organiza o seu BSC em quatro perspetivas, utilizando ou não as designações originais dos seus criadores (Sousa & Rodrigues, 2002), surgindo situações em que algumas acrescentam uma ou mais perspetivas, inicialmente relacionadas com a comunidade e com os trabalhadores, e mais recentemente com o ambiente e a sustentabilidade (Silva & Callado, 2011, 2021; Pravdic, 2012; Quesado *et al.*, 2013; Fulop, Hernadi *et al.*, 2014; Valenzuela & Maturana, 2014, 2016; Hansen & Schaltegger, 2016; Monteiro & Ribeiro, 2017; Villela *et al.*, 2017). Cada perspetiva deve conter quatro a cinco objetivos e um conjunto de indicadores de desempenho e metas que refletem as estratégias de longo prazo da empresa / organização (Kaplan & Norton, 1997; Horváth & Partners Management Consultants, 2003; Múniz & Monfort, 2005; Farreca, 2006; Butler *et al.*, 2011).



1.2.3.6 - A diversidade adequada de indicadores do BSC

Os indicadores são utilizados para medir e avaliar o cumprimento dos objetivos, devendo ser construídos e adaptados à especificidade de cada organização e em função da sua estratégia (Kaplan & Norton, 1996, 2000; Butler *et al.*, 1997; Dávila, 1999; Atkinson & Epstein, 2000; Niven, 2003; Russo, 2006). A sua seleção e definição são muito importantes já que são eles que demonstram se a organização caminha ou não na direção correta. Um indicador mal definido implica um comportamento não desejado, podendo fazer com que a organização se desvie do cumprimento da sua estratégia (Sponsor Management Consulting, 2001). Enfatiza-se que os indicadores financeiros são ferramentas limitadas, na medida em que explicam o passado, possibilitando uma gestão reativa e não pró-ativa. Para ultrapassar esta limitação as equipas de gestão devem também utilizar indicadores não financeiros. Os indicadores de desempenho também permitem vincular as estratégias com as competências dos trabalhadores, orientando-as para alcançar os resultados organizacionais desejados (Corso *et al.*, 2014).

Quanto à quantidade de indicadores a utilizar no BSC, vários autores defendem um número reduzido de indicadores divididos de forma equilibrada pelas várias perspetivas. Kaplan e Norton (1993, 1997) referem que com vinte ou vinte e cinco indicadores as organizações podem utilizar o BSC para comunicar e ajudar a implementar de forma consistente a estratégia. Dávila (1999) defende que no processo de seleção dos indicadores há que ter em conta dois critérios: o primeiro enfatizando que o número de indicadores não deve ser superior a sete por perspetiva, na medida em que muitos indicadores dificultarão a comunicação da mensagem para a toda a organização, existindo o perigo de dispersão de esforços; o segundo critério enfatizando a importância de se selecionarem indicadores quantificáveis e objetivos, uma vez que estes serão menos suscetíveis de enviesamento e mais fáceis de interpretar.

Atkinson e Epstein (2000), por sua vez, defendem que as empresas devem limitar o número de indicadores selecionados, preferindo os que são mais abrangentes, mensuráveis e controláveis. Malina e Selto (2001) afirmam que com um número reduzido de indicadores é possível manter o sistema de medição cognitivo e administrativamente simples. Lawton (2002) defende que um BSC bem desenhado não deve exceder vinte indicadores de topo.



Russo (2006), por seu turno, enfatiza que um BSC bem construído deve possuir um conjunto equilibrado e integrado de *lagging indicators*⁷ e *leading indicators*⁸ adaptados à estratégia. Apenas com este conjunto equilibrado e integrado de indicadores é possível determinar (pelos indutores) como e se (pelas medidas dos resultados) os resultados pretendidos foram alcançados, o que estimula a reflexão e a tomada de decisões.

Em suma, o número de indicadores depende do nível de profundidade do BSC. Se estamos ao nível corporativo, normalmente são definidos quinze a vinte e cinco indicadores (Farreca, 2006). Se estamos ao nível das unidades de negócio, o número varia, normalmente, entre dez a quinze indicadores. Naturalmente, os números são indicativos, competindo a cada organização a identificação dos indicadores críticos a utilizar para a concretização dos seus objetivos.

1.3 – O BSC como um sistema de comunicação da estratégia e alinhamento organizacional

A consolidação do BSC como instrumento de medição, comunicação e gestão da estratégia ocorreu com a publicação da segunda obra de Kaplan e Norton (Kaplan & Norton, 2000). Esta obra foi publicada mais de oito anos depois da publicação do primeiro artigo (Kaplan & Norton, 1992), num contexto em que as implementações desta metodologia tinham crescido em todo o mundo, o setor privado e o público tinham aderido a esta metodologia, os mapas estratégicos faziam sucesso, o mercado oferecia soluções tecnológicas para suportar o BSC e o novo século XXI mantinha atual o paradigma da mudança (Pinto, 2009). Verificou-se, assim, o reforço do posicionamento do BSC como mecanismo facilitador da implementação da estratégia nas organizações, sendo introduzido o conceito de ‘organizações orientadas para a estratégia’⁹.

Uma organização ao utilizar o *scorecard* para comunicar a estratégia visa descrever a visão de futuro para toda a organização, criando entre todos uma ambição compartilhada: criar um modelo holístico da estratégia, com a finalidade de mostrar aos trabalhadores

⁷ - Indicadores de resultado – estes são a consequência do nível de desempenho de outras áreas. Traduzem os objetivos finais da estratégia da empresa e permitem avaliar se os esforços desenvolvidos conduziram aos resultados pretendidos.

⁸ - Indicadores de desempenho – são os indutores que originarão determinado resultado no futuro e que são associados às três (ou mais) perspetivas não financeiras.

⁹ - *Strategy Focused Organization* (SFO).



como podem contribuir para o sucesso da organização e inculcar relevância ao processo de mudança organizacional. Mas como construir um BSC que traduza a estratégia da organização em indicadores e como estabelecer a ligação entre o BSC e a estratégia da empresa? Existem três princípios que permitem estabelecer essa ligação: as relações de causa e efeito, os resultados e os indutores de resultados¹⁰ e a ligação aos objetivos financeiros¹¹, tudo consubstanciado na construção de um mapa estratégico (Kaplan & Norton, 1996, 1996, 1997, 2000).

1.3.1 - As relações de causa e efeito

O conceito de relações de causalidade estabelece que todas as ações desenvolvidas conduzem a reações, que terão impacto na organização e que irão comprometer e influenciar ou impulsionar a implementação da estratégia (Kaplan & Norton, 1996). Estas permitem ligar e relacionar os indicadores das quatro ou mais perspetivas com a finalidade de ligar a estratégia à visão da organização, conforme ilustra a Figura 1.8.

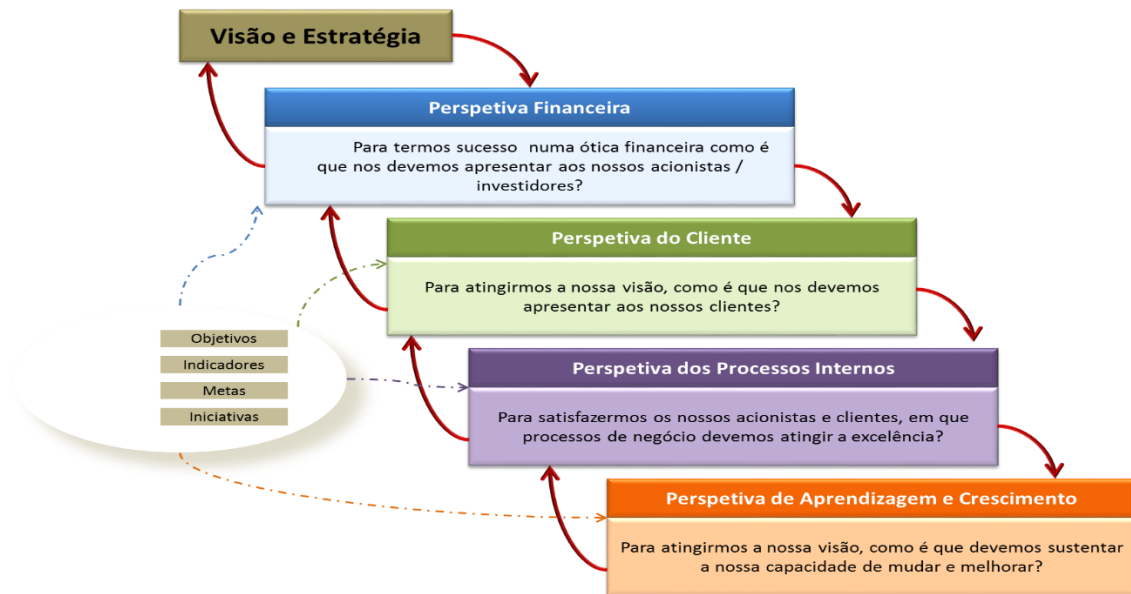
Norreklit (2000) sublinha que a validade do BSC reside nestas relações de causalidade, sendo estas relações de causa e efeito a característica que distingue o BSC de outros sistemas de gestão estratégicos.

Ao se considerar a estratégia como um conjunto de hipóteses de causas e efeitos, estamos a refleti-la numa cadeia de hipóteses que deve ser transversal e abranger todas as perspetivas de um BSC, explicitando as respetivas relações entre objetivos e respetivos indicadores. Assim, as relações de causalidade não são mais do que ligações consistentes entre os objetivos estratégicos da organização. Os gestores também têm de identificar e explicitar a sequência de hipóteses de relações de causa e efeito entre os indicadores de resultado e os indutores desses resultados.

¹⁰ - O segundo princípio diz-nos que o BSC mede os resultados através de medidas genéricas de resultados (*lagging indicators* – que são indicadores mais genéricos) e de tendência (*leading indicators* – normalmente utilizados em determinadas áreas para refletirem a especificidade própria dessa unidade). Os segundos informam toda a organização sobre o que os trabalhadores devem fazer hoje para criar valor no futuro (Sousa & Rodrigues, 2002). Tudo isto significa que um bom BSC deve ser uma combinação equilibrada de medidas de resultados e vetores de desempenho.

¹¹ - Princípio que salienta a necessidade de o BSC dar relevo aos resultados financeiros. Todas as medidas devem ser vinculadas a objetivos financeiros (Kaplan & Norton 1997a; Chow *et al.*, 1997; Norreklit, 2000a) para as empresas que operam no setor privado cuja finalidade é o lucro ou o desempenho financeiro.

Figura 1.8 – As relações de causa e efeito de uma estratégia

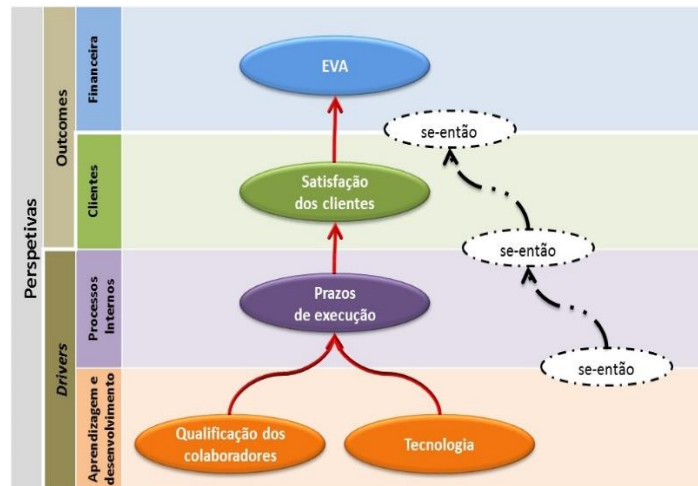


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p.89; 2001, p.91.

A Figura 1.9 ilustra a dinâmica do BSC enquanto instrumento de gestão da estratégia. Para toda a ação existe uma reação, reações estas que terão impacto no desempenho da organização. Isto significa que, efetivamente, a estratégia é vista como um conjunto de hipóteses de causas e efeitos, que podem ser expressas por uma sequência de condições do tipo ‘se-então’ (Kaplan & Norton, 1996; 1997), consubstanciando um mapa estratégico. O mapa estratégico da Figura 1.9 permite visualizar horizontalmente as quatro perspectivas e os objetivos estratégicos e verticalmente as grandes linhas de orientação estratégica. Neste exemplo selecionou-se o EVA¹² como um indicador de um objetivo da perspectiva financeira. Para que este objetivo seja alcançado a organização precisa que os clientes apresentem um bom índice de satisfação para com o produto e/ou serviço da organização (indutor de desempenho na perspectiva de clientes). Todavia, para que se mantenha um elevado índice de satisfação torna-se necessário que haja um rigoroso cumprimento dos prazos de execução (indutor de desempenho na perspectiva dos processos internos). O cumprimento dos prazos de execução exige o uso de determinada tecnologia e uma adequada formação / qualificação por parte dos trabalhadores da organização (os quais constituem os objetivos na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento) - (Jordan *et al.*, 2007).

¹² - EVA – *Economic Value Added* (Valor Económico Agregado) - Indicador de objetivo da empresa na perspectiva financeira. Representa a margem gerada por uma empresa / organização, após remunerados todos os fatores que lhe estão afetos, incluindo o investimento líquido médio e o nível de tributação a que esteja sujeito.

Figura 1.9 – Estrutura lógica de uma relação causa e efeito



Fonte: Adaptado de Jordan *et al.*, 2007, p.266.

As relações de causa e efeito assumem-se assim como ferramentas de comunicação e aprendizagem importantes para o processo de implementação da estratégia. No topo da pirâmide de relações de causa e efeito de qualquer tipo de organização devem constar os seus objetivos primários, que para as empresas privadas são naturalmente de natureza financeira, o que pode não ser o caso para as restantes organizações.

1.3.2 – Ordenação das perspetivas e abrangência do BSC

Kaplan e Norton (2000) constataam que a partir de 1996 organizações de setores governamentais e não lucrativas começaram a utilizar o BSC, tendo este se transformado num conceito largamente aceite e adotado por esse tipo de organizações em todo o mundo. Os mesmos autores concluíram, após analisarem os *scorecards* produzidos por estas organizações, que esta metodologia pode ser eficaz também nesse tipo de estruturas, mas com as devidas adaptações. Como adiante se detalha, a principal alteração prende-se com a hierarquização das perspetivas. A perspetiva financeira deixa de estar no topo da hierarquia, dado que a criação de valor para os acionistas não é o objetivo fundamental para a maioria destas organizações, sendo substituída pela perspetiva dos clientes / utentes / cidadãos / empresas ou dos eleitores (uma vez que o fim último destas entidades se focaliza maioritariamente no atendimento dos clientes e/ou na satisfação das necessidades dos associados).



A forma como as quatro tradicionais perspetivas (ou mais) são ordenadas num BSC depende, assim, do tipo de organização e a definição da cadeia de relações de causalidade depende dos atores no processo de conceção do BSC, da estratégia das organizações e da natureza das suas atividades (Russo, 2006; Jordan *et al.*, 2007). Em organizações públicas a perspetiva de clientes surge naturalmente em primeiro lugar e a perspetiva financeira é vista como uma condição básica necessária à realização dos objetivos estratégicos. Já numa fundação para o desenvolvimento da cultura poderá surgir em primeiro lugar a perspetiva de aprendizagem e só depois a perspetiva dos clientes ou a financeira. Em projetos sociais (organizações / empresas não governamentais), a perspetiva de clientes também surge em primeiro lugar, seguida da perspetiva financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento (Arbeláez *et al.*, 2004). Tudo isto permite concluir da possibilidade de aplicação da metodologia BSC a qualquer tipo de organização, do setor privado ou do setor público, e também da diferente ordenação das suas perspetivas. A tabela seguinte sintetiza as diferenças na ordenação das perspetivas de um BSC do setor público, privado e de uma fundação para o desenvolvimento da cultura.

Tabela 1.6 - Ordenação das perspetivas de desempenho do BSC

Setor Privado	Setor Público	Fundação para o desenvolvimento da cultura
• Financeira	• Clientes	• Aprendizagem e crescimento
• Clientes	• Processos Internos	• Processos Internos
• Processos Internos	• Aprendizagem e crescimento	• Clientes
• Aprendizagem e crescimento	• Financeira	• Financeira

Fonte: Wisniewski e Olafsson, 2004; Santos, 2006; Jordan *et al.*, 2007.

Verifica-se uma inversão dos papéis das perspetivas do cliente e financeira em relação à estrutura base proposta pelos seus criadores entre as organizações do setor privado e as públicas. Os objetivos das organizações com fins lucrativos são captados na perspetiva financeira e o atingir dos objetivos em relação aos clientes constitui um dos principais meios de alcançar aqueles objetivos. Nas organizações não lucrativas a perspetiva do cliente é utilizada para representar os objetivos da organização e a perspetiva financeira como um indicador da eficiência da organização no que respeita à prossecução dos seus objetivos (Sousa & Rodrigues, 2002).



1.3.3 – O mapa estratégico como instrumento de orientação

O mapa estratégico é uma ferramenta que permite visualizar diferentes *itens* do BSC de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que relaciona os resultados pretendidos com os respetivos impulsionadores, isto é, entre as ações e os resultados desejados. Permite dar forma, visualizar, comunicar e alinhar toda a organização (incluindo trabalhadores) em torno da estratégia adotada. Fornece um modelo uniforme e consistente de descrever a estratégia e o seu percurso e é de fácil visualização e compreensão para o seu público alvo. É uma representação visual da estratégia.

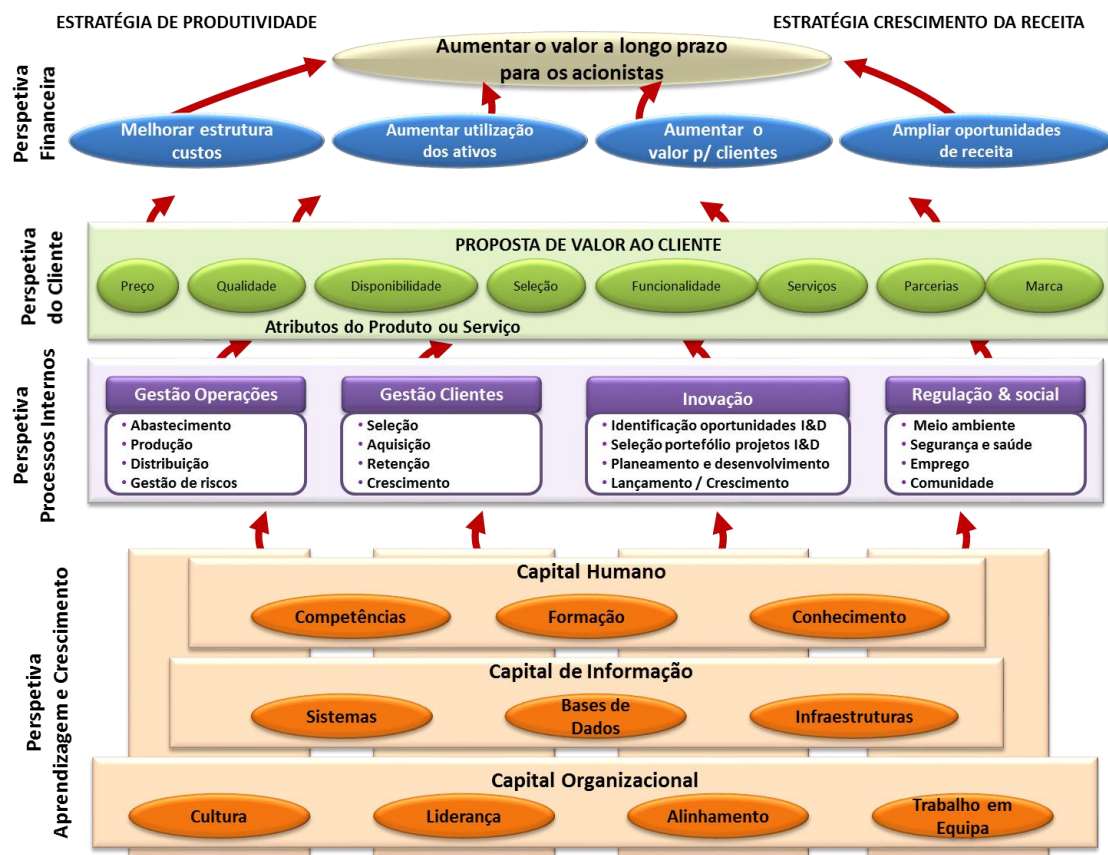
Enquanto um mapa estratégico descreve a lógica da estratégia e, permite definir e articular as relações de causa e efeito que viabilizem a proposta de valor da organização ou da unidade orgânica, o *scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas, transformando-se num “*poderoso instrumento para implementar e monitorizar a estratégia*” (Kaplan & Norton, 2006, p.103; 2008, p.6). Segundo Pateman (2004) uma organização sem um mapa estratégico bem desenhado apenas possui parte de um *scorecard*.

O mapa estratégico é utilizado nas organizações para: esclarecer a estratégia no nível executivo; comunicar a estratégia aos colaboradores; alinhar as unidades de negócio, departamentos, funções, projetos e iniciativas; e, focar os processos de gestão (Kaplan & Norton, 1997, 2004; Santos, 2011). E, desta forma, o BSC pode ser considerado um instrumento útil ao proporcionar a todos uma visão clara de como as suas funções podem contribuir para os objetivos corporativos, ao estabelecer prioridades, ao alinhar objetivos e iniciativas e estratégia, ao apoiar os objetivos estratégicos da organização e a satisfação das necessidades dos clientes, ao incentivar o processo de aprendizagem e a melhoria contínua da força de trabalho (Quesado & Costa, 2017; Singh & Sethi, 2017; Quesado *et al.*, 2019).

No intuito de simplificar a estrutura e o uso do seu mapa estratégico muitas organizações identificam só três a cinco temas estratégicos para descrever a sua proposta de valor (Kaplan & Norton, 2008). Cada tema estratégico é formado por uma cadeia vertical de relações de causa e efeito que interliga objetivos, indicadores, metas e iniciativas das

A Figura 1.11 apresenta o modelo genérico de mapa estratégico completo para aumentar o valor para o acionista, com as clássicas quatro perspetivas e alguns exemplos de indicadores (Kaplan & Norton, 2000, 2000, 2004). Esta figura permite demonstrar que um mapa estratégico ajustado à estratégia específica de uma organização consegue fornecer aos gestores uma segunda camada de informação mais detalhada em relação ao primeiro modelo BSC proposto por Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996) e evidencia a dinâmica temporal da estratégia, facilitando a definição de objetivos e indicadores, contribuindo decisivamente no processo de implementação de novas estratégias.

Figura 1.11 – Um exemplo do Mapa da Estratégia do BSC para aumentar o valor para o acionista



Fonte: Kaplan e Norton, 2004, p.56 e p. 96; 2004, p.12.

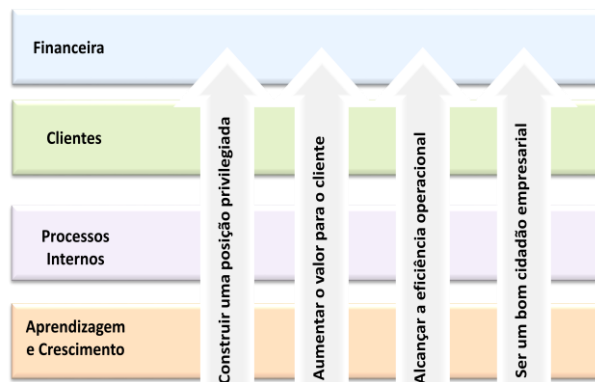
Um mapa estratégico tem de especificar os elementos críticos e as suas ligações com a estratégia de uma organização, identificando (Kaplan & Norton, 2001): os objetivos de crescimento e de produtividade para aumentar o valor para o acionista; o mercado ou segmento de mercado com potencialidades de crescimento e os clientes que devem ser captados e/ou retidos; as propostas de valor mais atrativas para os clientes e que proporcionam maior margem de lucro para a organização / empresa; a inovação e

excelência em produtos, serviços e processos com propostas de valor para o cliente e, a promoção nas melhorias operacionais; como a organização / empresa pode corresponder / satisfazer às/as expectativas da comunidade onde atua e como pode cumprir a regulamentação em vigor; e, os investimentos necessários em pessoas e sistemas para criar um crescimento sustentável a longo prazo.

1.3.4 - A construção de um mapa estratégico

A infraestrutura básica de um mapa estratégico pode ser constatada na Figura 1.12. À semelhança do que sucede com o *scorecard* a construção de um mapa da estratégia obedece a uma lógica *top-down*, devendo começar por identificar a missão e os valores fundamentais da empresa / organização para, a partir deles, desenvolver uma visão estratégica que será traduzida em objetivos e metas a atingir. O passo seguinte consiste em identificar os processos críticos que permitem criar valor e entregar a proposição de valor aos acionistas e clientes. Finalmente, determina-se o capital humano, informacional e organizacional que esses processos exigem.

Figura 1.12 – A arquitetura de um mapa da estratégia



Fonte: Kaplan e Norton 2000, p.79.

Esta arquitetura é constituída por quatro categorias tipo (Kaplan & Norton, 2000). A primeira categoria constitui a onda longa da criação de valor e tem a ver com a inovação (suportada pela produção de novos produtos e oferta de novos serviços, no intuito de conseguir uma posição privilegiada). A segunda categoria consiste em expandir, aprofundar ou redefinir as relações com os clientes atuais (no intuito de melhorar a proposta de valor de médio prazo). A terceira categoria relaciona-se com a gestão da produtividade interna e com a cadeia de fornecimento, para entregas sem defeitos e atempadas (eficiência operacional). A última categoria tem como finalidade o



estabelecimento de boas relações com os *stakeholders* externos (ser bom cidadão empresarial), sendo particularmente importante nas empresas sujeitas a regulamentação estatal, de utilidade pública, da área da saúde, ou que envolvem riscos em termos de segurança ou ambiente.

1.4 – O BSC como um sistema de gestão da mudança

“Introduzir o *Balanced Scorecard* significa introduzir uma mudança na empresa” (Epstein & Manzoni, 1997, p.34). As mudanças nunca são fáceis e criam resistências dentro da organização. Se envolveram relatórios de desempenho ou eventuais riscos de alteração do equilíbrio de poder dentro da organização então tornam-se mais difíceis. Se o BSC for compreendido e utilizado como um sistema de gestão, pode ser utilizado como uma efetiva ferramenta impulsionadora do processo de mudança organizacional (Kaplan & Norton, 1993).

Os gestores podem assim estabelecer metas para os objetivos dos seus *scorecards* para os próximos três a cinco anos tendo em vista a transformação da organização (Kaplan & Norton, 1996; Sousa & Rodrigues, 2002), iniciando-se um processo de mudança alicerçado nesta metodologia.

1.4.1 - Os cinco princípios das organizações focalizadas na estratégia

O sucesso na implementação da estratégia depende de se conseguir focalizar e alinhar todos os recursos da organização em função da estratégia.

As organizações focalizadas na estratégia regem-se por cinco princípios: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar / vincular a organização com a estratégia; motivar para transformar a estratégia num processo diário de todas as pessoas; fazer da estratégia um processo contínuo; e, mobilizar a mudança através da liderança da equipa executiva (Kaplan & Norton, 2000, 2000, 2001). A figura seguinte ilustra esses cinco princípios.

Figura 1.13 – Princípios de uma Organização Focalizada na Estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p.9; 2000, p.19; 2001, p.148.

A forma como cada organização alcança o alinhamento e o foco estratégico é diferente, pois cada organização tem o seu ritmo e características que a distinguem das restantes, dando mais ou menos ênfase a cada um dos princípios. O princípio mobilizador da mudança é o princípio atrator da conceção de um BSC como sistema de gestão da mudança (Kaplan e Norton, 2000, 2001). Mas vejamos, sucintamente, os traços principais de cada um dos cinco princípios enunciados.

1.4.1.1 - Traduzir a estratégia em termos operacionais

A estratégia não pode ser executada se não for compreendida. Ao traduzir a estratégia em termos operacionais através de uma estrutura lógica e abrangente que possibilite descrever a estratégia (o mapa estratégico), cada medida do BSC faz parte de um processo de causalidade lógico que descreve como os ativos se transformam em resultados financeiros (Kaplan e Norton, 2000, 2001; Rodrigues, 2006).

O BSC e as novas estratégias da organização disponibilizam novas capacidades e ativos, que possibilitam descrever e comunicar a estratégia de uma forma clara, coerente, visível e compreensível para todas as unidades de negócio e trabalhadores, em termos operacionais (Kaplan e Norton, 2000, 2001).



1.4.1.2 - Alinhar a organização com a estratégia

Alinhar a organização com a estratégia utilizando os BSC's das várias unidades de negócio e departamentos de uma forma coordenada, promovendo a sua integração e interligação de modo a criar sinergias é o desiderato deste princípio (Kaplan & Norton, 2000, 2001, 2001; Rodrigues, 2006)

Uma organização focalizada na estratégia atinge o alinhamento estratégico quando o todo da organização exceder a soma das suas partes. Pretende-se alinhar a organização (privada ou pública) com a estratégia para ganhar sinergias (Harden & Upton, 2016). Estas ocorrem num projeto organizacional quando todas as partes da organização se focalizam nos temas e nas prioridades estratégicas. Em regra, os primeiros obstáculos à implementação da estratégia verificam-se na comunicação e coordenação entre as diversas áreas funcionais (Kaplan e Norton, 2000, 2001). Efetivamente, as organizações são compostas por diversas e distintas áreas funcionais / departamentais e cada uma delas tem uma linguagem, cultura e conhecimento próprios.

Com este princípio do alinhamento, estes obstáculos deixam de existir, uma vez que os tradicionais relatórios de estrutura muito formais são substituídos por temas e prioridades estratégicos, veículos que auxiliam a melhorar a propagação da mensagem (Kallás & Sauaia, 2004), constituindo mensagens consistentes, que serão utilizadas através das diferentes e dispersas unidades de negócio.

1.4.1.3 - Motivar para transformar a estratégia num processo diário

Pretende-se com este princípio fazer da estratégia o trabalho diário de todas as pessoas, através de uma comunicação do topo para a base da organização que permita que todos os trabalhadores compreendam a estratégia e conduzam as suas atividades do dia-a-dia de forma a contribuir para o seu sucesso. As organizações focalizadas na estratégia partem do pressuposto que todos os trabalhadores a compreendem e conduzem as suas tarefas diárias de modo a contribuir para o êxito da estratégia (Kaplan e Norton, 2000, 2001; Rodrigues, 2006).



Aumenta-se a consciência estratégica da força de trabalho e utilizam-se programas de comunicação para comunicar e educar os trabalhadores sobre a estratégia, interiorizando cada um deles o seu contributo para apoiar e suportar a estratégia, para o desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipa alinhados com a estratégia (através do desdobramento dos objetivos organizacionais em cascata) e para desenvolver o sistema de incentivos e recompensas que estabeleça a ligação entre o desempenho da organização e as recompensas individuais dos trabalhadores (Kaplan & Norton, 2001).

Nestas organizações o sistema de incentivos é direcionado para o desempenho do grupo e não para o desempenho individual, o que reforça a ideia da importância das equipas de trabalho na execução da estratégia.

1.4.1.4 - Fazer da estratégia um processo contínuo

O quarto princípio pretende fazer da estratégia um processo contínuo, introduzindo um novo processo de gestão da estratégia a que os criadores do BSC designam por ‘*double-loop process*’ (Kaplan & Norton, 2001), que possibilita a conexão entre o orçamento e a estratégia e relaciona e impulsiona o *feedback* e a aprendizagem organizacional contínua.

Este processo integra a gestão tática (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e a gestão estratégica num único processo contínuo e ininterrupto. Através do *feedback* e da aprendizagem, as organizações focadas na estratégia são capazes de adaptar rapidamente as suas estratégias face às alterações que se verificam na sua envolvente. Defendem a integração das necessidades de recursos no projeto anual de orçamento, concluindo pela necessidade de coexistirem dois tipos de orçamentos, o estratégico e o operacional (Kaplan & Norton, 1996, 2000, 2001).

O orçamento estratégico deve identificar as necessidades de desenvolvimento de novas operações, de criação ou desenvolvimento de novas competências, de lançamento de novos produtos e serviços, de atendimento e captação de novos clientes, mercados, regiões, e de formação de novas parcerias. O orçamento operacional constrói-se através da previsão das receitas e das despesas, as quais devem refletir as estimativas para o suporte das atividades operacionais e as eventuais melhorias nas operações existentes.



À medida que os *scorecards* vão sendo implementados os seus *feedbacks* passam a refletir os resultados alcançados, ficando reunidas as condições para testar as hipóteses da estratégia. O processo de aprendizagem passa, assim, a ser contínuo. De um acontecimento anual isolado, a formulação da estratégia e a sua atualização converteram-se num processo contínuo (Kaplan & Norton, 2000).

1.4.1.5 - Mobilizar a mudança através da liderança da equipa executiva

Mobilizar a mudança através da liderança da equipa executiva pode ser considerada, isoladamente, como a condição mais importante para o sucesso, pois refere-se a transformação organizacional e ao estilo de gestão e de liderança adotado para a conseguir (Kaplan e Norton, 2000, 2001; Rodrigues, 2006). Kotter (1996) descreve como a transformação para a mudança organizacional se inicia no topo da organização, com três ações distintas: estabelecer um sentido de urgência para a mudança; criar uma cooperação administrativa; e, desenvolver uma visão e uma estratégia. Detalha esta transformação (Kotter, 1996, 2007) enfatizando que a mudança organizacional pode ser alcançada através de um processo com oito fases distintas: estabelecer um senso de urgência para a mudança; designar uma equipa para liderar a mudança; desenvolver uma visão para direcionar a mudança; comunicar adequadamente a visão a todos; dar *empowerment* à equipa e remover obstáculos ao processo de mudança; criar metas e medidas para o sucesso de curto prazo; consolidar melhorias e adotar medidas que aumentem a motivação; e, institucionalizar novas práticas assegurando uma mudança duradoura.

Compete à gestão de topo numa organização focada na estratégia fazer com que a necessidade de mudança seja apreendida e encarada como algo normal para todos. Neste contexto, o gestor deve promover a comunicação, a participação, a iniciativa e a inovação nos trabalhadores. E, nesta ótica, o BSC deve ser entendido como um sistema que instiga perguntas, análises e debates, e que promove o diálogo, estimula a aprendizagem e a criação de valor sustentado para o futuro (Kaplan & Norton, 2000, 2000).

1.4.2 – O departamento de gestão estratégica

A importância de executar a estratégia com base na gestão do desempenho fez com que surgisse nas organizações a necessidade de criar uma nova área departamental (Kaplan



& Norton, 2005). A mudança consubstancia um novo departamento a criar ao nível das outras principais estruturas orgânicas, na dependência direta da gestão de topo e acesso direto ao líder, que tem a responsabilidade de gerir e coordenar todos os processos críticos da gestão da estratégia. As suas funções são as seguintes: criar e gerir o *scorecard*; rever, formular e comunicar a estratégia; gerir iniciativas estratégicas e integrar prioridades estratégicas com funções de suporte (Kaplan & Norton, 2005; Pinto, 2009). Já a composição da equipa do ‘Departamento de Gestão Estratégica’ integra por norma trabalhadores que fizeram parte da equipa de projeto do BSC. Estes por sua vez são oriundos de diversos departamentos (normalmente, dos Departamentos de Planeamento, Financeiro, Gestão da Qualidade, Recursos Humanos ou Tecnologias e Informação). O número de trabalhadores afetos a este novo departamento dependerá da dimensão da organização (Kaplan e Norton, 2000, 2001; Rodrigues, 2006).

Os conceitos de organizações focalizadas na estratégia, mapa estratégico e departamento de gestão estratégica, fazem com que o BSC deixe de ser visto apenas com um Sistema de Comunicação da Estratégia e passe a entendido como um Sistema de Comunicação da Estratégia e Gestão da Mudança (Kaplan & Norton, 2004, 2004, 2005, 2006, 2008, 2008; Pinto, 2009), focalizado na comunicação da estratégia e no alinhamento dos objetivos individuais e de equipa com a estratégia corporativa. Alinhar pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia é a principal razão para as organizações implementarem a Metodologia BSC (Pinto, 2009). Para alcançar o alinhamento estratégico é necessário que haja mudança e esta tem de ser gerida, podendo esta metodologia e também o respetivo ‘Departamento de Gestão Estratégica’ serem utilizados como instrumentos facilitadores.

1.5 - O BSC como sistema integrado de gestão estratégica

1.5.1 – As fases do ciclo de gestão integrado

A última atualização do modelo BSC surge em 2008 (Kaplan & Norton, 2008) com a sua difusão como um Sistema de Gestão Integrado, que promove a integração do plano operacional com o estratégico, ligando com clareza as Operações à Estratégia.

Kaplan e Norton (2008) consideram que é impossível implementar uma estratégia visionária sem que esta esteja relacionada com a eficiência operacional e, por



consequência, com os processos operativos da organização. A eficiência operacional diminui custos, melhora a qualidade, reduz tempos, processos e prazos. Mas para a organização alcançar um desempenho sustentável a longo prazo terá que associar a essa eficiência operacional uma visão estratégica a longo prazo que lhe possibilite alcançar os objetivos estratégicos. Os mesmos autores (*idem*) referem que muitas organizações não têm sucesso na implementação da estratégia ou na gestão operacional porque não possuem um sistema de gestão abrangente e integrado, que permita alinhar os dois processos. A este propósito, Azeitão e Roberto (2010) concluem que as organizações que possuem um sistema formal de gestão estratégica têm maior probabilidade de obterem um desempenho superior. Já Carvalho (2013) fala na utilização de um sistema de gestão abrangente e faseado que deve ser organizado e implementado por uma direção de estratégia.

No intuito de resolverem o problema da inexistência de um modelo integrado que relacione a estratégia com as operações, Kaplan e Norton (2008) desenvolveram um sistema de gestão para integrar o planeamento da estratégia e a execução operacional, constituído por seis fases distintas, apresentando para cada uma das fases uma diversidade de ferramentas.

1.5.1.1 - Desenvolver a estratégia

Esta fase apela à utilização de diferentes ferramentas, processos, conceitos e metodologias. É o ponto de partida. Os gestores devem formular e descrever a estratégia ao clarificar a visão (aspirações para resultados futuros), a missão (propósito da empresa) e os valores da organização (que orientarão a empresa nas suas ações, determinando a sua atitude, caráter e comportamento). Nesta fase é importante os gestores focalizarem-se em duas grandes questões: qual é o negócio da empresa? e porque é que a empresa está neste negócio? (Kaplan & Norton, 2008).

A análise estratégica deve ser efetuada através de uma análise ao ambiente externo (análise PEST¹⁴ e dos principais *stakeholders*), ao ambiente interno (aos processos chave da organização, como o estado do capital humano, das operações, da inovação e da

¹⁴ - PEST - *Political, Economical, Social and Technological* - Análise das envolventes Política, Económica, Social e Tecnológica (Fleisher & Bensoussan, 2007).



utilização da tecnologia) e ao progresso da estratégia existente. A análise SWOT¹⁵ permitirá identificar um conjunto de questões estratégicas, resumindo a análise do ambiente interno e externo. O objetivo é garantir que a estratégia da empresa aproveita forças internas com o intuito de não perder oportunidades externas, eliminando as suas fraquezas e lutando contra as ameaças (que são os fatores internos e externos que prejudicam o sucesso da estratégia). Nesta fase formula-se e desenvolve-se uma estratégia específica (Kaplan & Norton, 2008).

Outras ferramentas que podem ser utilizadas nesta fase do ciclo de gestão para efetuar a análise estratégica são: o modelo de análise das cinco forças da indústria de Michael Porter para análise do meio ambiente da indústria (Porter, 1980), a cadeia de valor de Michael Porter para avaliar capacidade e o desempenho interno da empresa (Porter, 1985), o posicionamento estratégico através das matrizes de portefólio, as estratégias de recursos-base de Jay Barney (1991) e de Barney e Hesterly (2019) para identificar os recursos e as capacidades distintivas que dão à empresa uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (tais como a inovação ou a diminuição de custos contínua), as estratégias *blue ocean* popularizadas por W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005) com o objetivo de ajudar as empresas a encontrar novos mercados com novas propostas de valor, e as estratégias emergentes de Henry Mintzberg (1994, 2009) e de Ralph Stacey (1992, 2010), entre outras.

Já a formulação da estratégia de uma organização deve responder às seguintes questões: quais são os clientes e mercados da empresa?; qual é a proposta de valor que distingue a empresa?; que processos chave nos dão vantagem competitiva?; que competências devem ter os recursos humanos para assegurar os processos chave identificados?; que recursos tecnológicos deve a empresa ter?; e, que recursos organizacionais deve a empresa possuir para alcançar a estratégia? (Kaplan & Norton, 2008).

1.5.1.2 - Planear a estratégia

Nesta fase os gestores necessitam de elaborar o plano estratégico através da definição estratégica de objetivos, métricas, metas, tolerâncias, iniciativas e orçamento que, se e

¹⁵ - SWOT - *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), (Learned *et al.*, 1965).



quando articulados entre si, irão permitir orientar a ação e a alocação dos recursos da organização. Explicita-se a estratégia a implementar num mapa estratégico corporativo que comunica a toda a organização os processos e descreve o próprio processo de criação de valor subjacente aonexo das relações de causalidade dos objetivos estabelecidos nas várias perspetivas, com a finalidade de indicar a direção a seguir e ordenar prioridades (Kaplan & Norton, 2008).

As ferramentas a utilizar são os mapas estratégicos (que estabelecem um nexode causalidade) e os BSCs corporativo e das unidades de negócio (com a descrição dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas definidos para cada objetivo por perspetiva). Identificam-se os gastos estratégicos¹⁶. Os indicadores selecionados devem converter as diretivas do plano estratégico em metas. Estes (indicadores e metas) devem estar ligados ao sistema de gestão da organização. Os gestores devem nesta fase responder a duas grandes questões: como se descreve a estratégia de uma empresa? e, como se avalia essa estratégia? (Kaplan & Norton, 2008).

1.2.5.3 - Alinhar a organização

Elaborados o mapa estratégico e o BSC corporativo, a organização é alinhada com a estratégia, ligando-os aos mapas estratégicos e BSC's das unidades de negócio / departamentos e dos trabalhadores. Desta forma comunica-se à força de trabalho os objetivos e os incentivos pessoais conectados com os objetivos estratégicos.

As questões que se colocam nesta fase são três (Kaplan & Norton, 2008): como alinhar as unidades de negócio com a estratégia empresarial para criar sinergias?; como alinhar as unidades de apoio com as estratégias empresarial e das unidades de negócio?; e, como alinhar e motivar os colaboradores para que a estratégia seja executada?. Isto é, pretende-se nesta fase alinhar as unidades de negócio, as unidades de apoio e os colaboradores com a estratégia da organização com a finalidade de obter sinergias em todas as dimensões (Kaplan & Norton, 2006).

¹⁶ - Deve-se garantir uma separação dos gastos estratégicos (gastos necessários para fazer face às iniciativas estratégicas) em gastos operacionais e de capital.



1.5.1.4 - Planear as operações

Nesta fase os temas e os objetivos estratégicos já estão vinculados aos indicadores e metas, já se encontram definidas as iniciativas estratégicas (que serão transformadas em projetos de curto prazo para auxiliarem a alcançar os objetivos estratégicos), já foram alocados os respetivos recursos e as unidades e trabalhadores estão alinhados com a estratégia. Ou seja, a organização está em condições de planear as operações, sendo necessário desenvolver o plano operacional. São duas as questões que se colocam nesta fase (Kaplan & Norton, 2008): Quais as mudanças requeridas no processo de negócios para executar a estratégia?; como se liga a estratégia aos planos operacionais e aos orçamentos? .

Esta fase apoia-se na utilização de diversas ferramentas de gestão tais como: a gestão da qualidade e dos processos (TQM); a reengenharia de processos; os ‘painéis de instrumentos’ constituídos por indicadores chave de desempenho dos processos (*dashboards*); as previsões flexíveis; a determinação de custos através do sistema ABC¹⁷; o planeamento da capacidade de recursos; a orçamentação dinâmica; *lean management* e *six sigma*. Estas ferramentas auxiliam os gestores a afetar os recursos de uma forma consistente com o planeamento estratégico (Kaplan & Norton, 2008).

1.5.1.5 - Monitorizar e aprender

Monitorizam-se as operações e as iniciativas estratégicas selecionadas que deverão conduzir à execução da estratégia de negócio. E, com base na informação recolhida sobre as operações e a estratégia é criada uma estrutura de reuniões para revisão periódica da estratégia e das operações. Nesta fase, a estratégia já foi definida, planeada e ligada aos planos estratégico e operacional, estando reunidas as condições para a organização começar a monitorizar os resultados de desempenho, melhorar as operações e a estratégia com base nos resultados obtidos e nas aprendizagens consolidadas (Kaplan & Norton, 2008). Pelo que, são duas as questões que se colocam nesta etapa (Kaplan & Norton, 2008): as operações estão sob controlo?; e, a estratégia está a ser corretamente executada?.

¹⁷ - *Activity Based Costing* (Custo Baseado nas Atividades).

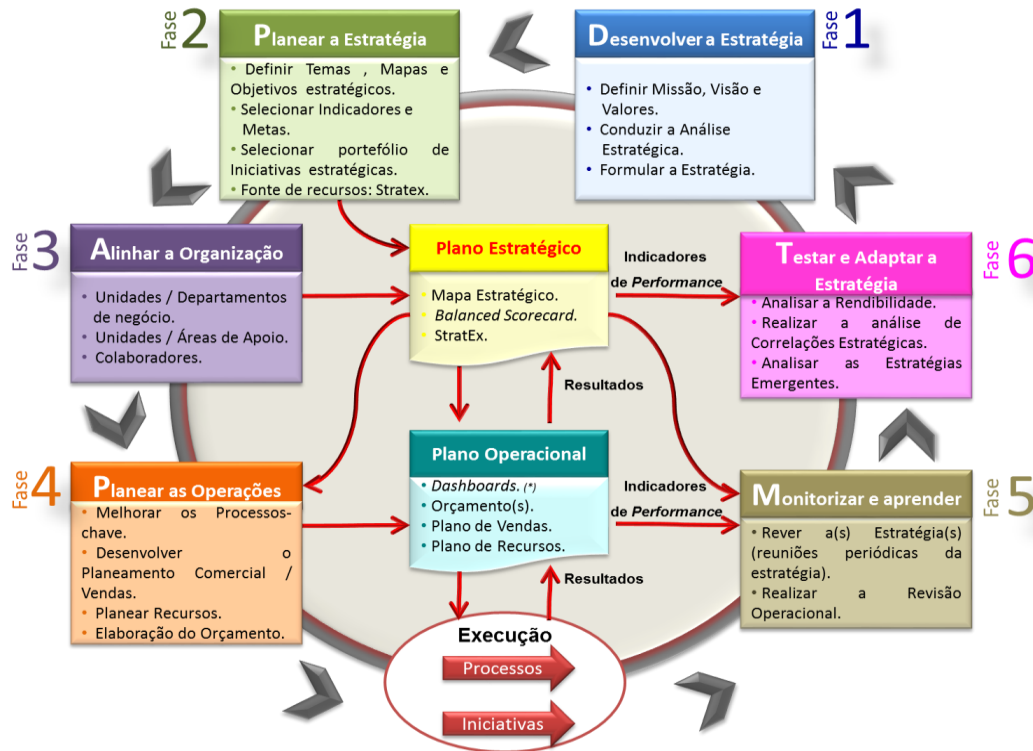


1.5.1.6 - Testar e adaptar a estratégia

Na sequência da fase anterior os gestores avaliam se a organização está a executar a sua estratégia de acordo com as iniciativas selecionadas ou se necessita de a alterar, revendo os procedimentos para a sua operacionalização. Fecha-se o ciclo da integração do planeamento estratégico e da execução operacional quando os gestores utilizam a informação interna sobre as operações e a externa sobre a envolvente e a concorrência para testar e adaptar a estratégia. As reuniões de avaliação do desempenho da estratégia e seu ajustamento têm frequência anual, podendo ter periodicidade diferente consoante a tipologia do negócio. Os três tipos de reuniões (de revisão operacional, de revisão da estratégia e de avaliação do desempenho estratégico) têm finalidades diferentes e muitas vezes participantes diferentes. Esta fase poderá despoletar a necessidade de efetuar ajustamentos à fase 1 (Kaplan & Norton, 2008).

Fecha-se o ciclo do sistema integrado de gestão e reinicia-se um novo ciclo de planeamento estratégico e de execução operacional (Kaplan & Norton, 2008) – cf. Figura 1.14. As ferramentas a utilizar são os relatórios de custos e de rendibilidade dos produtos, serviços e dos clientes da empresa, as análises estatísticas, os estudos analíticos das hipóteses estratégicas, as análises de estratégias emergentes, os testes e análises de causa e efeito e, as análises externas e de competitividade. Kaplan e Norton (2008) enquadram o BSC enquanto instrumento motivador das estratégias emergentes nesta fase.

Figura 1.14 – Sistema de Gestão Integrado para ligar a estratégia às operações



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2008, p. 26.

(*) - Painéis de instrumentos.

Em síntese, os gestores com este novo modelo ficam na posse de um sistema, integrado e amplo de gestão que os auxilia a definir objetivos estratégicos claros, a alocar recursos compatíveis com esses objetivos, a definir prioridades para execução do plano operacional, a reconhecer o impacto das decisões na execução das operações e da estratégia e, se necessário, a atualizar os objetivos estratégicos. Este sistema de gestão interliga de forma coerente e dinâmica o planeamento estratégico com o planeamento operacional, os processos e as iniciativas da organização, tendo em vista a execução, a aprendizagem e a revisão contínua das suas ambições estratégicas. Em consequência, os gestores conseguem gerir a estratégia e as operações, equilibrando as tensões que possam existir entre as mesmas (Kaplan & Norton, 2008).



1.6 – Síntese conclusiva do capítulo 1

Neste capítulo caracterizou-se a metodologia BSC descrevendo os principais conceitos e princípios da sua versão original. Analisou-se também a sua evolução, desde que essa metodologia foi criada por Robert Kaplan e David Norton, no início dos anos 90 do século passado. Apresentaram-se cinco fases dessa evolução ao longo de mais de vinte e cinco anos de experiência do modelo.

De simples Sistema de Avaliação do Desempenho (Kaplan & Norton, 1992, 1993), o BSC passou a Sistema de Avaliação da Estratégia (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996) e, mais tarde, a Sistema de Gestão da Estratégia (Kaplan & Norton, 1996, 1997, 2001, 2001; Kaplan, 2012; Hoque, 2014), a Sistema de Comunicação e Alinhamento da Estratégia e a Sistema de Gestão da Mudança (Kaplan & Norton, 2000, 2004, 2004, 2006, 2008, 2008). O BSC sempre foi divulgado como um modelo que não devia ser aplicado uniformemente às empresas / organizações em geral. Diferentes situações de mercado, de estratégias de produtos e serviços, e de ambientes competitivos, exigem diferentes *scorecards* (Kaplan & Norton, 1993; Chow *et al.*, 1997; Galindo, 2005; Farreca, 2006; Russo, 2006).

Ao longo deste percurso evolutivo surgiram três marcos muito importantes: o de ‘organização concentrada na estratégia’, o de ‘mapa da estratégia’ e sua construção e o de ‘departamento de gestão estratégica’ (Kaplan & Norton, 1997, 2000, 2000, 2001, 2004, 2005). Estes três conceitos fizeram com que o BSC deixasse de ser visto apenas como um Sistema de Desempenho e de Avaliação da Estratégia e passasse a Sistema de Gestão Estratégica e de Gestão da Mudança (Kaplan & Norton, 2004, 2004, 2005, 2006, 2008, 2008; Pinto, 2009), focalizado na comunicação e no alinhamento dos objetivos individuais e de equipa com a estratégia corporativa. O enfoque direciona-se para o alinhamento dos recursos organizacionais (de pessoas, processos e infraestruturas) com a estratégia, com a finalidade de melhorar o desempenho e orientar a mudança, quer se trate de empresas e organizações do setor privado, público ou social (terceiro setor).

A última atualização do modelo surge em 2008 (Kaplan & Norton, 2008, 2008) com a sua difusão como um Sistema de Gestão Integrado, dando ênfase à integração do plano operacional com o estratégico, ligando assim as Operações à Estratégia. Em 2010, Kaplan



et al. (2010), publicaram um artigo sugerindo a possibilidade do BSC passar a ser utilizado para gerir alianças estratégicas nas organizações com o exterior.

À medida que o BSC foi ganhando notoriedade e aceitação, os académicos e os gestores de organizações públicas e privadas começaram paulatinamente a considerar a possibilidade de aplicar a metodologia às suas estruturas organizacionais, sempre numa perspetiva de aplicação específica a uma organização bem definida. Com o aumento da sua utilização e aceitação, naturalmente, também aumentaram as críticas e as propostas para novos desenvolvimentos. Um dos desenvolvimentos da metodologia com interesse para esta investigação consiste na extensão da sua real aplicação a outros setores específicos que não só o privado. Com efeito a sua aplicação estendeu-se também ao setor público e ao setor social, ou seja, a organizações sem fins lucrativos e ainda ao universo das PME's (Madsen, 2015).

O capítulo 2 será dedicado à adaptação e análise do BSC e dos respetivos conceitos à realidade da Administração Pública (AP) e das organizações sem fins lucrativos, ao universo das PME's e à possibilidade da sua efetiva aplicabilidade a outras realidades, designadamente a um setor de atividade no seu conjunto (tal como o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo - SVRA). Apresentam-se vantagens, limitações e dificuldades decorrentes da sua utilização. A evolução do BSC em Portugal em termos da sua utilização por parte das empresas e organizações portuguesas será também objeto de análise neste capítulo.



Parte I

Referencial teórico e metodologia de abordagem

Capítulo 2

Aplicação e adaptação do *Balanced Scorecard* a realidades diversas



2.1 – Introdução

Como adaptar o modelo original do BSC à AP, a organizações sem fins lucrativos e a outras realidades para que este instrumento seja implementado com sucesso em organizações onde o lucro e o desempenho financeiro não é o objetivo central? Esta será a principal questão analisada neste capítulo. Na literatura revista encontramos várias propostas de alterações ao modelo original, quando se pretende adaptá-lo às organizações públicas e sem fins lucrativos tendo sido analisadas as propostas de Kaplan (1999) e Kaplan & Norton (2001), Olve *et al.* (1999), Niven (2003) e Horváth e Partners Management Consultants (2003).

A aplicabilidade da metodologia BSC às PME's também será analisada, dado que a grande maioria do tecido empresarial de qualquer economia de mercado é constituída por PMEs, reconhecendo-se nestas uma significativa insuficiência de análise, formulação e implementação estratégicas (Kiechel, 1982; Salas, 1992; Kaplan & Norton, 1996, 1997, 2000, 2005, 2008; Epstein & Manzoni, 1997; Freire, 1997; Charan & Colvin, 1999; Suárez *et al.*, 1999; Marcos, Naia & Madail, 2001; Sousa & Rodrigues, 2002; Niven, 2003; Cimino, 2004; Russo, 2005, 2006; Russo & Martins, 2005; Barbieri, 2008; Oliveira, 2008; Sousa, 2008; Azeitão & Roberto, 2010). A realidade empresarial de Portugal também é constituída, na sua esmagadora maioria, por empresas de menor dimensão (INE, 2018, 2018, 2019). Realidade que também caracteriza o setor económico em estudo (SVRA) na presente investigação (BdP, 2016, 2017).

A possibilidade de adaptação do BSC a outras realidades tem sido estudada nos últimos anos, identificando-se, neste capítulo, algumas dessas adaptações (Kaplan & Norton, 2000, 2000, 2001, 2001, 2004, 2008; CNI, 2006, 2013; Woods & Grubnic, 2006; Gomes *et al.*, 2007; FIEG, 2010; Silva, 2010; FINDES, 2013; Pinho *et al.*, 2013; Pinho *et al.*, 2013; Newcastle City Council, 2015). Algumas das vantagens, limitações e dificuldades da utilização do BSC também serão analisadas (encontram-se sumarizadas na Tabela 2.1).

Finalmente, a evolução da utilização do BSC em Portugal é também analisada.



2.2 - Adaptações do modelo original de BSC para os serviços públicos e entidades sem fins lucrativos

Segundo Niven (2003), à medida que o BSC foi ganhando notoriedade e aceitação, os académicos e os gestores de organizações públicas e privadas começaram paulatinamente a considerar a possibilidade de aplicar o conceito às suas estruturas organizacionais. Foi assim que o campo de aplicação desta metodologia acabou por ser ampliado, das empresas privadas, às empresas públicas, às organizações governamentais e às organizações sem fins lucrativos, de pequena e grande dimensão e de diversos setores de atividade.

Sabendo que o sucesso de organizações públicas, sem fins lucrativos ou governamentais, deve ser medido em função da sua capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes (cidadãos / utentes / empresas / eleitores), cumprindo a sua finalidade (missão) e ao menor custo, a aplicabilidade do BSC a este tipo de organizações implica que o mesmo tenha de ser ajustado.

2.2.1 – Justificação da aplicabilidade do BSC na Administração Pública

A avaliação do desempenho é um fator crítico de sucesso em todas as organizações (Cheffi et al., 2010; Quesado & Costa, 2017). Para Kaplan (2010) o que não se pode medir não se pode melhorar. A Metodologia BSC pode, neste contexto, desempenhar um papel de grande importância no seio das organizações como instrumento facilitador da medição do desempenho, da comunicação e da gestão da estratégia organizacional.

O aumento da competitividade, as restrições orçamentais, o aumento das expectativas da sociedade, a rápida mudança tecnológica, a necessidade de sobrevivência, a necessidade de se proceder à avaliação do desempenho e de comunicar a estratégia estabelecida a toda uma estrutura, exigem uma rápida capacidade de adaptação das organizações (privadas, públicas e sem fins lucrativos). Exige-se também que estas organizações prestem maior atenção às suas estratégias num ambiente em constante mutação, complexidade e incerteza. A difícil conjuntura que se faz sentir justifica a adoção deste instrumento de gestão estratégica em organizações e estruturas onde o lucro ou o desempenho financeiro não é o principal objetivo. Neste contexto, um sistema de gestão baseado no



estabelecimento e controlo dos processos impulsionadores do desempenho, através da descrição, monitorização e avaliação das relações de causalidade entre os indicadores de resultado não financeiros e financeiros, pode constituir-se como uma poderosa alavanca que poderá proporcionar vantagens estratégicas e competitivas.

Nos últimos anos, no contexto de avaliação de desempenho da AP e da agenda das reformas da Nova Gestão Pública, o BSC tem tido um papel importante e tem crescido nas organizações deste setor (Pedro, 2004; Pinto, 2008, 2009). A boa gestão dos recursos públicos (e privados), a necessidade de um sentido estratégico e as exigências competitivas do mundo atual parecem encontrar resposta em instrumentos como o BSC.

Atkinson e Epstein (2000) corroboram que, efetivamente, nos últimos anos verifica-se um grande interesse da parte das organizações do setor público em desenvolver e implementar *scorecards*, nomeadamente: nos serviços de saúde (Kaplan & Norton, 2000, 2000, 2001, 2001; Kershaw & Kershaw, 2001; Gumbus *at al.*, 2003; Radnor & Lovell, 2003; Ruiz, 2004; Cavaco, 2007; Gomes *et al.*, 2007; Janota, 2008; Osakidetza, 2008; Ribeiro, 2008; Costa, 2009; Quesado & Macedo, 2010; Silva, 2010; McDonald, 2012; Mendoza, 2014; Shukri & Ramli, 2015; Bobe *et al.*, 2017), nas forças policiais (Carmona & Gronlund, 2003; Gomes, 2006; Gomes *et al.*, 2007; Gomes *et al.*, 2010), na educação (Hafner, 1998; Pessoa, 2000; Salas & López, 2005; Ribeiro, 2005; Vaz, 2005-2006; Morgado, 2008; Castilho, 2009; Costa, 2009; Santos, 2009; Casero *et al.*, 2010; Ferreira, 2011; Lima *et al.*, 2011; Rocha & Casartelli, 2014; Alach, 2017; Fijalkowska & Oliveira, 2018; Quesado, 2019; Silveira & Petri, 2019), em entidades governamentais (Thor, 2000; Holmes *et al.*, 2006; Pimenta, 2009; Corchado, 2010; Blonski *et al.*, 2017; Vilela & Pacheco, 2019), no setor dos transportes públicos (Phillips, 2004; Diniz & Pires, 2015; Quesado & Costa, 2017), nos municípios e governo local (Urieta, 1998; Kaplan & Norton, 2000, 2000, 2001, 2004; Ho & Chan, 2002; Chan, 2004; Wisniewski & Olafsson, 2004; Yee-Chin, 2004; Woods & Grubnic, 2006; Ferreira, 2008; Mendes, 2012; Mendes *et al.*, 2012; Quesado *et al.*, 2012; Rajab-Baigy, 2013; Funck & Larsson, 2014; Salomão, 2014; Santos, 2014; Newcastle City Council, 2015; Madsen & Slatten, 2016; Silva *et al.*, 2016; Taffarel, 2018; Andrade, Moraes & Mangini, 2020), no setor da cultura (Santos, 2011), no setor petrolífero / químico (Hamid, 2012; Fulop *et al.*, 2014), e no setor bancário público (Annapurna & Manchala, 2017), entre outros.



Por outro lado, as pressões exercidas ultimamente sobre os serviços públicos em geral para a contenção da despesa pública e para a utilização de instrumentos de gestão estratégica, que permitam uma maior racionalização dos recursos disponíveis, também justifica a adoção deste instrumento no setor público (Hyndman & Lapsley, 2016; Madsen *et al.*, 2019). Acresce que a elevada escassez de recursos, a existência de uma sociedade mais conhecedora dos seus direitos e por isso mais reivindicativa, e a exigência de maior responsabilidade e melhores resultados por partes dos contribuintes, faz com que haja necessidade de informação sobre índices de eficiência, de eficácia e de economia dos serviços / produtos fornecidos (Ho & Chan., 2002). Para obter tal informação, é necessário recorrer muitas vezes a instrumentos de gestão privada, tal como o BSC (que contempla informação financeira e não financeira). Aliás, a importância excessiva que no passado era atribuída às medidas financeiras e económicas para avaliar o desempenho organizacional foi criticada por diversos autores por as considerarem desatualizadas, imprecisas e de curto prazo, incentivando os gestores a sacrificar o desempenho de longo prazo em detrimento do aumento dos resultados financeiros de curto prazo (Kaplan & Norton, 1992; Norreklit, 2000; Ittner *et al.*, 2003; Quesado & Rodrigues, 2009; Cheffi *et al.*, 2010; Saraiva & Alves, 2013; Hoque, 2014).

Niven (2003) refere três fatores principais que justificam a aplicação do BSC na AP. Primeiro, os escândalos financeiros e contabilísticos que se verificaram nos finais do século XX e a crise económica e social daí decorrente (e que em Portugal conduziu também a uma procura crescente de maior responsabilidade e transparência na atuação de qualquer organização, incluindo na gestão pública); segundo, já é consensual que as medidas financeiras revelam-se limitadas e insuficientes para o processo de tomada de decisão; e, terceiro, a incapacidade de grande parte das organizações executar eficazmente a sua estratégia.

Irwin (2002), por sua vez, defende que o BSC pode funcionar como uma ferramenta muito eficaz ao permitir assegurar a compreensão do papel da estratégia nas organizações públicas e entidades sem fins lucrativos. Já Guzmán (2003) vai mais longe ao referir que a implementação do BSC na AP favorece a introdução de uma perspetiva estratégica, a qual permite relacionar os objetivos de curto prazo e vinculá-los com a duração dos mandatos políticos. Nesta ótica, refere duas razões que justificam esta implementação na AP: a inclusão de indicadores e medidas baseados em elementos tangíveis e,



principalmente, intangíveis (estes exercem uma forte influência sobre a atuação das entidades públicas) e a vinculação às funções desempenhadas pelos gestores, contribuindo para a planificação e convergência entre os diferentes níveis de objetivos e para a sua comunicação. Por outro lado, a sua implementação nas organizações públicas poderá pressionar uma grande reforma, na medida em que poderá acabar com a planificação apenas para o período de vida dos programas políticos (Urieta, 1998).

Na AP o BSC potencia a razão principal da sua existência (servir os clientes e eleitores e não apenas controlar os gastos orçamentais), possibilitando a comunicação aos eleitores, aos trabalhadores e à sociedade em geral, dos resultados e dos indutores de atuação que permitirão alcançar os objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1997, 2002). A sua utilização permite introduzir e desenvolver uma cultura estratégica que, frequentemente, se revela incipiente nos organismos da AP (Gomes *et al.*, 2007), contribuindo, assim, para a melhoria da sua eficácia, eficiência e qualidade.

É decorrente deste contexto que o BSC tem vindo a ser implementado, crescentemente, em diversas organizações sem fins lucrativos¹⁸. Para além das organizações sem fins lucrativos, em geral, as entidades governamentais têm também sido um alvo privilegiado de aplicação dos conceitos do BSC. Diversas foram as organizações públicas que adotaram o BSC, designadamente, a cidade de *Charlotte*, na Carolina do Norte (1996), o *U.S. Department of Transportation* nos Estados Unidos (1998), a Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional de Portugal (1998), o Sistema Nacional de Polícia na Suécia (1998), o *Washington State Government* nos Estados Unidos (1999), a *Defense Logistics Agency U.S.A* (1999), o *U.S. Department of Commerce* (1999), o *U.K. Ministry of Defense* (1999), o *Defense Finance and Accounting Service* do Departamento de Defesa dos Estados Unidos (2001), o Governo Federal dos Estados Unidos (2000), o *Installation Management Agency* do *U.S. Army* (2002), o *Mecklenburg Country*, na Carolina do Norte (2002), o *Texas State Auditor's Office* (anterior a 2003), a *U.K.*

¹⁸ - Como, por exemplo, no *The Children's Hospital at Westmead* (Austrália), na Universidade Pombeu Fabra (Brasil), na Universidade Federal do Ceará (Brasil), na *Carleton University* (Canadá), na *University Health Network* (Canadá), no Hospital de Zumarraga (Espanha), na *California State University* (EUA), na *George Washington University* (EUA), na *Purdue University* (EUA), na *Bonneville Power Administration* (EUA), na *Carleton University* (Canadá), na *Devereux Foundation* (EUA), no *Lawrence Hospital* (EUA), no *Duke Children Hospital* (EUA), no *St. Elsewhere Hospital* (Inglaterra), na Universidade de Évora (Portugal), na Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança (Portugal), no Instituto de Politécnico de Portalegre (Portugal), na Unidade Local de Saúde do Alto Minho, EPE (Portugal), no Hospital Distrital de Faro (Portugal), no Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (Portugal), na *Medical Clinic at Högland Hospital* (Suécia), no *Mackay Memorial Hospital* (Taiwan), no Ecoparque de Selva Húmeda Tropical «Los Yarumos» (Colômbia), entre outras.



Environment Agency (2004), a *Polícia Municipal de Matosinhos*, em Portugal (2005), a *Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis* (2005); o *Newcastle City Council* (2006), a *Royal Canadian Mounted Police* (2006), o *Barcelona City Council* (2008); a *Direção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo* (2009), a *Australian Government - Bureau of Meteorology* (2009); a *Unidade Local de Saúde do Alto Minho, EPE* (2010), a *National Library of Australia* (2012), a *Perfeitura de Osasco no Brasil* (2013), o *Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal em Brasília/Brasil* (2018), entre muitos outros¹⁹.

2.2.2 – A proposta de Kaplan e de Kaplan e Norton

Kaplan (1999) apresentou alterações ao modelo original do BSC com o intuito de o adaptar às especificidades dos organismos públicos (Kaplan, 1999; Kaplan & Norton, 2001), uma vez que a maioria das organizações que pertencem à AP tinha dificuldades na sua implementação (dado o modelo BSC original colocar a perspetiva financeira no topo da hierarquia). Com efeito, nas organizações da AP o lucro e o desempenho financeiro não são o objetivo central pelo que estas devem inserir um objetivo abrangente no topo do seu *scorecard* (Pinto, 2009; Kaplan, 2010), o qual deve representar o seu propósito de longo prazo (isto é, esse objetivo deve claramente comunicar a missão de longo prazo da organização). A este propósito Dávila (1999) defende a possibilidade de na AP existir uma perspetiva de recursos em substituição da perspetiva financeira do modelo original de Kaplan e Norton.

A Figura 2.1 revela a proposta de Kaplan e Norton (2000, 2001), em termos de adaptações do BSC original às especificidades dos organismos públicos.

¹⁹ - Consultar, para o efeito, www.balancedscorecard.org/adopters/.

Figura 2.1 – Adaptação do modelo do BSC às organizações sem fins lucrativos



Fonte: Adaptado de Kaplan, 1999, p.4; Kaplan e Norton, 2000, p.148; 2001, p.100.

Como se pode constatar, tanto para o modelo original como para o adaptado, o ponto de partida é a perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, devendo os objetivos e indicadores definidos para esta perspetiva refletirem-se na melhoria da perspetiva de Processos Internos. As diferenças entre os modelos residem sobretudo na substituição de duas perspetivas, a Financeira e a dos Clientes, e também no posicionamento da Missão. Em concreto, a perspetiva dos Clientes e a Financeira são substituídas por três novas perspetivas de alto nível: a perspetiva de ‘Custo dos Serviços’ (perspetiva do custo incorrido), a perspetiva de ‘Benefícios dos Serviços’ (perspetiva de criação de valor) e a perspetiva de ‘Legitimidade Política e Social’ (perspetiva de apoio legitimado). Com esta adaptação ao nível das perspetivas pretende-se que a melhoria dos processos internos de uma organização da AP se traduza numa efetiva redução de custos para a organização, oferta de maior qualidade à sociedade e maior satisfação das expectativas dos responsáveis pelo processo de orçamentação. Já no topo encontramos a Missão do organismo, lugar que enfatiza o papel que esta deve ter na orientação de todo o modelo de gestão das organizações do setor público. Definidos os objetivos para as três novas perspetivas, a organização procede à definição dos objetivos para a perspetiva dos Processos Internos e para a perspetiva de Aprendizagem e Crescimento organizacional.

Detalhando, as três novas perspetivas de alto nível, segundo Kaplan e Norton (2000, 2001), caracterizam-se por:

- A perspetiva de custo incorrido (do custo dos serviços), realça a importância da eficiência operacional. O cálculo do custo deve incluir os custos da organização, bem como os custos sociais que impõem aos cidadãos e às organizações no seguimento das suas operações. Assim, as organizações devem diminuir os custos diretos e sociais que lhes permitam cumprir a sua missão;
- A perspetiva de criação de valor, identifica os benefícios criados para os cidadãos e é a mais problemática e difícil de medir. Será difícil medir financeiramente os benefícios originados pelas melhorias na educação, na saúde, na segurança pública, no ambiente, na redução da poluição, entre outros. No entanto, será possível avaliar a relação do custo com os *outputs* da organização;
- A perspetiva de apoio legitimado (sustentação da legitimidade), sabendo que o “cliente” destas organizações é ao mesmo tempo o contribuinte que permite que as mesmas funcionem (um cliente destas organizações é normalmente o seu ‘doador’; o poder legislativo normalmente aloca verbas orçamentais a estas organizações). Compete então à organização definir os objetivos que permitam cumprir a legislatura.

2.2.3 – A proposta de Olve, Roy e Wetter

A grande diferença da proposta apresentada por Olve *et al.* (1999), relativamente ao BSC original de Kaplan e Norton, verifica-se na divisão temporal do modelo em três momentos temporais: o ontem, o hoje e o amanhã (cf. Figura 2.2).

Figura 2.2 - Modelo de BSC para a Administração Pública de Olve, Roy e Wetter



Fonte: Adaptado de Olve *et al.*, 1999, p.335.



A original perspectiva Financeira é aqui designada por Perspetiva dos Resultados. Nesta perspetiva deverá ser efetuada uma revisão do passado e as outras perspetivas deverão ser utilizadas para preparar o presente e o futuro da organização. A Perspetiva dos Resultados focaliza-se nos resultados que a organização obtém e oferece à sociedade. A Perspetiva do Cliente é substituída pela Perspetiva das Relações, a qual irá permitir conhecer o meio envolvente onde a organização atua (fornecedores, cidadãos, associações, empresas, ..., etc.), não existindo apenas uma preocupação com os clientes, mas essencialmente com o que é oferecido pela organização / serviço público à sociedade. Já a Perspetiva dos Processos Internos é designada por Perspetiva das Atividades, pois os autores (Olve *et al.*, 1999) defendem que nas organizações públicas para além dos processos, devem ser também considerados os fluxos. Por último, a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento é designada por Perspetiva do Futuro, uma vez que a base de todas as operações futuras depende das ações desenvolvidas pelo capital humano.

2.2.4 – A proposta de Niven

Niven (2003) defende que a aplicabilidade do BSC ao setor público encontra-se justificada por três motivos: pela maior procura de responsabilidades e transparência na gestão pública; porque o processo decisório também deve basear-se em medidas não financeiras, uma vez que as financeiras são limitadas e insuficientes na informação comunicada; e, pela incapacidade que a maioria das organizações tem em executar a sua estratégia de forma eficaz.

À semelhança de Kaplan (1999) e de Kaplan e Norton (2000, 2001), o modelo proposto por Niven (2003) para o setor público também situa a Missão no topo, facto que permite comunicar a razão de ser da organização, enfatizando o papel do cliente e reduzindo o peso dos indicadores financeiros.

Os objetivos estratégicos a estabelecer para cada uma das perspetivas destas organizações devem estar alinhados com a sua missão, conforme ilustra a figura seguinte.

Figura 2.3 – Modelo BSC de Niven para o Setor Público



Fonte: Adaptado de Niven, 2003, p.32 e p.380.

Neste modelo, o autor (Niven, 2003) coloca a estratégia no centro do sistema BSC, dado que é a partir da definição da estratégia que uma organização define objetivos e estabelece prioridades. Sublinha que os organismos públicos têm dificuldades em definir uma estratégia clara e concisa. Ao colocar a Missão no ponto mais alto do BSC possibilita que o motivo pelo qual a organização pública existe seja comunicado a todos, transmitindo uma visão orientada para os clientes e não para os aspetos financeiros. Efetivamente, o “*objetivo final das instituições públicas é o cumprimento da sua missão e não alcançar bons resultados financeiros*” (Ribeiro, 2005, p.125). A Missão aparece no topo do BSC podendo funcionar como uma quinta perspetiva abrangente, com a finalidade de fazer convergir os objetivos, metas e iniciativas estabelecidos nas restantes dimensões.

Para além desta alteração, neste modelo surge a Perspetiva de Clientes e *Stakeholders*²⁰, englobando estes últimos um universo diversificado de entidades (que não são necessariamente clientes diretos de bens e serviços produzidos pela organização pública) que têm muitos interesses e influenciam as decisões dos serviços públicos.

²⁰ - Este termo representa a diversidade de interessados na informação de uma organização (incluindo os seus destinatários). Abrange os investidores, os financiadores, os trabalhadores, os fornecedores e outros credores, a AP e o público em geral (Kaplan & Norton, 2001d), entre outros interessados.



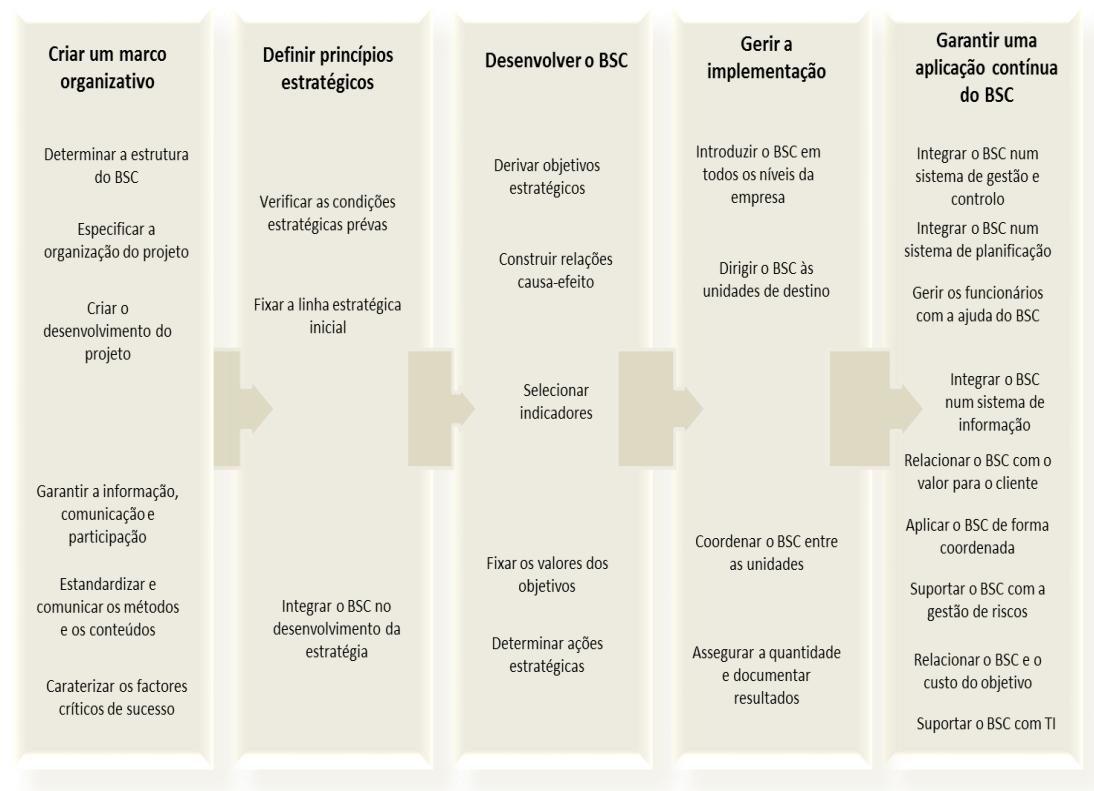
Uma outra adaptação ao modelo original diz respeito ao posicionamento da Perspetiva Financeira que, para as organizações do setor privado, posicionava-se no topo. No modelo adaptado para o setor público esta perspetiva designa-se por Financeira e Orçamento e posiciona-se depois da dos clientes, desempenhando o papel de recurso disponível e ao mesmo tempo representando um constrangimento na medida em que constitui uma limitação, atento o envelope financeiro atribuído a cada organismo público e às regras orçamentais restritivas e específicas existentes na AP. O modelo contempla a Perspetiva Financeira, justificando o autor (Niven, 2003) a opção na medida em que nenhuma organização consegue satisfazer o seu público-alvo sem recursos financeiros. Também contempla a Perspetiva de Processos Internos com a finalidade de definir os processos chave a melhorar na organização para oferecer mais valor aos destinatários dos serviços (os clientes / utentes), considerando sempre a conjuntura financeira e orçamental definida pela tutela e governo.

À semelhança dos modelos anteriores a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento continua a ser o ponto de partida. Niven (2003) considera que se o potencial humano da organização estiver dotado das competências necessárias ao trabalho que desempenha, estiver motivado e sentir-se parte importante para a concretização dos objetivos da organização, então será um fator crítico de sucesso para que a mesma alcance a sua missão.

2.2.5 – A proposta de Horváth e Partners Management Consultants

Horváth e Partners Management Consultants (2003) estruturam o seu modelo de implementação do BSC na AP em cinco fases sequenciais, introduzindo algumas alterações aos modelos utilizados no setor privado (Kaplan & Norton, 1992, 1997; Roest, 1997; Chow *et al.*, 1997; Ballvé, 2002; Oliveira *et al.*, 2004). A Figura 2.4 permite visualizar essas cinco fases e respetivos passos concretos, propostos por Horváth e Partners Management Consultants (2003), podendo concluir-se que, grosso modo, esta metodologia de construção e implementação de um BSC é muito semelhante à apresentada por Kaplan e Norton (1997) e Olve *et al.* (1999).

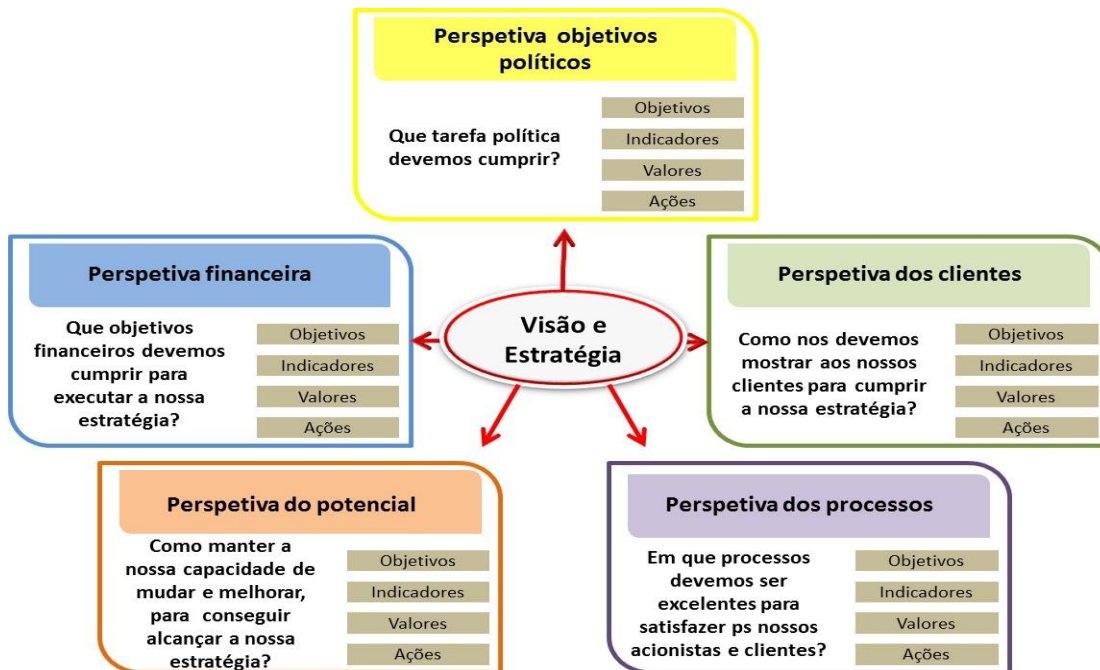
Figura 2.4 - Modelo de Horváth e Partners Management Consultants para a implementação de um BSC na Administração Pública



Fonte: Horváth e Partners Management Consultants, 2003, p.97.

Com base neste quadro conceptual, Horváth e Partners Management Consultants (2003) propõem também um modelo de BSC para o setor público, composto por cinco perspetivas, conforme se ilustra na Figura 2.5: perspetiva objetivos políticos, financeira, dos clientes, do potencial e dos processos. Enfatizam que na AP não pode ser aceite o domínio da perspetiva financeira, mas também defendem que os organismos públicos não a devem abandonar. Defendem a diferenciação da perspetiva dos clientes e da perspetiva dos objetivos políticos, sublinhando que as organizações que tenham relações diretas com os clientes externos devem, para além da perspetiva dos clientes, criar uma perspetiva que traduza a atuação política.

Figura 2.5 – Modelo BSC de Horváth e Partners Management Consultants para o Setor Público



Fonte: Adaptado de Horváth e Partners Management Consultants, 2003, p.465.

2.2.6 – Alguns casos de sucesso de aplicação do BSC na Administração Pública

A implementação do BSC em organizações públicas é já uma realidade. Existem muitos exemplos de sucesso em todo o mundo, inclusive em Portugal. Conscientes de que existem muitos casos de insucesso de aplicação do BSC às organizações (públicas ou rivadas), remetemos para o Apêndice XVIII a identificação de alguns casos de sucesso de adaptação desta metodologia às organizações da AP.

2.3 – Possibilidade de adaptação do BSC às PME's

Justificada a aplicabilidade da metodologia BSC a entidades públicas e instituições sem fins lucrativos, importa justificar a sua eventual adoção e adequação por parte das PME's face ao atual contexto económico e financeiro que implica *“uma reinvenção do tecido empresarial através da gestão da mudança”* (Azeitão & Roberto, 2010).



Muitos investigadores reconhecem que a insuficiência de análise, formulação e implementação de estratégias é mais significativa entre as empresas de menor dimensão (Salas, 1992; Freire, 1997; Suárez *et al.*, 1999; Marcos *et al.*, 2001; Cimino, 2004; Russo, 2005, 2006; Russo & Martins, 2005; Barbieri, 2008; Oliveira, 2008; Sousa, 2008; Azeitão & Roberto, 2010). Este aspeto torna-se particularmente importante pelo facto de a grande maioria do tecido empresarial em qualquer economia de mercado ser constituído por PME's.

Silva e Prochnik (2004) defendem a necessidade das organizações perseguirem um foco estratégico para alcançar a sua missão. Para o efeito identificaram e analisaram as relações de causalidade entre os elementos impulsionadores do desempenho e analisaram o processo de implantação do mapa estratégico de uma pequena empresa do terceiro setor, localizada em Vila Nova de Gaia, Portugal, cuja principal atividade se insere nas áreas de usos alternativos de energia e conservação ambiental. Os resultados apresentados demonstram a viabilidade da utilização dos conceitos do BSC em pequenas empresas.

Chow *et al.* (1997), por sua vez, concluem que as PME's também se preocupam e têm objetivos para além dos financeiros, enfatizando a importância que estas empresas dão à perspectiva do cliente, designadamente, às metas de qualidade, preço, prazo de entrega e desenvolvimento de novos produtos. O estudo de Chow *et al.* (*idem*) também permitiu concluir que cada organização tem o seu próprio BSC, consequência das metas, objetivos e estratégias estabelecidos para alcançar a sua missão. E, neste aspeto, o BSC parece ser adequado a PME's, por ser adaptável à enorme diversidade de pequenas empresas existentes, com características diferentes nos diversos setores de atividade.

Zinger (2002) identifica, no entanto, um subconjunto de PME's onde será mais oportuna a implementação do BSC. Com efeito, esta implementação será mais pertinente se for aplicada às PME's que possuem uma elevada complexidade organizacional e de gestão e tiverem também uma forte expectativa de mudança, resultante de um rápido crescimento ou de um meio envolvente muito dinâmico. Já as PMEs vitivinícolas no Chile que apresentam um bom nível de desenvolvimento tecnológico na produção da uva e/ou na produção do vinho parecem reunir condições favoráveis para implementar o BSC (Vanezuela & Maturana, 2016).



No caso concreto das PME's sabemos que se torna fundamental que o instrumento de gestão a utilizar para efetuar o controlo da estratégia seja simples de implementar e os seus *outputs* sejam fáceis de interpretar pelos seus utilizadores. É nesta perspetiva que Suárez *et al.* (1999, p.1115) faz salientar que esse instrumento de gestão deve satisfazer dois requisitos: por um lado, *“fornecer informação relevante e oportuna para o processo de tomada de decisão, por outro, comunicar os objetivos estratégicos de gestão, traduzindo-os e tornando-os compreensíveis para os diferentes responsáveis envolvidos na gestão da empresa”*.

Lebas (1993), Suárez *et al.* (1999) e Azeitão e Roberto (2010) consideram que o BSC pode cumprir com estes requisitos, afirmando-se como um instrumento apropriado para ajudar a orientar e a controlar o funcionamento das PME's, dando-lhe foco estratégico, pois oferece à equipa de gestão uma visão abrangente do negócio, relacionando os objetivos de negócio com um conjunto de indicadores capazes de guiar o progresso da organização através de uma cadeia de relações. Outros autores, corroborando esta ideia, consideram que o BSC é compatível com as necessidades e possibilidades das PME's, atento a sua complexidade, custos e prazos de implementação (Viñegla, 1997; Suárez *et al.* 1999).

Naturalmente, a implementação do BSC nas PME's poderá contribuir para a formação de uma visão estratégica e dos objetivos estratégicos associados, constituindo um incentivo para o desenvolvimento e aplicação articulada da gestão estratégica e operacional, aspetos em que as empresas de menor dimensão são mais frágeis. Russo (2006) acrescenta que a utilização do BSC nas PME's, devidamente adaptado, poderá contribuir para sustentar a flexibilidade e a eficácia destas organizações, minimizando o impacto nos custos, resultante do aumento da complexidade da estrutura organizacional. Para este autor, o BSC revela-se mais apropriado para as unidades económicas de pequena e média dimensão por deterem alguma estrutura organizacional formalizada (o que não se verifica nas micro empresas).

A realidade empresarial de Portugal é constituída, principalmente, por unidades de pequena dimensão. Segundo dados do INE (2018, 2018, 2019), as PME's representam no nosso país cerca de 99% do universo empresarial e cerca de 92% têm menos de 10 trabalhadores. Sabemos também que as PME's têm, normalmente, um *deficit* em matéria



de estratégia empresarial (insuficiência de pensamento, de visão de planeamento estratégico), fragilidade essa mais sentida nas empresas portuguesas comparativamente com as empresas de pequena e média dimensão europeias. Neste contexto, o BSC surge como um instrumento de importância fundamental para implementação da estratégia nas PME's e para a definição de objetivos alinhados com as estratégias, possibilitando que estas unidades económicas tenham maiores probabilidades de sobrevivência no futuro. As PME's portuguesas só terão a ganhar se estiverem bem cientes disso.

Infelizmente, parte significativa dos empresários e gestores dessas empresas focam-se exclusivamente no controlo dos processos operacionais, dando somente resposta às necessidades de gestão tática e corrente e à gestão dos ativos tangíveis. O facto destes empresários e gestores não prestarem a devida importância à formulação, implementação e controlo estratégicos, nem aos fatores críticos intangíveis, constitui uma limitação significativa que justifica, em parte, a reduzida competitividade das empresas nacionais comparativamente com as de outros países da UE. Neste contexto, o BSC constitui um instrumento que poderá permitir melhorar o desempenho estratégico e operacional das unidades económicas portuguesas (Russo, 2006; Silva, 2017).

Todas estas razões podem justificar a utilização do BSC (adaptado), enquanto instrumento de gestão e comunicação da estratégia pelas PME's em Portugal, face à conjuntura económica mundial atual, que instiga cada vez mais ao desenvolvimento de processos de gestão planeados e organizados estrategicamente. Autores como Salas, 1992; Lebas, 1993; Chow *et al.*, 1997; Freire, 1997; Viñegla, 1997; Suárez *et al.*, 1999; Bergeron, 2000; Andersen, Cobbold e Lawrie, 2001; Marcos *et al.*, 2001; Zinger, 2002; Russo, 2003, 2005, 2006; Cimino, 2004; Silva e Prochnik, 2004; Galindo, 2005; Russo & Martins, 2005; Farreca, 2006; Barbieri, 2008; Oliveira, 2008; Raigón, 2008; Sousa, 2008; Ferreira, 2009; Azeitão e Roberto, 2010, Rompho, 2011, Bernardi *et al.*, 2012; Giannopoulos *at al.*, 2013; Machado, 2013; Basuony, 2014; Madsen, 2015; Cooper *et al.*, 2017; Silva, 2017; e, Malagueño *et al.*, 2018; entre outros, têm um traço em comum nas suas investigações: todos concluíram que o BSC pode ser um eficaz instrumento de gestão estratégica para as PME's. Evidências demonstram que a taxa de implementação deste instrumento em PME's varia entre 25% a 31% (CIMA, 2009). Em concreto e com interesse para esta investigação, o estudo de Vanezuela e Maturana (2016), conclui que apenas 14% das empresas vitivinícolas do Chile utilizam a metodologia BSC,



reconhecendo estas unidades económicas que os benefícios são muito superiores aos custos verificados com a implementação desta metodologia.

2.4 – Outras possibilidades de adaptação do BSC

O facto de não ser imposto um modelo rígido, mas sim um referencial de construção das perspetivas BSC, facilita a adaptabilidade desta metodologia a todo o tipo de empresas e organizações no setor privado, no setor público e no terceiro setor (Niven, 2002, 2003, 2009, 2009; Russo, 2006; Penha & Costa, 2012; Pinho *et al.*, 2013). A sua real aplicação, enquanto Sistema de Avaliação do Desempenho e de Comunicação e de Gestão Estratégica, a todo um setor económico, concretamente a uma fileira económica de uma região e não a uma entidade organizacional bem definida, é muito pouco comum e praticamente inexistente em Portugal, havendo efetivamente poucos estudos, mesmo a nível mundial, sobre a sua real utilização a todo um setor de atividade (Vanezuela & Maturana, 2016). No seu último livro Kaplan e Norton (2008) apresentam um exemplo de aplicação do BSC à economia brasileira, designadamente ao seu setor industrial (CNI, 2006, 2013; Kaplan & Norton, 2008). Mais tarde, em 2013, utilizando a Metodologia BSC, o mapa estratégico da indústria do Brasil foi atualizado para o período 2013-2022 (CNI, 2013). Outros exemplos vêm também do Brasil, onde a Federação das Indústrias do Estado de Goiás aplicou esta metodologia na construção do seu mapa estratégico para o período 2010-2020 (FIEG, 2010) e a Federação das Indústrias do Espírito Santo aplicou esta metodologia na construção do seu mapa estratégico para o período 2013-2022 (FINDES, 2013). Fora do âmbito empresarial, há a salientar a sua aplicação a uma cidade inteira, nomeadamente à cidade de *Charlotte*, nos EUA (Kaplan & Norton, 2000, 2000, 2001, 2001, 2004) e ao *Newcastle City Council*, no Reino Unido (Woods & Grubnic, 2006; Gomes *et al.*, 2007; Newcastle City Council, 2015).

Em Portugal, Silva (2010) aplicou os conceitos do BSC à estratégia económica do país, propondo um esboço de um BSC para o crescimento económico de Portugal, com contributos mais aprofundados para um dos eixos, o eixo da produtividade. Pinho *et al.* (2013) e Pinho *et al.* (2013), por sua vez, apresentaram um modelo embrionário de BSC para ser aplicado globalmente ao setor dos Centros de Formação Protocolares em Portugal, o qual poderá constituir um ponto de partida para novas explorações e melhorias. O apêndice XIX sintetiza estes exemplos de adaptações aplicadas do BSC.



2.5 - Vantagens, limitações e dificuldades da utilização do BSC (adaptado ou original)

Muitos autores têm estudado esta metodologia de gestão estratégica sendo as vantagens apontadas superiores às limitações. Talvez a maior vantagem da utilização do BSC seja o facto de este instrumento colocar a estratégia, a estrutura e a visão no centro das preocupações das equipas de gestão (Butler *et al.*, 1997; Chow *et al.*, 1997; Kaplan & Norton, 2000; Sousa & Rodrigues, 2002; Niven, 2003; Russo, 2006; Jordan *et al.*, 2007), obrigando-as a pensar para além da perspetiva financeira de curto prazo. A evidência da sua eficiência como instrumento de gestão estratégica também é defendida por vários autores (Gumbus *et al.*, 2003), sendo vários os casos de sucesso estudados (Tabelas 2.1 e 2.2), e significativas as taxas de utilização verificadas em diversos países (Rigby, 2001, 2007; Speckbacher *et al.*, 2003; Anand *et al.*, 2005; Atkinson *et al.*, 2007; Cohen *et al.*, 2008; Amorim, 2011; Quesado *et al.* 2014; Rigby & Bilodeau, 2015, 2018).

Alguns estudos também evidenciam as limitações desta metodologia pelo que o BSC não deve ser entendido como a panaceia para todos os problemas das organizações. Desde logo, as relações de causalidade, de difícil comprovação estatística. Todavia, a prática empresarial reconhece que certos fatores não financeiros influenciam o desempenho financeiro das empresas (Russo, 2006). É comumente aceite que a formação e a motivação dos trabalhadores influenciam positivamente o seu desempenho e, por conseguinte, tem um efeito positivo nos processos internos e na relação com os clientes, refletindo-se nos resultados futuros da empresa / organização. A ênfase excessiva que esta metodologia coloca nos objetivos financeiros, em detrimento do fator humano, a omissão dos fatores “tempo” e “concorrência”, a pouca importância dada aos fornecedores e às organizações públicas (Norreklit, 2000; Russo, 2006), às questões sociais e ambientais (Norreklit, 2000; Malina, 2001; Kennerley & Neely, 2002; Brignall, 2003; Neely *et al.*, 2003; Marr & Adams, 2004), a dependência das opções políticas dos sucessivos governos com implicações no alinhamento estratégico (Pedro, 2004; Silva, 2006), legislaturas curtas que dificultam que se iniciem determinadas ações nas organizações do setor público (Niven, 2003), entre outras, são algumas das limitações do BSC largamente aceites. Será importante ainda assinalar algumas dificuldades na adoção do BSC, conforme tabela de síntese seguinte.

Tabela 2.1 – Vantagens, limitações e dificuldades da utilização do BSC

Vantagens / Autor (es)
<ul style="list-style-type: none"> Agrupa num documento um conjunto de medidas (financeiras e não financeiras) que fornecem uma visão abrangente, rápida e precisa do desempenho da organização nas várias perspetivas (Kaplan & Norton, 1992; Epstein & Manzoni, 1997, 1998; Denton & White, 2000; Malina e Selto, 2001; Jordan <i>et al.</i>, 2007; Wong-on-Wing <i>et al.</i>, 2007; Jordão & Casas Novas, 2013; Alach, 2017).
<ul style="list-style-type: none"> Possibilita a gestão das operações e da estratégia de uma organização, com uma série alargada de indicadores financeiros e não financeiros, o que permite alinhar a ação, a mudança e a inovação em todos os níveis com a estratégia organizacional (Butler <i>et al.</i>, 1997; Atkinson & Epstein, 2000; Jordan <i>et al.</i>, 2007; Binda, 2011).
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de um processo educacional pelas “partes interessadas” providenciando a partilha e disseminação de conceitos e informação (Butler <i>et al.</i>, 1997; Olve <i>et al.</i>, 1999; Kaplan, 2001; Malmi, 2001; Chan, 2004).
<ul style="list-style-type: none"> Coloca a estratégia, a estrutura e a visão no centro das atenções da equipa de gestão (Chow <i>et al.</i>, 1997).
<ul style="list-style-type: none"> Comunicação dos objetivos e estratégia encorajando o comprometimento e motivação de todas as “partes interessadas”, traduzindo a estratégia em objetivos e medidas quantificáveis, aumentando a comunicação interna (Epstein & Manzoni, 1997, 1998; Kaplan & Norton, 1997; Suárez <i>et al.</i>, 1999; Radnor & Lovell, 2003; Speckbacher <i>et al.</i>, 2003; Geuser <i>et al.</i>, 2009; Ferreira, A., 2010).
<ul style="list-style-type: none"> Clarificação e favorecimento do consenso sobre a estratégia (Epstein & Manzoni, 1997; Yee-Chin, 2004; Neves, 2011; Jordão & Casas Novas, 2013).
<ul style="list-style-type: none"> Consistência interna entre objetivos e indicadores (Kaplan & Norton, 1997; Quesado, 2019).
<ul style="list-style-type: none"> Permite esclarecimento, consenso e foco nas necessidades de melhoria de desempenho (Kaplan & Norton, 1997).
<ul style="list-style-type: none"> Facilita a comunicação entre os níveis da organização, articulando objetivos, valores e crenças, reforçando a cultura e o comportamento (Kaplan & Norton, 1997; Epstein & Manzoni, 1998; Islam & Kellermanns, 2006; Basuony, 2014).
<ul style="list-style-type: none"> Condução de um processo de mudança organizacional (facilitador e promotor da mudança) baseado no <i>feedback</i> aumentando os níveis de confiança (Kaplan & Norton 1997; Smith, 2000; Niven, 2003; Radnor & Lovell, 2003; Ferreira, A., 2010; Saraiva & Alves, 2017).
<ul style="list-style-type: none"> Aumento do sentido de responsabilização e transparência (Kaplan & Norton, 1997; Niven, 2003; Holmes <i>et al.</i>, 2006; Arantes, 2017; Fijalkowska & Oliveira, 2018).
<ul style="list-style-type: none"> Alinha as estratégias com as iniciativas / projetos estratégicos (Kaplan & Norton, 1997; Speckbacher <i>et al.</i>, 2003; Binda, 2011).
<ul style="list-style-type: none"> Melhor articulação dos objetivos individuais com os objetivos corporativos (Kaplan & Norton, 1997; Yee-Chin, 2004; Curado & Manica, 2010; Quesado <i>et al.</i> 2012).
<ul style="list-style-type: none"> Utilização do BSC como instrumento de comunicação e informação da estratégia (López & Ibarra, 1997; Ferreira, A., 2010).
<ul style="list-style-type: none"> Permite a materialização da visão e da estratégia num instrumento de fácil utilização (o BSC), (Ittner & Larcker, 1998; Malmi, 2001).
<ul style="list-style-type: none"> Ampliação dos indicadores financeiros com outra informação financeira e não financeira de tipo quantitativo e qualitativo (Álvarez, 1999).
<ul style="list-style-type: none"> Equilíbrio e ponderação adequada entre indicadores financeiros e não financeiros (Álvarez, 1999).
<ul style="list-style-type: none"> Foco nos clientes e no(s) mercado(s) (Álvarez, 1999; Kanji & Moura, 2002).
<ul style="list-style-type: none"> Pode ser utilizado como um instrumento para aprender acerca do negócio da empresa, na medida em que ao permitir comparar o que foi planeado com os resultados obtidos, ajuda a equipa de gestão a reavaliar e a ajustar os planos estratégicos e de ação estabelecidos (Dávila, 1999).
<ul style="list-style-type: none"> Comunicação dos planos estratégicos de uma organização em todos os níveis, com o objetivo de orientar as ações das pessoas para a melhoria do desempenho presente e futuro através das perspetivas consideradas no modelo BSC (Dávila, 1999; Neves, 2011; Jordão & Casas Novas, 2013; Basuony, 2014; Silva <i>et al.</i>, 2016).
<ul style="list-style-type: none"> Focaliza a avaliação do desempenho na estratégia, estabelecendo uma relação entre ambas e entre estas e o sistema de recompensas (Atkinson & Epstein, 2000; Smith, 2000).
<ul style="list-style-type: none"> Identifica os pontos negativos muito antes da <i>performance</i> financeira se deteriorar (Denton & White, 2000; Farreca, 2006).
<ul style="list-style-type: none"> Permite estabelecer indicadores de desempenho associados à inovação (Smith, 2000).
<ul style="list-style-type: none"> Integração dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais (Smith, 2000; Yee-Chin, 2004).
<ul style="list-style-type: none"> Abandona um pensamento estritamente financeiro de curto prazo, o que poderia conduzir ao sacrifício do valor da empresa a longo prazo (Voss, 2000).
<ul style="list-style-type: none"> O BSC passa a incluir de forma sistemática os fatores intangíveis, não-financeiros e qualitativos, relacionados com a situação competitiva e a capacidade de inovação (Carvalho & Azevedo, 2001).
<ul style="list-style-type: none"> Evita a sobrecarga de informação, limitando o número de variáveis e focalizando-se nos indicadores mais relevantes (Carvalho & Azevedo, 2001; DeBusk <i>et al.</i>, 2003).

<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona uma estrutura e uma linguagem que permite comunicar a missão e a estratégia (Basuony, 2014), focalizando-se na valorização dos fatores que criam valor a longo prazo (Carvalho & Azevedo, 2001; Ramos & Gonçalves, 2002; Binda, 2011).
<ul style="list-style-type: none"> • Liga vários tipos de indicadores não financeiros (<i>performance drivers</i>) a indicadores financeiros (<i>final results metrics</i>), (Carvalho & Azevedo, 2001; Ramos & Gonçalves, 2002; Wong-on-Wing <i>et al.</i>, 2007).
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação do desempenho organizacional de uma forma prática e abrangente e sistémica através de indicadores de desempenho que balanceiam objetivos financeiros e não financeiros (Johnsen, 2001; Niven, 2003; Radnor & Lovell, 2003; Yee-Chin, 2004; Holmes <i>et al.</i>, 2006; Lueg, 2015).
<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento dos sistemas e tecnologias de informação (Kaplan, 2001; Chan, 2004).
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da alocação e mobilização dos recursos através de um aproveitamento de sinergias (Kaplan, 2001; Chan, 2004).
<ul style="list-style-type: none"> • Fornece um <i>feedback</i> útil para a aprendizagem organizacional e desenvolvimento de desempenho (Malina e Selto., 2001).
<ul style="list-style-type: none"> • Redefinição do sistema de controlo da organização (Malmi, 2001; Basuony, 2014).
<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de aplicar (Kanji & Moura., 2002).
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade da metodologia que permite criar um BSC único para cada organização, incluindo para organizações do setor público (Neely, 2002; Quesado & Costa, 2017).
<ul style="list-style-type: none"> • Cria um processo sistemático para implementar e obter <i>feedback</i> sobre a estratégia, e desta forma, a organização fica alinhada e focada na implementação das suas principais linhas estratégicas (Hoque & James, 2000; Olson & Slater, 2002; Serra <i>et al.</i>, 2002).
<ul style="list-style-type: none"> • Criação do enfoque na estratégia refletindo-se na definição e identificação de objetivos (Sousa & Rodrigues, 2002; Niven, 2003; Russo, 2006).
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do desempenho e imagem externa afirmando-se de forma competitiva no mercado (Radnor & Lovell, 2003).
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria do desempenho organizacional e consequentemente da <i>performance</i> financeira (Hoque & James, 2000; Speckbacher <i>et al.</i>, 2003; Geuser <i>et al.</i> 2009; Curado & Manica, 2010).
<ul style="list-style-type: none"> • Favorece a pro-atividade sobre a reação (Bourguignon <i>et al.</i>, 2004).
<ul style="list-style-type: none"> • Interliga decisões de gestão de topo aos níveis mais baixos de atividades (Bourguignon <i>et al.</i>, 2004).
<ul style="list-style-type: none"> • Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas (Yee-Chin, 2004; Jordão & Casas Novas, 2013).
<ul style="list-style-type: none"> • Oferece um mapa que permite guiar a seleção dos indicadores, refletindo por isso o modelo de negócios da empresa / organização, sendo um instrumento integrador na medida em que oferece uma visão de conjunto da mesma (Cebrián & Carviño, 2005).
<ul style="list-style-type: none"> • Coloca todas as áreas funcionais a contribuírem para objetivos comuns não concorrentes (Farreca, 2006).
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita o processo relacionado com o modo de assegurar a criação futura de valor económico (Russo, 2006).
<ul style="list-style-type: none"> • O BSC aparenta ser mais adequado para a empresa / organização delinear e prosseguir uma estratégia única, que a diferencie da concorrência e que acrescente valor à sua atividade por essa via, em vez de se confinar à otimização de processos ou à redução de custos segundo metodologias estandardizadas, largamente experimentadas noutras empresas / organizações (Russo, 2006).
<ul style="list-style-type: none"> • Auxilia os gestores a focalizarem-se nos aspetos mais importantes (Jordan <i>et al.</i>, 2007; Neves, 2011).
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita a ligação dos indicadores de desempenho à estratégia (Jordan <i>et al.</i>, 2007; Quesado, 2019).
<ul style="list-style-type: none"> • Permite esclarecer as relações de causa e efeito (Jordan <i>et al.</i>, 2007; Quesado <i>et al.</i>, 2012).
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta e incrementa o processo de aprendizagem estratégica (Curado & Manica, 2010).
<ul style="list-style-type: none"> • O BSC pode ser utilizado como um sistema de controlo (Jordão & Casas Novas, 2013; Basuony, 2014).
<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda à implementação da estratégia através do acompanhamento das realizações (Neves, 2011).
<ul style="list-style-type: none"> • O BSC utilizado como instrumento de gestão estratégica e alinhado à estratégia influencia positivamente o desempenho (Braam & Nijssen, 2004, 2011).
Limitações / Autor (es)
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos humanos, físicos e financeiros capazes de empreenderem iniciativas de mudança, limitação mais acentuada nas PME's (Chow <i>et al.</i>, 1997, Kaplan & Norton, 1997).
<ul style="list-style-type: none"> • A rigidez das quatro perspetivas tradicionais impossibilita uma adequada acomodação dos diferentes tipos de ativos intangíveis (Norreklit, 2000).
<ul style="list-style-type: none"> • Secundarização das relações com alguns <i>stakeholders</i>, nomeadamente os fornecedores e as organizações públicas (Norreklit, 2000).
<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem sustentada numa teoria que trata os conceitos de forma ambígua (Norreklit, 2000, 2000; Bessire & Baker, 2005).
<ul style="list-style-type: none"> • Relação de causalidade unidirecional devido à ausência temporal entre causa e efeito (Norreklit, 2000; Malina, 2001; Brignall, 2003).
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de mecanismos de validação da estratégia (Bourne, 2002).
<ul style="list-style-type: none"> • A perspetiva de cliente considera apenas a imagem da organização, em detrimento do que o cliente pensa da organização em comparação com a concorrência (Neely, 2002).
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de referência aos fornecedores (Neely, 2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo entre a estratégia e a operacionalização (Kennerly <i>et al.</i>, 2002).

<ul style="list-style-type: none"> • Ativos intangíveis demasiado focalizados nas questões internas o que pode fazer com que questões externas sejam negligenciadas (como sejam questões ambientais, sociais e fornecedores), (Brignall, 2003; Kennerly <i>et al.</i>, 2002; Marr e Adams, 2004).
<ul style="list-style-type: none"> • O alinhamento estratégico nos serviços públicos depende da frequência de alteração e redefinição de políticas de governos eleitos democraticamente (Pedro, 2004; Quesado & Costa, 2017).
<ul style="list-style-type: none"> • Subvaloriza, aparentemente, as relações com os fornecedores e com outros <i>stakeholders</i>, bem como o fator humano, dado que este fator é analisado com outros na perspetiva de aprendizagem e crescimento (Russo, 2006).
<ul style="list-style-type: none"> • Os desdobramentos apresentados pelo BSC não evidenciam nenhum efeito indesejável, embora se reconheça que eles existam. O desdobramento simplificado e unidirecional dos mapas estratégicos, ao desconsiderar os circuitos de retorno e tempo relativos às hipóteses de causa e efeito, parece distorcer a compreensão da dinâmica do comportamento estratégico (Dalfovo, 2004).
Dificuldades / Causas para a não utilização deste método / Autor (es)
<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de integração entre o BSC e o processo de gestão (Kaplan & Norton, 1992).
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade da gestão de topo explicitar uma visão concisa e partilhada da estratégia da organização (Epstein & Manzoni, 1997).
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade do BSC sobreviver e prosperar depois de implementado, atento os mecanismos de informação concorrentes existentes (Epstein & Manzoni, 1997).
<ul style="list-style-type: none"> • O esforço necessário para a implementação era/é muito grande (Epstein <i>et al.</i>, 1997; Speckbacher <i>et al.</i>, 2003; Juhmani, 2007; Curado & Manica, 2010).
<ul style="list-style-type: none"> • Resistência à mudança consequência de acomodação e falta de dinamismo (Epstein & Manzoni, 1998; Kaplan & Norton, 2002).
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades no estabelecimento de perspetivas, alinhamento e validade das relações de causalidade (Norreklit, 2000; Malina e Selto, 2001).
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de participação e comprometimento dos participantes (Norreklit, 2000; Malina e Selto, 2001).
<ul style="list-style-type: none"> • A popularidade do BSC resulta de uma retórica promocional (Norreklit, 2000).
<ul style="list-style-type: none"> • Seleção e subjetividade da aferição dos indicadores (Norreklit, 2000; Malina e Selto, 2001; Olve <i>et al.</i>, 2004).
<ul style="list-style-type: none"> • Legislaturas curtas, pois muitas vezes não se iniciam determinadas ações nas organizações do setor público por se considerar que após as eleições poderão não ter continuidade (Niven, 2003; Quesado & Costa, 2017).
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura existente nas organizações do sector público (Niven, 2003).
<ul style="list-style-type: none"> • O benefício era/é demasiado incerto (Speckbacher <i>et al.</i>, 2003; Juhmani, 2007; Curado & Manica, 2010).
<ul style="list-style-type: none"> • Outros métodos já estavam a ser utilizados na organização (Speckbacher <i>et al.</i>, 2003; Juhmani, 2007; Curado & Manica, 2010).
<ul style="list-style-type: none"> • O BSC exige um investimento constante na formação dos trabalhadores, com custos associados muito elevados, incluindo dos gestores de topo (Silva, 2005; Juhmani, 2007; Arsénio & Machado, 2013).
<ul style="list-style-type: none"> • Dependência das opções políticas dos sucessivos governos (a transparência e integração do BSC e a clara divulgação pública das metas a atingir, podem comprometer interesses de natureza política que dificultem a sua implementação e manutenção), (Silva, 2006).
<ul style="list-style-type: none"> • Num governo local, a diversidade geográfica, cultural e social, requer um sistema de gestão de desempenho que incorpore as necessidades e prioridades da comunidade local, não sendo suficiente adotar um conjunto de indicadores de desempenho definidos a nível nacional (Woods & Grubnic, 2006; Gomes <i>et al.</i>, 2007).
<ul style="list-style-type: none"> • Falhas de natureza política (as pessoas encaram o sistema de medição como uma ameaça), de infraestrutura (falta de coerência e organização dos dados) e de foco (frustração – processo muito longo), (Miguel, 2009).
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conhecimentos por parte das empresas sobre este método (Curado & Manica, 2010).
<ul style="list-style-type: none"> • O rácio benefício / custo do BSC não compensa (Curado & Manica, 2010).
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades associadas à implementação de um BSC (Curado & Manica, 2010; Arsénio & Machado, 2013).

Fonte: Atualização a partir de Curado e Manica, 2010, p.657-658; Mendes, 2012, p.97-98.

2.6 - O BSC em Portugal

Numa perspetiva histórica, com base no Estudo de Saraiva e Alves (2013, 2015), a evolução do BSC em Portugal e a situação atual das organizações portuguesas face à utilização deste instrumento no território português pode ser analisada através de um



levantamento das principais obras editadas neste território de cariz técnico por autores portugueses²¹ (cf. Apêndice III). Da pesquisa bibliográfica efetuada conclui-se que a primeira obra editada em Portugal, por autores nacionais, é de 2002 (Sousa & Rodrigues, 2002), ou seja, dez anos após a publicação do primeiro artigo sobre a metodologia BSC (Kaplan & Norton, 1992).

As primeiras obras editadas em Portugal (Sousa & Rodrigues, 2002; Cruz, 2005; Farreca, 2006) são, em nossa opinião, predominantemente descritivas. Descrevem o BSC enquanto Sistema de Avaliação do Desempenho, a sua evolução para Sistema de Gestão Estratégica e Sistema de Comunicação e Alinhamento da Estratégia, caracterizando o conceito de organizações focalizadas na estratégia. As editadas a partir do ano de 2006 relatam já algumas situações de aplicação do BSC enquanto instrumento de gestão estratégica (Farreca, 2006; Russo, 2006; Santos, 2006; Saraiva & Alves, 2013, 2015).

O objetivo principal da obra publicada por Farreca (2006) foi apresentar o modo como decorreram a formulação, a implementação, a avaliação e o acompanhamento da estratégia numa empresa específica, a *Martifer – Construções Metalomecânicas, S.A.*, através da aplicação da metodologia BSC. Trata-se de um estudo de caso de aplicação dos conceitos teóricos e ferramentas de análise utilizados. A autora conclui que as ferramentas de análise utilizadas (as cinco forças competitivas, a análise SWOT e a análise da cadeia de valor) e os conceitos teóricos subjacentes ao BSC, “*se adaptam, na generalidade, à Martifer, S.A. sendo possível testá-los empiricamente.*” Para Farreca (2006) o principal veículo difusor do conceito foi a formação de nível superior, em cursos e pós-graduações. Através destes alguns administradores de empresas tomaram conhecimento desta metodologia. Quesado (2010) corrobora este ponto de vista ao afirmar que o facto de os gestores possuírem formação e grau académico superior, constitui, entre outros, fator indiciador de maior probabilidade de implementação e utilização do BSC.

Russo (2006) nos seus trabalhos de investigação, também descreve a metodologia BSC e defende a sua aplicação, devidamente adaptada, ao universo das PMEs. O autor defende a utilização do BSC enquanto instrumento de implementação de estratégias e de avaliação

²¹ - Cf. e na linha do Estudo de Saraiva e Alves, 2013, 2015.



do desempenho, designadamente, para o universo das unidades económicas de pequena e média dimensão (Saraiva & Alves, 2013, 2015). Adequa o conceito à sua utilização em PME's, em diferentes ramos de atividade, enriquecendo a obra com exemplos reais de alguns *scorecards* de empresas a exercer a sua atividade em Portugal. No último capítulo apresenta um guia prático para apoio à criação de um BSC.

Santos (2006), por sua vez, faz uma descrição do instrumento e das suas potencialidades, apresentando exemplos de casos de implementação do BSC em empresas portuguesas. Apresenta na parte final da obra os resultados do seu estudo com o objetivo de conhecer o grau e o estado de utilização do BSC, enquanto instrumento para a gestão do desempenho organizacional, num universo de 615 empresas com operações em Portugal (500+ e maiores empresas do setor financeiro). O estudo permitiu concluir que 46% das organizações que responderam ao inquérito já tinham implementado pelo menos um projeto de BSC.

Com o objetivo de colmatar a falta de literatura existente sobre a aplicabilidade do BSC na AP, Gomes *et al.* (2007) publicaram uma obra dedicada a esta temática. Salienta-se, nesta obra, por um lado, a análise efetuada sobre a aplicabilidade do BSC à realidade da AP e, por outro, os treze exemplos de organizações públicas onde esta metodologia está a ser utilizada como instrumento de gestão estratégica. Os exemplos descritos abordam diversos tipos de organizações, nacionais e internacionais, como organizações policiais, hospitais, municípios e instituições de ensino superior.

Pinto (2009), na mesma linha, descreve a metodologia BSC, enquadrando-a e adaptando-a à AP, defendendo também a sua utilidade para o setor sem fins lucrativos e universitário. Na primeira parte da obra o autor descreve os conceitos, as ferramentas fundamentais e a evolução do BSC. Na segunda parte analisa a medição e gestão da *performance* nos serviços públicos. Defende a utilização do BSC para obter melhorias significativas na *performance* dos serviços públicos, as quais podem ser conseguidas através do alinhamento entre mudanças estruturais, da definição de prioridades estratégicas e do aumento da eficiência operacional. No âmbito da presente investigação, lemos com particular interesse o desenvolvimento e a adaptação que o autor efetuou ao modelo original, consubstanciadas em quatro propostas de configuração adaptadas do BSC à realidade da AP (Pinto, 2009). No capítulo oitavo são apresentados dois estudos de caso



de aplicação do conceito em organizações públicas portuguesas: o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P. e o Hospital Distrital de Faro.

Caldeira (2010), no seu trabalho, faz uma breve descrição da metodologia do BSC sempre direcionada para organismos públicos, e apresenta diversos casos de implementação e formulação desta metodologia, muitos deles formulados por dirigentes da AP nos cursos FORGEP – Programa de Formação em Gestão Pública ministrados pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA). Na obra também publicada em 2010 (Caldeira, 2010), apresenta várias soluções técnicas de construção e implementação do BSC, dos seus indicadores e das formas visuais de *report* (*report* gráfico). Nesta obra o autor defende o funcionamento conjunto de *Dashboards* com a metodologia BSC, referindo que a arquitetura mais utilizada consiste num modelo em que se desenvolve o mapa *scorecard* corporativo para monitorizar os principais objetivos da organização e posteriormente desenvolvem-se *dashboards* para a monitorização das unidades orgânicas.

Em suma, é no domínio da AP portuguesa que se tem assistido a uma maior implementação e utilização do BSC (Carapeto & Fonseca, 2014; Salomão, 2014), sobretudo relacionada com a “*eficácia e eficiência na gestão dos serviços públicos*” (Quesado & Costa, 2017). A isso não será certamente alheio a difusão desta metodologia nos cursos de formação ministrados pelo INA²² e das orientações das organizações governamentais, consubstanciadas nas leis orgânicas de alguns ministérios, direções gerais e direções regionais.

Considerando outro âmbito de aplicação, Saraiva e Alves (2013, 2015) também referem que em termos de divulgação do conceito de BSC deverão ainda ser consideradas as situações de introdução desta metodologia em empresas subsidiárias de multinacionais a funcionar em Portugal. Enfatizam o contributo do meio académico na divulgação dos conceitos da Metodologia BSC, uma vez que foi no seio do mundo académico que apareceram os primeiros trabalhos sobre esta temática.

²² - Como seja o caso do FORGEP e CADAP - Curso de Alta Direção em Administração Pública.



Silva (2010), por sua vez, aplicou os conceitos do BSC à estratégia económica. Propõe um esboço de um BSC para o crescimento económico de Portugal. O autor não aplica os conceitos do BSC a uma entidade organizacional bem definida, mas a um país. O mapa estratégico que apresenta evidencia uma visão e uma missão, estrutura os objetivos e as áreas estratégicas de atuação, apresentando também a interligação entre os mesmos. Esta ferramenta proporciona uma “*visão integrada das diferentes frentes de actuação e dos principais resultados, proporcionando como que uma “sala de comando” para a gestão do crescimento económico*” (Silva, 2010, p.258).

Mais recentemente, Geada *et al.* (2012) apresentam a evolução do BSC para o *Value Balanced Scorecard*. O *Value Balanced Scorecard* é a adaptação do BSC “*ao efetivo modelo de negócios, cujo termo «valor» está relacionado com a utilidade de um determinado produto ou serviço em satisfazer a necessidade do cliente. (...) a utilidade pode ser definida como a possibilidade de uma mercadoria ou serviço satisfazer determinado desejo de um consumidor, significa uma evolução para a garantia de satisfação realizada após o consumo do produto ou serviço*” (idem, p.66), pelo que o *Value Balanced Scorecard* possui uma visão para além do ato da compra, associando a dimensão custo *versus* benefício. Os autores apresentam quatro estudos de caso: no setor da banca, farmacêutico, *design* industrial e informático.

Já Almeida (2014) dedica parte da sua obra à descrição da Metodologia BSC, mas com foco na gestão dos recursos humanos das organizações. Por último, Costa *et al.* (2018) abordam a ligação entre o BSC e o processo orçamental na obra editada em 2018. Demonstram como é possível utilizar o BSC para integrar a estratégia nos processos operacional e orçamental. Desenvolvem um estudo de caso através do qual demonstram que é possível executar de forma eficaz e eficiente as operações e a estratégia, com contributos positivos para crescimento dos resultados das organizações.

Em relação a trabalhos de cariz eminentemente académico e científico, realizados em Portugal sob a temática BSC, consultaram-se diversas teses de doutoramento, dissertações de mestrado e outras publicações científicas. Da sua análise conclui-se que muitas vezes os autores referem-se à aplicabilidade do BSC num contexto de aparente utilização, mas depois verificamos que são propostas de implementação ou de aplicação do conceito a uma determinada realidade (Saraiva & Alves, 2013, 2015), a maioria das



vezes a uma entidade organizacional concreta (Ribeiro, 2005; Gomes, 2006; Cavaco, 2007; Ferreira, 2008; Janota, 2008; Morgado, 2008; Castilho, 2009; Santos, 2009; Ferreira, 2010; Santos, 2011; Azevedo, 2014; Barros, 2018; Gomes, 2019) - o Apêndice IV contém alguns desses exemplos.

Outros autores analisam aplicações concretas do BSC em organizações específicas, (cf. Apêndice V), as quais constituem, na sua grande maioria, estudos de caso (Russo, 2003; Silva e Prochnik, 2004; Vaz, 2005-2006; Farreca, 2005; Gomes, 2006; Espanhol, 2008; Janota, 2008; Costa, 2009; Ferreira, 2009; Pimenta, 2009; Corchado, 2010; Santos, 2011; Sousa, 2012; Quesado & Costa, 2017).

No que concerne às teses de doutoramento sobre a temática BSC, realizadas em Portugal, foram consultadas as seguintes:

Tabela 2.2 – Teses de Doutoramento sobre a temática BSC realizadas em Portugal

Ano (critério cronológico)	Título	Autor(a)	Âmbito
2009	A análise da relação entre o <i>Balanced Scorecard</i> e a estratégia – Estudo de caso	Ana da Costa Ferreira	Setor empresarial privado.
2010	Factores determinantes de la implementación del Cuadro De Mando Integral en Organizaciones Públicas y Privadas Portuguesas	Patrícia Rodrigues Quesado	Grandes empresas, PMEs, autarquias locais, empresas municipais e hospitais.
2011	Simbiose entre DEA e BSC na melhoria do desempenho dos bancos: o Caso dos Gabinetes de Empresas do Banco Alfa ²³	Carlos Jorge Carvalho	Setor bancário/financeiro.
2011	Gestão Estratégica e Gestão do Conhecimento na Transferência do Conhecimento, nas Instituições de Ensino Superior Público Militar	António Ferreira	Setor educação – Escolas militares
2012	Modelo de integração de instrumentos de gestão aplicado aos resíduos sólidos urbanos em serviços municipais	Paula Lúcio Mendes	Setor de recolha de lixo (dos resíduos sólidos urbanos)
2013	Avaliação de desempenho em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal	Maria Luísa Q. de Almeida Ribeiro	Setor de hotelaria – Hotéis de 4 e 5 estrelas a operar em Portugal
2014	Gestão Estratégica e a aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> ao Setor Público – O caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis	Carlos Alberto Tavares Salomão	Setor Público – Câmara Municipal
2015	Novos modelos de gestão hoteleira no contexto da sociedade em rede: o caso de Lisboa	Sérgio Augusto Borges	Setor de hotelaria da região de Lisboa.
2018	Balanced Scorecard, cultura organizacional e desempenho: O caso das maiores exportadoras de Portugal	Cidália Pereira Oliveira	Maiores empresas exportadoras portuguesas com BSC e sem BSC.

Fonte: Elaboração própria.

Outros estudos publicados foram também objeto de consulta no âmbito da presente revisão bibliográfica. De entre eles destacamos os que constam na tabela seguinte, que faz uma síntese das suas características principais.

²³ DEA - Data Envelopment Analysis.

Tabela 2.3 – Trabalhos sobre a evolução do uso do BSC em Portugal

Ano (critério cronológico) / Autores	Título	Âmbito de aplicação do estudo	Principais resultados
2001 Lúcia Rodrigues Gabriela Sousa	The use of the Balanced Scorecard in Portugal	Análise e estudo da extensão da utilização do BSC por parte das empresas portuguesas, as formas como estas usavam e colocavam em prática o conceito, e à hipótese de a introdução deste instrumento poder associar-se a mudanças no sistema de controlo de gestão das organizações e por último, aos motivos pelos quais era adotado pelas organizações.	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de 14% das empresas utilizavam o BSC, 7 % estavam em fase de implementação e cerca de 8% estavam a considerar a sua implementação e 71% não o utilizavam nem tinham intenções de o fazer num futuro próximo. • A primeira adoção do BSC em Portugal ocorreu em 1994.
2005 João Russo António Martins	A aplicabilidade do <i>balanced scorecard</i> nas PME: o caso da indústria transformadora de matérias plásticas do Centro Litoral de Portugal	Estuda a aplicabilidade do BSC como instrumento de gestão estratégica das PME's da indústria de fabrico de artigos de plástico, e incidiu sobre uma amostra de cinquenta empresas, maioritariamente pequenas empresas, localizadas no centro do país, nos distritos de Aveiro e Leiria, com a finalidade verificar se as características de gestão e dimensão dessas empresas são compatíveis com este instrumento de pilotagem estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • À data, o BSC era praticamente desconhecido no universo das empresas objeto de análise. A maioria dessas empresas utilizava uma abordagem informal na definição da sua estratégia. • As empresas com maior capacidade exportadora apresentavam formas de gestão mais aproximadas daquelas que o BSC preconiza, existindo algumas linhas de orientação estratégica assentes sobretudo em critérios financeiros de curto prazo. Pelo contrário, quanto mais reduzida for a dimensão da empresa, menos provável será encontrar-se um planeamento estratégico e, como tal, menos viável se tornará a aplicabilidade do BSC.
2009 Patrícia Quesado Lúcia Rodrigues	Determining factors of the BSC implementation in Portugal	Análise da forma como as empresas efetuavam a gestão dos custos com a avaliação do facto de as organizações que utilizavam ou estavam a considerar utilizar o BSC a encaravam como um instrumento para a gestão estratégica dos custos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de 44,7% das empresas conheciam o BSC mas não tinham contato com o instrumento, 12,9% não conheciam o conceito, 5,9% estavam a dar os primeiros passos para o implementar, 18,8% já tinham implementado o BSC e 12,9% desejavam-no fazer no futuro. • O nível de aplicação do BSC era de 30%.
2010 Patrícia Quesado	Fatores Determinantes de la Implementación del Cuadro de Mando Integral en Organizaciones Públicas y Privadas Portuguesas	Utilização do BSC em Portugal, abrangendo as grandes, PMEs, autarquias locais e empresas municipais e intermunicipais, e hospitais.	<ul style="list-style-type: none"> • Para as grandes empresas privadas, apenas 16,2% referiram desconhecer o BSC e 83,7% referiram ter conhecimento deste instrumento. • Nestas empresas, o BSC encontrava-se implementado em 38,6% e 9,1% tencionava implementa-lo brevemente. A percentagem das grandes empresas que não o pretendia implementar era de cerca de 50%.
2013 Helena Saraiva Maria Alves	Balanced Scorecard em Portugal: sua difusão, evolução e consequências de utilização.	A evolução das práticas de gestão em Portugal durante os últimos vinte anos, no que concerne à utilização do BSC. Analisar numa perspetiva histórica a evolução do BSC em Portugal e a situação atual das organizações portuguesas face à utilização desta ferramenta no território português.	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria das obras de cariz técnico e estudos de caso produzidos em Portugal, na sua grande maioria, foram produzidos após o trabalho de Rodrigues <i>et al.</i> (2001). • A primeira implementação do BSC documentada em Portugal ocorreu em 1994 (Rodrigues <i>et al.</i>, 2001). • A sua implementação nas organizações em Portugal tem sido crescente. • Tendo em consideração os dados obtidos quanto à possibilidade futura das organizações adotarem o BSC (cerca de 10% das organizações consideraram a sua implementação futura), parece poder-se concluir que um número substancial de organizações irá ainda implementar o conceito. • Papel relevante que o BSC tem tido, quer ao nível da preocupação de alinhar estratégias com ações a desenvolver, quer ao nível da introdução de indicadores não financeiros, quer ao nível do controlo de gestão e do processo orçamental, e nas áreas dos recursos humanos através do sistema de atribuição de recompensas.
2014 Patrícia Quesado Beatriz Guzmán Lúcia Rodrigues	Determinant Factors of the Implementation of The Balanced Scorecard in Portugal: empirical evidence in public and private organizations	Identificar e analisar um conjunto de variáveis que podem potencialmente influenciar a adoção do BSC. O questionário foi remetido a 591 organizações públicas e 549 empresas privadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Embora a maioria dos inquiridos tenha respondido que conhecia o BSC, os resultados obtidos permitiram concluir que a sua utilização em Portugal é ainda limitada e muito recente, particularmente nas organizações do setor público. • Nas organizações privadas de grande dimensão, 38,6% estão a utilizar o BSC; nas PME's 3,7%.

			<ul style="list-style-type: none"> Nas organizações públicas, 4,8% das autarquias locais estão a utilizar o BSC, 4,3% nas empresas municipais e 7,7% nos hospitais.
<p>2015 Helena Saraiva Maria Alves</p>	<p>The use of Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies</p>	<p>Analisar numa perspetiva histórica a evolução do BSC em Portugal nas grandes empresas, desde que surgiu até à data.</p>	<ul style="list-style-type: none"> A primeira implementação do BSC documentada em Portugal ocorreu em 1994 (Rodrigues <i>et al.</i>, 2001). Todas as outras ocorreram após 1998 e 1999. Nas organizações privadas de grande dimensão, 40,9% estão a utilizar o BSC; 9,1% considera implementar este instrumento de gestão, e 80,3% conhece o BSC (dados de 2009/2010). A sua aceitação e implementação tem sido crescente em Portugal desde 1994. Em Portugal a implementação do BSC também acompanhou a evolução do modelo, evoluindo desde a sua primeira fase até à sua utilização como Modelo Integrado de Gestão Estratégica. Parte do estudo de 2013 de Saraiva e Alves.

Fonte: Elaboração própria a partir de Saraiva e Alves, 2013, 2015.

Em suma, em Portugal, a teoria e a prática do BSC têm vindo a crescer paulatinamente. Com efeito, o multiplicar de estudos sobre esta metodologia de gestão e a sua utilização nas empresas e organizações são a prova disso mesmo. Na prática, o BSC tem desempenhado um papel de sistema de gestão estratégica, sendo utilizado, essencialmente, como elemento de apoio ao processo de tomada de decisão.



2.7 - Síntese conclusiva do capítulo 2

Neste capítulo analisaram-se as adaptações ao modelo original do BSC, para os serviços públicos e entidades sem fins lucrativos, para as PME's, incluindo a sua adaptação à gestão de outras realidades. Apresentaram-se as vantagens, limitações e dificuldades principais decorrentes da sua utilização. E refletiu-se ainda sobre a evolução do BSC em Portugal.

Vários autores concluíram pela aplicabilidade (adaptada) da metodologia BSC nas organizações não privadas, cujo objetivo final não é o lucro ou o desempenho financeiro (Kaplan, 1999, 2001; Olive *et al.*, 1999; Atkinson & Epstein, 2000; Horváth & Partners Management Consultants, 2003; Niven, 2003, 2009; Pedro, 2004; Wisniewski & Olafsson, 2004; Salas & López, 2005; Santos, 2006; Silva, 2006; Gomes *et al.*, 2007; Jordan *et al.*, 2007; Pinto, 2008, 2009; Steiger *et al.*, 2008; Quesado, 2010; Silva, 2010; Neves, 2011; Northcott & Taulapapa, 2012; Dreveton, 2013; Azevedo, 2014; Quesado *et al.*, 2014; Diniz & Pires, 2015; Diel & Bampi, 2016; Madsen & Slatten, 2016; Silva *et al.*, 2016; Annapurna & Manchala, 2017; Blonski *et al.*, 2017; Bobe *et al.*, 2017; Monteiro & Ribeiro, 2017; Quesado & Costa, 2017; Fijalkowska & Oliveira, 2018; Taffarel, 2018; Madsen *et al.*, 2019; e, Vilela & Pacheco, 2019).

Outros autores concluíram que o BSC (adaptado) também pode ser um eficaz instrumento de gestão estratégica para as PME's (Salas, 1992; Lebas, 1993; Chow *et al.*, 1997; Freire, 1997; Viñepla, 1997; Suárez *et al.*, 1999; Bergeron, 2000; Andersen *et al.*, 2001; Marcos *et al.*, 2001; Zinger, 2002; Russo, 2003, 2005, 2006; Cimino, 2004; Silva & Prochnik, 2004; Galindo, 2005; Russo & Martins, 2005; Farreca, 2006; Barbieri, 2008; Oliveira, 2008; Raigón, 2008; Sousa, 2008; Ferreira, 2009; Azeitão & Roberto, 2010, Rompho, 2011, Bernardi *et al.*, 2012; Sousa, 2012; Giannopoulos *et al.*, 2013; Machado, 2013; Basuony, 2014; Fulop *et al.*, 2014; Madsen, 2015; Cooper *et al.*, 2017; Silva, 2017; e, Malagueño *et al.*, 2018).

Mais recentemente surgiram também modelos de BSC adaptados a outras realidades: ao setor industrial da economia brasileira (CNI, 2006, 2013; Kaplan & Norton, 2008; FIEG, 2010; FINDES, 2013), ao setor dos Centros de Formação Protocolares do IIEFP.IP de



Portugal (Pinho *et al.*, 2013; Pinho *et al.*, 2013), ou à estratégia económica de um país, Portugal (Silva, 2010).

Naturalmente, como qualquer outro instrumento ou metodologia de gestão, o BSC apresenta não só vantagens, mas também limitações e até dificuldades de utilização, que será necessário ter em linha de conta. O importante é termos sempre presente a inevitabilidade de fazermos um esforço de contextualização para conseguirmos a sua utilização mais adequada, sabendo que o BSC não pode ser considerado como a panaceia da gestão.

Em Portugal a sua aplicação, embora crescente, é ainda relativamente pouco significativa, sendo sobretudo as empresas multinacionais aquelas que têm aderido mais a esta metodologia, embora nas empresas nacionais comece a ganhar alguma expressão. Também nas organizações da AP e nas PME's a taxa de utilização do BSC é ainda reduzida, não se conhecendo qualquer proposta de aplicação desta metodologia a todo um setor de atividade económica, enquanto referencial-objeto de gestão estratégica para os agentes económicos (AEs) desse setor.

Este Estudo, procurando preencher esse *gap*, faz uma proposta concreta de conceção e aplicação do BSC a um setor económico específico (o setor vitivinícola), numa região determinada (o Alentejo). A relevância do Estudo sobre a aplicabilidade da metodologia BSC a todo um setor económico de uma região, decorre da possibilidade da sua utilização como referencial de suporte à comunicação e gestão estratégica pelas entidades governamentais e AEs respetivos, constituídos maioritariamente por empresas de pequena e média dimensão, num cenário competitivo regional do setor vitivinícola, tendo em conta, necessariamente, também as suas envolventes competitivas nacional e global.

Com isso esperamos conseguir apoiar a criação de um consenso estratégico no Setor, ligando a gestão estratégica às operações.



Parte I

Referencial teórico e metodologia de abordagem

Capítulo 3

Metodologia da investigação



3.1 - Introdução

Um trabalho de investigação tem uma estrutura metodológica própria que deve ser apresentada de forma ordenada e detalhada, tendo por finalidade a obtenção de resultados credíveis cientificamente. *“A pertinência de um método deve ser avaliada à luz do objecto da pesquisa. Ela depende do seu contexto de utilização, dos objetivos determinados para a pesquisa e, mais globalmente, da questão a ser tratada.”* (Alami *et al.*, 2010, p.19).

A metodologia de investigação é o *“(...) corpo orientador da pesquisa que, obedecendo a um sistema de normas, torna possíveis a selecção e articulação de técnicas, no intuito de se poder desenvolver o processo de verificação empírica”* (Pardal & Correia, 1995, p.10). Método é o *“processo racional através do qual se atinge um fim previamente determinado, o que pressupõe um conhecimento prévio dos objectivos que se pretendem atingir, bem como das situações a enfrentar, recursos e tempo disponível. Trata-se, pois, de uma acção planeada baseada num quadro de procedimentos sistematizados e previamente conhecidos, podendo comportar um conjunto diversificado de técnicas”* (Galego & Gomes, 2005, p.176). Já a técnica é a *“minuciosidade de cada um desses procedimentos que permitem operacionalizar o método segundo normas padronizadas”* (Galego & Gomes, 2005, p.176).

Numa investigação podem ser utilizados vários métodos, técnicas e instrumentos de recolha de dados empíricos. É comum nas ciências sociais a adoção de dois ou mais métodos e técnicas dado que a seleção de apenas um método e técnica revela-se, muitas vezes, insuficiente para orientar todos os procedimentos a serem desenvolvidos no decurso de uma investigação (Lessard-Hérbert *et al.*, 1990).

Neste capítulo é apresentada e justificada a metodologia de investigação adotada e o respetivo desenho da investigação. Identificam-se e justificam-se os métodos, as técnicas e os instrumentos de recolha de dados empíricos e respetiva análise, face aos objetivos que se pretendem alcançar e às questões-problema da investigação. Por último, descreve-se a população considerada neste trabalho e respetiva amostra: no inquérito por entrevista e no inquérito por questionário.



3.2 - Questões-problema

O ponto de partida surgiu em torno das questões-problema: **(I)** Como conceptualizar e operacionalizar um BSC a um setor económico (no caso o setor vitivinícola), para promover a comunicação e o desempenho estratégico desse setor? **(II)** De que modo o BSC pode contribuir para a gestão estratégica e para a avaliação do desempenho global do SVRA?

3.3 – Objetivos do estudo: principal e secundários

O objetivo principal do Estudo empírico é a construção de um referencial-objeto estratégico BSC para o SVRA, constituído por quatro peças principais: a Proposição de Valor para Clientes, a Visão para o Setor para o período 2021-2030, o Mapa da Estratégia e o *Scorecard*. O referencial visa apresentar, de forma integrada, os principais eixos de orientação e de ação estratégica, enquadrados nas respetivas perspetivas BSC adaptadas e desagregadas por objetivos e indicadores, constituindo-se como um efetivo guião de debate estratégico para o desenvolvimento sustentável do SVRA.

Este objetivo principal, por questões de operacionalização do Estudo, foi desagregado em seis objetivos operacionais secundários (OS):

- **OS₁** - Identificar as causas da necessidade e pertinência de um BSC de âmbito setorial aplicado ao SVRA;
- **OS₂** - Compreender e fundamentar a sua construção e utilização como instrumento de gestão e comunicação estratégica do SVRA;
- **OS₃** - Explicitar como pode esta metodologia ser operacionalizada, pelas entidades de governo do Setor (as associativas, as interprofissionais e entidades governamentais), como referencial de gestão estratégica para os AEs do Setor;
- **OS₄** - Atualizar a matriz SWOT do SVRA;



- **OS5** - Identificar as vertentes integrantes do BSC a aplicar ao SVRA (perspetivas, objetivos e indicadores);
- **OS6** - Identificar e caraterizar eventuais ligações a estabelecer com outros instrumentos de referência estratégica e de avaliação de desempenho utilizados em Organismos Públicos com atribuições no SVRA.

3.4 – Métodos, técnicas e instrumentos de investigação

Considerando as questões-problema e os objetivos definidos (principal e secundários), foi delineada uma metodologia de investigação mista, a qual para além da necessária revisão de literatura sobre a metodologia de gestão BSC (Capítulos 1 e 2), da contextualização do SV no contexto mundial e nacional (Capítulo 4) e da análise do contexto estratégico do SVRA - análise PEST, *Stakeholders* e SWOT (Capítulo 5), combina o inquérito por entrevista, o inquérito por questionário e a análise documental, como técnicas de recolha de dados, e recorre à análise qualitativa de conteúdo, à análise estatística descritiva e multivariada como instrumentos de análise de dados (Capítulo 6). Refira-se que para identificação das perspetivas BSC a considerar, fez-se uma AFCP, num procedimento inovador neste domínio, complementada com um conjunto de análises estatísticas descritivas.

Para a organização e o tratamento de dados na análise qualitativa de conteúdo foi utilizado o *software* NVivo (QSR Internacional – Tutorial NVivo – versão 12). Para a organização e análise dos dados obtidos a partir do questionário (análise quantitativa) foi utilizado o *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences for Windows* – versão 24).

Os métodos quantitativos e qualitativos são, normalmente, vistos como complementares, uma vez que, muitas vezes, nenhum deles isoladamente é suficiente para a compreensão completa de determinada realidade. De qualquer modo, importa ter presente que um bom método será aquele *"que permitindo uma construção correta de dados, ajude a refletir sobre a dinâmica da teoria. Portanto, além de apropriado ao objeto da investigação e de oferecer elementos teóricos para a análise, o método tem que ser operacionalmente exequível"* (Minayo & Sanches, 1993, p.239).



3.4.1 – Opção metodológica

Considerando as questões-problema da investigação e os objetivos definidos, e considerando que se pretende compreender a realidade estratégica presente do SVRA para projetar a futura, esta investigação optou por utilizar uma tipologia de métodos mistos. Esta tipologia possibilita uma abordagem ao conhecimento (teórico e prático) que tem o objetivo de considerar toda a complexidade de pontos de vista e perspetivas distintas.

Segundo Creswell e Clark (2011) a investigação por métodos mistos, consubstancia um desenho de investigação aferidor de toda a complexidade existente, na qual o investigador recolhe, analisa e mistura (íntegra ou relaciona) dados qualitativos e quantitativos num único estudo ou em diversas fases do mesmo trabalho de investigação.

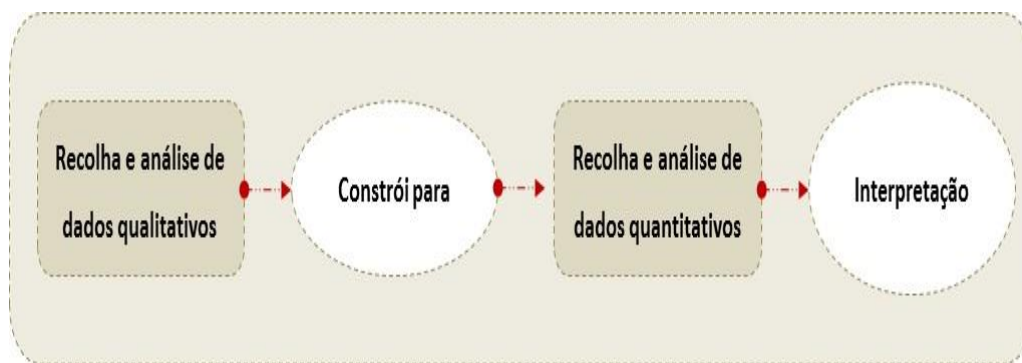
Tashakkori e Teddlie (1998, 2003), complementam ao referirem que neste tipo de investigação as abordagens qualitativas e quantitativas são utilizadas na definição de questões de investigação, recolha de dados, procedimentos de análise de dados ou nas inferências. Ou seja, diferentes métodos podem ser utilizados para alcançar diferentes objetivos de um projeto de investigação. É o que sucede, por exemplo, quando as entrevistas são utilizadas numa fase exploratória para obter informação chave para, numa fase posterior, utilizar os questionários para recolher dados descritivos ou explicativos (Saunders *et al.*, 2009).

O pressuposto fundamental que justifica a utilização de uma abordagem multimétodo, combinando métodos qualitativos e quantitativos, é o *"de que a interação entre eles fornece melhores possibilidades analíticas"* (Paranhos *et al.*, 2016). É por isso que neste Estudo utilizamos este tipo de abordagem. Conforme referem Johnson e Onwuegbuzie (2004), ela é efetivamente *"the class of research where the researcher mixes or combines quantitative and qualitative research techniques, methods, approaches, concept or language into a single study"*²⁴ (Johnson & Onwuegbuzie, 2004, p.17).

²⁴ - A classe de pesquisa em que o pesquisador mistura ou combina técnicas, métodos, abordagens, conceito ou linguagem de pesquisa quantitativa e qualitativa em um único estudo.

Enquadramos ainda esta abordagem tipológica mista²⁵ no designado método sequencial exploratório (*"the exploratory sequential design"*). O método sequencial exploratório, também designado só por método exploratório, tem duas fases interativas e distintas, iniciando-se com a recolha e análise dos dados qualitativos (nesta investigação, iniciou-se com o inquérito por entrevista). A partir dos resultados exploratórios, o investigador(a), inicia uma segunda fase, quantitativa (neste Estudo, o inquérito por questionário), para testar ou generalizar as descobertas iniciais. Nesta fase interpreta-se também como os resultados quantitativos foram construídos sobre os resultados qualitativos iniciais (Creswell & Clark, 2011, p.69-71; Small, 2011; Paranhos *et al.*, 2016) – cf. figura seguinte.

Figura 3.1 – *The exploratory sequential design* (Método sequencial exploratório)



Fonte: Creswell, 1999, 2012; Creswell *et al.*, 2003, p.209-240; Smith, 2008; Creswell e Clark, 2011, p.69.

Este método também permite desenvolver um instrumento quantitativo, como por exemplo um questionário (caso este não esteja disponível), a partir dos resultados qualitativos obtidos com a realização das entrevistas, para posterior administração aos participantes do Estudo (neste Estudo, os AEs com produtos vínicos certificados pela CVRA). O objetivo é sempre o de *"obter diferentes mas complementares dados sobre o mesmo tópico"* (Morse, 1991, p.122) para melhor compreender o problema em estudo (Lessard-Hébert *et al.*, 1990; Morse, 1991; Tashakkori & Teddlie, 1998, 2003; Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Johnson *et al.*, 2007; Small, 2011; Paranhos *et al.*, 2016).

²⁵ - Os quatro modelos básicos da tipologia de investigação de métodos mistos são o projeto paralelo convergente (*"The convergent parallel design"*), o projeto sequencial explanatório (*"The explanatory sequential design"*), o projeto sequencial exploratório (*"The exploratory sequential design"*) e o projeto incorporado (*"The embedded design"*), (Creswell & Clark, 2011; Small, 2011; Creswell, 2012). Adicionalmente, surgiram outros dois modelos, o projeto transformativo (*"The transformative design"*) e o projeto / multifases (*"The multiphase design"*) - (Creswell & Clark, 2011).



Outra razão porque se optou, neste Estudo, pela metodologia de investigação mista, designadamente pela utilização do método sequencial exploratório, foi porque este método possibilita também a triangulação de dados (utilização de duas ou mais fontes de dados independentes), permitindo aumentar a validade ou reforçar a credibilidade dos resultados da investigação.

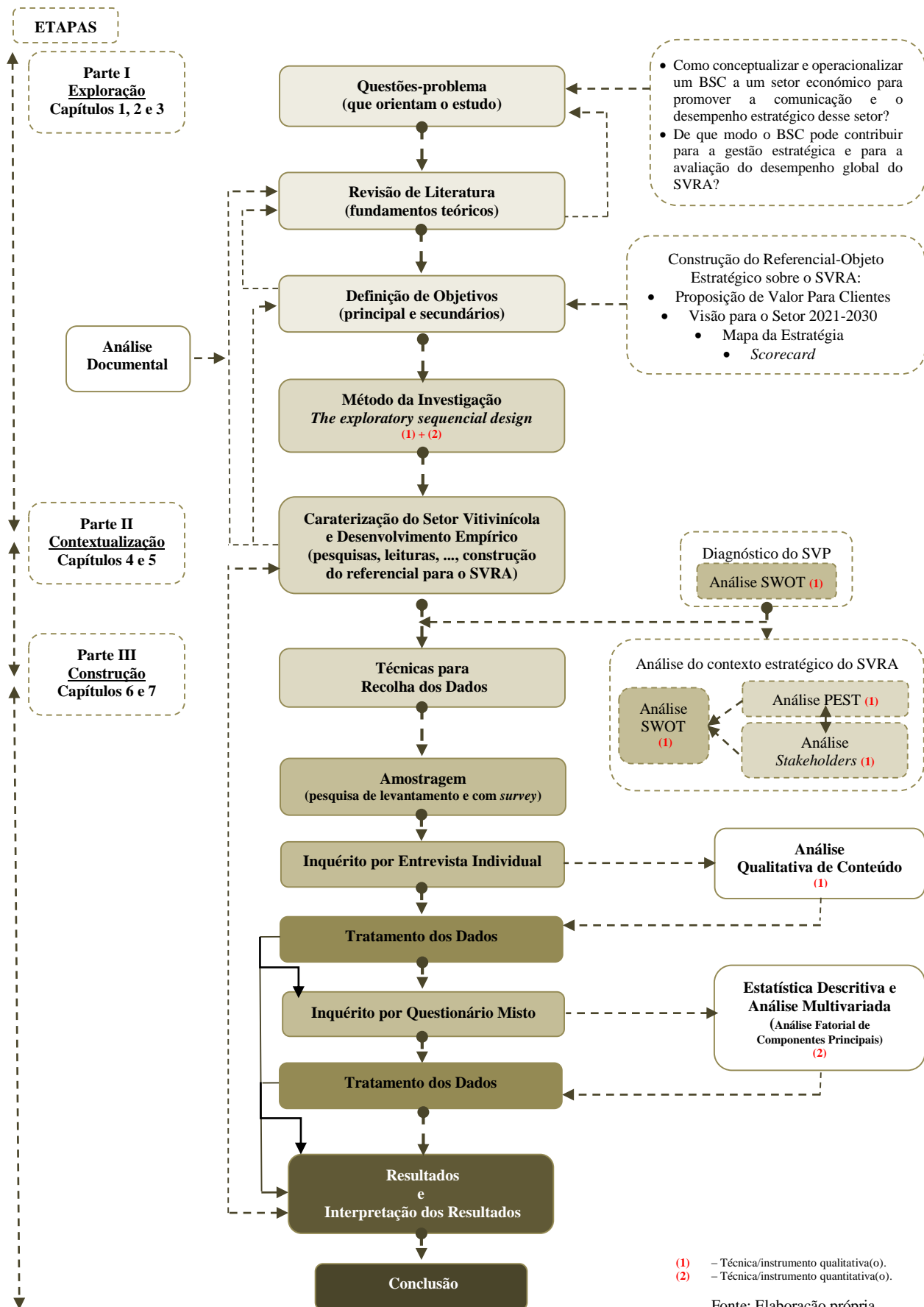
A aplicação deste método de investigação pode constituir, em si mesmo, uma originalidade, na medida em que os estudos de aplicação da metodologia BSC optam, na sua esmagadora maioria, pela utilização ou só do método qualitativo (com base em entrevistas) ou só do método quantitativo (baseado em questionários), para explorar o problema em estudo²⁶. A investigação sai, assim, reforçada, atendendo a que são obtidos diferentes, mas complementares perspetivas, sobre o mesmo tópico, dando maior robustez aos resultados.

3.4.2 – Desenho da investigação

A Figura 3.2 esquematiza globalmente o desenho da investigação. Metodologicamente, combinou-se a análise documental (revisão de literatura, incluindo a literatura institucional), dados secundários, a entrevista individual semiestruturada, a análise qualitativa de conteúdo, o inquérito por questionário e a AFCP, complementada com estatística descritiva.

²⁶ - No período 2014-2018, predominam estudos que adotam uma abordagem qualitativa (57,14%) ou uma abordagem quantitativa (38,66%). Apenas 4,2% dos Estudos utilizam as duas abordagens, a qualitativa e a quantitativa (Hoque, 2014; Quesado *et al.*, 2020).

Figura 3.2 - Desenho da investigação: esquema geral





3.4.3 – Recolha dos dados

A análise documental, o inquérito por entrevista e o inquérito por questionário foram as técnicas de recolha de dados utilizadas. Consequentemente, os instrumentos de recolha de dados utilizados foram a revisão de literatura (incluindo a institucional), a ficha de leitura e a análise de conteúdo, a entrevista e o questionário.

3.4.3.1 - Revisão de literatura, ficha de leitura e análise de conteúdo

A revisão de literatura enquadra-se na análise documental (Denscombe, 1998) e tem como principais funções no ato de investigação: dar a conhecer os trabalhos existentes e disponíveis na área; conhecer os conteúdos, as questões cruciais e as lacunas existentes no atual estado do conhecimento na área; e, promover uma visão sobre as bases e os rumos das investigações. A técnica da análise documental recorre frequentemente à utilização da ficha de leitura, da análise de conteúdo e da análise estatística como instrumentos de recolha de dados. É uma técnica de recolha de informação documental a partir de suportes bibliográficos (Lima, 1981).

Tendo presente o objetivo fundamental deste Estudo, optou-se por iniciar a presente investigação efetuando uma revisão de literatura que, não pretendendo esgotar todas as fontes de informação, procurou explorar pensamentos, conhecimentos e reflexões sobre o tema em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2005). Em concreto, permitiu conhecer os principais trabalhos já produzidos sobre a metodologia BSC, as lacunas existentes, e as suas vantagens, desvantagens e limitações.

A técnica de fichas de leitura foi utilizada na análise das obras e dos principais artigos publicados por Kaplan e Norton (Apêndice I), permitindo organizar e evidenciar um conjunto de elementos informativos pertinentes. É uma técnica que permite criar um documento onde o investigador regista o resultado de um trabalho sistemático de tratamento, análise e síntese da informação (Carmo & Ferreira, 1998). Complementarmente foi também utilizada a análise de conteúdo, técnica que possibilita descrever de uma forma objetiva e sistemática o conteúdo da bibliografia consultada.



A revisão de literatura e a análise qualitativa de conteúdo (de documentação institucional e de normativos nacionais e internacionais) foram também os instrumentos utilizados para contextualizar do setor vitivinícola no contexto mundial e nacional.

Em suma, nesta investigação, a análise documental de obras, trabalhos científicos, artigos e estudos de âmbito nacional e supranacional, sobre o BSC e sobre o setor vitivinícola, permitiram efetuar um *state of art* da literatura sobre estes objetos de estudo.

3.4.3.2 - Entrevista

Uma entrevista deve ser iniciada com um bom enquadramento, o qual deve conter (Carmo & Ferreira, 1998): a apresentação do investigador, a apresentação do problema da investigação e a explicitação do papel do entrevistado. Em concreto, para Hague e Jackson (1996) é fundamental que o investigador explique bem o que pretende com a sua investigação, designadamente, qual o objetivo final do seu trabalho de investigação; comunique ao entrevistado o que, em termos genéricos, envolve a realização da entrevista (período de tempo de duração e tipo de questões que serão formuladas); e, formule a primeira questão o mais depressa possível (para que o entrevistado comece a falar e ganhe confiança).

Optou-se na presente investigação pela entrevista individual semiestruturada para se obter informação primária com maior profundidade e detalhe, realizada *in-loco* e de forma pessoal aos inquiridos, atendendo a que se entendeu que o recurso a uma única fonte de dados seria insuficiente. Este tipo de abordagem qualitativa já foi utilizada em muitos estudos, quer sobre a adoção do BSC em organizações (Chenhall & Smith, 1998; Fielden, 2000; Walsh, 2000; Malmi, 2001; Rigby, 2001, 2005, 2007; Demediuk, 2004; Ribeiro, 2005; CNI, 2006; 2013; Farreca, 2006; Gomes, 2006; Russo, 2006; Cavaco, 2007; Melo & Ribeiro, 2008; Geuser *et al.*, 2009; Corchado, 2010; FIEG, 2010; Carvalho, 2011; Hamid, 2012; Mendes, 2012; Sousa, 2012; Arsénio & Machado, 2013; Giannopoulos *et al.*, 2013; Jordão & Casas Novas, 2013; Abdalkrim, 2014; Brizolla *et al.*, 2014; Azevedo, 2014; Lee *et al.*, 2014; Nunes & Machado, 2014; Quesado *et al.*, 2014; Rocha & Casartelli, 2014; Lopes *et al.*, 2015; Quesado *et al.*, 2015; Vanezuela & Maturana, 2016; Quesado & Costa, 2017; Pereira, 2018; Vilela & Pacheco, 2019), quer em estudos no



âmbito do setor do vinho (Demediuk, 2004; Melo & Ribeiro, 2008; Vivas, 2012; Bazílio, 2013; Clementino, 2014; EC, 2014; Vanezuela & Maturana, 2014, 2015, 2016; Douro Alliance, 2015; Ferreira, 2016; Silva *et al.*, 2016; IVDP, 2017; Nanita, 2018; Pereira, 2018).

Ao utilizar-se as entrevistas semiestruturadas evita-se o risco da subjetividade inerente às entrevistas não estruturadas (Bilkhu-Thompson, 2003) e também se evita o risco de apenas se impor respostas predeterminadas no processo de recolha dos dados (Patton, 1980).

Definição da população e seleção da amostra das entrevistas

A população²⁷ considerada neste trabalho para a realização das entrevistas é constituída pelos principais *Stakeholders* do SVRA (identificados no ponto 5.3 do Capítulo 5), considerando as suas principais atribuições, competências e influências no Setor Vitivinícola de Portugal (SVP) e/ou na Região Alentejo, e também os seus diferentes interesses e poderes (cf. Apêndice VI).

A amostra²⁸ foi constituída por nove dos principais *Stakeholders* do SVRA, atendendo ao seguinte critério: *Stakeholders* de elevada influência e elevado interesse na prossecução da visão global do SVRA (cf. Figura 5.2 do Capítulo 5). É uma amostra não probabilística, dado que os elementos da população foram escolhidos de acordo com os critérios da investigadora²⁹.

Os nove *Stakeholders* entrevistados foram os seguintes: representantes de alto nível do Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA), Associação Técnica dos Vitivinicultores do Alentejo (ATEVA), Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral do Ministério da Agricultura (GPP), ViniPortugal, Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz (CARMIM), Adega

²⁷ - População (N) é um conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam uma ou mais características em comum. Esta pode ser finita ou infinita, dependendo do número de elementos que a compõem e pode ainda distinguir-se entre população objetivo e população inquirida. A população objetivo inclui a totalidade dos elementos que são alvo do estudo. Caso não seja possível conseguir uma população objetivo, pode-se selecionar uma parte ou amostra que é a população inquirida.

²⁸ - Amostra é um segmento da população em estudo recolhida com objetivos de se estimarem certas características da população ou se testarem hipóteses.

²⁹ - Para Pocinho (2009), existem dois tipos de amostragem: probabilística ou aleatória e, não probabilística ou não aleatória. No primeiro tipo, as amostras são obtidas de forma aleatória, isto é, garante-se que todo e qualquer elemento da população tem igual probabilidade de ser escolhido para a amostra. No tipo de amostragem não aleatória, a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não é igual à dos restantes elementos, podendo ser, ou não, representativa da população em estudo.



Cooperativa da Vidigueira, Cuba e Alvito, CRL (ACVCA), e dois vitivinicultores / produtores privados e potenciais respondentes também ao questionário, nomeadamente, a Fundação Eugénio de Almeida e a Quinta Quetzal - Sociedade Agrícola, Ld.^a.

Na Tabela 6.1 (ponto 6.2.3 do Capítulo 6), apresenta-se a Ficha técnica do inquérito por entrevista.

Construção do guião da entrevista

Pretendeu-se compreender junto dos *Stakeholders* a forma como estes interpretam o Setor e a sua envolvente. Isto é, os entrevistados foram encarados como fontes de informação relevante (Yin, 1994), com a finalidade de se obter uma descrição abrangente e uma variedade de perspetivas sobre o fenómeno em exame (Mckinnon, 1998), aumentando a validade da pesquisa (Yin, 1994).

O pré-teste ao primeiro guião da entrevista ocorreu entre julho e outubro de 2018 e consistiu em apresentá-lo, para validação, a um painel de três peritos (cf. Tabela 3.1).

Tabela 3.1 - Identificação dos peritos do pré-teste do guião da entrevista

Identificação do Perito		Cargo / Função	Data de realização do pré-teste / Tempo de duração
PE1	Docente universitário	- Especialista em <i>Marketing</i> . - Especialista no Setor Vitivinícola.	11-10-2018 90 m
PE2	Empresário	- Produtor de vinho. - Ex dirigente na Direção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo (Chefe de Divisão de Vitivinicultura). - Ex Presidente da Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.	25-10-2018 45 m
PE3	Consultor empresarial	- Especialista na implementação da metodologia BSC em empresas, na AP e em organizações sem fins lucrativos.	07-07-2018 n.a.

Fonte: Elaboração própria.

Deste processo de validação resultou um conjunto pertinente de observações e sugestões, quer ao nível da terminologia utilizada, quer ao nível da ordenação de algumas questões e *itens*, quer, ainda, ao nível da dimensão da entrevista, tendo a maioria delas sido consideradas válidas e introduzidas no guião final, com o intuito de aperfeiçoar o instrumento de recolha de dados. Neste processo de refinamento do guião da entrevista foram eliminadas três questões.



O guião final da entrevista (Apêndice VIII) ficou, assim, composto por um conjunto de questões tendo em vista obter respostas que permitissem apoiar a construção das quatro peças principais do referencial-objeto estratégico a desenvolver para o SVRA. Evitaram-se questões diretas sobre ‘proposição de valor para os clientes’, ‘visão estratégica’, ‘perspetivas BSC’ e ‘objetivos estratégicos ou os indicadores a considerar’, não fazendo referência, na medida do possível, à metodologia BSC. Com as entrevistas procurou-se:

- Obter informação primária, com maior profundidade e detalhe, sobre o SVRA.
- Afinar a estratégia global do SVRA, dando uma perspetiva da estratégia que existe e contribuir para construir uma rota metodológica para a implementar e efetuar o seu acompanhamento.
- Obter respostas que permitam apoiar a construção das quatro peças principais do referencial-objeto estratégico do SVRA para o período 2021-2030, designadamente:
 - A construção de uma visão para o setor.
 - A construção de uma proposição de valor para clientes.
 - A identificação das perspetivas do modelo conceptual de BSC a construir.
 - A exploração de sensibilidades nos entrevistados sobre as perspetivas a considerar e o seu conteúdo.
 - A identificação dos eixos de orientação e de ação estratégica.
 - A identificação dos objetivos estratégicos e respetivos indicadores.
- Apoiar a resposta aos objetivos operacionais secundários da investigação.
- Apoiar a construção do questionário.

No final, o guião da entrevista (Apêndice VIII) ficou composto por 22 questões, enquadradas por 5 blocos temáticos, conforme se descreve na tabela seguinte:

Tabela 3.2 - Blocos temáticos do guião de entrevista

Blocos de questões (o que vamos questionar?)		Número das questões	
Blocos de questões	1	Identificação do inquirido	Questão 1
	2	Setor Vitivinícola da Região do Alentejo	Questão 2 à 4
	3	Visão; Proposição de valor para clientes; Processos e competências nucleares para o SVRA	Questão 5 à 10
	4	Estratégia do SVRA	Questão 11 à 20
	5	Observações finais	Questão 21 e 22

Fonte: Elaboração própria.



Sublinha-se que também foi construída a matriz do guião da entrevista (Apêndice VII), onde foi considerada uma coluna para justificar a utilidade / contributo de cada questão para a investigação, identificando os potenciais contributos para o objetivo principal e para os objetivos operacionais secundários da investigação.

Realização das entrevistas

Todas as entrevistas foram realizadas pela mesma pessoa, entre novembro de 2018 e fevereiro de 2019. Para agendamento das entrevistas, numa primeira fase, foram feitos contatos por telefone com as respetivas instituições. Posteriormente, remeteu-se um *e-mail* para explicar o objetivo do Estudo empírico e o(s) objetivo(s) da entrevista. Finalmente, foram agendadas as entrevistas por telefone e confirmadas via *e-mail*. As entrevistas foram realizadas nas próprias instalações dos entrevistados e com garantia prévia de confidencialidade em relação à individualização da informação prestada. Antes das entrevistas decorreu uma conversa informal, de cerca de dez minutos, para apresentar a investigadora (a entrevistadora) e o projeto de investigação. Foram novamente identificados os objetivos do Estudo empírico, o(s) objetivo(s) da entrevista e o seu enquadramento na investigação. A caracterização da amostra (nove entrevistados) e perfil dos entrevistados consta da Tabela 3.3.

Após a fase preliminar (de apresentação da investigadora, dos objetivos da investigação e das características da entrevista), cada entrevista foi conduzida de forma semiaberta, seguindo a ordem das perguntas do guião (Apêndice VIII). Desta forma, assegurou-se que todos os tópicos relevantes fossem cobertos e possibilitou-se o fluir normal de uma entrevista, em formato de conversação. A média de tempo de cada entrevista foi de cerca de uma hora (53 minutos), variando entre 30 minutos e 97 minutos.

As respostas dos entrevistados foram gravadas em formato áudio, com a sua autorização, e depois transcritas para texto. Foi criado um documento em formato *word* para cada um dos entrevistados e um outro documento (também em *word*), agrupando as respostas dos entrevistados por questão, tarefa que facilitou o processo de codificação e a análise qualitativa de conteúdo das entrevistas.

Tabela 3.3 – Perfil dos entrevistados

Entrevistados			Entrevista			
Instituição / Entidade	Cargo	Tempo no cargo	Data e Local da realização	Duração	Tempo de gravação	
E1	Instituto da Vinha e do Vinho – IVV	Presidente do IVV	2 meses (*)	23-01-2019 Lisboa	63 m	50 m
E2	Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA	Presidente da CVRA	3 anos	07-11-2018 Évora	90 m	60 m
E3	Associação Técnica dos Vitivinicultores do Alentejo – ATEVA	Secretário Executivo da ATEVA	+ 3 anos	04-02-2019 Évora	48 m	45 m
E4	Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral – GPP	Subdiretor-Geral do GPP	+ 9 anos	04-12-2018 Lisboa	55 m	45 m
E5	ViniPortugal	Presidente da ViniPortugal	+ 8 anos	20-12-2018 Lisboa	70 m	58 m
E6	Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz – CARMIM	Enólogo da CARMIM	+ 10 anos	23-11-2018 Reguengos de Monsaraz	73 m	60 m
E7	Adega Cooperativa de Vidigueira, Cuba e Alvito, CRL	Presidente da Direção	+ 7 anos	21-11-2018 Vidigueira	40 m	35 m
E8	Vitivinicultor/Produtor Fundação Eugénio de Almeida	Vogal do Conselho Executivo	+ 3 anos	22-11-2018 Évora	101 m	97 m
E9	Vitivinicultor/Produtor Quinta Quetzal - Sociedade Agrícola, Ld.ª	Diretor Geral	+ 10 anos	14-11-2018 Vidigueira (Vila de Frades)	45 m	30 m

(*) – Possui vasta experiência no Setor Vitivinícola, tendo desempenhado cargos de direção em algumas das maiores empresas do Setor do Vinho em Portugal. Foi Presidente da Comissão Vitivinícola Regional de Lisboa.

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, o processo das entrevistas, em si mesmo, envolveu três fases distintas: a audição e transcrição das entrevistas previamente gravadas em áudio; a análise do seu conteúdo na procura de reunir informação necessária e relevante para apresentar a perspetiva de cada entrevistado; e, o cruzamento da informação recolhida. Tudo numa tentativa de construir as quatro-peças do referencial-objeto estratégico do SVRA, de contribuir com elementos de resposta aos objetivos operacionais secundários da investigação e de apoiar a construção do questionário.

3.4.3.3 - Questionário

Ao utilizar o inquérito por questionário como instrumento de recolha de informação, o investigador pode determinar o estado atual de determinado tema, apoiando-se numa sequência de questões ordenadas.

À semelhança de estudos já realizados sobre o BSC (Chenhall & Smith, 1998; Fielden, 2000; Walsh, 2000; Ribeiro, 2005; Rigby, 2001, 2005, 2007; Gomes, 2006; Russo, 2006; Cavaco, 2007; Geuser *et al.*, 2009; Manica, 2009; Corchado, 2010; Ferreira, 2010;



Carvalho, 2011; Hamid, 2012; Arsénio & Machado, 2013; Giannopoulos *et al.*, 2013; Rajab-Baigy, 2013; Abdalkrim, 2014; Lee *et al.*, 2014; Nunes & Machado, 2014; Quesado *et al.*, 2014) e sobre o setor do vinho (Bazílio, 2007, 2013; Vivas, 2012; Clementino, 2014; Douro Alliance, 2015; Ferreira, 2016; Silva & Callado, 2021), optou-se, neste Estudo, também pelo inquérito com questionário estruturado misto (questões fechadas e abertas), com pré-teste, devido à necessidade de, por um lado, elaborar questões cujas respostas são definidas de acordo com as alternativas previamente estabelecidas (o que facilita a categorização das respostas para posterior análise) e, por outro, dar maior liberdade de resposta aos inquiridos, proporcionando respostas de maior profundidade.

A seleção por esta técnica de recolha de dados também se justifica pela necessidade de realizar um número considerável de inquéritos, do universo em estudo ser geograficamente disperso (região Alentejo) e a informação procurada poder ser solicitada por via eletrónica. O questionário foi remetido para o endereço eletrónico do inquirido.

Definição da população e seleção da amostra

A população-alvo é definida como sendo a “*totalidade dos elementos sobre os quais incide a análise e dos quais se pretende obter informação*” (Ferreira & Campos, 2013, p.17).

Nesta investigação, a população-alvo do inquérito por questionário engloba todos os AEs que atuam no SVRA com produtos vînicos certificados pela CVRA³⁰. Para identificação dos mesmos recorreu-se à base de dados da CVRA, reportada a 26 de agosto de 2019, com um total de 399 AEs (CVRA, 2019).

30 - Refira-se que a delimitação da população-alvo desta investigação, no ramo quantitativo da mesma, encontra-se totalmente alinhada com o processo de certificação da CVRA, na medida em que “*todos os agentes económicos que pretendem comercializar produtos vitivinícolas com a Denominação de Origem (DOC Alentejo) ou Indicação Geográfica (Vinho Regional Alentejano) têm que proceder à certificação de produtos vînicos na CVRA*” (CVRA, 2019d). Importa ainda sublinhar que a CVRA foi acreditada como entidade certificadora para exercer funções de controlo da produção e comércio e de certificação dos produtos vitivinícolas com direito a DO «Alentejo» e a IG «Alentejano» pela Norma NP EN ISO/IEC 17065:2014 - Esquema de certificação 4, excepto a alínea c) do ponto IV. Para o vinho de Talha DOC Alentejo, foi adotada para efeitos de certificação a NP EN ISO / IEC17067:2014 - Esquema de certificação 4.



Não sendo conhecidos estudos sobre o SVRA que nos pudessem permitir tirar conclusões sobre a dimensão da amostra a considerar, optou-se por procurar dimensionar a amostra tão grande quanto possível, dentro do limite dos recursos disponíveis, contactando para tal os 399 AEs. Isto é, todos os AEs que atuam no SVRA com produtos vínicos certificados pela CVRA, foram contactados e convidados a participar no inquérito por questionário. Foram recebidos 109 inquéritos, tendo sido validados 102, representando cerca de 26% da população-alvo. Não foram consideradas sete respostas, uma vez que os respondentes não completaram o questionário. Em suma, a dimensão da amostra foi de 102 respondentes (a Tabela 6.5 do ponto 6.3.3 do Capítulo 6, apresenta a Ficha técnica do inquérito por questionário), sendo considerada probabilística, uma vez que cada elemento da população-alvo teve a mesma possibilidade de pertencer à amostra³¹. Este tipo de amostragem “*permite generalizações para a totalidade da população*” (Pocinho, 2009, p.14).

O facto dos AEs da população-alvo e da amostra recolhida produzirem/comercializarem produtos vínicos certificados pela CVRA e por isso terem em comum a característica de certificação da CVRA, obtida após aprovação nos procedimentos de certificação (descritos no Manual de Certificação da CVRA (CVRA, 2018) e no Processo de Certificação divulgado *on-line* por esta entidade (CVRA, 2019d)), que “*os levaram a obter a referida certificação, por si só, demonstra um elevado grau de semelhança entre eles, podendo-se assumir a homogeneidade da amostra, face à população-alvo*”³² (Bazílio, 2013, p.29).

Importará referir que o processo de certificação efetuado pela CVRA obedece ao esquema de certificação do “*Guide I.S.O IEC_Guide 67_2004*”³³, que estabelece o cumprimento das seguintes etapas para todos os vinhos certificados na região: cadastro das vinhas, análise físico-química e sensorial e, rotulagem. Após seguirem todos os procedimentos associados a cada etapa, e cumprirem as legislações e regulamentos definidos e monitorizados pela CVRA, os vinhos são certificados. Com a certificação, é atribuída a cada garrafa de vinho certificado um selo de garantia numerado (cf. Figura 3.3), que é

³¹ A este respeito, importa lembrar Pocinho (2009, p.14) quando refere que a amostragem “*é probabilística quando cada elemento na população tem a mesma probabilidade conhecida e diferente de zero de pertencer à amostra*”.

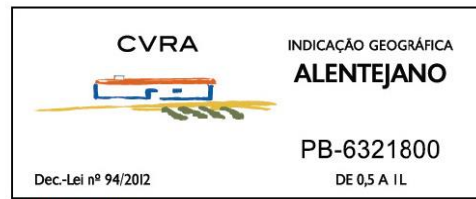
³² A este respeito, importará lembrar Pocinho (2009, p.9) quando refere que “*uma amostra é dita representativa se as suas características se assemelham o mais possível às da população-alvo*”.

³³ - Disponível em <https://www.iso.org/standard/30258.html>.

colocado no contrarrótulo e que garante a qualidade e a origem do vinho vendido aos consumidores em Portugal e nos mercados internacionais (CVRA, 2019; Bazílio, 2013).

Figura 3.3 - Selos de garantia CVRA

Selos de Garantia



Fonte: CVRA.

Estrutura do questionário

Foi com base na revisão de literatura (Capítulos 1 e 2) e diagnóstico estratégico do SVRA (Capítulos 4 e 5) que o inquérito por questionário foi construído. A sua construção englobou a descrição do perfil do(s) inquiridos(s), a definição do tema e objetivos do questionário, o estabelecimento do meio de comunicação, a discriminação dos *itens*, a sua apresentação gráfica e a validação do questionário por especialistas (pré-teste ao questionário). A sua versão final teve, ainda, em consideração a informação recolhida com as entrevistas realizadas e respetiva análise qualitativa de conteúdo.

Também foi tida em consideração a forma de colocar as questões e o seu conteúdo, a fim de não influenciar as respostas por parte dos inquiridos. Existiu a preocupação, na medida do possível, das questões serem curtas, claras, sem repetições, sequenciais e contextualizadas.

Considerando que o inquérito por questionário continha questões fechadas, foi necessário escolher um conjunto de alternativas para cada questão, utilizando escalas tipo *Likert*. Assim, os AEs ficaram limitados a responder somente àquilo que lhes era apresentado como modalidades de resposta. As questões apresentadas eram de resposta única, uma vez que o inquirido apenas podia escolher uma modalidade de resposta, estando a plataforma informática programada nesse sentido (Bazílio, 2013).



A este respeito, Cunha (2007), refere que “*uma escala de Likert é composta por um conjunto de frases (itens) em relação a cada uma das quais se pede ao sujeito que está a ser avaliado para manifestar o grau de concordância desde o discordo totalmente (nível 1), até ao concordo totalmente (nível 5, 7 ou 11). Mede-se a atitude do sujeito somando, ou calculando a média, do nível selecionado para cada item*” (Cunha, 2007, p.24). Isto é, esta escala mede o grau de concordância ou discordância em relação às proposições de opinião, sendo que na presente investigação, para as questões 10, 12, 13 e 14, foi utilizada uma escala de *Likert* constituída por 5 pontos: (1) - Discordo fortemente; (2) – Discordo; (3) - Não concordo nem discordo; (4) – Concordo; e, (5) - Concordo fortemente.

O pré-teste ao questionário ocorreu no mês de junho de 2019 (Tabela 3.4). Com ele pretendeu-se aferir se o questionário foi redigido de acordo com os objetivos e assegurar a sua aplicabilidade no terreno. Questões relativas à forma como o questionário deveria ser aplicado, a sua qualidade gráfica (estrutura e forma) e a adequação da página de rosto e das instruções de preenchimento foram analisadas nesta fase. O pré-teste consistiu em apresentar o questionário a um conjunto de peritos, divididos em três grupos: um grupo de AEs com produtos vínicos certificados pela CVRA, que se enquadram no perfil dos potenciais inquiridos (Viticultor, Vitivinicultor-engarrafador e Enólogo); um especialista na área da sustentabilidade em vitivinicultura, designadamente, o coordenador do Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo (PSVA³⁴); e, o então responsável pelo projeto 'Cidade Europeia do Vinho' (em 2015) e também presidente da RECEVIN – Rede Europeia das Cidades do Vinho.

³⁴ - O PSVA, uma iniciativa pioneira em Portugal promovida pela CVRA (mas existe noutras partes do mundo), é um dos exemplos da inovação na Região Alentejo. Lançado em 2015, o programa começou com 94 membros e, em novembro de 2019, tem 386 aderentes (Mateus, 2019, p.2). É dirigido a produtores de uva e de vinho da Região Alentejo, trabalhando em rede com instituições de investigação, de ensino superior, organismos regionais e nacionais, entre outras. Tem como objetivo aumentar a competitividade e garantir a sustentabilidade dos ‘Vinhos do Alentejo’ providenciando, aos seus membros, ferramentas de autoavaliação bem como recomendações que visem incrementar melhores práticas na vitivinicultura alentejana. Este plano segue uma metodologia clássica de melhoria contínua de um sistema, estando organizado em três setores: Viticultura – produção de uva (produção vitícola, gestão de solos, gestão de água na vinha, gestão de doenças e pragas na vinha, eficiência energética na vinha, e, gestão de resíduos na vinha), Adega – produção de vinho (conservação e qualidade da água na adega, gestão de resíduos na adega, eficiência energética na adega, e, gestão de doenças e pragas na adega) e, Viticultura e Adega (qualidade do vinho, gestão sustentável de ecossistemas, qualidade do ar, manuseamento e gestão de materiais na produção, opções de embalamento e componente, recursos humanos, comunidade envolvente (comunicação e envolvimento das partes interessadas) e, socio-economia e desenvolvimento regional), (Barroso, 2015; ATEVA/CVRA, 2020).



Tabela 3.4 - Caracterização dos peritos do questionário

Identificação do Perito	Cargo / Função	Data da realização do pré-teste
PQ1	Direção e Produção - Diretor de Serviços de Desenvolvimento Agroalimentar e Rural da Direção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo. - Enólogo. - Vitivinicultor.	13-06-2019
PQ2	Sustentabilidade - Coordenador do Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo da CVRA.	18-06-2019
PQ3	Institucional - Presidente de Câmara. - Presidente da RECEVIN - Rede Europeia das Cidades do Vinho. - Presidente da ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo. - Vice-Presidente da AENOTUR - Associação Internacional de Enoturismo. - Responsável do projeto “Cidade Europeia do Vinho” (2015).	24-06-2019
PQ4	Direção Executiva - Diretor Executivo de empresa de vinhos.	27-06-2019
PQ5	Produção - Enólogo.	27-06-2019

Fonte: Elaboração própria.

Deste processo de validação resultou um conjunto pertinente de observações e sugestões (Apêndice XII), quer ao nível da terminologia utilizada, quer ao nível da ordenação de algumas questões e *itens*, quer, ainda, ao nível da dimensão do questionário e sua simplificação, tendo a maioria delas sido consideradas com o intuito de aperfeiçoar o instrumento original de recolha de dados. Tentou-se evitar más interpretações, quer por ambiguidade das questões formuladas, quer por uma inadequada ou difícil construção frásica.

Não obstante o pré-teste ter permitido diminuir o número de questões apresentadas, optou-se também por tentar torna-lo mais apelativo e convidativo, facilitando a resposta dos AEs. Nesse sentido, criou-se uma versão *on-line* do questionário (Apêndice XV), sendo que o tempo médio de resposta foi na ordem dos 15 minutos, para as respostas validadas. Tem-se, normalmente, como referência que “*um questionário composto, na sua maioria, por questões fechadas, não deve ultrapassar os 45 minutos quando a sua aplicação é feita em boas condições, ou seja, em casa do inquirido ou num lugar tranquilo*” (Ferreira & Campos. 2013, p.9).

Após a virtualização do questionário, considerou-se que o mesmo se encontrava em condições de ser aplicado à população-alvo. Este foi composto por um conjunto de questões, divididas por cinco blocos temáticos (cf. Tabelas 3.5 e 3.6) e procedidas por uma prévia apresentação e explicação dos objetivos (Apêndice XV).



Tabela 3.5 - Blocos temáticos do inquérito por questionário

		Blocos de questões (o que vamos questionar?)	Número das questões
Blocos de questões	-	Boas vindas ao Inquérito	---
	1	Caraterização da amostra: Identificação do Inquirido e Caraterísticas do Agente Económico	Questão 1 à 8
	2	Visão e competências para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo	Questão 9 e 10
	3	Proposta de Valor para clientes	Questão 11
	4	Estratégia	Questão 12 à 14
	5	Observações finais	Questão 15

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3.6 – Tipologia de questões por blocos temáticos

	Número das questões (e sub-questões)					Total
	Bloco 1	Bloco 2	Bloco 3	Bloco 4	Bloco 5	
Abertas	Q.1,Q.2, Q.3.1 à Q.3.3	Q10.9	---	Q12.11, Q13.13; Q14.32	Q.15	10
Fechadas	Q.4.1 à Q.4.4, Q.5,Q.7, Q.8.1 à Q.8.2	Q.9, Q.10.1 à Q.10.8	Q.11	Q.12.1 à Q.12.10, Q.13.1 à Q.13.12, Q.14.1 à Q.14.31	---	71
Semiabertas	Q.6	---	---	---	---	1

Fonte: Elaboração própria.

Pretendeu-se com o questionário consolidar, validando ou não, informação já recolhida e analisada (na revisão de literatura - incluindo a institucional, no diagnóstico estratégico do SVRA, nas entrevistas e respetiva análise qualitativa de conteúdo), designadamente:

- Obter informação primária com maior profundidade e detalhe sobre o SVRA.
- Consolidar informação já recolhida e analisada tendo em vista a construção do referencial estratégico sobre o SVRA para o período 2021-2030.
- Refinar a declaração da visão e a declaração da proposição de valor para clientes do SVRA para o período 2021-2030.
- Confirmar (ou não) os eixos de orientação e de ação e os temas estratégicos considerados prioritários pelo SVRA, identificar as perspetivas mais adequadas ao objeto de estudo, identificar objetivos estratégicos específicos e respetivos indicadores, e ainda as relações de causalidade que irão permitir construir o mapa estratégico e o *scorecard*.
- Apoiar a resposta aos objetivos operacionais secundários da investigação.



Aplicação do questionário

Conhecidas as vantagens e inconvenientes da aplicação de inquéritos por questionário, na tentativa de obviar a sua possível baixa taxa de respostas, e atento o elevado número de potenciais AEs a inquirir e as suas diferentes localizações, e ainda, com o objetivo de tornar o inquérito por questionário mais apelativo e interativo, decidiu-se que se iria criar e disponibilizar uma versão do inquérito por questionário alojada numa plataforma na *Internet*, com acesso direto por via de uma hiperligação³⁵ (cf. Apêndice XV). As vantagens deste método de recolha de dados determinaram a sua escolha, apesar dos custos serem elevados. Todavia, a possibilidade do inquérito poder estar disponível para todos os inquiridos de uma forma amigável e a qualquer hora, permite obter uma taxa mais elevada de respostas completas (Bazílio, 2013). Isto é, adotou-se procedimento semelhante ao seguido por Bazílio (2013) na sua Tese.

Se o inquirido acesse responder ao questionário, o inquérito por questionário seria autoadministrado, isto é, as respostas seriam administradas pelo próprio inquirido na plataforma. O inquérito foi repartido por várias páginas de acordo com as temáticas e blocos / dimensões de análise, estando programado para não possibilitar responder a mais do que uma opção por questão, e de não possibilitar avançar para a questão seguinte, sem se ter respondido a todas as alíneas dessa questão.

A realização do inquérito ocorreu nos meses de agosto a dezembro de 2019 (de 26 de agosto de 2019 a 27 de dezembro de 2019) e o mesmo esteve sempre disponível *on-line*, a qualquer hora do dia ou da noite, para todos os AEs. Nesta fase da investigação, dada a relevância do tema em análise, a CVRA associou-se a este projeto, apelando à participação dos AEs na sua página da *internet*. O questionário foi aplicado de acordo com os seguintes procedimentos:

- i) – Em 26 de agosto de 2019 foi enviado aos 399 AEs uma carta eletrónica (*e-mail*) a convida-los a participar no questionário, explicando os objetivos da investigação (cf. Figura 3.4). Esta foi remetida através do servidor da CVRA.

³⁵ - O inquérito foi produzido unicamente para esta investigação e ficou alojado na plataforma “<https://www.surveymonkey.com>”, com acesso via hiperligação “<https://pt.surveymonkey.com/r/IEVA>”.



Figura 3.4 - Carta eletrónica endereçada aos 399 AEs

De: CVRA - Comissão Vitivinícola Regional Alentejana
<cvralentejana@vinhosdoalentejo.pt>
Data: 26 de agosto de 2019, 11:48:30 WEST
Para: oficios@vinhosdoalentejo.pt
Assunto: Referencial Estratégico para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo (SVRA) para o período 2021-2030
Responder-Para: CVRA - Comissão Vitivinícola Regional Alentejana
<sustentabilidade@vinhosdoalentejo.pt>



Exmo(a). Senhor(a),

Convidamo-lo(a) a participar num questionário desenvolvido pela aluna Maria José Gomes, cujo preenchimento demora cerca de 10 minutos. O questionário foi desenvolvido no âmbito do doutoramento da aluna, na Universidade de Évora, e tem como objetivo principal a construção de um referencial estratégico para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo (SVRA) para o período 2021-2030.

Dada a relevância do tema em análise, a Comissão Vitivinícola Regional Alentejana associa-se a este projeto e apela à participação de todos os agentes económicos. O número de respostas obtidas é também um fator relevante para a solidez dos resultados do estudo. As informações que venham a ser fornecidas são confidenciais e serão tratadas de forma agregada.

O questionário é dirigido apenas aos agentes económicos que atuam no SVRA com produtos víquicos certificados pela Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.

Para responder utilize o seguinte link: <https://pt.surveymonkey.com/r/IEVA>

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração, solicitando o preenchimento do questionário até ao dia 30 de Outubro.

Em caso de dúvida ou se necessitar de informações adicionais pode contactar a aluna por e-mail (d11624@alunos.uevora.pt) ou por telefone (967 932 760).

Com os melhores cumprimentos,

Fonte: CVRA.

- ii) - Sempre que necessário, o apelo à colaboração, era reforçado por via de contato pessoal, por via de participação em eventos, encontros e feiras³⁶.
- iii) - Em 7 de outubro e 15 de novembro de 2019 insistiu-se novamente, remetendo nova carta eletrónica aos AEs a solicitar a resposta ao questionário. Estas também foram enviadas através do servidor da CVRA.

³⁶ - Exemplo: Feira 'Grandes Escolhas Vinho & Sabores' (FIL, Lisboa), Feira da 'Vinha e do Vinho de Borba', Feira 'Vitifrades' em Vila de Frades (Vidigueira), *Workshop* sobre o PSVA, em Estremoz.



3.4.4 – Tratamento e análise dos dados

A análise dos dados obtidos no inquérito por entrevista assume um carácter exploratório e será apoiada pela técnica de análise qualitativa de conteúdo. Realizou-se uma categorização emergente dos dados, dado que esta resultou de uma classificação análogica e progressiva dos dados (Bardin, 2011) e uma análise dedutiva de conteúdo (Kyngäs & Vanhanen, 1999; Elo & Kyngäs, 2008). Utilizou-se o *software* QSR Internacional - Tutorial NVivo - versão 12.

Já a análise dos dados obtidos no inquérito por questionário assume um carácter explicativo e será apoiada por técnicas de estatística descritiva e multivariada. Para identificação das perspetivas a considerar no BSC utilizou-se a AFCP, complementada com um conjunto de análises estatísticas subjacentes (Pestana & Gageiro, 2008; Pereira & Patrício, 2013). Para a organização e tratamento estatístico dos dados na análise quantitativa recorreu-se ao *software* SPSS - *Statistical Package or the Social Sciencs for Windows* – versão 24.0.

3.4.4.1 – Análise qualitativa de conteúdo

A análise de conteúdo, enquanto técnica de análise de dados tem conquistado interesse e importância nos estudos organizacionais (Neundorf, 2002; Dellagnelo & Silva, 2005; Denzin & Lincoln, 2000, 2006; Shah & Corley, 2006; Elo & Kyngäs, 2008; Mozzato & Grzybovski, 2011). Esta técnica exige tempo e paciência do investigador, intuição e criatividade sobretudo na definição de categorias de análise (Mozzato & Grzybovski, 2011). Exige, também, disciplina, perseverança e rigor do investigador (Freita *et al.*, 1997).

Entende-se por análise de conteúdo *"um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens"* (Bardin, 2011, p.447). Isto é, é uma técnica em que o investigador avalia de forma sistemática um corpo de um texto (ou material audiovisual), para descobrir e quantificar a ocorrência de palavras / frases / temas considerados ‘chave’ e



que possibilitem uma comparação posterior. Esta técnica propõe-se analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer inferências.

Enquanto método de investigação é um meio sistemático e objetivo de descrever e quantificar fenómenos (Krippendorff, 1980; Downe-Wamboldt, 1992; Sandelowski, 1995). Elo e Kyngäs (2008) referem ainda que a análise de conteúdo é um método que pode ser utilizado com dados qualitativos ou quantitativos, e que pode ser usado de uma forma indutiva ou dedutiva. Concluem que a análise de conteúdo indutiva pode ser utilizada nos casos em que não existem estudos anteriores que tratem do fenómeno ou quando esse fenómeno estiver fragmentado. Já a abordagem dedutiva da análise de conteúdo será útil se o objetivo geral é tratar uma teoria anterior em uma situação diferente ou comparar categorias em diferentes períodos de tempo.

O objetivo do estudo determina qual o método a utilizar na análise de conteúdo. Nos casos em que não existe conhecimento prévio suficiente sobre o fenómeno ou se esse conhecimento é fragmentado, recomenda-se a abordagem indutiva (Lauri & Kyngäs, 2005; Elo & Kyngäs, 2008) e as categorias são derivadas dos dados na análise de conteúdo indutivo. Já a análise dedutiva de conteúdo é utilizada quando a estrutura da análise é operacionalizada com base no conhecimento anterior e o objetivo do estudo é o teste da teoria (Kyngäs & Vanhanen, 1999; Elo & Kyngäs, 2008). Este tipo de análise (abordagem dedutiva) é baseada numa teoria ou modelo anterior e, portanto, passa do geral para o específico (Burns & Grove, 2005). As fases de preparação das duas abordagens são semelhantes. Após a fase da preparação dos dados e, segundo Kyngaës *et al.* (1999), a análise pode adotar uma abordagem indutiva ou dedutiva.

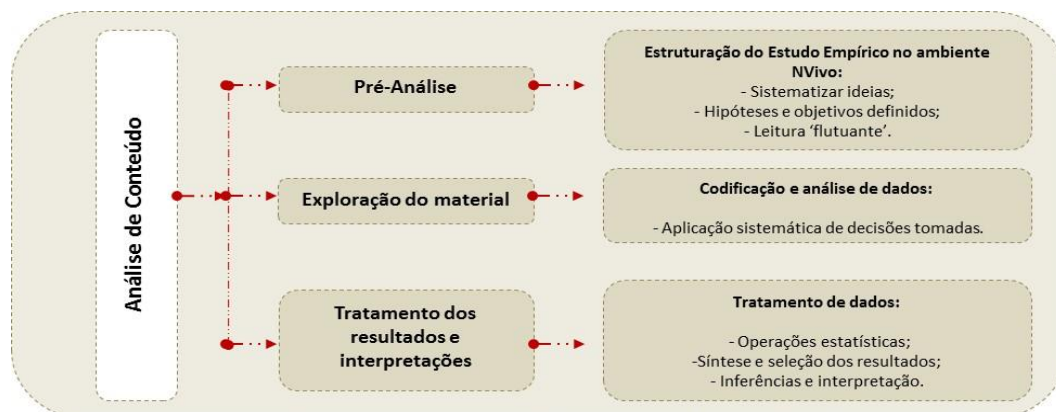
Face às questões-problema do presente Estudo e atendendo ao tipo de entrevista em apreço (entrevista individual semiestruturada) parece indicado utilizar-se a análise qualitativa e dedutiva de conteúdo para a organização e o tratamento de dados, uma vez que se pretende analisar a presença ou a ausência de uma ou de várias características do texto, tendo em vista a construção de um referencial-objeto de gestão estratégica para o SVRA utilizando a Metodologia BSC.

A análise de conteúdo efetuada na presente investigação tem sobretudo como referência as etapas da técnica proposta por Laurence Bardin (Bardin, 2011). Esta obra³⁷ descreve em detalhe o método da análise de conteúdo, e continua a ser utilizada como principal referência até aos dias de hoje (Mozzato & Grzybovski, 2011). É a obra mais citada em estudos qualitativos na área da Administração (Silva & Fossá, 2015), motivo pelo qual a utilizámos como referência no ramo qualitativo da investigação. Todavia, outros autores são referenciados ao longo do texto, a fim de tentar dar resposta aos objetivos do Estudo.

O planeamento de uma análise de conteúdo

Bardin (2011) refere que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases cronológicas: a pré-análise, a exploração do material e tratamento dos resultados, a inferência e interpretação (cf. Figura 3.5).

Figura 3.5 - Fases da análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Bardin, 2011, p.132.

A primeira fase, a pré-análise, pode ser identificada como uma fase de organização e de planeamento da análise de conteúdo a efetuar. O investigador deve estabelecer um esquema de trabalho que deve ser preciso, com procedimentos bem definidos, mas flexíveis. Normalmente, segundo Bardin (2011), esta fase pode subdividir-se em quatro etapas: leitura 'flutuante', que se caracteriza por o investigador ter um primeiro contato com os documentos a analisar; ter de proceder à escolha desses documentos, que consiste na demarcação do material que está a ser analisado; ter de formular as questões de investigação, as hipóteses de trabalho e os objetivos; e, ter de construir os indicadores que orientarão a interpretação e sistematização de ideias.

³⁷ - Inicialmente publicada em 1977, "*L'analyse de contenu*".



Assim, na primeira fase do processo, inicia-se o trabalho transcrevendo as entrevistas que que irão constituir a base do Estudo empírico (na parte qualitativa da investigação). Nesta fase é também necessário observar determinadas regras (Bardin, 2011), para garantir a validade e a fiabilidade dos resultados observados: a regra da exaustividade (deve-se esgotar a totalidade da comunicação, não omitir nada); da representatividade (a amostra deve ser representativa do universo / população); da homogeneidade (os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem obtidos por técnicas iguais e recolhidos por indivíduos semelhantes); da pertinência (os documentos precisam adaptar-se ao conteúdo e objetivo da investigação) e da exclusividade (um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria).

A segunda fase do processo consiste na exploração do material e é a mais demorada. O investigador deve codificar os dados e agrega-los em unidades. As etapas da codificação são as seguintes: a escolha das unidades de registo (segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visado a categorização e a contagem frequencial); a seleção de regras de contagem; e, a escolha das categorias, que consiste na classificação e agregação de rubricas ou classes de categorias que reúnem um grupo de elementos com características comuns. A codificação, a classificação e a categorização são fundamentais nesta fase (Bardin, 2011). Importa não esquecer que, com o processo de análise de dados, pretende-se "*extrair sentido dos dados de texto e imagem*" (Creswell, 2007, p.194).

Um conjunto de boas categorias deve cumprir com os seguintes requisitos (Bardin, 2011): de exclusão mútua (cada elemento não pode existir em mais de uma divisão); homogeneidade (deve existir um único princípio de classificação); de pertinência (a categoria deve estar adaptada ao material de análise escolhido); de objetividade e fidelidade (diferentes partes de uma mesma categoria devem ser codificados de forma idêntica); e de produtividade (o conjunto de categorias construídas deve ser produtivo e fornecer resultados úteis). Freitas *et al.* (1997) acrescentam que, para uma análise de conteúdo ter valor, existem determinados pré-requisitos que devem ser observados: a qualidade do material preparado pelo investigador *à priori*, a qualidade da exatidão da conversão do material em variáveis, a qualidade do esquema de análise ou das categorias, e, a qualidade da concordância entre a realidade a analisar e as categorias criadas.



Finalmente, a terceira fase do processo, que consiste no tratamento dos resultados: inferência e interpretação. O investigador deve confrontar e relacionar os resultados obtidos com a teoria utilizada, isto é, deve tornar os resultados significativos. Deve, também, discutir e compreender como os resultados alcançados se relacionam com o conhecimento acumulado em determinada investigação. É o momento das interpretações inferenciais, da intuição, da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2011).

Importa ainda sublinhar que outros autores, tais como, por exemplo, Triviños (1987) e Flick (2009), propõem fases semelhantes às de Bardin (2011) para a análise qualitativa de conteúdo, embora com pequenas alterações que não alteram o processo em si.

Importará ainda referir que os procedimentos e técnicas utilizados no tratamento dos dados foram os seguintes: distribuição de frequência de palavras e nuvem de palavras para as 50 palavras mais frequentes; *cluster* de palavras para as 25 palavras mais frequentes (mapa de *cluster*); *cluster* por similaridade de palavra, coeficiente de *Jaccard*; e, *cluster* por similaridade de codificação, coeficiente de *Jaccard* (conforme se detalha mais à frente, no ponto 6.2.4.4 do Capítulo 6, relativo à recolha e tratamento dos dados obtidos através do inquérito por entrevista).

3.4.4.2 – Estatística descritiva

A estatística descritiva resume informação numérica de uma forma estruturada com a finalidade de se obter uma imagem global das variáveis medidas numa amostra (Pestana & Gageiro, 2008). Assim, após a recolha de dados através do inquérito por questionário, estes foram exportados para uma folha de *excel*, e, depois de se ter procedido à definição das variáveis, os mesmos foram submetidos a tratamento estatístico com recurso ao *software* SPSS. Para caracterizar a amostra (102 respondentes ao inquérito por questionário), recorreu-se à estatística descritiva, às distribuições de frequências, medidas de localização (medidas de tendência central: média e moda) e medidas de dispersão (variância e desvio padrão). Os dados foram apresentados em tabelas e gráficos, compostos por distribuição de frequências, completados com a respetiva média, moda e desvio padrão. Em termos gráficos, utilizaram-se gráficos de barras e gráficos circulares.



3.4.4.3 – Análise fatorial de componentes principais

A análise fatorial (AF) é uma técnica de análise multivariada que pretende identificar um número relativamente pequeno de fatores comuns que podem ser utilizados para representar relações entre um grande número de variáveis inter-relacionadas (Pestana & Gageiro, 2008; Fávero *et al.*, 2009; Pereira & Patrício, 2013; Sarsted & Mooi, 2014). O objetivo é identificar a estrutura subjacente a um conjunto de variáveis em análise. Isto é, pretende-se representar ou descrever as variáveis iniciais a partir de um número menor de variáveis hipotéticas (os fatores) com a menor perda de informação possível (Pereira & Patrício, 2013). O modelo base de análise fatorial é apresentado da seguinte forma:

$$X_i = a_{i1} FC_1 + a_{i2} FC_2 + \dots + a_{im} FC_m + e_i \quad (i = 1, 2, \dots, p)$$

Onde,

- X_i - i ésima variável padronizada com média zero e desvio padrão igual a 1 (um).
- a_{ij} - coeficiente padronizado de regressão múltipla (carga fatorial).
- FC_m - Fatores comuns.
- e_i - fator único para a variável i .
- m - número de fatores comuns.

É uma técnica estatística que é utilizada para identificar fatores que podem ser utilizados para explicar relações entre um conjunto de variáveis. Cada variável do modelo de análise fatorial pode ser definida como uma combinação linear de fatores comuns capazes de explicar parte da variância de cada variável (Pestana & Gageiro, 2008).

A AFPCP é, assim, considerada um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si num outro conjunto de variáveis não correlacionadas (ortogonais), as chamadas componentes principais, que resultam de combinações lineares do conjunto inicial (Reis, 1997, p.261). Ou seja, pretende-se identificar novas variáveis não correlacionadas que agregam uma ou mais variáveis do conjunto inicial, sem perda significativa de informação. Na presente investigação, a aplicação da AFPCP teve como finalidade apoiar a identificação das perspetivas a considerar no BSC a construir para o SVRA. No final, e porque recorremos à análise fatorial, deseja-se que haja uma equivalência dos fatores às perspetivas a considerar no BSC a desenvolver para este Setor.

A técnica da AFPCP pode ser dividida nas seguintes etapas (Pestana & Gageiro, 2008):



1ª Etapa - Adequação da aplicação da análise fatorial

Aferir da aplicabilidade deste tipo de análise ao problema em estudo (designadamente através da questão 14 do questionário³⁸), para o que foram utilizados dois tipos de testes: (i) o teste de esfericidade de Bartlett e (ii) a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Sabendo que (i) - o teste de esfericidade de Bartlett é utilizado para avaliar a hipótese de que a matriz de correlações pode ser uma matriz identidade e o valor do seu determinante igual a um (H_0 : Não existe correlação entre as variáveis; contra a alternativa, H_1 : Existe correlação entre as variáveis). A utilização da análise fatorial é considerada inadequada se a matriz de correlações for uma matriz identidade, isto é, quando as variáveis não estão correlacionadas (Pestana & Gageiro, 2008; Fávero *et al.*, 2009). Assim, a hipótese nula é de que as variáveis não estão correlacionadas entre si.

(ii) - A estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) avalia a adequação da amostra quanto ao grau de correlações parciais entre as variáveis. Os valores variam entre zero e um. Os intervalos de análise dos valores de KMO são diversos (cf. Tabela 3.7). Admitem-se verificadas as suposições da AFPC quando as correlações parciais se aproximam de zero, refletidas em valores da KMO mais elevados.

Tabela 3.7 - Valores do KMO para a AFPC

KMO	Análise das componentes principais
0,9 - 1	Muito boa
0,8 - 0,9	Boa
0,7 - 0,8	Média
0,6 - 0,7	Razoável
0,5 - 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

Fonte: Pestana e Gageiro, 2008, p. 493; Pereira e Patrício, 2013.

2ª Etapa - Extração das componentes principais

A extração das componentes principais (a escolha do número de fatores) é feita de acordo com (i) os critérios de Kaiser, (ii) do *Scree Plot* e, ainda um terceiro critério, (iii) a extração de um número de componentes suficiente para explicar mais de 60% da variância inicial.

³⁸ - Que temas / áreas estratégicos devem ser avaliados no Setor Vitivinícola da Região do Alentejo?



Assim, (i) o Critério de Kaiser, considera que o número de fatores deve ser igual ao número de valores próprios maiores ou iguais que à média dos p valores próprios. Observe-se que esta média é igual a 1 quando é usada a matriz de correlações.

(ii) - O *Scree Plot* tem por base a interpretação de um gráfico no qual se representa a variância explicada por cada componente (com as componentes em ordenadas e a variância explicada em abcissas). Nestes gráficos temos uma linha poligonal que decresce rapidamente nos primeiros fatores. Estes assumem um papel de maior importância na análise fatorial, no sentido em que explicam a maior parte da variância total. Por este critério, o número ótimo de fatores é obtido quando a variação da explicação entre fatores consecutivos passa a ser pequena. Ou seja, devem-se extrair todas as componentes até ao ponto em que a curva que formam se torna quase paralela ao eixo das abcissas.

(iii) - Considerou-se ainda um terceiro critério, menos objetivo do que os anteriores, que aponta para a extração de um número de componentes suficiente para explicar mais de 60% da variância inicial. A este respeito Pereira e Patrício (2013) referem que se deve incluir as componentes suficientes para explicar 70% da variância. *"Existem divergências quanto ao valor limiar, mas não deverá ser inferior a 60%"* (Pereira & Patrício, 2013, p.107).

3ª Etapa - Rotação das componentes

A rotação das componentes tem como objetivo transformar os coeficientes das componentes principais retidos numa estrutura mais clara e mais simples de ser interpretada. Com a rotação *"mantém-se o objetivo de dividir o conjunto inicial de variáveis em subconjuntos com maior grau de independência possível"* (Pereira & Patrício, 2013, p.107). O objetivo da rotação *"é extremar os valores dos loadings de modo a que cada variável seja associada apenas a um fator"* (Pestana & Gageiro, 2008, p.504). Foi utilizada a rotação ortogonal Varimax, considerado o melhor método de rotação (Reis, 1997, p.276), o qual minimiza o número de variáveis com *loadings* em cada fator e simplifica a interpretação dos fatores.

4ª Etapa - Interpretação das componentes extraídas

A interpretação das componentes extraídas é a última fase do processo, sendo detalhada mais à frente no Capítulo 6 (remetendo-se para o Apêndice XVI a informação complementar relativa à AFPC realizada).



3.5 - Síntese conclusiva do capítulo 3

Ao longo deste capítulo foi definida a rota metodológica da presente investigação. Depois de definidas as questões-problema e os objetivos da investigação, foi explicitado o método utilizado, assim como as técnicas e os instrumentos de recolha e tratamento dos dados. Identificou-se ainda o universo de estudo e a seleção das amostras utilizadas.

Foi traçado o respetivo desenho da investigação, englobando várias etapas. A primeira centrou-se numa revisão de literatura sobre a metodologia BSC no sentido de se saber qual o seu 'estado da arte' (Capítulos 1 e 2). De seguida fez-se a contextualização do setor objeto de análise (setor vitivinícola), numa perspetiva regional, nacional e mundial (Capítulos 4 e 5). Em suma, o diagnóstico (abarcando os Capítulos 1 a 5) assentou na recolha, tratamento e análise de informação secundária, obtida com base em publicações científicas e institucionais, de base qualitativa e quantitativa.

A segunda etapa (Capítulo 6) do desenho de investigação, dá início ao Estudo empírico propriamente dito, recolhendo os pontos de vista e as estratégias dos principais *Stakeholders* do SVRA, no sentido de conseguirmos construir as quatro peças do referencial-objeto estratégico do SVRA e apoiar a construção do questionário a enviar aos AEs do Setor. Para isso foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas individuais e em profundidade a nove *Stakeholders* de elevada influência e interesse no SVRA (cf. guião em anexo, Apêndice VIII). Complementarmente, aplicou-se um questionário aos AEs com produtos vínicos certificados pela CVRA (cf. modelo de questionário em anexo, Apêndice XV), sobretudo com a finalidade de refinar a informação já recolhida, a proposição de valor para clientes e a visão do SVRA e, ainda, confirmar (ou não) os eixos de orientação e de ação, e os temas estratégicos considerados prioritários. Tudo para identificar as perspetivas BSC mais adequadas ao objeto de estudo, respetivos objetivos, indicadores e relações de causalidade, que irão permitir construir o mapa estratégico e o *scorecard*. O Estudo empírico termina com o tratamento (qualitativo e quantitativo) dos dados recolhidos e respetiva discussão de resultados, propondo o desenvolvimento de um determinado Mapa Estratégico e de um *Scorecard* para o SVRA - período 2021-2030 (cf. Capítulo 7).



Em síntese, a rota metodológica desenhada, encontra-se ancorada no método *'The exploratory sequential design'*. É uma abordagem multimétodo que articula análise qualitativa com análise quantitativa. Assim, metodologicamente, distinguem-se duas abordagens sequenciais, sendo:

- A pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, descritiva e exploratória quanto aos objetivos e aos procedimentos utilizados. Baseia-se no inquérito por entrevista como técnica de recolha de dados, sendo a entrevista (a 9 *Stakeholders*) individual semiestruturada e em profundidade, com pré-teste ao guião, realizada pelo próprio investigador *in loco*;
- A pesquisa quantitativa, de natureza aplicada, descritiva e explicativa quanto aos objetivos e aos procedimentos utilizados. Utiliza o inquérito por questionário como técnica de recolha de dados, sendo o questionário (a 102 AEs respondentes) estruturado e misto, validado por um conjunto de peritos (pré-teste) e remetido por via eletrónica.

Importará sublinhar que a estratégia de investigação adotada e as opções metodológicas que da mesma decorrem não estão, naturalmente, isentas de críticas e de limitações. Estamos, no entanto, convictos que as opções metodológicas seguidas se revelam adequadas ao cumprimento dos objetivos da investigação. Convicção essa que decorre do enquadramento teórico efetuado sobre a metodologia BSC e da contextualização do SV no contexto mundial, nacional e regional.

Por último, uma palavra para referir alguns aspetos que consideramos originais, em termos metodológicos, no presente Estudo: desde logo, a aplicação dos conceitos e dos desenvolvimentos relativos à metodologia BSC para construir um BSC para um setor de atividade económica (SV) de uma região (Alentejo); pela utilização da tipologia de métodos mistos, dado que a larga maioria dos estudos sobre a metodologia BSC tem optado por uma abordagem qualitativa ou quantitativa de investigação (Quesado *et al.*, 2020); o facto de inquirirmos toda a população-alvo no inquérito por questionário; e, ainda porque a AFCP foi utilizada para identificação das perspetivas a considerar no BSC, um procedimento inovador neste domínio.



Parte II

Contextualização do Setor Vitivinícola a nível mundial e nacional

Capítulo 4

Diagnóstico do Setor Vitivinícola de Portugal



4.1 - Introdução

O Setor Vitivinícola (SV) caracteriza-se por agrupar um conjunto alargado de atores ao longo de toda uma fileira, iniciando-se na cultura da vinha e estendendo-se para outras áreas, tais como a das adegas e do processamento, da promoção e da comercialização, e de todo um conjunto de fornecedores de matérias-primas, equipamentos e outros acessórios.

Numa segunda dimensão de intervenientes surge um outro anel de inter-relacionamento com o Setor, nomeadamente, universidades, centros de investigação, organismos reguladores, associações profissionais e entidades governamentais (BES, 2013).

Num terceiro anel de inter-relacionamento com o SV surge um conjunto de atividades oferecidas pelos próprios agentes do Setor ou por terceiros (BES, 2013), beneficiários indiretos da atividade vitivinícola (restauração, hotelaria, atividades de lazer, cultura, e atividades na natureza e no mundo rural, entre outras).

Os três anéis de atividades relacionadas com a vitivinicultura potenciam a importância estratégica da fileira do vinho em Portugal. País de grande diversidade de castas e de regiões vitícolas, que permitem produzir vinhos verdadeiramente únicos e distintos.

Neste quarto capítulo do trabalho, apresenta-se uma visão global do Setor no contexto mundial, europeu e nacional, dando relevo ao setor dos vinhos do Alentejo. Apresenta-se, também, uma análise SWOT do setor vitivinícola português.

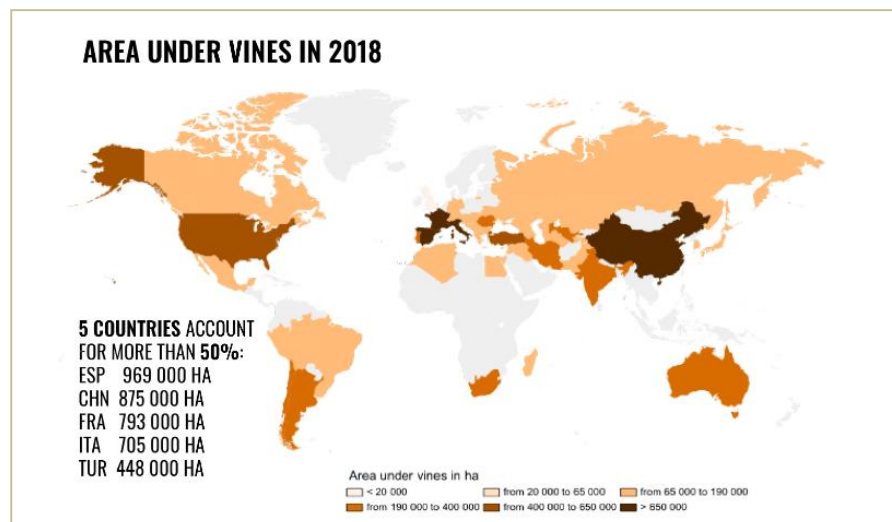
4.2 - Portugal no contexto mundial

A análise da conjuntura mundial e comunitária pretende oferecer uma perspetiva do SV à escala global e europeia, nas suas principais vertentes. As fontes principais de dados foram a *Organisation Internationale de la Vigne et du Vin* (OIV) e o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV).

4.2.1 - Potencial de produção vitícola

A planta da videira possui uma grande plasticidade genética e aptidão para diversos climas, distribui-se preferencialmente perto das latitudes com clima de características predominantemente mediterrâneas, com incidência na margem ocidental dos continentes, tanto a norte como a sul. A nível económico tem os seus limites definidos no hemisfério norte e no hemisfério sul pelos paralelos 30° a 50° (Gayon, 1991). No hemisfério norte, encontramos o maior peso da área de vinha, destacando-se a região da Europa, o Canadá, os Estados Unidos da América (EUA) e a China; no hemisfério sul, o destaque vai para a Argentina, o Brasil, a África do Sul e a Austrália, conforme se ilustra na Figura 4.1, o que nos permite concluir que a cultura da vinha expande-se por todos os continentes.

Figura 4.1 – Principais regiões mundiais produtoras de vinho



Fonte: OIV, 2019.

Portugal continental localiza-se entre os paralelos 37° e 42° N de latitude e apresenta uma significativa diversidade climática regional (Medeiros, 1987). Tem um clima de características mediterrâneas, que se caracteriza por um contraste entre um máximo pluviométrico na estação fria e uma quase nula precipitação no verão. As temperaturas na estação fria por norma não atingem valores negativos muito baixos e na estação quente não excedem os 35°. Características térmicas e hídricas ótimas para o desenvolvimento da videira.

A tabela seguinte apresenta a evolução das áreas de vinha em Portugal, na União Europeia (UE), em toda a Europa e também no Mundo.

Tabela 4.1 – Evolução da área de vinha no Mundo, na Europa e em Portugal

	Área em milhares de ha (mha)			
	Mundo	Continente Europeu	UE28	Portugal
2011	7.485	4.164	3.468	236
2012	7.487	4.093	3.419	233
2013	7.525	4.038	3.362	227
2014	7.557	4.005	3.343	224
2015	7.509	4.006	3.315	204
2016	7.464	4.007	3.317	195
2017 Provisório	7.425	4.001	3.312	194
2018 Previsão	7.449	nd	nd	192

Fonte: OIV, 2015, 2016, 2017, 2018.

A nível mundial constata-se a existência de uma superfície de vinha na ordem dos 7,5 milhões de hectares (Mha) que, oscilando de ano para ano, apresenta uma tendência ligeiramente decrescente a partir de 2014.

Na Europa, a superfície de vinha, sendo de cerca de 4 milhões de hectares, tem tendência também decrescente, mas com abrandamento nos últimos anos: entre 2008 e 2011 a área de vinha diminuiu, em média, 93 mil hectares (mha) por ano e entre 2012 e 2017 diminuiu, em média, 15 mha por ano. De salientar a tendência idêntica ao nível da UE, responsável atualmente por cerca de 3,3 milhões de hectares de vinha.

Em Portugal também se verifica uma diminuição da área de vinha: tendo passado de 236 mil hectares (mha), em 2011, para 192 mha, em 2018, representando atualmente cerca de 2,6% da superfície mundial e 5,9% da superfície da UE (cf. Tabelas 4.1 e 4.2). Por países europeus, a situação e evolução da vinha é relativamente heterogénea. A Tabela 4.2 permite constatar essa heterogeneidade e a posição relativa de cada país.

Como se pode constatar, Portugal assume o quarto lugar do *ranking* europeu dos países com maior área de vinha, logo a seguir aos três maiores produtores europeus, a Espanha, a França e a Itália (todos com tendência também decrescente, mas com especial relevo para Espanha, pois tanto a França como a Itália estabilizaram e até cresceram ligeiramente nos últimos anos).

Tabela 4.2 – Distribuição da área de vinha na Europa

Unidade: mha

	2011	2012	2013	2014	2015	2016 Prov.	2017 Prev.	Variação 15/14	Variação 16/15	Variação 17/16
Espanha	1.032	1.017	1.021	975	974	975	967	-1,00	1,0	-8,2
França	796	792	793	789	785	786	787	-4,00	1,0	0,90
Itália	720	713	705	690	682	690	695	-8,00	8,0	5,0
Portugal	236	233	229	224	204	195	195	-20,00	-9,0	-1,5
Roménia	191	192	192	192	191	191	191	-1,00	0,0	-0,1
Grécia	110	110	110	110	107	105	106	-3,00	-2,0	0,4
Alemanha	102	102	102	102	103	102	102	1,00	-1,0	-0,1
Hungria	65	52	56	62	68	68	68	6,00	0,0	0,0
Bulgária	75	67	65	63	64	64	64	1,00	0,0	0,0
Rússia	63	62	62	63	87	85	85	24,00	-2,0	0,0
Áustria	44	44	44	45	45	46	46	0,00	1,0	-0,5
Suíça	15	15	15	15	15	15	15	0,00	0,0	0,0
Outros países produtores de vinho da Europa	716	684	692	677	681	683	681	4,00	2,00	-2,1
UE28	3.468	3.419	3.410	3.343	3.315	3.317	3.312	-28,00	-2,00	-6,1
Total Europa	4.164	4.093	4.086	4.005	4.006	4.007	4.001	+1,00	1,00	-5,6

Fonte: OIV, 2015, 2016., 2017, 2018.

Fora da Europa salienta-se um aumento da área de vinha entre 2011 a 2015 e uma tendência decrescente a partir daí (cf. Tabela 4.3). De salientar o comportamento da China que tem aumentado continuamente a sua área de vinha, ao ponto de ocupar atualmente a segunda posição no Mundo. No que concerne aos designados “*cinco produtores do novo mundo do vinho*”, há a referir a tendência crescente da vinha nos Estados Unidos, com estabilização nos últimos anos (441 mha), a tendência ligeiramente decrescente na África do Sul, com estabilização também nos últimos anos (125 mha), e a estabilização da área da Argentina (223 mha), Chile (209 mha) e Austrália (145 mha).

Tabela 4.3 – Distribuição da área de vinha fora da Europa

Unidade: mha

	2011	2012	2013	2014	2015	2016 Prov.	2017 Prev.	Variação 17/16
China	633	707	757	813	847	864	870	5,9
Turquia	508	497	504	502	497	468	448	-19,7
Estados Unidos	413	412	422	450	446	441	441	0,3
Argentina	219	222	224	228	225	224	223	-1,2
Chile	206	206	208	213	214	209	209	0,0
Austrália	170	162	157	154	147	145	145	-0,6
África do Sul	133	135	133	132	130	129	125	-3,7
Brasil	90	91	90	87	86	86	86	-0,1
Nova Zelândia	37	38	38	38	39	39	40	0,8
Outros países da África	242	237	234	243	246	246	246	2,3
Outros países da América	87	89	93	87	90	93	95	0,0
Outros países da Ásia	584	597	592	623	626	634	634	0,0
Total fora da Europa	3.324	3.393	3.452	3.570	3.592	3.578	3.563	-16

Fonte: OIV, 2015, 2016, 2017, 2018.

Em suma, segundo os últimos dados disponíveis (OIV, 2019, 2019), pode-se concluir que Portugal é o quarto produtor europeu em superfície de vinha e o 9º mundial, com uma área total que parece querer estabilizar em 192 mha, com tendência ligeira a decrescer. A área total de vinha na Europa (e na UE) regista uma ligeira tendência decrescente, com estabilização nos últimos anos (4 Mha na Europa e 3,3 Mha na UE). No total do Mundo, depois de se constatar um crescimento contínuo de 2011 a 2014, a partir daí a área de vinha começou a decrescer (com exceção do último ano de registo – 2018, com 7,45 Mha). Quanto aos designados “*cinco países produtores do novo mundo do vinho*” (EUA, Argentina, Chile, Austrália e África do Sul), constata-se uma tendência à estabilização das suas áreas de vinha nos últimos anos.

4.2.2 - Produção e consumo mundial e europeu de vinho

A produção mundial de vinho, muito irregular ao longo dos anos, devido a alterações climáticas (entre outras razões), situa-se atualmente na ordem de 268,8 milhões de hectolitros (Mhl), (cf. Tabela 4.4). A Europa ocupa um lugar de destaque com mais de metade da produção mundial.

Na Europa, destacam-se 5 países produtores de vinho: a Itália com 50,9 Mhl no primeiro lugar europeu, a França com 45,6 mhl em segundo lugar, a Espanha em terceiro lugar com 43,4 mhl, a Alemanha em quarto lugar com 9 mhl e Portugal com 6 mhl em quinto lugar. Estes países, em conjunto, representam cerca de 58% da produção mundial de vinho.

Tabela 4.4 - Distribuição da produção mundial de vinho (2007/08 a 2016/17)

	Campanhas (em Mhl)									Variação Decénio
	2007/08	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	
Outros	37,1	41,7	33,4	38	46,5	38,6	36,2	33,8	35,8	-3%
Portugal	6,1	5,9	7,1	5,6	5,6	6,2	6,2	7	6,0	-2%
Alemanha	10,4	9,2	7	9,1	9,1	8,4	9,2	8,8	9,0	-13%
Argentina	15,0	12,1	16,3	15,5	15,5	15	15,2	13,4	9,4	-37%
Chile	8,2	10,1	8,8	10,5	10,5	12,8	10,5	12,9	10,1	23%
África do Sul	9,8	10	9,3	9,7	9,3	11	11,3	11,5	10,5	7%
China	12,0	12,8	13	13,2	13,2	11,8	11,2	11,2	11,4	-5%
Austrália	9,6	11,8	11,4	11,2	11,2	12,3	12	11,9	13,1	36%
EUA	19,9	22	20,9	19,1	19,2	23,5	22,3	22,1	23,6	19%
Espanha	42,1	39,2	40,7	37,2	33,4	52,5	44,1	42	43,4	3%
França	46,5	46,7	46,5	51,1	50,8	41,5	47,1	47,9	45,6	-2%
Itália	49,2	50,7	50,6	44,8	42,8	54	44,7	51,5	50,9	3%
Total Mundo	265,9	272,2	265	265	267	287,6	270	274	268,8	1%

Fonte: IVV, 2015, 2016, 2017, 2018.

Fora da Europa, há a destacar os EUA com 23,6 Mhl na quarta posição e a Austrália com 13,1 Mhl em quinto lugar do *ranking* mundial dos maiores países produtores de vinho. Neste *ranking* será de salientar ainda o sétimo lugar da África do Sul (10,5 Mhl), o oitavo lugar do Chile (10,1 Mhl) e o nono lugar da Argentina (9,4 Mhl). De registar que a China, com 11,4 Mhl, surge no sexto lugar da lista.

Portugal com os seus 6 Mhl é o quinto maior produtor de vinho europeu e o décimo primeiro do mundo.

Quanto ao consumo mundial de vinho, conforme se pode constatar pela Tabela 4.5, situando-se em torno de 243 Mhl, não sofreu grandes oscilações entre 2011 e 2017. No entanto, há que referir que o consumo de vinho, tal como o consumo da generalidade dos outros produtos, foi também afetado pela crise económica e financeira iniciada em 2008,



o que de alguma forma contribuiu para que o consumo ainda não tenha atingido valores já verificados anteriormente: em 2007 foi de 250 Mhl.

Por países, tendencialmente, segundo dados OIV (2015, 2016, 2017, 2018), verifica-se uma diminuição ou estagnação do consumo nos tradicionais países consumidores (embora nos últimos anos tenham estabilizado, a Itália, a França e a Espanha perderam quota de mercado, de cinco, três e dois pontos percentuais, respetivamente, no período de 2000 a 2014), compensada pelo aumento do seu consumo nos países do norte da Europa e, principalmente, fora da Europa. Com efeito, os mercados de consumo com maior crescimento foram os países da América do Norte e da Ásia: os EUA aumentaram a sua quota de mercado em quatro pontos percentuais e a China em dois pontos percentuais, no período de 2000 a 2014; regista-se ainda um aumento da quota de mercado de consumo na Rússia de dois pontos.

Uma análise mais detalhada dos dados da Tabela 4.5 permite-nos constatar que os EUA consolidaram, em 2017, a sua posição de maior consumidor mundial de vinho, com 32,6 Mhl, e que o seu consumo tem aumentado paulatinamente desde 2000: passou de 21,2 Mhl no ano de 2000 para 32,6 Mhl no ano de 2017, ou seja, um aumento de cerca de 54%.

Tabela 4.5 – Consumo mundial de vinho³⁹

	Ano – Unidade: Mhl							Variação 2017/2016		World Share (%)	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016 Prov.	2017 Prev.	Em volume	Em %	2016	2017
Estados Unidos	28,3	29,2	30,8	30,6	30,9	31,7	32,6	0,9	2,9	13,1	13,41
França	28,3	28,0	27,8	27,5	27,3	27,1	27,0	-0,1	-0,4	11,20	11,11
Itália	23,1	22,6	20,8	19,5	21,4	22,4	22,6	0,2	0,9	9,26	9,30
Alemanha	19,7	20,3	20,4	20,3	19,6	20,1	20,2	0,1	0,3	8,31	8,31
China	16,3	17,1	16,5	15,5	16,2	17,3	17,9	0,6	3,5	7,15	7,28
Reino Unido	12,9	12,8	12,7	12,6	12,7	12,9	12,7	-0,2	-1,4	5,33	5,23
Espanha	10,0	9,9	9,8	9,9	10,0	9,9	10,3	0,3	3,1	4,10	4,24
Argentina	9,8	10,1	10,4	9,9	10,3	9,4	8,9	-0,5	-5,2	3,88	3,66
Rússia	12,2	11,3	10,4	9,6	9,2	9,1	8,9	-0,2	-2,5	3,76	3,67
Austrália	5,3	5,4	5,4	5,4	5,5	5,5	5,8	0,3	4,9	2,27	2,39
Canadá	n.d.	4,9	4,9	4,7	4,9	5,0	4,9	-0,1	-1,7	2,07	2,02
Portugal	4,7	5,0	4,2	4,3	4,8	4,6	4,5	-0,1	-2,0	1,86	1,85
África do Sul	3,5	3,6	3,7	4,0	4,3	4,4	4,5	0,1	2,4	1,81	1,85
Roménia	4,1	4,3	4,6	4,7	4,0	3,8	4,1	0,3	8,5	1,57	1,69
Japão	n.d.	3,1	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5	0,0	0,0	1,45	1,44
Holanda	3,4	3,5	3,3	3,4	3,5	3,4	3,5	0,1	2,2	1,40	1,44
Brasil	n.d.	3,2	3,5	3,2	3,3	3,1	3,3	0,2	6,0	1,28	1,36
Bélgica	n.d.	2,9	2,9	2,7	3,0	3,3	3,0	0,0	0,0	1,36	1,23
Suíça	n.d.	2,7	2,7	2,8	2,9	2,8	2,8	0,0	0,0	1,16	1,15
Áustria	2,6	2,5	2,8	3,0	2,4	2,4	2,5	0,1	4,4	0,01	0,01
Suécia	2,3	2,3	2,4	2,3	2,4	2,4	2,4	0,0	-0,3	0,01	0,01
Hungria	2,1	2,0	2,0	2,3	2,2	2,3	2,4	0,1	4,5	0,01	0,01
Grécia	2,9	3,1	3,0	2,6	2,4	2,3	2,3	0,0	1,4	0,01	0,009
Chile	n.d.	3,2	2,9	3,0	2,6	2,4	2,2	-0,2	-9,6	0,01	0,009
Sérvia	n.d.	2,3	2,3	2,4	2,4	2,8	2,2	-0,6	-21,3	0,01	0,009
República Checa	n.d.	n.d.	1,6	1,6	1,9	1,9	1,8	-0,1	-5,5	0,008	0,007
Dinamarca	1,9	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,5	0,0	-2,4	0,007	0,006
Polónia	n.d.	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	0,1	7,3	0,005	0,005
Croácia	n.d.	1,4	1,4	1,2	1,1	1,2	1,1	-0,1	-8,9	0,005	0,005
Resto do Mundo	49,5	49,1	-	-	-	-	-	-	-		
Mundo	242,8	243,6	243	240	241	242	243	1,7	0,7		

Fonte: OIV, 2015, 2016, 2017, 2018.

A seguir aos EUA surgem a França (2º consumidor mundial, com 27 Mhl em 2017), a Itália (3º, com 22,6 Mhl) e a Alemanha (4º, com 20,2 Mhl)), as duas primeiras com consumos ligeiramente decrescentes e a terceira com consumo estabilizado.

³⁹ - Países cujo consumo de vinho é superior a 1Mhl.



Portugal apresenta-se como o 12º consumidor mundial de vinho, oscilando o seu consumo entre 4,2 Mhl em 2013 e 4,5 Mhl em 2017, havendo dados mais recentes (OIV, 2019, 2019) que apontam para 5,5 Mhl de consumo em 2018. Portanto, uma tendência visivelmente crescente.

Uma referência para a China que, em crescendo, vê o seu consumo de vinho chegar aos 17,9 Mhl, em 2017, afirmando-se como o 5º consumidor mundial.

No que concerne aos designados “*países produtores do novo mundo do vinho*” para além do já referido EUA, há a assinalar a Argentina como 8º consumidor mundial, com tendência ligeiramente decrescente (9,8 Mhl em 2011 e 8,9 Mhl em 2017). Também a Austrália (10º consumidor do mundo), cujo consumo de vinho parece ter estabilizado entre 5,5 Mhl e 5,8 Mhl (de 2011 para 2017). A África do Sul (13º consumidor mundial), com tendência crescente (3,5 Mhl em 2011 e 4,5 Mhl em 2017). E, finalmente, o Chile (24º), a decrescer (3,2 Mhl em 2011 e 2,2 Mhl em 2017).

Em suma, poder-se-á afirmar que na UE, tendencialmente e nos últimos anos, os grandes produtores e consumidores de vinho registam uma diminuição de consumos de vinho por habitante, e que os países não produtores e com consumos baixos registam uma evolução positiva no seu consumo.

Globalmente, o consumo de vinho estabilizou nos 243 Mhl, embora seja de registar, segundo dados OIV (2019), um ligeiro crescimento nos anos mais recentes (246 Mhl em 2018). Os EUA são o maior consumidor de vinho à escala mundial e Portugal o 12º.

4.2.3 – Comércio internacional

O mercado global, considerado como a soma das exportações de vinho de todos os países, é caracterizado nos anos de 2014 a 2018, quanto ao volume e quanto ao valor, conforme sintetiza a Tabela 4.6. Esta, retratando a evolução do comércio internacional de vinho, faz evidenciar os seus traços principais, primeiro em termos globais e depois com maior detalhe, por países. Assim, de entre os traços globais, evidenciamos a tendência crescente do comércio internacional de vinho, seja em volume, seja em valor. Com efeito, o total das exportações em volume em 2018 foi de 108 Mhl (um aumento de 5,5% face a 2014)

e em valor de 31,3 biliões de euros (um aumento de 22,3% face a 2014). Este crescimento, muito maior em valor do que em volume, sugere a existência de uma evolução positiva do produto em termos de ganhos de valor acrescentado à exportação (vinho de melhor qualidade, engarrafado e, portanto, com melhor preço de venda).

Tabela 4.6 – Comércio internacional 2014-2018: volume e valor das exportações

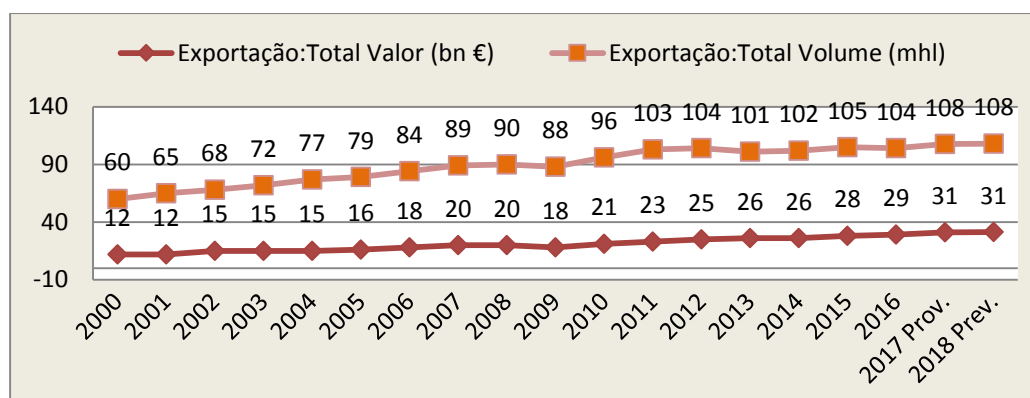
Ano de referência		Em volume	Em valor
Total do Mundo	2014	102,4 Mhl (milhões hl)	25,6 bn € (biliões euros)
	2015	105,3 Mhl	28,4 bn €
	2016	104,4 Mhl	29,0 bn €
	2017	107,6 Mhl	31,0 bn €
	2018	108,0 Mhl	31,3 bn €
Variação	2014	+ 2,5 % em relação a 2013 (101,3 Mhl em 2013).	Ligeira diminuição de 0,008% face a 2013 (25,6 bn € em 2014). Esta diminuição dilui-se entre os principais países exportadores.
	2015	+ 1,8 % em relação a 2014.	Um aumento de 10,94 % face a 2014.
	2016	- 0,9 % em relação a 2015.	Um aumento de 2,11 % face a 2015.
	2017	+ 3,07 % em relação a 2016.	Um aumento de 4,83 % face a 2016.
	2018	+ 0,0037 % em relação a 2017.	Um aumento de 0,0097 % face a 2017.
Aumento das exportações	2014	Destaca-se a vizinha Espanha: +22% no volume face ao ano de 2013. Primeiro país exportador mundial, com uma quota de mercado de 21,8%.	Não obstante o aumento das exportações em volume verificado em Espanha, o total das exportações em valor diminuiu 5% entre 2013 e 2014.
	2015	Espanha: em 2015 continua a ser o país maior exportador com 24,7 Mhl e quota de mercado de 23%. Aumentos relevantes das exportações em volume na Nova Zelândia, Chile, Espanha e Austrália face a 2014.	A França foi o maior país exportador de vinho em valor em 2015, com 8,255 bn €, representando uma quota de mercado de 29%. As exportações aumentaram em todos os principais países exportadores de vinho, exceto na Alemanha, país que regista uma diminuição em valor de 16 milhões de euros.
	2016	Espanha diminuiu o seu volume em 0,3 Mhl face a 2015, mantendo a sua posição de maior exportador (com uma quota de mercado global superior a 22%). A França aumentou o volume de vinho exportado em 0,5% face a 2015. Verificaram-se aumentos das exportações na Nova Zelândia, Chile, Itália e África do Sul face a 2015.	Globalmente, regista-se um aumento de cerca de 2% face a 2015. A África do Sul, a Alemanha e Portugal diminuíram o valor das exportações face a 2015. Os restantes principais países exportadores de vinho aumentaram o valor das suas exportações. A França consolida a posição cimeira de país com maior valor de vinho exportado em 2016, com 8,263 bn €.
	2017	Espanha mantém a sua posição no ranking de países exportadores de vinho, com 23 Mhl, ocupando a Itália a segunda posição, com 21,5 Mhl. As exportações da Nova Zelândia, Chile, Itália e África do Sul aumentaram em mais de 3% face ao ano de 2016.	Os EUA e a Argentina diminuíram o valor das exportações face a 2016. Já Portugal aumenta em 57 milhões de euros o valor das exportações face a 2016. A França foi o maior exportador mundial de vinho, com 9,083 bn €.
	2018	Consolida-se a posição de Espanha como maior país exportador de vinho (21 Mhl), ocupando a Itália a segunda posição (19,7 Mhl) e a França a terceira posição (14,1 Mhl). O volume de vinho exportado da Espanha, Itália, França, Chile e África do Sul diminuíram de 2017 para 2018. Portugal manteve em 2018 o volume de vinho exportado (3 Mhl).	A França (9,336 bn €) e a Itália (6,148 bn €) continuam a dominar as exportações, com 19,6% e 9,3%. A baixa produção verificada no ano de 2017 teve um impacto positivo sobre os preços médios de exportação no ano de 2018, sobretudo nos países europeus.
Redução das exportações	2014	Destacam-se os seguintes países, face ao ano de 2013: Argentina (-15,7%), Chile (-9,0%), África do Sul (-8,8%), Portugal (-6,7%) e Alemanha (-3,6%).	As variações mais significativas foram: Estados Unidos (-6%), Austrália (-5,6%), África do Sul (-5%), Espanha (-5%), Alemanha (-4,7%), Argentina (-4,1%).
	2015	Redução significativa das exportações na África do Sul (-12,39%) e na Alemanha (-6,81%), e com alguma dimensão na França (-2,69%), na Itália (-	Não diminuíram em valor nos principais países exportadores do continente europeu.

		2,63%). Em Portugal regista-se uma pequena redução (-1,89%).	
	2016	Regista-se uma redução das exportações em Espanha e na Argentina	A África do Sul, a Alemanha e Portugal diminuíram o valor das exportações face a 2015.
	2017	Regista-se uma diminuição acentuada das exportações em volume na Argentina, EUA e Espanha face a 2016.	Regista-se um aumento acentuado do valor das exportações na Austrália, na França, na Itália, em Portugal e na Nova Zelândia face a 2016.
	2018	Regista-se uma diminuição do volume de vinho exportado nos três principais países exportadores da Europa: Espanha (-8,8%), Itália (-8,2%) e França (-5,2%). Fora da Europa, a África do Sul (-6,3%) e o Chile (-5,0%) também registaram uma diminuição nas exportações. Portugal manteve o volume de vinho exportado.	Fora da Europa, o valor das exportações diminuiu no Chile, nos EUA, na Argentina e na Nova Zelândia. Na Europa verifica-se um aumento do valor do preço médio das exportações.
Exportação engarrafada	2014	A Espanha domina, representando 54 Mhl, registando-se um crescimento das exportações a granel.	Representam 71% no ano de 2014, uma ligeira diminuição face ao de 2013 (-0,6%).
	2015	Continua a dominar com 54% ⇒56,3 Mhl em volume.	Representam 72% no ano de 2015, um aumento de 1% face ao ano de 2015.
	2016	Ligeira tendência decrescente em termos de volume entre 2015 e 2016.	Aumento em termos de valor entre 2015 e 2016 (+ 2,2%)
	2017	Regista-se um aumento de 54% para 57% de vendas de vinho engarrafado entre 2016 e 2017. Os vinhos espumantes voltaram a registar o maior crescimento em volume (+ 11,2% face a 2016). O volume de exportação de vinhos a granel diminuiu significativamente de 2016 para 2017.	Em 2017, o vinho engarrafado representou 72% do valor total do vinho exportado em 2017. Os vinhos espumantes voltaram a registar o maior crescimento em valor (+ 8,9% face a 2016).
	2018	Estima-se uma diminuição de 57% para 53% de vendas de vinho engarrafado entre 2017 e 2018. Os vinhos espumantes voltaram a registar um crescimento em volume e em valor de 2017 para 2018. O volume de exportação de vinhos a granel diminuiu de 2017 para 2018, representando todavia 34% dos volumes transacionados em 2018. Já o vinho transacionado em BiB (recipientes com mais de 2L e menos de 10L) representou 4% dos volumes transacionados.	O volume de vinho transacionado a granel (>10L) aumentou de 2017 para 2018, + 3,8%. Os vinhos a granel representavam 8% do valor total das exportações de vinho, apesar de representarem 34% do volume do mercado mundial em 2018. No BiB, a Alemanha, a África do Sul e Portugal foram os países maiores exportadores. Estas representam 2% do valor total de exportações de vinho em 2018

Fonte: OIV, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019; IVV, 2016, 2017, 2018.

Em complemento e para uma série temporal mais alargada (2000 a 2018), o gráfico 4.1 permite comprovar o crescimento sustentado do comércio internacional do vinho, tanto em volume (Mhl) como em valor (bn €), e também o facto do crescimento em valor (158%) ser muito superior ao crescimento em volume (80%). Atualmente, segundo dados OIV (2018, 2019, 2019), o comércio internacional de vinho (exportações) representa cerca de 40% da produção mundial de vinho. Assinale-se, também, as únicas interrupções da tendência de crescimento no mercado global em valor nos anos de 2009 e 2014 (esta muito ligeira), consequência da então crise económica mundial.

Gráfico 4.1 – Evolução do comércio internacional: exportações



Fonte: OIV, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2019.

A análise por país (cf. Tabela seguinte - período 2013/2018), permite concluir que Espanha, Itália e França são os países que dominam o comércio mundial do vinho, tanto em volume como em valor.

Tabela 4.7 – Principais países exportadores de vinho

	Volume (Mhl) (milhões hl)						Valor (bn €) (bilhão de euros)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Espanha	18,5	22,6	24	24,4	23,0	21,0	2,597	2,468	2,641	2,649	2,861	2,916
Itália	20,3	20,5	20	20,6	21,5	19,7	5,007	5,078	5,363	5,582	5,953	6,148
França	14,5	14,4	14	14,4	14,9	14,1	7,828	7,730	8,244	8,263	9,083	9,336
Chile	8,8	8	8,8	9,1	9,8	9,3	1,409	1,388	1,650	1,668	1,773	1,680
Austrália	7,1	7,3	7,4	7,5	7,8	8,6	1,337	1,262	1,459	1,543	1,773	1,829
África do Sul	5,3	4,8	4,2	4,3	4,5	4,2	0,625	0,594	0,629	0,602	0,632	0,663
Alemanha	4	3,9	3,6	3,8	3,8	3,8	1,016	0,968	0,953	0,936	1,006	1,032
Estados Unidos	4,1	4,1	4,2	3,8	3,5	3,5	1,174	1,103	1,395	1,415	1,307	1,226
Portugal	3,1	2,9	2,8	2,8	3,0	3,0	0,720	0,730	0,738	0,723	0,780	0,804
Argentina	3,1	2,6	2,7	2,6	2,2	2,8	0,658	0,631	0,737	0,739	0,713	0,674
Nova Zelândia	1,8	1,9	2,1	2,1	2,6	2,6	0,773	0,845	0,963	1,017	1,060	1,011

Fonte: OIV, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2019.

De referir que (cf. dados da Tabela 4.7) o conjunto de países designados de novos produtores (EUA, Chile, Austrália, África do Sul e Argentina) representam hoje cerca de 31% das exportações em volume e 22% em valor. Os países tradicionalmente produtores (Espanha, Itália, França e Alemanha), mantêm-se maioritários nos mercados externos: 67% das exportações em volume e 74% em valor.

Portugal, por sua vez, segundo a mesma fonte estatística, mantém-se (2013 a 2018) como 9º exportador mundial, tanto em volume (3 Mhl em 2018), como em valor (804 M€), representando estas exportações uma quota de mercado mundial de 3,2% e 2,4%, respetivamente, em volume e em valor. De referir que as exportações portuguesas, entre 2013 e 2019, aumentaram cerca de 12% em valor, tendo a quantidade exportada diminuído (cerca de 3%).

Quanto às importações, a tabela seguinte apresenta o *top ten* mundial. Este grupo de países representa, segundo dados OIV (2019, 2019), cerca de 70% das importações mundiais de vinho, em volume, e cerca de 80% em valor.

Tabela 4.8 – Principais países importadores de vinho

	Volume (Mhl) (milhões hl)						Valor (bn €) (bilhão de euros)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Alemanha	15,2	15,2	15,1	15,2	15,2	14,5	2,589	2,505	2,466	2,51	2,570	2,619
Reino Unido	11,8	13,4	13,6	13,5	13,3	13,2	3,622	3,595	3,915	3,499	3,468	3,510
Estados Unidos	11	10,7	11,0	11,1	12,1	11,5	3,947	4,032	4,855	5,009	5,232	5,245
China	4,5	4,6	5,6	6,4	7,5	6,9	1,171	1,145	1,84	2,143	2,465	2,415
França	5,3	6,5	7,8	7,6	7,3	6,2	0,650	0,620	0,669	0,741	0,753	0,861
Rússia	4,9	4,7	4,0	4,0	4,5	4,1	0,912	0,865	0,625	0,662	1,668	1,226
Canadá	3,7	3,8	4,1	4,2	4,2	4,2	1,523	1,465	1,618	1,604	1,147	1,693
Holanda	3,7	3,6	3,5	4,0	4,4	4,2	0,882	0,901	0,867	0,980	1,307	1,162
Bélgica	3,2	3,1	3,2	3,1	3,1	3,0	0,979	0,984	0,930	0,902	0,950	0,975
Japão	2,6	2,7	2,8	2,7	2,8	2,6	1,155	1,209	1,319	1,343	1,410	1,419

Fonte: OIV, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2019.

Como se pode constatar, tanto em volume como em valor, os três principais países importadores mundiais são a Alemanha, o Reino Unido e os Estados Unidos. Estes valem, em conjunto, mais de metade das importações do *top ten* mundial (em 2018, cerca de 58% em volume e de 54% em valor). No entanto, há que referir que a Alemanha e os Estados Unidos, trocam de posições entre si quando se passa do volume para o valor importado: se em volume é a Alemanha que lidera (14,5 Mhl), em valor passa para a 3ª posição, passando a liderar os Estados Unidos (5,245 bn €).

Uma referência para a evolução das importações por parte da China: de 6ª posição em volume e 5ª posição em valor, em 2013, chega à 4ª posição, em 2018, tanto em volume como em valor. Também a crescer significativamente estão o Canadá e o Japão, tanto em volume como em valor.



4.3 - Caracterização do Setor Vitivinícola em Portugal

4.3.1 - Importância económica da atividade

O número de empresas com atividade no Setor do Vinho (1.346 em 2017) tem vindo a crescer, assim como o número de pessoas ao seu serviço, que passou de 9.183 para 9.929 trabalhadores, de 2014 para 2017 (BdP, 2016, 2017; DBK, 2019).

O Setor do Vinho (SV) é um dos mais importantes do complexo agroalimentar do país. Sendo a viticultura uma atividade agrícola tradicional em Portugal, ela tem uma relevante importância económica e social, contribuindo decisivamente para o valor final da produção agrícola e exportações. Portugal e ilhas têm 14 Regiões Vitivinícolas (12 no continente e 2 nas ilhas) e 47 Sub-Regiões.

A cultura da vinha continua a ser a mais disseminada, marcando presença em mais de metade das explorações agrícolas em Portugal (INE, 2011), ocupando uma área, em decréscimo (236 mha em 2011), de cerca de 192 mha em 2018 (OIV, 2019, 2019), apenas inferior à área ocupada pelo olival. Segundo a mesma fonte estatística, Portugal com os seus 192 mha, representa 4,8% da vinha europeia e 2,6% da vinha mundial, ocupando o 4º lugar do *ranking* europeu e o 9º lugar do *ranking* mundial dos países com maior área de vinha. A sua produção de vinho (6,1 Mhl), representa cerca de 2% da produção mundial (292 mhl).

Em relação às exportações, Portugal (2018) ocupa o 5º lugar do *ranking* europeu e o 9º do Mundo, com cerca de 3 Mhl exportados (2,8% das exportações mundiais). Em valor, ocupa o 4º lugar europeu e o 9º mundial, com exportações de vinho no valor de 804 milhões de euros, ou seja, 2,6% do valor das exportações de vinho no mundo (OIV, 2019, 2019). Entre 2000 e 2018, as exportações portuguesas de vinho aumentaram cerca de 59% em quantidade e 71% em valor, o que significa que exportamos mais e melhor (OIV, 2019, 2019). Por sua vez, Portugal importou cerca de 2 Mhl de vinho, valorizados em 134 milhões de euros, o que só por si confirma a importância económica do vinho para Portugal, uma vez que é dos poucos setores do complexo agroalimentar com uma balança comercial positiva.

4.3.2 – Heterogeneidade do potencial vitivinícola atual, estrutura fundiária e diversidade da produção de vinho

A área de vinha plantada em Portugal está distribuída regionalmente de forma muito heterogénea, conforme se pode constatar na tabela seguinte:

Tabela 4.9 - Inventário das superfícies vitícolas em Portugal, por região

	Área (ha) em 31.07.2017					
	VQPRD			Sem DOP/IGP	Total da área (ha)	
	DOP	IGP	% (DOP+IGP)		Área	%
Minho	16.373	1.025	16,51	3.909	21.307	11,12
Trás-os-Montes	409	379	0,75	13.722	14.510	7,57
Douro	38.881	124	38,02	3.018	42.023	21,93
Beira Atlântico	2.067	201	2,15	12.866	15.134	7,9
Terras da Beira	1.551	829	2,26	13.140	15.520	8,11
Terras de Cister	494	692	1,13	975	2.161	1,13
Terras do Dão	4.522	254	4,53	10.061	14.837	7,74
Lisboa	1.041	7.255	7,87	10.345	18.641	9,73
Tejo	1.280	2.199	3,30	8.742	12.221	6,38
Península de Setúbal	2.820	2.383	4,94	2.010	7.213	3,76
Alentejo	13.818	5.755	18,58	4.306	23.879	12,46
Algarve	41	297	0,32	1.096	1.434	0,75
Sub total Continente	83.297	21.393	99,36	84.191	188.881	98,56
Açores	265	114	0,36	1.321	1.700	0,89
Madeira	299	0,5	0,28	753	1.052	0,55
Sub total Regiões Autónomas	564	114,5	0,64	2.074	2.752	1,44
Total	83.861	21.507,5	100	86.265	191.633	100

Fonte: IVV, 2018.

A vinha potencialmente destinada à produção de Vinhos de Qualidade Produzidos em Regiões Determinadas⁴⁰ (VQPRD) está mais concentrada nas regiões do Douro (38%),

⁴⁰ - Nomenclatura comunitária adotada em Portugal após a adesão à UE em 1986. Esta designação engloba todos os vinhos classificados como Denominação de Origem Controlada (DOC) e Indicação Geográfica Protegida (IG ou IGP).

DOP – Denominação de Origem Protegida: nome de uma região, de um local determinado ou de uma denominação tradicional, que serve para designar um produto vinícola originário de uvas provenientes dessa região ou desse local determinado, e cuja qualidade ou características se devem essencial ou exclusivamente ao meio geográfico, incluindo os fatores naturais e humanos, e cuja produção, transformação e elaboração ocorrem na área geográfica delimitada (INE, 2011). Por vezes, existem algumas restrições ao nível dos métodos de produção e de processamento do vinho aplicadas pelas Comissões Vitícolas Regionais, relativas ao tipo de castas, níveis de produção de uva e outros fatores. Estes vinhos podem ser rotulados como DOC (IVV, 2016).

IG ou IGP – Indicação Geográfica Protegida: nome do país, de uma região, de um local determinado ou de uma denominação tradicional, que serve para designar um produto vinícola originário de uvas daí provenientes em pelo menos 85%, no caso de região ou de local determinado, cuja reputação, determinada qualidade ou outra característica podem ser atribuídas a essa região geográfica, e cuja vinificação ocorra no interior daquela área ou região geográfica delimitada (INE, 2011). Estes vinhos podem ser rotulados como 'Vinho Regional' (IVV, 2016).

Os restantes vinhos (não classificados como DOC ou IGP) são designados de 'Vinho' (IVV, 2016). Estes vinhos também devem respeitar os normativos nacionais e comunitários em vigor.



Alentejo (19%) e Minho (17%). Já quanto à vinha não certificada e, portanto, destinada à produção de outros vinhos, ela predomina nas regiões das Beiras (40%), Trás-os-Montes (16%), Lisboa (12%) e Terras do Dão (12%).

De referir que as vinhas certificadas, produtoras de vinho DOP e/ou IGP, têm vindo a aumentar a sua área, apesar da área total de vinha em Portugal ter vindo a diminuir.

A dimensão média das explorações agrícolas em Portugal é muito semelhante à média das explorações da UE28, ou seja, 13,8 ha (GPP, 2016), sendo que cerca de 46% das explorações têm menos de 2 ha de Superfície Agrícola Utilizada (SAU), (INE, 2014).

No que concerne à cultura da vinha, podemos afirmar que, segundo dados do INE, cerca de 11% das explorações agrícolas possuem vinha. A dimensão média da vinha por exploração é pequena mas tem vindo a aumentar, sendo a região do Alentejo aquela que registou o maior aumento, reforçando a sua posição de região com maior dimensão média de vinha por exploração: mais de seis vezes superior à média nacional (1,1 ha), ou seja, 6,8 ha de vinha por exploração.

Convém, no entanto, referir que a pequena dimensão da propriedade fundiária das explorações vitícolas acompanhada do elevado número de parcelas (herdada de gerações anteriores e com nível de fragmentação mais elevado no norte do país), continua a ser fator limitativo à rentabilização destas explorações (Monitor Group, 2003), dificultando por um lado a modernização nas vinhas (plantação de novas vinhas, aquisição ou aluguer de equipamentos para a mecanização, contratação de recursos humanos qualificados para tratar e colher as uvas) e, por outro, fazendo com que Portugal perca terreno em relação à maioria dos produtores do Novo e Velho Mundo, no que respeita aos níveis de qualidade e de capacidade de produção de uva. A estas barreiras à modernização das vinhas há que acrescentar ainda a topografia irregular das explorações, a combinação de culturas e as plantações não lineares, que também dificultam a mecanização.

Ainda assim, se analisarmos (tabela seguinte) a produção declarada em Portugal nas últimas dez campanhas, por categoria de vinho, constatamos uma quantidade anual de produção oscilante, mas que privilegia a vertente qualidade.

Tabela 4.10 - Produção de vinho declarada por categoria em Portugal

Categoria de Vinho	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15		2015/16		2016/17		2017/18	
	mhl	mhl	mhl	mhl	mhl	mhl	mhl	%	Mhl	%	mhl	%	mhl	%
Apto a Vinho com DOP	2.013	2.132	2.465	2.130	2.046	2.277	2.193	35	2.791	40	2.385	40	2.720	40
Apto a Vinho Licoroso com DOP	964	886	868	681	759	765	820	13	867	12	890	15	918	14
Apto a Vinho com IGP	1.297	1.261	1.693	1.292	1.475	1.686	1.764	28	1.880	26	1.626	27	1.897	28
Apto a Vinho com Ind.Ano/Casta	--	4	26	28	27	44	48	1	37	1	62	1	70	1
Vinho	1.415	1.611	2.095	1.492	2.021	1.458	1.381	22	1.473	21	1.059	18	1.132	17
Total	5.689	5.894	7.148	5.622	6.327	6.231	6.206	100	7.048	100	6.022	100	6.737	100

Fonte: GPP, 2007; IVV, 2016, 2018.

Com efeito, consubstanciando uma média de produção de 6,29 Mhl, a última década caracteriza-se por uma evolução da produção declarada por categoria de vinho que permite concluir por uma alteração significativa: a qualidade do vinho, apto a certificação, tem aumentado em Portugal. A esta tendência não será certamente alheia a melhoria das condições de produção e uma maior exigência de qualidade por parte do consumidor.

Esta preferência pela qualidade reconhecida está disseminada por todas as regiões vitivinícolas, como pode ser observado pelos dados da tabela seguinte:

Tabela 4.11 - Produção declarada por região em volume na campanha 2017/2018

Unidade: hl

Região Vitivinícola	Apto a Vinho com DOP	Apto a Vinho Lic. com DOP	Apto a Vinho com IGP	Apto a Vinho com Ind. Ano/Casta	Vinho	Total
Minho	918.328	0	34.644	471	13.624	967.067
Trás-os-Montes	14.082	0	6.218	4.214	60.916	85.430
Douro e Porto	515.417	852.081	1.584	15	69.777	1.448.874
Beira Atlântico	111.388	727	37.232	16.766	94.555	260.668
Terras do Dão	254.789	0	11.956	7.215	38.502	312.462
Terras da Beira	40.433	0	21.213	11.636	117.112	190.394
Terras de Cister	24.628	0	3.100	0	26.325	54.052
Tejo	82.069	527	227.687	7.332	330.825	648.441
Lisboa	58.557	458	876.849	7.099	282.877	1.225.840
Península de Setúbal	186.995	23.759	237.307	3.444	73.544	525.049
Alentejo	510.213	435	413.733	12.116	18.414	954.910
Algarve	478	0	14.227	127	945	15.777
Sub total Continente	2.717.378	877.988	1.895.750	70.435	1.127.415	6.688.965
Madeira	1.676	40.272	26	0	800	42.773
Açores	789	28	867	0	3.349	5.034
Sub total Regiões Autónomas	2.465	40.300	893	0	4.149	47.807
Total	2.719.843	918.288	1.896.643	70.435	1.131.564	6.736.772
	40,37%	13,63%	28,15%	1,45%	16,40%	

Fonte: IVV, 2018.

Com efeito, constata-se uma clara opção generalizada pela produção de vinhos DOC (54%) e IGP (28%), com exceção da Região Autónoma dos Açores.

4.3.3 – Agentes económicos do setor vitivinícola, estrutura empresarial e sua dinâmica

As regras de inscrição dos agentes económicos (AEs) do setor vitivinícola que exerçam, ou venham a exercer, atividade no SVP encontram-se plasmadas em diversos textos legais⁴¹. O número de AEs ativos por atividade económica e por Região Vitivinícola constam da tabela seguinte.

Tabela 4.12 - Número de inscrições ativas por atividade económica e por Região Vitivinícola

Atividade	Minho	Trás-os-Montes	Douro	Terras de Cister	Beira Atlântico	Terras da Beira	Terras do Dão	Lisboa	Tejo	Península de Setúbal	Alentejo	Algarve	Açores	Total
Armazenista	867	80	600	16	333	61	179	507	184	171	388	117	4	3.507
Destilador	242	53	38	19	133	47	124	79	37	17	16	3	2	810
Engarrafador	613	90	826	20	205	68	179	353	188	146	440	58	4	3.190
Engarrafador sem Estabelecimento	2	-	1	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	6
Exportador / Importador	648	83	816	14	192	48	215	483	161	135	408	101	2	3.306
Exportador/ Importador sem Estabelecimento	113	17	11	2	25	8	13	169	16	26	17	15	1	433
Fabricante de vinagre de vinho	11	2	8	-	5	-	4	4	7	-	2	-	-	43
Negociante sem Estabelecimento	196	23	23	3	43	10	25	253	26	45	27	20	1	695
Preparador	160	14	54	6	102	15	33	38	32	21	40	7	2	524
Produtor	600	70	524	6	108	42	99	381	229	113	323	37	1	2.533
Vitivinicultor	1.835	48	260	11	441	60	106	847	745	39	79	24	1	4.496
Vitivinicultor-Engarrafador	938	65	404	20	134	64	127	186	133	84	127	23	1	2.306
Total	6.225	545	3.565	117	1.721	423	1.104	3.300	1.759	797	1.869	405	19	21.306

Fonte: IVV, 2018. Dados em 29 de março de 2018.

⁴¹ - Dos quais, destacamos o Decreto-Lei n.º 178/99, de 21 de maio, a Portaria n.º 8/2000, de 7 de janeiro, o Decreto-Lei n.º 169/2012, de 1 de agosto e a Portaria n.º 302/2013, de 16 de outubro.



A produção de vinho no que ao número de produtores (produtor, vitivinicultor e vitivinicultor-engarrafador) diz respeito distribui-se por todo o país, com predominância no norte do Tejo, com maior relevo a norte do Mondego e nos distritos do centro e litoral.

O tecido produtivo vitícola do setor está envelhecido, predominando em todas as regiões viticultores individuais com mais de cinquenta anos (INE, 2014). Em Portugal 50% dos produtores que gerem as suas explorações têm idade igual ou superior a 65 anos (Eurostat, dados de 2013; INE, 2014). O nível geral de instrução da maioria dos agricultores é baixo, sendo que um quarto não tem qualquer tipo de instrução e mais de metade não vai para além do ensino básico (INE, 2014).

A análise da natureza jurídica das explorações com vinha permite afirmar que a grande maioria da área desta cultura é explorada por produtores singulares. É no Alentejo e Península de Setúbal que o peso das sociedades é mais significativo. Quanto à principal origem dos rendimentos do seu agregado familiar, verifica-se que no Continente, cerca de 41% da área está a ser explorada por produtores que vivem exclusiva ou principalmente da atividade da exploração agrícola, e 46% por produtores cujo agregado depende em primeiro lugar de outras fontes de rendimento.

Há também que referir que nos últimos anos verifica-se uma maior presença de AEs com vocação empresarial no SV, substituindo paulatinamente agricultura tradicional e familiar de pequena dimensão. No Alentejo esta alteração estrutural verifica-se através da ligação da grande propriedade à cultura da vinha. Consta-se também um alargamento da área de atuação de muitas empresas ligadas à indústria e distribuição vinícola (armazenistas, engarrafadores e distribuidores), uma vez que estas têm procurado alargar a sua cadeia de valor, penetrando na área da produção, e deste modo passando a ser consideradas agricultores vitivinicultores.

Quanto às grandes cadeias de distribuição, é importante salientar que estas passaram a ser o canal de distribuição preferido pelos consumidores portugueses (Monitor Group, 2003, 2003). Para além destas cadeias fazerem descer a margem de distribuição, restringem racionalizando os vinhos que são divulgados nos seus catálogos, fazendo com que apenas os grandes produtores de vinho sejam incluídos nos catálogos dos fornecedores dos supermercados e hipermercados. Esta questão torna-se mais premente ao nível dos



mercados de exportação, pois apenas aqueles com capacidade para produzir anualmente um elevado volume de vinho terão a capacidade de se tornarem fornecedores de vinho fiáveis nestes canais de distribuição. Generalizando, podemos afirmar que o poder negocial dos clientes intermediários (grandes superfícies, distribuidores/engarrafadores, países importadores) tem aumentado, sobretudo devido ao poder da grande distribuição no setor agroalimentar (Alberto & Ferreira, 2007), elo final da cadeia de valor deste produto para a maioria dos consumidores finais.

Embora o ‘mundo académico’ não seja considerado ‘agente económico’ é relevante referir a necessidade de desenvolvimento de iniciativas de financiamento de projetos de investigação sobre questões que sejam de interesse comum: questões críticas para o Setor do Vinho e necessidade de aumentar a investigação nesta área. Desta forma justificava-se a existência de uma cultura de colaboração mais forte entre este Setor e as instituições de investigação (Monitor Group, 2003).

No Setor do Vinho a estrutura empresarial é variada, coexistindo empresas de raiz familiar, PME’s, por vezes apenas de base territorial, com grupos económicos de dimensão internacional. Em Portugal o setor cooperativo tem relevância, pelo peso do número de produtores abrangidos pela sua atividade de concentração (representa cerca de 40% da produção nacional e cerca de 40.000 viticultores) e comercialização da produção⁴² (IVV, 2015). Na campanha 2017-2018, por exemplo, a atividade cooperativa na região do Alentejo reuniu uma quota conjunta de produção de vinhos DOP e IGP a rondar 34% e 38%, respetivamente, e de cerca de 47% para os vinhos sem DOP/IGP (DBK, 2019).

Todavia, a base da estrutura empresarial da vitivinicultura portuguesa é constituída por microempresas e PMEs (Sousa, 2000; Monitor Group, 2003, 2003; Augusto Mateus & Associados, 2004; Ribeiro, 2004; Valente, 2004; CINCORK, 2007; GPP, 2013; BdP, 2017; Marques, 2017; DBK, 2019). A distribuição geográfica das empresas com atividade no setor do vinho permite concluir que existe uma concentração na zona Norte (42%), seguindo-se a zona Centro (33,3%) e a região do Alentejo (13%). Como já referido, os AEs de pequena dimensão predominam no setor do vinho, sendo 7 o número médio de

⁴² - O setor cooperativo, segundo dados IVV (2015a), é constituído por cerca de oito dezenas de cooperativas que representam quase 40% do vinho produzido e comercializado em Portugal.



empregados por empresa (DBK, 2019). A área de vinha encontra-se maioritariamente em explorações especializadas na produção de vinho (62%), predominando a área das explorações de muito pequena e pequena dimensão económica (58%), (GPP, 2013).

Ao nível da produção de vinho podemos encontrar quatro categorias principais de empresas a operar em Portugal: as quintas de pequena ou média dimensão (produzem uvas e vinho no mesmo local); os grupos económicos de dimensão internacional; as empresas engarrafadoras (produzem os seus vinhos a partir de uma combinação de uvas colhidas nas suas próprias vinhas com uvas provenientes de vinhas de terceiros e com a compra de vinho a granel); as cooperativas (são propriedade conjunta dos seus associados produtores de uva e produzem vinho a partir da sua produção própria complementada com uvas e vinhos fornecidos por terceiros). Refira-se, neste ponto, a necessidade de aumentar a dimensão das empresas vitivinícolas e melhorar o relacionamento entre cooperativas e empresas engarrafadoras, criando também desta forma algumas alianças que possibilitem aumentar a massa crítica de Portugal no mercado internacional de vinho.

Nos últimos anos tem surgido um conjunto de empresas sem tradição neste setor, que têm apostado no produto vinho, em muitos casos como produto 'âncora' associado a outros produtos ou serviços, como seja o turismo, o enoturismo (rotas vitícolas e a sua associação a outras externalidades do meio rural: produtos de qualidade, caça, observação da natureza), o património local (gastronómico, cultural e paisagístico), entre outros. Portugal com as suas vantagens naturais, no que respeita a paisagens atraentes e clima temperado, pode explorar melhor a ligação entre o setor do vinho e o setor do turismo, com o intuito de melhorar a imagem do vinho português junto de turistas e de clientes alvo nos países de origem. A coordenação estreita entre estes dois setores poderá libertar o potencial de valor associado aos mesmos.

4.3.4 – Dinâmica exportadora

O grau de fragmentação da produção e do mercado de exportações português é um dos pontos fracos do Setor. A ausência de um esforço concertado por parte dos AEs do Setor tem como consequência a falta de massa crítica de Portugal nos mercados de exportação, fazendo com que os vinhos portugueses raramente sejam armazenados ou vendidos numa secção específica em supermercados, em cadeias especializadas ou em restaurantes



(Monitor Group, 2003). Existem poucas ‘marcas-líder’ capazes de conquistar mercados de exportação de excelência e os exportadores não conseguem defender a categoria de país, ficando os vinhos portugueses perdidos na categoria ‘Resto do Mundo’. Por todos estes motivos, Portugal deverá ponderar e avaliar canais de distribuição diferentes (cadeias de lojas gastronómicas e especializadas, por exemplo, que poderão proporcionar um preço mais elevado e consumidores mais adequados).

Uma outra questão a resolver é o facto de tradicionalmente Portugal exportar para países de rendimentos inferiores comparativamente com outros países de maiores rendimentos, tais como os EUA ou o Reino Unido. O vinho português é também muito escoado através das exportações para países de emigrantes portugueses, nas velhas colónias portuguesas (Brasil, Angola e outros). Há, no entanto, a considerar que a exportação para estes mercados (ex-colónias e comunidades de emigrantes) tende a diminuir a prazo, em consequência da diminuição da emigração portuguesa (Portugal passou em poucos anos de um país exportador de mão de obra para um país importador de mão de obra) ou da naturalização destas comunidades (assiste-se a uma diminuição do afeto a Portugal e estas comunidades passam a ser um alvo fácil para outros países exportadores de vinho). Os enólogos portugueses continuam a explorar o ‘Mercado da Saudade’, o que se efetivamente tem possibilitado um aumento das exportações em volume, não os obrigou a melhorar os seus atributos de qualidade para melhor competirem no mercado global.

No entanto, há mudanças positivas a registar. Uma delas respeita à Marca País ‘*Wines of Portugal, a world of difference*’⁴³, com a sua estratégia 2019-2023 a centrar-se nos seguintes mercados: mercados de maior valor acrescentado, mercados emergentes de elevado potencial de crescimento, e mercados de referência e não saturados. Essa estratégia centra-se em vinte e quatro mercados internacionais, com o intuito de apostar na diversificação de mercados, garantindo investimentos mínimos (Monteiro, 2015, 2018; ViniPortugal, 2018).

Outra questão a considerar em termos de mercados externos é a existência de novas bebidas preferidas pelos consumidores mais jovens e também de campanhas

⁴³ - As origens mais remotas da criação da Marca ‘Vinhos de Portugal / *Wines of Portugal*’ encontram-se no Estudo de Porter, em que uma das recomendações consistia no desenvolvimento de uma IG, Indicação Geográfica ‘*Portugal*’. Não sendo tal possível atento a regulamentação comunitária, a alternativa foi a construção da ‘marca país’, na “*qual assentasse uma estratégia coletiva e consistente de afirmação de Portugal enquanto produtor de vinhos de classe internacional*” (Monteiro, 2017, p.31).



antialcoolismo agressivas. Ou seja, a ameaça de produtos substitutos é muito relevante (cerveja) e os vinhos estrangeiros constituem, efetivamente, uma grande ameaça competitiva nos mercados externos (Alberto & Ferreira, 2007).

Em suma, perante este contexto, Portugal deve aumentar as suas exportações de vinho para assegurar o crescimento do setor (pois a grande maioria dos vinhos portugueses são consumidos no mercado local, ficando o setor muito exposto às variações do mesmo), pelo que novas abordagens direcionadas à exportação devem ser adotadas.

4.3.5 - Promoção

A área da promoção, *marketing* e comunicação é uma das áreas determinantes para o sucesso de qualquer estratégia de crescimento. Em Portugal são vários os agentes e entidades envolvidos, com níveis de atuação distintos (empresarial / privado, público, em parceria; local, regional, internacional; de marca, de denominação), fazendo com que qualquer intervenção pública deva ser articulada tendo em vista a maximização de sinergias no cumprimento de objetivos e metas traçadas para o SV. Sendo um ponto fraco do Setor, pode ser encarado, no entanto, como uma oportunidade de crescimento para as empresas que consigam compreender o consumidor nos mercados-alvo de exportação, bem como criar iniciativas de definição de marca, conceção de embalagem e campanha de comunicação com o objetivo de atrair consumidores específicos de vinho de valor elevado (Monitor Group, 2003). Há que promover o país enquanto país produtor de vinho de qualidade, promover as regiões de denominação de origem e, numa terceira fase, promover as marcas dos produtores. Há que investir e desenvolver a forma de embalar e apresentar os produtos víquicos de forma adequada aos mercados-alvo. A comunicação junto dos potenciais clientes (incluindo consumidores finais) deve ser clara e simples.

Para a promoção da imagem genérica do vinho português é cobrada a todos os profissionais do setor uma taxa de promoção, que constitui receita do IVV e que, em percentagem a fixar pela tutela (Ministério da Agricultura), é transferida para as associações com atribuições de promoção genérica do vinho português. A função de promoção do vinho português tem sido desempenhada pela ViniPortugal. As Comissões



Vitivinícolas Regionais, a quem compete a promoção dos vinhos da respetiva região, afetam também parte das suas receitas para a promoção dos seus vinhos. Globalmente, a apresentação do vinho português tem de continuar a melhorar com o objetivo de dar a conhecer os vinhos únicos produzidos em Portugal a segmentos rentáveis de consumidores.

Outra questão a ter em conta é a relativa reduzida dimensão do tecido empresarial português em número de empresas com capacidade para assegurar e gerir vários mercados de destino diferentes (Monitor Group, 2003, 2003; INE, 2006, 2013; GPP, 2007, 2013; Alberto & Ferreira, 2007; Correia, 2015), fazendo com que haja a necessidade imperativa de promover iniciativas de cooperação empresarial para ganhar dimensão (GPP, 2007).

A associação entre a oferta turística nacional e os vinhos em particular, nomeadamente os de maior notoriedade, é outra das potencialidades a desenvolver. Há, ainda, que ter em conta a tendência para o aumento gradual do preço dos vinhos, o que a prazo irá fazer com que exista uma concorrência direta mais forte com os vinhos estrangeiros (IVDP, 2017; Turismo de Portugal, 2017; ViniPortugal, 2018).

Finalmente, outro aspeto a melhorar prende-se com a enorme fragmentação de zonas demarcadas. Em Portugal o vinho é produzido por todo o país, em 47 sub-regiões inseridas em 14 regiões vitivinícolas⁴⁴ de produção de vinho (IVV, 2018). E podemos encontrar três níveis de classificação para o vinho: vinho de mesa (produzido sem qualquer referência a uma região demarcada específica), também designado só de 'vinho'; vinho regional, existindo 14 zonas demarcadas; e, vinho VQPRD, também designado por DOC (os de maior qualidade e com normas muito rigorosas de produção) ou IGP (produzido em regiões específicas). Face à dimensão do país, Portugal possui um sistema de divisão de zonas demarcadas (regiões e sub-regiões) muitíssimo fragmentado (Monitor Group, 2003).

⁴⁴ - Regiões vitivinícolas: Vinho Verde, Trás-os-Montes, Douro e Porto, Távora - Varosa, Bairrada, Beira Interior, Dão e Lafões, Lisboa, Tejo, Setúbal e Palmela, Alentejo, Algarve, Madeira e Madeirense e, Biscoitos, Graciosa e Pico.



4.3.6 - Análise SWOT do Setor Vitivinícola de Portugal

A análise SWOT⁴⁵, enquanto ferramenta de análise e monitorização do ambiente interno e externo, relaciona as Forças (*strengths*) e as Fraquezas (*weaknesses*) de uma organização, com as Oportunidades (*opportunities*) e as Ameaças (*threats*) da envolvente onde a mesma se insere. Esta abordagem tem em conta que a organização se insere num contexto, é influenciada e influencia a sua envolvente, deve adotar uma postura proativa no sentido de transformar as fraquezas em forças para a organização, potenciando desta forma o seu êxito, bem como transformar as ameaças em oportunidades, tirando partido destas para seu benefício. Esta ferramenta também pode ser utilizada quando se pretende analisar o potencial estratégico de um setor, como é o caso da presente investigação, procurando-se entender quais os aspetos positivos que o tornam competitivo, bem como os fatores que o podem fragilizar, resultando em sugestões alternativas para a formulação da sua estratégia. É, ainda, importante, identificar-se as oportunidades que poderão surgir num ambiente macro, assim como as ameaças a que o setor poderá estar sujeito.

A nossa análise aos mercados nacional e internacional do vinho, os estudos efetuados pela Monitor Group (2003, 2003) e pelo GPP (2007, 2013), a consulta de diversos estudos de cariz científico e artigos publicados (Sousa, 2000; UTL, 2002; Monitor Group, 2003, 2003; Ribeiro, 2004; Valente, 2004; Alberto & Ferreira, 2007; CINCORK, 2007; GPP, 2007, 2012, 2013, 2014, 2016; Cardeira, 2009; Ramalho & Sousa, 2009; Sequeira & Diniz, 2011; Agro.Ges, 2012, 2013; Inhan *et al.*, 2012; Vivas, 2012; Vivas & Sousa, 2012; BES, 2013; Carreira & Diz, 2013; Pimenta, 2013; Clementino, 2014; Douro Alliance, 2015; Falcão, 2015; Monteiro, 2015, 2016, 2018; AICEP, 2016, 2017; Marques, 2017) e ainda a consulta aos anuários do IVV de 2015 a 2017 (IVV, 2015, 2016, 2017, 2018) e ao seu Plano de Atividades de 2019 (IVV, 2019), permitiram construir a seguinte análise SWOT do Setor Vitivinícola de Portugal (cf. Tabela 4.13).

⁴⁵ - A Matriz SWOT relaciona *Strengths* (Forças ou pontos fortes), *Weaknesses* (Fraquezas ou pontos fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), (Ansoff, 1965). Nesta análise são relacionados "os pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças do meio envolvente" (Freire, 1997, p.144), com a finalidade de desenhar linhas estratégicas alternativas para fazer face às oportunidades e ameaças detetadas e elencadas. Devido à incorporação do fator temporal, esta análise evoluiu para uma nova análise SWOT, que "enquadra os pontos fortes e fracos da empresa nas oportunidades do meio envolvente no tempo" (Freire, 1997, p.144).

Tabela 4.13 - Análise SWOT do Setor Vitivinícola de Portugal

Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> • História, experiência e elevado <i>know-how técnico</i>; • Fatores naturais: castas (diversidade), clima, solos; • Enoturismo com infraestruturas já existentes; • Produção de qualidade, designadamente vinhos VQPRD (DOC + IGP) e Vinhos Regionais; • Setor organizado (a nível regional pelas CRV's); • Melhoria gradual e significativa do potencial vitícola (conversão e reconversão de vinhas); • Região do Douro (Alto Douro Vinhateiro) e Paisagem da Vinha da Ilha do Pico (Açores), classificadas pela UNESCO como Património da Humanidade; • Diversidade da oferta de produtos; • Possibilidade de utilizar a marca chapéu “<i>Vinhos de Portugal</i>”; • Modernização e apetrechamento tecnológico das unidades transformadoras.
Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Elevado número de organismos estatais com atribuições e competências relacionadas com o Setor do vinho; • Deficientes estratégias empresariais concertadas para abordagem dos mercados externos; • Necessidade de compreender melhor os consumidores nos mercados-alvo de exportação; • Estrutura fundiária atomizada e envelhecida (incluindo os vinhedos), o que acentua o problema de escala; • Recursos humanos com formação insuficiente, incluindo na base do setor (agricultores viticultores); • Limitação do aumento da área total de vinha em Portugal; • Regulamentação protecionista por algumas CVRs à transferência de direitos de replantação e à irrigação de vinhas; • Dependência das exportações para os seguintes mercados principais (França, Reino Unido, Angola, EUA e Brasil); • Reduzida interação entre o Setor e a(s) Universidade(s); • Insuficiente conhecimento sobre os efeitos das alterações climáticas no Setor; • Conhecimento insuficiente nas áreas de <i>marketing</i>, comunicação especializada e técnicas de venda (incluindo <i>on-line</i>); • Inovação incipiente por parte das adegas portuguesas; • Falta de visibilidade dos Vinhos Portugueses no mercado internacional (imagem ‘<i>Vinhos de Portugal</i>’ pouco visível).
Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Política comunitária de proteção das designações de origem. • Aceitação generalizada da marca ‘<i>Wines of Portugal</i>’; • Continuidade dos Programas de Apoio 2013-2018 e 2019-2023; • Melhoria do cadastro vitícola; • Novas políticas de apoio ao investimento orientadas para a competitividade e sustentabilidade das empresas; • Melhores condições para a articulação entre os diferentes <i>players</i> (para uma abordagem concentrada à exportação); • Fidelização de novas franjas de consumidores para vinhos de qualidade; • Aumento do consumo de vinhos de qualidade / aumento do consumo <i>per capita</i>; • Ambiente institucional mais aberto a simplificação de processos; • Conservação da riqueza genética da <i>vitis</i>; • Ambiente mais propício à inovação de produto e de processos (novas tecnologias associadas à produção da uva e vinho); • Ambiente incentivador à coordenação de esforços tendo em vista melhorias de I&D no setor vitivinícola; • Desenvolvimento do turismo em Portugal; • Promoção de iniciativas de cooperação internacional para ganhar dimensão; • Reforçar o <i>cross-selling vinho-turismo-gastronomia-cultura</i> (incluindo a área da saúde); • Ambiente mais propício à cooperação dos intervenientes para estratégias comuns de maior competitividade; • Ambiente mais propício à promoção, <i>marketing</i> e comunicação especializada no setor dos vinhos; • Cooperação entre empresas da mesma DOC facilitando a capacidade de ação das mesmas (para os mercados externos); • Envolvente mais desperta para o reforço da componente social e ambiental, determinante em muitas zonas rurais; • Envolvente mais propiciadora da utilização de canais de comunicação <i>on-line</i>.
Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Contexto de crise pandémica e económica do país (e internacional); • Aumento dos custos de produção do vinho; • Deficiente cooperação entre serviços públicos e <i>players</i> do Setor; • Entrada de novos produtores com vantagens comparativas e novas marcas; • Pressão de produtos substitutos: cerveja, bebidas não alcoólicas; • Campanhas anti álcool agressivas e legislação limitadora do consumo de bebidas alcoólicas e condução; • Efeitos do Brexit sobre a competitividade dos vinhos portugueses no mercado britânico; • Acesso à água / escassez de água em algumas regiões vitivinícolas; • Produção condicionada às alterações e às condições climáticas (por exemplo, anos agrícolas cada vez mais quentes); • Forte concorrência de países da Europa e do ‘Novo Mundo’ (com estratégias comerciais bem definidas); • Excesso de regulamentação restritiva imposta pelas CVRs e que não é periodicamente atualizada, a par de alterações das preferências dos consumidores, o que pode fazer com que os produtores fiquem divididos entre obter a classificação DOC e produzir um vinho que os consumidores queiram beber.

Fonte: Elaboração própria a partir de Sousa, 2000; UTL, 2002; Monitor Group, 2003, 2003; Ribeiro, 2004; Valente, 2004; Alberto e Ferreira, 2007; CINCORK, 2007; GPP, 2007, 2012; 2013, 2014, 2016; Carreira, 2009; Ramalho e Sousa, 2009; Sequeira e Diniz, 2011; Agro.Ges, 2012, 2013; Inhan *et al.*, 2012; Vivas, 2012; Vivas e Sousa, 2012; BES, 2013; Carreira e Diz., 2013; Pimenta, 2013; Clementino, 2014; Douro Alliance, 2015; Falcão, 2015; IVV, 2015, 2016, 2016, 2017, 2018, 2019; Monteiro, 2015, 2016, 2018; AICEP, 2016, 2017; Marques, 2017.



4.4 - Caracterização do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo

O Alentejo é a mais extensa das regiões portuguesas (34% do território nacional) e com cerca de 757 mil habitantes é uma região de baixa densidade populacional (24 hab./ Km²). Terra de planícies, com olivais, sobreiros e vinhas é hoje, inequivocamente, uma das mais prestigiadas e apreciadas regiões vinícolas do 'Velho Mundo', tendo-se afirmado nos últimos anos como um importante território na produção de vinhos tintos.

Os valores relativos à insolação são muito elevados, particularmente no trimestre que antecede as vindimas, contribuindo para uma boa maturação das uvas e qualidade dos vinhos. São de facto condições marcadamente favoráveis à síntese e acumulação dos açúcares e à concentração de matérias corantes na película dos bagos. A insolação anual é de aproximadamente 3.000 horas (CVRA/RVA, 2013).

4.4.1 - A denominação de origem controlada e o vinho regional alentejano

Na Região Vitivinícola do Alentejo existem oito sub-regiões com direito a denominação de origem controlada (DOC): Borba, Évora, Granja-Amareleja, Moura, Portalegre, Redondo, Reguengos e Vidigueira (cf. Apêndice XVII). A área total de vinha aprovada para DOC Alentejo (2019) é de 15.988 ha e o rendimento máximo autorizado por hectare é de 8.500 Kgs para vinho tinto e 10.000 kgs para vinho branco (CVRA, 2019).

No que concerne a categoria de Vinho Regional Alentejano (VRA), os três distritos do Alentejo em conjunto (Beja, Évora e Portalegre) constituem as suas fronteiras naturais. Estando fora das oito sub-regiões DOC, a produção do VRA é mais versátil e inovadora ao nível de castas e enologia, sendo os vinhos identificados com a indicação geográfica (IG) “Alentejano”.

O Vinho Regional Alentejano, por estar sujeito a regras mais liberais, concede maior autonomia na escolha de castas, com a presença de algumas variedades não tradicionais em comunhão com castas tradicionais alentejanas. A área aprovada para Vinho Regional Alentejano (2019) é de 6.001 hectares e o rendimento máximo autorizado por hectare é de 15.000 Kgs para vinho tinto e vinho branco (CVRA, 2019).

4.4.2 - Área de vinha, produção de vinho e sua comercialização

A Região do Alentejo representa cerca de 12% da área total de vinha de Portugal, ocupando a segunda posição, logo atrás do Douro (22%). A superfície de vinha no Alentejo é da ordem dos 22 mil hectares, um aumento de cerca de 11 mil hectares relativamente a 1989 (cf. tabela seguinte).

Tabela 4.14 - Área de vinha plantada na Região Vitivinícola do Alentejo

Unidade: ha

	1989 (1)	1999 (2)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 Prev.
Alentejo	11.510 4,2%	13.457 5,3%	23.490 10,0%	23.785 10,2%	23.904 10,2%	23.438 10,2%	23.204 10,4%	23.188 10,6%	21.816 10,63%	23.375 12,1%	23.897 12,47%	21.989 11,45%
Total nacional	271.507	252.709	234.663	233.597	233.680	230.810	224.074	218.677	201.445	193.219	191.633	192.000

Fontes: (1) - INE/RGA; (2) IVV; Fonte a partir de 2009 até 2014, IVV/SIVV;

Fonte a partir de 2015, IVV, 2016, 2017, 2018.

Fonte para 2018, CVRA, 2019; OIV, 2019, 2019.

Ao abrigo do Programa VITIS⁴⁶ a área de vinha tem sido alvo de grandes reestruturações ao longo do tempo.

A área total de vinha aprovada para a produção de vinho certificado DOC Alentejo e IGP Alentejano, por sub-região vitivinícola, consta da tabela seguinte. As sub-regiões de Reguengos (29%), Borba (24%), Vidigueira (17%) e Redondo (12%), representam 82% da área de vinha aprovada para a produção de vinho certificado DOC na Região Vitivinícola do Alentejo.

⁴⁶ - Programa VITIS – Regime de Apoio à Reestruturação e Reconversão da Vinha. Tem a missão de apoiar a reestruturação e reconversão das vinhas. Tem como objetivo a adaptação do potencial vitícola à procura do mercado, e abrange a conversão varietal, a realocação de vinhas e/ou a melhoria das técnicas de gestão da vinha. A concessão de apoio à reestruturação e à reconversão exclui a sua renovação normal por ter chegado ao fim da sua vida natural, e assume as formas de compensação dos produtores pela perda de receitas decorrentes da execução dos projetos de reestruturação e a contribuição para os custos de reestruturação e de conversão. O montante atribuído é calculado com base em critérios objetivos, e tem em conta as necessidades específicas e os esforços desenvolvidos no âmbito do programa.



Tabela 4.15 - Área de vinha cadastrada para produção de vinho certificado (2019)

Sub-Região	DOC Alentejo	IG Alentejano	Sem DOP/IGP (*)
Borba	3.878 ha	6.001 ha	4.306 ha
Évora	1.418 ha		
Granja-Amareleja	488 ha		
Moura	32 ha		
Portalegre	613 ha		
Redondo	1.982 ha		
Reguengos	4.549 ha		
Vidigueira	2.668 ha		
Total	15.988 ha		
21.898 hectares			

(*) – Área de vinha sem DOP/IGP (dados de 2017).

Fonte: CVRA, 2019; IVV, 2018.

No que concerne a produção de vinho na Região Vitivinícola do Alentejo, a tabela seguinte retrata a sua evolução.

Tabela 4.16 - Produção de vinho por campanha

Unidade: 1.000 hl

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20 (**)
Alentejo	1.190	970	970	1.128	1.223	1.158	1.050	955	1.093 (*)	992 (*)
Total nacional	7.148	5.622	6.327	6.231	6.206	7.048	6.022	6.737	5.300 (*)	6.700 (*)

Fonte: IVV, 2018. (*) Estimativa IVV, 2019. (**) Previsão IVV, 2019.

De referir que, em termos nacionais, o Alentejo ocupa a terceira posição em vinhos DOC (com 19%) e a segunda posição em vinhos IGP (com 22%), (CVRA, 2019).

Quanto à comercialização de vinho, a região do Alentejo está mais concentrada no mercado interno (sobretudo em manter a sua posição de liderança no mercado nacional de vinhos DOC e IGP) que no mercado externo. Este, representando cerca de 30% da produção anual da região DOC e IGP, tem vindo, no entanto, a aumentar de ano para ano. Os principais mercados de exportação são: Polónia, Bélgica, França, Brasil, Angola, EUA, Suíça, Canadá e China (CVRA, 2019). De referir que cerca de 1/3 do total exportado é para países da União Europeia e 2/3 para o resto do mundo. As exportações de vinho do Alentejo, representam, consoante os anos, entre 15 e 20% do total de vinhos exportados do país⁴⁷.

⁴⁷ - Em 2018 as exportações de 'Vinhos do Alentejo' representaram 16,48% do volume produzido em 2018 (CVRA, 2019a).

4.4.3 - Agentes económicos e entidades de governo

São 1.869 AEs que atuam no SVRA (cf. tabela seguinte) e a maior parte são negócios familiares com gestão direta dos seus membros (IVV, 2018). A grande maioria dos produtores, não associados a cooperativas, são produtores-engarrafadores e apenas 2% vendem o seu vinho a produtores-engarrafadores (CVRA, 2016). A tabela seguinte permite constatar a heterogeneidade de AEs por atividade.

Tabela 4.17 - Agentes económicos na Região Vitivinícola do Alentejo por atividade

	Armazenista	Destilador	Engarrafador	Engarrafador s/	Exportador/ Importador	Fabricante de	Exportador/ Importador sem estabelecimento	Negociante sem estabelecimento	Preparador	Produtor	Vitivinicultor	Vitivinicultor/ Engarrafador	Total
Agentes económicos	388	16	440	2	408	2	17	27	40	323	79	127	1.869

Fonte: IVV, 2018.

A dimensão das empresas na região alentejana é muito heterogénea, uma vez que o seu efetivo de pessoal varia entre os 4 e os 100 trabalhadores e o volume de negócios entre os 10 mil euros e os 20 milhões de euros (Sousa, 2000; Augusto Mateus & Associados, 2004; Ribeiro, 2004; Valente, 2004). Estes parâmetros permitem incluir todas as empresas na categoria de PME, com as pequenas empresas e microempresas a predominarem. Segundo o Banco de Portugal, três quartos das empresas do Setor do Vinho são microempresas (BdP, 2016, 2017).

O SVP possui um importante suporte institucional. De entre as várias instituições destacam-se as seguintes: o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), as Comissões Vitivinícolas Regionais (CVRs), a Associação Nacional de Denominações de Origem Vitivinícolas (ANDOVI), a Associação de Vinhos e Espirituosas de Portugal (ACIBEV), a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, EPE (AICEP), o Turismo de Portugal, I.P, a ViniPortugal, as Direções Regionais de Agricultura, o Instituto de Financiamento e Apoio à Agricultura, I.P (IFAP) e o Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, I.P. (IVDP).

A nível regional foram criadas outras importantes associações com o objetivo de apoiarem e incentivarem o desenvolvimento do setor. De entre elas destacam-se as



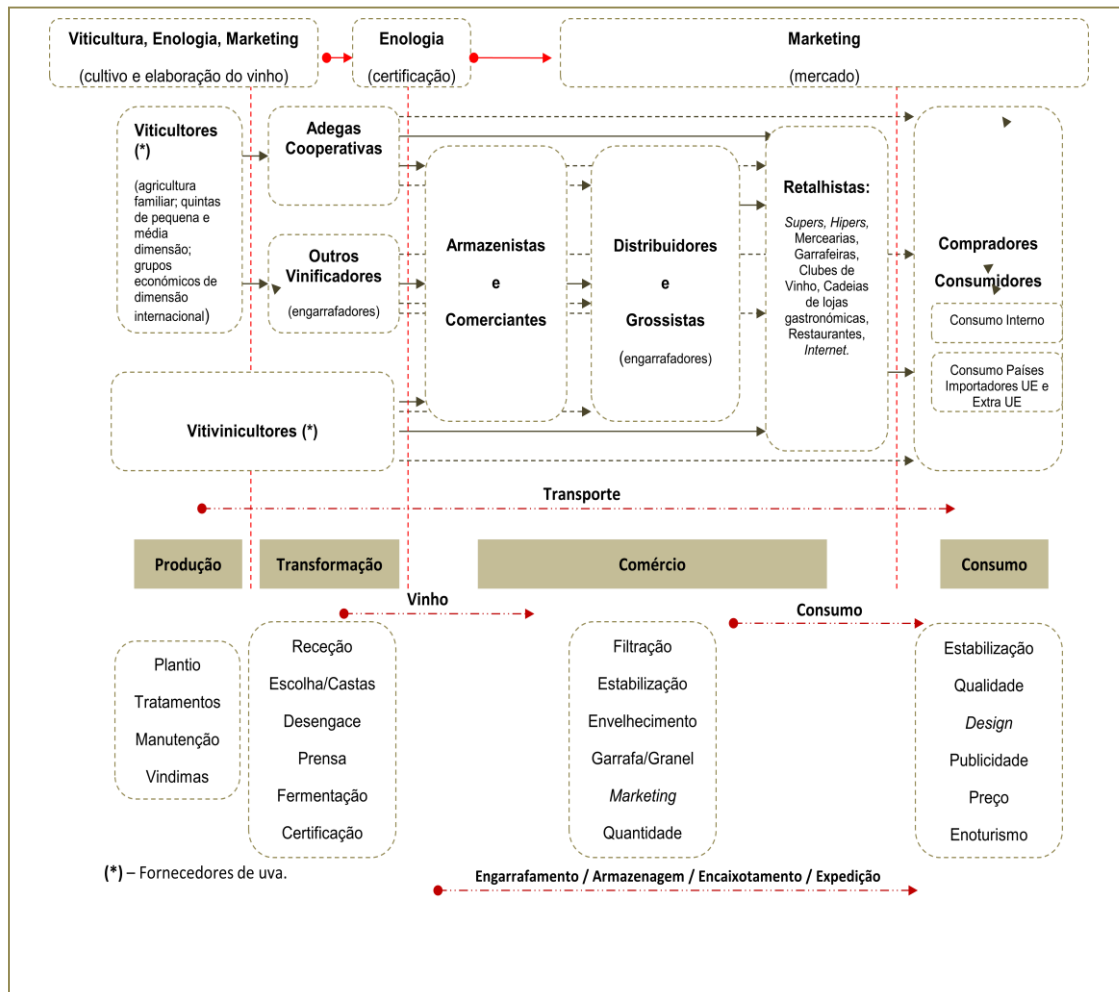
seguintes: a Associação Técnica dos Viticultores do Alentejo (ATEVA), a Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA), a Confraria dos Enófilos do Alentejo (CEA), a Associação dos Jovens Enófilos do Alentejo (AJEA), a Direção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo (DRAP Alentejo), a Universidade de Évora (UÉv) e, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDRA).

A ATEVA iniciou a sua atividade em 1985, e tem desenvolvido importantes iniciativas nas áreas da formação profissional, experimentação, assistência técnica e promoção da vitivinicultura alentejana. A CVRA, criada em 1989, desenvolve importantes ações na classificação dos encepamentos, certificação dos vinhos e ações de *marketing* (promoção e divulgação dos produtos víquicos com DOC Alentejo e IG Alentejano). Tem como atribuições a definição das linhas estratégicas para a região e as políticas na área da viticultura e enologia. A CEA, fundada em 1991, tem como principal objetivo a valorização e divulgação dos vinhos alentejanos. A AJEA foi constituída em 1995, desenvolve as suas ações tendo em vista a dinamização de futuras gerações de profissionais e sua sensibilização ao nível do consumo. A DRAP Alentejo contribui na disponibilização de meios humanos para a implementação das políticas definidas pelo Ministério da Agricultura. A UÉv contribui para o setor vitivinícola regional na área da inovação, ao investir na formação, investigação e transferência tecnológica. Finalmente, a CCDRA que, apesar de não apoiar diretamente os vitivinizadores, quer do ponto de vista técnico, quer do ponto de vista económico, tem desempenhado um papel muito importante no desenvolvimento do setor vitivinícola regional. Salientam-se as suas iniciativas na organização de eventos de natureza técnica e científica (simpósios de vitivinicultura) e o seu contributo para a implementação da Rota dos Vinhos do Alentejo. A CCDRA, em conjunto com a CVRA e a ATEVA, foi representante durante vários anos, do setor vitivinícola português na Assembleia das Regiões Europeias Vitícolas (AREV).

Salienta-se, ainda, que é a ação conjunta destas instituições que tem permitido a simplificação de processos, a funcionalidade organizacional e a promoção dos vinhos alentejanos, destacando-se neste trabalho em prol dos vinhos alentejanos a CVRA e a ATEVA. A CVRA foi reconhecida em 1997, a nível nacional, com a atribuição do prémio da melhor organização vitivinícola de Portugal, e a ATEVA continua a ser apontada como uma referência da vitivinicultura do país.

A Figura 4.2 permite visualizar os principais intervenientes que constituem a cadeia de valor do vinho.

Figura 4.2 – Principais intervenientes da cadeia de valor do vinho



Fonte: Adaptado a partir de CVRVV *et al.*, 2003; Monitor Group 2003, 200b; CINCORK, 2007; Simões, 2008; Thomé *et al.*, 2009; AEP, 2011; Sequeira e Diniz, 2011; Douro Alliance, 2015.

Neste Setor atuam diferentes AEs, desde a fase da produção, passando pela transformação e comercialização, até à fase do consumo do produto pelos consumidores finais. A organização do SV estabelece-se e encontra-se alinhada com o conceito de fileira agroalimentar, onde todos os AEs revelam uma interdependência entre si (CVRVV *et al.*, 2003; CINCORK, 2007; Simões, 2008; Thomé *et al.*, 2009; AEP, 2011; Douro Alliance, 2015). Ao longo da cadeia de valor do vinho é criado e distribuído valor acrescentado ao capital natural, físico, humano e empresarial (Marques, 2017).

Finalmente, a Tabela 4.18 apresenta uma síntese dos principais indicadores que permitem caracterizar o SVRA.

Tabela 4.18 - Indicadores de síntese do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo

Principais indicadores	
Empresas e agentes económicos	
Total de empresas, 2017 (a)	1.242.693
Número de empregados no setor do vinho em Portugal Continental, 2017 (b)	9.929
Número de empresas com atividade no setor do vinho no Alentejo, 2017 (b)	1.346
Número médio de empregados por empresa, Portugal Continental, 2017 (b)	7
Agentes económicos que atuam no SVRA, 2017 (i)	1.869
Agentes económicos com produtos vînicos certificados pela CVRA, agosto 2019 (g)	399
Área de vinha (milhares ha)	
Mundo, 2018 (d)	7.449
Portugal Continental, a 31-07-2018 (c)	190,322
Alentejo, a 31-07-2018 (c)	24,544
Área de vinha cadastrada pela CVRA, em novembro de 2019 (j)	21,962
Área total de vinha aprovada para DOC Alentejo, 2018 (f)	15,988
Área de vinha de Regional Alentejano (IG), 2018 (f)	6,001
Produção média por hectare no Alentejo, 2018 (f)	4.900 L/ha
Castas, 2018	Predominam as castas tintas
Produção de vinho (milhões hectolitros)	
Mundo, 2018 (d)	292
Portugal Continental, estimativa 2019/2020 (h)	7,2
Portugal Continental, 2018/2019 (c)	6,061
Alentejo, 2018/2019 (c)	1,092
Alentejo, estimativa 2019/2020 (h)	0,992
Produção em volume Alentejo - % var. campanha 2017-18/campanha 2016-17 (c)	-9,95
Produção em volume Alentejo - % var. campanha 2018-19/campanha 2017-18 (c)	+14,35
Exportação de vinho	
Mundo, 2018 (d)	108 Mhl ⇒ 31 b€
Portugal Continental, 2018 (c)	2,97 Mhl ⇒ 803 m€
Alentejo, 2018 (e)	0,18 Mhl ⇒ 60,689 m€
Exportação volume Alentejo D.O & I.G (% var. 2018-2017 (e))	-10
Exportação valor Alentejo D.O & I.G (% var. 2018-2017 (e))	-8,16
Preço médio de exportação dos Vinhos do Alentejo, 2018 (e)	3,33 €/L
Preço médio de exportação dos Vinhos do Alentejo, 2017 (e)	3,24 €/L
Importação de vinho	
Mundo, 2018 (d)	107 Mhl ⇒ 31 b€
Portugal Continental, 2018 (c)	1,99 Mhl ⇒ 155 m€
Alentejo, 2018 (l)	nd
Importação em valor Alentejo (% var. 2018/2017) (l)	nd
Taxa de cobertura comércio externo Portugal Continental, 2018 (%)	
	518
Consumo (milhões hectolitros)	
Mundo, 2018 (c)	246
Portugal Continental, 2018 (c)	5,5
Consumo (% var. 2017-2016) (c)	+10,64
Consumo (% var. 2018-2017) (c)	+5,77
Consumo <i>per capita</i> 2018 (d) (litros/ hab)	62,1 L
Consumo <i>per capita</i> 2017 (d) (litros/ hab)	58,92 L
Comercialização	
Preço médio de retalho por garrafa de Vinho DOC Alentejo, 2018 (f)	4,4 3€
Saldo da balança comercial de Portugal, 2018 (c)	647,84 m€
Saldo da balança comercial de Portugal, 2017 (c)	642,49 m€
Quota de mercado nacional em volume da Região Alentejo, setembro.2018 (f)	37,0%
Quota de mercado nacional em valor da Região Alentejo, até setembro.2018 (f)	40,0%
Exportações para fora da União Europeia da Região Alentejo, até outubro 2018 (f)	67%
Exportações para países da União Europeia da Região Alentejo, até outubro 2018 (f)	37%
Principais mercados de exportação da Região Alentejo, 2018 (f)	Brasil, Angola, EUA, Suíça, Canada, China, Polónia, Bélgica, França.

Fontes: (a) INE, 2019. (b) DBK, 2019. (c) IVV, 2019. (d) OIV, 2019. (e) CVRA, 2019. (f) CVRA, 2019. (g) CVRAc. (h) IVV, 2019. (i) IVV, 2018. (j)

Mateus, 2019. (l) nd = não disponível.



4.5 - Síntese conclusiva do capítulo 4

Neste capítulo caracterizámos o SVP, no contexto mundial e nacional. A importância económica do mercado produtor de vinho português no contexto vitivinícola internacional, nacional e regional encontra-se refletida em alguns dos indicadores das principais fontes estatísticas utilizadas para o caracterizar, bem como nas relações entre os principais intervenientes que constituem a cadeia de valor do vinho (cf. Figura 4.2).

O conjunto de indicadores apresentados neste capítulo permite concluir pela importância económica do SV para a região alentejo (cf. Tabela 4.18), que tem origem na qualidade do vinho produzido, refletindo-se em crescentes quotas de mercado e em valor acrescentado para a região. A vinha e o vinho representam um quinto da economia regional alentejana (Zacarias, 2018).

Tudo isto instiga, naturalmente, à definição de linhas estratégicas orientadoras, sua comunicação e operacionalização para toda uma região vitivinícola.

Após a caracterização do SVP e da Região do Alentejo (Capítulo 4), a definição de linhas estratégicas orientadoras para o futuro do Setor nesta região passou pela análise do seu contexto estratégico, a qual foi constituída por uma análise PEST, de *Stakeholders*⁴⁸ e SWOT, para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo (Capítulo 5).

⁴⁸ - *Stakeholders* - Parceiros.



Parte II

Contextualização do Setor Vitivinícola a nível mundial e nacional

Capítulo 5

Análise do contexto estratégico do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo



5.1 - Introdução

No capítulo anterior caracterizou-se o SVRA, pelo que estão reunidas as condições para efetuar a análise do seu contexto estratégico. O diagnóstico estratégico foi sistematizado através de três níveis de análise: análise PEST (*Political, Economical, Social, and Technological*), análise de *Stakeholders* (Parceiros) e análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*). A atualização da matriz SWOT do SVRA constitui um dos objetivos operacionais secundários do Estudo⁴⁹.

5.2 - Análise PEST

A análise PEST é uma técnica qualitativa de análise, que corresponde a um modelo de diagnóstico estratégico do ambiente fora do controlo direto dos atores que intervêm no SVRA. É uma análise qualitativa de investigação contextual que incide sobre fatores de natureza macro ambiental, designadamente, político-legais (P), económicos (E), socioculturais (S) e tecnológicos (T).

5.2.1 - Fatores político-legais

A crise política na UE, resultante da crise financeira da zona euro, impôs fortes restrições aos Estados-membros e tem condicionado as opções governamentais nos últimos anos. Em Portugal para além da turbulência política que caracterizou a última década, assiste-se também a uma crise económica e financeira. Ambas têm afetado os portugueses e o SVRA.

A vitivinicultura em Portugal e, conseqüentemente, na Região do Alentejo, é uma atividade fortemente regulamentada em todas as suas fases, desde a plantação da videira à venda de vinho ao consumidor final, sempre tendo como preocupação requisitos de qualidade (CVRA, 2019). A nível nacional compete ao IVV e às Comissões Vitivinícolas Regionais de cada região a regulamentação do Setor, e a nível europeu o Setor é regulamentado pela Política Agrícola Comum (PAC)⁵⁰ e respetiva Organização Comum

⁴⁹ - OS4 - Atualizar a matriz SWOT do SVRA.

⁵⁰ - A PAC define um sistema de apoios legais e financeiros à agricultura dos 27 Estados-membros da UE. A UE tem 27 Estados-membros desde 31 de janeiro de 2020, quando o Reino Unido saiu.



do Mercado do Vinho (OCMV)⁵¹. A nível fiscal existe um imposto específico sobre o vinho e bebidas alcoólicas.

Em concreto, na fase da plantação da vinha são legislados os modos de plantação, as quantidades e que tipo de vinha plantar. Na fase de produção de uvas, são legislados os tratamentos fitossanitários e os processos produtivos, o rendimento por área / hectare, o tipo de vinha (regadio / sequeiro) e exigidos os requisitos de qualidade para a produção de vinho (VQPRD: DOC e IGP). No processo de vinificação são regulados os métodos, as condições e os requisitos de qualidade. No engarrafamento e armazenamento são estabelecidas as entidades competentes que o podem fazer, em que condições e a quantidade permitida. Ao nível da distribuição e exportação estão reguladas as entidades responsáveis, em que condições e a quantidade permitida. Por último, ao nível do consumo, estão estabelecidas as condições e as quantidades (CVRVV *et al.*, 2003; Pimenta, 2013; CVRA, 2019).

A forte legislação do Setor apesar de ter um papel importante na garantia do nível de qualidade do vinho e de poder dificultar a entrada de novos concorrentes no mercado, pode também restringir visões mais inovadoras e criativas, conduzindo a uma certa inércia no que se refere às mudanças de mercado (CVRVV *et al.*, 2003; Pimenta, 2013). O excesso de regulamentação pode constituir-se, assim, como fonte de desvantagem competitiva relativamente aos países do designado ‘Novo Mundo’ do vinho, muito mais liberais e desburocratizados.

5.2.2 - Fatores económicos

Nos últimos anos assiste-se em Portugal (e no mundo) a uma crise económica e financeira difícil que parece não ter fim e que se traduz em condições de desfavorecimento para a população em geral e para os AEs em particular: grandes dificuldades de acesso ao crédito, juros elevados, alto índice de desemprego, elevado índice de endividamento,

Os objetivos genéricos e abrangentes da PAC pós 2013 para Portugal são o aumento da competitividade da agricultura portuguesa, a gestão sustentável dos recursos naturais e ações no domínio do clima e, um desenvolvimento territorial equilibrado das zonas rurais (GPP, 2012, 2013, 2014).

⁵¹ - Atualmente, a nova Organização Comum dos Mercados Agrícolas (OCM única, aprovada pelo Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho de 22 de outubro) no SV tem como objetivo aumentar a competitividade dos produtores de vinho comunitários e estabelecer um regime vitivinícola que funcione com regras claras, simples e eficazes que permitam equilibrar a oferta e procura, de forma a preservar as melhores tradições da produção vitivinícola comunitária, reforçando o tecido social de muitas zonas rurais e assegurando o respeito pelo ambiente (IVV, 2016).



aumento de impostos e diminuição de salários (reduzindo o poder de compra dos consumidores), para além de aumentos sucessivos dos preços das matérias-primas, que se refletem, direta ou indiretamente, no SV. Questões ainda como a sustentabilidade da segurança social, a proteção social devida aos cidadãos que se encontram em situação de desfavorecimento socioeconómico grave e a desigualdade na distribuição de rendimentos, são também problemas prementes que direta ou indiretamente afetam este Setor (CVRVV *et al.*, 2003; Pimenta, 2013; CVRA, 2019). Se a tudo isto juntarmos uma pandemia sem precedentes, então estamos perante um contexto, no mínimo, muito incerto, desfavorável e perigoso.

O perfil económico da região Alentejo tem vindo, no entanto, a alterar-se nos últimos anos, pouco a pouco, em consequência do investimento efetuado em grandes projetos: por exemplo, no interior, o Alqueva e, no litoral, a zona industrial de Sines e respetivo Porto. Projetos que muito têm contribuído para que o Produto Interno Bruto *per capita* e a produtividade da região, historicamente inferiores, se aproximem gradualmente dos valores médios nacionais. A tabela seguinte permite constatar alguns dos principais indicadores económicos da região.

Tabela 5.1 - Principais indicadores económicos da região do Alentejo

Principais Indicadores Económicos do Alentejo	Unidade €	2016	2017	Varição 2017/2016
Produto Interno Bruto - PIB (a)	Milhões €	12.120,968	12.736,408	+615,44
Produto Interno Bruto em % do Total de Portugal	%	6,5	6,5	--
Produto Interno Bruto <i>per capita</i> (a)	Milhares €	16,806	17,813	+1,007
Valor Acrescentado Bruto (VAB)	Milhões €	10.542,765	11.036,993	+494,228
Emprego Total	Milhares de indivíduos	288,784	296,545	+7,761
Taxa desemprego	%	12,1	8,4	-3,7
Produtividade aparente do trabalho (VAB/Emprego)	Milhares €	36,507	37,230	+0,723
Exportações de bens	Milhares €	2.956,482	3.247,114	+290,632
Exportações de produtos alimentares e bebidas	Milhares €	876,111	920,095	+43,984
Importações de bens	Milhares €	2.212,625	2.492,182	+279,557
Importações de produtos alimentares e bebidas	Milhares €	337,662	393,042	+55,38

(a) – Preços correntes.

Fonte: INE, 2017, 2018.

Não obstante a importância da agricultura na economia portuguesa ter diminuído ao longo dos últimos trinta anos (em 1980 o VAB agrícola representava, em termos nominais, 11%, enquanto que em 2011 representava apenas 2,1%, incluindo silvicultura e pescas), este setor continua a ser um importante empregador (AICEP, 2012; 2017). Segundo dados da



AICEP (2017), o setor da agricultura, silvicultura e pescas representava 2,2% do VAB e 6,9% do emprego.

Neste contexto, será importante sublinhar que o volume de negócios do SVRA é quatro vezes superior à média nacional, que a taxa de natalidade de empresas do Setor do Vinho no Alentejo é de 7% e a de mortalidade de 2%, que o saldo das transações comerciais com o exterior é positivo e que se verifica um aumento significativo de atividade nos mercados externos (BdP, 2016, 2017).

Para além de tudo isto, convém não esquecer que a Região Vitivinícola do Alentejo representa 12% do total da área vitícola nacional e que a área aprovada para a produção de vinho certificado é mais de 90% da área total da viticultura da região (CVRA, 2019; IVV, 2018). A dimensão média de vinha por exploração (0,9 ha) é mais de cinco vezes superior à média nacional (4,9 ha), (INE, 2011).

Atuam no SVRA cerca de 1.900 agentes económicos, sendo que um pouco mais de 300 são produtores, cerca de 80 são vitivinicultores e 130 são vitivinicultores / engarrafadores. A atividade representa para a maioria dos AEs a principal fonte de rendimentos.

Refira-se, ainda, que este Setor também é afetado por uma forte concorrência internacional, em consequência da globalização dos mercados e respetiva entrada de novos produtores de vinho, sobretudo oriundos do ‘Novo Mundo’ (que ao longo dos últimos anos têm conquistado quotas de mercado).

Por último, não podemos deixar de referir que os fatores naturais (clima e solo) desempenham um papel preponderante na produção do vinho no Alentejo, dado que a qualidade da matéria-prima (a uva) tem um papel muito importante na qualidade do produto final (Alberto & Ferreira, 2007).

5.2.3 - Fatores socioculturais

Como reflexo dos fatores económicos referidos no ponto anterior, assiste-se a um aumento e persistência das desigualdades sociais, por força do elevado nível de



desemprego, pelo défice de escolarização, designadamente a secundária e a superior, e pela não suficiente equidade das políticas redistributivas. Efetivamente o desemprego atinge níveis muito altos, que a prazo terá consequências no agravamento das desigualdades e da pobreza, e em mudanças de estilos de vida e de padrões de consumo.

São dois os principais fatores socioculturais que se refletem na macro envolvente do SVP: educação e formação e, valores e costumes (Carreira & Diz, 2013). A análise do primeiro fator (educação e formação) é importante, pois existe uma relação positiva entre altos níveis de escolaridade e competitividade empresarial. Em relação ao segundo fator (valores e costumes), este depende dos estilos de vida e evolução dos hábitos de consumo.

O tecido produtivo do Setor está envelhecido, predominando produtores individuais que têm idade igual ou superior a 65 anos (INE, 2014). O nível geral de instrução da maioria dos agricultores é muito baixo, sendo que apenas 71% concluiu o ensino básico e somente 6% são titulares de habilitações de nível superior (INE, 2017).

Há ainda a referir que a ciência e a tecnologia no SV podem contribuir positivamente para diminuir o impacto humano sobre a natureza. E, neste sentido, todos os atores que intervêm neste Setor têm uma quota parte de responsabilidade. Carreira e Diz (2013) consideram, inclusive, que a análise PEST deveria incluir a dimensão ecológica.

5.2.4 - Fatores tecnológicos

No SVP foram várias as reformas agrícolas implementadas nas últimas décadas. Os fundos comunitários aplicados no Setor tiveram como objetivos a reestruturação das vinhas (VITIS, AGRO⁵² e RURIS⁵³) e a modernização do próprio setor (AGRO): plantio de vinhas novas, rejuvenescendo a idade média elevada dos vinhedos e permitindo uma maior produtividade e capacidade de mecanização; melhoramento da estrutura vinícola, diminuindo a fragmentação existente no tecido empresarial; e, apoio à transformação e comercialização de vinho. Várias outras verbas comunitárias, como o FEOGA Garantia⁵⁴ e os apoios no âmbito da OCM Vitivinícola, fomentaram a exportação e a melhoria da

⁵² - AGRO – Programa Operacional Agricultura e Desenvolvimento Rural.

⁵³ - RURIS – Plano de Desenvolvimento Rural.

⁵⁴ - FEOGA Garantia - Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola.



gestão de *stock*, através da melhoria da armazenagem e da destilação, como opções para o excesso de *stock*. Observaram-se, ainda, financiamentos nos processos de produção, através do investimento em adegas e apoios à comercialização e internacionalização, divulgação e formação em áreas comerciais (CVRVV *et al.*, 2003; Pimenta, 2013).

Efetivamente, a produção de vinho em Portugal e no Alentejo, beneficiou e continua a beneficiar de outros apoios da UE, para além do Programa VITIS, como sejam, apoio ao armazenamento do vinho e do mosto, apoio ao enriquecimento do teor de álcool, destilação voluntária, restrições à exportação ou planos de apoio aos seguros de colheitas e linhas de crédito agrícola de curto prazo (IVV, 2015, 2016, 2018).

O SV, pelos apoios conseguidos ao investimento, é um dos setores do complexo agroalimentar com mais desenvolvimento tecnológico (Carreira & Diz, 2013). O forte desenvolvimento que os produtores de vinho do ‘Novo Mundo’ têm tido, tem também impulsionado a necessidade de inovação e de modernização de estruturas e equipamentos por parte dos produtores nacionais. A inovação neste Setor passa, não só pela melhoria de processos produtivos (evoluções na produção, com o auxílio da biotecnologia no ramo da Enologia, por exemplo), mas também por equipamentos novos, pela utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação e pela inovação ao nível dos próprios produtos e serviços.

Existe uma necessidade crescente de continuar a melhorar todas as fases do processo produtivo do vinho e dos equipamentos a elas associados, otimizando a qualidade da uva selecionada (com controlo específico da sua maturação, análises constantes dos compostos e cor do vinho), melhorando o processo de vinificação (com processos de otimização de extração e controlo microbiológico), melhorando a estabilização e conservação de vinhos (preservação de desvios químicos e microbiológicos) e determinando as melhores condições de conservação e estudo da evolução da cor do vinho (Carreira & Diz, 2013). Com recurso à biotecnologia no ramo da Enologia, as inovações podem acelerar os processos de produção de modo a possibilitar um aumento de rendimentos, preservando sempre a qualidade dos produtos e diminuindo custos no futuro. Alguns equipamentos que podem contribuir para este desiderato são: trocadores de calor (para uma economia de energia térmica de transferência), sistemas térmicos de aquecimento / arrefecimento e de pasteurização, sistemas de filtração por membranas,



equipamentos de movimentação de fluídos (bombas, válvulas e acessórios), sistemas de controlo de fermentação, tecnologias de separação centrífuga, sistemas de refrigeração e tratamento do ar, equipamentos de limpeza de tanques, e, sistemas de embalagem (Alfa Laval, 2016).

As possibilidades de desenvolvimento tecnológico são muitas e diversas, pelo que as empresas que conseguirem investir em investigação e desenvolvimento e que conseguirem incorporar novas tecnologias no portefólio dos seus produtos e serviços, conseguirão ser mais competitivas (Carreira & Diz, 2013).

No que respeita à evolução de publicações portuguesas e à realização de doutoramentos em ciência do vinho em Portugal, verifica-se um crescimento muito significativo: em 1992 foram contabilizadas menos de 50 publicações e em 2012 mais de 800 publicações portuguesas; quanto aos doutoramentos produzidos em Portugal, incluindo equivalências de universidades estrangeiras, em 1992 foram contabilizados menos de 25 doutoramentos e em 2009 foram contabilizados 200 (Hogg, 2015; WoS, 2015). No período 1978-2012 no *ranking* de países com publicações em ciência do vinho a nível mundial, Portugal ocupa a oitava posição, com 3,5%, sendo que a posição cimeira é ocupada pelos EUA (19%), seguidos da Espanha (15%), (WoS, 2015).

*

A tabela seguinte sintetiza as macroenvolventes identificadas com recurso à análise PEST.

Tabela 5.2 – Análise PEST do SVRA

		Análise da envolvente contextual
Fatores	Político-Legais	<ul style="list-style-type: none"> • Forte instabilidade política nacional, europeia (e fora da zona euro) e mundial; • Reforma e desburocratização do Setor Vitivinícola Português e do Alentejo; • Política Agrícola Comum (PAC) e Organização Comum do Mercado Vitivinícola (OCMV) de natureza muito restritivas; • Políticas de desenvolvimento regional; • Setor fortemente condicionado pela sua regulamentação regional, nacional, europeia e mundial, impondo muitas restrições (abrange desde o potencial vitícola aos mecanismos de mercado, práticas enológicas, classificação de vinhos, rotulagem e comercialização, ...).
	Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Contração da atividade económica em Portugal e na região Alentejo; • Procura externa tende a diminuir em 2020-2021, devido ao fenómeno pandémico; • Forte competição a nível nacional e internacional (do ‘Novo Mundo’ e do ‘Velho Mundo’); • Forte empenho do Governo Português, da ViniPortugal e da CVRA, na promoção e no apoio às exportações; • Novas alianças na indústria do vinho; • Aumentos das taxas de juro; • Aumentos no preço das matérias-primas; • Tecido empresarial com fortes constrangimentos de liquidez; • Tecido empresarial constituído na sua grande maioria por pequenas empresas.
	Socioculturais	<ul style="list-style-type: none"> • Região Alentejo que se encontra num processo de desertificação humana; • Crise social, com aumento das desigualdades (e empobrecimento das famílias); • Aumento do desemprego; • Baixo nível de produtividade; • Insuficiente nível educacional e de qualificação da força de trabalho e da classe empresarial; • Alterações de estilos de vida e de padrões de consumo; • Importância crescente das questões ecológicas; • Fenómeno das alterações climáticas. • Fenómenos pandémicos.
	Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização generalizada das TIC’s (a nível global); • Número crescente de publicações científicas e de doutoramentos em ciência do vinho; • Apoios institucionais europeus e investimento em inovação tecnológica; • Ciclos de inovação mais curtos; • <i>Internet</i> como veículo de <i>marketing</i> e promotora de novos comportamentos de consumo.

Fonte: Elaboração própria a partir de CVRVV *et al.*, 2003; Augusto Mateus & Associados, 2004; Alberto e Ferreira, 2007; INE, 2011, 2012, 2013, 2014, 2016, 2016, 2016, 2017, 2017, 2018, 2018, 2019; AICEP, 2012, 2016; GPP, 2012; 2014, 2016; Vivas, 2012; IVV, 2015, 2016; 2017, 2018; Agro.Ges, 2013; Carreira e Diz., 2013; CVRA/RVA, 2013; Pimenta, 2013; Correia, 2015; OIV, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2019; Clementino, 2014; BdP, 2016, 2017; CVRA, 2016, 2016, 2016, 2019, 2019, 2019; ViniPortugal, nd.

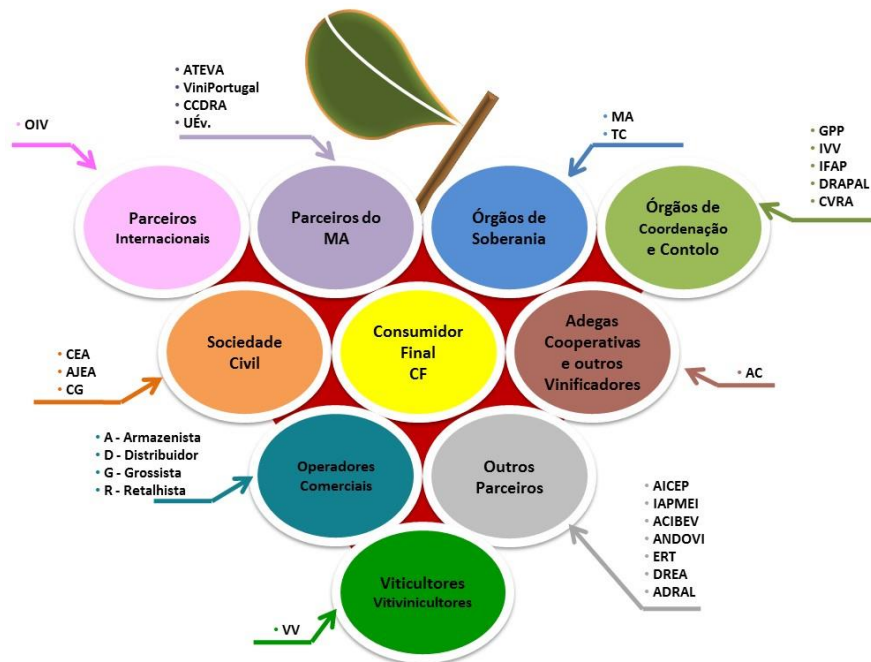
5.3 - Análise de Stakeholders

A análise de *Stakeholders* constitui uma dimensão de grande relevância no diagnóstico estratégico do SVRA. Esta análise permite identificar e analisar o nível de trocas entre os principais atores / parceiros do SVRA, as relações, as expetativas mútuas e a perceção quanto à atuação de cada um, identificando caminhos a seguir para a concretização da visão do Setor e a satisfação das necessidades das partes interessadas.

Nesta análise, numa primeira fase, identificam-se os principais *Stakeholders* do SVRA (cf. Figura 5.1), descrevendo as suas principais atribuições e competências no SVP e/ou

na Região do Alentejo, níveis de interesse e de poderes diferentes (Apêndice VI). Estes irão contribuir para a definição da ação e das iniciativas estratégicas futuras na região alentejana. Assumindo os *stakeholders* como indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pela concretização dos objetivos da organização / Setor (Freeman, 1984), neste Estudo, em concreto, são os grupos de interesse que afetam ou são afetados pela estratégia definida, ou a definir, para o SVRA⁵⁵.

Figura 5.1 - Principais Stakeholders do SVRA



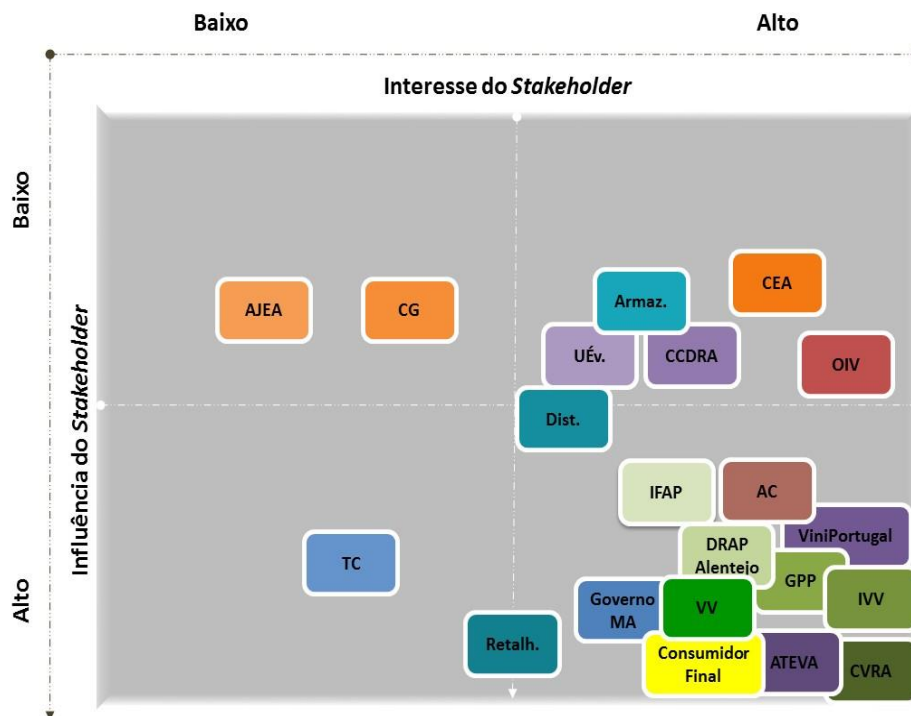
Fonte: Elaboração própria.

Assim, neste Setor os principais *Stakeholders* podem ser agrupados em dez categorias: Órgãos de Soberania; Órgãos de Coordenação e Contolo; Parceiros do Ministério da Agricultura; Parceiros Internacionais; Sociedade Civil; Consumidor Final; Adegas Cooperativas e Outros Vinificadores; Operadores Comerciais; Outros Parceiros; e, Viticultores / Vitivinicultores. Ou seja, o SVRA desenvolve a sua atividade em estreita colaboração com entidades públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, pressupondo-se que haja uma articulação sistemática entre as mesmas, rentabilizando-se desta forma esforços e sinergias entre todos os parceiros / *players*.

⁵⁵ - O conceito de *stakeholder* foi ainda redefinido por Bryson (2004) e Johnson *et al.* (2008). Para Bryson (2004), *stakeholders* são os indivíduos, grupos ou organizações que devem ser tidos em consideração pelos líderes, gestores e pessoal que interagem com o exterior da organização. Já para Johnson *et al.* (2008) são "os indivíduos ou grupos que dependem da organização para atingir as suas metas e de quem a organização também depende" (Johnson *et al.*, 2008, p.132).

Tendo em conta as atribuições e competências específicas de cada *Stakeholder* (Apêndice VI) e as nossas perceções, com base também no nosso conhecimento acumulado do Setor, foi construída uma matriz de *Stakeholders*, na qual (cf. figura 5.2) o eixo das abcissas e das ordenadas representam, respetivamente, os fatores ‘poder de influência’ e ‘nível de interesse’ que os principais *Stakeholders* têm no SVRA.

Figura 5.2 - Matriz de *Stakeholders* do SVRA



Fonte: Elaboração própria.

Esta matriz evidencia que uma parte significativa dos *Stakeholders* tem muita influência (direta ou indireta) e um nível de interesse elevado no funcionamento e na prossecução da visão global do SVRA. Com este grupo de parceiros é importante estabelecer alianças estratégicas para a condução das políticas e intervenções definidas para o Setor, e gerir em proximidade, pois constituem parceiros que enquadram politicamente a ação, que são complementares na execução das políticas e intervenções, ou são parte interessada na cadeia de valor do vinho (produtores, transformadores, distribuidores, comerciantes ou clientes / consumidores finais).



Os parceiros que apresentam, por sua vez, elevado interesse no SVRA, mas com nível de influência de menor expressão, representam o grupo de parceiros com quem o SVRA tem intenção de fomentar relações, designadamente na condução das políticas setoriais vitivinícolas definidas para a região Alentejo.

Numa análise por grupos (categorias) de *Stakeholders*, tendo presente os posicionamentos na matriz, apresentam-se, de seguida e sinteticamente, as nossas perceções sobre as áreas estratégicas a desenvolver por grupo / categoria.

Em relação aos Órgãos de Soberania⁵⁶, nomeadamente, ao Governo / Ministério da Agricultura (MA) e ao Tribunal de Contas (TC), é expectável que estes exijam que todos os organismos públicos cumpram com a sua missão, competências e atribuições, designadamente, as que se relacionam com a cultura da vinha, a produção e consumo do vinho, segundo critérios de economia, eficiência, eficácia, qualidade, sustentabilidade, ecologia e compromisso, alinhados com o serviço público. Deste grupo refira-se o MA, politicamente responsável pela atividade do SVP, na medida em que lhe compete a definição das linhas estratégicas, das prioridades e dos objetivos das políticas a implementar em Portugal, e por essa razão com elevado interesse e poder. Importará otimizar a gestão da informação, através de uma atitude proativa e de alinhamento estratégico, particularmente, com os organismos que se encontram na sua dependência: o Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP), o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), o Instituto de Financiamento e Apoio à Agricultura (IFAP) e a Direção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo (DRAP Alentejo), que constituem uma mais valia na medida em que executam e conduzem as políticas desenhadas pela tutela (a nível nacional e regional).

Os Órgãos de Coordenação e Controlo (o GPP, o IVV, o IFAP, a DRAP Alentejo e a Comissão Vitivinícola Regional Alentejana - CVRA), também com interesse e influência elevados, têm por missão apoiar a definição das linhas estratégicas, das prioridades e dos objetivos das políticas do Ministério da Agricultura (GPP e DRAP Alentejo), e coordenar e controlar a organização institucional do SVP, bem como auditar o sistema de certificação de qualidade, acompanhar a política da UE e preparar as regras para a sua

⁵⁶ - Nesta análise a Assembleia da República não foi considerada.



aplicação, para além de participar na coordenação e supervisão da promoção dos produtos vitivinícolas (IVV), entre outras. A DRAP Alentejo, por sua vez, presta apoio técnico aos setores produtivos regionais (como é o caso do setor vitivinícola), contribui na disponibilização de meios humanos para a implementação das políticas definidas pela tutela, avalia e controla projetos de investimento do VITIS (condicionamento), entre outros, e controla a atribuição de apoios comunitários à plantação das vinhas. Já a CVRA tem como principal atribuição a definição das linhas estratégicas na área da viticultura e enologia para a região Alentejo, bem como a certificação e o controlo dos vinhos DOP Alentejo e IGP e dos produtos vínicos produzidos nesta região. Atribui a marca de certificação DOC Alentejo ou regional Alentejano, mediante a confirmação da localização das vinhas, solos, castas, rastreabilidade, exames em laboratório físico-químico e prova sensorial aos vinhos. As informações dos rótulos são também analisadas pela CVRA, garantindo desta forma uma correta informação aos consumidores / clientes. Desempenha ainda um papel importante no acompanhamento técnico dos vários AEs na área da produção de vinhos certificados. A organização institucional do setor e a regulação do vinho são atividades que existem desde a antiguidade impostas pelas necessidades de responder às falsificações do produto ou como forma de proteger os vinhos de determinada região (Leitão, 2015).

Por último, o IFAP, é o instituto que procede ao pagamento do co-financiamento de projetos de investimento submetidos por agricultores e pela agroindústria no âmbito da Política Agrícola Comum (PAC).

Em suma, o conhecimento partilhado da visão do SVP, e em particular do da região Alentejo, a definição clara de objetivos e orientações, transmitidos e partilhados entre estes parceiros por via da criação e dinamização de mecanismos de comunicação transparentes e adequados às necessidades do desempenho de excelência e de enfoque no que é importante, podem contribuir decisiva e positivamente para o alinhamento estratégico destes *Stakeholders*.

Relativamente aos Parceiros do Ministério da Agricultura (a Associação Técnica dos Vitivinicultores do Alentejo- ATEVA, a ViniPortugal, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo- CCDRA e a Universidade de Évora- UÉv), destacamos com elevado interesse e influência a ATEVA, pelo papel que desempenha na



formação profissional de trabalhadores vitícolas e adegueiros, na experimentação, na assistência técnica aos viticultores, na promoção e atualização do cadastro vitícola da região Alentejo. Refira-se, também, com elevado interesse e grande influência a ViniPortugal, pelo contributo na promoção da imagem de Portugal como país exportador de vinho e pela gestão da marca '*Wines of Portugal*' (âncora através da qual se apresentam os vinhos portugueses no estrangeiro e os seus produtores).

A CCDRA e a UÉv, com grande interesse e grande influência, podem ser considerados parceiros na operacionalização de uma parte das políticas e intervenções (iniciativas), pelo que deve ser privilegiado o estabelecimento de circuitos e procedimentos de articulação, tendo em vista a produção conjunta dos processos de planeamento, implementação e avaliação das políticas e intervenções implementadas e a implementar no SVRA. Estas parcerias constituem, por isso, estratégias a priorizar.

Como Parceiros Internacionais⁵⁷ releva-se a *Organization Internationale de la Vigne et du Vin* (OIV), que assume uma posição de elevado interesse e grande influência, devendo o Governo de Portugal decidir em conformidade com as orientações produzidas por esta entidade no que respeita às práticas enológicas. Há que potenciar a partilha de informação e do conhecimento com este e outros parceiros internacionais.

Quanto à Sociedade Civil Privada, representada aqui pela Confraria dos Enófilos do Alentejo (CEA), pela Associação dos Jovens Enófilos do Alentejo (AJEA) e pelas Confrarias Gastronómicas – CG, pode ser forte aliada na promoção do SVRA, designadamente, na implementação das políticas e intervenções aprovadas para o Setor e na promoção e divulgação do vinho alentejano.

Já os Compradores / Consumidores Finais (CF), com influência e interesse elevados, são a razão de ser de toda a cadeia de valor do vinho e é para responder (se possível antecipar) às suas necessidades e expectativas que o SVRA deve desenvolver a sua ação.

⁵⁷ - Nesta análise não foi considerada a Comissão da Agricultura e do Desenvolvimento Rural (AGRI) do Parlamento Europeu.



Em relação ao Parceiro Adegas Cooperativas (AC), em 2018 o IVV contabilizou sete⁵⁸ adegas cooperativas com produtos víquicos certificados pela CVRA (IVV, 2018). Estas têm desempenhado nas últimas décadas um papel importante, com significativos investimentos na reestruturação da vinha, na modernização do processo produtivo e consequente produção de vinhos de qualidade, com suporte da área do *marketing*, mas numa lógica individualista (Valente, 2004).

As AC pertencem aos operadores que transformam a matéria-prima na cadeia de valor do vinho (podendo ainda ser viticultores), com elevada influência e interesse, pelo peso do número de viticultores que representam e pela sua atividade de comercialização. Podem ganhar economias de escala no processo de internacionalização, caso reforcem este segmento de mercado através de uma abordagem conjunta e não individual (a exemplo da FENADEGAS - Federação Nacional das Adegas Cooperativas de Portugal, FCRL).

Os Operadores Comerciais (Armazenistas- A, Distribuidores- D, Grossistas- G e Retalhistas- R) têm um interesse elevado e podem conquistar uma grande influência no SVRA. Os grandes distribuidores são AEs que conseguem economias de escala, podendo passar os baixos custos das operações comerciais para o elo seguinte da cadeia de valor do vinho: os retalhistas. Os pequenos produtores têm dificuldade em escoar os seus produtos, uma vez que os armazenistas preferem negociar com as grandes marcas, assegurando a sua distribuição e garantindo uma maior rotatividade (Hussain *et al.*, 2007). Os retalhistas vão conquistando cada vez mais poder negocial no setor do vinho (logo, são detentores de elevada influência e grande interesse), dado que 70% do vinho é vendido por este canal, com os supermercados e os hipermercados a oferecerem o ambiente ideal para uma forte política de marca, conseguindo praticar margens menores às praticadas pelas lojas da especialidade, mercearias, garrafeiras, clubes de vinho, restaurantes, bares ou venda por *internet* (Vivas, 2012).

Os Viticultores/Vitivinicultores (VV) são a base da estrutura do SVRA, tendo elevada influência na área da produção e qualidade da uva produzida (CVRVV *et. al.*, 2003).

⁵⁸ - Adega Cooperativa da Vidigueira, Cuba e Alvito, CRL, Adega Cooperativa de Borba, CRL, Adega Cooperativa de Portalegre, CRL, Adega Cooperativa de Redondo, CRL, Adega Cooperativa de S. Mamede da Ventosa, CRL, Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz, CRL e Cooperativa Agrícola de Granja, CRL.



Para além destes *Stakeholders* específicos do SVRA existem outros, de âmbito nacional, regional e local, comuns a todo o complexo agroalimentar (Marques, 2013): a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI), a Associação dos Comerciantes e Industriais de Bebidas Espirituosas e Vinhos (ACIBEV), a Associação Nacional das Denominações de Origem Vitivinícolas (ANDOEVI), a Entidade Regional de Turismo do Alentejo (ERTA), a Direção Regional da Economia do Alentejo (DREA) e a Associação de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL).

5.4 - Análise SWOT

Em complemento da análise SWOT já realizada (Tabela 4.13 do ponto 4.3.6 do Capítulo 4), apresenta-se a seguinte (cf. Tabela 5.3), no intuito de contribuir para a elaboração de um diagnóstico estratégico do SVRA, o mais completo possível.

Atendendo à análise interna e ao contexto de atuação do SVRA, tendo em conta a realidade vitivinícola alentejana, identificaram-se numa lógica SWOT (Tabela 5.3), os principais pontos fortes (vantagens internas do Setor ou dos produtos e serviços que podem incrementar o bom desempenho) e pontos fracos do Setor (desvantagens internas do Setor ou dos produtos que podem comprometer o desempenho), assim como as principais oportunidades (aspectos positivos da envolvente com potencial de melhorar o desempenho do Setor), e as principais ameaças (aspectos de risco existentes na envolvente com potencial de comprometer o desempenho do Setor).

Uma apreciação global permite-nos concluir que este Setor está profundamente enraizado no território alentejano, possuindo um conjunto complexo de interligações entre os vários AEs que o constituem, a montante e a jusante, que cooperam e competem entre si, instituições de âmbito nacional e regional que coordenam, regulamentam, certificam, controlam, e definem as linhas estratégicas para este Setor. É uma região claramente desfavorecida sob os pontos de vista económico e social, e no que respeita à produção tem enfrentado grandes dificuldades, num ambiente muito competitivo e com os agricultores / vitivinicultores a receberem um reduzido retorno do fator trabalho e do investimento realizado.

Tabela 5.3 - Análise SWOT do SVRA

Análise Interna	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ✓ História, território e cultura diversificada; ✓ Vantagens comparativas: autenticidade dos ‘Vinhos do Alentejo’ e recursos naturais (diversidade de castas, solos e clima); ✓ Qualidade dos ‘Vinhos do Alentejo’; ✓ Vitivinicultura com menor pressão ambiental, alinhada com o Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo (PSVA); ✓ Marca alinhada com valores de sustentabilidade: ‘<i>Vinhos do Alentejo – Únicos por Natureza</i>’; ✓ Existência de <i>know-how</i> de técnicas de elaboração de vinho; ✓ Melhoria contínua do potencial vitivinícola (reestruturação e reconversão de vinhas e modernização tecnológica das unidades transformadoras, com recurso a apoio comunitário); ✓ Competitividade, à escala nacional, da produção de uva e vinho; ✓ Associação de várias adegas cooperativas alentejanas para promover o Alentejo como região vinícola de excelência (ENOFORUM⁵⁹). 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Falta de dimensão da região alentejana nos mercados internacionais, em que os esforços dispersos não permitem desenvolver a marca ‘Vinhos do Alentejo’ enquanto primeiro elemento de identificação do produto; ✗ Insuficiente integração com outros setores (gastronomia, restauração, alojamento, turismo, cultura, saúde); ✗ Fraca dinâmica inovadora; ✗ <i>Deficit</i> de ligação entre produtores e I&D; ✗ Elevado número de marcas (algumas de dimensão reduzida que pulverizam a oferta e dificultam a escolha dos consumidores); ✗ Fraco poder negocial dos produtores junto das cadeias de distribuidores internacionais; ✗ Limitação de autorizações para novas plantações de vinha; ✗ Escassez de recursos humanos de elevada especialização e com competências específicas (comunicação, técnicas de venda e <i>marketing</i> de vinhos); ✗ Falta de definição estratégica (sobretudo direcionada para mercados externos), sua comunicação e operacionalização; ✗ Poucas redes e parcerias fortes, designadamente, de domínio internacional; ✗ Orientação empresarial muito centrada na produção.
Envolvente Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Continuidade entre os Programas de Apoio 2013-2018 e 2019-2023 (PAC e OCMV); ✓ Condições para melhoria do cadastro vitícola; ✓ Crescentes solicitações relacionadas com sustentabilidade em diversos mercados onde os produtores estão presentes; ✓ Aumento da eficiência da utilização de fatores e recursos naturais (energia, agroquímicos, água, solos, biodiversidade funcional, entre outros); ✓ Desenvolvimento do enoturismo na região; ✓ Melhorar o <i>cross-selling</i> vinho-turismo-gastronomia-cultura-saúde; ✓ Condições para posicionar um maior número de marcas nos segmentos de preço superior; ✓ Condições para diminuir burocracias, simplificando e desmaterializando processos; ✓ Articular as necessidades de investigação do SVRA para resolver os seus problemas com a oferta da investigação e desenvolvimento; ✓ Condições para promover as regiões de denominação de origem do Alentejo e numa segunda fase promover as marcas dos produtores; ✓ Condições para melhorar a divulgação e o conhecimento sobre mercados de exportação de vinhos; ✓ Condições para melhorar a cooperação entre os <i>players</i> do Setor para implementar estratégias comuns, criando vantagens competitivas (sobretudo direcionadas para os mercados externos). ✓ Condições para melhorar canais de comunicação e de venda <i>on-line</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Contexto de crise económica do país (e internacional); ✗ Fenómeno da pandemia; ✗ Deficiente cooperação entre os serviços públicos e entre as várias entidades que gerem o Setor; ✗ Aumento dos custos de produção do vinho; ✗ Barreiras à entrada / permanência, em determinados mercados, de produtos que não demonstrem elevado desempenho de sustentabilidade; ✗ Existência de marcas no mercado nacional que se confundem com o Alentejo, mas que não têm garantias quanto à sua origem, e que podem confundir os consumidores; ✗ Pressão para o crescimento da área de vinha, uma vez que se tem de garantir o equilíbrio sustentado entre a oferta e a procura, a adequada gestão de expectativas futuras e a rentabilidade dos operadores; ✗ Atual contexto político e económico do Brasil e Angola que não está a favorecer a exportação dos ‘Vinhos do Alentejo’ com preço mais alto para os mercados daqueles países; ✗ Aumento da pressão por parte dos concorrentes internacionais; ✗ Fenómeno das alterações climáticas globais; ✗ Dificuldade de coordenação e concertação a uma escala regional alargada (com os AEs), o que impede uma atuação em rede e favorece uma pulverização de iniciativas sem relevo; ✗ Dependência de consumo de água para aumentar a produção.

Fonte: UTL, 2002; Monitor Group, 2003, 2003; Augusto Mateus & Associados, 2004; Syngenta, 2006; Alberto e Ferreira., 2007; GPP, 2007; Bazílio e Neto, 2009; Carreira, 2009; Sequeira e Diniz, 2011; Agro.Ges, 2012, 2013; Vivas, 2012; Vivas e Sousa, 2012; Bazílio, 2013; Carreira e Diz., 2013; Marques, 2013; CVRA, 2014, 2016, 2019; Correia, 2015; Cravidão, 2016; Mateus, 2016, 2017; IVV, 2019; Lima, 2018.

A SWOT do SVRA destaca pontos fortes dos quais salientamos a qualidade do produto oferecido, a existência de *know-how* de técnicas de elaboração de vinho, a preocupação

⁵⁹ - Empresa constituída por seis Cooperativas para atuar na exportação dos vinhos da região Alentejo (Adegas Cooperativas de Portalegre; Borba; Redondo; Vidigueira, Cuba e Alvito; CARMIM e Granja / Amareleja).



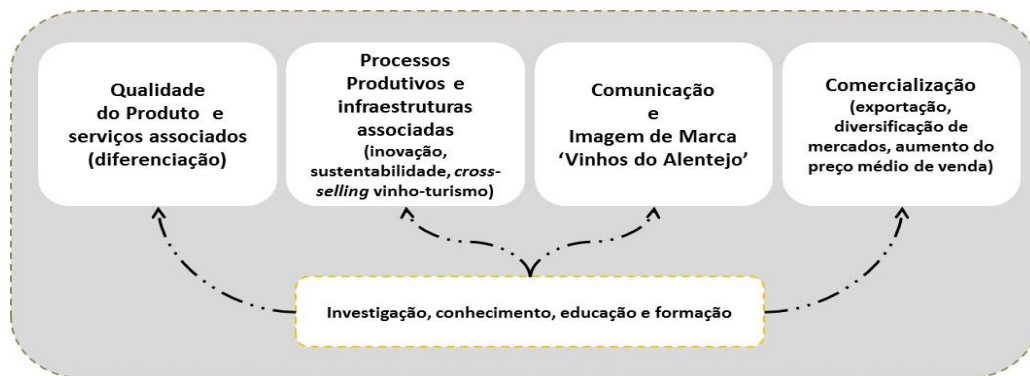
pela sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo (ambiental, social e económica), a preocupação pela não massificação da produção de vinhos correntes indiferenciados, que não agregam valor à cadeia de valor do vinho. Saliente-se também as oportunidades no que respeita à expansão do mercado (sobretudo pela via da diversificação de mercados de destino, intra e extra UE), quer no que respeita ao aumento de quota nos mercados onde já atua, quer pela via da expansão a novos mercados, o que exige estratégias de diferenciação para o Setor e estratégias de redução de custos, apostando também na qualificação das estruturas gestivas dos AEs do Setor. É fundamental ainda melhorar a cooperação entre os *players* do Setor para implementar estratégias comuns, tendo em vista ganhos de massa crítica, sobretudo para os mercados externos.

A montante do SVRA há que trabalhar na integração de atividades de transformação e de comercialização, sendo para isso necessário incentivar os AEs a associarem-se para ganharem escala, por exemplo, constituindo organizações de produtores. A jusante da cadeia de valor do vinho há que continuar a trabalhar, incentivando a criação de parcerias e alianças entre os AEs, desenvolvendo o *marketing* especializado em vinhos e tornando mais eficiente o acesso aos canais de distribuição (nacionais e internacionais). Nunca esquecendo o cenário competitivo regional do SV, que é forte e muito dinâmico.

O empreendimento do Alqueva na região Alentejo e o aumento da oferta de alojamento de qualidade, abriram janelas de oportunidades no setor do turismo em Portugal e na região alentejana que importa explorar (quer ao nível de um turismo mais abrangente e massificador, quer mais seletivo). Há ainda que explorar mais intensamente o nicho de mercado de saúde e lazer, bem como a associação que pode ser estabelecida entre a vitivinicultura, a gastronomia e o enoturismo (Tutismo de Portugal, 2017).

Em jeito de conclusão, a Figura 5.3 sintetiza as principais linhas de orientação e ação estratégica a seguir: a melhoria contínua da qualidade do produto (e dos serviços associados); a melhoria dos processos produtivos e infraestruturas associadas (inovação, sustentabilidade, *cross-selling* vinho-turismo-gastronomia-cultura); a melhoria da comunicação entre os *players* que atuam no Setor e da imagem de marca ‘Vinhos do Alentejo’; a comercialização (exportação, diversificação de mercados, aumento do preço médio de venda do vinho); e, o investimento na investigação, conhecimento e formação (viticultura e enologia).

Figura 5.3 – Linhas de orientação e ação estratégica para o SVRA



Fonte: Elaboração própria.



5.5 - Síntese conclusiva do capítulo 5

Para melhor conhecer o SVRA optou-se por diagnosticar, num primeiro nível de análise, o tipo de influência das macro envolventes na atuação e na capacidade competitiva do Setor, com recurso ao modelo PEST. As macro envolventes identificadas (e sintetizadas na Tabela 5.2), revelam tendências que afetam os AEs e as organizações do SVRA, e também a forma como o Setor pode intervir e evoluir. O objetivo foi o de procurar evidenciar quais os verdadeiros impactos sentidos num determinado setor (Johnson *et al.*, 2008), neste caso, o SVRA.

Em relação aos fatores tecnológicos assume-se que o desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento e a generalizada utilização dos Sistemas de Informação e das Tecnologias de Informação têm um impacto forte no funcionamento do setor privado e público, em particular, nos AEs que atuam no SV, entidades governamentais e parceiros. As potencialidades que os atuais meios de comunicação oferecem (*internet* e redes sociais), permitem uma maior e mais fácil divulgação de produtos e serviços associados ao SVRA. Todavia, continua a ser fraca a ligação entre os centros de investigação e as empresas, resumindo-se isso a iniciativas pontuais, como seja a *WineTech* e a Rede Inovar, e abrangendo apenas aspetos tecnológicos da produção de uva e processos de vinificação (Vivas, 2012).

Também se salienta ao nível dos fatores económicos, a contração da atividade económica em Portugal (e a nível global), a procura de vinho com tendência a estabilizar devido à forte concorrência de produtos substitutos, ao fenómeno pandémico, à forte competitividade a nível nacional e internacional dos outros vinhos e o facto do tecido empresarial ser constituído por pequenas empresas.

Ao nível dos fatores socioculturais salienta-se, ainda, a escassez de qualificação dos recursos humanos (educação e formação) com reflexo direto na competitividade do Setor, as questões ecológicas e de sustentabilidade ambiental e o envelhecimento da força de trabalho.



E no domínio político-legal, não podemos deixar de referir a forte instabilidade política nacional e internacional, bem como a forte regulamentação que condiciona a atividade vitivinícola em Portugal.

Num segundo nível de análise procurou-se identificar os *Stakeholders* do SVRA, tendo-se concluído que existe uma grande variedade de *Stakeholders* com características diferentes e que estes têm distintos níveis de importância para o Setor (níveis de interesse e de poder), fazendo com que se tenha de gerir de forma cuidada as relações que se estabelecem entre eles, priorizando-as (Chapleo & Simms, 2010). Para o efeito, contruiu-se uma matriz que relaciona duas variáveis: o interesse e a influência de cada *Stakeholder*, variando entre o alto e o baixo (Mendelow, 1991), tendo em conta as suas atribuições e competências no Setor, bem como o seu tipo de relacionamento. Se o *Stakeholder* for de elevada importância (com interesse e influência altos), então deve ser-lhe dada maior atenção no processo de formação e implementação de estratégias, com a finalidade de alcançar os objetivos definidos, satisfazendo o respetivo *Stakeholder* (Harrison & John, 1996; Pfeffer & Salancik, 2003). Caso contrário, se o interesse e a influência do *Stakeholder* forem baixos, o Setor deve manter um esforço mínimo de relação para com o mesmo. Esta matriz ainda permite identificar com quais *Stakeholders* do SVRA se deve incentivar, ou não, a cooperação (Bryson, 2004).

Detalhando, destacam-se nesta investigação os *Stakeholders* que têm elevada influência e elevado interesse na prossecução da visão global do SVRA: a CVRA, a ATEVA, o IVV, os Viticultores / Vitivinicultores, o Ministério da Agricultura, o GPP, a DRAP Alentejo, a ViniPortugal, as Adegas Cooperativas, o IFAP, os Retalhistas, os Distribuidores e os Consumidores Finais. São eles que se constituem como os principais *Stakeholders* do SVRA. A amostra dos entrevistados foi retirada deste grupo (9 entrevistas).

Finalmente, a síntese plasmada na SWOT do SVRA (cf. Tabela 5.3), constitui o terceiro nível de análise (cuja atualização constitui um dos objetivos secundários desta investigação⁶⁰), fornecendo pistas consistentes para a definição de linhas de orientação e ação estratégica a explorar pelos AEs e entidades governamentais do SVRA.

60 - Conforme ponto 3.3 do Capítulo 3: OS4 - Atualizar a matriz SWOT do SVRA.



Os produtores vitivinícolas alentejanos têm de otimizar o seu posicionamento nos mercados, em termos de produto, preço, *marketing* e distribuição / comercialização, com a finalidade de aumentar a competitividade e a sustentabilidade dos 'Vinhos do Alentejo', conscientes de que a cadeia de valor do vinho é constituída, na sua maioria, por microempresas e PME's e que o mercado interno é claramente insuficiente para sustentar a rentabilidade da capacidade instalada (e a instalar), assim como o desenvolvimento do Setor. Consequentemente, os AEs devem procurar alternativas, quer por via da diferenciação (do produto e serviços associados), quer pela conquista de novos mercados externos (diversificação).

Em suma, pela análise do contexto estratégico efetuada ao SVRA, parece podermos concluir que são cinco as principais linhas de orientação e ação estratégica a seguir: a melhoria contínua da qualidade do produto; a melhoria dos processos produtivos e infraestruturas associadas; a melhoria da comunicação entre os *players* que atuam no Setor e da imagem de marca 'Vinhos do Alentejo'; a comercialização; e, o investimento na investigação, conhecimento e formação.

Há pois que unir produtores, empresas, universidades, centros de investigação, promotores, associações interprofissionais, entidades reguladoras e financiadoras para o desenvolvimento de um mesmo *target*, o SVRA, com a finalidade de potenciar o desenvolvimento da economia regional e aumentar a competitividade global do Setor, preservando a genuinidade do produto e o território, sempre de forma sustentável (sustentabilidade ambiental, social e económica). Nunca esquecendo que o perfil de atividades de cada empresa / de cada operador, dependerá sempre de uma análise casuística das suas envolventes e condicionantes. Mas, também, nunca esquecendo que o Alentejo é uma região que se singulariza pelas múltiplas personalidades (castas, clima, solos, vinhos) e pelas notáveis diferenças entre as suas sub-regiões.

Concluída a contextualização do SVRA, a nível mundial e nacional (Capítulo 5), inicia-se a partir de agora uma nova etapa da investigação (Capítulo 6): o Estudo empírico propriamente dito, com a recolha dos dados primários da investigação com recurso ao inquérito por entrevista e ao inquérito por questionário, o seu tratamento, análise e discussão.



Parte III

Estudo Empírico: Referencial-objeto de gestão estratégica para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo para o período 2021-2030

Capítulo 6

Recolha, tratamento dos dados e análise e discussão dos resultados



6.1 – Introdução

A primeira parte do Capítulo 6 (Parte I) é dedicada ao processo de recolha dos dados através do inquérito por entrevista, à apresentação e análise dos resultados proporcionados pela análise qualitativa de conteúdo das entrevistas efetuadas aos principais *Stakeholders* do SVRA⁶¹, apoiada pelo *software* QSR Internacional – Tutorial NVivo - versão 12, bem como à sua discussão. A partir deste exercício emergem as principais recomendações estratégicas para o período 2021-2030, importantes contributos para a construção do questionário e a grande questão que deve nortear a atuação do SVRA no curto e médio prazo: 'como vender mais e melhor?'. É dedicada à análise exploratória dos dados obtidos com as nove entrevistas realizadas e integra apenas a informação considerada relevante, reorganizada também de forma a obter-se uma representação mais clara dos resultados obtidos e mais ajustada aos objetivos a atingir. O processo de inquirição foi descrito no ponto 3.4.3.2 do Capítulo 3. Remete-se para apêndices a informação complementar (Apêndices VII, VIII, IX, X e XI).

A segunda parte deste Capítulo (Parte II) é dedicada ao processo de recolha dos dados do inquérito por questionário, à apresentação e análise dos resultados obtidos a partir do tratamento estatístico dos dados recolhidos através do questionário, com recurso ao *software SPSS for Windows* – versão 24.0, bem como à sua discussão. A partir deste exercício, em estreita articulação com as principais recomendações estratégicas que emergiram da análise qualitativa efetuada às entrevistas realizadas (Parte I do Capítulo 6), foi possível definir a proposta de estrutura final do modelo conceptual BSC para o SVRA para o período 2021-2030. É dedicada à análise exploratória dos dados obtidos, com a finalidade de caracterizar o conjunto dos AEs que participaram no inquérito por questionário (102 AEs), com recurso à utilização de medidas de estatística descritiva, efetuando-se uma análise exploratória dos dados relativamente a cada uma das variáveis relevantes do modelo conceptual a construir e respetivas dimensões. Para apoiar a identificação das perspetivas a considerar no BSC utilizou-se a AFCP (aplicada à questão 14⁶²), complementada com um conjunto de análises estatísticas subjacentes. O processo

⁶¹ - *Stakeholders* de elevada influência e elevado interesse na prossecução da visão global do SVRA. Estes foram identificados através da análise de *Stakeholders* do SVRA efetuada no âmbito deste Estudo (ponto 5.3 do Capítulo 5).

⁶² - Que temas / áreas estratégicas devem ser avaliados no Setor Vitivinícola da Região do Alentejo?



de inquirição foi descrito no ponto 3.4.3.3 do Capítulo 3. Também se remete para apêndices a informação complementar (Apêndices XII, XIII, XIV, XV e XVI).

6.2 - Estudo empírico I: inquérito por entrevista

6.2.1 - Objetivo

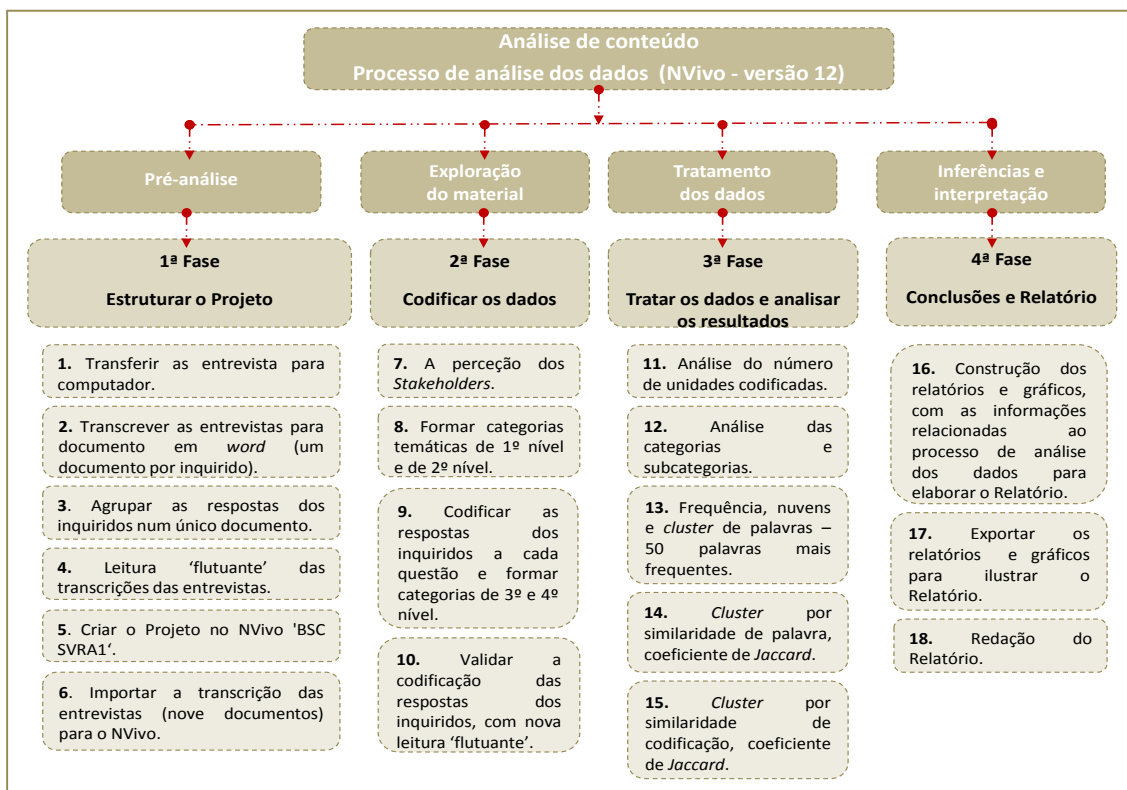
O objetivo principal desta investigação é propor um BSC como referencial para o SVRA que permita, globalmente, promover a comunicação e o desempenho estratégico deste Setor, constituído por quatro peças principais: (i) a Proposição de Valor para Clientes; (ii) a Visão para o Setor para o período 2021-2030; (iii) o Mapa da Estratégia; e, (iv) o *Scorecard*. Para o concretizar, numa primeira fase, foi necessário sistematizar conhecimento através da recolha de informação secundária (Capítulos 1, 2, 4 e 5) e, numa segunda fase, foi dada a possibilidade aos principais *Stakeholders* do SVRA (identificados através da análise de *Stakeholders* efetuada ao SVRA - ponto 5.3 do Capítulo 5), de afirmarem, validando, um rumo estratégico para os 'Vinhos do Alentejo', tarefa que tinha obrigatoriamente que contemplar e refletir o pensamento e a posição dos diversos AEs.

Entendeu-se que o melhor processo seria avançar para uma entrevista em profundidade (recolha de informação primária) a um conjunto de AEs com ligação à definição da estratégia do SVRA (de âmbito nacional e regional) e potencialmente representativos do mundo empresarial (os *Stakeholders* de elevada influência e elevado interesse na prossecução da visão global do SVRA). Para o efeito foi preparado o Guião da Entrevista (Apêndice VIII), em cuja conceção está o aprofundamento e a melhor perceção da estratégia definida para o Setor - a atual e a futura - e a recolha de ideias essenciais para o rumo estratégico do SVRA para o período 2021-2030, conforme se detalha no ponto 3.4.3.2 do Capítulo 3 e na ficha técnica do inquérito por entrevista (Tabela 6.1).

6.2.2 - Método

O método *'The exploratory sequential design'* foi o utilizado⁶³ e os dados, no ramo qualitativo da investigação, foram recolhidos através de entrevistas individuais semiestruturadas (nove entrevistas). Para o tratamento dos dados e análise dos resultados, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo, apoiada pelo *software* NVivo - versão 12, a fim de descobrir os significados explícitos dos discursos dos entrevistados. Na esteira de Bardin (2011), o processo de análise de conteúdo pode ser dividido em quatro fases, conforme se apresenta na Figura 6.1. Foi realizada uma categorização emergente dos dados e uma análise dedutiva de conteúdo. No ponto 3.4 do Capítulo 3 descreveram-se, justificando detalhadamente, as opções metodológicas adotadas no ramo qualitativo do Estudo.

Figura 6.1 - Processo de análise de conteúdo dos dados no NVivo



Fonte: Elaboração própria a partir de Bardin, 2011, p.132.

63 - Opção metodológica justificada no ponto 3.4 do Capítulo 3.

6.2.3 – Ficha técnica do inquérito por entrevista

A Tabela seguinte reflete a ficha técnica do inquérito por entrevista. A amostra incidu sobre nove dos principais *Stakeholders* envolvidos no SVRA identificados através da análise de *Stakeholders* realizada ao SVRA (ponto 5.3 do Capítulo 5).

Tabela 6.1 - Ficha técnica do inquérito por entrevista

Classificação da pesquisa no ramo qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, descritiva e exploratória quanto aos objetivos e aos procedimentos utilizados. 				
Técnica de recolha dos dados empíricos	<ul style="list-style-type: none"> • Inquérito por entrevista (dados primários). 				
Região da população / amostra	<ul style="list-style-type: none"> • Portugal: região de Lisboa e do Alentejo. 				
Unidade da população / amostra	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas inquiridas: <i>Stakeholders</i> do SVRA. 				
Desenho da amostra / Tipo de amostragem	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stakeholders</i> do SVRA, atendendo ao seguinte critério: <ul style="list-style-type: none"> (i) - <i>Stakeholders</i> de elevada influência e elevado interesse na prossecução da visão global do SVRA. Estes foram identificados através da análise de <i>Stakeholders</i> do SVRA efetuada. • Amostra não probabilística, dado que os elementos da amostra foram escolhidos de acordo com critérios do investigador. 				
Dimensão da amostra	<ul style="list-style-type: none"> • Realizadas nove entrevistas: representantes do Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), da Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA), da Associação Técnica dos Vitivinicultores do Alentejo (ATEVA), do Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral do Ministério da Agricultura (GPP), da ViniPortugal, da Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz, CRL (CARMIM), da Adega Cooperativa da Vidigueira, Cuba e Alvito, CRL (ACVCA), e dois vitivinicultores / produtores e potenciais respondentes ao inquérito por questionário (Fundação Eugénio de Almeida e Quinta Quetzal - Sociedade Agrícola, Ld.ª). 				
Inquiridos / entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes legais das instituições, ou quem foi designado pelos representantes das instituições / entidades para o efeito. 				
Instrumento de recolha de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista individual semiestruturada, com pré-teste ao guião, realizada <i>in loco</i> e de forma pessoal aos inquiridos (modelo da entrevista). 				
Pré-teste	<ul style="list-style-type: none"> • Guião da Entrevista validado por um conjunto de peritos (três peritos), entre julho e outubro de 2018. 				
Medidas de controlo	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-teste com aplicação prévia do guião da entrevista a três peritos, entre julho e outubro de 2018. 				
Tipologia dos dados obtidos	<ul style="list-style-type: none"> • Dados primários, obtidos através de entrevistas com <i>Stakeholders</i> (nove entrevistas). 				
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Obter informação primária com maior profundidade e detalhe sobre o SVRA. • Afinar a estratégia global do SVRA, dando uma perspetiva da estratégia que existe e contribuir para construir uma rota metodológica para a implementar e efetuar o seu acompanhamento. • Obter respostas que permitam apoiar a construção das quatro peças principais do referencial-objeto estratégico do SVRA para o período 2021-2030, designadamente: <ul style="list-style-type: none"> • A construção de uma visão para o Setor; • A construção de uma proposição de valor para clientes; • Identificar as perspetivas do Modelo Conceptual do BSC a construir. • Explorar a sensibilidade dos entrevistados sobre as perspetivas a considerar e o seu conteúdo. • Identificar os eixos de orientação e de ação estratégica; • Identificar objetivos estratégicos e indicadores respetivos. • Apoiar a resposta a objetivos operacionais secundários da investigação. • Apoiar a construção do questionário. 				
Data do trabalho de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Entre novembro de 2018 e fevereiro de 2019. 				
Organização e tratamento dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas. • Análise qualitativa de conteúdo (de caráter semântico), utilizando o <i>software</i> NVivo - versão 12, entre março e junho de 2019. • Redação do Relatório do Estudo empírico (julho.2019 a setembro.2019). <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Procedimentos</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Análise da perceção dos <i>Stakeholders</i>. • Categorização emergente dos dados. • Análise dedutiva de conteúdo. • Distribuição de frequência de palavras e nuvem de palavras para as 50 palavras mais frequentes. • <i>Cluster</i> de palavras para as 25 palavras mais frequentes (mapa de <i>cluster</i>). • <i>Cluster</i> por similaridade de palavra, coeficiente de <i>Jaccard</i>. • <i>Cluster</i> por similaridade de codificação, coeficiente de <i>Jaccard</i>. </td> </tr> <tr> <td>Fontes</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Referencial teórico da Metodologia BSC que norteou a investigação. • Documentos estratégicos do SV e SVRA. • Literatura institucional. • Documentos em formato <i>word</i> com as entrevistas transcritas, um documento para cada <i>Stakeholder</i> entrevistado. • Referencial teórico adotado na análise de conteúdo. </td> </tr> </table>	Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da perceção dos <i>Stakeholders</i>. • Categorização emergente dos dados. • Análise dedutiva de conteúdo. • Distribuição de frequência de palavras e nuvem de palavras para as 50 palavras mais frequentes. • <i>Cluster</i> de palavras para as 25 palavras mais frequentes (mapa de <i>cluster</i>). • <i>Cluster</i> por similaridade de palavra, coeficiente de <i>Jaccard</i>. • <i>Cluster</i> por similaridade de codificação, coeficiente de <i>Jaccard</i>. 	Fontes	<ul style="list-style-type: none"> • Referencial teórico da Metodologia BSC que norteou a investigação. • Documentos estratégicos do SV e SVRA. • Literatura institucional. • Documentos em formato <i>word</i> com as entrevistas transcritas, um documento para cada <i>Stakeholder</i> entrevistado. • Referencial teórico adotado na análise de conteúdo.
Procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da perceção dos <i>Stakeholders</i>. • Categorização emergente dos dados. • Análise dedutiva de conteúdo. • Distribuição de frequência de palavras e nuvem de palavras para as 50 palavras mais frequentes. • <i>Cluster</i> de palavras para as 25 palavras mais frequentes (mapa de <i>cluster</i>). • <i>Cluster</i> por similaridade de palavra, coeficiente de <i>Jaccard</i>. • <i>Cluster</i> por similaridade de codificação, coeficiente de <i>Jaccard</i>. 				
Fontes	<ul style="list-style-type: none"> • Referencial teórico da Metodologia BSC que norteou a investigação. • Documentos estratégicos do SV e SVRA. • Literatura institucional. • Documentos em formato <i>word</i> com as entrevistas transcritas, um documento para cada <i>Stakeholder</i> entrevistado. • Referencial teórico adotado na análise de conteúdo. 				

Fonte: Elaboração própria.

As entrevistas decorreram entre novembro de 2018 e fevereiro de 2019, nas instalações dos *Stakeholders*, tendo o grau de aceitação excedido largamente o esperado, o que nos leva a reforçar o nosso agradecimento aos envolvidos, pela disponibilidade e colaboração. Os *Stakeholders* entrevistados foram os de elevada influência e elevado interesse na prossecução da visão global do SVRA, cobrindo todos aqueles que potencialmente foram considerados relevantes para definição da estratégia do Setor. A identificação dos cargos / funções dos entrevistados, assim como as principais atribuições e competências das entidades / instituições que representam, constam da Tabela 6.2. Sublinha-se que os respondentes foram altos dirigentes das instituições / entidades ou empresas. O Apêndice VI descreve detalhadamente a missão, principais atribuições e competências dos principais *Stakeholders* do SVRA.

Tabela 6.2 - Caracterização dos *Stakeholders* entrevistados

		IVV	GPP	ViniPortugal	CVRA	ATEVA	Adegas Cooperativas (duas)	Vitivinicultores (dois)
Cargo do(s) entrevistado(s)		P	SDG	P	P	SE	P, E	D, V
Âmbito de atuação		Nacional			Regional			
Principais atribuições e competências	Apoiar a definição das linhas estratégicas, das prioridades e dos objetivos das políticas do Ministério da Agricultura.	X	X					
	Coordenar e controlar a organização institucional do SVP e auditar o sistema de certificação de qualidade.	X						
	Promoção da imagem de Portugal como país exportador de vinho e gestão da marca 'Wines of Portugal'.			X				
	Definição das linhas estratégicas na área da viticultura e enologia para a região Alentejo, bem como a certificação e o controlo dos vinhos DOP Alentejo e IGP e dos produtos vînicos produzidos nesta região. Atribui a marca de certificação DOC Alentejo ou regional Alentejano. Analisa as informações dos rótulos.				X			
	Formação profissional de trabalhadores vitícolas e adegueiros, e papel que desempenha na experimentação, na assistência técnica aos viticultores, na promoção e atualização do cadastro vitícola da região Alentejo.					X		
	Pertencem aos operadores que transformam a matéria-prima, com elevada influência e interesse, pelo peso do número de viticultores que representam e pela sua atividade de comercialização.						X	
	Base da estrutura do SVRA, com elevada influência na área da produção e qualidade da uva produzida.							X

Legenda: P – Presidente; SDG – Subdiretor-Geral; SE – Secretário Executivo; E – Enólogo; D – Diretor-Geral; V – Vogal do Conselho Executivo.

Fonte: Elaboração própria.

6.2.4 – Resultados

Em termos analíticos, a análise de conteúdo das entrevistas é enquadrada no objetivo principal da investigação: a construção de um referencial-objeto estratégico para o SVRA que permita, globalmente, promover a comunicação e o seu desempenho estratégico.



Complementarmente, procurou-se obter informação que contribuísse para responder aos objetivos operacionais secundários do Estudo e apoiar a construção do questionário.

6.2.4.1 – Pré-análise: Estruturação do projeto no ambiente NVivo

1. As fontes de dados do Estudo, na fase qualitativa do mesmo, foram as respostas às entrevistas dadas pelos principais *Stakeholders* do SVRA (a transcrição das entrevistas constitui o Apêndice IX), o referencial teórico da Metodologia BSC que norteou a investigação (Capítulos 1 e 2), documentos estratégicos do SV, do SVRA e literatura institucional (Capítulos 4 e 5) e o referencial teórico adotado na análise qualitativa de conteúdo (autores referenciados no ponto 3.4 do Capítulo 3).

Como referido, a recolha de dados primários foi efetuada através de entrevistas individuais semiestruturadas (nove entrevistas). A todos os inquiridos foram efetuadas as mesmas questões. Regra geral, as respostas foram extensas, exceto para as questões 21⁶⁴ e 22⁶⁵. As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2018 e fevereiro de 2019 pela investigadora, nas próprias instalações dos *Stakeholders* e gravadas em formato digital, com autorização dos entrevistados.

Numa etapa inicial de preparação dos dados, as entrevistas em formato áudio foram transferidas para um computador portátil, onde todo o trabalho de pesquisa, tratamento dos dados e análise dos resultados foi realizado.

2. As respostas dos entrevistados foram integralmente transcritas para texto, o que, por um lado, possibilitou uma maior segurança e autenticidade nas respostas fornecidas pelos entrevistados e, por outro, sustentou, complementando, as questões redigidas no inquérito por questionário. Foi criado um documento em formato *word* para cada um dos *Stakeholders* entrevistados (nove *Stakeholders* entrevistados, nove documentos em formato *word* criados).

⁶⁴ - Questão 21 - Deseja receber uma cópia dos resultados da análise qualitativa das entrevistas?

⁶⁵ - Questão 22 - Antes de terminarmos, deseja acrescentar mais alguma informação além do que já falámos?



3. Complementarmente, as respostas dos inquiridos também foram agrupadas num único documento em formato *word*, o que permitiu ter uma perspetiva global das respostas por questão. O documento final tem 25 páginas, uma média de 3 páginas por entrevista. Seguidamente, fez-se uma leitura integral de todo o texto, e constituiu-se um novo documento, em formato *word*, agrupando as respostas dos entrevistados por questão, tarefa que permitiu ter uma perspetiva global das respostas por questão e que facilitou o processo de codificação e a análise de conteúdo (Apêndice IX).

4. Após transcrição das entrevistas foi efetuada uma leitura integral de todo o texto (leitura 'flutuante') para conhecer os documentos criados, consolidando-se as primeiras impressões decorrentes da realização das entrevistas. Leitura que permitiu avançar para o processo de codificação e agrupamento de todo o texto, de frases, segmentos de frases ou parágrafos, tendo em atenção a ligação ao tema a que se referem e a sua importância para os objetivos da investigação.

5. O projeto foi designado 'BSC SVRA1'. Todo o processo analítico foi desenvolvido com o recurso sistemático ao *software* NVivo - versão 12, o qual está especialmente desenvolvido para análise qualitativa do conteúdo de entrevistas (Mozzato & Grzybovski, 2011). A licença de utilização do *software* NVivo 12 foi solicitada aos Serviços de Informática da Universidade de Évora, por um período de um ano.

6. Importaram-se as nove entrevistas para o *software* NVivo (nove ficheiros em formato *word*). Optou-se por codificar os ficheiros com as respostas dos inquiridos.

6.2.4.2 - A perceção dos Stakeholders

7. Para as questões 3 a 20, expõe-se a opinião dos inquiridos, isto é, a 'perceção dos Stakeholders'. É importante referir que a análise de conteúdo efetuada tenta sintetizar as ideias fundamentais dos inquiridos, havendo no entanto o cuidado de estabelecer um equilíbrio entre aquilo que foi considerado essencial num texto com estas características e a eventual omissão de algo que algum(ns) entrevistado(s) tenha(m) considerado relevante. Formalmente, para facilitar a leitura do texto, optou-se pela segmentação das respostas dos inquiridos, apesar da multiplicidade de conexões entre elas (mais ou menos



detetáveis). O ponto de partida foram as questões colocadas com o intuito de obter respostas que permitam apoiar a construção das quatro peças principais do referencial-objeto estratégico do SVRA para o período 2021-2030.

Remete-se para apêndice (Apêndice X) a análise efetuada da 'perceção dos *Stakeholders*'. São apresentadas tabelas de conteúdo, com as dimensões identificadas e com a transcrição de excertos do material recolhido e apresentados em modo *verbatim*. Adicionalmente, sempre que possível e aplicável, nas tabelas, indicam-se o número de entrevistas (E) e o número de referências (R) a esse 'tópico/assunto/tema/palavra/...' (códigos: E; R), metodologia e tipologia expressa no estudo da Comissão Europeia publicado em 2014, o “*Study on the Competitiveness of European Wines*” (EC, 2014), e também adotada no estudo contratualizado pelo Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto (IVDP), em setembro de 2017, à Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro - o estudo “*Rumo Estratégico para o Setor dos Vinhos do Porto e Douro*” (IVDP, 2017).

6.2.4.3 - Codificação dos dados

8. É importante decidir o que se vai analisar e com que pormenor se vai analisar, antes de selecionar a unidade de análise (Cavanagh, 1997). Robson (1995), a este propósito, sublinha que o investigador é orientado pelo(s) objetivo(s) e pela(s) questão(ões) de investigação na escolha do conteúdo que analisa. É importante entender os dados e ter uma noção do todo (Tesch, 1990; Burnard, 1991; Morse & Field, 1995), motivo pelo qual o material escrito (as entrevistas transcritas) deve ser lido várias vezes (Burnard, 1991; Sandelowski, 1995; Polit & Beck, 2004), até porque uma visão ou uma teoria apenas podem surgir a partir do momento em que o investigador esteja totalmente familiarizado com esses dados (Polit & Beck, 2004).

A próxima etapa é a organização dos dados qualitativos, etapa que inclui a codificação, a criação de categorias e a abstração, uma vez que se optou por utilizar a análise dedutiva de conteúdo⁶⁶ (Kyngäs *et al.*, 1999; Elo e Kyngäs, 2008). As categorias permitem descrever o fenómeno em estudo, aumentar a compreensão e gerar conhecimento

⁶⁶ - Útil se o objetivo geral é tratar uma teoria anterior em uma situação diferente (Elo & Kyngäs, 2008).



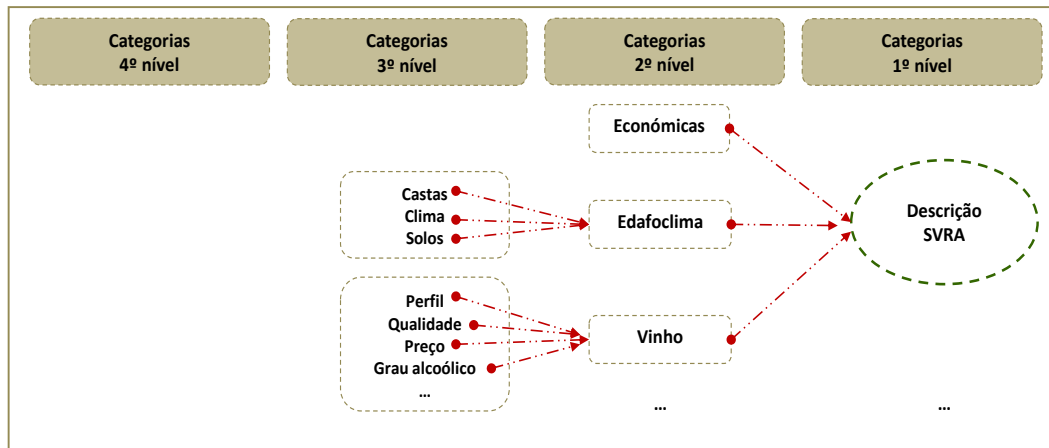
(Cavanagh, 1997). O investigador decide que categorias criar e, através da interpretação, também decide que *itens* colocar na mesma categoria (Dey, 1993). A abstração possibilita a descrição geral da(s) questão(ões) de investigação, do seu objetivo, através da criação das categorias (Robson, 1995; Burnard, 1996, Polit & Beck 2004). Cada categoria deve ser designada utilizando-se palavras com características de conteúdo (Elo & Kyngäs, 2008). Podem ser criadas subcategorias para agrupar conteúdo semelhante, que depois são agrupadas como categorias superiores (Dey, 1993). O processo de abstração pode continuar na medida do razoável e possível (Elo & Kyngäs, 2008).

Inicia-se então a fase da codificação. Os 'nós' são utilizados para codificar o material da investigação. São "*recipientes que armazenam a codificação, ou seja, os nós irão conter a referência a uma porção de texto codificado*" (Teixeira & Becker, 2001, p.97). Isto é, os 'nós' são as categorias que o próprio investigador definiu. Considerando que em Portugal não é usual utilizar-se o termo 'nós' e considerando que o *software* NVivo - versão 12 também utiliza o termo 'códigos' como expressão para referenciar 'nós', e que as duas expressões aparecem em distintos *menus* com o mesmo significado, optou-se na descrição dos procedimentos adotados na presente investigação por utilizar a expressão 'categorias'. Assim, os 'nós/códigos' foram utilizados como categorias de informação, pelo que, cada 'nó/código' representa uma categoria. Sempre que uma unidade de texto é codificada no *software* NVivo, uma referência a essa unidade fica armazenada numa ou mais categorias, segundo o critério do investigador e atendendo ao referencial teórico adotado para a análise de conteúdo (Bardin, 2011), em complemento com o referencial teórico da Metodologia BSC, com os documentos estratégicos do SV e do SVRA que nortearam esta investigação e com a literatura institucional consultada.

A análise efetuada às respostas das entrevistas foi microscópica, isto é, linha por linha, na procura de significados e interpretações dos dados (Strauss & Corbin, 2008). A unidade de registo escolhida foi o tema, uma vez que se pretende estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, ..., etc. (Bardin, 2011). No processo de criação de categorias (codificação) foram tidos em conta os seguintes critérios base: (i) repetição da mesma ideia em diferentes entrevistas; (ii) frases ou expressões que permitissem caracterizar o SVRA; (iii) frases ou expressões que refletissem as visões de futuro dos inquiridos para o SVRA; e, (iv) frases ou expressões que permitissem obter informação para a construção de um BSC para o SVRA.

O conteúdo das 'categorias' (isto é, dos grandes temas / das categorias principais) foi sendo subdividido em tópicos correlacionados (categorias de nível 2) e, adicionalmente, foram sendo criadas outras categorias consideradas importantes para a investigação (categorias de 3º nível e de 4º nível – cf. Figura 6.2). Assim, cremos, evitou-se que a análise de conteúdo das entrevistas fosse meramente descritiva de ideias ou respostas obtidas, permitindo um aprofundamento analítico da informação recolhida.

Figura 6.2 – Processo de codificação: codificar e criar as categorias



Fonte: Elaboração própria.

9. Nesta investigação foram previamente definidas cinco categorias temáticas de análise de primeiro nível (categorias principais) e a grande maioria das categorias de segundo nível, tendo sido as restantes criadas e definidas durante o processo de tratamento e análise dos dados (categorias emergentes do tratamento dos dados). O referencial teórico de construção do BSC que norteou a investigação⁶⁷ e a Matriz do Guião da Entrevista (Apêndice VII) permitiram definir previamente essas categorias de análise (as categorias de primeiro nível e a grande maioria das categorias de segundo nível). Isto é, na definição das categorias de análise teve-se em consideração o conjunto das ideias primárias que foram surgindo ao longo do processo de transcrição das nove entrevistas e que decorriam, quer das próprias entrevistas (e das sucessivas leituras às entrevistas), quer do conhecimento adquirido com o trabalho de revisão de literatura, quer, ainda, do pré-teste que foi efetuado ao Guião da Entrevista.

⁶⁷ - Sobretudo as principais obras e os artigos publicados pelos criadores da Metodologia BSC, cujas fichas de análise de conteúdo constituem o Apêndice I, e as referências bibliográficas referidas no ponto 2.3 – Possibilidade de adaptação do BSC às PME's e no ponto 2.4 – Outras possibilidades de adaptação do BSC.



De seguida, as categorias inicialmente criadas foram sendo reformuladas / refinadas a partir de um trabalho de análise exaustivo dos discursos dos entrevistados e sua codificação, de modo a permitir uma melhor compreensão dos dados recolhidos e a confiabilidade do processo de categorização. Após o trabalho de codificação foram contabilizadas 5 categorias de primeiro nível (categorias principais), 17 categorias de segundo nível, 147 categorias de terceiro nível e 32 categorias de quarto nível. O trabalho de análise e codificação das respostas dos inquiridos foi muito demorado, minucioso e lento, e realizou-se entre março e junho de 2019.

10. Após a categorização das respostas dos entrevistados a cada questão, efetuou-se nova leitura de todas as respostas codificadas, validando-se desta forma o trabalho de categorização. Este procedimento de reavaliar os dados (texto) codificados permitiu ainda eliminar duas categorias de terceiro nível, dado que as respostas dos entrevistados foram 'sim' para a questão 21⁶⁸ e 'não' para a questão 22⁶⁹. Também permitiu melhorar a descrição das categorias. No total foram criadas e descritas 201 categorias (Apêndice XI). As categorias de 1º nível formadas foram:

- (i) 'Descrição SVRA' - para registar as referências de caracterização do SVRA;
- (ii) 'Futuro' - para registar visões de futuro relativas ao SVRA. Inclui os elementos necessários à construção da visão, atributos para a construção da proposta de valor para clientes, competências e processos internos necessários melhorar e/ou desenvolver, desafios, necessidades, dificuldades e iniciativas para o SVRA;
- (iii) 'BSC' - para registar elementos do BSC a construir para o SVRA, designadamente as sugestões dos entrevistados para definir as perspetivas do BSC, as áreas temáticas que consideram prioritárias melhorar e/ou desenvolver e avaliar, e os objetivos a avaliar e respetivos indicadores;
- (iv) 'Cópia resultados' - para registar a manifestação de interesse dos entrevistados em receber os resultados da análise qualitativa das entrevistas realizadas; e,
- (v) 'Informação adicional' - para registar a intenção, ou não, dos entrevistados acrescentarem informação adicional para além do que já tinham referido ao longo da entrevista realizada.

⁶⁸ - Questão 21 - Deseja receber uma cópia dos resultados da análise qualitativa das entrevistas?

⁶⁹ - Questão 22 - Antes de terminarmos, deseja acrescentar mais alguma informação além do que já falámos?



Nesta fase, já é possível afirmar que foi realizada uma categorização emergente, dado que esta resultou de uma classificação analógica e progressiva dos elementos (Bardin, 2011), procedendo-se a uma combinação de categorização *a priori* e *a posteriori* através de uma análise compreensiva / interpretativa (procedeu-se à descrição de todas as categorias criadas). Os dados referentes a cada uma das categorias foram, posteriormente, exportados em formato *word* para subsequente análise. Também se procedeu à descrição de todas as categorias criadas (Apêndice XI).

6.2.4.4 - Tratamento dos dados

Etapa que se iniciou verificando o número de unidades codificadas por código e entrevistado. O documento com as respostas do entrevistado E1 possui 213 unidades codificadas em 73 'códigos'; E2 possui 239 unidades codificadas em 84 'códigos'; E3 possui 181 unidades codificadas em 77 'códigos'; E4 possui 205 unidades codificadas em 76 'códigos'; E5 possui 344 unidades codificadas em 90 'códigos'; E6 possui 246 unidades codificadas em 84 'códigos'; E7 possui 304 unidades codificadas em 91 'códigos'; E8 possui 250 unidades codificadas em 88 'códigos'; e, E9 possui 277 unidades codificadas em 76 'códigos'. A entrevista com mais unidades codificadas foi, assim, a E5, e com menos unidades codificadas foi a E3 (Tabela 6.3). No total foram codificadas 2.259 unidades de texto.

Tabela 6.3 - Unidades codificadas por inquirido

Inquirido	Entidade	Número de códigos utilizados	Unidades codificadas	
			Número	%
E1	IVV	73	213	9,43
E2	CVRA	84	239	10,58
E3	ATEVA	77	181	8,01
E4	GPP	76	205	9,07
E5	ViniPortugal	90	344	15,23
E6	CARMIM	84	246	10,89
E7	ACVCA	91	304	13,46
E8	FEA	88	250	11,07
E9	Quetzal	76	277	12,26
Total		739	2.259	

Fonte: Elaboração própria.

A etapa seguinte consistiu em verificar o número de unidades codificadas por categorias de 1º nível. A codificação das nove entrevistas demorou quatro meses. Dado o grande



volume de dados tratados, neste período, houve a necessidade de ir revalidando as unidades de texto codificadas. Foram codificadas 2.259 unidades de texto em 739 códigos. A distribuição dos códigos pelas categorias temáticas de informação de 1º nível foi a seguinte: 178 códigos para a categoria 'Descrição SVRA'; 378 códigos para a categoria 'Futuro'; 165 códigos para a categoria 'BSC'; e, 9 códigos para a categoria 'Cópia resultados' e para a categoria 'Informação adicional' (cf. Tabela 6.4).

Tabela 6.4 - Unidades codificadas por categorias de 1º nível

Unidades temáticas de informação de 1º nível					
	Descrição SVRA	Futuro	BSC	Cópia resultados	Informação adicional
Número de códigos criados	178	378	165	9	9
739 códigos criados para codificar 2.259 unidades de texto					

Fonte: Elaboração própria.

Para verificar quais as palavras mais frequentes nas nove entrevistas, foi necessário delimitar quantitativamente as palavras que se pretendiam que fossem mostradas. Numa primeira abordagem, escolheu-se o universo total de palavras. Algumas palavras aparecem com mais frequência mas são todas conjunções e/ou proposições. O procedimento seguinte foi o de estabelecer limites para as pesquisas a efetuar de palavras mais frequentes. Assim, numa segunda abordagem, executaram-se três pesquisas, todas com um mínimo de quatro letras: a primeira, com o limite de 1000 palavras mais frequentes, a segunda com as 100 palavras mais frequentes e a terceira com as 50 palavras mais frequentes.

Considerando os resultados obtidos, optou-se, numa terceira abordagem, por continuar a análise de frequência de palavras para a pesquisa das 50 palavras mais frequentes, com um mínimo de quatro letras (eliminando-se com este procedimento as conjunções e/ou proposições). O NVivo possui a opção que confere ao investigador a possibilidade de adicionar cada palavra que deseja que não seja incluída na investigação a uma lista de palavras atribuídas e denominadas pelo *software* como impedidas de serem agregadas ao processo de análise de conteúdo. Contudo, analisadas as 50 palavras mais frequentes, considerou-se que todas poderiam ter significado direto para o Estudo, pelo que nenhuma palavra foi excluída.



As dez palavras referidas com maior frequência nas entrevistas foram, em valor absoluto e em percentagem: ‘alentejo’, com 142 ocorrências, ou seja, 1,85%; ‘vinhos’, com 129 ocorrências (1,68%); ‘região’, com 115 ocorrências (1,50%); 'setor', com 97 ocorrências (1,27%); 'melhorar', com 75 ocorrências (0,98%); 'qualidade', com 67 ocorrências (0,87%); 'aumentar', com 60 ocorrências (0,78%); 'comunicação', com 59 ocorrências (0,77%); 'trabalhar', com 51 ocorrências (0,67%); e, 'mercados', com 42 ocorrências (0,55%).

Não considerando as primeiras quatro palavras mais frequentes (palavras óbvias no âmbito do Estudo: 'alentejo', 'vinhos', 'região' e 'setor'), as seguintes quatro palavras mais frequentes são 'melhorar', 'qualidade', 'aumentar' e 'comunicação', o que parece sugerir um interesse nas vertentes da qualidade e da comunicação. Surge, em seguida, um outro grupo de quatro palavras ('trabalhar', 'mercados', 'sustentabilidade' e 'exportação') que parecem também evidenciar a atenção dos principais *Stakeholders* do SVRA em aspetos relacionados com o desenvolvimento (exploração de novos mercados, internacionalização, valorização do produto / marca, ...), e a sustentabilidade do Setor. Nesta fase, ficou-se com a perceção de que a maioria dos *players* parece começar a ficar sensibilizada para a necessidade de no futuro considerarem a integração das questões ambientais nas estratégias do Setor (sustentabilidade ambiental, sobretudo relacionada com a problemática das alterações climáticas e o uso eficiente dos recursos naturais, solo e água), nunca esquecendo a grande questão que deve nortear a sua atuação no curto e médio prazo: ‘como vender mais e melhor?’ (relacionada com sustentabilidade financeira do negócio, com o intuito de se criar mais valor, cf. Tabelas 10.9 e 10.10 do Apêndice X). Três dos entrevistados (E1, E7 e E8) quando questionados sobre quais as linhas estratégicas que devem presidir ao SVRA referem que devem ser duas “*exportação e sustentabilidade*”. Todos referem que a exportação dos vinhos será o caminho para escoar a produção (cf. Tabela 10.9 do Apêndice X), o que não significa que não haja produtores a trabalhar apenas para o mercado nacional. Outros evidenciam uma preocupação com a “*sustentabilidade em termos do negócio*”.

Também a melhoria da comunicação foi por diversas vezes referida pelos *Stakeholders* inquiridos. Uns referem-se à necessidade de melhorar a comunicação individual: esforço que cada AE tem de fazer para promover as suas marcas e a qualidade do(s) seu(s)



produto(s), sobretudo, na melhoria da comunicação internacional e das técnicas de venda direcionadas para o mercado externo, bem como na promoção e divulgação do Alentejo como uma região que oferece diversidade de produtos de qualidade (comunicação na vertente de promoção e divulgação dos produtos víquicos e por conseguinte relacionada com o conceito de *marketing*⁷⁰ de vinhos; deseja-se vender mais e melhor promoção, cf. Tabela 10.13 do Apêndice X); outros *Stakeholders*, também se referem à necessidade de melhorar a comunicação institucional: melhoria da comunicação institucional ao nível da região vitivinícola do Alentejo e melhoria da comunicação interna entre os vários *players* que constituem o SVRA (cf. Tabela 10.13 do Apêndice X). Um dos entrevistados (E7) refere “*alguma falta de diálogo sobre as temáticas mais estratégicas*” para o Setor; outro (E6) refere que é “*necessário reforçar o entendimento geral do Setor para as questões críticas*”; e ainda outro entrevistado (E1) refere que “*O Plano Estratégico para o Setor ... deve ser divulgado para melhorar a comunicação do Setor*”.

A palavra ‘exportação’ também é comum no discurso de todos os entrevistados (cf. Tabela 10.6 do Apêndice X), sendo verbalizada quando a sua narrativa se relaciona com aspetos de desenvolvimento do Setor (perspetivas para o futuro), designadamente, exploração e conquista de novos mercados, internacionalização e necessidade de valorizar o vinho.

A questão da qualidade intrínseca do vinho constitui um dos pontos fortes e está em permanente discussão no Setor (é um processo de melhoria contínuo), à semelhança do que sucede com o ‘Vinho do Porto’ (Sequeira & Diniz, 2011). Um dos entrevistados (E2) afirma mesmo que esta questão já não se coloca dado que os ‘Vinhos do Alentejo’ são de qualidade, direcionando a sua preocupação para a questão da qualidade percebida, uma vez que esta depende dos consumidores e das sensações.

A Figura 6.3 apresenta um modelo de nuvem das 50 palavras mais frequentemente mencionadas nas entrevistas realizadas. O tamanho da letra das palavras é diretamente

⁷⁰ - Kotler (1999) define *marketing* como sendo “*a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades e desejos do consumidor, determina quais os mercados-alvo que a organização pode servir melhor e planeia produtos, serviços e programas adequados a esses mercados. No entanto, o marketing é muito mais do que uma função isolada – é uma filosofia que orienta toda uma organização. Dessa forma, a meta do marketing é satisfazer o cliente lucrativamente, criando uma relação de valor com clientes.*” (Kotler, 1999, p.38). De uma forma simples, o *marketing* combina as capacidades das empresas com as necessidades do segmento de clientes escolhido (Barrows & McDonald, 2010).

proporcional à frequência com que as mesmas foram mencionadas pelos entrevistados, numa técnica que tem como principal objetivo evidenciar as palavras mais mencionadas, facilitando a sua visualização. Todavia, a análise das 50 palavras mais frequentes nas entrevistas não permite, por si só, concluir sobre os principais eixos de orientação e de ação estratégica a curto e médio prazo para o SVRA.

Figura 6.3 - Nuvem das cinquenta palavras mais frequentes nas entrevistas



Fonte: Relatório obtido a partir do software NVivo - versão 12.

6.2.5 – Análise, discussão e conclusões

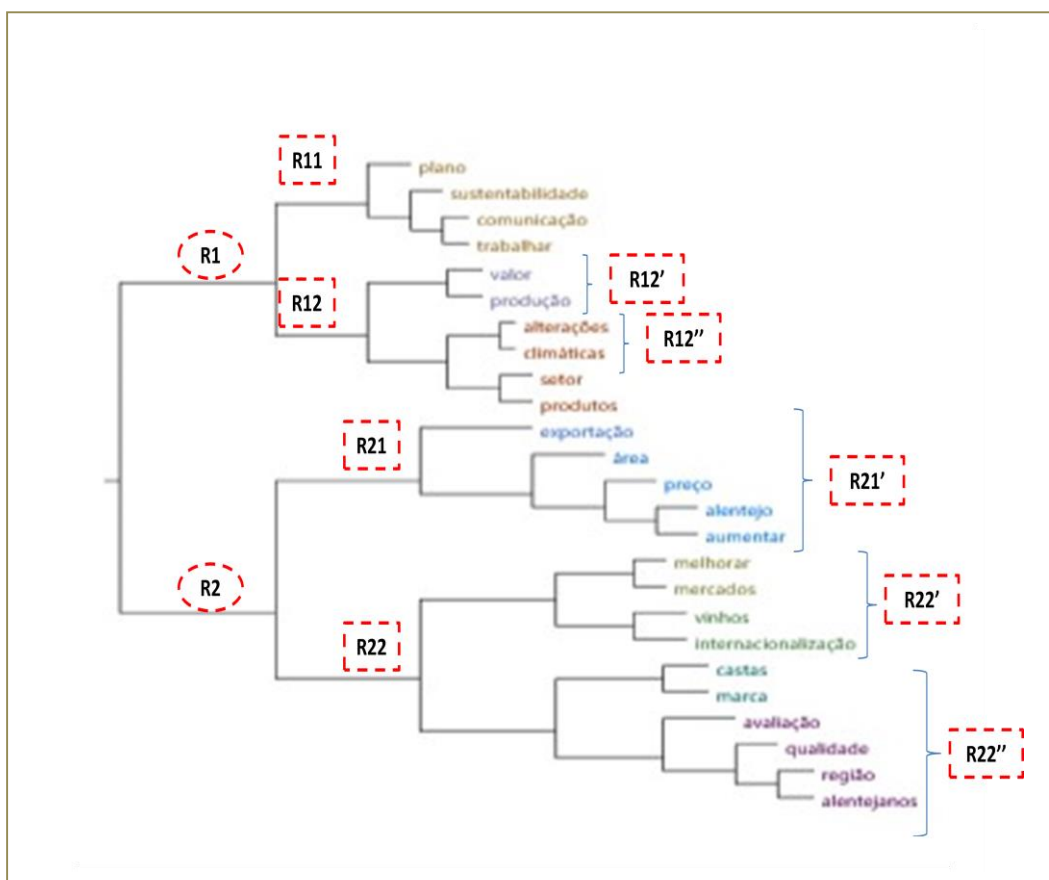
A análise de *cluster* de palavras é uma técnica exploratória que possibilita a visualização de padrões semânticos (significado e interpretação do significado de uma palavra), agrupando categorias que partilham palavras semelhantes. Assim, as palavras que aparecem no mesmo ramo / sub-ramo (as palavras juntas) são mais semelhantes do que as palavras que aparecem separadas. A Figura 6.4 apresenta a análise de *cluster* das 25 palavras mais frequentes nas entrevistas realizadas, a partir do Coeficiente de *Jaccard*, com um mínimo de quatro letras, ilustrando a aproximação das palavras. Nesta análise exploratória eliminaram-se as conjunções e/as proposições.

De referir que o coeficiente de *Jaccard* permite o agrupamento das referências / dos discursos dos entrevistados por similaridade de codificação. Este coeficiente varia entre 0 (zero) e 1 (um), sendo que o 1 (um) é aplicado para os conjuntos ou comunidades totalmente semelhantes entre si, e 0 (zero) é aplicado para aqueles conjuntos ou

comunidades totalmente diferentes. Isto é, o dendrograma (mapa de *cluster*) apresenta as associações obtidas com recurso ao *software* NVivo - versão 12, através da metodologia das distâncias euclidianas, na análise da similitude das palavras tendo em consideração o trabalho de codificação utilizado na análise das entrevistas. A solução gráfica obtida também auxilia na interpretação dos dados obtidos. Diferentes palavras podem assim ser identificadas através do código de cores o que auxilia a interpretação da relação / associação entre palavras, assim como a constituição de agrupamentos.

É interessante verificar (Figura 6.4) que as palavras 'sustentabilidade', 'comunicação' e 'trabalhar' aparecem no mesmo subgrupo (R11); que as palavras 'valor' e 'produção' estão agrupadas (R12'); que as palavras 'alterações' e 'climáticas' formam um grupo (R12''); que as palavras 'exportação', 'área', 'preço', 'alentejo' e 'aumentar' estão no mesmo subgrupo (R21'); que as palavras 'melhorar', 'mercados', 'vinhos' e 'internacionalização' surgem no mesmo subgrupo (R22'); e, que o último agrupamento de palavras é formado pelas palavras 'castas', 'marca', 'avaliação', 'qualidade', 'região' e 'alentejanos' (R22'').

Figura 6.4 - Cluster das 25 palavras mais frequentes



Fonte: Relatório obtido a partir do *software* NVivo - versão 12.



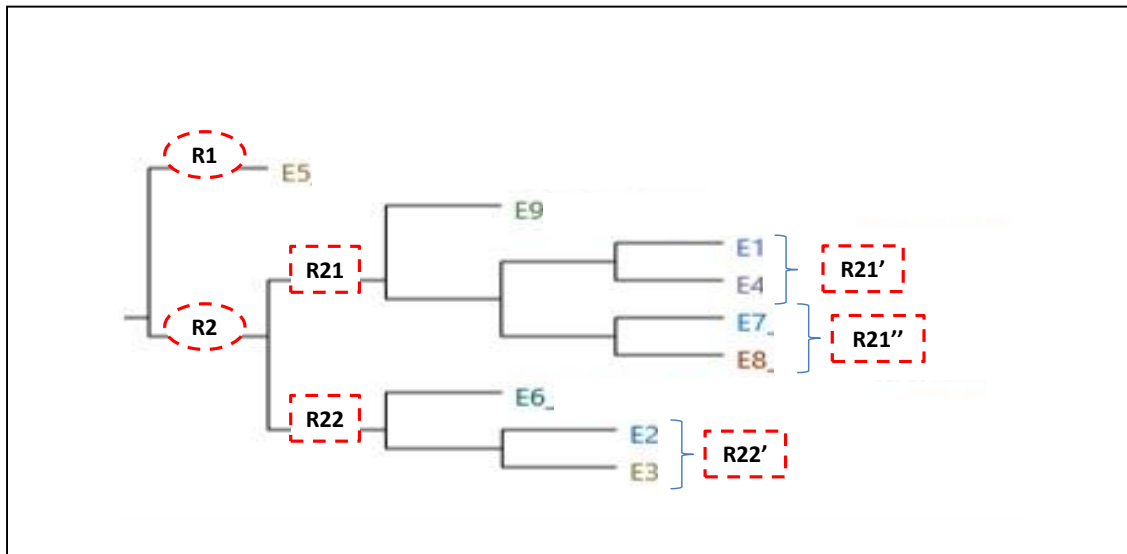
A Figura 6.4 também permite constatar que as 25 palavras mais verbalizadas estão agrupadas em dois subgrupos (R1 e R2). Isso permite concluir sobre a aproximação das palavras na medida em que, assim, as palavras mais verbalizadas relativamente ao tema de investigação, formam dois subgrupos característicos:

- As palavras que constituem o subgrupo R1 parecem indicar uma preocupação estratégica com as seguintes áreas: sustentabilidade ambiental do Setor (preocupação na adequação de métodos de produção - uva, vinho e adegas - e a problemática das alterações climáticas); e, a necessidade de melhorar globalmente a comunicação (a institucional, tendo em vista a adesão dos AEs ao Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo da CVRA). Note-se que as palavras “sustentabilidade”, “comunicação” e “trabalhar” estão associadas à palavra “plano”.
- As palavras que constituem o subgrupo R2 parecem evidenciar a atenção dos *Stakeholders* em aspetos relacionados com o desenvolvimento e posicionamento do SVRA. A perceção com que se ficou vai ao encontro do que já se referiu, na medida em que o investigador apercebeu-se da preocupação dos *Stakeholders* com o processo de internacionalização dos AEs (com a finalidade destes conseguirem explorar novos mercados e por esta via aumentar as exportações, uma vez que o mercado nacional se encontra saturado), em aumentar a notoriedade da marca ‘Vinhos do Alentejo’ (valorizando-a) e em aumentar o valor médio dos produtos víquicos de uma forma constante e sustentada (aspetos que se relacionam com a sustentabilidade do negócio).

Em suma, os subgrupos definidos com recurso à análise ‘*Cluster* das 25 palavras mais frequentes’ parecem ser pertinentes e lógicos. Auxiliam a análise das respostas dos entrevistados e a interpretação efetuada pode apoiar a construção dos eixos de orientação e ação estratégica do BSC a construir para o SVRA.

A análise de *cluster* por similaridade de palavra para as nove entrevistas realizadas, tendo como critério o Coeficiente de *Jaccard*, também auxilia a análise das respostas dos entrevistados, agrupando-as por similaridade de palavras, conforme figura seguinte.

Figura 6.5 - Cluster por similaridade de palavra



Fonte: Relatório obtido a partir do software NVivo - versão 12.

Ao analisar o grupo total de entrevistas, podemos verificar a formação de duas ramificações na similaridade das narrativas. Há 'o grupo' formado na primeira ramificação (R1) pelo entrevistado E5(ViniPortugal); e 'o grupo' formado na segunda ramificação (R2) pelos restantes entrevistados: E9(Quinta do Quetzal), E1(IVV), E4(GPP), E7(ACVCA), E8(FEA), E6(CARMIM), E2(CVRA) e E3(ATEVA).

A árvore de similaridade atesta, assim, a divisão inicial dos resultados em duas dimensões (R1 e R2), justificada pelo facto da narrativa do entrevistado da dimensão R1 ter sido sobretudo direcionada para a notoriedade das marcas 'Portugal' e 'Wines of Portugal' (de âmbito nacional) e as restantes narrativas que constituem a dimensão R2 terem sido direcionadas para a notoriedade da marca chapéu da região 'Alentejo' (de âmbito regional). Todavia, as duas formações trataram da mesma temática, mas tiveram os seus próprios contextos, pois R1 refere-se sobretudo à estratégia a adotar / adotada para exportação / internacionalização do vinho produzido em Portugal (marcas 'Portugal' e 'Wines of Portugal') e as narrativas de R2 evidenciam as linhas estratégicas a adotar pelo SVRA a curto e médio prazo, as quais parecem estar direcionadas para a exportação (internacionalização com foco na diversificação de mercados, diferenciação de produtos e aumento do valor médio dos 'Vinhos do Alentejo'), para a necessidade de melhorar a exploração dos recursos naturais da região mobilizando os AEs para o novo paradigma da sustentabilidade (sobretudo a ambiental face às alterações climáticas), e para a necessidade melhorar o *marketing* de vinhos direcionado para o mercado externo.



De referir que na ramificação R2, voltamos a verificar a formação de dois grupos (R21 e R22). O grupo R21 formado por E9, E1, E4, E7 e E8; e o grupo R22 formado por E6, E2 e E3. Verifica-se uma aproximação das narrativas de E1 e E4, representantes de dois órgãos de coordenação e controlo em Portugal (R21'). Note-se que o GPP tem por missão apoiar a definição das linhas estratégicas, das prioridades e dos objetivos das políticas do Ministério da Agricultura e coordenar, acompanhar e avaliar a sua aplicação; enquanto o IVV tem por missão coordenar e controlar a organização institucional do SV em Portugal, auditar o sistema de certificação de qualidade, acompanhar a política da UE e preparar as regras para a sua aplicação, bem como participar na coordenação e supervisão da promoção dos produtos vitivinícolas e assegurar o funcionamento da Comissão Nacional da Organização Internacional da Vinha e do Vinho (CNOIV). Sendo os dois órgãos de coordenação e controlo do SV em Portugal, é natural que se verifique uma aproximação das narrativas tendo em consideração o âmbito do presente Estudo.

O agrupamento das narrativas de E7 e de E8 (R21''), justifica-se, por sua vez, face à semelhança dos discursos quanto às principais linhas estratégicas a adotar para o SVRA no curto e médio prazo (consubstanciadas na exportação, na sustentabilidade e na necessidade de valorizar o produto⁷¹), coincidindo a sua narrativa também quanto à proposta de valor para clientes ('Vinhos Únicos por Natureza'). Acresce que ambos referiram como desafios a necessidade de estudar a adaptação das castas às alterações climáticas e a necessidade de melhorar a comunicação relativa ao *marketing* de vinhos.

É também curioso verificar a aproximação das narrativas de E2 e E3 (R22'), representantes de dois órgãos com atribuições e competências de âmbito regional no SV. A CVRA é uma entidade interprofissional de direito privado, de utilidade pública, que certifica e controla os vinhos DOC e IGP e os produtos vínicos produzidos na região Alentejo. Procede, também, à classificação dos encepamentos. É a entidade que define as linhas estratégicas para a região e as políticas na área da viticultura e da enologia. Já a ATEVA é a associação técnica dos viticultores da região Alentejo que desenvolve a sua atividade essencialmente nas seguintes áreas: formação profissional de trabalhadores

⁷¹ - E7 refere que "As principais linhas estratégicas são a exportação e a sustentabilidade". E8 refere que são a "internacionalização do vinho Alentejano e sustentabilidade".



vitícolas e adegueiros, experimentação, assistência técnica aos viticultores, promoção e manutenção do cadastro vitícola da região Alentejo.

Em síntese, a análise das narrativas dos entrevistados evidencia similaridades uma vez que, maioritariamente, eles referem que o SVRA pode crescer em volume e em valor, que o mercado doméstico está saturado pelo que se deve apostar na exportação dos ‘Vinhos do Alentejo’ e que a sustentabilidade ambiental é uma dimensão que no futuro deve ser considerada. Todos são de opinião que é absolutamente necessário aumentar o valor médio do vinho produzido no Alentejo e melhorar as técnicas de vendas, sobretudo as direcionadas para o mercado internacional, assegurando-se um outro tipo de sustentabilidade (a do negócio). Emerge da narrativa de alguns entrevistados, uma vez de forma clara e outras de uma forma mais latente, a necessidade de melhorar a comunicação entre os *players* do SVRA. Já a necessidade de melhorar o *marketing* de vinhos é evidente nos seus discursos, sobretudo com a finalidade de melhorar a promoção e divulgação dos vinhos no mercado externo. A questão da qualidade intrínseca do produto não se coloca, pois já é um atributo reconhecido e transversal aos ‘Vinhos do Alentejo’. Devem no entanto ser equacionadas iniciativas para trabalhar a questão da qualidade percebida junto dos consumidores.

A proposição de valor determinará como é que o SVRA (e os AEs, sobretudo as PME’s) se diferenciara dos concorrentes para atrair, reter e aprofundar relações com os clientes / mercados alvos (Treacy & Wiersema, 1995; Kaplan & Norton, 2000, 2000; Sousa & Rodrigues, 2002). Decorrente da análise de conteúdo das entrevistas efetuadas aos principais *Stakeholders* do Setor e da análise da perceção dos *Stakeholders* (Apêndice X), é possível concluir que a proposição de valor para clientes dos ‘Vinhos do Alentejo’ deve evidenciar uma combinação de três dimensões (cf. Tabelas 10.1, 10.2, 10.3 e 10.4 do Apêndice X): a melhoria contínua da qualidade *vs.* o preço; a singularidade e a diversidade dos ‘Vinhos do Alentejo’; e, uma preocupação crescente com a sustentabilidade ambiental⁷². Também se optou por desagregar em duas a proposta de valor para clientes a apresentar aos inquiridos no inquérito por questionário, uma direcionada para o mercado externo e outra ao mercado nacional:

⁷² - A este respeito consultar o ponto 10.1 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos *Stakeholders* entrevistados, a qual contribuiu para apoiar a construção de uma proposição de valor para clientes do SVRA (a validar no inquérito por questionário).



- *“Trabalhar para posicionar internacionalmente a marca ‘Vinhos do Alentejo’ com uma proposta de valor distinta para clientes, direcionada a segmentos de consumidores de vinho de gama superior que valorizem o produto e estejam dispostos a pagar um preço superior (premium) pela diferença, qualidade e genuinidade dos produtos e serviços oferecidos.*
- *Complementarmente, para o mercado doméstico, a proposta de valor para clientes passa por posicionar a marca ‘Vinhos do Alentejo’ com uma proposta de valor dirigida a segmentos de consumidores que valorizem o consumo de vinhos de qualidade certificada, a diversidade de opções e a fiabilidade dos produtos e serviços oferecidos.”*

Parece existir entre os principais *Stakeholders* do Setor um consenso em torno de uma visão estratégica comum para o SVRA⁷³, apesar da dificuldade em sintetizarem numa frase uma visão comum para o Setor (cf. Tabela 10.5 do Apêndice X). Esta visão sugere a necessidade dos 'Vinhos do Alentejo' serem reconhecidos internacionalmente pela sua qualidade, diversidade, importância de serem diferentes, pelo seu compromisso por um desenvolvimento ambiental sustentável⁷⁴ e pela necessidade de alinhar as estratégias individuais dos AEs com a estratégia definida para o Setor. Com efeito seis dos nove entrevistados (67%) referem a necessidade de *“olhar com mais dinamismo para a exportação”* e quatro (44%) referem que o Setor deve continuar a trabalhar a qualidade do produto (cf. Tabela 10.5 do Apêndice X; Zacarias, 2019). Quanto à qualidade, a região já é reconhecida pela qualidade do produto que oferece, pelo que o trabalho a desenvolver tem de ser na linha de ‘como vender mais e melhor’, continuando-se a comunicar a qualidade do produto, pois parece que *“produzimos bem, vendemos mal”* (Botelho, 2019). Um dos entrevistados resume referindo que *“... é necessário saber ... vender”*.

Também se questionou sobre quais as perspetivas de futuro para o período 2021-2030. As respostas dos inquiridos permitem uma vez mais identificar duas dimensões

⁷³ - A este respeito consultar a Tabela 10.5 do ponto 10.2 do Apêndice X relativa à análise da perceção dos *Stakeholders* entrevistados, a qual contribuiu para apoiar a construção de uma visão comum para o SVRA (a validar no inquérito por questionário).

⁷⁴ - Grande parte das explorações vitícolas na região Alentejo já estão certificadas para um modo de Produção Integrada ou Biológica (medidas das antigas Medidas Agro-Ambientais), onde a produção das uvas se rege por uma intervenção mínima, restringindo, tanto quanto possível, não só o uso de tratamentos com pesticidas para o controlo das pragas ou doenças como também a própria intervenção humana ou mecânica na vinha. Por exemplo, a opção por não mobilizar os solos de uma vinha, optando pelo enrelvamento natural ou semeado, promove o combate à erosão, conserva a humidade e aumenta a fertilidade, ajuda a um aumento da diversidade de insetos, muitos com papel fundamental por serem predadores de potenciais pragas, tornando-se também parte essencial duma cadeia alimentar que passa pelas aves, répteis e mamíferos.



estratégicas a trabalhar (cf. Tabela 10.6 do Apêndice X): mercados externos (todos os inquiridos referem a necessidade de trabalhar a vertente da exportação) e sustentabilidade (56%). Esta numa vertente sobretudo ambiental, “*na medida em que aquilo que plantarmos hoje vai estar cá durante muito tempo*”, sem “*esquecer a componente do rendimento e da viabilidade económica*”. A nível institucional esta área também tem sido trabalhada pelo Ministério da Agricultura (MA, 2019).

Sobre a temática das exportações, convém lembrar Olins (2003) quando sublinha a grande importância das exportações para a comunicação da identidade nacional e, como o vinho, ao ter um enorme potencial exportador, pode desempenhar um papel fundamental na comunicação da marca nacional '*Wines of Portugal*'. Naturalmente, esta lógica pode também ser aproveitada a nível regional, com a utilização da marca 'Alentejo'. Aliás, num estudo recente (Nanita, 2018), foi possível concluir que embora as cinco adegas da Região Alentejo objeto desse estudo não tenham definido uma estratégia específica pela utilização da marca “*Wines of Portugal*”, quase “*todas aumentaram o número de ações internacionais em que participam e que por isso conseguiram mais contactos, maior volume de exportações e igualmente presença em mais mercados de exportação*” (Nanita, 2018, p.68).

Em suma, este consenso em volta de uma estratégia comum para os 'Vinhos do Alentejo'⁷⁵ (cf. Tabelas 10.5 e 10.6 do Apêndice X), encontra-se alinhado com a estratégia desenhada pela ViniPortugal para as marcas 'Portugal' e '*Wines of Portugal*' (CVRA, 2014, 2016, 2019; Mateus, 2016, 2017; Monteiro, 2015, 2016; ViniPortugal, 2018). A este propósito o presidente da CVRA afirma que o Setor “*ambiciona ser reconhecido a nível mundial ...*” mas “*tem de afirmar-se mais nas exportações e valorizar preços*”. Segundo este responsável, a ambição passa por “*tornar o Alentejo numa região vitivinícola reconhecida na Europa e a nível mundial.*” (Mateus, 2019, p.2).

Assim, na elaboração do inquérito por questionário a declaração da visão apresentada aos inquiridos foi a seguinte: “*Em 2030, a Região Vitivinícola do Alentejo será líder no mercado nacional, reconhecida internacionalmente pela produção de vinhos únicos,*

⁷⁵ - A este respeito consultar também o ponto 10.2 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos *Stakeholders* entrevistados, a qual contribuiu para construir uma visão estratégica para o SVRA (a considerar no questionário).



distintos e sustentáveis, e os seus agentes económicos estarão totalmente alinhados com a estratégia definida para o Setor."

Todos os *Stakeholders* entrevistados concordaram com a necessidade de existir um 'Guião de Debate Estratégico'⁷⁶ que contribua para criar um consenso estratégico no Setor, direcionando os AEs e as entidades de governo para um desenvolvimento económico, social e sustentável. Um dos inquiridos refere que este Guião deve ser construído para *"melhorar a comunicação estratégica do setor"*, outro refere que *"Existe pensamento estratégico, mas existe dificuldade em comunica-lo e em se conseguir a adesão dos produtores"* e ainda outro sublinha que *"Temos de nos pôr de acordo sobre o que comunicar, temos de concordar no que devemos comunicar e naquilo que é estratégico"*. Em síntese, este instrumento de gestão deve traduzir e comunicar uma estratégia de coesão e de sustentabilidade do SVRA (construída pela CVRA) e ser divulgado por todos, contribuindo, desta forma, para melhorar significativamente a comunicação entre os *players* do Setor e construir coletivamente a marca '*Alentejo / a Região Vitivinícola do Alentejo*' (cf. Tabela 10.14 do Apêndice X). O foco da estratégia deve ser o reforço da competitividade (incindindo a atuação no mercado externo, tendo em vista aumentar a rentabilidade dos AEs e escoar a produção), que passa pelo aumento das exportações (volume e valor) e consequente aumento da faturação, pela diversificação (do produto e serviços associados) e diferenciação (diminuindo o risco, associando-o a serviços), assim como pela sustentabilidade (certificação da produção uva, vinho e adegas). Na base deve ser existir um 'agressivo' *marketing* de Vinhos (do Alentejo).

Num inquérito realizado pela Monitor Company em 2002, apenas 14% das empresas inquiridas considerava, à data, que existia uma estratégia económica clara definida pelo *cluster* do vinho em Portugal (Monteiro, 2017). Passados quase vinte anos parece que existe no Setor pensamento estratégico, sendo que a atual dificuldade reside em comunica-lo e assegurar a adesão dos produtores. Também resulta da análise do conteúdo das entrevistas, que os principais *players* não possuem um conhecimento generalizado da estratégia definida pela CVRA para o SVRA (cf. Tabela 10.14 do Apêndice X), sendo

⁷⁶ - A este respeito consultar a Tabela 10.14 do Apêndice X, que contém a transcrição de excertos das respostas dos *Stakeholders* à questão 16 - Considera necessário existir um Guião de debate estratégico para o desenvolvimento sustentável do SVRA? Porque motivos? Questão que contribuiu para dar resposta ao OS1 – Identificar as causas da necessidade e pertinência de um BSC de âmbito setorial aplicado ao SVRA.



razoável, cremos, afirmar que a grande maioria dos AEs que atuam no Setor também a desconhecem.

Questionados sobre que instrumentos de avaliação estratégica e de avaliação de desempenho são utilizados para avaliar o desempenho do SVRA (questão 17, Tabela 10.15 do Apêndice X), conclui-se que, para além do Plano Anual de Atividades e Orçamento da CVRA e do documento ‘Estratégia para a região dos Vinhos do Alentejo 2014-2020’ (CVRA, 2014), os *Stakeholders* entrevistados desconhecem a existência de outros instrumentos. A este respeito dois *Stakeholders* chegaram mesmo a referir que não conhecem qualquer instrumento de avaliação estratégica e de avaliação do desempenho do SVRA. Os restantes *Stakeholders* entrevistados referiram-se ao Plano de Atividade da instituição / empresa que representam, tendo dois deles mencionado também o PSVA. Um dos entrevistados referiu que o “*Plano de Atividades da CVRA pode ser entendido como um instrumento de avaliação estratégica. Apesar de ser mais qualitativo do que quantitativo. Não conheço mais nenhum.*”. Outro refere que desconhece, mas acrescenta que “*A CVRA certamente fará a avaliação do Setor*” e se “*caso seja feita, não é comunicada ao Setor*”.

Da análise é possível afirmar que os organismos públicos com atribuições no âmbito do SVRA não têm objetivos partilhados com a CVRA, não sendo possível caracterizar eventuais ligações com esses instrumentos de referência estratégica, porque essas ‘ligações’ formalmente não existem (dando resposta a um objetivo secundário da investigação⁷⁷).

Em resumo, a análise qualitativa de conteúdo das nove entrevistas apoiada pelo *software* NVivo identifica a grande questão que deve nortear a atuação do SVRA no curto e médio prazo: ‘como vender mais e melhor? (porque parece que é comumente aceite que ‘produzimos bem, mas vendemos mal’). Para a abordagem a esta questão, parecem emergir nesta fase da investigação quatro linhas de orientação e ação estratégica que devem ser trabalhadas para o período 2021-2030:

⁷⁷ - Conforme ponto 3.3 do Capítulo 3, OS6 - Identificar e caracterizar eventuais ligações a estabelecer com outros instrumentos de referência estratégica e de avaliação de desempenho utilizados em Organismos Públicos com atribuições no SVRA.



- **Melhorar a comunicação e a qualidade**
 - Melhorar a comunicação institucional ao nível da região Alentejo e entre os diversos *players* que constituem o Setor.
 - Melhorar a comunicação no âmbito do *marketing* de vinhos (para os mercados nacional e sobretudo internacional), numa forte ligação ao território e à marca chapéu 'Alentejo'.
 - Melhorar a qualidade do produto (e serviços associados), trabalhando a dimensão da qualidade percebida pelos consumidores.
- **Aumentar o valor médio dos 'Vinhos do Alentejo'**
 - Melhorar a valorização do produto, contribuindo para a tão desejável sustentabilidade do negócio.
- **Aumentar a exportação, explorando novos mercados e produtos**
 - Melhorar o processo de internacionalização dos AEs.
 - Aumentar a exportação em volume e em valor, diversificando os mercados de destino e diferenciando produtos.
 - Melhorar o serviço prestado ao cliente final. É importante estabelecer um 'Programa de Qualificação' para a melhoria de competências dos AEs, sobretudo, os que lidam de modo mais direto com a venda e o consumo do produto (o vinho).
- **Desenvolver a sustentabilidade ambiental em vitivinicultura**
 - Mobilizar os produtores para aderirem ao PSVA, dando relevo a um potencial 'contrato ambiental e social' para as gerações futuras neste Setor.
 - Preparar a região para o desafio das alterações climáticas.

A estratégia, em particular a estratégia da Região Vitivinícola do Alentejo, deve ser construída ouvindo todos os *players*, conseguindo-se desta forma uma verdadeira estratégia coletiva, que pode servir de orientação para todos. O desafio já não se coloca em relação ao produto, o desafio é o de se 'vender mais e melhor', dado que "*produzimos bem, mas vendemos mal*" (Botelho, 2019). O caminho é o de afirmar, promovendo, a diversidade dos 'Vinhos do Alentejo' e o de defender este vinho, utilizando na sua produção as castas autóctones da região, pois estas são uma vantagem competitiva real (Botelho, 2019; Monteiro, 2019). A estratégia de diferenciação dos nossos vinhos consegue-se pela via das castas autóctones (que possibilita a apresentação de propostas diferentes, de vinhos diferentes), pela via da diversidade edafo-climática (influências



atlânticas, continentais e/ou mediterrânicas, com planícies, montanha, solos de xisto, granitos, barros, argila, areias, ..., etc) e de uma especialização em *blendes*⁷⁸ (Mateus, 2016, 2017, 2019; Monteiro, 2019).

A revisão de literatura dá suporte a estas quatro linhas de orientação e ação estratégica: (i) Melhorar a comunicação - incluindo da estratégia (Monitor Group, 2003; Passinhas & Sousa, 2007; CVRA, 2014, 2016; Mateus, 2016) e a qualidade percebida pelo consumidor (Alberto & Ferreira, 2007; CVRA, 2014, 2016; Mateus, 2016; Zacarias, 2019); (ii) Incrementar a internacionalização (Monitor Group, 2003; Agro.Ges, 2012; Marques, 2013; CVRA, 2014, 2016, 2019; Amat & Amat, 2019); (iii) Aumentar o valor médio dos ‘Vinhos do Alentejo’, com reforço também da diversificação e diferenciação (Monteiro, 2017; Mateus, 2016; CVRA, 2014, 2016; Monitor Group, 2003); (iv) Desenvolver a sustentabilidade ambiental em vitivinicultura (Agro.Ges, 2013; CVRA, 2014, 2016; Barroso, 2015; Mateus, 2016; Amat & Amat, 2019; Silva & Callado, 2021).

Identificadas as linhas de orientação e ação estratégica, a perceção dos *Stakeholders* também identifica três áreas fundamentais que devem ser trabalhadas (alinhadas com o genericamente com o Estudo ‘*Rumo estratégico para o Setor dos Vinhos do Porto e do Douro*’ (2017)):

- **Acesso a mercados e a consumidores**
 - Iniciativas que facilitem e fomentem o acesso ao mercado de destino, sendo que os mercados devem ser trabalhados numa lógica de país e/ou de região (numa ótica “*think global, act local*”, na linha do estudo realizado para os ‘Vinhos do Douro e do Porto’ (IVDP, 2017)).
 - Necessidade de se conhecer bem a estrutura dos mercados alvo, quer ao nível dos consumidores, quer dos circuitos de distribuição.
- **Como vender mais e melhor (aumentando a rentabilidade dos AEs)**
 - Acesso aos mercados; valorização do produto; adaptação do produto ao mercado de destino; promoção; trabalhar e dinamizar a marca coletiva ‘Alentejo’ (de que todos os AEs podem beneficiar) e marcas individuais (a mensagem dos ‘Vinhos do Alentejo’ deve ser coerente e global; a implementação das estratégias a nível

⁷⁸ - Vinho produzido a partir da mistura de diferentes variedades de uvas, mais complexos e difíceis de fazer.



local devem ser adaptadas atendendo às diferenças culturais que possam existir, à realidade económica, às questões legais, logísticas, ...).

- *Cross-selling* vinho-turismo-gastronomia-cultura (construção de uma matriz identitária cultura-gastronomia-enologia-turismo, alinhada da ‘Estratégia Turismo 2027 do Turismo de Portugal, IP, (2017));

- Incrementar o digital como meio de captação e retenção de clientes (*website* institucional e/ou de marcas, plataformas de *e-commerce* de cada AE), e;

- **Envolvente externa**

- Condicionismos legais em vigor, muito restritivos, relativos ao vinho e à atividade (na linha do estudo realizado para os ‘Vinhos do Douro e do Porto’ (IVDP, 2017)).

- Reforçar a inovação: da embalagem, da garrafa, da comunicação, do produto e serviços associados e da gestão.

- Trabalhar os aspetos associados à preparação da sustentabilidade ambiental em vitivinicultura, com a adesão dos produtores ao PSVA, dando relevo a um potencial ‘contrato socio-ambiental’ para as gerações futuras neste Setor.

6.3 - Estudo empírico II: inquérito por questionário

6.3.1 – Objetivo

Após a recolha de informação secundária (Capítulos 1, 2, 4 e 5), análise e discussão dos resultados proporcionados pela análise qualitativa de conteúdo das entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6), segue-se uma nova fase, a recolha de dados através de inquérito por questionário, sua apresentação, análise e discussão. Pretendeu-se com o inquérito por questionário consolidar informação recolhida, analisada e discutida com a revisão de literatura e a análise de conteúdo efetuadas às entrevistas realizadas, bem como recolher informação primária relevante para construir o referencial estratégico para o SVRA para o período 2021-2030. Entendeu-se que o melhor processo seria avançar para um inquérito por questionário dirigido a todos os AEs que atuam no SVRA com produtos vínicos certificados pela CVRA⁷⁹. Para o efeito foi preparado o inquérito por questionário

⁷⁹ - A população-alvo encontra-se descrita no ponto 3.4.3.3 do Capítulo 3.



(Apêndice XV), conforme se detalha no ponto 3.4.3.3 do Capítulo 3 e na ficha técnica do inquérito por questionário (Tabela 6.5).

6.3.2 – Método

O trajeto metodológico escolhido insere-se na metodologia de investigação mista, centrada no método "*The exploratory sequential design*"⁸⁰. Para o tratamento dos dados e posterior análise dos resultados, com a finalidade de conhecer melhor os AEs que responderam ao inquérito por questionário, utilizaram-se medidas de estatística descritiva (distribuições de frequências, média, moda e desvio padrão). A estatística descritiva foi utilizada em todas as questões (questões 1 a 15). Os dados foram apresentados em tabelas e gráficos, compostos por distribuição de frequências, completados com a respetiva média, moda e desvio padrão. Para identificação das perspetivas a considerar no BSC utilizou-se a AFPC com rotação ortogonal Varimax (aplicada à questão 14⁸¹), num procedimento inovador neste domínio, complementada com um conjunto de análises estatísticas subjacentes. Através da questão 14 (Q14.1 a Q14.31), questionaram-se os AEs sobre que temas / áreas estratégicas devem ser avaliados no SVRA. Estes temas / áreas estratégicas são os pilares que o Setor deve acionar / executar para alcançar os objetivos estratégicos. São os principais desafios que o Setor terá de superar para concretizar a sua visão de futuro. O *software* utilizado foi o *SPSS for Windows* – versão 24.0.

Sabendo-se que uma AFPC reduz, sem perda significativa de informação, o número de variáveis comuns que podem ser utilizadas para representar relações entre um grande número de variáveis inter-relacionadas (Pestana & Gageiro, 2008; Pereira & Patrício, 2013; Sarsted & Mooi, 2014), utiliza-se esta técnica neste Estudo para identificar as Perspetivas BSC que devem ser consideradas na construção do BSC para o SVRA.

6.3.3 - Ficha técnica do inquérito por questionário

A Tabela seguinte reflete a ficha técnica do inquérito por questionário. A amostra incidu sobre 102 AEs, sendo o universo constituído por 399 AEs que atuam no SVRA com produtos vínicos certificados pela CVRA (CVRA, 2019).

⁸⁰ - Opção metodológica justificada no ponto 3.4 do Capítulo 3.

⁸¹ - Questão 14 - Que temas / áreas estratégicas devem ser avaliados no Setor Vitivinícola da Região do Alentejo?

Tabela 6.5 – Ficha técnica do inquérito por questionário

Classificação da pesquisa no ramo quantitativo	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa quantitativa, de natureza aplicada, descritiva e explicativa quanto aos objetivos e procedimentos utilizados. 				
Técnica de recolha de dados empíricos	<ul style="list-style-type: none"> • Inquérito por questionário (dados primários). 				
Região da população/amostra	<ul style="list-style-type: none"> • Alentejo: distritos de Beja, Évora e Portalegre de Portugal. 				
Unidade da população / amostra	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas inquiridas: AEs do SVRA (elemento da organização / empresa considerado habilitado pelos mesmos). 				
Desenho da amostra / Tipo de amostragem	<ul style="list-style-type: none"> • AEs que atuam no SVRA, atendendo ao seguinte critério: <ul style="list-style-type: none"> (i) – AEs com produtos vínicos certificados pela CVRA no ano de 2019. • Amostra probabilística. 				
Dimensão da população	<ul style="list-style-type: none"> • 399 AEs com produtos vínicos certificados pela CVRA no ano de 2019 (CVRA, 2019). 				
Inquiridos	<ul style="list-style-type: none"> • Representantes legais dos AEs: proprietários das empresas ou elemento da organização / empresa considerado habilitado pelos mesmos. 				
Instrumento de recolha de dados	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário padrão estruturado misto, constituído por questões de diferentes tipos (resposta aberta, fechada e semi-aberta), com pré-teste ao guião, remetido via eletrónica aos inquiridos. 				
Pré-teste	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário validado por um conjunto de peritos (cinco) no mês de junho de 2019. 				
Medidas de controlo	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-teste com aplicação prévia do questionário a cinco peritos, em junho de 2019. 				
Tipologia dos dados obtidos	<ul style="list-style-type: none"> • Dados primários, obtidos através das respostas ao questionário (102 respostas validadas). 				
Objetivo(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Obter informação primária com maior profundidade e detalhe sobre o SVRA. • Consolidar informação já recolhida e analisada tendo em vista a construção do referencial-estratégico sobre o SVRA para o período 2021-2030. • Refinar a declaração da visão e a declaração da proposição de valor para clientes do SVRA para o período 2021-2030; • Confirmar (ou não) os eixos de orientação e ação estratégica e os temas estratégicos considerados prioritários pelo SVRA, identificar as perspetivas mais adequadas ao objeto de Estudo, identificar objetivos estratégicos específicos e respetivos indicadores, e as relações de causalidade que irão permitir construir o mapa estratégico e o <i>scorecard</i>. • Apoiar a resposta a objetivos operacionais secundários da investigação. 				
Data do trabalho de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 26 de agosto a 27 de dezembro de 2019. 				
Organização e tratamento dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • O questionário ficou alojado na plataforma “https://www.surveymonkey.com”, com acesso via hiperligação “https://pt.surveymonkey.com/r/IEVA”. • Análise estatista descritiva, bivariada e multivariada. • Recurso ao <i>software</i> SPSS, versão 24. • Redação do relatório do Estudo empírico (janeiro e março de 2020). <table border="1" data-bbox="494 1041 1388 1384"> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Estatística descritiva: distribuição de frequências, média, moda e desvio padrão. • AFCP (questão 14). • Lista de variáveis incluídas na AFCP. • Teste de normalidade <i>Komogorov-Smirnov</i>. • Análise de consistência, através do <i>Alpha de Cronbach</i>. • Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>. • Estatística de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>. • Matriz de correlação anti-imagem. • <i>Scree plot</i>. • Rotação ortogonal <i>Varimax</i>. </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Fontes </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Referencial teórico da Metodologia BSC que norteou a investigação. • Documentos estratégicos do SV e SVRA. • Literatura institucional. • Ficheiro em <i>excel</i> com os dados das respostas dos questionários. • Referencial teórico adotado na análise estatística e AFCP. </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatística descritiva: distribuição de frequências, média, moda e desvio padrão. • AFCP (questão 14). • Lista de variáveis incluídas na AFCP. • Teste de normalidade <i>Komogorov-Smirnov</i>. • Análise de consistência, através do <i>Alpha de Cronbach</i>. • Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>. • Estatística de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>. • Matriz de correlação anti-imagem. • <i>Scree plot</i>. • Rotação ortogonal <i>Varimax</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes 	<ul style="list-style-type: none"> • Referencial teórico da Metodologia BSC que norteou a investigação. • Documentos estratégicos do SV e SVRA. • Literatura institucional. • Ficheiro em <i>excel</i> com os dados das respostas dos questionários. • Referencial teórico adotado na análise estatística e AFCP.
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatística descritiva: distribuição de frequências, média, moda e desvio padrão. • AFCP (questão 14). • Lista de variáveis incluídas na AFCP. • Teste de normalidade <i>Komogorov-Smirnov</i>. • Análise de consistência, através do <i>Alpha de Cronbach</i>. • Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>. • Estatística de <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>. • Matriz de correlação anti-imagem. • <i>Scree plot</i>. • Rotação ortogonal <i>Varimax</i>. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Fontes 	<ul style="list-style-type: none"> • Referencial teórico da Metodologia BSC que norteou a investigação. • Documentos estratégicos do SV e SVRA. • Literatura institucional. • Ficheiro em <i>excel</i> com os dados das respostas dos questionários. • Referencial teórico adotado na análise estatística e AFCP. 				

Fonte: Elaboração própria.

A descrição do contributo de cada questão para a investigação consta do Apêndice XIII, a tabela com a codificação das questões do questionário consta do Apêndice XIV e o questionário virtualizado constitui o Apêndice XV.

6.3.4 – Análise dos dados, resultados e discussão

Em termos analíticos, a análise estatística dos dados recolhidos nos questionários é enquadrada no objetivo principal da investigação: a construção de um referencial-objeto estratégico para o SVRA que permita, globalmente, promover a comunicação e o seu



desempenho estratégico. Complementarmente, procurou-se obter informação que contribuísse para responder aos objetivos operacionais secundários do Estudo.

6.3.4.1 – Estruturação do projeto no ambiente SPSS

A recolha de dados primários foi efetuada através de inquérito por questionário e encontra-se descrita no ponto 3.4.3.3 do Capítulo 3. Foi disponibilizada uma versão do inquérito por questionário que ficou alojada numa plataforma na *Internet* (“<https://www.surveymonkey.com>”), com acesso direto por via de uma hiperligação (“<https://pt.surveymonkey.com/r/IEVA>”). A todos os inquiridos foram efetuadas as mesmas questões. A realização do inquérito ocorreu nos meses de agosto a dezembro de 2019 (de 26 de agosto a 27 de dezembro de 2019). Os participantes nesta investigação foram os AEs que atuam no SVRA com produtos vίνicos certificados pela CVRA (399 AEs), (CVRA, 2019).

O projeto foi designado 'Questionário_BSC'. Todo o processo de análise estatística foi desenvolvido com o recurso sistemático ao *software* SPSS - versão 24, o qual está especialmente desenvolvido para análise estatística (Pestana & Gageiro, 2008; Pereira & Patrício, 2013). A licença de utilização do *software* SPSS - versão 24, foi solicitada aos Serviços de Informática da Universidade de Évora, por um período de um ano.

Os dados recolhidos através do inquérito por questionário foram inseridos no *software* SPSS, tendo sido criadas as variáveis que constituem a base de dados. Optou-se por codificar os ficheiros com as respostas dos inquiridos. De seguida procedeu-se à análise dos mesmos recorrendo à análise descritiva e multivariada, conforme já referido.

Numa etapa inicial de preparação dos dados, as respostas dos respondentes ao questionário foram analisadas com o objetivo de verificar se efetivamente todas as questões foram respondidas.



6.3.4.2 - Análise preliminar dos dados: caracterização da amostra

O número de questionários recebidos até ao dia 27 de dezembro de 2019 ascendeu a 109 questionários, dos quais 7 foram rejeitados uma vez que os inquiridos não completaram o seu preenchimento. Não foram recebidas respostas ao questionário após o dia 27 de dezembro de 2019. Assim, a taxa de resposta efetiva ao questionário foi de 25,56% (27,32%, se considerarmos as respostas rejeitadas), valor significativo tendo em consideração as características do trabalho e a população-alvo (Russo, 2006⁸²; Passinhas & Sousa, 2007⁸³; Bazílio, 2013⁸⁴; Quesado *et al.*, 2014⁸⁵; Vanezuela & Maturana, 2016⁸⁶; Moura, 2020⁸⁷).

Dos 102 questionários considerados (Tabela 6.6, questão 2), 48 questionários (47,1%) foram respondidos pelo 'Diretor Geral / Gerente', 22 (21,6%) por responsáveis pela função de enologia, 11 (10,8%) por responsáveis pela função comercial, 4 (3,9%) por responsáveis pela função de qualidade, 3 (2,9%) por responsáveis pela função de sustentabilidade, 3 (2,9%) pelos proprietários do negócio e, 11 questionários (10,8%) por elementos de outras áreas funcionais, organizadas neste Estudo sob a designação 'Outras'. A estrutura apresentada é o resultado da reorganização dos dados originais por área funcional da responsabilidade da investigadora⁸⁸, tendo em vista simplificar designações diferentes. A estrutura inicial obtida continha 36 designações diferentes.

⁸² - Taxa de resposta efetiva de 9,6% no questionário que teve por objeto conhecer o grau e o estado de utilização do BSC enquanto ferramenta de gestão do desempenho organizacional, nas empresas portuguesas (Russo, 2006).

⁸³ - Taxa de resposta efetiva de 11,94% no questionário que teve por objeto diagnosticar as estruturas e estratégias empresariais existentes em empresas privadas e cooperativas do Setor dos Vinhos do Alentejo, bem como perspetivar a sua atuação para conseguirem sucesso (Passinhas & Sousa, 2007).

⁸⁴ - Taxa de resposta efetiva de 28,38% no questionário que teve por objeto, numa ótica do território e políticas públicas, avaliar economicamente a execução da Medida Agro-Ambiental Proteção Integrada aplicada ao Setor Vitivinícola da Região do Alentejo (Bazílio, 2013).

⁸⁵ - Taxa de resposta efetiva de 31,3% no questionário que teve por objeto conhecer fatores que podem potencialmente influenciar a implementação do BSC em Portugal. A taxa de resposta efetiva para as PME's foi de 29,8% (Quesado *et. al.*, 2014).

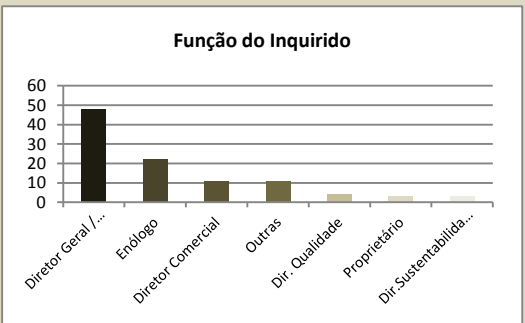
⁸⁶ - Taxa de resposta efetiva de 12,5% nas entrevistas que pretendiam responder a três questões: as empresas vitivinícolas do Chile utilizam sistemas de gestão?; as questões estratégicas e a competitividade estão ligadas à sustentabilidade do desempenho?; como os sistemas de gestão de desempenho, caso existam, se correlacionam com o BSC? (Oyaneder & Valderrama, 2016).

⁸⁷ - Taxa de resposta efetiva de 17,09% no questionário que teve por objeto caracterizar as práticas de sustentabilidade na cadeia de valor do vinho do Alentejo (Moura, 2020).

⁸⁸ - Na reorganização dos dados foi considerado o nível de responsabilidade do respondente e não o tipo de funções que uma mesma área funcional pode congrega.

Tabela 6.6 - Distribuição dos respondentes de acordo com a sua função

Função do Inquirido	Frequência		
	Absoluta	%	% Acumulada
Diretor Geral / Gerente	48	47,1	47,1
Enólogo	22	21,6	68,6
Diretor Comercial	11	10,8	79,4
Outras	11	10,8	90,2
Diretor de Qualidade	4	3,9	94,1
Diretor de Sustentabilidade	3	2,9	97,1
Proprietário	3	2,9	100
Total	102	100	---



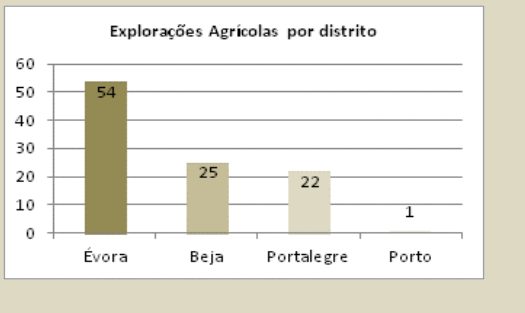
Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Sublinha-se, nos dados anteriores, o facto de uma significativa percentagem dos questionários terem sido respondidos pelo ‘Diretor Geral / Gerente’ (47,1%). Se a estes adicionarmos a percentagem dos questionários respondidos pelos enólogos, que desempenham um papel fundamental na produção do vinho e sua conservação, a taxa de resposta aumenta significativamente (68,6%), o que é um bom indicador da crescente importância atribuída por estes *players* à gestão da estratégia no SVRA.

No que concerne à localização geográfica das explorações agrícolas em termos de sede do estabelecimento dos respondentes (Tabela 6.7, questão 3), verifica-se que 52,9% localizam-se no distrito de Évora, 24,5% no distrito de Beja e 21,6% no distrito de Portalegre. Uma unidade de produção localiza-se no distrito do Porto, concelho de Gondomar, dado que o respondente é detentor de prédios rústicos na região do Porto e de Évora, tendo optado por responder, quanto à localização da exploração agrícola, a localização da sede da sociedade agrícola (o Porto). O que significa que todos os distritos da região Alentejo se encontram representados neste Estudo.

Tabela 6.7 - Distribuição dos respondentes de acordo com a localização da exploração agrícola/sede do estabelecimento (distrito)

Distrito	Frequência		
	Absoluta	%	% Acumulada
Évora	54	52,9	52,9
Beja	25	24,5	77,5
Portalegre	22	21,6	99,0
Porto	1	1	100
Total	102	100	---

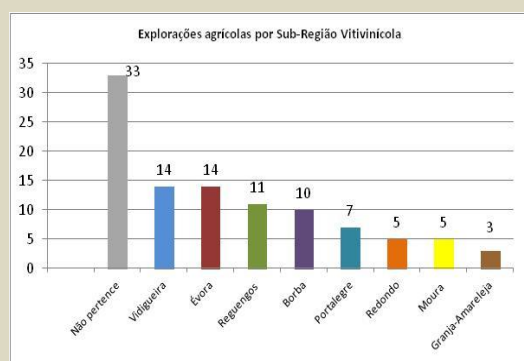


Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Adicionalmente, procurou-se averiguar se a localização geográfica das explorações agrícolas dos respondentes pertence a alguma das oito sub-regiões vitivinícolas do Alentejo (Tabela 6.8, questão 3). Constatou-se que foi possível obter respostas ao questionário por parte de AEs de todas as sub-regiões vitivinícolas, o que reforça e dá robustez à investigação no que respeita à representatividade da amostra. De referir que as explorações agrícolas de 33 AEs não pertencem a qualquer sub-região vitivinícola (32,4%).

Tabela 6.8 - Distribuição dos respondentes por Sub-Região Vitivinícola

Sub-região vitivinícola	Frequência		
	Absoluta	%	% Acumulada
Não pertence	33	32,4	32,4
Vidigueira	14	13,7	46,1
Évora	14	13,7	59,8
Reguengos de Monsaraz	11	10,8	70,6
Borba	10	9,8	80,4
Portalegre	7	6,9	87,3
Redondo	5	4,9	92,2
Moura	5	4,9	97,1
Granja-Amareleja	3	2,9	100
Total	102	100	---



Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Para os AEs que produzem uva e vinho (os vitivinicultores) foi solicitado que identificassem os principais mercados (áreas geográficas) onde atuam e onde, no futuro, se desejam posicionar (questão 4). Questão que nos permite concluir, à data e no curto e médio prazo, quais as principais áreas geográficas de destino dos ‘Vinhos do Alentejo’ (Tabela 6.9).

Tabela 6.9 - Distribuição dos respondentes por mercado de atuação

Mercado	Atuais	Futuros
Local	37	2
Nacional	45	7
Intra União Europeia	32	20
Fora União Europeia	30	13

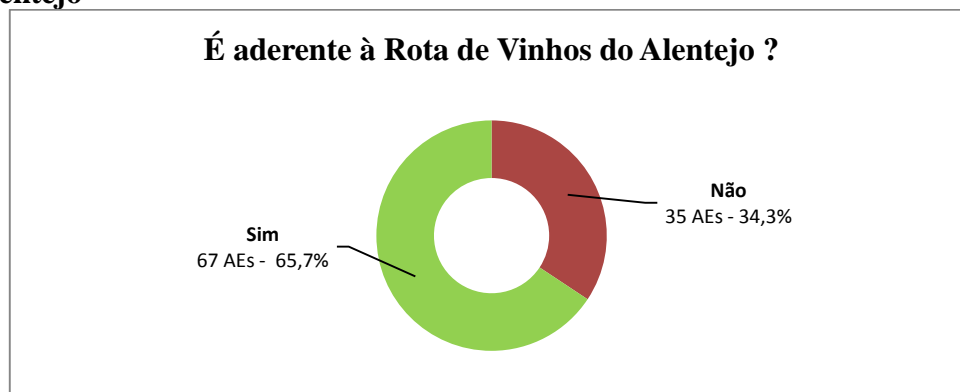
Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Dos 102 respondentes, 82 são vitivinicultores. Destes, 37 (45,12%) atuam no mercado local, 45 (54,88%) atuam no mercado nacional, 32 (39,02%) atuam no mercado intra UE e 30 (36,58%) atuam no mercado fora da UE. No futuro, uma parte destes vitivinicultores deseja conquistar novos mercados: 2 (2,44%) desejam conquistar o mercado local (é o caso, por exemplo, de um vitivinicultor que produziu na campanha 2019/2020 o seu

primeiro vinho de talha, e que pretende comercializá-lo na próxima campanha); 7 (8,54%) o mercado nacional, 20 (24,39%) o mercado intra UE e 13 (15,85%) o mercado fora da UE (Tabela 6.9). Em suma, o foco parece ser a conquista de mercados internacionais, através da exportação dos 'Vinhos do Alentejo' e a consolidação da posição dos 'Vinhos do Alentejo' no mercado doméstico.

Já a questão 5 do questionário (Gráfico 6.1), permite concluir que dos 102 respondentes, 65,7% são aderentes à 'Rota dos Vinhos do Alentejo' e 34,3% não aderiram a este circuito. Importa referir que a 'Rota dos Vinhos do Alentejo' tem a sua sede em Évora e é um instrumento de promoção e divulgação dos vinhos desta região. Através desta rota, os admiradores dos vinhos alentejanos podem explorar os locais onde se produz o vinho, conhecer as castas utilizadas e conhecer alguma história e cultura que está na base da produção destes vinhos. É uma estrutura que muito pode contribuir para se vender mais e melhor os 'Vinhos do Alentejo', podendo ser utilizada como instrumento privilegiado de *cross-selling* vinho-turismo-gastronomia-cultura.

Gráfico 6.1 - Distribuição dos respondentes quanto à sua adesão à Rota dos Vinhos do Alentejo



Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

A Tabela 6.10 (questão 6) apresenta a distribuição dos AEs que responderam ao questionário, de acordo com as principais atividades que exercem, permitindo, desta forma, conhecer melhor o tecido empresarial vitivinícola. A estrutura apresentada é o resultado da reorganização dos dados originais, uma vez que agregou-se os respondentes de acordo com as principais atividades que exercem, tendo em vista simplificar a estrutura de dados e caracterizar melhor a amostra.

Tabela 6.10 - Distribuição dos respondentes por atividades que exercem

Principais Atividades	Frequência	
	Absoluta	% acumulada
Engarrafador, Exportador e Vitivicultor	29	28,4
Engarrafador e Vitivicultor	20	19,6
Armazenista e Engarrafador, Exportador e Vitivicultor	13	12,7
Vitivicultor	10	9,8
Armazenista, Engarrafador e Vitivicultor	5	4,9
Exportador e Vitivicultor	3	2,9
Engarrafador, Exportador, Vitivicultor e Destilador	2	2,0
Armazenista	4	3,9
Viticultor	3	2,9
Engarrafador e Exportador	3	2,9
Engarrafador, Exportador e Viticultor	3	2,9
Engarrafador, Exportador e Importador	1	1,0
Negociante com estabelecimento	2	2,0
Certifica, controla e protege os DOC e IG e PSVA	2	2,0
Apoio técnico	1	1,0
Gráfica	1	1,0
Total	102	100

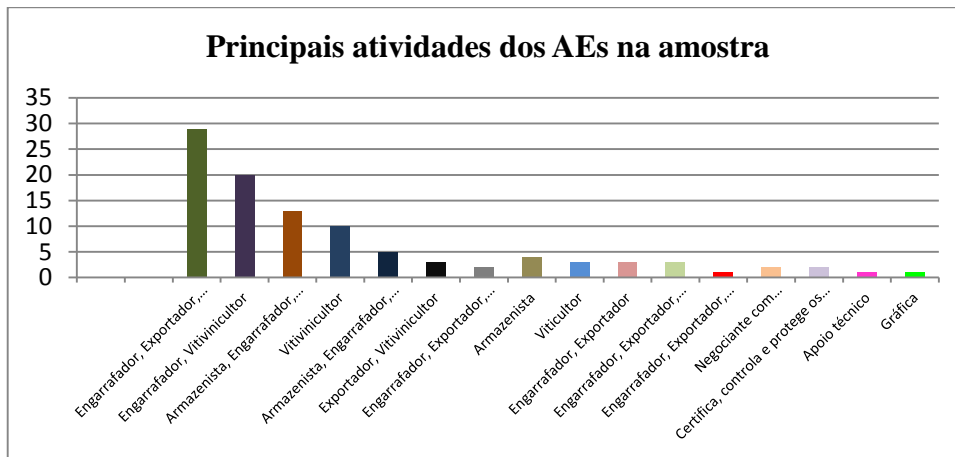
Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Comparando esta estrutura com a estrutura dos AEs com inscrição ativa no IVV⁸⁹ (IVV, 2018), na amostra considerada apenas não constam AEs que exercem a atividade de 'engarrafador sem estabelecimento', 'fabricante de vinagre' e 'negociante sem estabelecimento'. Embora não constem da referida tabela, um AE referiu que também exercia a atividade de 'viveiro vitivinícola, seleção clonal, obtenção de castas resistentes', e um outro que exerce a atividade 'campo de experimentação e multiplicação de castas', e ainda quatro referiram que exerciam a atividade de 'preparador'. Todos os AEs foram agrupados no conjunto de atividades que constam da Tabela 6.10.

Como se pode constatar o grupo mais representativo é o dos 'engarrafadores, exportadores e vitivicultores' (28,4%), seguido dos 'engarrafadores e vitivicultores' (19,6%), dos 'armazenistas e engarrafadores, exportadores e vitivicultores' (12,7%), dos 'vitivicultores' (9,8%), dos 'armazenistas, engarrafadores e vitivicultores' (4,9%) e, dos 'armazenistas' (3,9%), que no seu conjunto representam 79,3% dos AEs na amostra (cf. Tabela 6.10 e Gráfico 6.2).

⁸⁹ - Dados a 29 de março de 2018 (IVV, 2018a).

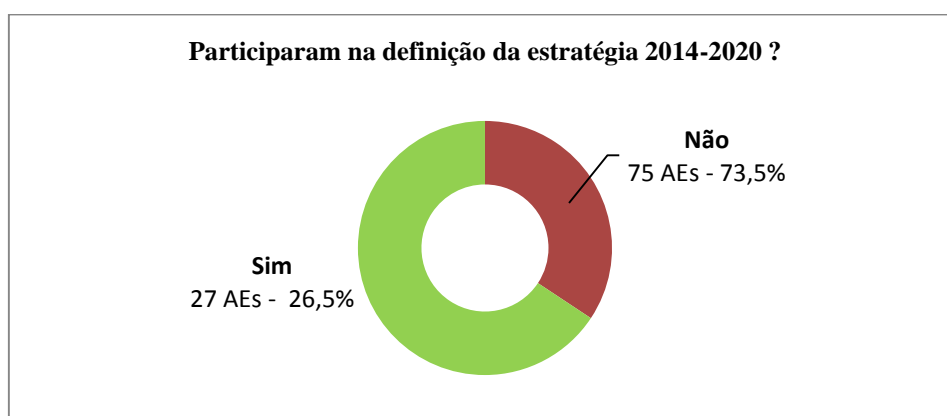
Gráfico 6.2 - Distribuição dos respondentes por atividades que exercem



Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

A questão 7 (Gráfico 6.3) permite concluir que dos 102 respondentes, 27 (26,5%) participaram na definição e implementação da estratégia do SVRA entre 2014-2020, e que 75 (73,5%) não o fizeram. Os AEs que participaram na definição e implementação da estratégia do SVRA fizeram-no através da participação 'via conselho geral da CVRA/ATEVA' (seis), da participação em grupos de trabalho / reuniões (doze), da adesão ao PSVA (quatro), da participação em ações organizadas pela ATEVA, CVRA, CEA e/ou ACIBEV (três) e, em outras ações (dois). Os resultados também podem contribuir para concluir sobre a necessidade de a estratégia do Setor ser construída de uma forma mais participativa e inclusiva⁹⁰.

Gráfico 6.3 - Distribuição dos respondentes quanto à sua participação na definição da estratégia para 2014-2020



Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

⁹⁰ - Questão que contribuiu para dar resposta ao OS1 – Identificar as causas da necessidade e pertinência de um BSC de âmbito setorial aplicado ao SVRA.



Os dados da Tabela 6.11 (questão 8) refletem a opinião dos AEs que responderam ao questionário quanto à importância das medidas financeiras⁹¹ e não financeiras⁹² para a sua empresa / atividade. Os resultados permitem concluir que 71 (69,6%) dos respondentes consideram muito importantes as medidas financeiras e que 51 (50%) consideram muito importantes as medidas não financeiras. Se agregarmos as respostas para os dois pontos de escala 'importante' e 'muito importante', estes valores sobem significativamente: 92 (90,2%) consideram as medidas financeiras importantes e 88 (86,3%) consideram importantes as medidas não financeiras. A média das respostas dos respondentes quanto à importância das medidas financeiras e não financeiras é de 4,9 e de 4,2⁹³, respetivamente, resultados alinhados com a importância que os AEs atribuíram às respetivas medidas, e que ganham robustez se cruzarmos as médias com os valores do desvio padrão (Tabela 6.11), também eles baixos (0,972 e 0,992, respetivamente) e indicativos de que as respostas estão globalmente próximas da respetiva média de cada uma das medidas. Os resultados também podem contribuir para estabelecer uma ordenação das perspetivas do BSC a construir para o SVRA.

Tabela 6.11 - Importância das medidas financeiras e não financeiras para os AEs

Importância das medidas (escala)	Medidas					
	Medidas financeiras			Medidas não financeiras		
	Frequência					
	Absoluta	%	% Acumulada	Absoluta	%	% acumulada
Muito pouco importante	3	2,9	2,9	4	3,9	3,9
Pouco importante	5	4,9	7,8	3	2,9	6,9
Indiferente	2	2,0	9,8	7	6,9	13,7
Importante	21	20,6	30,4	37	36,3	50,0
Muito importante	71	69,6	100	51	50,0	100
Total	102	100	---	102	100	---
Média	4,9			4,25		
Desvio Padrão	0,972			0,992		

Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

91 - Apoios financeiros ao Setor, crescimento das vendas, preço médio de venda do vinho por garrafa, rentabilidade dos AEs, faturação de produtos certificados, entre outras medidas financeiras.

92 - Novos mercados, horas de formação, implementação do PSVA, conhecimento na área da ciência do vinho, reforço do potencial humano, formulação da política vitivinícola da região, entre outras medidas não financeiras.

93 - Foi utilizada uma escala de *Likert* constituída por 5 pontos: (1) – Muito pouco importante; (2) – Pouco importante; (3) – Indiferente; (4) – Importante; e, (5) – Muito importante.



6.3.4.3 - Tratamento dos dados, análise dos elementos estruturantes do BSC e discussão dos resultados

Após a análise preliminar dos dados e a caracterização da amostra, a fase seguinte centra-se na análise dos elementos estruturantes do BSC a construir para o SVRA para o período 2021-2030. As primeiras respostas a analisar serão aquelas que nos permitirão validar, ou não, a declaração da visão para o SVRA (questão 9 do questionário) e a proposição de valor para clientes (questão 11 do questionário). A análise das prioridades estratégicas (questão 10 – Competências chave a desenvolver, questão 12 - Linhas estratégicas de ação para o SVRA, questão 13 - Objetivos para o SVRA e questão 14 - Áreas estratégicas a avaliar) precede a AFCP realizada à questão 14 e à interpretação dos fatores obtidos.

6.3.4.3.1 - Declaração da visão

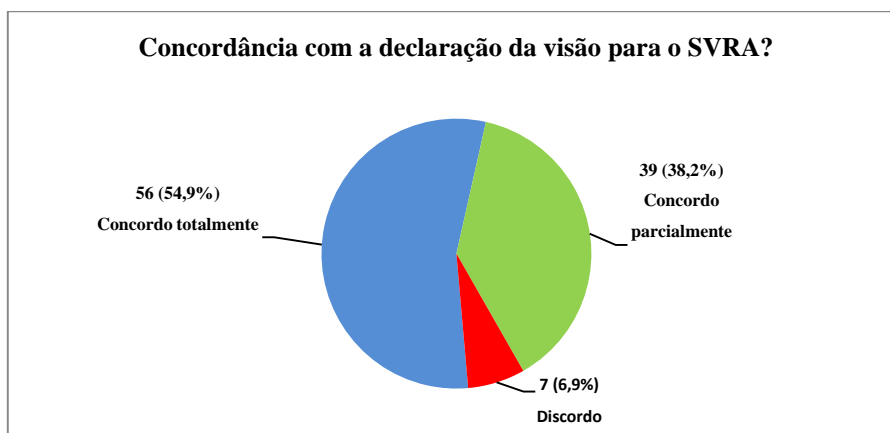
No inquérito por questionário a declaração da visão estratégica para o SVRA apresentada aos inquiridos foi a seguinte (questão 9)⁹⁴: *“Em 2030, a Região Vitivinícola do Alentejo será líder no mercado nacional, reconhecida internacionalmente pela produção de vinhos únicos, distintos e sustentáveis, e os seus agentes económicos estarão totalmente alinhados com a estratégia definida para o Setor.”*

Aos inquiridos foi-lhes solicitado que avaliassem esta declaração, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância e, em caso de não ‘concordarem totalmente’ ou ‘discordarem’, solicitava-se que referissem o(s) respetivo(s) motivo(s). Os pontos de escala utilizados foram os seguintes: ‘Concordo totalmente’, ‘Concordo parcialmente’ e ‘Discordo’.

Constata-se (Gráfico 6.4) que 95 (93,14%) dos inquiridos 'concordam' com a declaração da visão apresentada. Destes, 56 (54,9%) 'concordam totalmente' e 39 (38,2%) 'concordam parcialmente'. Apenas 7 (6,9%) dos inquiridos discordam da nossa proposta.

⁹⁴ - Conforme conclusões, ponto 6.2.5 do Capítulo 6.

Gráfico 6.4 - Distribuição dos respondentes de acordo com a sua concordância quanto à declaração da visão para o SVRA para 2021-2030



Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Não obstante a larguíssima maioria dos respondentes ter 'concordado' com a declaração da visão apresentada (95 \Rightarrow 93,14%), ainda assim, importa, nesta fase, analisar os motivos da discordância total ou concordância parcial dos inquiridos, atendendo que é importante alcançar um consenso o mais alargado possível sobre a declaração da visão para o SVRA para o período 2021-2030, e refiná-la, incorporando eventuais sugestões dos respondentes. A Tabela 6.12 (questão 9) apresenta os principais motivos referidos pelos respondentes ao questionário que se manifestaram discordantes com a proposta apresentada. Os motivos apresentados por quatro respondentes relacionam-se sobretudo com a dificuldade em alinhar todos os AEs com a estratégia definida para o Setor e, em dois casos, com a diferenciação do produto (o vinho). Um inquirido refere que o período de dez anos pode ser insuficiente para alcançar os objetivos e metas propostos para o Setor (e que se encontram implícitos na declaração da visão apresentada).

Tabela 6.12 – Análise dos motivos de discordância dos respondentes quanto à declaração da visão para o período 2021-2030

Dimensões	Exemplos de frases de inquiridos que discordam da declaração da visão
Alinhar os AEs com a estratégia do Setor	... será sempre muito difícil congregarmos todos os agentes económicos na mesma estratégia.
	Fomos ultrapassados e em dez anos não se consegue 'construir' o que andou a ser destruído durante 15 ou 20 anos.
	Há outras regiões a crescer muito. Ex: Vinhos Verdes.
	São medidas vagas de difícil implementação de forma a alinhar 'todos' os intervenientes.
Diferenciação do produto	A ideia de padronização que se está a querer implementar no vinho Alentejano é um erro crasso que se irá pagar num futuro mais ou menos próximo.
	Com a proliferação de castas estrangeiras no encepamento regional não vejo como poderemos produzir vinhos únicos ...

Fonte: Elaboração própria.



As referências dos inquiridos nos casos em que concordam parcialmente com a declaração da visão também foram analisadas (Tabela 6.13). Estas podem ser agrupadas em quatro dimensões: o período 2021-2030 é insuficiente para alcançar as metas que constam da declaração da visão (sete); grande dificuldade em se conseguir o alinhamento estratégico dos AEs no Setor (sete); a meta deverá ser consolidar a liderança do Setor no mercado nacional, uma vez que esta região já líder (cinco); valorização do produto, aumentando o preço médio do vinho (três). Um inquirido respondeu que é necessário defender a qualidade dos vinhos e que “*só ... com uma fiscalização cuidada, é possível garantir a qualidade e a certeza de vinhos únicos alentejanos*”. Outro, no que respeita à sustentabilidade dos vinhos, sublinhou que os vitivinicultores não estão preparados para a emergência das alterações climáticas. E um outro referiu que nem todos os vitivinicultores aderiram ao PSVA e que alguns têm dificuldade em implementar as medidas daquele Plano.

Tabela 6.13 – Análise dos motivos de concordância parcial dos respondentes quanto à declaração da visão para o período 2021-2030

Dimensões	Exemplos de frases de inquiridos que concordam parcialmente com a declaração da visão
Prazo insuficiente para alcançar a visão	... penso que num espaço de tempo tão curto, seja difícil todos os agentes económicos estarem totalmente alinhados com a estratégia definida para o sector.
	... Se forem "únicos" não sei se se conseguirá o reconhecimento internacional como tal, até essa data.
	..., mas 2030 será porventura ainda cedo, para que tal possa acontecer.
	... julgo que será um pouco mais demorado...
	Curto espaço temporal para alinhamento dos agentes económicos.
	... uma meta temporal muito ambiciosa, não cremos que seja possível implementar o que falta, consolidar e obter resultados em tão curto espaço de tempo. Pouco tempo.
Dificuldade em alinhar os AEs com a estratégia do Setor	Diversos níveis de desenvolvimento e profissionalismo dos agentes económicos
	Ainda há muito trabalho a fazer para que se verifique essa situação
	... porque ainda temos um longo caminho a percorrer até esse objetivo ser cumprido.
	Dificuldade de alinhamento dos AEs.
	Os diferentes patamares em que os diferentes agentes económicos trabalham, levam-me a crer que nem sempre poderemos estar todos alinhados no que a uma questão de estratégia para o sector diz respeito. Não acredito no alinhamento dos agentes económicos. Em abstrato, numa estratégia não é provável ter a totalidade dos intervenientes alinhados.
Liderança no mercado nacional	A redação deveria ser ..." Alentejo continuará a ser líder...".
	Já é líder desde há algum tempo. O desafio é a consolidação.
	O desafio é consolidar a liderança da Região Alentejo, uma vez que esta região já é líder no mercado nacional.
	A estratégia passará pelo poder de competitividade da região para manter e consolidar a liderança. Já é líder. Tem de consolidar.
Valorizar o vinho	... tem de haver uma visão de acrescentar valor, não interessa ser líder de mercado se o preço for o mais baixo.
	... o Alentejo para crescer deverá aumentar as suas vendas, preço médio e reconhecimento internacional
	Tem que criar mais valor. O vinho está barato.

Fonte: Elaboração própria.

Adicionalmente, listaram-se oito competências, identificando áreas que devem ser trabalhadas no Setor, e convidámos os inquiridos a referirem que competências chave consideram imprescindíveis à concretização da declaração da visão para o SVRA (questão 10). Os valores médios, a moda e os desvios padrão constam da Tabela 6.14⁹⁵.

Tabela 6.14 - Competências chave imprescindíveis à concretização da visão – valores médios, moda e desvios padrão

Competências chave	Pontos de Escala ⁹⁶ (Frequência absoluta e %)					Total	\bar{X}	Mo	Dp
	1	2	3	4	5				
1.Reforçar o posicionamento da CVRA junto dos órgãos decisórios nacionais e governamentais e junto dos organismos regionais [Q10.1]	1 0,98%	3 2,94%	9 8,82%	49 48,04%	40 39,22%	102	4,22	4	0,804
2.Melhorar a gestão e o controlo regional da área de vinha plantada e a gestão e atribuição de fundos de apoio à vinha, enologia, adegas e promoção [Q10.2]	1 0,98%	2 1,96%	8 7,84%	42 41,18%	49 48,04%	102	4,33	5	0,788
3.Melhorar as técnicas de comunicação, venda e negociação, sobretudo direcionadas para os mercados internacionais [Q10.3]	1 0,98%	0 0%	5 4,9%	33 32,35%	63 61,76%	102	4,54	5	0,685
4.Aumentar a investigação e o conhecimento sobre os efeitos das alterações climáticas e sobre a sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo [Q10.4]	1 0,98%	2 1,96%	4 3,92%	30 29,41%	65 63,73%	102	4,53	5	0,754
5.Desenvolver e reforçar competências em investigação e desenvolvimento na área produção de uva, do vinho e do marketing [Q10.5]	1 0,98%	0 0%	3 2,94%	34 33,33%	64 62,75%	102	4,57	5	0,653
6.Melhorar a aplicação da Política Vitivinícola, melhorando a coordenação operacional e estratégica entre os intervenientes [Q10.6]	2 1,96%	1 0,98%	5 4,9%	48 47,06%	46 45,10%	102	4,32	4	0,786
7.Aprender a trabalhar a Região Alentejo como um denominador comum, criando uma imagem homogénea e valor em torno da Região e da designação 'Alentejo', criando o <i>Cluster</i> do Vinho do Alentejo [Q10.7]	4 3,92%	2 1,96%	7 6,86%	33 32,35%	56 54,90%	102	4,32	5	0,977
8.Reforçar o apoio técnico de qualidade aos produtores de vinho [Q10.8]	0 0%	2 1,96%	16 15,69%	47 46,08%	37 36,27%	102	4,17	4	0,759

Legenda: \bar{X} - Média; Mo - Moda; Dp- Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

As competências chave que apresentam valores médios mais elevados (3, 4 e 5) referem-se à necessidade de desenvolver e reforçar competências em investigação e desenvolvimento na área produção de uva, do vinho e do *marketing* (4,57); de melhorar as técnicas de comunicação, vendas e negociação, sobretudo direcionadas para os mercados internacionais (4,54); e, de aumentar a investigação e o conhecimento sobre os efeitos das alterações climáticas e sobre a sustentabilidade dos 'Vinhos do Alentejo' (4,53). O reforço do apoio técnico aos vitivinicultores é a competência que apresenta a média mais baixa (4,17; competência 8). Globalmente, as médias são altas.

⁹⁵ - Porque os motivos de discordância da declaração da visão para o SVRA não foram substanciais, foram consideradas as respostas de todos os inquiridos (102 respondentes).

⁹⁶ - Pontos de escala: (1) - Discordo fortemente; (2) - Discordo; (3) - Não concordo nem discordo; (4) - Concordo; (5) - Concordo fortemente.



Os desvios padrão apresentam valores baixos, indicativos de que estão condensados próximos da média, pelo que podemos concluir que a amostra é homogénea. A moda é o valor que é observado mais vezes na amostra, sendo de sublinhar que o valor da moda em cinco das oito competências chave listadas é 5.

Globalmente, a larga maioria dos inquiridos (+ 82%) concordam com a necessidade de trabalhar as competências listadas (Tabela 6.14, questões Q10.1 a Q10.8) para alcançar a visão proposta para o SVRA.

Em complemento às questões anteriores (questões fechadas, Q10.1 à Q10.8), e com o objetivo de recolher informação adicional sobre competências (Q10.9), foi dada a possibilidade aos inquiridos de referirem outras competências chave que, em sua opinião, deveriam ser trabalhadas. A Tabela 6.15 identifica essas competências. Elas referem-se à necessidade de reforçar e melhorar o controlo da produção, a sua fiscalização, e também um melhor conhecimento sobre castas e sua adaptação a alterações climáticas e doenças, para além da necessidade de um melhor alinhamento entre AEs.

Tabela 6.15 – Outras competências chave referidas pelos inquiridos para concretizar a visão

Outras competências chave referidas pelos inquiridos para concretizar a visão
Reforçar e melhorar o controlo e fiscalização do Vinho do Alentejo.
Assegurar a correta representatividade da produção e do comércio nas decisões para a região
Melhorar o controlo dentro da produção de modo a proteger o padrão base dos vinhos da região.
Melhorar o alinhamento dos agentes económicos.
Melhorar o conhecimento sobre castas que se adaptem às mudanças climáticas e à diminuição drástica de matérias ativas para combater fungos e pragas.

Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Em suma, analisados os motivos de discordância e de concordância parcial dos respondentes sobre a declaração da visão (Tabela 6.12 e Tabela 6.13), apesar destes não serem substanciais, decidiu-se fazer pequenos ajustamentos. Assim, a declaração da visão para o SVRA passou a ter a seguinte redação⁹⁷: *'Em 2030, a Região Vitivinícola do Alentejo continuará a ser líder no mercado nacional e será reconhecida internacionalmente pela produção de vinhos únicos, distintos, sustentáveis e de valor acrescentado, e os seus agentes económicos estarão maioritariamente alinhados com a estratégia definida para o Setor'*. Estas alterações decorrem do facto desta região, à data,

⁹⁷ - As alterações foram assinaladas com um sublinhado.



já liderar o mercado nacional, tanto ao nível da quota de mercado em volume, como em valor, na categoria de vinhos engarrafados de qualidade DOC e IG (CVRA, 2019), da necessidade de valorizar o produto (Monitor Group, 2003; CVRA, 2014, 2016, Mateus, 2016) e da dificuldade em alinhar estrategicamente todos os AEs do Setor (Tabela 6.12 e Tabela 6.13).

Quanto às competências chave necessárias para concretizar a visão do Setor, sublinhamos o consenso em torno das áreas listadas (Tabela 6.14), bem como a preocupação adicional manifestada em melhorar e reforçar o controlo, a fiscalização, a certificação na área da produção dos ‘Vinhos do Alentejo’, a adequação das castas às alterações climáticas e a doenças, para além do alinhamento entre os AEs.

6.3.4.3.2 - Proposta de valor para clientes

No inquérito por questionário a proposta de valor para clientes dos ‘Vinhos do Alentejo’ apresentada aos inquiridos foi a seguinte (questão 11)⁹⁸:

“Trabalhar para posicionar internacionalmente a marca ‘Vinhos do Alentejo’ com uma proposta de valor distinta para clientes, direcionada a segmentos de consumidores de vinho de gama superior que valorizem o produto e estejam dispostos a pagar um preço superior (premium) pela diferença, qualidade e genuinidade dos produtos e serviços oferecidos.

Complementarmente, para o mercado doméstico, a proposta de valor para clientes passa por posicionar a marca ‘Vinhos do Alentejo’ com uma proposta de valor dirigida a segmentos de consumidores que valorizem o consumo de vinhos de qualidade certificada, a diversidade de opções e a fiabilidade dos produtos e serviços oferecidos.”

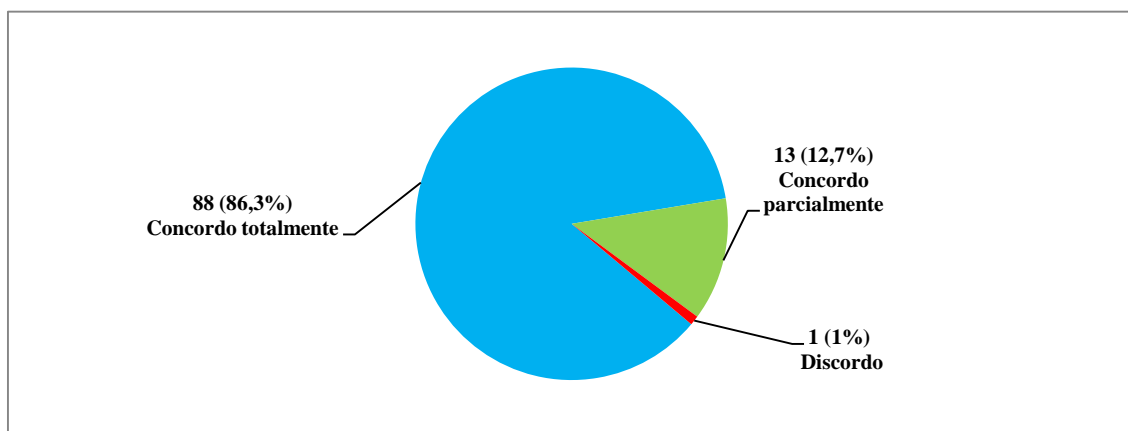
Uma vez mais, a proposta de valor apresentada aos inquiridos no inquérito por questionário foi desagregada, uma para o mercado externo e outra para o mercado nacional. Aos inquiridos foi-lhes solicitado que avaliassem esta proposta de valor, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância e, em caso de ‘concordarem parcialmente’ ou ‘discordarem’, solicitava-se que referissem o(s) respetivos motivo(s).

⁹⁸ - Conforme conclusões, ponto 6.2.5 do Capítulo 6.

Os pontos de escala utilizados foram os seguintes: 'Concordo totalmente', 'Concordo parcialmente' e 'Discordo'.

Constata-se (Gráfico 6.5) que 101 dos inquiridos (99%) concordam com a proposição de valor apresentada. Destes, 88 (86,3%) 'concordam totalmente' e 13 (12,7%) 'concordam parcialmente'. Apenas 1 dos inquiridos (1%) discorda da proposta de valor para clientes apresentada.

Gráfico 6.5 - Distribuição dos respondentes de acordo com a sua concordância quanto à proposta de valor para clientes dos 'Vinhos do Alentejo' para 2021-2030



Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Também se analisaram as referências dos inquiridos nos casos em que 'concordavam parcialmente' da proposta de valor para clientes (Tabela 6.16). Estas podem ser agrupadas em duas dimensões: necessidade de trabalhar a notoriedade da marca chapéu 'Alentejo' agregada à marca '*Wines of Portugal*', sobretudo nos mercados internacionais; e, necessidade de aumentar o valor médio do produto (o vinho).

O respondente que discorda da proposta de valor para clientes, refere que não obstante a proposta de valor para clientes dos 'Vinhos do Alentejo' apontar para a valorização do produto a "*a verdade é que no início da primavera já temos os supermercados inundados com vinhos 'Reserva' da colheita do ano anterior. A preços absolutamente (...) baixos.*"



Tabela 6.16 – Análise dos motivos de concordância parcial dos respondentes quanto à proposta de valor para clientes para o período 2021-2030

Dimensões	Exemplos de frases de inquiridos que concordam parcialmente com a proposta de valor
“Vinhos do Alentejo” alinhados com “Wines of Portugal”	..., em relação a mercado externo, interessa afirmar Portugal e não cada uma das sub regiões nacionais.
	Trabalhar com a marca chapéu 'Vinhos do Alentejo' é importante. Todavia o Setor assenta na notoriedade das distintas 'marcas'.
	A forma como o fazemos será decisiva.
Valorização do Produto (Preço)	Não existe um mercado único; a estratégia deve ser facultativa e distinta em conformidade ao segmento procurado. Objetivo sempre deve ser a otimização da rentabilidade.
	Valor, diferença e qualidade. Não se devem vender vinhos regionais abaixo dos 2 € no mercado doméstico e 1,5 € na exportação.
	Seria importante antes de tudo isto resolver situações que lesam todos os dias gravemente a imagem da região em termos de "produtor de vinhos de Qualidade e com valor superior", refiro-me por exemplo à grave questão dos falsos descontos de 70% nas grandes superfícies, e falsos designativos de qualidade (Gold Edition, Signatures, etc, etc). Falta o básico: a maior parte dos vinhos não tem qualidade.

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, conclui-se que as respostas dos inquiridos ao questionário permitiram validar a proposta de valor para clientes apresentada no inquérito por questionário. Também se conclui que os motivos de discordância não são substanciais, pelo que não foram efetuados ajustamentos à proposta de valor para clientes.

6.3.4.3.3 – Prioridades estratégicas

Adicionalmente, através de uma proposta de dez linhas de ação estratégicas, convidámos os inquiridos a referirem as áreas estratégicas que devem presidir ao Setor (questão 12). Os valores médios, a moda e desvios padrão constam da Tabela 6.17.

As linhas de ação estratégica que apresentam valores médios mais elevados (Q12.3, Q12.5; Q12.7 e Q12.10) referem-se à necessidade de valorizar a marca ‘Vinhos do Alentejo’, comunicando valores de fiabilidade, qualidade e variedade de oferta (Q12.3; 4,52); à necessidade de implementar na Região práticas de desenvolvimento sustentável e de trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade para a uva e para os ‘Vinhos do Alentejo’ (Q12.5; 4,55); à necessidade de fomentar a investigação e o conhecimento na área da vitivinicultura (produção de uva & produção de vinho) e do *marketing* de vinhos (Q12.7; 4,57); e, à necessidade de incrementar a faturação de vinhos certificados com a finalidade de aumentar a rentabilidade dos AEs (Q12.10; 4,48).

Tabela 6.17 – Linhas de ação estratégica para o SVRA – valores médios, moda e desvios padrão

Linhas de ação estratégica	Pontos de Escala ⁹⁹ (Frequência absoluta e %)					Total	\bar{X}	Mo	Dp
	1	2	3	4	5				
1. Aumentar a área de vinha plantada e a produção de vinhos de valor acrescentado (<i>premium</i> DOC e IG), para aumentar as exportações [Q12.1]	6 5,88%	22 21,57%	29 28,43%	26 25,49%	19 18,63%	102	3,29	3	1,174
2. Aumentar a capacidade de produção e a quota de mercado no mercado doméstico, diversificando a oferta de qualidade certificada [Q12.2]	3 2,94%	16 15,69%	23 22,55%	48 47,06%	12 11,76%	102	3,49	4	0,992
3. Valorizar a marca Vinhos do Alentejo, comunicando valores de fiabilidade, qualidade e variedade de oferta [Q12.3]	0 0%	0 0%	3 2,94%	43 42,16%	56 54,9%	102	4,52	5	0,558
4. Comunicar a identidade regional dos Vinhos do Alentejo e preservar as castas autóctones da região [Q12.4]	1 0,98%	0 0%	12 11,76%	30 29,41%	59 57,84%	102	4,43	5	0,777
5. Implementar práticas de desenvolvimento sustentável e trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade para a uva e para os Vinhos do Alentejo [Q12.5]	0 0%	0 0%	6 5,88%	34 33,33%	62 60,78%	102	4,55	5	0,607
6. Contribuir para o combate às alterações climáticas [Q12.6]	1 0,98%	0 0%	11 10,78%	31 30,39%	59 57,84%	102	4,44	5	0,765
7. Incrementar a investigação e o conhecimento na área da viticultura, enologia e <i>marketing</i> [Q12.7]	0 0%	0 0%	4 3,92%	36 35,29%	62 60,78%	102	4,57	5	0,572
8. Criar uma Plataforma de Conhecimento da Ciência do Vinho [Q12.8]	1 0,98%	2 1,96%	16 15,69%	38 37,25%	45 44,12%	102	4,22	5	0,852
9. Criar o <i>Cluster</i> do Vinho do Alentejo [Q12.9]	2 1,96%	2 1,96%	13 12,74%	45 44,12%	40 39,22%	102	4,16	4	0,869
10. Aumentar a faturação de produtos víquicos certificados e a rentabilidade dos agentes económicos [Q12.10]	1 0,98%	0 0%	8 7,84%	33 32,35%	60 58,82%	102	4,48	5	0,728

Legenda: \bar{X} - Média; Mo - Moda; Dp - Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

As médias mais baixas verificam-se em duas propostas: aumentar a área de vinha plantada e a produção de vinhos de valor acrescentado (*premium* DOC e IG) com a finalidade de aumentar as exportações (Q12.1; 3,29); e, aumentar a capacidade de produção e a quota de mercado no mercado doméstico, diversificando a oferta de qualidade certificada (Q12.2; 3,49). Estas duas linhas de ação estratégica articulam-se entre si, dado que aumentar a área de vinha plantada e a capacidade de produção certificada, poderá fazer sentido se os mercados (os consumidores) responderem positivamente com um aumento do consumo dos ‘Vinhos do Alentejo’. Todavia, no geral as médias são altas e a larga maioria dos inquiridos concordou com as prioridades estratégicas listadas.

Globalmente, os desvios padrão apresentam valores baixos, indicativos de que estão condensados próximos da média, pelo que podemos concluir que a amostra é homogénea. Apresentam valores muito baixos para as quatro linhas estratégicas propostas com valores

⁹⁹ - Pontos de escala: (1) - Discordo fortemente; (2) - Discordo; (3) - Não concordo nem discordo; (4) - Concordo; (5) - Concordo fortemente.



médios mais elevados (Q12.3; Q12.5; Q12.7 e Q12.10). Conclui-se, portanto, pela existência de uma certa homogeneidade de opiniões quanto às linhas estratégicas para o Setor. O valor da moda em sete das dez linhas estratégicas propostas é 5.

Em complemento às questões anteriores (questões fechadas, Q12.1 à Q12.10), foi dada a liberdade aos inquiridos de referirem outras linhas de ação estratégica para o SVRA, com o objetivo de recolher informação adicional sobre este *item* (Q12.11). A Tabela 6.18 lista essas linhas de ação estratégica. Uma vez mais, as respostas dos AEs indicam uma preocupação com o controlo / fiscalização e a certificação dos ‘Vinhos do Alentejo’, bem como a necessidade de preservar a sua identidade.

Tabela 6.18 – Outras propostas de linhas de ação estratégica referidas pelos inquiridos

Dimensões	Outras propostas de linhas estratégicas de ação
Aumentar o controlo e a certificação	Acabar com 'Vinhos Alentejanos' produzidos fora da Região quer uva quer vinho.
	Os vinhos serem produzidos e engarrafados na região e no produtor.
	Garantir que o vinho do Alentejo tem as características do mesmo.
	Não há uma identidade dos Vinhos do Alentejo! Cada produtor pode fazer o lote que lhe apetecer com as inúmeras castas autorizadas. No entanto acho importante preservar as castas autóctones.
Identidade	Definição <i>Terroir</i> e castas para obter classificação 'grand cru'.
	Mostrar a diversidade dos Vinhos do Alentejo, entre eles o Vinho de Talha, como património único comum a toda a região Alentejo.

Fonte: Elaboração própria.

Solicitou-se, ainda, aos inquiridos que indicassem, de uma lista de doze, cinco objetivos para o SVRA (Tabela 6.19, questão 13). A hierarquização dos objetivos por ordem de escolha dos inquiridos (mais de metade dos inquiridos identificaram estes objetivos) parece sugerir que os principais resultados esperados para o Setor são os seguintes:

- A valorização do produto, o vinho (68 inquiridos, 66,67% - Q13.3);
- A melhoria da comunicação da qualidade e da genuinidade do produto (58 inquiridos, 56,86% - Q13.12);
- O reforço da qualidade média e o reforço da diferenciação dos produtos certificados (57 inquiridos, 55,88% - Q13.5);
- A valorização da marca ‘Vinhos do Alentejo’, aumentando a notoriedade das sub-regiões e clarificando as diferenças entre elas (55 inquiridos, 53,92% - Q13.7);
- O desenvolvimento de um ‘Programa de Qualificação’ para melhoria de competências nas seguintes áreas: comunicação e promoção, venda e negociação



direcionadas para os mercados internacionais e *marketing* de vinhos (53 inquiridos, 51,96% - Q13.6).

Tabela 6.19 – Objetivos para o SVRA de acordo com os inquiridos

Objetivos	Frequência Absoluta	%
1.Aumentar a área de vinha plantada e a produção de vinhos de qualidade, para aumentar a exportação dos Vinhos do Alentejo (em volume e valor), via internacionalização [Q13.1]	25	24,51%
2.Aumentar a quota de vinhos certificados no mercado doméstico [Q13.2]	13	12,75%
3.Aumentar o preço médio de venda de vinho por garrafa (€/L por garrafa) [Q13.3]	68	66,67%
4.Assegurar a adesão dos produtores ao Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo [Q13.4]	46	45,10%
5.Reforçar a qualidade média e a diferenciação dos produtos víquicos certificados pela CVRA [Q13.5]	57	55,88%
6.Desenvolver um Programa de Qualificação para melhoria de competências nas seguintes áreas: comunicação e promoção, venda e negociação direcionadas para os mercados internacionais e <i>marketing</i> de vinhos [Q13.6]	53	51,96%
7.Valorizar a marca “Vinhos do Alentejo” e aumentar a notoriedade das oito sub-regiões, clarificando as diferenças entre elas [Q13.7]	55	53,92%
8.Construir e implementar um Plano de <i>Marketing</i> para os Vinhos do Alentejo [Q13.8]	41	40,20%
9.Aumentar o volume de apoios ao Setor Vitivinícola da Região do Alentejo [Q13.9]	28	27,45%
10.Criar o <i>Cluster</i> dos Vinhos do Alentejo [Q13.10]	21	20,59%
11.Aumentar a investigação e o conhecimento da ciência do vinho [Q13.11]	39	38,24%
12. Melhorar a comunicação da qualidade e genuinidade dos Vinhos do Alentejo [Q13.12]	58	56,86%

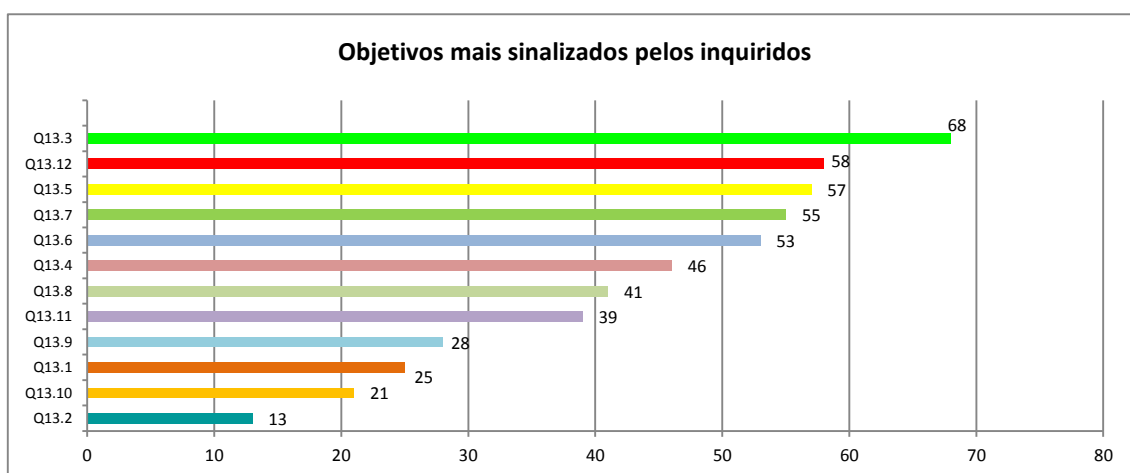
Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

A hierarquização dos objetivos por ordem de escolha dos inquiridos (Gráfico 6.6) também permite identificar mais três objetivos referidos por, no mínimo, 38% dos inquiridos. Estes permitem concluir que é necessário:

- Mobilizar os vitivinicultores a aderirem ao PSVA (46 inquiridos, 45,10% - Q13.4);
- Construir e implementar um Plano de *Marketing* para os ‘Vinhos do Alentejo’ (41 dos inquiridos, 40,20% - Q13.8);
- Aumentar a investigação e o conhecimento da ciência do vinho (39 inquiridos, 38,24% - Q13.11).

Aumentar o volume de apoios ao SVRA foi referido por 28 inquiridos (27,45% - Q13.9), aumentar a área de vinha plantada e a produção de vinhos de qualidade, tendo em vista a exportação, foi referido por 25 inquiridos (24,51% - Q13.1) e, criar o *Cluster* dos Vinhos do Alentejo foi referido por 21 inquiridos (20,59% - Q13.10). Finalmente, apenas 13 inquiridos (12,75% - Q13.2) referiram a necessidade de aumentar a quota de vinhos certificados no mercado nacional, o que pode ser explicado pelo facto de a região Alentejo já ser líder neste mercado.

Gráfico 6.6 - Hierarquização dos objetivos por ordem de escolha dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Em complemento às questões anteriores (questões fechadas, Q13.1 à Q13.12), foi uma vez mais dada a possibilidade aos inquiridos de referirem outros objetivos para o SVRA, tendo apenas cinco inquiridos indicado outros objetivos (cf. Tabela seguinte).

Tabela 6.20 – Outros objetivos referidos pelos inquiridos

Outros objetivos referidos pelos inquiridos
Criar um polo de personalidades dos diferentes setores técnicos e científico para definir a estratégia do Vinho do Alentejo.
Melhorar a qualidade da viticultura (existe carência de técnicos de qualidade em viticultura).
Controlar a produção do Vinho do Alentejo garantindo que este é realmente produzido no Alentejo.
Melhorar o que já existe não abrindo a porta a investidores que depreciem o valor do vinho à custa do que já foi feito por produtores que lutaram pela notoriedade dos Vinhos do Alentejo.
Maior intervenção entre as entidades com responsabilidade na região.

Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Através da questão 14 (Q14.1 a Q14.31), questionaram-se os AEs sobre que temas / áreas estratégicas devem ser avaliados no SVRA. Estes temas / áreas estratégicas são os pilares que o Setor deve acionar / executar para alcançar os objetivos estratégicos. São os principais desafios que o Setor terá de superar para concretizar a sua visão de futuro. Os valores médios, a moda e desvios padrão constam da tabela seguinte.

Tabela 6.21 - Áreas estratégicas a avaliar no SVRA

Áreas Estratégicas a avaliar	Pontos de Escala ¹⁰⁰ (Frequência Absoluta e %)					Total	\bar{X}	Mo	Dp
	1	2	3	4	5				
1.Reforçar o posicionamento regional do Setor no contexto nacional [Q14.1]	1 0,98%	1 0,98%	11 10,78%	53 51,96%	36 35,29%	102	4,20	4	0,745
2.Valorizar a marca Vinhos do Alentejo [Q14.2]	0 0	0 0	6 5,88%	33 32,35%	63 61,76%	102	4,56	5	0,606
3.Aumentar a notoriedade das oito sub-regiões, reforçando aquilo que as diferencia [Q14.3]	3 2,94%	4 3,92%	20 19,61%	41 40,20%	34 33,33%	102	3,97	4	0,980

¹⁰⁰ - Pontos de escala: (1) - Discordo fortemente; (2) - Discordo; (3) - Não concordo nem discordo; (4) - Concordo; (5) - Concordo fortemente.

4.Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais, melhorando o conhecimento e o processo de internacionalização [Q14.4]	0	0	2	43	57	102	4,54	5	0,539
	0	0	1,96%	42,16%	55,88%				
5.Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos naturais e a preservação da biodiversidade [Q14.5]	0	1	3	43	55	102	4,49	5	0,609
	0	0,98%	2,94%	42,16%	53,92%				
6.Promover o uso racional dos recursos naturais [Q14.6]	0	0	4	32	66	102	4,61	5	0,566
	0	0	3,92%	31,37%	64,71%				
7.Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo [Q14.7]	0	0	8	34	60	102	4,51	5	0,641
	0	0	7,84%	33,33%	58,82%				
8.Melhorar de forma contínua a qualidade de produtos e serviços [Q14.8]	0	0	3	48	51	102	4,47	5	0,558
	0	0	2,94%	47,06%	50,00%				
9.Aumentar a produtividade e a qualidade no Setor [Q14.9]	0	0	10	50	42	102	4,31	4	0,645
	0	0	9,80%	49,02%	41,18%				
10.Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento, à investigação e inovação [Q14.10]	0	0	5	39	58	102	4,52	5	0,593
	0	0	4,90%	38,24%	56,86%				
11.Estimular a atividade de inovação de processos relacionados com a uva e o vinho nas empresas [Q14.11]	0	1	4	47	50	102	4,43	5	0,622
	0	0,98%	3,92%	46,08%	49,02%				
12.Dinamizar o património vitivinícola (manutenção da superfície vitícola, reconversão de vinhas), modernizar as vinhas, as adegas e infraestruturas associadas (rota dos vinhos e enoturismo) [Q14.12]	2	0	5	41	54	102	4,42	5	0,763
	1,96%	0	4,90%	40,20%	52,94%				
13.Explorar o potencial do mercado vitivinícola regional, nacional e internacional [Q14.13]	0	1	5	46	50	102	4,42	5	0,636
	0	0,98%	4,90%	45,10%	49,02%				
14.Fomentar o desenvolvimento da micro, pequena e média empresa [Q14.14]	1	0	23	41	37	102	4,11	4	0,819
	0,98%	0	22,55%	40,20%	36,27%				
15.Difundir informações estratégicas para o Setor [Q14.15]	0	1	11	50	40	102	4,26	4	0,688
	0	0,98%	10,78%	49,02%	39,22%				
16.Criar o Cluster dos Vinhos do Alentejo [Q14.16]	2	2	11	51	36	102	4,15	4	0,837
	1,96%	1,96%	10,78%	50,00%	35,29%				
17.Reforçar competências para executar a estratégia do Setor [Q14.17]	0	0	18	54	30	102	4,12	4	0,679
	0	0	17,65%	52,94%	29,41%				
18.Aumentar os apoios financeiros ao Setor [Q14.18]	1	2	11	42	46	102	4,27	5	0,810
	0,98%	1,96%	10,78%	41,18%	45,10%				
19.Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial [Q14.19]	0	0	17	47	38	102	4,21	4	0,708
	0	0	16,67%	46,08%	37,25%				
20.Consolidar uma visão estratégica do Setor [Q14.20]	0	0	9	42	51	102	4,41	5	0,650
	0	0	8,82%	41,18%	50,00%				
21.Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho: processos de produção de uva, produção de vinho e marketing [Q14.21]	0	0	9	39	54	102	4,44	5	0,654
	0	0	8,82%	38,24%	52,94%				
22.Modernizar infraestruturas do Setor (vinhas, adegas, rota dos vinhos, enoturismo,...., etc.) [Q14.22]	1	0	11	44	46	102	4,31	5	0,744
	0,98%	0	10,78%	43,14%	45,10%				
23.Simplificar e desburocratizar a regulamentação do Setor [Q14.23]	2	1	13	34	52	102	4,30	5	0,876
	1,96%	0,98%	12,75%	33,33%	50,98%				
24.Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região [Q14.24]	0	0	17	54	31	102	4,14	4	0,675
	0	0	16,67%	52,94%	30,39%				
25.Promover a articulação e o comprometimento dos agentes económicos do Setor, melhorando o processo de planeamento estratégico [Q14.25]	0	0	13	54	35	102	4,22	4	0,654
	0	0	12,75%	52,94%	34,31%				
26.Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz, direcionada sobretudo para os mercados internacionais e as técnicas de venda [Q14.26]	0	0	3	48	51	102	4,47	5	0,558
	0	0	2,94%	47,06%	50,00%				
	0	0	6	35	61				

27. Aumentar a faturação de vinhos certificados, melhorar a produtividade dos ativos e a rentabilidade dos agentes económicos [Q14.27]	0	0	5,88%	34,31%	59,80%	102	4,54	5	0,608
28. Melhorar o <i>design</i> dos rótulos e das embalagens [Q14.28]	2	1	28	41	30	102	3,94	4	0,888
29. Adequar os métodos de produção às alterações climáticas [Q14.29]	0	1	5	35	60	102	4,53	5	0,640
30. Melhorar o processo de controlo e certificação dos Vinhos do Alentejo DOC e IG [Q14.30]	0	2	14	50	36	102	4,18	4	0,737
31. Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade [Q14.31]	0	1	11	37	53	102	4,39	5	0,720

Legenda: \bar{x} - Média; Mo - Moda; Dp - Desvio Padrão.

Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS - versão 24.

As dez áreas estratégicas que na opinião dos inquiridos devem ser avaliadas e que apresentam valores médios mais elevados (Q14.6, Q14.2, Q14.27, Q14.4, Q14.29, Q14.10, Q14.7, Q14.5, Q14.26 e Q14.8) referem-se à necessidade de: promover o uso racional dos recursos naturais (4,61 – Q14.6); valorizar a marca ‘Vinhos do Alentejo’ (4,56 – Q14.2); aumentar a faturação de vinhos certificados, melhorar a produtividade dos ativos e a rentabilidade dos agentes económicos (4,54 – Q14.27); ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais, melhorando o conhecimento e o processo de internacionalização (4,54 – Q14.4 – Q14.29); adequar os métodos de produção às alterações climáticas (4,52); criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento, à investigação e inovação (4,52 – Q14.10); valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo (4,51 – Q14.7); alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos naturais e a preservação da biodiversidade (4,49 – Q14.5); desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz, direcionada sobretudo para os mercados internacionais e as técnicas de venda (4,47 – Q14.26); e, melhorar de forma contínua a qualidade de produtos e serviços (4,47 – Q14.8). Destas dez áreas estratégicas a avaliar, oito são as que apresentam desvios padrão mais baixos.

Já as médias mais baixas verificam-se em duas áreas estratégicas específicas: melhorar o *design* dos rótulos e das embalagens (3,94 – Q14.28); e, aumentar a notoriedade das oito sub-regiões, reforçando aquilo que as diferencia (3,97 – Q14.3). Estas áreas também são as que apresentam os valores mais altos dos desvios padrão.

Globalmente, as médias apresentam valores altos e os desvios padrão apresentam valores baixos, indicativos de que estão condensados próximos da média, pelo que podemos



concluir que a amostra é homogénea. De referir que dezanove (61,29%) das trinta e uma áreas estratégicas a avaliar têm moda o valor 5. As restantes têm uma moda de 4 (doze, 38,71%).

Em complemento às questões anteriores (questões fechadas, Q14.1 à Q14.31), foi dada também a possibilidade aos inquiridos de referirem outras áreas a avaliar no SVRA (questão aberta Q14.32), tendo apenas três inquiridos indicado outras áreas estratégicas a avaliar (cf. Tabela 6.22). Uma vez mais, nota-se a preocupação dos AEs do Setor com o controlo e certificação dos ‘Vinhos do Alentejo’, bem como com a preservação do património genético vitícola.

Tabela 6.22 – Outras áreas estratégicas a avaliar referidas pelos inquiridos

Outras linhas de ação estratégicas referidas pelos inquiridos
Controlar o vinho alentejano de forma a que seja produzido na região, caso se constate que existe falta de vinho, deixar que se plantem mais área de vinha.
Vinhos IGP não devem ser produzidos com uva fora da Região assim como devem ser engarrafados na Região.
Dar expressão às Vinhas Centenárias existentes (em Vila Alva, por exemplo) e a experiências com castas raras e em vias de desaparecimento, que alguns viticultores teimam em preservar. É todo um património genético que pode desaparecer, e que é urgente tratar de forma científica. Castas como Larião, Manteúdo, Perrum, etc estão mesmo em vias de desaparecimento!

Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Finalmente, caso os inquiridos pretendessem acrescentar comentários finais, poderiam fazê-lo na última questão do questionário (questão 15). Sublinham-se cinco comentários: a importância de valorizar o património histórico da região; a necessidade de melhorar o controlo dos vinhos certificados produzidos na região; alinhamento estratégico entre a região e os produtores; reforço da qualificação científica e técnica dos responsáveis pela definição da estratégia para o SVRA, tendo em vista a construção de estratégias comuns para a vitivinicultura da região; e, valorizar a genuinidade dos ‘Vinhos Alentejanos’.

Para finalizar esta secção, importa salientar que a opinião dos respondentes sobre as principais linhas de ação estratégicas que devem presidir ao SVRA (questão 12¹⁰¹), os objetivos por si assinalados (Questão 13¹⁰²) e as áreas / temas estratégicos que identificaram como sendo necessários avaliar (Questão 14)¹⁰³, visam sustentar a construção do BSC para o período 2021-2030, designadamente, os seus Eixos de Orientação e Ação Estratégica, os Temas, as Perspetivas BSC e os respetivos Objetivos.

¹⁰¹ - Questão 12 - Quais as principais linhas estratégicas que devem presidir ao SVRA?

¹⁰² - Questão 13 - Indique cinco (apenas 5), objetivos para o SVRA.

¹⁰³ - Questão 14 - Que temas/áreas estratégicos devem ser avaliadas no SVRA?



De tudo o que foi identificado e referido até agora, sobressaem quatro prioridades estratégicas: necessidade de valorizar a marca ‘Vinhos do Alentejo’; preocupação por um desenvolvimento sustentável ambiental (agregado, no futuro, a uma certificação da sustentabilidade da uva, do vinho e da adega); necessidade de incrementar a investigação e o conhecimento no Setor, incluindo o *marketing* de vinhos (como base de desenvolvimento); e, a sustentabilidade do negócio (aumentando a rentabilidade do negócio).

As principais linhas de ação, objetivos e temas / áreas de natureza estratégica, identificadas no âmbito do questionário implementado, articulam-se com estas prioridades. Com efeito, por exemplo, aumentar o preço médio de venda de vinho por garrafa permite aumentar a faturação e a rentabilidade dos AEs, contribuindo para assegurar a sustentabilidade do negócio; melhorar a qualidade do produto e a comunicação de *marketing* de vinhos contribui para valorizar a marca de ‘Vinhos do Alentejo’; desenvolver um ‘Programa de Qualificação’ ajustado às efetivas necessidades do Setor, constituirá a base para o desenvolvimento sustentado do mesmo; mobilizar os AEs para aderirem ao PSVA traduz uma preocupação crescente com a sustentabilidade ambiental. Não esquecendo que a necessidade de melhorar o controlo / fiscalização e a certificação da produção neste Setor foi recorrentemente referida pelos respondentes (nas respostas às questões abertas Q12.11, Q13.13 e Q14.32).

Em suma, pode concluir-se pela coerência entre as principais linhas de ação estratégicas (questão 12), os principais objetivos (questão 13) assinalados pelos respondentes e as principais áreas ou temas estratégicos a avaliar no SVRA (questão 14), assinalados pelos respondentes. Globalmente, as suas respostas sugerem um alinhamento entre todas estas componentes.

6.3.4.3.4 – Análise fatorial de componentes principais

Em seguida aplicou-se a AFPC à questão 14 do questionário¹⁰⁴: Que temas / áreas estratégicos devem ser avaliados no Setor Vitivinícola da Região do Alentejo? Neste caso,

¹⁰⁴ - No ponto 6.3.2 foi justificada a utilização desta questão para aplicar a AFPC.



trata-se de uma AFCP exploratória com aplicação do método de rotação ortogonal Varimax e valores próprios superiores a 1, aplicada às respostas obtidas em cada uma das variáveis constantes da questão 14 do questionário, para testar a hipótese destas poderem ser reduzidas, extraindo-se as perspetivas do BSC a construir para o SVRA para o período 2021-2030.

A aplicação desta técnica tem o inconveniente da perda de informação, e como vantagem fornecer uma imagem mais clara da forma como as variáveis se relacionam entre si, contribuindo para uma caracterização que limita ao essencial a realidade estudada. Na prática, reduz a informação original (variância) num número reduzido de fatores, para efeitos de predição (Hair *et al.*, 1998; Pestana & Gageiro, 2008; Pereira & Patrício, 2013; Sarsted & Mooi, 2014).

Através da AFCP, as variáveis fortemente correlacionadas, são agrupadas num grupo de modo a que variáveis que estejam em grupos distintos apresentem fraca correlação. Numa matriz fatorial, as colunas representam fatores, e cada linha corresponde aos pesos (às cargas) de uma variável ao longo dos fatores (Hair *et al.*, 1998). Para extração dos fatores utilizou-se o método de extração de fatores de componentes principais, com rotação ortogonal Varimax, considerado o melhor método de rotação (Reis, 1997; Field, Miles & Field, 2012).

De referir que a AFCP foi utilizada por Rajab-Baigy (2013) na tentativa de encontrar medidas e indicadores de desempenho estratégicos para o BSC do Município de Karaj, no Irão; e, por Quesado *et al.* (2014) para identificar e analisar um conjunto de variáveis que podem influenciar a adoção do BSC por organizações públicas e privadas, em Portugal.

Para a extração dos fatores foram utilizados diversos procedimentos: o Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov, a análise da consistência da escala utilizada através do coeficiente *Alpha de Cronbach*, a estatística de Kayser-Meyer-Olkin (KMO), o teste de esfericidade de Bartlett, a matriz de correlação anti-imagem, a análise das comunalidades, a análise da matriz de correlações segundo o critério de Kaiser, o *scree plot*, o critério da percentagem da variância total explicada, e o método de rotação ortogonal Varimax, os quais foram complementados com um conjunto de análises



estatísticas subjacentes, a fim de verificar a adequabilidade da aplicação da AFCP e a escolha do número de fatores a extrair. Remete-se para o Apêndice XVI a AFCP realizada às respostas obtidas à questão 14.

A solução fatorial inicial apresentou, segundo o critério de Kaiser¹⁰⁵, uma estrutura de 8 fatores (Figura 6.6) que, no seu conjunto, explicavam 66,78% da variância total. Todavia, analisada a distribuição das variáveis em estudo por fator, verificou-se que existiam 3 fatores (fatores 6, 7 e 8) com apenas uma variável, o que obrigou a nova análise fatorial, eliminando-se aquelas variáveis (variável Q14.9¹⁰⁶, Q14.23¹⁰⁷ e Q14.28¹⁰⁸) por a solução não nos parecer exequível. Refira-se, sobre este aspeto, que a qualidade encontra-se, de uma outra forma, contemplada na variável Q14.8¹⁰⁹, o que também sucede com a questão da simplificação e desburocratização, bem como com a questão da melhoria do *design* dos rótulos na variável Q14.26¹¹⁰.

Na segunda tentativa, segundo o critério Kaiser, a solução fatorial apresentou uma estrutura de 7 fatores (Figura 6.6) e também se verificou um fator (fator 7) com apenas uma variável (variável Q14.3¹¹¹), pelo que a mesma foi excluída. Refira-se, sobre este assunto, que a questão de incrementar a notoriedade das sub-regiões vitivinícolas se pode considerar contemplada nas variáveis Q14.2¹¹², Q14.7¹¹³ e Q14.12¹¹⁴.

Na terceira tentativa, e também segundo o critério Kaiser, a estrutura fatorial apresentou 6 fatores (Figura 6.6), e mais uma vez um dos fatores apresentava apenas uma variável (fator 6, variável Q14.30¹¹⁵), pelo que foi adotado procedimento semelhante. Refira-se que a problemática de melhorar o processo de controlo e certificação dos ‘Vinhos do Alentejo’ se pode considerar afluída nas variáveis Q14.8¹¹⁶ e Q14.31¹¹⁷.

¹⁰⁵ - Este critério, desenvolvido por Kaiser (1958), considera que o número de fatores deve ser igual ao número de valores próprios maiores ou iguais que a média aritmética dos *p* valores próprios. Observe-se que esta média é igual a 1 quando é usada a matriz de correlações.

¹⁰⁶ - Q14.9 - Aumentar a produtividade e a qualidade no Setor.

¹⁰⁷ - Q14.23 - Simplificar e desburocratizar a regulamentação do Setor.

¹⁰⁸ - Q14.28 - Melhorar o *design* dos rótulos e das embalagens.

¹⁰⁹ - Q14.8 - Melhorar de forma contínua a qualidade de produtos e serviços.

¹¹⁰ - Q14.26 - Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz, direcionada sobretudo para os mercados internacionais e as técnicas de venda.

¹¹¹ - Q14.3 - Aumentar a notoriedade das oito sub-regiões, reforçando aquilo que as diferencia.

¹¹² - Q14.2 - Valorizar a marca Vinhos do Alentejo.

¹¹³ - Q14.7 - Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo.

¹¹⁴ - Q14.12 - Dinamizar o património vitivinícola (manutenção da superfície vitícola, reconversão de vinhas), modernizar as vinhas, as adegas e infraestruturas associadas (rota dos vinhos e enoturismo).

¹¹⁵ - Q14.30 - Melhorar o processo de controlo e certificação dos Vinhos do Alentejo DOC e IG.

¹¹⁶ - Q14.8 - Melhorar a qualidade de produtos e serviços.

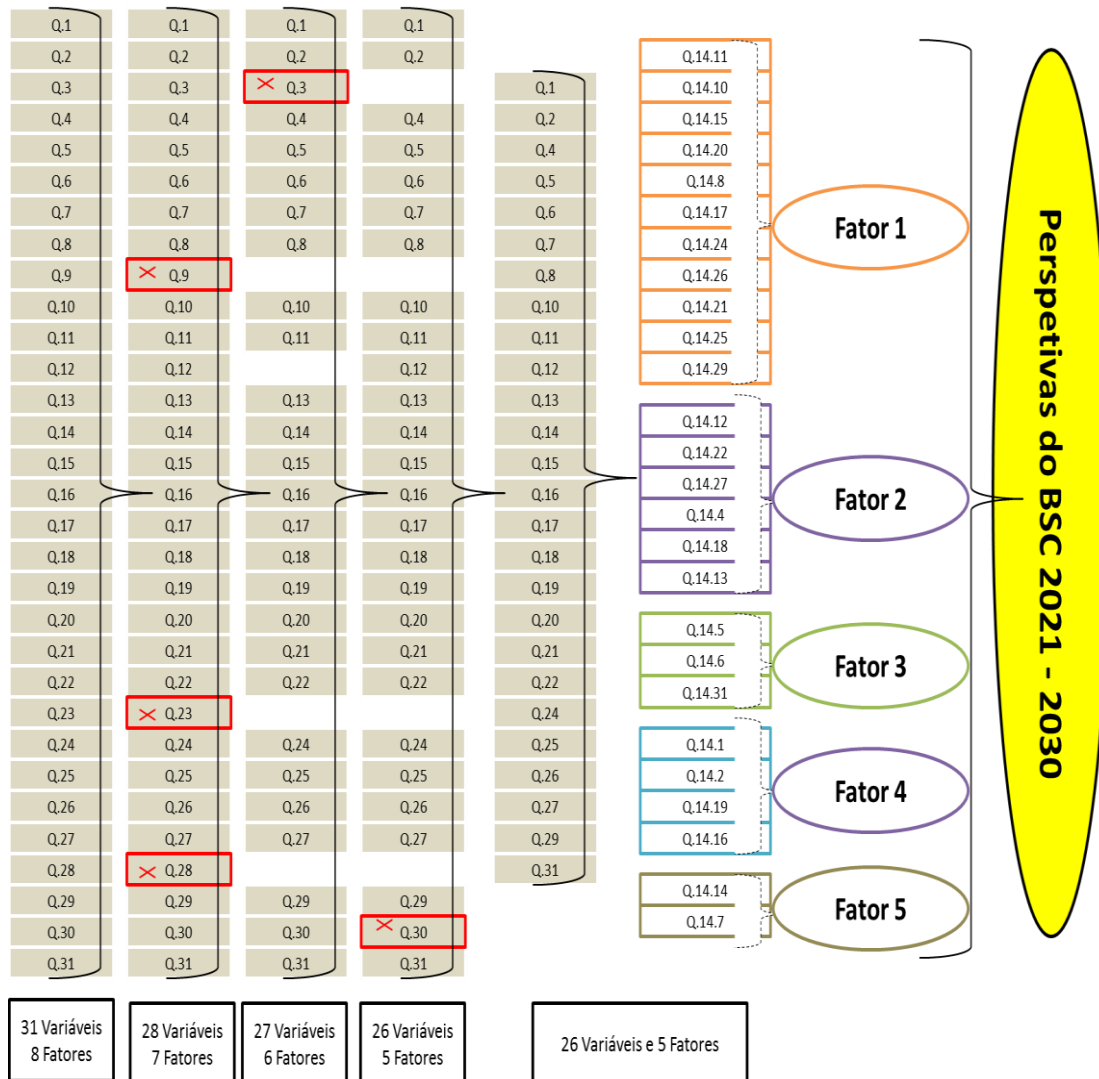
¹¹⁷ - Q14.31 - Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade.



Finalmente, a última solução fatorial (Figura 6.6) apresentou uma estrutura com 26 variáveis distribuídas por 5 fatores (segundo o critério de Kaiser), que no seu conjunto explicavam 60,92% da variância total. O gráfico de variâncias (*scree plots*) permite concluir também pela retenção de 5 fatores (Pestana & Gageiro, 2008; Pereira & Patrício, 2013). O coeficiente *Alpha de Cronbach* global revelou-se muito bom, apresentando o valor estimado de 0,924 para as 26 variáveis em estudo ($\alpha=0,924$), o que significa que a escala tem uma consistência interna muito boa (Pereira & Patrício, 2013). O teste KMO assume o valor 0,822, indicativo de que há uma correlação boa entre as variáveis em estudo, enquanto o teste de esfericidade de Bartlett valida a utilização da AFPC, apresentando *Sig.* <0,05 (Pestana & Gageiro, 2008; Pereira & Patrício, 2013). A percentagem da variância de cada variável explicada pelos fatores (comunalidades) encontra-se dentro dos valores de referência (0,40) ao oscilarem entre 0,439 na variável Q14.29 e 0,739 na variável Q14.5. Todas as variáveis apresentam uma *Measure of Sampling Adequacy*¹¹⁸ (MSA) superior a 0,6, tendo interesse para a AFPC (Fávero *et al.*, 2009). Nesta última solução todas as variáveis apresentam carga fatorial superior a 0,4, pelo que não foi necessário excluir qualquer variável. A matriz após rotação dos fatores segundo o critério Varimax consta da Tabela 16.23 do Apêndice XVI.

¹¹⁸ - Medida de Adequação de Amostra (MSA).

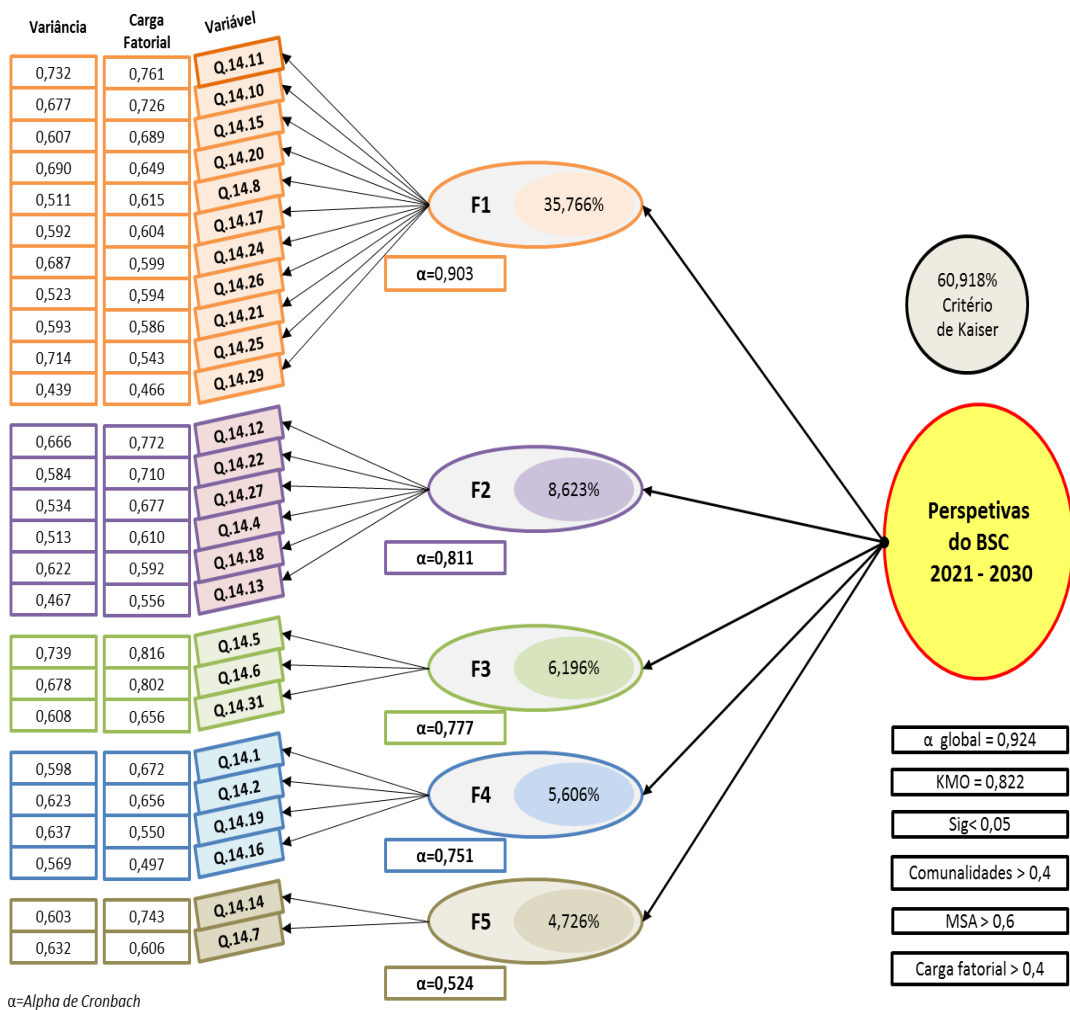
Figura 6.6 – Processo de redução de variáveis



Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Após estes procedimentos (cf. Figura 6.6) foi possível identificar 5 fatores ortogonais (independentes) e as 26 variáveis que os constituem (cf. Figura 6.7). Cada fator explica uma parte da variância total: o fator 1 explica 35,766% da variância total, o fator 2 explica 8,623%, o fator 3 explica 6,196%, o fator 4 explica 5,606% e o fator 5 explica 4,726%. Todos os fatores, com exceção do Fator 5 (constituído por duas variáveis), têm um *Alpha de Cronbach* superior a 0,75, o que permite afirmar que a sua consistência interna é boa (Pereira & Patrício, 2008).

Figura 6.7 – Solução fatorial final com 26 variáveis e 5 fatores



Fonte: Elaboração própria a partir do software SPSS – versão 24.

Considerando os valores absolutos acima de 0,4, pode-se concluir que todas as variáveis estão correlacionadas positivamente entre si (e por fator) e que:

- O Fator 1 é composto pelas variáveis Q14.11, Q14.10, Q14.15, Q14.20, Q14.8, Q14.17, Q14.24, Q14.26, Q14.21, Q14.25 e Q14.29 do questionário;
- O Fator 2 é composto pelas variáveis Q14.12, Q14.22, Q14.27, Q14.4, Q14.18 e Q14.13 do questionário;
- O Fator 3 é composto pelas variáveis Q14.5, Q14.6 e Q14.31 do questionário;
- O Fator 4 é composto pelas variáveis Q14.1, Q14.2, Q14.19 e Q14.16 do questionário; e,
- O Fator 5 é composto pelas variáveis Q14.14 e Q14.7 do questionário.



6.3.4.3.5 - Interpretação dos fatores

Os cinco fatores encontrados pela AFCP (solução final) representam as preocupações dos AEs que responderam ao inquérito por questionário quanto às principais áreas estratégicas a avaliar. Representam, por esse motivo, e tendo em consideração o *design* do Estudo, as perspetivas do BSC a desenvolver para o SVRA. Identificados os cinco fatores (as cinco perspetivas do BSC para o SVRA), procedeu-se de seguida à sua interpretação e contextualização no âmbito do Estudo. Remete-se para o Apêndice XVI a informação complementar relativa à interpretação dos fatores (ponto 16.5 do Apêndice XVI).

Fator 1:

Qualificações e Inovação (como motor de desenvolvimento em vitivinicultura)

Este fator destaca a importância do SVRA assumir: (i) a aprendizagem (inclui um planeamento estratégico inclusivo e participativo e uma comunicação ágil, eficiente e eficaz); (ii) a inovação (de produtos: alterações nos atributos do vinho; de processos de produção do produto e serviço com eventual impacto no meio ambiente; e no modelo de negócio, ou seja, na forma como o produto / serviço é oferecido no mercado / cliente); (iii) e o conhecimento na área da ciência do vinho (processos de produção de uva, vinho e *marketing* de vinhos), como motores de um desenvolvimento económico e sustentável, e de compreender que as qualificações (dos recursos humanos e das instituições) são a base do seu desenvolvimento. Trabalhar no reforço da capacidade de I&D, incorporar conhecimento e valor em toda a cadeia de valor o vinho (uva, vinho e adegas), qualificando os recursos humanos (inclui o aumento de competências digitais) são preocupações muito importantes. O foco devem ser os mercados internacionais, a melhoria das técnicas de venda e a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo Setor, com preocupação crescente na adequação dos métodos de produção às alterações climáticas.

Fator 2:

Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados

Agrega um conjunto de variáveis que ao serem trabalhadas possibilitam acrescentar valor à cadeia de valor do vinho (uva, vinho e adegas). Ampliar mercados, melhorar e dinamizar



infraestruturas, reforçar os apoios financeiros ao Setor e dinamizar o património vitivinícola, contribuem para aumentar a faturação, rentabilizar ativos e aumentar o valor recebido pelos AEs. Há que manter e consolidar a aposta na internacionalização do Setor (diversificando mercados e valorizando o vinho). Há que criar condições para o aumento das exportações, aumentando o leque de novos mercados ao alcance da região Alentejo, bem como na valorização de uma maior gama de produtos, sobretudo os certificados (DOC e IGP). O Setor tem de aprender a ‘vender mais e melhor’ os seus produtos e a sua Região, reforçando o *cross-selling* vinho-turismo-gastronomia-cultura.

Fator 3

Sustentabilidade ambiental em vitivinicultura

Representa o desafio estratégico da sustentabilidade ambiental e valorização dos recursos endógenos. Os AEs podem planear e implementar estratégias adaptadas ao ambiente externo onde atuam e aos seus recursos e capacidades, sendo a sustentabilidade ambiental entendida como uma dimensão visionária dessa estratégia. O âmbito de atuação do BSC tradicional pode ser alargado, de forma a incluir perspetivas sociais e ambientais e suas interações com as perspetivas tradicionais (Quesado *et al.*, 2013; Fulop *et al.*, 2014; Villela *et al.*, 2017). À data e no Alentejo, a sustentabilidade ambiental já é assumida como um desafio estratégico para os próximos anos, encontrando-se a região a implementar o Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo (PSVA) delineado (Barroso, 2015). Já no Brasil, aumenta a percepção de que a sustentabilidade é uma questão central para a gestão estratégica das empresas (Villela, 2017). Na mesma linha, Silva e Callado (2021) concluem que 33,33% dos controladores que atuam, ou atuaram no mercado de trabalho brasileiro concordam com a inclusão de uma perspetiva BSC focada para o meio ambiente, complementando as tradicionais perspetivas do BSC. E, ainda, o estudo de Vanezuela e Maturana (2016) conclui que um modelo BSC a utilizar para a indústria do vinho no Chile para além de auxiliar a melhorar o planeamento estratégico e o controlo de gestão, pode contribuir para medir a sustentabilidade do negócio.

A certificação da sustentabilidade ambiental pode ser um instrumento credível e transparente que assegure e garanta uma utilização responsável dos recursos utilizados pelos vitivinicultores. Pode incentivar um consumo responsável por parte de todos os AEs envolvidos na cadeia de valor do vinho, incluindo o consumidor final. Para os agentes



(empresas / vitivinicultores / viticultores / distribuidores) que processam e comercializam produtos provenientes da uva, a certificação é uma forma de demonstrarem o seu compromisso com um uso responsável dos recursos utilizados (água, solos, clima, energia, ...), tornando-se mais competitivos, eficientes e amigos do ambiente. Para o retalho / grande distribuição, é uma garantia de que os produtos que vendem ou compram são provenientes de fontes responsáveis e que apoiam a conservação do património vitivinícola.

Desta forma, a certificação da sustentabilidade ambiental, pode possibilitar uma melhor gestão de riscos, vantagem competitiva nos mercados onde os AEs atuam, acesso a novos mercados, uma melhor imagem corporativa, uma melhor imagem do produto, o acesso a longo prazo a recursos naturais, uma melhor valorização do produto por parte dos diferentes *Stakeholders*, ..., entre outras (Cardeira, 2009; Agro.Ges, 2013; Barroso, 2015; Oliveira, 2018; Governo Constitucional, 2019).

Fator 4:

Resultados para o Setor (posicionamento do Setor e crescimento económico)

O posicionamento do Setor passa por consolidar a liderança da região enquanto produtora de vinhos certificados (DOC e IGP) no mercado nacional, valorizar a marca chapéu 'Vinhos do Alentejo' com a conseqüente valorização do produto e/ou serviços associados e, criar o *Cluster* dos 'Vinhos do Alentejo'. Na base, há que melhorar, globalmente, a eficiência da *governance* do Setor. A valorização da marca 'Vinhos do Alentejo' contribuirá para um aumento contínuo do preço médio de venda de vinho por garrafa e um aumento da rentabilidade dos AEs (sustentabilidade do negócio).

O caminho a percorrer deve fazer com que o SVRA seja percebido como sendo uma atividade económica bem organizada, dinâmica, rentável, competitiva, com produtos inovadores de qualidade e com preocupações crescentes com a sustentabilidade ambiental, de forma a gerar uma imagem de credibilidade na sociedade.



Fator 5:

Resultados para a Sociedade (economia territorial)

O SVRA tem de construir e implementar estratégias de desenvolvimento baseadas nas características territoriais e na potenciação dos seus recursos, para conseguir promover dinâmicas económicas, valorizar as complementaridades e promover a diversidade territorial como um ativo a explorar. A economia territorial passa por potenciar, conservar e valorizar o património natural e cultural dos territórios vitivinícolas, promovendo a sustentabilidade (ambiental e do negócio); por potenciar o estabelecimento de parcerias entre os vários agentes do território; por uma maior cooperação territorial inter-regiões; por estimular a inclusão / integração dos vinhos da região Alentejo nos estabelecimentos de hotelaria e restauração enquanto locais estratégicos de 'mostra e provas'; por potenciar e valorizar atividades ancestrais ligadas à produção de uva e vinho (por exemplo, o vinho de talha), entre outras iniciativas.

Também passa pela promoção de um desenvolvimento socioeconómico do SVRA (e da própria Região como um todo), o qual deve ocorrer de forma sistémica e incluir os principais intervenientes da cadeia de valor do vinho (cf. Figura 4.2 do Capítulo 4), o que poderá contribuir para a melhoria do desenvolvimento regional, aumento do emprego, do rendimento e da qualidade de vida da sua população. Em todo este processo, é importante a população (a sociedade) reconhecer a importância socioeconómica deste Setor, o qual claramente contribui para o desenvolvimento económico de um território: a Região Alentejo.

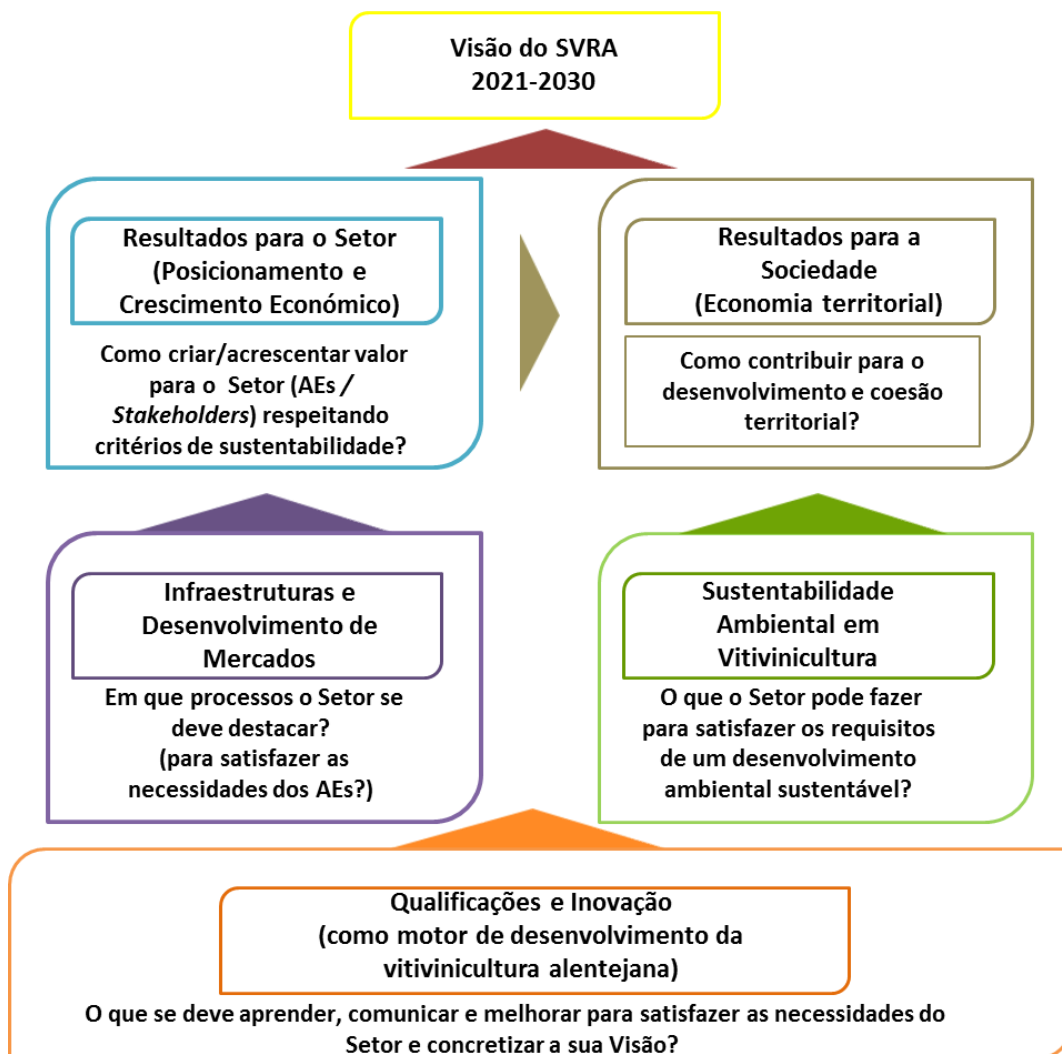
6.3.4.3.6 – Em jeito de conclusão

O resultado da solução final da fatorização contempla uma adaptação da estrutura original de Kaplan e Norton, com as Perspetivas BSC agrupadas de uma outra forma e com adaptações específicas (conteúdo e designação diferentes das habitualmente utilizadas), dado o objeto em Estudo ser um setor económico. Assim, consideram-se duas novas perspetivas: uma relativa a aspetos de Sustentabilidade Ambiental (em Vitivinicultura), tal como sugerido por diversos autores (Bieker, 2003; Brignall, 2003; Bugalho, 2004; Demediuk, 2004; Russo, 2006; Butler *et al.*, 2011; Pravdic, 2012; Stevanovic & Randelovic, 2012; Qesado *et al.*, 2013; Fulop *et al.*, 2014; Vanezuela & Maturana, 2014; Hansen & Schaltegger, 2016; Monteiro & Ribeiro, 2017) e outra respeitante a Resultados

para a Sociedade (Atkinson & Epstein, 2000; Brignall, 2003; CNI, 2006, 2013; FIEG, 2010; Butler *et al.*, 2011; Pravdic, 2012) – cf. Figura 6.8.

Existe uma equivalência dos fatores da solução final da fatorização (cinco fatores) às Perspetivas BSC (cinco perspetivas), pois recorreremos à AFCP para identificar as Perspetivas a considerar no BSC para o SVRA¹¹⁹. Em consequência, o modelo proposto é constituído por cinco Perspetivas BSC: Resultados para a Sociedade; Resultados para o Setor; Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados; Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura; e, Qualificações e Inovação. Alinhadas da seguinte forma:

Figura 6.8 - Perspetivas e lógica causa-efeito do BSC para o SVRA



Fonte: Elaboração própria.

A Perspetiva de 'Qualificações e Inovação' (como motor de desenvolvimento da vitivinicultura), considera como objeto da melhoria das qualificações (reforço de

119 - Conforme Figura 6.7 do ponto 6.3.4.3.4 do Capítulo 6.



competências para executar a estratégia do Setor), da inovação e da geração de conhecimento, os AEs¹²⁰. Esta dimensão deve ser encarada como sendo relativa aos 'recursos internos' de toda a atividade económica do SVRA. O reforço do potencial humano (qualificações, educação e formação) é aquele que se deverá proporcionar aos atuais e futuros trabalhadores do Setor, tanto de entidades privadas como públicas; o desenvolvimento e a inovação referem-se ao que é desenvolvido e investigado pelas empresas / instituições de ensino e por todas as entidades que têm interesse na economia do Setor, tendo em vista a geração de conhecimento. Em suma, as qualificações e a inovação são o somatório da acumulação de diversos fatores: recursos humanos, de capital e recursos intangíveis. É, com as devidas adaptações, comparável à tradicional perspetiva de 'aprendizagem e desenvolvimento'¹²¹ (Kaplan & Norton 1992, 1993, 1996, 1996, 1997, 2004, 2004, 2004, 2006, 2006; Garvin, 1993; Gering & Rosmarin, 2000, Niven, 2002; Sousa & Rodrigues, 2002; Marr, 2004; Wall, 2004; Prieto *et al.*, 2006; Russo, 2006; Garvin *et al.*, 2008; Serrat, 2010).

A Perspetiva de 'Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados', considera diversos processos, tanto públicos como privados, que concorrem para que a atividade económica se desenvolva e que podem proporcionar um maior rendimento aos AEs do SVRA. Decorrente da AFCP realizada, esta Perspetiva BSC agrega processos que, ao serem trabalhados, podem contribuir para alcançar a visão, a proposição de valor e os objetivos estabelecidos para o Setor. Será fundamental, como afirma Silva (2010), que seja incluído um tema estratégico com o objetivo de abertura externa e de dinamização das exportações (internacionalização e competitividade externa). É também fundamental aumentar o apoio financeiro ao Setor, modernizar infraestruturas e explorar todo o potencial vitivinícola da região. Este tema pode, desta forma, contribuir para criar condições de competitividade no SVRA, possibilitando colocar e escoar nos mercados exteriores os vinhos produzidos na região Alentejo, nomeadamente, pela via de uma melhor relação qualidade-preço.

Em síntese, esta Perspetiva deve incluir processos relacionados com a capacidade exportadora dos AEs, com a sua capacidade de internacionalização, com a competitividade externa da economia e com a melhoria e dinamização das infraestruturas

¹²⁰ - As empresas, as cooperativas, as associações técnicas e as entidades interprofissionais do Setor, a AP e/ou os particulares/AEs.

¹²¹ - Conforme ponto 1.2.3.4 do Capítulo 1.



(atuais e futuras). É a tradicional Perspetiva de ‘processos internos’¹²² (Newing, 1995; Kaplan & Norton 1996, 1997, 2000, 2000, 2004, 2004; Niven, 2002; Olve *et al.*, 1999; Sousa & Rodrigues, 2002; Russo, 2006) que, na nossa proposta, coloca o foco na melhoria das infraestruturas do Setor e nos processos relacionados com o aumento da capacidade exportadora do Setor, com reflexos no aumento generalizado da faturação, processos novos em que os AEs têm de se distinguir, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes e atingir os objetivos financeiros.

A Perspetiva de 'Sustentabilidade Ambiental' (em Vitivinicultura) foi considerada face ao resultado da solução final da fatorização, dada a crescente preocupação manifestada pelos AEs da região Alentejo com a preservação dos recursos naturais, concretizada com a criação, em 2015, do PSVA pela CVRA (que desenvolve uma estratégia de sustentabilidade para o Setor). Este Plano visa apoiar os AEs na melhoria do desempenho ambiental (mas também social e económico) da atividade vitivinícola da região e promover o reconhecimento do desempenho de sustentabilidade dos vinhos da região como instrumento de diferenciação e afirmação da marca Alentejo nos mercados interno e externo (Barroso, 2015). Também foi considerada face às conclusões da análise qualitativa de conteúdo das entrevistas realizadas aos *Stakeholders* do Setor (ponto 6.2.5 do Capítulo 6) e ainda pelas respostas dos inquiridos à questão 13¹²³ do questionário implementado, à qual cerca de 45% dos respondentes referiram como um dos objetivos para o Setor a mobilização dos vitivinicultores para aderirem ao PSVA (Tabela 6.19 do ponto 6.3.4.3.3).

Face aos objetivos do PSVA, parece que o Setor se encontra a implementar uma estratégia de sustentabilidade “*credível*” (Bieker, 2003; Fulop *et al.*, 2014), que se caracteriza por ser “*reativa e orientada para a sociedade. Visa o aprimoramento e o fomento da credibilidade e reputação, reconhecendo que esses podem ser ativos não tangíveis valiosos*” (Fulop *et al.*, 2014, p.342). Em paralelo, trabalham com foco no mercado, com o objetivo final de, no longo prazo, conquistarem um potencial de diferenciação do mercado com base na sustentabilidade (com atributos ambientais e socialmente amigáveis de produtos e serviços) e na valorização do produto (associando-o cada vez mais a

¹²² - Conforme ponto 1.2.3.3 do Capítulo 1.

¹²³ - Indique cinco (apenas 5), objetivos para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo.



serviços). Atributos que mais tarde poderão ser valorizados pelos consumidores e reconhecidos pela sociedade.

A Perspetiva de 'Resultados para o Setor' (Posicionamento do Setor e Crescimento Económico) será a agregação da tradicional perspetiva de clientes¹²⁴ (Kaplan & Norton 1997; Olve *et al.* 1999; Sousa & Rodrigues, 2002; Horváth e Partners Management Consultants, 2003; Russo 2006) com a tradicional perspetiva financeira¹²⁵ (Ward, 1992; Newing, 1995; Epstein & Manzoni, 1997; Kaplan & Norton, 1997, 2001, 2004; Hernandez *et al.*, 2002, Sousa & Rodrigues, 2002; Mûniz & Monfort, 2005; Jordan *et al.*, 2007), mas com uma nova designação e conteúdo, dado o objeto de Estudo ser um setor económico. Como clientes consideramos todos os AEs com produtos vînicos certificados pela CVRA. Também considerámos o SVRA como uma 'entidade' com fins eminentemente lucrativos. Sublinha-se que o propósito do SVRA pode resumir-se em 'como vender mais e melhor?'¹²⁶, com crescente preocupação por um desenvolvimento sustentável alargado (ambiental, social e económico). É a tradicional perspetiva de clientes e também financeira, ajustada à proposição de valor para clientes, à visão e aos objetivos do SVRA e considerando o resultado da análise fatorial realizada.

A efetividade do Mapa Estratégico do SVRA será avaliada pelos resultados que o Setor for capaz de gerar no período 2021-2030. No que respeita aos interesses deste Setor na Região Alentejo, espera-se que no final desse período o Setor tenha consolidado, de forma progressiva e sustentável, expressiva influência no contexto da vitivinicultura portuguesa e, conquistado um espaço importante no mercado internacional. Espera-se que o Setor seja reconhecido internacionalmente pela produção de vinhos únicos, distintos, sustentáveis e de valor acrescentado; que os seus AEs estejam maioritariamente alinhados com a estratégia definida para o Setor, que tenham ganhos de produtividade e aumentos de rentabilidade. Na base, a eficiência da *governance* do Setor terá que melhorar, devendo ser ponderada a sua *clusterização*.

A perspetiva de 'Resultados para a Sociedade' resulta, também, do resultado final da fatorização. Os territórios vinhateiros da região Alentejo caracterizam-se por uma enorme diversidade (de solos, clima, castas). A eficiência territorial é um dos dez compromissos

124 - Conforme ponto 1.2.3.2 do Capítulo 1.

125 - Conforme ponto 1.2.3.1 do Capítulo 1.

126 - Conforme conclusões, ponto 6.2.5 do Capítulo 6.



para o território nacional, os quais traduzem as ideias fortes das apostas de política pública para a valorização do território e para o reforço das abordagens integradas de base territorial¹²⁷. Um dos objetivos deste compromisso é o de travar a artificialização do solo e promover a reutilização do solo enquanto suporte das atividades humanas edificadas. A eficiência territorial pretende alcançar a eficiência de recursos no que respeita à energia, ao solo e aos recursos naturais, bem como uma maior competitividade do tecido económico e atratividade do território, integração territorial e cooperação entre regiões. Desta forma, a gestão eficiente e a proteção dos recursos naturais em vitivinicultura poderão contribuir para promover um desenvolvimento socioeconómico do SVRA (e da própria Região como um todo), contribuindo para a melhoria do desenvolvimento regional, aumento do emprego, do rendimento e da qualidade de vida da sua população, isto é, para um desenvolvimento sistémico da economia da região.

Para finalizar a síntese conclusiva referente à secção 6.3.4.3, há que referir que a declaração de uma Visão para o Setor e de uma Proposta de Valor para clientes, estão já sucintamente identificadas nos pontos 6.3.4.3.1 e 6.3.4.3.2, respetivamente.

Quanto aos principais objetivos estratégicos a considerar no desenvolvimento do Mapa Estratégico para o SVRA, importa lembrar que eles foram sobretudo identificados através das entrevistas realizadas (questões 18, 19 e 20¹²⁸) e das respostas ao questionário (questões 12, 13 e 14¹²⁹). As principais competências que o Setor deve desenvolver também foram identificadas através das entrevistas (questões 6, 12 e 13¹³⁰) e do questionário (questão 10 e 12¹³¹).

¹²⁷ - Lei n.º 99/2019, de 5 de setembro.

¹²⁸ - Questão 18 - Que dimensões estratégicas devem ser avaliadas / consideradas no Setor?; Questão 19 - E o que deve ser avaliado em cada dimensão estratégica?; Questão 20 - Pode indicar três objetivos estratégicos para o SVRA?, cf. Apêndice VIII.

¹²⁹ - Questão 12 - Quais as principais linhas estratégicas que devem presidir ao SVRA?; Questão 13 - Indique cinco (apenas 5), objetivos para o SVRA.; Questão 14 - Que temas/áreas estratégicas devem ser avaliadas no SVRA?, cf. Apêndice XV.

¹³⁰ - Questão 6 - Quais as competências chave que são imprescindíveis à concretização da visão?; Questão 12 - Quais os principais desafios para o SVRA a curto e médio prazo?; Questão 13 - Quais pensa serem as principais necessidades do SVRA?, cf. Apêndice VIII.

¹³¹ - Questão 10 - Quais as competências chave que são imprescindíveis à concretização da declaração da visão para o SVRA?; Questão 12 - Quais as principais linhas estratégicas que devem presidir ao SVRA, cf. Apêndice XV.



6.4 - Síntese conclusiva do capítulo 6

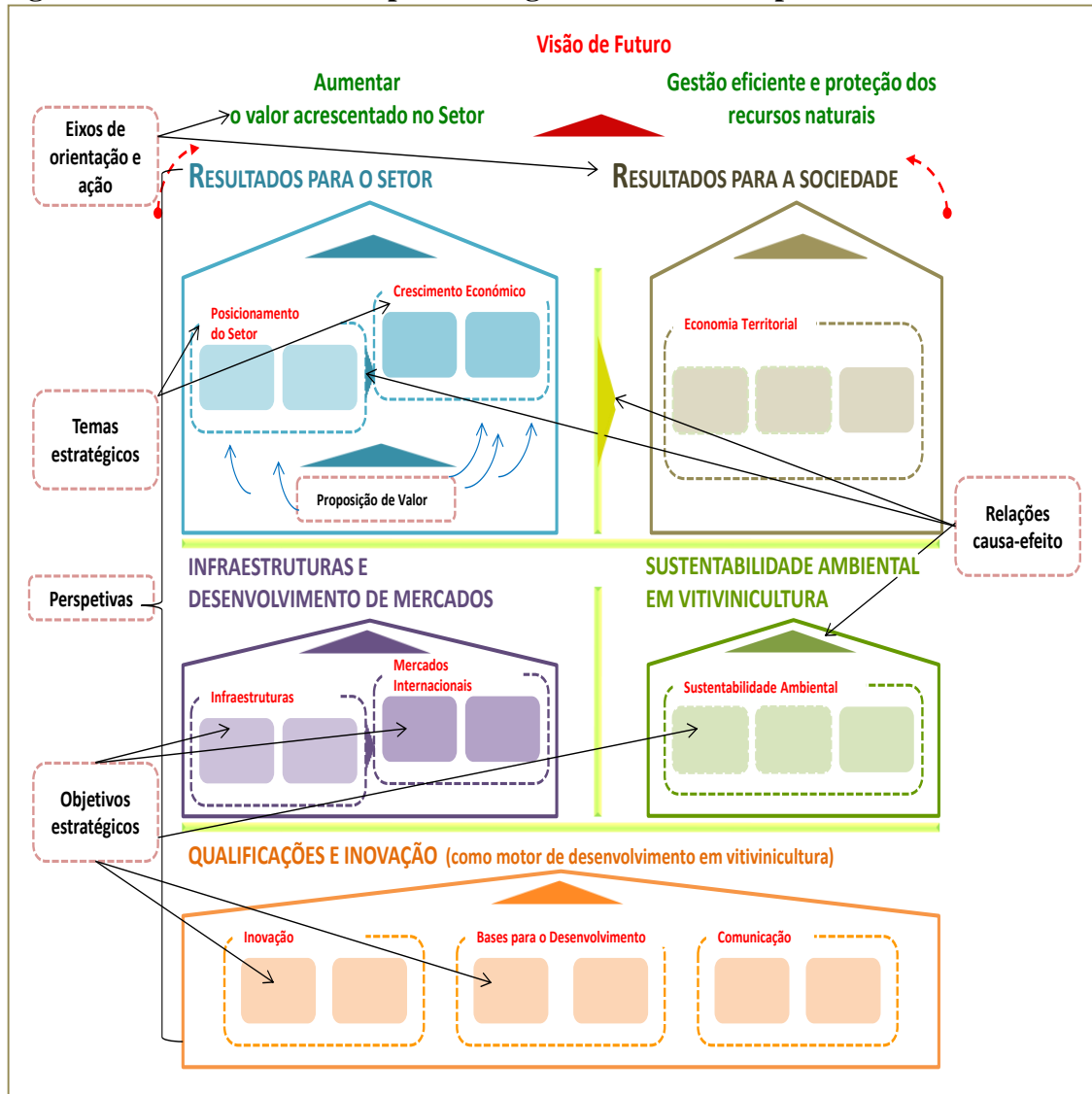
A análise de conteúdo das entrevistas realizadas aos principais *Stakeholders* do SVRA (ponto 6.2 do Capítulo 6) e a análise das respostas dos respondentes ao questionário (ponto 6.3 do Capítulo 6) permitiram identificar dois eixos de orientação e ação estratégica: aumentar a capacidade de gerar valor acrescentado no Setor (valorizando o produto e internacionalizando o vinho) e a gestão eficiente e proteção dos recursos naturais (melhorando a eficiência na utilização dos recursos, protegendo os recursos naturais, combatendo as alterações climáticas e valorizando os territórios vinhateiros do Alentejo). Na base, há a necessidade absoluta de qualificar os recursos humanos, gerar conhecimento e inovar no Setor, quer na produção da uva, quer na produção do vinho.

Há ainda que melhorar a comunicação individual (esforço que cada AE tem de fazer para promover as suas marcas e a qualidade do seu produto em território nacional e, sobretudo, na melhoria da comunicação internacional) e a comunicação institucional (melhoria da comunicação ao nível da região Alentejo, promovendo e divulgando o Alentejo como uma região que oferece diversidade de produtos de qualidade; sobretudo, melhorar as técnicas de comunicação e venda direcionadas para os mercados internacionais; e, melhorar a comunicação interna entre os vários *players* que constituem o SVRA).

Na linha do que já foi referido, propusemo-nos fazer uso dos conceitos da Metodologia BSC, aplicando-os, de forma original, a um setor económico de uma região específica, o SVRA.

Uma vez definida a Visão do SVRA e a Proposição de Valor para clientes, identificadas, contextualizadas e interpretadas as Perspetivas BSC a considerar no mapa da estratégia a construir, identificados os principais Temas Estratégicos deste Setor e os seus principais Objetivos Estratégicos, estão reunidas as condições para, no capítulo 7, se proceder ao desenvolvimento de uma proposta de Mapa Estratégico para este Setor no período 2021-2030, conforme é ilustrado na Figura 6.9.

Figura 6.9 - Estrutura do Mapa Estratégico a desenvolver para o SVRA



Fonte: Elaboração própria.



Parte III

Estudo Empírico: Referencial-objeto de gestão estratégica para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo para o período 2021-2030

Capítulo 7

***Balanced Scorecard* para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo**



7.1 - Introdução

No capítulo anterior identificaram-se, contextualizando, os eixos de orientação e de ação estratégica, a proposição de valor para clientes, a visão de futuro e as perspetivas BSC a considerar para a construção do Mapa Estratégico para o SVRA. Este capítulo é dedicado ao seu desenvolvimento, tendo por base a estrutura apresentada nas Figuras 6.8 e 6.9 do capítulo anterior (pontos 6.3.4.3.6 e 6.4, respetivamente), etapa que passa por identificar e justificar os temas estratégicos para as cinco perspetivas BSC consideradas e os respetivos objetivos estratégicos que os constituem.

Cada tema estratégico é constituído por um ou mais objetivos estratégicos que se relacionam entre si, em uma mesma perspetiva, e com os objetivos que constituem as outras perspetivas, evidenciando as relações de causa e efeito. Os temas estratégicos¹³² permitem assegurar uma melhor organização e visualização das relações de causalidade expressas no Mapa Estratégico (Kaplan & Norton, 2000, 2000, 2001, 2008, 2008; Rohm *et al.*, 2013; Costa *et al.*, 2018) Assim, para as cinco perspetivas identificadas foram definidos temas e objetivos estratégicos a partir das respostas dos *Stakeholders* às entrevistas realizadas (questões 3, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 18, 19 e 20 da entrevista¹³³) e das respostas ao questionário (questões 10, 12, 13, 14 e 15 do questionário¹³⁴).

A quantificação do Mapa Estratégico é expressa definindo indicadores de desempenho¹³⁵ para cada um dos objetivos estratégicos, os quais se encontram organizados e enquadrados com as perspetivas consideradas. Estes indicadores possibilitam uma visão

¹³² - Os temas estratégicos permitem clarificar a estratégia. Suddividem a estratégia global em subestratégias lógicas, geríveis e compreensíveis, compostas por objetivos ligados dentro de cada tema (Kaplan & Norton, 2018b).

¹³³ - Questão 3 - Quais as perspetivas de futuro até 2030?; Questão 5 - Qual o caminho que o SVRA deve percorrer a médio e longo prazo para atingir a *performance* desejada?; Questão 6 - Quais as competências chave que são imprescindíveis à concretização da visão?; Questão 8 - E que atributos proporcionam insatisfação?; Questão 10 - Quais os processos internos necessários desenvolver para satisfazer as necessidades / requisitos atuais e futuros do Setor (clientes/mercados)?; Questão 11 - Quais as principais linhas estratégicas que atualmente presidem ao SVRA?; Questão 12 - Quais os principais desafios para o SVRA a curto e médio prazo?; Questão 13 - Quais pensa ser as principais necessidades do SVRA?; Questão 14 - E as principais dificuldades / obstáculos à vitivinicultura na Região Alentejo?; Questão 15 - Que iniciativas devem ser implementadas para reforçar a marca 'Vinhos do Alentejo'; Questão 18 - Que dimensões estratégicas devem ser avaliadas / consideradas no Setor?; Questão 19 - E o que deve ser avaliado em cada dimensão estratégica?; e, Questão 20 - Pode indicar três objetivos estratégicos para o SVRA?, cf. Apêndice VIII.

¹³⁴ - Questão 10 - Quais as competências / áreas chave que são imprescindíveis à concretização da declaração da visão para o SVRA?; Questão 12 - Quais as principais linhas estratégicas que devem presidir ao SVRA?; Questão 13 - Indique cinco (apenas 5), objetivos para o SVRA; Questão 14 - Que temas/áreas estratégicas devem ser avaliadas no SVRA?; Questão 15 - Caso pretenda acrescentar comentários finais, por favor utilize o espaço abaixo, cf. Apêndice XV.

¹³⁵ - A *Association of Universities and Colleges of Canada* (1995) define indicadores de desempenho como uma leitura quantitativa ou qualitativa que fornece informações estratégicas sobre as condições de saúde ou o funcionamento do sistema da instituição / empresa. Já Padoveze (2010) refere que um indicador de desempenho é um número que ajuda a clarificar a situação da empresa e a detetar situações futuras, verificar a tendência dos acontecimentos e transmitir à administração da empresa os esforços corretivos nas direções necessárias.



resumida de cada objetivo, bem como um conhecimento abrangente de todo o SVRA. O Mapa Estratégico e as tabelas associadas com os indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico e por perspetiva, constituem a base de um BSC para o SVRA, que pode ser utilizado como referencial-objeto de gestão estratégica para implementar, monitorizar e comunicar a(s) estratégia(s) de forma correta a todo o Setor, promovendo o desempenho estratégico, garantindo que essa(s) estratégia(s) seja(m) compreendida(s) por todas as organizações do Setor e por todos aqueles que o constituem (Kaplan & Norton, 2008).

Os indicadores de desempenho propostos para cada um dos objetivos estratégicos estabelecidos no Mapa Estratégico (exemplos de possíveis indicadores de desempenho), para além de constituírem a base de um BSC para o SVRA, podem ser utilizados como referencial estratégico para a tomada de decisões e para a definição de medidas de atuação (iniciativas estratégicas) pelo Setor e pelos seus AEs. Alguns indicadores podem ser desenvolvidos pelo Setor e/ou pelos AEs em parceria com outros *players* (entidades de governo privadas ou públicas).

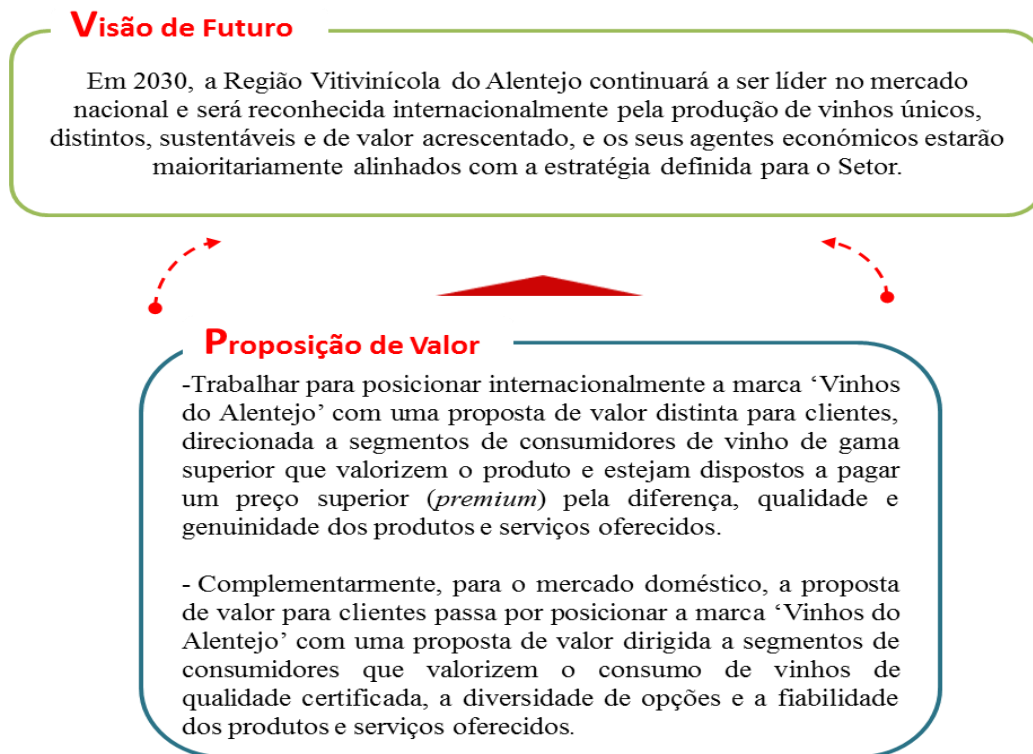
A revisão bibliográfica, incluindo a institucional, as respostas dos *Stakeholders* entrevistados e as respostas dos inquiridos ao questionário, permitiram selecionar a maioria dos indicadores de desempenho mais relevantes para cada um dos objetivos estratégicos propostos no Mapa Estratégico para o SVRA para o período 2021-2030. Outros indicadores, de natureza mais transversal, são também referenciados.

7.2 – Construção e desenvolvimento do mapa estratégico

7.2.1 - Proposição de valor para clientes e visão de futuro

A proposição de valor para clientes e a visão de futuro a considerar na construção do Mapa Estratégico para o SVRA, para o período 2021-2030, constam da Figura 7.1, tendo no Capítulo anterior as mesmas sido justificadas e contextualizadas (pontos 6.3.4.3.1, 6.3.4.3.2 e 6.4 do Capítulo 6).

Figura 7.1 - Visão de Futuro e Proposição de Valor para o SVRA



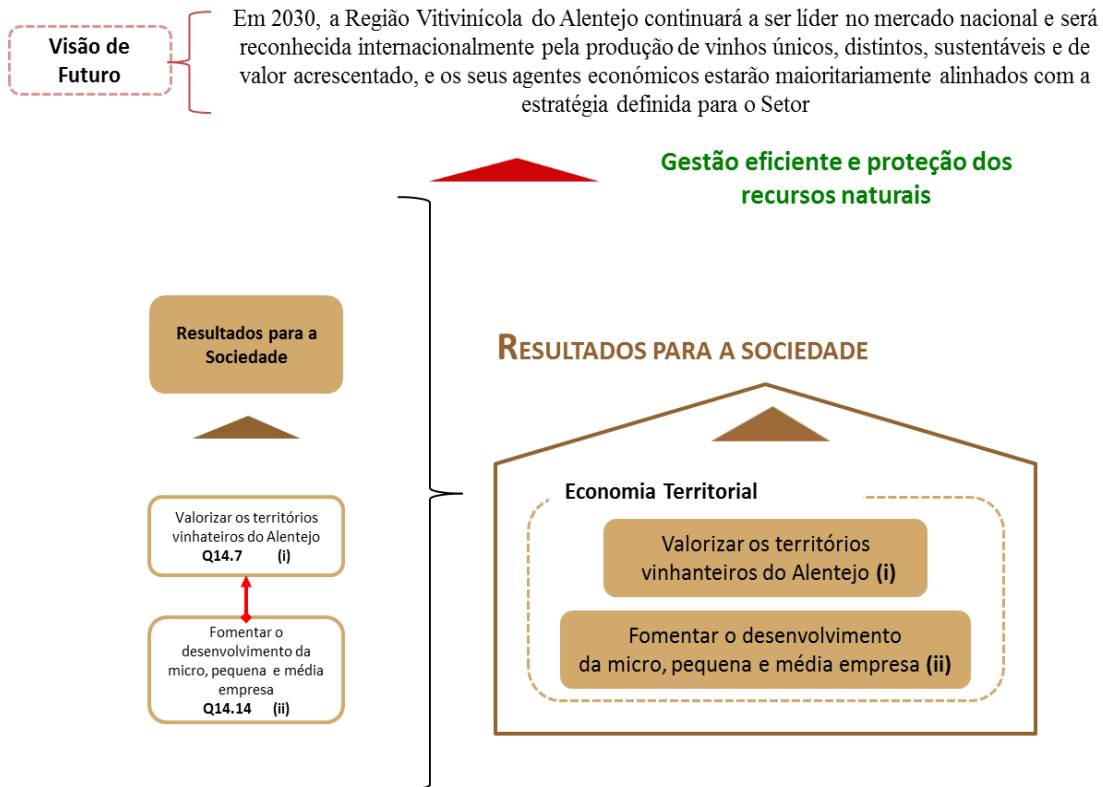
Fonte: Elaboração própria.

7.2.2 - Perspetiva ‘Resultados para a Sociedade’

A perspetiva de 'Resultados para a Sociedade' encontra-se alinhada com algumas propostas de modelos de BSC revisitados na etapa da revisão de literatura (Atkinson & Epstein, 2000; Brignall, 2003; CNI, 2006; FIEG, 2010; Butler *et al.*, 2011; Lima *et al.*, 2011; Pravdic, 2012) e foi considerada face ao resultado da solução final da fatorização. O fator 5 da solução final da análise fatorial (fator 5, Tabela 16.28 do ponto 16.5 do Apêndice XVI) identifica duas áreas a avaliar no SVRA relacionadas com a economia territorial da Região Alentejo: (i) 'valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo' (variável Q14.7) e (ii) 'fomentar o desenvolvimento das micro, pequena e média empresa' (variável Q14.14). Estas duas variáveis foram assinaladas no ponto de escala 'concordo' e 'concordo totalmente' por mais de 76% dos respondentes ao questionário e foram consideradas como objetivos estratégicos a atingir pelo Setor. A concentração de respostas obtidas na variável Q14.7 (92,15%) permite concluir que os AEs atribuem enorme importância à valorização dos territórios vinhateiros da região Alentejo e que 76% (variável Q14.14) concorda com a necessidade de apoiar as micro, PMEs. Estas

variáveis foram transformadas em objetivos estratégicos e constituem o tema estratégico 'Economia territorial', conforme se ilustra na Figura 7.2.

Figura 7.2 - Construção do mapa estratégico: Visão de futuro e a perspetiva de 'Resultados para a Sociedade'



Fonte: Elaboração própria.

O que diferencia e valoriza um território vitivinícola são as suas “*manifestações culturais: características arquitetónicas da região em relação às adegas, caves ou propriedades, nas festas, no folclore, na forma de trabalhar o solo e de crescimento das videiras, nos meios e técnicas de vinificação, armazenamento ou de consumo do vinho*” (Maduro *et al.*, 2014), ..., entre outras. Também não nos podemos esquecer que a produção de vinhos alentejanos baseia-se nas chamadas 'Denominações de Origem', o que leva a que o posicionamento dos vinhos assente na diversidade e riqueza dos *terroirs*, multiplicidade dos solos e castas, dos microclimas, técnicas, pessoas, ..., variáveis que no seu conjunto valorizam estes territórios e contribuem para a variabilidade das oito sub-regiões que constituem a Região Vitivinícola do Alentejo.

No que concerne às micro, pequenas e médias empresas, elas são o motor da economia. Dinamizam a criação de emprego, o crescimento económico e a sustentabilidade social.



Nove em cada dez empresas são PME's e estas geram dois em cada três postos de trabalho (CE, 2015). As PME's estimulam, assim, o espírito empresarial e a inovação e são por isso mesmo fundamentais para fomentar a competitividade e o emprego. Razões mais do que suficientes para que se criem as condições e os apoios para promover o empreendedorismo e melhorar o ambiente empresarial (em sentido lato), possibilitando-lhes, desta forma, concretizar todo o seu potencial na atual economia da região alentejana (no mercado nacional e no mercado externo).

Importa fazer salientar que a valorização dos territórios vinhateiros deve respeitar os princípios do desenvolvimento sustentável estabelecidos na 'Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável', bem como no Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo (a desenvolver com detalhe na perspetiva 'Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura') e, adicionalmente, deve funcionar como indutor de desenvolvimento para a população na geração de mais e melhor emprego, mais e melhor rendimento por habitante e melhoria da qualidade de vida. Entendemos, também, que é importante no médio e longo prazo que a 'sociedade alentejana' reconheça o contributo do SVRA para um desenvolvimento sustentado de toda a região.

A valorização dos efeitos *spillover*¹³⁶ gerados pela atividade vitivinícola tornam, de uma outra forma, os objetivos desta perspetiva mais robustos e abrangentes, designadamente os relacionados com a valorização dos atributos de preservação da paisagem e da tradição da região alentejana, que podem e devem ser trabalhados e transformados pelo Setor em características comercializáveis dos vinhos e de outros produtos e serviços (por exemplo, via atividade de enoturismo). Há ainda a considerar a preocupação crescente da sociedade por um consumo de vinho socialmente responsável, abrangendo as questões sociais e ambientais. Em suma, na linha do que Menghini (2015) preconiza, os produtores de vinho não devem mudar a sua identidade, devem 'expandi-la': devem ter um portfólio de vinhos com 'credibilidade' e 'qualidade'; devem procurar novos destinos para os seus vinhos; devem analisar novas preferências dos consumidores, novas dietas (vinhos orgânicos, biodinâmicos, *vegans*) e novos estilos de vida; devem explorar cada vez mais o conceito de '*marketing* experiencial'. Qualquer atividade de uma empresa / AE direcionada para o

¹³⁶ - Efeitos positivos ou negativos que uma determinada atividade pode gerar sobre outros que não se encontram directamente envolvidos nela. Também referidos estudo solicitado pelo IVDP (2017).



mercado, deve apresentar dimensões de responsabilidade social, uma vez que o resultado da sua atividade afeta a qualidade de vida da população e dos recursos naturais.

Em síntese, o SVRA tem de construir e implementar estratégias de desenvolvimento baseadas nas características territoriais e na potenciação dos seus recursos, para conseguir promover dinâmicas económicas, valorizar as complementaridades e promover a diversidade territorial como um ativo a explorar. A eficiência territorial passa por potenciar, conservar e valorizar o património natural e cultural dos territórios vitivinícolas, promovendo a sustentabilidade; por potenciar o estabelecimento de parcerias entre os vários agentes do território; por uma maior cooperação territorial inter-regiões; por estimular a inclusão / integração dos vinhos da região Alentejo nos estabelecimentos de hotelaria e restauração enquanto locais estratégicos de 'mostra e provas', por potenciar e valorizar atividades ancestrais ligadas à produção de uva e vinho (por exemplo o vinho de talha), entre outras iniciativas. Passa, talvez, por construir e implementar o seu próprio 'sistema de gestão territorial'¹³⁷ tendo em vista a valorização dos territórios vinhateiros do Alentejo e gerar conhecimento sobre os atributos de contexto da vinha e do vinho (história, território & cultura).

O facto da perspetiva 'Resultados para a Sociedade' surgir representada ao lado da perspetiva 'Resultados para o Setor' resulta da importância que lhe foi atribuída¹³⁸, na medida em que a valorização do território e a sua adequada gestão, o reforço do apoio ao investimento privado realizado pelas PME's, potenciando a inovação e transferência do conhecimento, e a consolidação da formação de adultos e da formação profissional em vitivinicultura, podem contribuir para a dinamização socioeconómica do território alentejano, reforçando a competitividade e o desenvolvimento da sua economia. Ou seja, podem constituir os resultados esperados pela Sociedade no curto e médio prazo, contribuindo para a valorização e o desenvolvimento sustentado do território (região alentejana).

¹³⁷ - Um sistema de gestão territorial tem como finalidade o ordenamento do território, em função das políticas públicas territoriais estabelecidas. Para isso há que assegurar a eficácia de resultados da gestão territorial e promover a eficiência do seu desempenho (Grave & Pereira, 2016). A eficiência territorial é um dos dez compromissos para o território nacional, previstos na Lei n.º 99/2019, de 5 de setembro.

¹³⁸ - Configuração alinhada com as respostas dos inquiridos ao questionário (questão 8, Tabela 6.11 do ponto 6.3.4.2 do Capítulo 6).

A tabela seguinte contém os objetivos estratégicos para a perspetiva 'Resultados para a Sociedade', bem como sugestões de indicadores para cada objetivo.

Tabela 7.1 - Perspetiva 'Resultados para a Sociedade': objetivos estratégicos e indicadores por temas estratégicos

Tema Estratégico: Economia territorial			
Objetivo	U.M.	Indicador	Para que serve? (descrição)
1 Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo (i)	Índice	Imagem social da atividade vitivinícola e dos profissionais do SVRA (valorização da) Fonte: FIEG, 2010.	Mede a perceção da população alentejana em relação ao compromisso do SVRA por um desenvolvimento sustentável. Medido através de índice de qualidade.
		Resultado do inquérito	
	€	Rendimento por habitante Fonte: FIEG, 2010; Silva, 2010.	Mede a evolução do rendimento por habitante na região. Permite avaliar o contributo do Setor para a qualidade de vida da região no que diz respeito aos impactes na coesão económica e social da população da região Alentejo.
		PIB/capita	
Nº	Número de postos de trabalho criados ou mantidos no Setor, equivalente a tempo completo Fonte: FIEG, 2010; Silva, 2010; DBK, 2019.	Mede a evolução dos postos de trabalho no SVRA num determinado período de tempo. Permite avaliar o contributo do Setor para a qualidade de vida da região no que diz respeito aos impactes na coesão económica e social da população da região Alentejo.	
	Σ do número de postos de trabalho		
2 Fomentar o desenvolvimento da micro, pequena e média empresa (ii)	Nº	Número total de apoios concedidos aos AEs Fonte: GPP, 2014; CVRA, 2016, 2019, 2020; IVV, 2019; Respostas às entrevistas.	Quantifica o número total de apoios concedidos aos AEs do SVRA, num determinado período de tempo.
		Σ do N.º total de apoios	
	€	Valor total de apoios concedidos aos AEs Fonte: GPP, 2014; CVRA, 2016, 2019, 2020; IVV, 2019; Respostas às entrevistas.	Quantifica o valor da globalidade dos apoios concedidos ao SVRA, num determinado período de tempo.
		Σ do valor total de apoios concedidos	

Fonte: Elaboração própria a partir dos indicadores do Apêndice II; respostas dos *Stakeholders* entrevistados; respostas dos respondentes ao questionário, literatura institucional; FIEG, 2010; Silva, 2010; Caldeira, 2014; GPP, 2014; CVRA, 2016, 2019, 2020; DBK, 2019; IVV, 2019.

7.2.3 - Perspetiva 'Resultados para o Setor'

Em relação à perspetiva 'Resultados para o Setor', no âmbito da estratégia de proporcionar maior capacidade de gerar valor acrescentado no Setor e, desta forma, proporcionar maior rendimento aos AEs, focamo-nos nas variáveis que constituem o fator 4 da solução final da fatorização, nas respostas dos entrevistados às questões 3, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 18, 19 e 20¹³⁹ e nas respostas dos respondentes às questões 10, 12, 13, 14 e 15 do questionário¹⁴⁰, bem como nas conclusões do capítulo anterior.

¹³⁹ - Conforme nota de rodapé 113.

¹⁴⁰ - Conforme nota de rodapé 114.



O resultado da fatorização (fator 4, Tabela 16.27 do ponto 16.5 do Apêndice XVI) identifica quatro áreas estratégicas a avaliar: (i) valorizar a marca dos vinhos produzidos na região (variável Q14.2), a marca 'Alentejo' (no mercado doméstico e no mercado exterior); (ii) consolidar o posicionamento regional do Setor no mercado nacional (variável Q14.1); (iii) criar o *Cluster* dos Vinhos do Alentejo (variável Q14.16); e, (iv) melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial no Setor (variável Q14.19). Estas quatro áreas foram transformadas em objetivos a avaliar.

Das respostas dos *Stakeholders* entrevistados (questão 20, Tabela 10.18 do Apêndice X) identificam-se, por sua vez, mais duas áreas relacionadas com esta perspetiva, sendo retida uma delas como objetivo estratégico, por ser nova e concentrar 66,67% das respostas dos entrevistados (questão Q13.3): (v) a necessidade de aumentar o preço médio de venda de vinho por garrafa. A outra área identificada (53,92% das respostas – questão Q13.7), foi a necessidade de valorizar a marca 'Vinhos do Alentejo' e, portanto, coincidente com o objetivo (i) já saído da análise fatorial.

Quando questionados sobre que dimensões estratégicas devem ser avaliadas no SVRA (questão 18, Tabela 10.16 do Apêndice X), todos os entrevistados referiram (vi) a necessidade de melhorar a rentabilidade dos AEs, para alcançar melhores resultados nos mercados internacionais (vendendo mais e melhor, aumentando o preço médio de venda de vinho por garrafa e aumentando as exportações em volume e valor). Este acabou por ser identificado como o sexto objetivo estratégico inserido nesta perspetiva BSC.

Em suma, para além das quatro variáveis que constituem o fator 4 da AFCP realizada, decidiu-se, pelas razões expostas, considerar nesta perspetiva BSC, também como objetivos estratégicos, as variáveis 'aumentar o preço médio de venda do vinho por garrafa'¹⁴¹ (variável Q13.3) e 'aumentar a rentabilidade dos AEs'.

Os seis objetivos estratégicos foram organizados em dois temas estratégicos específicos (de acordo com as relações que podem ser estabelecidas entre aqueles objetivos): 'Posicionamento do Setor' e 'Crescimento Económico'. Pretende-se que o SVRA seja percebido como uma atividade económica dinâmica, rentável (com fins eminentemente

¹⁴¹ - Segundo dados da ViniPortugal, em 2016 o preço médio do vinho exportado de Portugal era de 3,51 dólares por litro; os EUA posicionam-se no topo do *ranking* (6,06 \$/L) e a França ocupa o segundo lugar (5,51 \$/L), (ViniPortugal, 2018).



lucrativos), moderna, competitiva, com marcas identitárias fortes e consolidadas no mercado nacional (que respeitam os valores, a tradição e a cultura da região Alentejo), com produtos inovadores de qualidade reconhecida, que no seu conjunto permitam criar e consolidar uma imagem de credibilidade dos 'Vinhos do Alentejo' na sociedade.

O tema estratégico 'Posicionamento do Setor' congrega três objetivos relacionados com o posicionamento do Setor [objetivos (ii), (iii) e (iv)]. Acredita-se que uma melhoria global da eficiência da *governance* do Setor (iv) e a *clusterização* do mesmo (iii) valorizando a criação de estratégias conjuntas de atuação (em detrimento dos interesses individuais de cada AE) podem constituir os alicerces para que o Setor mantenha, consolidando, a posição (ii) de liderança no segmento de vinhos certificados no mercado doméstico, contribuindo para o aumento da rentabilidade dos AEs. Este tema tem, na sua essência, muitas similitudes com a tradicional perspectiva de clientes (Kaplan & Norton 1997; Olve *et al.* 1999; Sousa & Rodrigues, 2002; Horváth e Partners Management Consultants, 2003; Russo 2006).

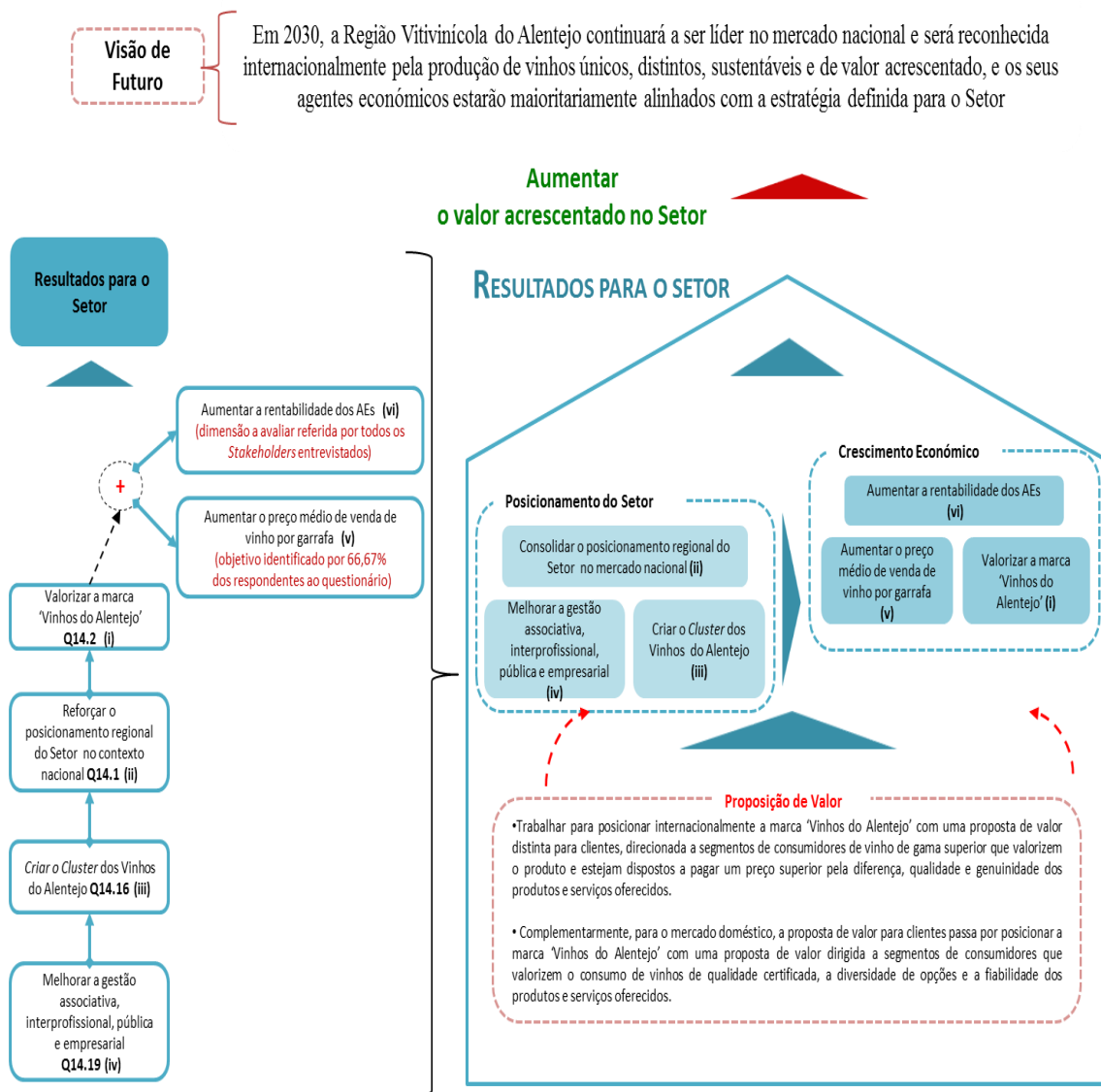
Uma vez que o SVRA foi considerado uma 'entidade' com fins eminentemente lucrativos (na linha da proposta de Silva (2010), os outros três objetivos [(i), (v) e (vi)] desta perspectiva, formam o tema 'Crescimento Económico', com a finalidade de 'vender mais e melhor', o que se traduz no tão desejado aumento da rentabilidade por parte dos AEs que constituem o Setor. O caminho a percorrer passa por reforçar a valorização da marca chapéu 'Vinhos do Alentejo' (i), incorporando cada vez mais valor nos produtos e serviços associados, explorando os ativos existentes, convertendo ativos intangíveis¹⁴² em valor tangível (incorporando-os no produto / serviço final para o consumidor final, vantagem competitiva que deve ser cada vez mais explorada pelos AEs). Isto é, os AEs devem trabalhar em 'vias instrumentais' de diversificação do produto que garantam sinergias com o negócio tradicional do vinho, que sejam suscetíveis de proporcionar diversificação de risco e potenciação do negócio do vinho e serviços associados, numa atividade económica que é fortemente marcada pela sazonalidade. Significa isto que têm de ter a capacidade de gerar novos *cash-flow* agregados à atividade vitivinícola tradicional. Cumulativamente, há que trabalhar no aumento constante do preço médio de venda de vinho (v) por garrafa (com alguma agressividade, conforme referido por dois

¹⁴² - Capital humano, de informação e organizacional. Também devem ser considerados os ativos naturais e edificados.

Stakeholders entrevistados, questão 20, Tabela 10.18 do Apêndice X), de forma a aumentar a faturação (em volume e valor) e, desta forma, aumentar a rentabilidade dos AEs (vi) deste Setor. Tudo isto tem alguma correspondência, grosso modo, com a tradicional perspetiva financeira BSC (Ward, 1992; Newing, 1995; Epstein & Manzoni, 1997; Kaplan & Norton, 1997, 2001, 2004; Hernandez *et al.*, 2002; Sousa & Rodrigues, 2002; Múniz & Monfort, 2005; Jordan *et al.*, 2007).

A Figura seguinte esquematiza, para a perspetiva BSC ‘Resultados para o Setor’, tudo o que se acabou de referir, articulado com a visão de futuro e a proposição de valor para clientes.

Figura 7.3 - Construção do mapa estratégico: Visão, Proposição de Valor para Clientes e a perspetiva 'Resultados para o Setor'



Fonte: Elaboração própria.

Esta figura ilustra que os AEs do SVRA terão níveis tão altos de rendimento quanto mais valor a marca de 'Vinhos do Alentejo' for capaz de gerar, quanto maior for o preço médio de venda de vinho por garrafa e quanto melhor for a eficiência da *governance* do Setor. A *clusterização* poderá aumentar a massa crítica do Setor, contribuindo para a criação de estratégias conjuntas de atuação com a finalidade de aumentar o valor acrescentado no Setor. Na base, ter-se-á que enveredar esforços para melhorar, continuamente, a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial do Setor. Tudo isto induzirá a consolidação do posicionamento do SVRA no mercado nacional. A atuação da CVRA nos órgãos colegiais em que tem assento é fundamental na defesa dos interesses do SVRA.

A Tabela 7.2 contém os objetivos estratégicos desagregados por temas estratégicos para a perspetiva 'Resultados para o Setor', bem como sugestões de indicadores para cada objetivo.

Tabela 7.2 - Perspetiva 'Resultados para o Setor': objetivos estratégicos e indicadores por temas estratégicos

Tema Estratégico: Crescimento Económico					
	Objetivo	U.M.	Indicador	Para que serve? (descrição)	
3	Aumentar a rentabilidade dos AEs (vi)	€	Evolução do volume de negócios das atividades relacionadas com os 'Vinhos do Alentejo'	Indica o volume de negócios das atividades relacionadas com os 'Vinhos do Alentejo', num determinado período.	
			Fonte: Miranda <i>et al.</i> , 2003; Russo, 2006; Manica, 2009; CVRA, 2016, 2019, 2020; BdP, 2017; Costa <i>et al.</i> , 2018.		
		Σ do volume de negócios			
		€	EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)	Informa quanto a empresa (AEs) está a gerar com as suas atividades operacionais, não incluindo investimento, empréstimos e impostos. Representa o lucro operacional bruto, num determinado período de tempo.	
			Fonte: Menezes, 1995; Russo, 2006; Caldeira, 2014; Apêndice II.		
EBITDA = EBIT - Despesas de depreciação - Despesas de amortizações EBITDA = Earnings before Interest, Taxes Depreciation and Amortization					
%	Rendibilidade operacional das vendas	Analisa a relação entre os resultados operacionais e as vendas, o que permite avaliar o valor acrescentado pela atividade das vendas antes da função financeira e dos impostos. Bom indicador para perceber a viabilidade económica da empresa.			
	Fonte: Menezes, 1995; Boesso, 2004; Russo, 2006; Manica, 2009; Caldeira, 2014, Apêndice II.				
EBIT / Rendimentos EBIT = <i>Earnings before interest and taxes</i> (Resultados Operacionais)					
€	Meios libertos líquidos	Representam os excedentes financeiros líquidos gerados pela exploração da empresa e por outras atividades e que não foram absorvidos pela cobertura de todos os custos anuais, com exceção das amortizações e provisões. Representam o mais significativo dos recursos financeiros anuais destinados a diversas atividades (remunerações dos capitais próprios, consolidação da situação financeira, reembolso de débitos de			

			Fonte: Menezes, 1995; Russo, 2006; Caldeira, 2014; Apêndice II.	financiamento, financiamento dos investimentos, etc.).
			MLL = RL + Amortizações + Provisões	
4	Aumentar o preço médio de venda de vinho por garrafa (v)	€/Litro (PVP)	Preço médio dos 'Vinhos do Alentejo' vendido (no Mercado Nacional, no Mercado Comunitário e Países Terceiros) Fonte: CVRA, 2016, 2019, 2020; Mateus, 2016; ViniPortugal n.d., 2018; Respostas às entrevistas.	Representa o valor médio em euros por litro de 'Vinho do Alentejo' vendido. Indicador que pode ser desagregado por tipo de mercado: Nacional, UE e Países Terceiros.
			$\sum (QiPi)/\sum Qi$, por tipo de mercado	
5	Valorizar a marca 'Vinhos do Alentejo' (i)	Nº	Número de ações realizadas para promover a DOC e a IGP (por temas) Fonte: Douro Aliance, 2015; CVRA, 2016, 2019, 2020; IVDP, 2017; ViniPortugal, 2018.	Quantifica as ações realizadas para promover os 'Vinhos do Alentejo' com certificação DOC e IGP. Indicador que pode ser desagregado para o mercado nacional e para o exterior. Exemplos de temas: <i>Terroir</i> (solos, castas, clima); Saber fazer e <i>blend</i> ; Sustentabilidade e meio ambiente e PSVA; Efeitos das alterações climáticas; Enoturismo e gastronomia; História ancestral (vinhas velhas, vinho de talha); Garantia da origem de qualidade; Valores comuns dos 'Vinhos do Alentejo'; comunicar a diferenciação entre DOC e IGP, com foco na excelência da DO.
			\sum do número de ações realizadas	
		Nº	Número de produtores (e pessoas) envolvidos nas ações de promoção Fonte: CVRA, 2016, 2019, 2020; ViniPortugal, 2018.	Quantifica o número de produtores (e pessoas) envolvidos nas ações realizadas para promover os 'Vinhos do Alentejo' com certificação DOC e IGP.
			\sum do número de produtores (e pessoas) envolvidos nas ações de promoção	
		Nº	Número de pessoas alcançadas nas ações de promoção, segmentado por público alvo Fonte: CVRA, 2016, 2019, 2020; ViniPortugal, 2018.	Quantifica o número de pessoas alcançadas nas ações de promoção.
			\sum do número de pessoas alcançadas nas ações de promoção	
		Nº	Número de ações de promoção realizadas no âmbito do Turismo com inclusão dos 'Vinhos do Alentejo' Fonte: CVRA, 2016, 2019, 2020; Turismo de Portugal, 2017; ViniPortugal, 2018.	Quantifica o número de ações de promoção realizadas no âmbito do Turismo e que incluem os 'Vinhos do Alentejo'.
			\sum do número de ações de promoção	
		Nº	Número de parcerias de trabalho com outras instituições Fonte: Douro Aliance, 2015; CVRA, 2016, 2019, 2020; IVDP, 2017; ViniPortugal, 2018.	Quantifica as parcerias de trabalho com outras instituições, tendo em vista a valorização dos 'Vinhos do Alentejo'.
			\sum do número de parcerias de trabalho	
		Nº	<i>Press Coverage</i> Fonte: Caldeira, 2014.	Identifica o nível de cobertura dada pela imprensa ao SVRA e aos seus produtos. Quanto maior for a cobertura dada ao Setor, maior será a probabilidade deste promover a sua região, os seus produtos e serviços associados.
			\sum do número de notícias e reportagens	
Tema Estratégico: Posicionamento do Setor				
	Objetivo	U.M.	Indicador	Para que serve? (descrição)
6	Consolidar o posicionamento regional do Setor no mercado nacional (ii)	Nº	Número de AEs que atuam no SVRA Fonte: INE, 2018, 2019; IVV, 2018; CVRA, 2019, 2019, 2020; ViniPortugal, n.d.	Quantifica o número de AEs que atuam no Setor do vinho na Região Alentejo. Indicador que pode ser subdividido por sub-regiões vitivinícolas.
			\sum do número de AEs que atuam no Setor na região	

		Nº	Número de empregados no SVRA Fonte: INE, 2018, 2019; DBK, 2019.	Quantifica o número de empregados no SVRA. Indicador que pode ser desagregado por distrito e concelho.
			Σ do número de empregados do Setor na região	
		%	Quota de mercado nacional em volume e em valor (para vinhos certificados) Fonte: Boesso, 2004; Annand, Sahay & Saha, 2005; CVRA, 2016, 2019, 2019, 2020; VIV, 2018; ViniPortugal, 2018; Geada <i>et al.</i> , 2012; Caldeira, 2014, Apêndice II, Respostas dos entrevistados.	Permite estabelecer uma ordem de representatividade / importância por empresa/Setor ou por produto. Neste caso, a liderança do SVRA no segmento de vinhos certificados acontece quando este detém a maior quota de mercado (volume e valor).
			Total de vendas dos AEs no mercado nacional / Total de vendas no mercado nacional	
		Litros	Quantidade de 'Vinhos do Alentejo' vendido no Mercado Nacional Fonte: Caldeira, 2010; 2014; Geada <i>et al.</i> , 2012; IVV, 2018; CVRA, 2016, 2019, 2019, 2020; ViniPortugal, 2018; Apêndice II, Respostas dos entrevistados.	Quantifica, em litros, a quantidade de 'Vinhos do Alentejo' vendida no território nacional.
			Σ dos litros de 'Vinhos do Alentejo' vendido para o mercado nacional	
		%	Taxa de cobertura do consumo nacional dos 'Vinhos do Alentejo' pelo consumo nacional de vinho Fonte: Boesso, 2004; Annand <i>et al.</i> , 2005; Caldeira, 2014; CVRA, 2019, 2020.	Identifica a dimensão da variação do consumo de 'Vinhos do Alentejo' em Portugal. Pode ser calculado por segmento de mercado.
			Consumo nacional de 'Vinhos do Alentejo' / consumo nacional de vinho	
7	Criar o Cluster dos Vinhos do Alentejo (iii)	%	% de execução (física) do projeto Fonte: Caldeira, 2010, 2014.	Identifica a % de concretização do projeto. Permite perceber se um projeto ainda está no início, no meio ou perto do fim. Para que seja calculado é necessário que todas as tarefas estejam identificadas e calendarizadas.
			Duração de tarefas já concluídas / Duração total das tarefas do projeto	
8	Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial (iv)	%	Nível de satisfação dos clientes (os AEs) Fonte: Annand <i>et al.</i> , 2005; Russo, 2006; Manica, 2009; Geada <i>et al.</i> , 2012; Caldeira, 2014; Costa <i>et al.</i> , 2018; Apêndice II.	Resultado que mede a qualidade do trabalho desenvolvido pelo Setor. Recorre-se, em regra, a inquérito dirigido a clientes, neste caso, aos AEs.
			Nº de AEs que estão muito satisfeitos / Nº total de AEs do SVRA	
		€	Investimento aprovado em projeto de melhoria de gestão Fonte: FIEG, 2010; Respostas às entrevistas.	Mede o investimento em projetos e ações de melhoria da qualidade da gestão. Em alternativa, pode ser calculada a percentagem de execução do projeto de melhoria.
			Σ do valor do investimento aprovado	
		Dias	Tempo médio para aprovação de projetos de investimento Fonte: IVV, 2019.	Identifica o tempo médio em dias que demora a análise e aprovação de um projeto de investimento em vitivinicultura pelo Estado (entidades governamentais).
			Σ de dias para aprovação dos projetos / Nº de projetos aprovados	
		Dias	Tempo médio entre o pedido de certificação de produtos vitivinícolas efetuado pelo AE e sua aprovação Fonte: CVRA, 2018.	Mede o prazo médio despendido nos processos de certificação de produtos vitivinícolas pela CVRA.
			Σ (Data do pedido de certificação - Data de aprovação da certificação) / Nº de pedidos de certificação	

Fonte: Elaboração própria a partir dos indicadores do Apêndice II, respostas dos *Stakeholders* entrevistados, respostas dos respondentes ao questionário, literatura institucional, Menezes, 1995; Miranda *et al.*, 2003; Boesso, 2004; Annand *et al.*, 2005; Russo, 2006; Manica, 2009; Caldeira, 2010; 2014; Geada *et al.*, 2012; Douro Alliance, 2015; CVRA, 2016, 2018, 2019, 2020; INE, 2018, 2019; Mateus, 2016; BdP, 2017; IVDP, 2017; IVV, 2018, 2019; DBK, 2019; Costa *et al.*, 2018; ViniPortugal, nd, 2018.



7.2.4 - Perspetiva ‘Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados’

Esta perspetiva deve considerar os processos que são críticos para que a visão, a proposição de valor para clientes e os objetivos do Setor sejam alcançados, sendo fundamental incluir um tema estratégico com a finalidade de criar condições para aumentar as exportações de 'Vinhos do Alentejo' (via internacionalização dos AEs). Assegura-se, desta forma, que a produção de vinho seja mais escoada (uma vez que o mercado nacional se encontra saturado) e que se consiga uma melhor valorização do produto. Face ao tecido empresarial vitivinícola da região, constituído maioritariamente por PME's, a abertura a mercados externos pode ser potenciadora de *"aumentos de produtividade, dado os requisitos de competitividade que impõe aos bens e serviços nacionais ou produzidos em território nacional"* (Silva, 2010, p.122).

As respostas dos *Stakeholders* entrevistados quanto aos processos internos que devem ser melhorados (questão 10, Tabela 10.8 do Apêndice X), encontram-se alinhadas com o que foi referido, na medida em que reforçam a necessidade de o Setor aprender a ‘vender mais e melhor’, comunicando melhor (o produto, a região, os serviços associados), exportando mais, conhecendo melhor os mercados de exportação, melhorando competências no domínio da internacionalização das empresas, do vinho e técnicas de venda sobretudo para os mercados externos.

Também deve ser considerada a modernização das infraestruturas do Setor, bem como a dinamização e exploração do potencial do património vitivinícola desta região (aumentar a oferta de produtos e serviços: vinhos biológicos, vinhos de baixo teor alcoólico; aposta no enoturismo; desenvolvimento de linhas inovadoras de produtos / serviços para alcançar mercados específicos, etc), dado que permitem incorporar mais valor ao produto, associando-o, sempre que possível, à prestação de outros serviços.

Neste contexto, recorreremos às variáveis que constituem o fator 2 da solução final da fatorização, às respostas dos entrevistados às questões 10, 12, 14 e 20¹⁴³ e às respostas dos inquiridos por questionário às questões 10, 12 e 13¹⁴⁴ do questionário, bem como às

¹⁴³ - Conforme nota de rodapé 113.

¹⁴⁴ - Conforme nota de rodapé 114.



conclusões do Capítulo 6, para construir a perspetiva de 'Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados'.

O resultado da fatorização (fator 2, Tabela 16.25 do ponto 16.5 do Apêndice XVI) identifica seis áreas estratégicas que foram transformadas em objetivos estratégicos: (i) aumentar a faturação de vinhos certificados e serviços associados e melhorar a produtividade dos ativos (variável Q14.27); (ii) ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais, melhorando o conhecimento e o processo de internacionalização (variável Q14.4); (iii) modernizar as infraestruturas associadas (variável Q14.22); e, por último, (iv) aumentar os apoios financeiros ao Setor (variável Q14.18); explorar o potencial do mercado vitivinícola regional, nacional e internacional (variável Q14.13); e, dinamizar o património vitivinícola da região (variável Q14.12). De referir que estes dois últimos foram agregados num único objetivo: (v) dinamizar e explorar o potencial do património vitivinícola, conseguindo-se, desta forma, simplificar a construção do Mapa Estratégico.

Todos os *Stakeholders* entrevistados (questão 20, Tabela 10.18 do Apêndice X) identificam que é prioritário o Setor avaliar a dimensão 'exportação & diversificação de mercados', a qual está naturalmente relacionada com o objetivo (ii) já identificado na fatorial: 'ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais, melhorando o conhecimento e o processo de internacionalização' (variável Q14.4; 98,04% dos respondentes ao questionário também concordam com a necessidade de avaliar este objetivo) para escoar a produção através da exportação, trabalhando a área da valorização do produto. Todos os *Stakeholders* inquiridos apontam também este caminho: a necessidade de (ii) aumentar a exportação de 'Vinhos do Alentejo' (em volume e em valor) e de diversificar os mercados de atuação, incentivando a participação dos AEs nos mercados externos, pelo que o (iv) volume de apoios financeiros ao Setor nesta área deve aumentar. Estes desígnios coincidem com dois dos objetivos [(ii) e (iv)] decorrentes da análise fatorial realizada.

Todavia, a abertura ao exterior deve ser preparada de forma adequada, pois tem de incluir aspetos relacionados com a capacidade exportadora dos AEs, com a sua capacidade de internacionalização e com a competitividade externa da economia. Salienta-se que os *Stakeholders* entrevistados referiram duas grandes dificuldades / desafios: a falta de conhecimento que detêm sobre os mercados internacionais; e, a necessidade de melhorar



a comunicação no Setor, incluindo a comunicação da estratégia (questão 12, Tabela 10.10 e questão 14, Tabela 10.12 do Apêndice X). ‘Melhorar as técnicas de comunicação, venda e negociação, sobretudo direcionadas para os mercados internacionais’ foram competências identificadas pela larga maioria dos respondentes ao questionário (94,11%, variável Q10.3, Tabela 6.14 do ponto 6.3.4.3.1 do Capítulo 6) como sendo necessárias melhorar e desenvolver para concretizar a visão do Setor.

Numa tentativa de simplificar esta área de ampliação da presença nos mercados internacionais (variável Q14.4) e definir com maior clareza o caminho a percorrer pelo Setor, decidimos desagregá-la em três objetivos: (ii.a) 'Melhorar a coordenação da promoção no exterior'; (ii.b) 'Aumentar a capacidade e a base exportadora' dos AEs; e, (ii.c) 'Crescimento das exportações'. Pretende-se, assim, aumentar as exportações dos 'Vinhos do Alentejo', sendo necessário para o efeito promover o alargamento da base exportadora (promovendo, por exemplo, o aparecimento de novas empresas), aumentar a sua capacitação exportadora e, melhorar toda a coordenação da promoção dos 'Vinhos do Alentejo' no exterior, para preparar os AEs do SVRA para o desafio da internacionalização. Há também que profissionalizar as estruturas comerciais dos AEs, sobretudo as que atuam no exterior. A concretização de tudo isto terá reflexo direto no (i) aumento da faturação de produtos certificados e serviços associados, em volume e valor (variável Q14.27), corporizando assim outro dos objetivos estratégicos desta perspetiva BSC. Estes quatro objetivos [(i), (ii.a), (ii.b) e (ii.c)], dada a sua natureza e relações que se estabelecem entre eles, constituem o tema 'Mercados Internacionais'.

Aumentar os apoios financeiros (iv) ao Setor¹⁴⁵ (variável Q14.18), (iii) modernizar as infraestruturas associadas à economia da vinha e do vinho¹⁴⁶ (variável Q14.2), (v) dinamizar e explorar o potencial do património vitivinícola¹⁴⁷ (variáveis Q14.12 e

¹⁴⁵ - As empresas produtoras de vinho têm à sua disposição um conjunto alargado de sistemas de incentivos e apoios que abrangem as várias dimensões da estrutura produtiva (Programas Operacionais e Programa de Desenvolvimento Rural 2014-2020), desde a produção da uva, à transformação em vinho e à sua comercialização, o que possibilita reforçar a competitividade destes AEs nestes segmentos. Mas o aumento da competitividade do Setor também exige a modernização das explorações agrícolas e das adegas através de processos e técnicas mais inovadoras e mais eficientes, assim como iniciativas empresariais orientadas para a criação de valor, com base na inovação, na qualidade, segurança alimentar e internacionalização do Setor.

A este respeito, importa referir que, com a publicação do Regulamento de Execução (UE) 2017/256, da Comissão, de 14/02, que altera o Regulamento de Execução (UE) 2016/1150, da Comissão de 14/04, ficou assegurada a continuidade entre os programas de apoio 2013-2018 e 2019-2023.

¹⁴⁶ - Manutenção, reestruturação e reconversão das vinhas; atualização permanente do cadastro vitícola; reconversão e modernização das unidades de vinificação e infraestruturas associadas: Rota dos Vinhos do Alentejo, restauração, museus, enoturismo, etc.

¹⁴⁷ - Rota dos Vinhos, enoturismo, valorização do tradicional, da cultura, do autêntico, da genuinidade dos vinhos da nossa região, incluindo o acompanhamento técnico especializado em cada uma das áreas.



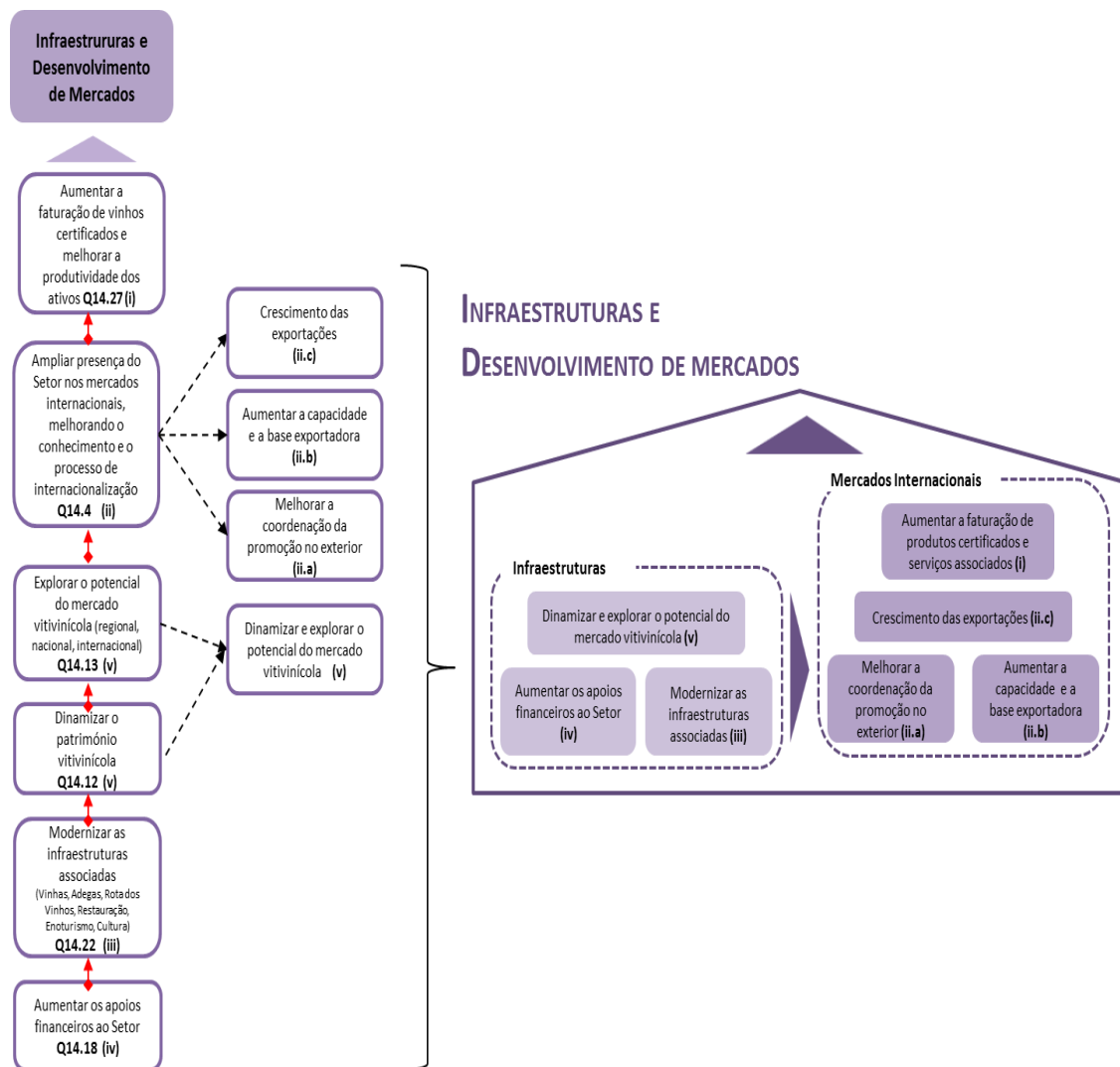
Q14.13), são os outros objetivos desta perspetiva, que se relacionam entre si e que constituem o tema 'Infraestruturas'.

A concretização de tudo isto requer a existência de uma estratégia concertada (e a sua comunicação a todo o Setor), que deve ser definida através de um planeamento rigoroso dos investimentos necessários para as várias dimensões da estrutura produtiva, no sentido dos AEs aproveitarem os apoios disponíveis para enfrentar os desafios que se colocam a nível internacional (e também no mercado nacional). E neste contexto a CVRA pode desempenhar um papel importante de liderança, definindo as linhas estratégicas na área da viticultura e enologia para a região Alentejo.

Os sete objetivos desta perspetiva foram organizados em dois temas estratégicos, de acordo com as relações que podem ser estabelecidas entre aqueles objetivos: 'Infraestruturas' e 'Mercados Internacionais', conforme se apresenta na Figura 7.4.

Esta figura, ao sintetizar a articulação entre objetivos e temas estratégicos da perspetiva BSC 'Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados', põe em evidência o grande desafio que é preparar os AEs para o processo de internacionalização e promoção dos vinhos produzidos na região Alentejo. A montante há todo um trabalho que deve continuar a ser feito com a finalidade de modernizar as infraestruturas do Setor, dinamizar o seu património e maximizar o seu potencial, o que passa por associar a venda do vinho à prestação de serviços de qualidade. Pretende-se aumentar a faturação de vinhos certificados (DOC e IGP), acrescentar valor ao produto e aumentar o preço médio de venda do vinho certificado de qualidade, com a finalidade de aumentar a rentabilidade dos AEs.

Figura 7.4 - Construção do mapa estratégico: a perspetiva 'Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados'



Fonte: Elaboração própria.

A tabela seguinte contém os objetivos estratégicos desagregados por tema para a perspetiva 'Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados', bem como sugestões de indicadores para cada objetivo.

Tabela 7.3 - Perspetiva 'Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados': objetivos estratégicos e indicadores por temas estratégicos

Tema Estratégico: Mercados Internacionais				
	Objetivo	U.M.	Indicador	Para que serve? (descrição)
9	Aumentar a faturação de produtos certificados e serviços associados (i)	%	Taxa de crescimento das vendas Fonte: Menezes, 1995; Anand <i>et al.</i> , 2005; Geada <i>et al.</i> , 2012; Caldeira, 2014; Apêndice II; Respostas às entrevistas.	Identifica a dimensão da variação das vendas num determinado período, isto é, o crescimento ou decréscimo das vendas. Pode ser calculado globalmente ou por mercado / produto / serviço.
			(Vendas do período n+1 / Vendas do período n-1)	
		%	Margem bruta por litro de vinho Fonte: Menezes, 1995; Manica, 2009; Caldeira, 2014; Apêndice II.	Informa sobre a rentabilidade dos AEs. Mede quanto se ganha por litro de vinho vendido. Permite identificar produtos com menor Margem Bruta, o que pode indicar a necessidade de pensar em novas estratégias.
			$MB = ((\text{Preço de venda} / \text{custo aquisição}) / \text{preço de venda}) \times 100$	
10	Crescimento das exportações (ii.c)	Litros	Quantidade de 'Vinhos do Alentejo' vendido no Mercado Externo (UE e Países Terceiros) Fonte: Russo, 2006; CVRA, 2016; 2019, 2020; IVV, 2018, 2019; Respostas às entrevistas.	Quantifica, em litros, a quantidade de 'Vinhos do Alentejo' vendida no exterior. Indicador que pode ser desagregado por tipo de mercado: UE, UE27 e Países Terceiros; e, por designação DOC, IGP, 'Vinho regional'.
			Σ dos litros de Vinhos do Alentejo vendido para o Mercado Externo	
		Nº	Diversificação de mercados exteriores Fonte: Geada <i>et al.</i> , 2012; ViniPortugal, 2018; CVRA 2019, 2019, 2020. Respostas às entrevistas.	Identifica os novos mercados de exportação dos 'Vinhos do Alentejo'. Demonstra a aposta na diversificação de mercados de elevado potencial.
			Σ do número novos mercados	
Nº	Número de novos clientes no mercado externo Fonte: Menezes, 1995; Boesso, 2004; Anand <i>et al.</i> , 2005; Brezuleanu <i>et al.</i> 2011; Caldeira, 2014; CVRA, 2016, 2019, 2019, 2020; ViniPortugal, 2018; Apêndice II.	Identifica o número de novos clientes que se está a conseguir captar num determinado período de tempo e mercado (novo).		
	Σ do número de novos clientes			
11	Aumentar a capacidade e a base exportadora (ii.b)	Hectares	Área de vinha cadastrada com aptidão para DOC e com aptidão para IGP Fonte: IVV, 2018, 2019; CVRA, 2016, 2019, 2020.	Quantifica a área de vinha cadastrada pela CVRA com aptidão para DOC e IGP. Indicador que pode ser desagregado por sub-região vitivinícola.
			Σ da área de vinha na região Alentejo cadastrada para DOC e IGP	
		Litros	Evolução da quantidade de 'Vinhos do Alentejo' em stock Fonte: CVRA, 2016.	Quantifica a quantidade de 'Vinhos do Alentejo' em stock. Indicador que pode ser desagregado por sub-região vitivinícola e por tipo de certificação.
			Σ do volume de Vinhos do Alentejo armazenado (em stock)	
		Litros	Evolução do volume de 'Vinhos do Alentejo' com selo de garantia atribuído Fonte: IVV, 2018; CVRA, 2016, 2019, 2020.	Mede o volume de 'Vinhos do Alentejo' certificado pela CVRA num determinado período. Indicador que pode ser desagregado por sub-região vitivinícola.
			Σ do volume de vinhos certificado Σ do número de selos de garantia atribuídos	
%	% da capacidade instalada usada Fonte: Caldeira, 2014; Muchiri <i>et al.</i> , 2010; Costa <i>et al.</i> , 2018; Apêndice II.	Capacidade instalada é a quantidade de unidades de produção / serviço que as máquinas e equipamentos / recursos humanos instalados são capazes de produzir. É importante conhecer este valor e não aceitar encomendas que não se possa cumprir.		
	$\text{Capacidade utilizada (produção realizada)} / \text{Capacidade instalada (limite máximo de produção)}$			
%	% do valor executado dos investimentos relativos a projetos tendo em vista o aumento das exportações	Identifica a % de execução dos projetos de investimentos relacionados com a exportação de 'Vinhos do Alentejo'.		



			Fonte: Respostas às entrevistas.	
			Σ do valor executado dos projetos de investimento / Σ do investimento de todos os projetos	
		Nº	Ações coletivas tendo em vista a exportação dos 'Vinhos do Alentejo' apresentadas por Organizações do Setor Fonte: Respostas às entrevistas.	Quantifica o número de ações coletivas tendo em vista o aumento das exportações, incentivando os AEs a agir de forma coletiva na resolução dos seus problemas comuns.
			Σ do número de ações coletivas	
		Nº	Número de AEs que exportam 'Vinhos do Alentejo' Fonte: CVRA, 2016, 2019, 2020; IVV, 2018.	Quantifica o número de AEs que exportam 'Vinhos do Alentejo' num determinado período de tempo.
			Σ dos AEs que exportam 'Vinhos do Alentejo'	
		Nº	Número de AEs com projetos de investimento direcionados para a exportação de Vinhos do Alentejo	Quantifica o número de AEs que têm projetos de investimento direcionados para a exportação de 'Vinhos do Alentejo'.
			Σ do número de AEs com projetos de investimento direcionados para a exportação	
		Hectares	Área total de vinha plantada, reconvertida e reestruturada na região Fonte: CVRA, 2016, 2019, 2020; IVV, 2018.	Quantifica a área de vinha plantada, reconvertida e/ou reestruturada na região.
			Σ da área de vinha plantada na região	
12	Melhorar a coordenação da promoção no exterior (ii.a)	%	% de execução do Plano de Marketing direcionado para a exportação Fonte: Caldeira, 2014; Apêndice II. Respostas às entrevistas.	Identifica a % de execução do Plano de Marketing.
			Duração de atividades já concluídas / Duração total das atividades do Plano	
		Data	Plano de Comunicação direcionado para a exportação Fonte: Respostas às entrevistas.	Plano que irá identificar como o SVRA poderá alcançar o seu público-alvo nos mercados externos.
			Data de adjudicação da prestação de serviços a entidade externa	

Tema Estratégico: Infraestruturas

	Objetivo	U.M.	Indicador	Para que serve? (descrição)
13	Dinamizar e explorar o potencial do mercado vitivinícola (v)	Nº	Número de novos produtos / serviços disponibilizados Fonte: Caldeira, 2014; Boesso, 2004; Costa <i>et al.</i> , 2018; Apêndice II.	Quantifica o número de novos produtos e/ou serviços disponibilizados no mercado pelos AEs da região Alentejo.
			Σ do número de novos produtos / serviços disponibilizados no mercado	
		Nº	Número de parcerias de trabalho estabelecidas e protocoladas com entidades e AEs Fonte: CVRA, 2016; Respostas às entrevistas.	Quantifica o número de parcerias estabelecidas. Identifica as parcerias de trabalho com os vários Stakeholders do Setor (do Turismo, GPP, IVV, ViniPortugal, do Governo Local, ATEVA, DRAP Alentejo, Universidades, centros de investigação, outras), tendo em vista a dinamização e exploração do potencial vitivinícola da região.
			Σ do número de parcerias protocoladas	
		Nº	Número de AEs da região envolvidos diretamente nas parcerias protocoladas Fonte: CVRA, 2016; Respostas às entrevistas.	Quantifica o número de AEs da região envolvidos nas parcerias.
			Σ do número de AEs envolvidos nas parcerias	
		€	Valor dos investimentos referentes às parcerias Fonte: CVRA, 2016; Respostas às entrevistas.	Mede o investimento dos projetos referente às parcerias, em euros, tendo em vista a dinamização e exploração do potencial vitivinícola da região.
			Σ do valor dos investimentos	
14	Modernizar as infraestruturas associadas (iii)	Nº	Número de projetos de modernização das infraestruturas (vinha, adega, enologia, enoturismo, ..., etc) Fonte: Caldeira, 2014.	Quantifica e identifica os projetos de investimento tendo em vista a modernização das infraestruturas do Setor.
			Σ do número de projetos a executar	

		€	Valor dos investimentos relativos aos projetos de modernização das infraestruturas Fonte: Caldeira, 2014.	Mede o investimento dos projetos de investimento, em euros, relativos à modernização das infraestruturas do Setor.
			∑ do valor dos investimentos	
		%	% da construção do cadastro das infraestruturas do Setor Fonte: Respostas às entrevistas.	Identifica a % de concretização do projeto. Permite ter conhecimento sobre as características das infraestruturas que constituem o Setor na região.
			Duração das tarefas concluídas / Duração total de tarefas do projeto	
15	Aumentar os apoios financeiros ao Setor (iv)	Hectares	Área de vinha do Alentejo aprovada para apoios VITIS Fonte: CVRA, 2016, 2019, 2020; IVV, 2018.	Quantifica a área de vinha na região Alentejo que beneficia / beneficiou do apoio VITIS.
			∑ da área beneficiada VITIS	
		%	% entre a área de vinha aprovada para apoios VITIS para o Alentejo e a aprovada a nível nacional Fonte: CVRA, 2016; IVV, 2018.	Permite estabelecer uma ordem de representatividade / importância por região vitivinícola, no que respeita à área de vinha beneficiada para apoios VITIS.
			Total da área de vinha aprovada na região / Total da área de vinha aprovada a nível nacional	
		€/ha	Valor do apoio médio aprovado para a área de vinha do Alentejo ao VITIS Fonte: IVV, 2018.	Quantifica o valor que os AEs que beneficiam do VITIS, em média, recebem.
			Total dos apoios aprovados para a região / Total dos apoios aprovados a nível nacional	
		€	Valor do apoio aprovado para projetos direcionados para a exportação dos Vinhos do Alentejo Fonte: IVV, 2018.	Quantifica o valor que os AEs recebem de projetos de investimento tendo em vista a exportação.
			∑ dos apoios aprovados para projetos de exportação	

Fonte: Elaboração própria a partir dos indicadores do Apêndice II, respostas dos *Stakeholders* entrevistados, respostas dos respondentes ao questionário, literatura institucional; Boesso, 2004; Anand *et al.*, 2005; Menezes, 2005; Russo, 2006; Manica, 2009; Muchiri *et al.*, 2010; Brezuleanu *et al.*, 2011; Geada *et al.*, 2012; Caldeira, 2014; CVRA, 2016, 2019, 2019, 2020; IVV, 2018, 2019; ViniPortugal, 2018.

7.2.5 - Perspetiva ‘Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura’

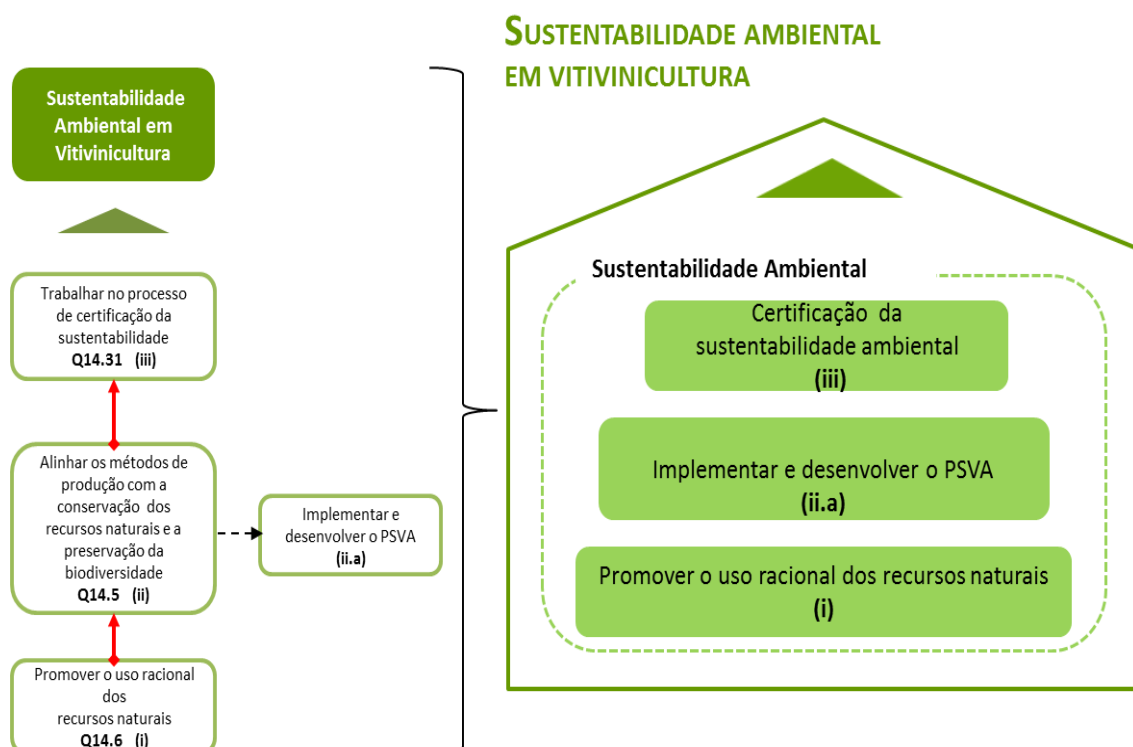
A perspetiva de 'Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura' foi considerada face ao resultado da solução final da fatorização. O fator 3 da solução final da AFCP (fator 3, Tabela 6.26 do ponto 16.5 do Capítulo 6) identifica três áreas a avaliar no SVRA, todas relacionadas com a sustentabilidade ambiental dos 'Vinhos do Alentejo': (i) promover o uso racional dos recursos naturais (variável Q14.6); (ii) alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos naturais e a preservação da biodiversidade (variável Q14.5); e, (iii) trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade (variável Q14.31). Estas três variáveis foram assinaladas no ponto de escala 'concordo totalmente' por mais de 51% dos respondentes ao questionário e foram todas consideradas como objetivos estratégicos a atingir pelo Setor no Mapa Estratégico.

As respostas dos *Stakeholders* entrevistados (questão 20, Tabela 10.18 do Apêndice X) identificam a dimensão da sustentabilidade ambiental como fundamental para o Setor

alcançar os seus objetivos a médio e longo prazo. Oito (89%) dos *Stakeholders* entrevistados referiram objetivos diretamente relacionadas com a promoção do uso sustentável dos recursos naturais. O objetivo de assegurar a adesão dos produtores ao PSVA (variável Q13.4) foi assinalado por 45,10% dos respondentes ao inquérito e 96,08% dos inquiridos concordam com a necessidade de se avaliar a implementação de métodos de produção que contribuam para a conservação dos recursos naturais e preservação da biodiversidade (variável Q14.5; destes respondentes, 53,92% assinalaram o ponto de escala 'concordo totalmente'). Assim, esta variável (variável Q14.5) foi transformada no objetivo (ii.a) 'Implementar e desenvolver o PSVA' no sentido de por um lado simplificar a construção do Mapa Estratégico e, por outro, considerar a relevância que este Plano tem na transformação do SVRA (CVRA, 2016).

Identificados os três objetivos desta perspectiva, procedeu-se, de seguida, à sua organização num único tema estratégico 'Sustentabilidade Ambiental' (em Vitivinicultura) e definiu-se as relações de causa e efeito entre eles. A Figura seguinte esquematiza os objetivos referidos, estruturando-os nessa relação de causa-efeito.

Figura 7.5 - Construção do mapa estratégico: a perspectiva 'Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura'



Fonte: Elaboração própria.



Será importante referir que o desenvolvimento sustentável foi definido pelas Nações Unidas (UN, 1983) como sendo o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. A 'Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável', de 2015, é constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). É um documento estratégico que aborda várias dimensões para um desenvolvimento sustentável, nomeadamente três: a social, a económica e a ambiental, estando totalmente alinhadas com a definição das Nações Unidas de 1983. O ODS 12 desta Agenda é a 'Produção e Consumo Sustentáveis', sendo que uma das suas metas é a de *"até 2030, alcançar a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais"* (UN, 2015). Em Portugal, o Programa de Desenvolvimento Rural 2014-2020 do Ministério da Agricultura, refere que a estratégia de desenvolvimento rural assenta em três objetivos operacionais, sendo um deles o da sustentabilidade, com a finalidade de promover boas práticas e utilização sustentável dos recursos e valorização dos territórios rurais (GPP, 2012). Também o Plano Estratégico da OIV para 2020 -2024 considera como vetor estratégico a promoção de uma vitivinicultura amiga do ambiente (OIV, 2019), com preocupação particular para o desafio das alterações climáticas, métodos de produção das uvas e proteção e otimização da utilização dos recursos naturais para a sustentabilidade dos *terroirs* vitícolas. Finalmente, será de salientar que a perspetiva de sustentabilidade (ambiental em vitivinicultura no presente Estudo) também é defendida por diversos autores (Bieker, 2003; Brignall, 2003; Demediuk, 2004; Russo, 2006; Butler *et al.*, 2011; Pravdic, 2012; Stevanovic & Randelovic, 2012; Fulop *et al.*, 2014; Vanezuela & Maturana, 2014).

De uma maneira geral, o conceito de sustentabilidade, em toda a sua amplitude, integra três vertentes: a proteção do meio ambiente, a rentabilidade económica e a equidade social (Jones, 2012). Para Jones (*idem*), o SV tem sido fundamental na implementação de práticas sustentáveis, assumindo um papel de liderança na agricultura sustentável em geral. À semelhança de outras regiões vitivinícolas do Mundo, a CVRA decidiu desenvolver em 2015 um Plano de Sustentabilidade para os Vinhos do Alentejo (Barroso, 2015), disponibilizando aos seus aderentes *"um instrumento para avaliar a forma como desenvolvem atualmente as suas atividades e oferecer recomendações para aumentar a competitividade e a sustentabilidade dos 'Vinhos do Alentejo'"* (Ferreira *et al.*, 2016).



Neste contexto, podemos concluir que a integração de uma perspetiva de sustentabilidade ambiental em vitivinicultura no Mapa Estratégico está totalmente alinhada com orientações de âmbito mundial e nacional, nomeadamente oriundas da OIV, das NU e da CVRA. E a título de exemplo podemos, ainda, referir o caso de sucesso da empresa de vitivinicultura Bodegas Torres, Espanha (Barcelona), cujo sucesso se encontra ancorado na inovação, internacionalização e na sustentabilidade (Amat & Amat, 2019).

Em suma, existe um alinhamento com as preocupações ambientais mundiais. Com efeito, a gestão eficiente e a proteção dos recursos naturais por todos os agentes que atuam neste Setor é um dos objetivos estratégicos do Setor, tendo em vista a futura certificação de uma produção sustentável ambiental dos 'Vinhos do Alentejo'. Contudo, há todo um caminho a percorrer para um desenvolvimento ambiental sustentável neste Setor, sendo que o primeiro passo a dar é o de sensibilizar e promover junto de todos os AEs a utilização racional dos recursos naturais da região Alentejo. A estratégia de sustentabilidade do PSVA (Barroso, 2015) está alinhada com o conceito de economia circular (Ferreira *et al.*, 2016), conceito estratégico que assenta na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia. Substituindo o conceito de fim-de-vida da economia linear, por novos fluxos circulares de reutilização, restauração e renovação, num processo integrado, a economia circular é vista como um elemento chave para promover a dissociação entre o crescimento económico e o aumento no consumo de recursos. No Setor Vitivinícola, o foco continua a ser a valorização do produto, incorporando-se cada vez mais atributos de sustentabilidade ambiental nos 'Vinhos do Alentejo' e serviços associados, na conquista de novos segmentos de mercado (através de produtos diferenciados). A sustentabilidade ambiental deve ser, assim, encarada como uma estratégia de médio / longo prazo para o Setor, que interliga as áreas do ambiente, do património, da cultura, da economia e da sociedade. Em suma, as empresas vitivinícolas devem cada vez mais adotar uma estratégia de desenvolvimento focada na coevolução da empresa: no meio ambiente e no consumidor (Pomarici, 2016).

A Tabela 7.4 contém os objetivos do tema estratégico, para a perspetiva 'Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura', bem como sugestões de indicadores para cada objetivo.

Tabela 7.4 - Perspetiva 'Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura': objetivos estratégicos e indicadores por temas estratégicos

Tema Estratégico: Sustentabilidade Ambiental						
	Objetivo	U.M.	Indicador	Para que serve? (descrição)		
16	Certificação da Sustentabilidade Ambiental (iii)	Data	Desenvolver Manual de Certificação da Sustentabilidade Ambiental para os 'Vinhos do Alentejo'	Manual que irá compilar as principais regras necessárias para obter o selo da certificação da sustentabilidade ambiental dos 'Vinhos do Alentejo'.		
			Fonte: Respostas das entrevistas. Data de apresentação do Manual aos AEs			
17	Implementar e desenvolver o PSVA (ii.a)	%	% de adesão dos AEs ao PSVA Fonte: Barroso, 2015; CVRA, 2016, 2019, 2020; Respostas dos entrevistados.	Identifica a % de mobilização dos AEs ao PSVA (viticultores e/ou vitivinicultores). (Número de aderentes / Total de AEs que atuam no SVRA) x 100		
			% de área de vinha cadastrada na CVRA que está abrangida pelo PSVA Fonte: Barroso, 2015; CVRA, 2016, 2019, 2020. Resposta dos entrevistados.		Identifica a percentagem de área de vinha da região Alentejo que está no PSVA. Σ da área de vinha incluída no PSVA	
		%	% do volume de produção de vinho que está no PSVA Fonte: Barroso, 2015; CVRA, 2016, 2019, 2020.	Informa a percentagem da produção de 'Vinhos do Alentejo' que está abrangida pelo PSVA (volume). (Volume de produção que está no PSVA / Total do volume de produção) x 100		
		Nº	Número de AEs visitados pela CVRA para apoio à realização da Autoavaliação prevista no PSVA Fonte: Barroso, 2015; CVRA, 2016.		Informa o número de visitas efetuadas aos AEs que aderiram ao PSVA e que estão na fase de Autoavaliação, num determinado período de tempo. Σ do número de AEs visitados para apoio à autoavaliação	
		Nº	Número de AEs visitados para validação da Autoavaliação prevista no PSVA Fonte: Barroso, 2015; CVRA, 2016.	Informa o número de visitas efetuadas aos AEs para validação da Autoavaliação, num determinado período de tempo. Σ do número de AEs visitados para validação da autoavaliação		
		Nº	Nº de AEs participantes em sessões de trabalho sobre temáticas do PSVA Fonte: Barroso, 2015; CVRA, 2016.		Informa o número de AEs que participam nas sessões de trabalho relativas ao PSVA, num determinado período de tempo (inclui outros parceiros). Σ do número de AEs que participam nas sessões de trabalho	
		Nº	Número de aderentes ao PSVA por categoria Fonte: Barroso, 2015; CVRA, 2016.	Identifica o número de membros ao PSVA por categoria (pré-inicial, inicial, intermédio, desenvolvido). Σ do número de aderentes por categoria		
		18	Promover o uso racional dos recursos naturais (i)		Nº	Nº de iniciativas para promover a preservação dos recursos naturais e a biodiversidade Fonte: Silva e Callado, 2011; Resposta das entrevistas.
				Kwh		Consumo de energias alternativas registado pelos AEs

		Fonte: Silva e Callado, 2011; Barroso, 2015; CVRA, 2016; Ferreira <i>et al.</i> , 2016.	viticultura e vitivinicultura (maior eficiência na utilização dos recursos).
		Σ do consumo de energias alternativas	
	%	% de reciclagem de água Fonte: Silva e Callado, 2011; Caldeira, 2014; Barroso, 2015; Ferreira <i>et al.</i> , 2016.	Apresenta a relação entre a água recuperada e a água consumida no processo produtivo pelos AEs. Permite, em associação com os restantes indicadores, avaliar o contributo do Setor para a promoção da gestão ambiental das atividades vitivinícolas (maior eficiência na utilização dos recursos).
		Σ da água recuperada (m ³) / Σ do consumo de água (em m ³)	
	Tonelada	Quantidade de resíduos valorizados Fonte: Silva e Callado, 2011; Caldeira, 2014; Barroso, 2015; Ferreira <i>et al.</i> , 2016.	Apresenta a quantidade de resíduos sólidos cujo destino é a valorização através da reutilização, reciclagem ou incineração em instalações de incineração de resíduos com valorização energética. Permite, em associação com os restantes indicadores, avaliar o contributo do Setor para a promoção da gestão ambiental das atividades vitivinícolas (maior eficiência na utilização dos recursos).
		Σ da quantidade de resíduos valorizados	
	€	Custos ambientais Fonte: Silva e Callado, 2011; Caldeira, 2014; Barroso, 2015.	Apresenta o total de custos ambientais no que diz respeito à gestão de energia, água, resíduos e emissões gasosas. Permite que os AEs possam identificar os processos mais sustentáveis para a sua atividade, mantendo a sua competitividade. Energia (custos associados ao consumo); Água (custos de tratamento, taxas, etc.); Resíduos (custos de transporte, deposição, tratamento, etc.); Emissões gasosas (custos de tratamento, etc.).
		Σ dos custos ambientais com tratamento, transporte, taxas, deposição, ... etc (energia, água, resíduos e emissões gasosas)	

Fonte: Elaboração própria a partir das respostas dos *Stakeholders* entrevistados, respostas dos respondentes ao questionário, literatura institucional; Silva & Callado, 2011; Caldeira, 2014; Barroso, 2015; CVRA, 2016, 2019, 2020; Ferreira *et al.*, 2016.

7.2.6 - Perspetiva ‘Qualificações e Inovação’

Finalmente a perspetiva 'Qualificações e Inovação' como motor de desenvolvimento da vitivinicultura alentejana. À semelhança do procedimento adotado para as perspetivas anteriores, focamo-nos uma vez mais no resultado final da fatorização (do fator 1), nas respostas dos entrevistados às questões 5, 6, 8, 10, 15, 19 e 20¹⁴⁸ e nas respostas dos respondentes às questões 10, 12 e 13¹⁴⁹ do questionário, bem como nas conclusões do Capítulo 6.

O resultado da fatorização (fator 1, Tabela 6.24 do ponto 16.5 do Capítulo 6), identifica onze áreas estratégicas a avaliar, todas assinaladas no ponto de escala ‘concordo’, por mais de 82% dos respondentes ao inquérito: (i) estimular a atividade de inovação de

¹⁴⁸ - Conforme nota de rodapé 113.

¹⁴⁹ - Conforme nota de rodapé 114.



processos relacionados com a uva e o vinho nas empresas (variável Q14.11, assinalada no ponto de escala ‘concordo’ por 95,1% dos respondentes ao inquérito); (ii) criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento, à investigação e inovação (Q14.10; 95,1%); (iii) difundir informações estratégicas para o Setor (Q14.15; 88,24%); (iv) consolidar uma visão estratégica do Setor (Q14.20; 91,18%); (v) melhorar de forma contínua a qualidade de produtos e serviços (Q14.8; 97,06%); (vi) reforçar competências para executar a estratégia do Setor (Q14.17; 82,35%); (vii) participar na formulação da Política Vitivinícola da Região (Q14.24; 83,33%); (viii) desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz, direcionada sobretudo para os mercados internacionais e as técnicas de venda (Q14.26; 97,06%); (ix) aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho: processos de produção de uva, produção de vinho e *marketing* (Q14.21; 91,18%); (x) promover a articulação e o comprometimento dos AEs do Setor, melhorando o processo de planeamento estratégico (Q14.25; 87,25%); e, (xi) adequar os métodos de produção às alterações climáticas (Q14.29; 94,06%).

As respostas dos *Stakeholders* entrevistados (questões 5, 8, 10 e 18, Tabelas 10.5, 10.2, 10.8 e 10.16 do Apêndice X, respetivamente), globalmente, identificam que é prioritário continuar a melhorar a comunicação e a qualidade dos produtos certificados pela CVRA, sendo também importante aumentar a investigação e o conhecimento em vitivinicultura (uva, vinho, adegas). As narrativas dos entrevistados estão alinhadas com as respostas dos respondentes ao questionário; senão vejamos: 55,88% dos respondentes ao questionário assinalaram a necessidade de reforçar a qualidade média e a diferenciação dos produtos víquicos certificados pela CVRA (variável Q13.5, Tabela 6.19 do ponto 6.3.4.3.3 do Capítulo 6) e 56,86% assinalou como um dos cinco objetivos prioritários a necessidade de melhorar a comunicação da qualidade e genuinidade dos ‘Vinhos do Alentejo’ (variável Q13.12, Tabela 6.19 do ponto 6.3.4.3.3 do Capítulo 6). Desenvolver um ‘Programa de Qualificação’ para melhoria de competências em comunicação e promoção, venda e negociação direcionadas para os mercados internacionais e *marketing* de vinhos (variável Q13.6, Tabela 6.19 do ponto 6.3.4.3.3 do Capítulo 6), foi um objetivo assinalado por 51,96% dos respondentes ao questionário e construir e implementar um ‘Plano de *Marketing*’ para os ‘Vinhos do Alentejo’ foi um outro objetivo assinalado por 40,20% dos inquiridos (variável Q13.8, Tabela 6.19 do ponto 6.3.4.3.3 do Capítulo 6). Finalmente, há a salientar que 38,24% dos respondentes ao questionário referiram que se deve aumentar a investigação e o conhecimento na área da ciência do vinho (variável



Q13.11, Tabela 6.19 do ponto 6.3.4.3.3 do Capítulo 6). Em consequência, identificam-se quatro relevantes áreas a avaliar: a comunicação, a qualidade, a investigação e conhecimento e, o reforço de competências necessárias para executar a estratégia do Setor.

De seguida as onze variáveis que constituem o fator 1 foram, numa primeira fase, transformadas em objetivos, tendo sido feito o esforço no sentido de verificar a possibilidade de reduzir o número de áreas / objetivos a considerar, sempre com a finalidade de simplificar a construção do Mapa Estratégico para o SVRA (cf. Figura 7.6). Numa segunda fase, as áreas 'estimular a atividade de inovação de processos relacionados com a uva e o vinho nas empresas' (i) (variável Q14.11), 'criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento, à investigação e inovação' (ii) (variável Q14.10), e 'aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho: processos de produção de uva, produção de vinho e *marketing*' (ix) (variável Q14.21), foram agregadas num único objetivo com a designação '**aumentar a inovação, a investigação e o conhecimento em vitivinicultura**', passando a identificar-se como **objetivo global A**. Este **objetivo global A** agrega ainda a variável 'adequar os métodos de produção às alterações climáticas' (xi) (Q14.29), por três ordens de razões: primeiro, porque a produção da uva e do vinho encontra-se muito ameaçada pelas alterações climáticas, sendo por isso fundamental investigar e aumentar o conhecimento do impacto destas na vitivinicultura (Barbosa, 2015; Gonçalves *et al.*, 2019) e aplicar estratégias de adaptação que garantam a sustentabilidade do Setor; segundo, porque sete dos *Stakeholders* entrevistados referiram que as alterações climáticas são um dos grandes desafios que o SVRA enfrenta, existindo insuficiente conhecimento sobre este problema (questão 12, Tabela 10.10 do Apêndice X); terceiro, porque as respostas dos respondentes ao questionário estão em total sintonia com estas preocupações (94,06% dos respondentes assinalam a necessidade de adequar os métodos de produção às alterações climáticas - questão Q14.29, Tabela 6.21 do ponto 6.3.4.3.3 do Capítulo 6). Em suma, o objetivo global A passa a agregar quatro áreas / objetivos iniciais: (i), (ii), (ix) e (xi).

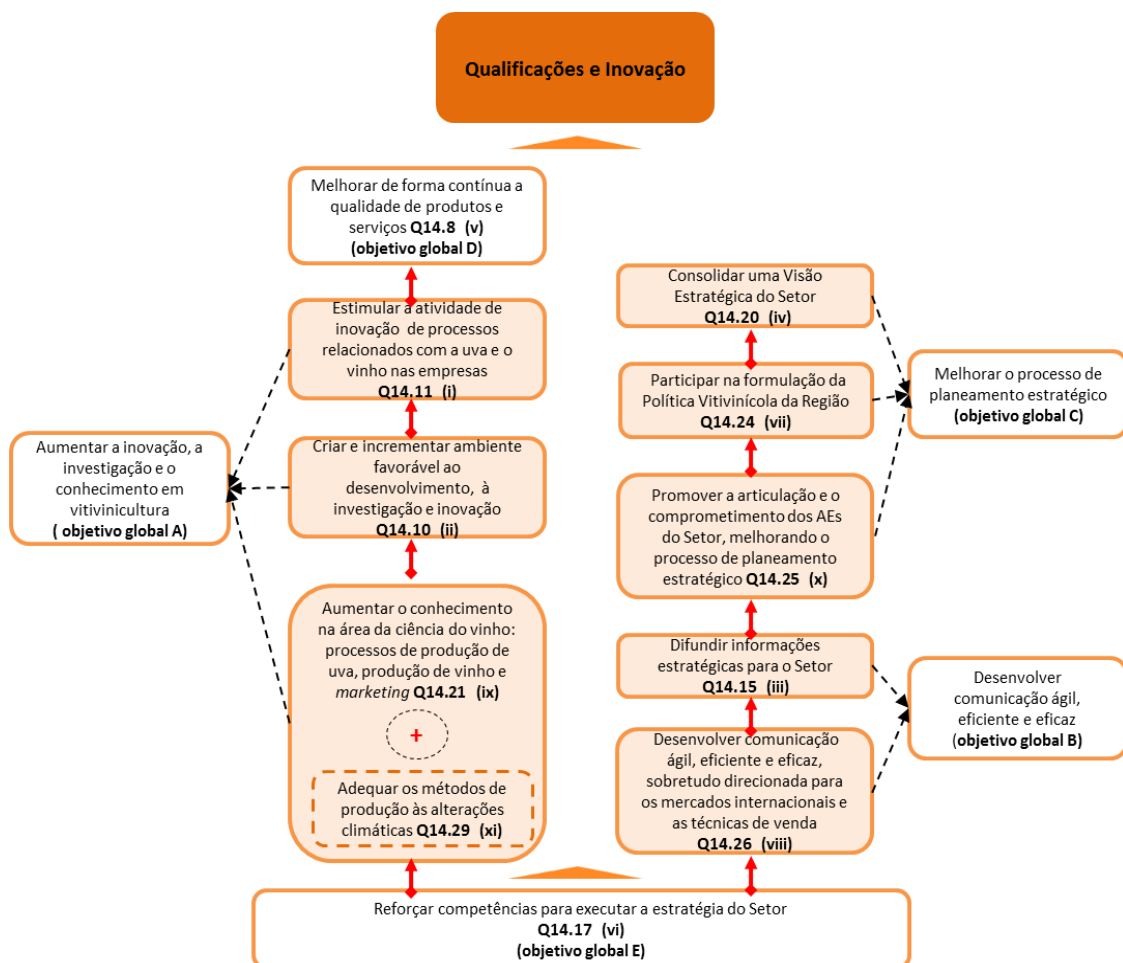
Por sua vez, as áreas / objetivos iniciais 'difundir informações estratégicas para o Setor' (iii) (variável Q14.15) e 'desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz, sobretudo direcionada para os mercados internacionais e as técnicas de venda' (viii) (variável Q14.26), foram também agregadas, passando a formar o **objetivo global B 'desenvolver**

comunicação ágil, eficiente e eficaz'. Também as áreas / objetivos iniciais 'consolidar uma visão estratégica para o Setor' (iv) (variável Q14.20), 'participar na formulação da Política Vitivinícola da Região' (vii) (variável Q14.24) e 'promover a articulação e o comprometimento dos AEs do Setor, melhorando o processo de planeamento estratégico' (x) (variável Q14.25), foram agregadas no **objetivo global C 'melhorar o processo de planeamento estratégico'**.

Finalmente, importará salientar que as duas restantes áreas / objetivos iniciais passam também a objetivos globais: nomeadamente, a área **'melhorar de forma contínua a qualidade de produtos e serviços'** (v) (Q14.8; 97,06%) e a área **'reforçar competências para executar a estratégia do Setor'** (vi) (Q14.17; 82,35%), passam a designar-se **objetivos globais D e E**, respetivamente.

A figura seguinte ilustra a identificação das áreas / objetivos iniciais e sua agregação em objetivos globais.

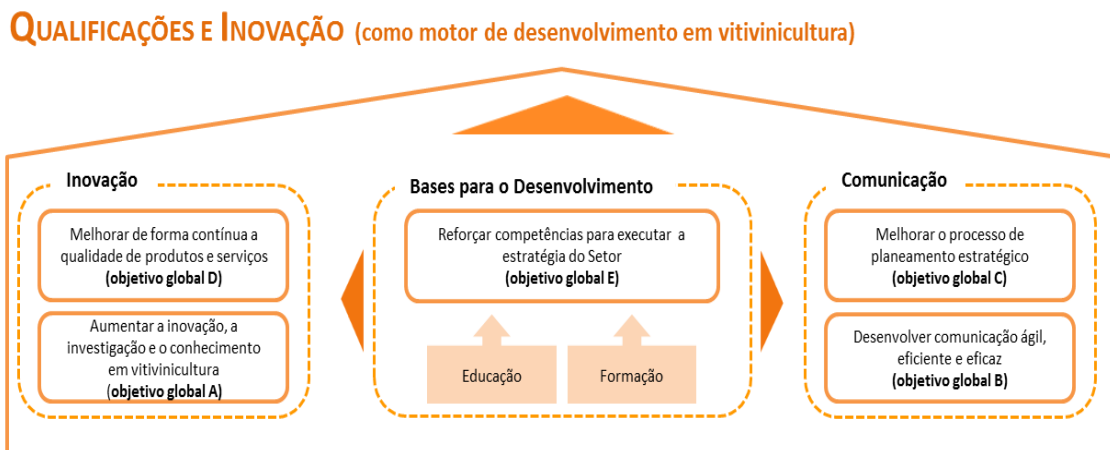
Figura 7.6 - Agregação de áreas a avaliar na perspetiva de 'Qualificações e Inovação'



Fonte: Elaboração própria.

Considerando o exposto, identificamos no âmbito desta perspetiva BSC três temas estratégicos de atuação: a 'Inovação', a 'Comunicação' e as 'Bases para o desenvolvimento' do SVRA. Cada um desses temas agrega os respetivos objetivos globais, decorrentes das áreas / objetivos iniciais. A Figura 7.7 sistematiza isso mesmo.

Figura 7.7 - Construção do mapa estratégico: a perspetiva de 'Qualificações e Inovação'



Fonte: Elaboração própria.

O **tema estratégico da Inovação** engloba dois objetivos estratégicos globais: (A) 'aumentar a inovação, a investigação e o conhecimento em vitivinicultura' e (D) 'melhorar de forma contínua a qualidade de produtos e serviços'. Com efeito, a inovação e o progresso tecnológico são considerados os principais dinamizadores da produtividade total (Silva, 2010), uma vez que possibilitam alcançar o mesmo nível de produção com menos *inputs* de capital e/ou trabalho. Já o progresso tecnológico possibilita reduzir ineficiências. O efeito da inovação na produtividade já foi analisado por diversos autores, tanto a nível macro, como a nível de indústrias e setores. Segundo um estudo da OCDE (OCDE, 2003), citado por Silva (2010), 1% de incremento de investimento em investigação e desenvolvimento nas empresas tem como consequência o crescimento de 0,13% no nível da produtividade total das empresas. Pelo que não será de estranhar que a melhoria da competitividade dos vinhos produzidos na região Alentejo tenha de passar pela inovação associada ao aumento da investigação e conhecimento em vitivinicultura¹⁵⁰

¹⁵⁰ - Como é o caso da 'Plataforma de Inovação da Vinha e do Vinho', projeto conjunto da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, que visa potenciar a utilização das infraestruturas científicas daquela universidade e do Régia-Douro Park – Parque de Ciência e Tecnologia. A plataforma integra investigadores de diversos centros de investigação nacionais e internacionais relacionados com a cadeia de valor do vinho e do território. Pretende-se criar uma forte interatividade entre as empresas, as instituições de I&D e as associações que representam o Setor, fomentando a experimentação, a inovação e, ainda, concertar saberes especializados e informação do mercado. Como principais objetivos, referem-



(desenvolvimento de novas linhas de investigação, de novos produtos e processos, bem como transferência e valorização de conhecimento), seja ao nível do produto e serviços associados, do processo, do *marketing* (Inhan *et al.*, 2013), seja da gestão, do *design*, da tecnologia ou da logística, bem como tem de passar pela melhoria da eficiência produtiva, isto é, por um melhor aproveitamento dos recursos ao longo de toda a cadeia de valor (efeito de *catching-up* - (IVDP, 2017)).

Uma outra área a explorar é a relação positiva entre o investimento em tecnologias de informação e de comunicação e a inovação, na medida em que se os AEs / empresas atingirem determinado nível de tecnologias de informação e de comunicação podem ser capazes de recolher os seus esforços de inovação (Wiel & Leeuwen, 2004; Silva, 2010).

A execução dos planos estratégicos dos principais países concorrentes da UE (EUA, Chile, Austrália, África do Sul e Nova Zelândia) possibilitou um elevado desempenho ao nível das exportações. Estes planos são suportados por políticas ativas de apoio ao SV, quer à produção, quer ao mercado, sobretudo direcionado aos mercados externos (EC, 2014). Por exemplo, o Plano Estratégico 2020 para o 'Wines of Chile' (WoC) construído no início deste século, estabeleceu o objetivo de alcançar 3 biliões de dólares americanos de exportações anuais, o que representa uma taxa anual de crescimento de aproximadamente de 9,9%. Para que estas metas fossem alcançadas, o organismo encarregue da promoção de vinho no Chile, disponibilizou financiamento para a inovação no produto, processo e organização nas diferentes áreas do *cluster*. Já na Austrália, as taxas cobradas pelo governo australiano relativas à produção de uvas e vinhos comercializados, tem como finalidade financiar as atividades em inovação, desenvolvimento e promoção internacional dos vinhos (EC, 2014).

Simultaneamente, o SVRA tem de prosseguir uma política de melhoria contínua da qualidade. Tem de reforçar o controlo rigoroso da qualidade da produção, da certificação da produção (incluindo o local de engarrafamento dos vinhos produzidos na região) e dos padrões da rotulagem (informação dos rótulos), sobretudo para os produtos vínicos com certificação DOP e IGP, uma atribuição da CVRA. O transporte do vinho a granel em flexitanques e o seu engarrafamento nos países de destino diminui os custos de transporte,

se: a competitividade, a internacionalização e atividades de incorporação de conhecimento e inovação para a fileira vitivinícola, para acrescentar valor e tornar o Setor mais competitivo e sustentável ao nível económico, ambiental e social.



mas cria dificuldades no controlo e monitorização da qualidade e tem efeitos negativos sobre indústrias relacionadas e de suporte. É também importante ir ao encontro das expectativas dos consumidores em termos de qualidade do produto, da proteção da saúde e do meio ambiente e das informações dos produtos e regiões vitivinícolas, contribuindo para a sustentabilidade do Setor (económica, ambiental e social).

Em Portugal, a aposta dos produtores portugueses na inovação, a par da modernização dos métodos de plantação da vinha e produção do vinho, tem proporcionado a criação de vinhos de elevada qualidade, que vão conquistando de uma forma contínua mercados internacionais (Monteiro, 2018, 2019). Adicionalmente, a grande variedade de castas também ajuda a produzir uma diversidade de vinhos, marcados por características únicas, o que também potencia o processo de inovação e a sua competitividade em nichos de mercado, conquistando cada vez mais apreciadores de vinhos de excelência, contribuindo para aumentar a rentabilidade dos AEs. Reconhecida a qualidade dos 'Vinhos do Alentejo', o futuro tem necessariamente que passar pelo aumento contínuo do preço de venda médio por garrafa de vinho e pelo crescimento das vendas em mercados de referência, como o Brasil, Angola, EUA, Suíça, Canadá, China, Polónia, Bélgica e França (CVRA, 2019), sendo que os mercados europeus, como a França e o Reino Unido continuam a ser os principais clientes dos 'Vinhos do Alentejo'.

A inovação neste Setor a nível nacional tem-se centrado sobretudo nos processos produtivos, designadamente, na mecanização da vindima, tratamentos fitossanitários, seleção de clones, termovinificação e controlos analíticos em laboratórios, que têm contribuído para o melhoramento dos processos de elaboração dos vinhos (Augusto Mateus & Associados, 2004), bem como no investimento que os produtores têm efetuado reestruturando e reconvertendo a suas áreas de vinha. O desempenho dos AEs na região Alentejo é semelhante a estes parâmetros, o que nos leva a concluir que, efetivamente, observa-se na última década uma importante dinâmica inovadora nos aspetos tecnoprodutivos, mas continua a sentir-se alguma dificuldade ao nível do lançamento de produtos inovadores e sobretudo nos processos comerciais e de gestão, pois a grande maioria dos AEs limita-se a lançar no mercado algumas marcas novas. Em consequência, reforça-se o que já se referiu: a absoluta necessidade de melhorar o *design* de rótulos e garrafas, focalizar mercados (sobretudo os mercados externos), ganhar massa crítica através de parcerias na comercialização tendo em vista a exportação, operacionalizar as



relações entre instituições setoriais nacionais e empresas e maior envolvimento destas em projetos de I&D (com a Universidade de Évora, o Instituto Superior de Agronomia, a ATEVA, a CVRA, o Ministério da Agricultura, entre outras entidades) – (Augusto Mateus & Associados, 2004). Estas entidades têm trabalhado em projetos de investigação sobretudo orientados para pesquisa de clones que otimizem a produção de uva, para a seleção das castas regionais de maior valor enológico, para a investigação de leveduras nativas do Alentejo por forma a otimizar as fermentações a curto prazo, para o desenvolvimento da rega gota a gota e para o combate de pragas.

Quanto ao **tema estratégico 'Comunicação'**, ele engloba dois objetivos estratégicos globais: (B) 'desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz' e (C) 'melhorar o processo de planeamento estratégico'. A análise pormenorizada do conteúdo das 9 entrevistas realizadas identificou a 'melhoria da comunicação' como uma das quatro linhas estratégicas de atuação que devem ser implementadas para responder à grande questão que deve nortear a atuação do SVRA no curto e médio prazo: 'como vender mais e melhor?', (isto porque, parece que é comumente aceite, que 'produzimos bem, mas vendemos mal'). É sobretudo necessário melhorar a comunicação entre os *players* do Setor e para o mercado nacional e internacional¹⁵¹. Sobretudo é necessário melhorar as técnicas de comunicação e venda direcionadas para os mercados internacionais, uma vez que um dos objetivos centrais do Setor é posicionar os 'Vinhos do Alentejo' no mercado internacional, com a finalidade de aumentar as exportações (em volume e em valor) e aumentar a faturação e a rentabilidade dos AEs. Na comunicação, também há necessidade de inovar e de definir quais são os alvos dessa comunicação: imprensa especializada na área de vinhos, *lifestyle*, gastronomia e turismo e cultura e territórios, *trade*, *sommeliers*; consumidores '*connoisseurs*', participantes em clubes de vinho, *bloggers*, redes sociais; 'geração milénio'¹⁵², entre outros. Há que trabalhar a comunicação relativa às características que distinguem as 8 sub-regiões vitivinícolas da região e comunicar a qualidade e genuinidade dos 'Vinhos do Alentejo' (definir as características dos produtos vitivinícolas de cada sub-região e as suas especificações). Também existe a necessidade de dotar os AEs de informação periódica sobre os mercados e os consumidores.

¹⁵¹ - 97,06% (variável Q14.26, Tabela 6.21 do ponto 6.3.4.3.3 do Capítulo 6) dos respondentes ao questionário concorda com a necessidade de desenvolver a comunicação no Setor, sobretudo para os mercados internacionais e suas técnicas de venda.

¹⁵² - Nascidos no início dos anos 80. Geração que utiliza na maioria das vezes a *internet* para se informar e partilhar experiências. Tem preocupações ambientais e sociais e é geralmente bem informada e exigente.



À semelhança do preconizado pelo Plano Estratégico 2020 (PEVI2020) desenvolvido pela Corporação Vitivinícola Argentina (EC, 2014), as ações de comunicação e promoção a desenvolver para a nossa região devem permitir posicionar os 'Vinhos do Alentejo' nos mercados de exportação¹⁵³, expandindo a sua presença, aumentar as vendas no mercado nacional (consolidando a liderança da região no Setor no contexto nacional no segmento de vinhos certificados) e, integrar os pequenos produtores na cadeia de valor, apoiando-os ao nível técnico e organizacional. Há também que reforçar o consumo consciente do vinho no mercado interno.

A internacionalização dos 'Vinhos do Alentejo' pode implicar ajustamentos estruturais das empresas vitivinícolas para conseguirem uma maior integração nos mercados internacionais. Os AEs para acederem a novos mercados podem candidatar-se à medida 'Promoção em Países Terceiros' do Regulamento (UE) n.º 1308/2013. Devem também ser adotadas medidas que facilitem o acesso aos mercados e que sejam capazes de gerar vantagem competitiva, tais como: existirem adequadas atividades de publicidade, promoção e comunicação dirigidas aos consumidores; consistência na relação preço *vs.* qualidade e marca *vs.* imagem do produto; para vinhos de categoria mais elevada encorajar o importador a colocar os vinhos em lojas especializadas e em 'locais nobres'. Uma grande parte destas iniciativas é elegível na medida 'Promoção em Países Terceiros' já referida, sendo fundamental que os planos de comunicação e promoção dos AEs / empresas incluam atividades de captação (*incoming activities*), como por exemplo, organização de visitas dos clientes e consumidores aos vinhedos, às adegas e à própria região (IVDP, 2017). Há também que criar e apoiar *leaders* de opinião para os 'Vinhos do Alentejo' (jornalistas / imprensa especializados na área do vinho, *bloggers*, consumidores '*connaisseurs*', participantes em clubes de vinhos, formadores especializados de Escolas e Associações, críticos de vinhos generalistas, consultores, diretores de lojas, organizações setoriais e escolas de educação), preocupação referida sobretudo pelos entrevistados (respostas às questões 15 e 20 das entrevistas, Tabelas 10.13 e 10.18 do Apêndice X). De uma forma mais abrangente, o Setor tem de trabalhar no aumento da perceção dos 'Vinhos do Alentejo', educando, formando e sensibilizando, junto de públicos profissionais, para que estes possam 'passar a palavra'.

153 - Os principais mercados de atuação dos 'Vinhos do Alentejo' até outubro de 2018 foram: Brasil, Angola, EUA, Suíça, Canadá, China, Polónia, Bélgica e França (CVRA, 2019a).



Promover a articulação e o comprometimento dos AEs do Setor tendo em vista a internacionalização dos 'Vinhos do Alentejo' é também um desafio quando se pretende adotar estratégias colaborativas, formais ou informais, de *marketing* capazes de atingirem massa crítica para satisfazer as exigências dos distribuidores, retalhistas, lojas da especialidade e consumidores. Neste domínio é importante, também, melhorar a articulação entre o Estado / Entidades Governamentais e o Setor (AEs / empresas, ATEVA, CVRA e ViniPortugal) com o objetivo de melhorar a eficiência nas negociações comerciais internacionais. Sobretudo é importante promover uma cultura orientada para a concretização da estratégia deste Setor.

A comunicação digital, principalmente em época de pandemia, também não pode ser esquecida. Esta permite que consumidor / cliente tenha informação do lado da oferta e tenha conhecimento da opinião de outros consumidores que estão à distância de um 'clique'. Os AEs / empresas / CVRA devem utilizar mais a comunicação digital para dinamizar os seus vinhos (*mails, newsletters, banners, vídeos, brochuras, boletins informativos, ...*), devem investir no digital. Devem, cada vez mais, utilizar as ferramentas digitais para potenciar a eficiência e a eficácia da estratégia de comunicação e de *marketing*. Por isso, também não é de estranhar que, globalmente, seja necessário melhorar o processo de planeamento estratégico do SVRA e a comunicação dentro do Setor. Neste ponto, importa reforçar a necessidade dos AEs ponderarem investir também em novos canais de venda *on-line*. A inclusão de novos canais de venda para os clientes, com a finalidade de aumentar o *mix* de receita em relação aos canais convencionais, é uma outra forma de aumentar a faturação dos AEs, dado que disponibilizam aos clientes (atuais e futuros) uma nova forma de comprar (que pode contribuir para tornar a proposição de valor para o cliente mais atrativa).

Finalmente, o **tema estratégico** que designámos '**Bases para o Desenvolvimento**' constituído por um único objetivo estratégico global: (E) 'reforçar competências para executar a estratégia do Setor'. Com este objetivo sublinha-se a importância da educação e da formação profissional ao longo da vida (e que irão constituir a base de recrutamento do Setor), as quais possibilitam maximizar a todos os níveis o fator trabalho e dotar os recursos humanos de competências para fazer uso dos avanços tecnológicos e, desta forma, obter ganhos de eficiência e produtividade (OCDE, 2003; Silva, 2010). O investimento em capital humano também fomenta a inovação (OCDE, 2003; Silva, 2010).



A necessidade de desenvolver e reforçar competências em investigação e desenvolvimento na área da produção de uva, do vinho e do *marketing*; de desenvolver competências de internacionalização, melhorando técnicas de comunicação, vendas e negociação, sobretudo direcionadas para os mercados internacionais e o conhecimento dos mercados (sobretudo os externos); de aumentar a investigação e o conhecimento sobre os efeitos das alterações climáticas e sobre a sustentabilidade dos ‘Vinhos do Alentejo’; e, a necessidade de aprender a comunicar melhor para vender mais e melhor; são as principais competências que têm de ser desenvolvidas para executar a estratégia do SVRA (e resultam da resposta dos entrevistados à questão 6 - Tabela 10.7 do Apêndice X - e dos respondentes ao questionário à questão 10 - Tabela 6.15 do ponto 6.3.4.3.1).

Pela sua importância para o desenvolvimento do Setor, sublinha-se no campo da educação a relevância do número de licenciados na área das ciências agrárias, enologia e/ou *marketing* de vinhos, e no campo da formação profissional a formação proporcionada pelas associações interprofissionais (ATEVA e CVRA) e pelos empregadores aos seus colaboradores, a qual pode ser medida pelo número de horas de formação a que cada trabalhador tem acesso por ano.

Por fim, importa referir que os três temas estratégicos explorados e respetivos objetivos, têm muitas similitudes com a tradicional perspectiva BSC ‘aprendizagem e desenvolvimento’ (Kaplan & Norton 1992, 1993, 1996, 1996, 1997, 2004; 2004, 2004, 2006, 2006; Garvin, 1993; Gering & Rosmarin, 2000; Niven, 2002; Sousa & Rodrigues, 2002; Marr, 2004; Wall, 2004; Prieto *et al.*, 2006; Russo, 2006; Garvin *et al.*, 2008; Serrat, 2010).

Do exposto, resulta que os AEs do SVRA terão que reforçar as competências acima referidas, investir em inovação e conhecimento e na melhoria da comunicação. Estes são os três pilares para o desenvolvimento do SVRA, com o propósito de alcançar a Visão definida para o Setor e, assim, conseguir aumentar o seu valor acrescentado, protegendo os recursos naturais. Entrar em novos mercados ou expandir a sua quota em mercados maduros (ou mesmo consolidar a posição de liderança da região a nível nacional no segmento de vinhos certificados) exige bom conhecimento desses mercados; apuradas técnicas de venda; incremento de uma cultura efetiva de contínua inovação ao longo de todas as fases da cadeia de valor do produto; bom conhecimento do consumidor,

antecipando, ou mesmo provocando, mudanças na procura de vinhos; e, também bons conhecimentos dos circuitos de distribuição. Simultaneamente, há que aumentar de uma forma contínua a qualidade dos produtos v\u00ednicos e servi\u00e7os associados, melhorar o processo de controlo e certifica\u00e7\u00e3o dos 'Vinhos do Alentejo' e, globalmente, aprender a comunicar melhor, o que abrange ampliar a coopera\u00e7\u00e3o e o trabalho em rede entre os diversos *Stakeholders* do SVRA. Em suma, nestas sugest\u00f5es de melhoria est\u00e1 impl\u00edcita a ado\u00e7\u00e3o de uma estrat\u00e9gia geradora de maior valor, econ\u00f3mica e socialmente sustentada e amiga do ambiente, com crescente preocupa\u00e7\u00e3o pela valoriza\u00e7\u00e3o dos territ\u00f3rios vinhateiros da Regi\u00e3o Alentejo. Estrat\u00e9gia essa que depende, sobretudo, dos *Stakeholders* que constituem este Setor.

Os diferentes Agentes (empresas, entidades interprofissionais, entidades p\u00fablicas, governo / Estado, institui\u00e7\u00f5es de ensino, popula\u00e7\u00e3o) dever\u00e3o partilhar estas preocupa\u00e7\u00f5es e princ\u00edpios e manter um comportamento conseq\u00fcente, o que necessariamente envolve um investimento na educa\u00e7\u00e3o e forma\u00e7\u00e3o (incluindo a profissional). Promover a forma\u00e7\u00e3o profissional dirigida \u00e0s necessidades espec\u00edficas deve ser considerado como priorit\u00e1rio pelos agentes p\u00fablicos e privados deste Setor de atividade. E essa forma\u00e7\u00e3o deve ser orientada, sempre que poss\u00edvel, para favorecer a diversifica\u00e7\u00e3o da atividade dos vitivinicultores e promover uma maior articula\u00e7\u00e3o entre os AEs e as universidades e outras institui\u00e7\u00f5es cient\u00edficas, com vista a uma forma\u00e7\u00e3o de n\u00edvel superior que tome em considera\u00e7\u00e3o as reais necessidades da vitivinicultura alentejana. A tabela seguinte evidencia os diferentes objetivos estrat\u00e9gicos, por tema, para a perspetiva 'Qualifica\u00e7\u00f5es e Inova\u00e7\u00e3o', bem como sugest\u00f5es de indicadores para cada objetivo.

Tabela 7.5 - Perspetiva 'Qualifica\u00e7\u00f5es e Inova\u00e7\u00e3o': objetivos estrat\u00e9gicos e indicadores por temas estrat\u00e9gicos

Tema Estrat\u00e9gico: Inova\u00e7\u00e3o				
	Objetivo	U.M.	Indicador	Para que serve? (descri\u00e7\u00e3o)
19	Melhorar de forma cont\u00ednua a qualidade de produtos e servi\u00e7os (D)	%	% do volume de vinho certificado que \u00e9 proveniente dos AEs que cumprem os requisitos de qualidade Fonte: CVRA, 2016. Respostas \u00e0s entrevistas.	Informa a % de vinho certificado (DOG e IGP) que \u00e9 proveniente dos AEs que cumprem os <i>standards</i> de qualidade definidos para a regi\u00e3o. O dom\u00ednio de atua\u00e7\u00e3o s\u00e3o as adegas (inclui vinifica\u00e7\u00e3o, armazenamento, engarrafamento, etc). Pretende-se instituir requisitos de qualidade para as estruturas / instala\u00e7\u00f5es.
		N\u00b0	N\u00b0 de AEs que cumprem <i>standards</i> internacionais de qualidade	Informa o n.º de AEs que cumprem <i>standards</i> internacionais de qualidade. Dom\u00ednio de atua\u00e7\u00e3o: qualidade, cliente, ambiente, seguran\u00e7a, responsabilidade alimentar, etc. Pretende-se promover a ado\u00e7\u00e3o pelos AEs de <i>standards</i>

			Fonte: CVRA, 2016. Respostas às entrevistas.	internacionais ¹⁵⁴ relevantes no comércio, tendo em vista facilitar o acesso aos mercados internacionais.
			\sum do nº de AEs que cumprem com <i>standards</i> internacionais de qualidade	
		%	% das exportações destinadas aos mercados onde os <i>standards</i> de qualidade são uma clara mais valia (em volume e/ou em valor) Fonte: CVRA, 2016. Respostas às entrevistas.	Informa a % das exportações para destinos onde os <i>standards</i> de qualidade são uma mais valia. Pretende-se facilitar o acesso aos mercados internacionais, avaliando e identificando aqueles mercados.
			Total das exportações para mercados internacionais / Total das exportações para os mercados identificados	
20	Aumentar a inovação, a investigação e o conhecimento em vitivinicultura (A)	€	Volume do investimento público e privado em investigação e desenvolvimento na área da vitivinicultura na região Fonte: Menezes, 1995; CNI, 2006, 2013; FIEG, 2010; Caldeira, 2014; CVRA, 2016; Costa <i>et al.</i> , 2018; Respostas às entrevistas.	Informa a despesa privada e pública em I&D. Indicador que pode ser desagregado em despesa privada e despesa pública em I&D. Pode ser definido como meta uma % das vendas.
			\sum da despesa privada e pública em I&D	
		Data	Desenvolver uma Agenda Estratégica de Investigação & Desenvolvimento para o Setor (vinha, vinho e adegas) Fonte: CNI, 2006, 2013; FIEG, 2010; FINDES, 2013; ATEVA/CVR, 2020; Respostas às entrevistas.	Documento estratégico prioritário para o SVRA que deve referir os tópicos prioritários de I&D (áreas críticas para o Setor: viticultura, vinho e mercados) e que deve ser inclusivo e elaborado em articulação com os <i>players</i> do Setor.
			Data de apresentação da Agenda Estratégica de Investigação & Desenvolvimento para o SVRA	
		%	Retorno sobre Investimento Fonte: Menezes, 1995; Caldeira, 2014; Apêndice II.	Informa os AEs quanto se está a ganhar ou a perder com cada investimento. Isto é, representa a relação entre o custo / benefício. Permite otimizar investimentos.
			$ROI = Return\ over\ investment$ $ROI = ((Lucro\ obtido - Investimento) / Investimento) \times 100$	
		Nº	Nº de novas ideias / novas patentes implementadas no desenvolvimento de produtos / serviços Fonte: Caldeira, 2014; Costa <i>et al.</i> , 2018; Apêndice II; Respostas dos entrevistados.	Informa o número de novas ideias e/ou patentes de produtos / serviços na área da vitivinicultura que foram implementadas num determinado período de tempo.
			\sum do novas ideias / patentes implementadas	
		Nº	Nº de parcerias com outros AEs no desenvolvimento de novos produtos / serviços Fonte: CVRA, 2016. Apêndice II; Respostas às entrevistas.	Possibilita a criação de redes com parceiros locais tendo em vista o desenvolvimento de novos produtos / serviços em vitivinicultura.
			\sum do número de parcerias criadas entre os AEs	
		%	% do volume de vendas afeto à I&D Fonte: Caldeira, 2014; Apêndice II; Respostas dos entrevistados.	Representa a % do volume de vendas em produtos vinícolas e serviços associados que foi afeto à I&D.
			\sum do volume da despesa em I&D / \sum do volume total das vendas	
		%	% de venda de novos produtos e serviços Fonte: Caldeira, 2014; Apêndice II; Respostas dos entrevistados.	Representa a % de venda de novos produtos e serviços face ao total de vendas num determinado período de tempo.
\sum do volume de novos produtos e serviços / \sum do volume total de vendas				
Nº	Número de soluções inovadoras encontradas para novos mercados / clientes	Identifica as soluções inovadoras encontradas segmentadas por mercados / clientes.		

¹⁵⁴ - ISO 9001 relativa ao compromisso das organizações com a qualidade e a satisfação dos clientes (reforço da imagem institucional e do acompanhamento do mercado); ISO 14001 relativa ao compromisso das organizações com a gestão ambiental; BRC - *British Retail Consortium*, relativa à certificação em segurança alimentar. Associa a organização a uma marca internacionalmente reconhecida, de qualidade, segurança e responsabilidade alimentar.



			Fonte: Caldeira, 2014; Costa <i>et al.</i> , 2018; Apêndice II; Respostas dos entrevistados.	
			Σ do número de soluções inovadoras	
Tema Estratégico: Comunicação				
	Objetivo	U.M.	Indicador	Para que serve? (descrição)
21	Melhorar o processo de planeamento estratégico (objetivo global C)	Data	Desenvolver o Plano Estratégico para o SVRA para 2021-2030	Documento estratégico prioritário para o SVRA, que definirá a visão, a proposição de valor para clientes, os principais eixos estratégicos de atuação, objetivos, metas e iniciativas para o período 2021-2030. Poderá ser adotada a Metodologia BSC para a sua construção.
			Fonte: CNI, 2006, 2013; FIEG, 2010; FINDES, 2013; Respostas dos entrevistados.	
		Data de apresentação do Plano Estratégico		
Data		Formar Equipa de Projeto para desenvolver e implementar a estratégia	Equipa que deve construir e desenvolver o Plano Estratégico do SVRA. Deve ser preparado um 'projeto de mudança', desenvolvida a estratégia e definida a metodologia a adotar. Se necessário, contratualizar assessoria externa.	
	Fonte: Kaplan e Norton, 2005; Russo, 2006; Pinto, 2009.			
	Data de constituição da Equipa			
22	Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz (B)	Data	Desenvolver Plano de Implementação e Comunicação da Estratégia para o SVRA para 2021-2030	Definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos estratégicos, deve-se, de seguida, definir as metas e os planos de ação a fim de direcionar a implementação da estratégia. Já o Plano de Comunicação facilita o alinhamento estratégico de todos os AEs do Setor. Caso seja adotada a metodologia BSC para a construção do Plano Estratégico para o Setor poderá o Plano de Comunicação ser construído com o apoio da metodologia. Deve ser construído um documento para publicação. Deve ser periodicamente avaliada a sua execução.
			Fonte: FIEG, 2010; CNI, 2013; Kaplan e Norton, 2006; Russo, 2006; Costa <i>et al.</i> , 20018; Respostas dos entrevistados.	
		Data de apresentação do Plano de Implementação e Comunicação da Estratégia		
Nº		Reuniões de <i>feedback</i> operacional sobre a implementação do Plano Estratégico (da estratégia)	Permite o acompanhamento periódico da implementação da estratégia.	
		Fonte: Kaplan e Norton, 2008; Costa <i>et al.</i> , 2018.		
		Σ do nº de reuniões realizadas		
%		Implementação do Mapa Estratégico do SVRA	Indica a % de execução das ações previstas no Mapa Estratégico e/ou no Plano Estratégico para o SVRA.	
	Fonte: FINDES, 2013.			
	Duração de atividades já concluídas / Duração total das atividades do Plano			
Nº	<i>Newsletter</i> mensal do SVRA	Construção e envio periódico aos AEs de uma <i>newsletter</i> sobre o SVRA (possibilita consolidar informação para disponibilização ao SVRA, divulgar os vinhos e as sub-regiões, bem como outras iniciativas e informação de âmbito setorial).		
	Fonte: IVV, 2019; Respostas dos entrevistados.			
	Nº de <i>newsletters</i> produzidas e enviadas			
Tema Estratégico: Bases para o Desenvolvimento				
	Objetivo	U.M.	Indicador	Para que ser? (descrição)
23	Reforçar competências para executar a estratégia do Setor (A)	Data	Programa de Qualificação para a melhoria de competências dos AEs	Programa direcionado para a qualificação dos AEs com o objetivo de melhorar os níveis de educação e formação. Essencial para estimular o crescimento e a competitividade do SVRA. Pode ser construído por temas: desenvolver e reforçar competências em investigação e desenvolvimento na área produção de uva, do vinho, das adegas e do

			<p>Fonte: Garvin, 1993; Boesso, 2004; Kaplan e Norton, 2004, 2004; Jordan <i>et al.</i>, 2007; Garvin <i>et al.</i>, 2008; Caldeira, 2010; FIEG, 2010; Serrat, 2010; Silva, 2010; CNI, 2013; FINDES, 2013; Costa <i>et al.</i>, 2018; Apêndice II; Respostas dos entrevistados.</p>	<p>marketing; melhorar as técnicas de comunicação, vendas e negociação, sobretudo direcionadas para os mercados internacionais; aumentar a investigação e o conhecimento sobre os efeitos das alterações climáticas e sobre a sustentabilidade dos 'Vinhos do Alentejo' (ambiental e do negócio); processo de internacionalização dos 'Vinhos do Alentejo'; comunicação (inclui a digital); reforço do controlo da produção e certificação, etc.</p>
			Data de conclusão do Programa de Qualificação	
	Data	<p>Programa de Qualificação para a melhoria de competências da equipa de colaboradores da CVRA que vai implementar a estratégia</p> <p>Fonte: Garvin, 1993; Boesso, 2004; Kaplan e Norton, 2004, 2004; Jordan <i>et al.</i>, 2007; Garvin <i>et al.</i>, 2008; Caldeira, 2010; FIEG, 2010; Serrat, 2010; Silva, 2010; CNI, 2013; FINDES, 2013; Apêndice II; Respostas dos entrevistados.</p>	<p>Programa direcionado para a qualificação da Equipa que vai construir e implementar a estratégia do SVRA. Deve incidir, sobretudo, em três temas: a gestão da estratégia e comunicação, a internacionalização dos 'Vinhos do Alentejo', e a sustentabilidade (ambiental e do negócio).</p>	
			Data de conclusão do Programa de Qualificação	
	%	<p>% dos AEs que receberam formação</p> <p>Fonte: Russo, 2006; Caldeira, 2010; FIEG, 2010; Silva, 2010; Geada <i>et al.</i>, 2012; CNI, 2013; FINDES, 2013; Costa <i>et al.</i>, 2018; Apêndice II; Respostas dos entrevistados</p>	<p>Informa o número de AEs que receberam formação num determinado período de tempo. O objetivo é aumentar o número de formandos atingidos pela CVRA, aumentando o número de iniciativas / seminários.</p>	
			$\frac{\sum \text{AEs que receberam formação}}{\sum \text{AEs do Setor na região Alentejo}}$	
	Nº	<p>Nº de diplomados em ciências agrárias e/ou enologia</p> <p>Fonte: Garvin, 1993; Boesso, 2004; Kaplan e Norton, 2004, 2004; Jordan <i>et al.</i>, 2007; Garvin <i>et al.</i>, 2008; Caldeira, 2010; FIEG, 2010; Serrat, 2010; Silva, 2010; CNI, 2013; FINDES, 2013; Apêndice II; Respostas dos entrevistados.</p>	<p>Informa o número de estudantes que concluíram a licenciatura na área das ciências agrárias e/ou enologia num determinado período de tempo.</p>	
			Nº de licenciados na área da vitivinicultura e/ou enologia	
	€	<p>Despesas em tecnologias de informação e comunicação</p> <p>Fonte: Silva, 2010; Apêndice II; Respostas dos entrevistados.</p>	<p>Informa o valor das despesas em TIC efetuadas pelos AEs num determinado período de tempo.</p>	
			\sum das despesas em TIC	

Fonte: Elaboração própria a partir dos indicadores do Apêndice II, respostas dos *Stakeholders* entrevistados, respostas dos respondentes ao questionário, literatura institucional, Garvin, 1993; Menezes, 1995; Boesso, 2004; Kaplan e Norton, 2004, 2004, 2005; CNI, 2006, 2013; Russo, 2006; Jordan *et al.*, 2007; Garvin *et al.*, 2008; Pinto, 2009; Caldeira, 2010, 2014; FIEG, 2010; Silva, 2010; Geada *et al.*, 2012; FINDES, 2013; CVRA, 2016; Costa *et al.*, 2018; IVV, 2019; ATEVA/CVRA, 2020

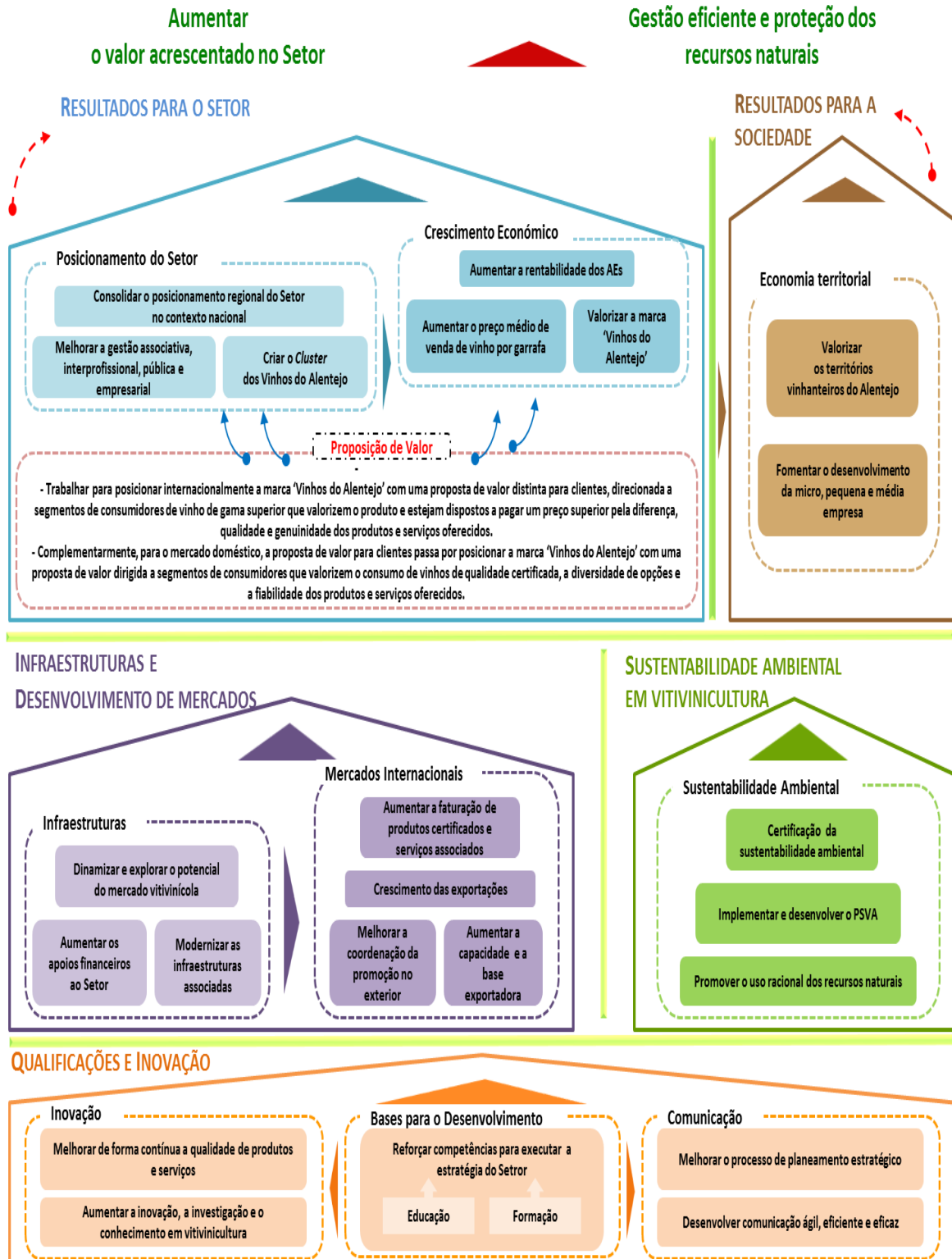
7.3 - Mapa Estratégico para 2021-2030

A Figura 7.8 esquematiza as cinco perspetivas BSC identificadas e articuladas entre si, numa lógica de criação de valor, tendo em conta a Visão de futuro assumida, a proposição de valor para clientes e os dois eixos de orientação e ação estratégica. Cada perspetiva integra os respetivos objetivos, arrumados em temas estratégicos, num todo coerente de causa e efeito, designado de Mapa Estratégico para o SVRA no período 2021-2030.

Figura 7.8 – Mapa Estratégico para o SVRA para o período 2021-2030

Visão de Futuro

Em 2030, a Região Vitivinícola do Alentejo continuará a ser líder no mercado nacional e será reconhecida internacionalmente pela produção de vinhos únicos, distintos, sustentáveis e de valor acrescentado, e os seus agentes económicos estarão maioritariamente alinhados com a estratégia definida para o Setor



Fonte: Elaboração própria.



Importa referir que os temas estratégicos considerados não corresponderão, eventualmente, à totalidade das áreas que podem contribuir para alcançar a Visão estabelecida para o SVRA, para a geração de valor acrescentado e para uma gestão eficiente que tenha a preocupação de proteger os recursos naturais da região Alentejo. Estes temas estratégicos correspondem, tão só, àquelas áreas que foram consideradas muito importantes e prioritárias pelos principais *Stakeholders* do Setor envolvidos neste estudo: 9 entrevistados (*opinion makers*) e 102 AEs que atuam no SVRA com produtos certificados pela CVRA e que responderam ao inquérito por questionário. Naturalmente, as áreas explicitadas tiveram também por referência uma revisão bibliográfica adequada e pertinente.

Por isso, convém salientar que este mapa estratégico (como todos os mapas estratégicos), não pretende ser exaustivo. Pretende-se, somente, desenhar e indicar um possível caminho para ajudar na implementação da estratégia delineada e considerada útil para os *players*, o que obviamente implica fundamentadas escolhas e opções ao longo da sua construção.

Quanto às relações de causalidade, naturalmente, também elas não são exaustivas. Preocupámo-nos em evidenciar unicamente as interações mais relevantes e pertinentes entre os temas estratégicos e as variáveis / objetivos identificados.

7.4 – Scorecard para 2021-2030

Uma vez desenhado o Mapa Estratégico para o SVRA, para o período 2021-2030, o passo seguinte consistiu na construção de um *Scorecard* de indicadores para cada objetivo estratégico definido, numa lógica em cascata. A Tabela 7.6. detalha os indicadores definidos para cada objetivo, inserindo-os nos respetivos temas estratégicos e perspetivas BSC consideradas. Sublinhe-se que os indicadores apresentados constituem-se como exemplos possíveis, mas consistentes, uma vez que foram identificados com base nas respostas dos *Stakeholders* entrevistados, nas respostas dos respondentes ao questionário e também na literatura revisitada (incluindo a institucional). Houve sempre a preocupação de escolher indicadores que se correlacionem diretamente com o respetivo objetivo.

Tabela 7.6 - Scorecard para o SVRA para o período 2021-2030

Objetivo Estratégico		Unidade de Medida	Indicador	Fórmula de Cálculo				
Resultados para a Sociedade	Economia Territorial	1	Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo	Índice	Imagem social da atividade vitivinícola e dos profissionais do SVRA (valorização da)	Resultado do inquérito		
		€	Rendimento por habitante	PIB/capita				
	2	Fomentar o desenvolvimento da micro, pequena e média	Nº	Número de postos de trabalho criados ou mantidos no Setor, equivalente a tempo completo	\sum do número de postos de trabalho			
			€	Valor total de apoios concedidos aos AEs	\sum do valor total de apoios concedidos			
Resultados para o Setor	Crescimento Económico	3	Aumentar a rentabilidade dos AEs	€	Evolução do volume de negócios das atividades relacionadas com os Vinhos do Alentejo	\sum do volume de negócios		
				€	EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)	EBITDA = EBIT - Despesas de depreciação - Despesas de amortizações		
				%	Rendibilidade operacional das vendas	EBIT / Rendimentos		
				€	Meios libertos líquidos	MLL = RL + Amortizações + Provisões		
		4	Aumentar o preço médio de venda de vinho por garrafa	€/Litro	Preço médio dos Vinhos do Alentejo vendido (no Mercado Nacional, no Mercado Comunitário e Países Terceiros), (PVP)	$\sum (Q_i P_i) / \sum Q_i$, por tipo de mercado		
				5	Valorizar a marca 'Vinhos do Alentejo'	Nº	Número de ações realizadas para promover a DOC e a IGP (por temas)	\sum do número de ações realizadas
						Nº	Número de produtores (e pessoas) envolvidos nas ações de promoção	\sum do número de produtores (e pessoas) envolvidos nas ações de promoção
						Nº	Número de pessoas alcançadas nas ações de promoção, segmentado por público alvo	\sum do número de pessoas alcançadas nas ações de promoção
						Nº	Número de ações de promoção realizadas no âmbito do Turismo com inclusão dos Vinhos do Alentejo	\sum do número de ações de promoção
						Nº	Número de parcerias de trabalho com outras instituições	\sum do número de parcerias de trabalho
	Nº	Press Coverage	\sum do número de notícias e reportagens					
	Posicionamento do Setor	6	Consolidar o posicionamento regional do Setor no mercado nacional	Nº	Número de AEs que atuam no SVRA	\sum do número de AEs que atuam no Setor na região		
				Nº	Número de empregados no SVRA	\sum do número de empregados do Setor na região		
				%	Quota de mercado nacional em volume e em valor (para vinhos certificados)	Total de vendas dos AEs no mercado nacional / Total de vendas no mercado nacional		
				Litros	Quantidade de Vinhos do Alentejo vendido no Mercado Nacional	\sum dos litros de Vinhos do Alentejo vendido para o mercado nacional		
				%	Taxa de cobertura do consumo nacional dos 'Vinhos do Alentejo' pelo consumo nacional de vinho	Consumo nacional de 'Vinho do Alentejo' / consumo nacional de vinho		
		7	Criar o Cluster dos Vinhos do Alentejo	%	% da execução (física) do projeto	Duração de tarefas já concluídas / Duração total das tarefas do projeto		
				8	Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial	%	Nível de satisfação dos clientes (os AEs)	Nº de AEs que estão muito satisfeitos / Nº total de AEs do SVRA
						€	Investimento aprovado em projeto de melhoria de gestão	\sum do valor do investimento aprovado
						Dias	Tempo médio para aprovação de projetos de investimento	\sum de dias para aprovação dos projetos / Nº de projetos aprovados
Dias						Tempo médio entre o pedido de certificação de produtos vitivinícolas efetuado pelo AE e sua aprovação	\sum (Data do pedido de certificação - Data de aprovação da certificação) / Nº de pedidos de certificação	

Tabela 7.6 - Scorecard para o SVRA para o período 2021-2030 (continuação)

Objetivo Estratégico	Unidade de Medida	Indicador	Fórmula de Cálculo		
Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados	Mercados Internacionais	9 Aumentar a faturação de produtos certificados e serviços associados	%	Taxa de crescimento das vendas	$(\text{Vendas do período } n+1 / \text{Vendas do período } n-1)$
			%	Margem bruta por litro de vinho	$MB = ((\text{Preço de venda} / \text{custo aquisição}) / \text{preço de venda}) \times 100$
		10 Crescimento das exportações	Litros	Quantidade de Vinhos do Alentejo vendido no Mercado Externo (UE e Países Terceiros)	\sum dos litros de Vinhos do Alentejo vendido para o Mercado Externo
			Nº	Diversificação de mercados exteriores	\sum do número novos mercados
			Nº	Número de novos clientes no mercado externo	\sum do número de novos clientes
		11 Aumentar a capacidade e a base exportadora	Hectares	Área de vinha cadastrada com aptidão para DOC e com aptidão para IGP	\sum da área de vinha na região Alentejo cadastrada para DOC e IGP
	Litros		Evolução da quantidade de Vinhos do Alentejo em stock	\sum do volume de Vinhos do Alentejo armazenado (em stock)	
	Litros		Evolução do volume de Vinhos do Alentejo com selo de garantia atribuído	\sum do volume de vinhos certificado	
	%		% da capacidade instalada usada	Capacidade utilizada (produção realizada) / Capacidade instalada (limite máximo de produção)	
	%		% do valor executado dos investimentos relativos a projetos tendo em vista o aumento das exportações	\sum do valor executado dos projetos de investimento / \sum do investimento de todos os projetos	
	Nº		Ações coletivas tendo em vista a exportação dos 'Vinhos do Alentejo' apresentados por Organizações do Setor	\sum do número de ações coletivas	
	Nº		Número de AEs que exportam 'Vinhos do Alentejo'	\sum dos AEs que exportam Vinhos do Alentejo	
	Nº		Número de AEs com projetos de investimento direcionados para a exportação de Vinhos do Alentejo	\sum do número de AEs com projetos de investimento direcionados para a exportação	
	Infraestruturas	12 Melhorar a coordenação da promoção no exterior	Hectares	Área total de vinha plantada, reconvertida e reestruturada na região	\sum da área de vinha plantada na região
			%	% de execução do Plano de Marketing direcionado para a exportação	Duração de atividades já concluídas / Duração total das atividades do Plano
		13 Dinamizar e explorar o potencial do mercado vitivinícola	Data	Plano de Comunicação direcionado para a exportação	Data de adjudicação da prestação de serviços a entidade externa
			Nº	Número de novos produtos/serviços disponibilizados	\sum do número de novos produtos / serviços disponibilizados no mercado
			Nº	Número de parcerias de trabalho estabelecidas e protocoladas com entidades e AEs	\sum do número de parcerias protocoladas
Nº			Número de AEs da região envolvidos diretamente nas parcerias protocoladas	\sum do número de AEs envolvidos nas parcerias	
14 Modernizar as infraestruturas associadas		€	Valor dos investimentos referentes às parcerias	\sum do valor dos investimentos	
		Nº	Número de projetos de modernização das infraestruturas (vinha, adega, enologia, enoturismo, ..., etc)	\sum do número de projetos a executar	
		€	Valor dos investimentos relativos aos projetos de modernização das infraestruturas	\sum do valor dos investimentos	
15 Aumentar os apoios financeiros ao Setor		%	% da construção do cadastro das infraestruturas do Setor	Duração das tarefas concluídas / Duração total de tarefas do projeto	
		Hectares	Área de vinha do Alentejo aprovada para apoios VITIS	\sum da área beneficiada VITIS	
		%	% entre a área de vinha aprovada para apoios VITIS para o Alentejo e a aprovada a nível nacional	Total da área de vinha aprovada na região / Total da área de vinha aprovada a nível nacional	
	€/ha	Valor do apoio médio aprovado para a área de vinha do Alentejo ao VITIS	Total dos apoios aprovados para a região / Total dos apoios aprovados a nível nacional		
€	Valor do apoio aprovado para projetos direcionados para a exportação dos Vinhos do Alentejo	\sum dos apoios aprovados para projetos de exportação			

Tabela 7.6 - Scorecard para o SVRA para o período 2021-2030 (continuação)

Objetivo Estratégico	Unidade de Medida	Indicador	Fórmula de Cálculo			
Sustentabilidade em Vitivinicultura	Sustentabilidade	16	Certificação da Sustentabilidade Ambiental	Data	Desenvolver Manual de Certificação da Sustentabilidade Ambiental para os Vinhos do Alentejo	Data de apresentação do Manual aos AEs
		17	Implementar e desenvolver o PSVA	%	% de adesão dos AEs ao PSVA	(Número de aderentes / Total de AEs que atuam no SVRA) x 100
				Nº	% de área de vinha cadastrada na CVRA que está abrangida pelo PSVA	\sum da área de vinha incluída no PSVA
				%	% do volume de produção de vinho que está no PSVA	(Volume de produção que está no PSVA / Total do volume de produção) / 100
				Nº	Número de AEs visitados pelas CVRA para apoio à realização da Autoavaliação prevista no PSVA	\sum do número de AEs visitados para apoio à autoavaliação
				Nº	Número de AEs visitados para validação da Autoavaliação prevista no PSVA	\sum do número de AEs visitados para validação da autoavaliação
				Nº	Nº de AEs participantes em sessões de trabalho sobre temáticas do PSVA	\sum do número de AEs que participam nas sessões de trabalho
				Nº	Número de aderentes aos PSVA por categoria	\sum do número de aderentes por categoria
		18	Promover o uso racional dos recursos naturais	Nº	Nº de iniciativas para promover a preservação dos recursos naturais e a biodiversidade	\sum do número de AEs que participam nas sessões de trabalho
				Kwh	Consumo de energias alternativas registado pelos AEs	\sum do consumo de energias alternativas
				%	% de reciclagem de água	\sum da água recuperada (m ³) / \sum do consumo de água (em m ³)
				Tonelada	Quantidade de resíduos valorizados	\sum da quantidade de resíduos valorizados
				€	Custos ambientais	\sum dos custos ambientais com tratamento, transporte, taxas, deposição, ... etc (energia, água, resíduos e emissões gasosas).

Tabela 7.6 - Scorecard para o SVRA para o período 2021-2030 (continuação)

Objetivo Estratégico	Unidade de Medida	Indicador	Fórmula de Cálculo		
Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura	Sustentabilidade	16 Certificação da Sustentabilidade Ambiental	Data	Desenvolver Manual de Certificação da Sustentabilidade Ambiental para os Vinhos do Alentejo	Data de apresentação do Manual aos AEs
		17 Implementar e desenvolver o PSVA	%	% de adesão dos AEs ao PSVA	(Número de aderentes / Total de AEs que atuam no SVRA) x 100
			%	% de área de vinha cadastrada na CVRA que está abrangida pelo PSVA	\sum da área de vinha incluída no PSVA
			%	% do volume de produção de vinho que está no PSVA	(Volume de produção que está no PSVA / Total do volume de produção) / 100
			Nº	Número de AEs visitados pelas CVRA para apoio à realização da Autoavaliação prevista no PSVA	\sum do número de AEs visitados para apoio à autoavaliação
			Nº	Número de AEs visitados para validação da Autoavaliação prevista no PSVA	\sum do número de AEs visitados para validação da autoavaliação
			Nº	Nº de AEs participantes em sessões de trabalho sobre temáticas do PSVA	\sum do número de AEs que participam nas sessões de trabalho
			Nº	Número de aderentes aos PSVA por categoria	\sum do número de aderentes por categoria
		18 Promover o uso racional dos recursos naturais	Nº	Nº de iniciativas para promover a preservação dos recursos naturais e a biodiversidade	\sum do número de AEs que participam nas sessões de trabalho
			Kwh	Consumo de energias alternativas registado pelos AEs	\sum do consumo de energias alternativas
			%	% de reciclagem de água	\sum da água recuperada (m3) / \sum do consumo de água (em m3)
			Tonelada	Quantidade de resíduos valorizados	\sum da quantidade de resíduos valorizados
			€	Custos ambientais	\sum dos custos ambientais com tratamento, transporte, taxas, deposição, ... etc (energia, água, resíduos e emissões gasosas).

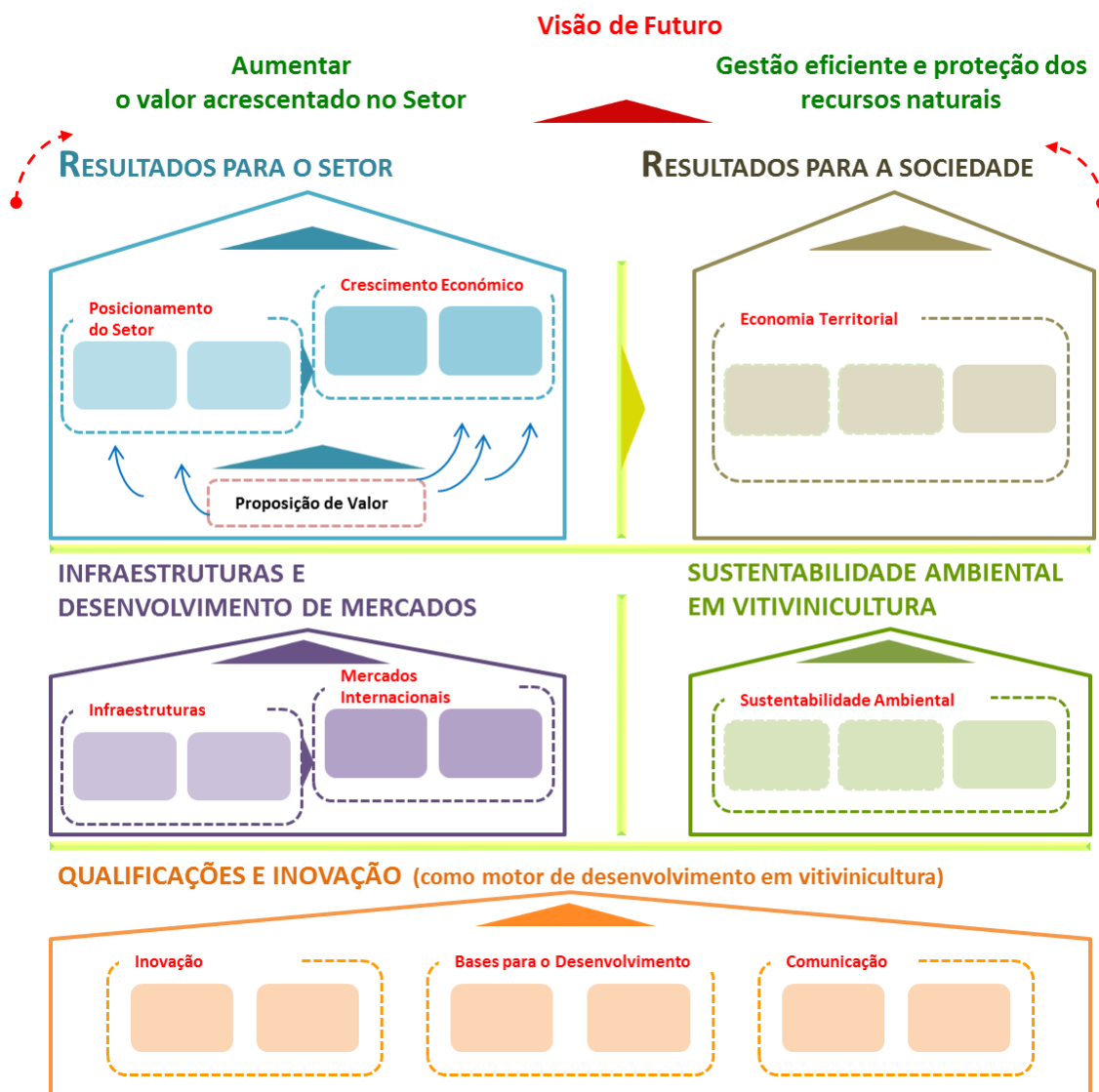
Objetivo Estratégico	Unidade de Medida	Indicador	Fórmula de Cálculo		
Qualificações e Inovação	Inovação	19 Melhorar de forma contínua a qualidade de produtos e serviços	%	% do volume de vinho certificado que é proveniente dos AEs que cumprem os requisitos de qualidade	Total de vinho certificado que cumpre os <i>standards</i> de qualidade / Total de vinho certificado na região
			Nº	Nº de AEs que cumprem <i>standards</i> internacionais de qualidade	\sum do nº de AEs que cumprem com <i>standards</i> internacionais de qualidade
			%	% das exportações destinadas aos mercados onde os <i>standards</i> de qualidade são uma clara mais valia	Total das exportações para mercados internacionais / Total das exportações para os mercados identificados
		20 Aumentar a inovação, a investigação e o conhecimento em vitivinicultura	€	Volume do investimento público e privado em investigação e desenvolvimento na área da vitivinicultura na região	\sum da despesa privada e pública em I&D
			Data	Desenvolver uma Agenda Estratégica de Investigação & Desenvolvimento para o Setor	Data de apresentação da Agenda Estratégica de Investigação & Desenvolvimento para o SVRA
			%	Retorno sobre Investimento	ROI = Return over investment = ((Lucro obtido - Investimento)/Investimento) x 100
			Nº	Nº de novas ideias / novas patentes implementadas no desenvolvimento de produtos/serviços	\sum do novas ideias / patentes implementadas
			Nº	Nº de parcerias com outros AEs no desenvolvimento de novos produtos / serviços	\sum do número de parcerias criadas entre os AEs
			%	% do volume de vendas afeto à I&D	\sum do volume da despesa em I&D / \sum do volume total das vendas
	%		% de venda de novos produtos e serviços	\sum do volume de novos produtos e serviços / \sum do volume total de vendas	
	Nº		Número de soluções inovadoras encontradas para novos mercados/clientes	\sum do número de soluções inovadoras	
	Comunicação	21 Melhorar o processo de planeamento estratégico	Data	Desenvolver o Plano Estratégico para o SVRA para 2021-2030	Data de apresentação do Plano Estratégico
			Data	Formar Equipa de Projeto para desenvolver e implementar a estratégia	Data de constituição da Equipa
		22 Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	Data	Desenvolvimento do Plano de Implementação e do Plano de Comunicação da Estratégia para o SVRA para 2021-2030	Data de apresentação do Plano de Implementação e do Plano de Comunicação da Estratégia
			Nº	Reuniões de acompanhamento sobre a implementação do Plano Estratégico	\sum do nº de reuniões realizadas
			%	Implementação do Mapa Estratégico do SVRA	Duração de atividades já concluídas / Duração total das atividades do Plano
	Bases para o Desenvolvimento	23 Reforçar competências para executar a estratégia do Setor	Nº	<i>Newsletter</i> mensal do SVRA	Nº de <i>newsletters</i>
			Data	Programa de Qualificação para a melhoria de competências dos AEs	Data de conclusão do Programa de Qualificação
			Data	Programa de Qualificação para a melhoria de competências da equipa de colaboradores da CVRA que vai implementar a estratégia	Data de conclusão do Programa de Qualificação
%			% dos AEs que receberam formação	\sum AEs que receberam formação / \sum AEs do Setor na região Alentejo	
Nº			Nº de diplomados em ciências agrárias e/ou enologia	Nº de licenciados na área da vitivinicultura e/ou enologia	
€	Despesas em tecnologias de informação e comunicação	\sum das despesas em TIC			

Fonte: Elaboração própria.

7.5 - Síntese conclusiva do capítulo 7

O Mapa Estratégico para o SVRA, para o período 2021-2030, desenhado utilizando a Metodologia BSC, pretende ser um contributo para a construção de um sistema que permita monitorizar a Estratégia definida para o Setor e assegurar a sua implementação, podendo, no limite, levar à própria redefinição da Estratégia delineada. A estrutura do instrumento construído consta da Figura seguinte.

Figura 7.9 - Estrutura do Mapa Estratégico para o SVRA para o período 2021-2030



Fonte: Elaboração própria.

Após a sua construção, identificaram-se indicadores por objetivos, numa lógica *Scorecard*. Foram identificados 23 objetivos estratégicos, agrupados em 9 temas estratégicos, organizados em 5 perspetivas.



A construção do BSC foi apoiada por uma AFCP, tendo em consideração as respostas (102) a um questionário por parte de diversos AEs que atuam no Setor, e por uma análise do conteúdo de entrevistas (9) a *opinion makers* do Setor, para além, naturalmente, de uma revisão bibliográfica pertinente sobre a temática.

Podemos afirmar que com este instrumento de gestão estratégica, os AEs que atuam no SVRA passam a ter acesso a dois níveis de informação: um primeiro nível de informação que consiste num Mapa Estratégico que explicita a estratégia definida, isto é, o Mapa Estratégico é a representação gráfica da estratégia de desenvolvimento para o SVRA, traduzida em objetivos distribuídos por perspetivas e interligados por relações de causa-efeito; e, um segundo nível de informação, constituído por um conjunto de indicadores interligados (o *Scorecard*) que dão expressão quantificada a esse Mapa Estratégico (à semelhança da proposta de Silva (2010)).

A etapa seguinte será a definição de metas e iniciativas para cada objetivo estratégico. Mas essa definição já dependerá das ambições de cada AE e dos recursos que alocar para o efeito. Essa etapa garante a liberdade de ação que cada um terá no percurso que escolher para atingir os objetivos estratégicos definidos para o Setor. Ou seja, a Estratégia Setorial definida não “amarrará” a Estratégia individual de cada AE na prossecução dos objetivos estratégicos definidos. É desta forma que se consegue o alinhamento entre a pluralidade de ação estratégica individual (liberdade estratégica de cada AE) e a unicidade necessária no rumo coletivo a seguir para o Setor (compromisso estratégico comum). Naturalmente, a Estratégia individual de cada AE extravasa o âmbito deste trabalho de investigação.



Conclusão

Conclusão

O presente Estudo ensaia uma proposta sobre a utilização da Metodologia BSC, ampliando o seu campo de aplicação a todo um setor de atividade. Não se trata de um BSC idêntico ao modelo original de Kaplan e Norton, uma vez que não se está a aplicar esta metodologia a uma empresa ou instituição específica, mas sim a todo um setor económico de grande relevância para uma região. A construção do BSC foi apoiada por uma AFCP, tendo em consideração as respostas (102) a um questionário por parte de diversos AEs que atuam no Setor, e por uma análise do conteúdo de entrevistas (9) a *opinion makers* do Setor, para além, naturalmente, de uma revisão bibliográfica pertinente sobre a temática.

O **ponto de partida** da investigação surgiu em torno de duas questões-problema: **(I)** Como conceptualizar e operacionalizar um BSC a um setor económico, para promover a comunicação e o desempenho estratégico desse Setor? **(II)** De que modo o BSC pode contribuir para a gestão estratégica e para a avaliação do desempenho global do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo (SVRA)?

A **investigação** vem demonstrar a viabilidade da utilização dos conceitos da Metodologia BSC a todo um setor económico, para promover a comunicação e o desempenho estratégico desse Setor. Demonstra também que é possível estruturar o pensamento de forma articulada, coerente e integrada para elaborar um mapa estratégico e um *scorecard* para um setor económico com recurso a esta metodologia. As principais peças estratégicas que integram o BSC de âmbito setorial foram construídas com base em informação secundária (revisão bibliográfica, incluindo a institucional) e informação primária (entrevistas e questionários). A revisão bibliográfica incidiu sobre o tema central estudado (Metodologia BSC e o Setor Vitivinícola). As entrevistas realizadas a um grupo (restrito) de *players* com características comuns antecederam a recolha de dados por questionário aos AEs que constituem o Setor. As respostas obtidas com os instrumentos de recolha de dados foram sempre direcionadas para a construção das principais peças do BSC. Adicionalmente foi efetuada uma análise ao contexto estratégico do Setor, com recurso à análise PEST, análise de *Stakeholders* e análise SWOT, para auxiliar a identificação de pistas de ação e orientação estratégica a explorar pelos *players* do SVRA. O tratamento



dos dados, a análise e discussão dos resultados obtidos com as entrevistas e os questionários, possibilitaram identificar os eixos de orientação e de ação estratégica, a proposição de valor para clientes, a visão de futuro, as perspetivas BSC e os objetivos estratégicos a considerar na construção e desenvolvimento do Mapa da Estratégia para o SVRA.

Para apoiar a identificação das perspetivas a considerar no BSC utilizou-se a AFCP, complementada com um conjunto de análises estatísticas subjacentes. A partir deste exercício, em estreita articulação com os resultados já obtidos, foi possível definir a proposta de estrutura final do modelo conceptual BSC para o SVRA para o período 2021-2030.

A Metodologia BSC assenta fortemente na definição de relevantes indicadores de desempenho para que a atividade de gestão estratégica possa passar pela definição de objetivos estratégicos e pelo seu periódico acompanhamento e monitorização. Estes indicadores possibilitam acompanhar, monitorizar e avaliar as principais áreas estratégicas, alinhar os processos de gestão e focalizar todos os *players* do Setor na implementação da estratégia. A monitorização da estratégia irá contribuir para refinar ou modificar as áreas de atuação estratégica, os indicadores de desempenho e/ou as relações de causalidade.

Em suma, o BSC de âmbito setorial para o SVRA pode ser o instrumento a utilizar para gerir, comunicar e avaliar o desempenho do Setor, pois fornece um ‘painel de comando e controlo’, o qual pode permitir despistar desvios ou situações que se considerem anómalas, identificar áreas prioritárias estratégicas a melhorar ou a necessidade de redefinir estratégias. A partir do Mapa Estratégico do Setor e do respetivo *Scorecard*, e através de um desenvolvimento em *cascading process*, o BSC também pode ser o instrumento a utilizar para definir objetivos para os AEs, assegurando-se o alinhamento estratégico do Setor.

O **objetivo principal** do Estudo foi a construção de um referencial-objeto estratégico para o SVRA para o período 2021-2030, constituído por quatro peças principais: a Proposição de Valor para Clientes, a Visão de futuro para o Setor, o Mapa da Estratégia e o *Scorecard*.



O referencial visa apresentar, de forma integrada, os principais eixos de orientação e de ação estratégica, enquadrados nas respetivas perspetivas BSC adaptadas e desagregadas por objetivos e indicadores, para constituir-se como uma efetiva referência para o debate estratégico do Setor.

É nossa convicção ter conseguido atingir este objetivo, pois o referencial desenvolvido evidencia uma Visão de futuro, uma Proposição de Valor para clientes e os principais eixos de orientação e ação estratégica, estrutura os objetivos por temas estratégicos enquadrando-os em cinco perspetivas BSC, num todo coerente de causa e efeito. Identificam-se indicadores por objetivos, numa lógica *Scorecard*, o que possibilita que haja um periódico acompanhamento das principais áreas estratégicas pelos *players* do Setor. Assim, os AEs deste Setor podem adaptar os temas estratégicos, os objetivos e indicadores constantes deste instrumento de monitorização (o *Scorecard* para o SVRA) às suas estratégias individuais. Podem (e devem) definir metas e iniciativas individuais para cada objetivo estratégico de acordo com as suas ambições e recursos que desejam alocar para o efeito. E, desta forma, o referencial constitui-se como um efetivo guião de debate estratégico para o desenvolvimento sustentável do Setor, contribuindo, também, para a construção de um sistema que permita monitorizar a Estratégia definida e assegurar a sua implementação, podendo, no limite, levar à própria redefinição da Estratégia delineada (pelas entidades de governo do SVRA). É tudo isto que consubstancia o principal valor acrescentado deste trabalho: a construção de um BSC original, que se constitui como referência para todo um Setor económico, utilizando o método científico para o efeito, com base na envolvência dos principais *Stakeholders* do próprio Setor de atividade, não coartando a decisão individual (metas e iniciativas).

Em associação com o objetivo principal da investigação e no sentido de facilitar a sua concretização, foram definidos seis **objetivos operacionais secundários (OS)**. Ainda que muito sinteticamente, convém salientar a este propósito que os **OS₁¹⁵⁵**, **OS₂¹⁵⁶** e **OS₃¹⁵⁷** foram alcançados com base numa pertinente revisão de literatura científica, incidindo sobre a aplicabilidade da Metodologia BSC (adaptada) a outras realidades, nomeadamente a PME e também para a implementação e comunicação de estratégia(s) a

¹⁵⁵ - **OS₁** - Identificar as causas da necessidade e pertinência de um BSC de âmbito setorial aplicado ao SVRA.

¹⁵⁶ - **OS₂** - Compreender e fundamentar a sua construção e utilização como instrumento de gestão e comunicação estratégica do SVRA.

¹⁵⁷ - **OS₃** - Explicitar como pode esta metodologia ser operacionalizada, pelas entidades de governo do Setor, como referencial de gestão estratégica para os AEs do Setor.



todo um Setor, no sentido de promover o desempenho e assegurar que a(s) estratégia(s) seja(m) compreendida(s) por todos os *players* do Setor.

Adicionalmente, a revisão bibliográfica estendeu-se a um conjunto de documentos e relatórios institucionais relacionados com o tema em estudo, permitindo atualizar a matriz SWOT do SVRA e, assim, atingir o OS⁴¹⁵⁸.

Por último, as entrevistas realizadas aos *opinion makers* do Setor e o conhecimento acumulado adquirido com a presente investigação, permitiram responder ao OS⁶¹⁵⁹, concluindo-se que os organismos públicos, com atribuições no âmbito do SVRA, não têm objetivos partilhados com a CVRA, não sendo possível caracterizar eventuais ligações com os instrumentos de referência estratégica e de avaliação de desempenho desses organismos, pois formalmente essas ‘ligações’ não existem.

Em termos metodológicos, a investigação é ancorada no método “*The exploratory sequential design*”, abarcando uma revisão de literatura e uma recolha de dados primários (entrevistas e questionários), envolvendo esta recolha duas abordagens sequenciais:

- Uma qualitativa, de natureza aplicada, descritiva e exploratória quanto a objetivos e procedimentos utilizados. Baseia-se no inquérito por entrevista como técnica de recolha de dados, sendo a entrevista (a 9 *Stakeholders*) individual, semiestruturada e em profundidade, com pré-teste ao guião e realizada pelo próprio investigador *in loco*;
- Uma abordagem quantitativa, de natureza aplicada, descritiva e explicativa quanto aos objetivos e aos procedimentos utilizados. Utiliza o inquérito por questionário como técnica de recolha de dados, sendo o questionário (a 102 AEs) estruturado e misto, validado por um conjunto de peritos (pré-teste) e remetido por via eletrónica. Para identificação das perspetivas consideradas no BSC utilizou-se a AFCP (aplicada à questão 14 do questionário).

Em suma, o método utilizado articula investigação *in vivo* (no terreno, com entrevistas e questionários) com investigação *in vitro* (revisão bibliográfica e dados secundários).

¹⁵⁸ - OS⁴ - Atualizar a matriz SWOT do SVRA.

¹⁵⁹ - OS⁶ - Identificar e caracterizar eventuais ligações a estabelecer com outros instrumentos de referência estratégica e de avaliação de desempenho utilizados em Organismos Públicos com atribuições no SVRA.



Os resultados decorrentes da análise qualitativa de conteúdo das entrevistas, efetuadas aos principais *Stakeholders* do SVRA (**Estudo empírico I**), revelam que todos os *players* do Setor devem nortear a sua atuação no curto e médio prazo para responder à questão de ‘como vender mais e melhor’. E para alcançar tal desiderato, quatro linhas de orientação e ação estratégica devem ser exploradas: ‘melhorar a comunicação e a qualidade’; ‘aumentar a exportação, explorando novos mercados e produtos’; ‘desenvolver a sustentabilidade ambiental em vitivinicultura’; e, ‘aumentar o valor médio dos ‘Vinhos do Alentejo’’. Estas pistas foram exploradas através do desenvolvimento de uma proposta de Mapa Estratégico para o SVRA para o período 2021-2030 e que consubstancia um dos *outputs* deste trabalho.

Os resultados obtidos com o tratamento estatístico dos dados recolhidos por meio do inquérito por questionário (**Estudo empírico II**) permitiram, por sua vez, validar os eixos de orientação e ação estratégica – ‘aumentar o valor acrescentado no Setor’ e uma ‘gestão mais eficiente e protetora dos recursos naturais’ – e também a proposição de valor para clientes. Também permitiram refinar a visão de futuro, identificar os temas estratégicos, os objetivos estratégicos e respetivos indicadores a considerar no desenvolvimento do Mapa Estratégico para o SVRA.

O resultado da solução final da fatorização, contempla uma adaptação da estrutura original de Kaplan e Norton. São identificadas 5 perspetivas BSC, designadas e agrupadas de forma diferente, sendo duas completamente novas: uma relativa a aspetos de ‘Sustentabilidade Ambiental’ (em Vitivinicultura) e outra respeitante a ‘Resultados para a Sociedade’ (cf. Figura 7.9).

A perspetiva ‘Resultados para a Sociedade’, constituída por um único tema estratégico (economia territorial), enfatiza a importância da gestão eficiente e da proteção dos recursos naturais para promover o desenvolvimento socioeconómico do SVRA (e um desenvolvimento sistémico de toda a região Alentejo), com reflexos positivos para a população.

A perspetiva ‘Resultados para o Setor’ é constituída por dois temas estratégicos – ‘posicionamento do setor’ e ‘crescimento económico’ – e está ajustada à proposição de valor para clientes, à visão de futuro e aos objetivos do SVRA, refletindo sobretudo o



desejo dos AEs que atuam no Setor em consolidar a sua liderança no segmento de vinhos certificados no mercado nacional, e de aumentarem assim a sua rentabilidade.

A perspetiva de ‘Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados’ coloca o foco na melhoria das infraestruturas do Setor e nos processos relacionados com o aumento da sua capacidade exportadora, com reflexos no aumento generalizado da faturação. Os objetivos estratégicos foram organizados em dois temas estratégicos, ‘infraestruturas’ e ‘mercados internacionais’.

A perspetiva ‘Qualificações e Inovação’, constituída por três temas estratégicos (‘inovação’, ‘bases para o desenvolvimento’ e ‘comunicação’), destaca a importância da inovação, da educação, da formação e da comunicação para o desenvolvimento sustentável do Setor. A linha condutora que orienta todo este processo continua a ser a grande questão de ‘como vender mais e melhor’ (parece que produzimos bem, mas vendemos mal), assumindo-se definitivamente que o Setor deve atuar com alguma agressividade localmente (com a finalidade de consolidar a sua liderança no mercado doméstico), mas deve ter uma estratégia visionária global para alcançar os mercados internacionais, sendo a sustentabilidade ambiental entendida como uma dimensão visionária dessa estratégia.

Finalmente, a perspetiva ‘Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura’, também resultado da solução final de fatorização, é constituída por um único tema estratégico (sustentabilidade ambiental) e resulta da necessidade de aumentar o valor acrescentado do Setor, preservando os recursos naturais para as gerações vindouras, com foco numa futura certificação da sustentabilidade ambiental em vitivinicultura.

Estes resultados corroboram, em termos práticos, a importância da sustentabilidade ambiental que tem vindo crescentemente a ser evidenciada na teoria (Atkinson & Epstein, 2000; Sousa & Rodrigues, 2002; Cebrián & Cerviño, 2005; Russo, 2006; Butler *et al.*, 2011; Pravdic, 2012; Quesado *et al.*, 2013; Rohm *et al.*, 2013; Fulop *et al.*, 2014; Vanezuela & Maturana, 2014; Hansen & Schaltegger, 2016; Monteiro & Ribeiro, 2017) e, conseqüentemente, a necessidade de inclusão da perspetiva de ‘Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura’ no BSC para o SVRA. Evidenciam, também, a importância que os AEs atribuem à valorização e ao desenvolvimento sustentado da



região Alentejo, ao dar-se relevo a uma perspetiva focada em ‘Resultados para a Sociedade’, também referenciada em termos teóricos (Atkinson & Epstein, 2000; Brignall, 2003; Butler *et al.*, 2011; Lima *et al.*, 2011; Pravdic, 2012).

No momento de finalizar este trabalho refletimos ainda sobre as suas **limitações** e sugerimos **pistas para desenvolvimentos futuros**. Assim, os resultados devem ser considerados tendo presente um conjunto de constrangimentos que foram surgindo ao longo do percurso da investigação, relacionados com o processo de pesquisa, a literatura analisada e a própria análise empírica realizada.

- Em relação à revisão de literatura e referencial teórico, embora o BSC seja um tema muito debatido na literatura internacional e nacional, existem poucas contribuições no mundo relativas à aplicabilidade da Metodologia BSC a todo um setor económico numa região; também se constata a ausência de estudos direcionados à avaliação de desempenho do Setor Vitivinícola. A ausência de estudos neste âmbito, aplicados em Portugal, a um setor de atividade ou ao próprio Setor Vitivinícola, constituiu um desafio estimulante, embora condicionante, já que a escassez de documentação específica e a sua dispersão dificultaram o aprofundamento do tema.

Todavia, este pode ser também um argumento adicional para o desenvolvimento de estudos futuros, passíveis de informar e promover uma prática de avaliação do desempenho no Setor Vitivinícola em Portugal.

- Assume-se a limitação do questionário refletir a opinião de apenas um representante por unidade económica inquirida, o que pode ter limitado a diversidade de informação passível de ser recolhida. Desenvolvimentos futuros da investigação deverão ponderar alargar o perfil dos respondentes ao inquérito por questionário, possibilitando, ou impondo, que o mesmo seja respondido por dois ou mais representantes da unidade económica inquirida, alargando a amostra, tornando-a mais heterogénea.
- O facto do Estudo empírico realizado se limitar só a uma região portuguesa (a região vitivinícola do Alentejo) impede a sua generalização a todo o território português. Como sugestão para futuras investigações, sinaliza-se a possibilidade de adaptação deste Estudo a outras regiões vitivinícolas em Portugal e/ou a outras regiões vitivinícolas de outros países (ou ainda em outros setores de atividade,



como por exemplo o setor oleícola), com o objetivo de analisar a hipótese de generalização dos resultados obtidos.

- Uma outra sugestão que poderia constituir um objeto de investigação futura, passaria por estudar a aplicabilidade do referencial proposto a um conjunto de AEs selecionados e representativos da população-alvo em estudo, com o objetivo de aferir como e se o mesmo contribuiu para diminuir o *deficit* em matéria de estratégia empresarial nestas unidades económicas (insuficiência de pensamento, de visão e/ou de planeamento estratégico).

Finalmente, referindo-nos aos **principais contributos** do trabalho que agora se conclui:

- Contempla uma importante contribuição para a prática e para a sociedade, na medida em que proporciona um instrumento de gestão estratégica para o SVRA, para exploração por parte dos *players* do Setor, consubstanciando também neste sentido uma pertinente carga inovadora. Diferencia-se da abordagem tradicional, pois não se aplicaram os conceitos do BSC a uma entidade organizacional específica, no sentido estrito do termo, mas sim a um setor económico de grande relevância a nível regional e nacional, constituindo um salto conceptual e empírico inovador na construção deste instrumento. Esta conceção não pressupõe necessariamente o alinhamento de estratégias empresariais, mas antes constitui-se como um referencial-objetivo de sucesso que os AEs do Setor devem ter em conta para tomar as suas decisões estratégicas diferenciadas (não necessariamente alinhadas) para conseguirem bons desempenhos.
- Com a possível implementação desta proposta de BSC acreditamos ser possível atenuar o problema do '*gap*' decorrente da inexistência de um referencial-objeto de gestão estratégica para o SVRA que apoie a criação de um consenso estratégico e que ligue a gestão estratégica às operações. A sua implementação também pode auxiliar os AEs deste Setor a gerir estrategicamente o seu desempenho (Kaplan & Norton, 2008), contribuindo para diminuir os índices de fracasso na execução das estratégias que ascendem a 70 a 90% dos casos (Kiechel, 1982; Charan & Colvin, 1999; Kaplan & Norton, 2008).
- A utilização de métodos mistos de investigação, conciliando análise qualitativa (entrevistas) com análise quantitativa (questionário), confere-lhe alguma originalidade, tendo permitido ao estudo obter diferentes, mas complementares,



perspetivas sobre os fenómenos em análise, dando maior robustez aos resultados da investigação.

- Para identificação das perspetivas a considerar no BSC utilizou-se a AFCP, num procedimento também inovador neste domínio, complementada com um conjunto de análises estatísticas subjacentes.

Com este modelo BSC, a concretização da estratégia traçada para o SVRA pode ser comunicada e avaliada através dos indicadores propostos (88 indicadores), distribuídos por 23 objetivos estratégicos, agrupados por 9 temas estratégicos e 5 perspetivas. O diagnóstico está feito e a estratégia está definida. Desenvolveu-se com a presente investigação uma proposta pertinente de BSC para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo, para o período 2021-2030. Estamos convictos do seu potencial e da sua possibilidade de concretização no terreno.



Referências bibliográficas



Referências bibliográficas

- Aaker, D.** (1992). *Strategic Market Management* (3rd Edition). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Abdalkrim, G.** (2014). Using the Balanced Scorecard in private sector organizations: study of private telecommunication companies in Sudan. *International Business Research*, 7 (9), p.157-164.
- Adega Cooperativa de Vidigueira, Cuba e Alvito, CRL - ACVCA** (2018). *Relatório e Contas 2017*. Adega Cooperativa de Vidigueira, Cuba e Alvito.
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, EPE - AICEP** (2012). *Portugal – Ficha País – abril 2012*. Agência para o Investimento e Comercio Externo de Portugal.
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, EPE - AICEP** (2016). *Portugal: Comércio internacional de vinho. Balanças comerciais, crescimentos e quotas no comércio internacional*. Agência para o Investimento e Comercio Externo de Portugal.
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, EPE - AICEP** (2017). Internacionalizar. Como?. Acedido em 02-01-2017, em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MenuInternacionalizar.aspx>
- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, EPE - AICEP** (2017). *Portugal – Ficha País – outubro 2017*. Agência para o Investimento e Comercio Externo de Portugal.
- Alach, Z.** (2017). The use of performance measurement in universities. *International Journal of Public Sector Management*, 30 (2), p.102-117.
- Alami, S.; Desjeux, D. & Garabuau-Moussaoui, I.** (2010). *Os Métodos Qualitativos*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Alberto, D. & Ferreira, J.** (2007). A competitividade do Cluster do Vinho em Portugal. In 5.º *Congresso da Associação Portuguesa de Economia Agrária*, Vila Real, Portugal, outubro.
- Alfa Laval** (2016). Respeitando a tradição – adicionando tecnologia Principais componentes e soluções de processamento para a indústria do vinho. Acedido a 30 de dezembro de 2016, em <http://local.alfalaval.com/ptbr/principaisindustrias/bebidas/vinhos/Documents/Principais%20Componentes%20e%20Solu%C3%A7%C3%B5es%20de%20Processamento%20para%20a%20Ind%C3%BAstria%20do%20Vinho.pdf>.
- Álvarez, J.** (1999). La Contabilidad de Dirección Estratégica y el Euro. *Tecnica Contable*, janeiro, 51 (601), p.1-10.
- Amat, O. & Amat, N.** (2019). Evolution of financial information and management control over the last 150 years. The case of Bodegas Torres. *Universitat Pompeu Fabra*, Department of Economics and Business, Barcelona, Economics Working Paper Series, Working Paper n. 1633, p. 1-14.
- Amorim, D.** (2011). Balanced Scorecard no Brasil: estudo empírico nas “150 melhores empresas para você trabalhar”. Dissertação de Mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Annand, M.; Sahay, B. & Saha, S.** (2005). Balanced Scorecard in Indian Companies. *Vikalpa*, 30 (2), p.11-25.
- Andersen, H.; Cobbold, I. & Lawrie, G.** (2001). Balanced Scorecard implementation in SME's: reflection on literature and practice. In 4.º *SME – SME International Conference*, Allborg University, Denmark, p.14-16.
- Andrade, A.; Moraes, Y. & Mangini, E.** (2020). Balanced Scorecard applied to the city public administration: a study in the city hall of Ibiúna, São Paulo. *Revista Gestão e Análise*, 9 (1), p.123-135.
- Angyris, C.** (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, maio-junho, 69 (3), p.99-109.
- Angyris, C. & Chõn, D.** (1996). *Organizational Learning II: Teory. Method and Practice*. Reading Mass: Addison-Wesley.
- Annapurna, V. & Manchala, G.** (2017). Balanced Scorecard evaluation of the performance of Indian Public Sector Banks. *Indian Journal of Finance*, 11 (9), p.7-21.



- Ansoff, I.** (1965). *Estratégia Empresarial*. S. Paulo: McGraw-Hill.
- Arantes, A.** (2017). A melhoria na tomada de decisão conduz ao melhor desempenho dos serviços públicos. *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, ano XVIII, 206, maio, p.59-62.
- Arbeláez, J.; Rincón, A & Santander, N.** (2004). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociais. *Revista Universidad EAFIT*, 40 (138), p.22-34.
- Arsénio, M. & Machado, M.** (2013). Contabilidade de Gestão em Portugal: Estudo empírico nas empresas cotadas na bolsa portuguesa. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, XI (22), p.1-20.
- Assembleia da República - AR** (2005). Constituição da Assembleia da República (7ª Edição). Lisboa: Assembleia da República.
- Associação Empresarial de Portugal – AEP** (2011). Manual de Boas Práticas: Indústria da Alimentação e das Bebidas. Associação Empresarial de Portugal, Leça da Palmeira.
- Associação Técnica dos Vitivinicultores do Alentejo / Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – ATEVA/CVRA** (2020). *Agenda Investigação & Desenvolvimento Vinha e Vinho – Região Alentejo*.
- Association of Universities and Colleges of Canada – AUCC** (1995). A primer on performance indicators. *Research File*, 1 (2). Association of Universities and Colleges of Canada.
- Atkinson, A. & Epstein, M.** (2000). Measure for Measure: realizing the power of the balanced scorecard. *CMA Management*, 74 (7), setembro, p.22-28.
- Atkinson, A.; Kaplan, R.; Matsumura, E. & Young, S.** (2007). *Management Accounting* (5ª Edição). New Jersey: Pearson International Edition.
- Augusto Mateus & Associados, Sociedade de Consultores - AMA** (2004). Plano Regional de Inovação do Alentejo. Relatório Final. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo.
- Azeitão, J. & Roberto, J.** (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, 120, março, p.57-68.
- Azevedo, E.** (2014). *O Balanced Scorecard e a Administração Local: Aplicação à Divisão Financeira do Município de Vila Franca de Xira*. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Santarém, Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, Portugal.
- Ballvé, A.** (2002). *Cuadro de Mando: Organizando información para crear valor*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Banco de Portugal - BdP** (2016). Análise setorial das sociedades não financeiras em Portugal 2011-2016. *Estudos da Central de Balanços*, 26. Lisboa: Banco de Portugal.
- Banco de Portugal – BdP** (2016). *Boletim Económico*. Lisboa: Banco de Portugal.
- Banco de Portugal - BdP** (2017). Análise das empresas da indústria das bebidas. *Estudos da Central de Balanços*, 27. Lisboa: Banco de Portugal.
- Banco Espírito Santo – BES** (2013). Setor Primário Português. Breve caracterização. Lisboa: Banco Espírito Santo research.
- Barbieri, N.** (2008). A Contabilidade como elemento fundamental da Gestão. In *XVII Seminário Internacional do CILEA: PME cada vez mais importantes no contexto da globalização*. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 105, p.18.
- Barbosa, J.** (2015). Viticultura Portuguesa Encara Futuro com Otimismo. *Revista Técnico-Científica Agrícola*, 11. Acedido em 04-11-2019 em <http://www.agrotec.pt/noticias/viticultura-portuguesa-encara-futuro-com-otimismo/>
- Bardin, L.** (2011). *Análise de Conteúdo* (6ª Edição). Lisboa: Edições 70.
- Barney, J.** (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), p.99-120.
- Barney, J.** (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, Addison-Wesley Pub. Co.
- Barney, J.** (2001). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), p.99-120.
- Barney, J.** (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27 (1), p.643-650.
- Barney, J. & Hesterly, W.** (2006). *Strategic management and competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall.



- Barney, J. & Hesterly, W.** (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6ª Edição). Global Edições.
- Barros, J.** (2018). *Proposta de um Balanced Scorecard para uma empresa da indústria farmacêutica*. Dissertação de Mestrado na Área de Especialização em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais, Universidade de Lisboa, Lisbon School of Economics & Management, Lisboa, Portugal.
- Barroso, J.** (2015). *Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.
- Barrows Jr., E. & McDonald, M.** (2010). Linking Marketing Plans to the Balanced Scorecard. *Harvard Business Publishing and Palladium Group, Inc.*, 12 (1), janeiro-fevereiro.
- Basuony, M.** (2014). The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research*, 3 (2), p.14-22.
- Bazílio, F.** (2007). *Estudo de Avaliação Económica Intercalar da Execução da Medida Agro-Ambiental Protecção Integrada Aplicada ao Sector Vitivinícola na Região do Alentejo*. Dissertação de Mestrado em Economia na Área de Especialização de Economia Regional, Universidade de Évora, Portugal.
- Bazílio, F.** (2013). *Território e Políticas Públicas. Estudo de Avaliação Económica da Execução da Medida Agro-Ambiental Protecção Integrada Aplicada ao Sector Vitivinícola na Região do Alentejo*. Tese de Doutoramento em Economia, Universidade de Évora, Portugal.
- Bazílio, F. & Neto, P.** (2009). Território e Políticas Públicas. Estudo de Avaliação Económica da Execução da Medida Agro-Ambiental Protecção Integrada Aplicada ao Sector Vitivinícola na Região do Alentejo, em Portugal. *Planejamento e Políticas Públicas*, 33, p.9-44.
- Bergeron, H.** (2000). Les indicateurs de performance en context PME, quel modèle appliquer? In *XI Congrès de L' Association Française de Comptabilité, Université D' Angers, France*, p.18-20. Acedido em dezembro 2015, em <http://www.afcca.com/congres2000/angers/fichiers/BEGERO.pdf>.
- Bernardi, T.; Silva, I. & Batocchio, A.** (2012). Balanced Scorecard implementation method for small and medium enterprise (SME): a study case. *Revista de Ciência & Tecnologia*, 17 (33), p.87-102.
- Bessire, D. & Baker, R.** (2005). The French Tableau de Bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16 (6), p.645-664.
- Bieker, T.** (2003). Sustainability management with the balanced scorecard. In *5th Internacional summer academy on technology studies*. Deutschlandsberg, Austria. Acedido em 09-03-2020, em <https://pdfs.semanticscholar.org/14e4/29573f02177da59e7150bf72a663ea2a2781.pdf>.
- Bilkhu-Thompson, M.** (2003). *An Evaluation of a Service Line's Balanced Scorecard Process*. Master of Science Dissertation, Division of Research and Advanced Studies of the University of Cincinnati, School of Planning of the College of Design, Architecture, Art and Planning, Estados Unidos.
- Binda, N.** (2011). Calidad en la gestión: Administración por procesos, costeio por actividades y el cuadro de mando integral. *Ciencias Económicas*, 29 (2), p.429-447.
- Blonski, F.; Prates, R. & Costa, M.** (2017). Managerial control under the perspective of new management: The adoption of Balanced Scorecard by the Federal Revenue Service of Brazil. *Administração Pública e Gestão Social*, 9 (1), p.15-30.
- Bobé, B.; Mihret, D. & Obo, D.** (2017). Public sector reforms and Balanced Scorecard adoption: a Ethiopian case study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30 (6), p.1230-1256.
- Boesso, G.** (2004). Stakeholder reporting and voluntary performance indicators in Italian and U.S. listed companies. In *Accounting and Business Conference*, The Centre for International Accounting, Education and Research, Niagara University, p.1 – 33.
- Borges, S.** (2015). *Novos modelos de gestão hoteleira no contexto da sociedade em rede*. Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa, Portugal.
- Borges, V.; Gomes, P. & Fernandes, M.** (2015). O *Balanced Scorecard* no setor público: perspetiva do consultor de gestão. In *Congresso dos TOC 20 anos*, 17 e 18 de dezembro, Lisboa, Portugal.



- Botelho, L.** (2019). *O maior desafio dos produtores de vinho é aumentar a capacidade negocial*. Acedido em 4-09-2019 em, <https://www.publico.pt/2019/06/01/economia/noticia/maior-desafio-produtores-vinho-aumentar-capacidade-negocial-1875059>.
- Bourguignon, A.; Malleret, V. & Norreklit, H.** (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15 (2), p.107-134.
- Bourne, M.** (2002). The Emperor's new Scorecard. *Financial World*, 7 (12), august, p.48-50.
- Braam, G. & Nijssen, E.** (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: A note of Dutch experience. *Long Range Planning*, 37 (4), p.335-349.
- Braam, G. & Nijssen, E.** (2011). Exploring antecedents of experimentation and implementation of the balanced scorecard. *Journal of Management and Organization*, 17 (6), p.714-728.
- Brezuleanu S.; Brezuleanu C. & Ungureanu G.** (2011). Analysis of performance in business of companies in wine making domain by Balanced Scorecard model. *Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine*, 54 (2), p.133-138.
- Brignall, S.** (2003). The unbalanced scorecard: a social and environmental critique. Acedido em 22-12-2015, em <https://diblokdcma.files.wordpress.com/2009/08/unbalanced-scorecard.pdf>.
- Brizolla, M.; Kaveski, I.; Fasolin, L. & Lavarda, C.** (2014). Proposta de uma Estrutura de *Balanced Scorecard* para uma Cooperativa Agropecuária do Noroeste do Rio Grande do Sul. In *VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Goiânia, 24 a 26 de março.
- Bryman, A.** (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research*, 6 (1), p.97-113.
- Bryson, J.** (2004). What to do when stakeholders matter. *Public Management Review*, 6 (1), p.21-53.
- Bugalho, A.** (2004). *O Balanced Scorecard nas empresas de construção civil e obras públicas com actividades no estrangeiro*. Dissertação de Mestrado em Gestão, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Burnard, P.** (1991). A method of analyzing interview transcripts in qualitative research. *Nurse Education Today*, 11 (6), p.461-466.
- Burnard, P.** (1996). Teaching the analysis of textual data: an experiential approach. *Nurse Education*, 16 (4), p.278-281.
- Burns, N. & Grove, S.** (2005). *The Practice of Nursing Research: Conduct, Critique & Utilization*. St Louis: Elsevier Saunders.
- Butler, A.; Letza, S. & Neale, B.** (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30 (2), p.242-253.
- Butler, J.; Henderson, S. & Raiborn, C.** (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating green measures in business reporting. *Management Accounting Quarterly*, 12 (2), p.1-10.
- Caldeira, J.** (2010). *Implementação do Balanced Scorecard no Estado: Gerir a performance estratégica para a criação de valor público*. Lisboa: Edições Almedina.
- Caldeira, J.** (2010). *Dashboards - Comunicar eficazmente a informação de gestão*. Coimbra: Edições Almedina.
- Caldeira, J.** (2014). *100 Indicadores de Gestão*. Coimbra: Conjuntura Atual.
- Carapeto, C. & Fonseca, F.** (2014). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carreira, R.** (2009). Factores críticos de sucesso no mercado do vinho em Portugal e a sustentabilidade do Setor Vitivinícola. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial, Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico, Lisboa, Portugal.
- Carmo, H. & Ferreira, M.** (1998). *Metodologia da Investigação*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmona, S. & Gronlund, A.** (2003). Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), p.1475-1496.
- Carreira, F. & Diz, M.** (2013). Análise longitudinal das empresas vitivinícolas portuguesas: Perspetiva económica e financeira. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 12 (5), p.22-36.



- Carvalho, C.** (2011). *Simbiose entre DEA e BSC na melhoria do desempenho dos bancos: o Caso dos Gabinetes de Empresas do Banco Alfa*. Tese de Doutoramento em Gestão Empresarial Aplicada, ISCTE – Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Carvalho, C.** (2013). Gestão Estratégica: Intuitiva ou científica?. *Inforbanca*, Ano XXV, 98, p.24-25.
- Carvalho, C. & Azevedo, G.** (2001). Balanced Scorecard: Sistema de Informação vs Sistema de Gestão. *Revista Estudos do I.S.C.A.A.*, II Série 6/7, p.56-78.
- Carvalho, J.; Araújo, G.; Gomes, M. & Zúniga, V.** (2007). Utilização da análise fatorial na identificação das dimensões relacionadas ao desempenho das atividades académicas do curso de Ciências Contábeis de uma IES pública no Estado da Paraíba. In *XIV Congresso Brasileiro de Custos - João Pessoa - PB*, 5 a 7 de dezembro de 2007, Brasil.
- Casero, D.; Monroy, C. & Evangelista, C.** (2010). El Cuadro de Mando Integral: La respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas. *Latin American and Caribbean Journal of Engineering Education*, 4 (1), p.17-22.
- Castilho, M.** (2009). *Avaliação da Performance Organizacional e Gestão Estratégica no Sector Público: Contributos para a construção de um Balanced Scorecard na Universidade de Évora*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Évora, Portugal.
- Cavaco, A.** (2007). *Exequibilidade da utilização do Balanced Scorecard num Hospital do Sector Público Administrativo*. Dissertação de Mestrado, Secção Autónoma de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Cavanagh, S.** (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher* 4 (3), p.5-16.
- Cebrián, M. & Cerviño, E.** (2005). El balanced scorecard o Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando Tradicional: principales diferencias. *Técnica Contable*, 673, marzo, p.13-17.
- Centro de Formação Profissional da Cortiça – CINCORK** (2007). Manual de marketing do Vinho e da Cortiça. Centro de Formação Profissional da Cortiça, Santa Maria de Lamas.
- Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal - CITEVE** (2012). *Guia de apoio à implementação do BSC no Setor Têxtil e do Vestuário*. CITEVE.
- Chan, Y.** (2004). Performance measurement and adoption of the balanced scorecards: a survey of municipal governments in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management*, 17 (3), p.201-222.
- Chapleo, C. & Simms, C.** (2010). Stakeholders analysis in higher education: a case study of the University of Portsmouth. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 14 (1), p.12-20.
- Charan, R. & Colvin, G.** (1999). Why CEO's Fail. *Fortune Magazine*, 139, 21 de junho, p.69-78.
- Chartered Institute of Management Accountants – CIMA** (2009). Research report: Management accounting tools for today and tomorrow: London: Chartered Institute of Management Accountants.
- Cheffi, W.; Rao, A. & Beldi, A.** (2010). Designing a performance measurement system: Accountants and Managers Diverge. *Management Accounting Quarterly*, 11 (3), p.1-20.
- Chenhall, R. & Smith, K.** (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: An Australian Perspective. *Management Accounting Research*, 9 (1), p.1-20.
- Chow, C.; Haddad, K. & Williamson, J.** (1997). Applying the Balanced Scorecard to Small Companies (financial e nonfinancial performance measures). *Management Accounting*, 79 (2), agosto, p.21-27.
- Christopher, M.** (2002). *Logistics and supply chain management* (3ª reimpressão). São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Cimino, J.** (2004). *Implantação do Balanced Scorecard (BSC) em pequenas empresas: um estudo de caso em uma empresa de serviços em Juíz de Fora*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Clarke, P.** (2000). Keeping Score. *Accountacy Ireland*, 32 (3), junho, p.16-17.



- Clementino, V.** (2014). *Estratégia empresarial e dinâmicas de inovação: Referências para uma gestão estratégica de sucesso no setor vitivinícola brasileiro*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Portugal.
- Cohen, S.; Thiraios, D. & Kandilorou, M.** (2008). Performance parameters interrelations from a Balanced Scorecard perspective: an analysis of Greek companies. *Managerial Auditing Journal*, 23 (5), p.485-503.
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo – CCDRA** (2004). *Plano Regional de Inovação do Alentejo - Relatório Final da Fase 2*. Ministério das Cidades, Administração Local, Habitação e Desenvolvimento Regional, Lisboa.
- Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes, Instituto do Vinho do Porto, Associação para a Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica & Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa - CVRVV, IVP, AESBUC & ESB/UCP** (2003). *Estudo do consumidor português de vinhos*. Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes, Instituto do Vinho do Porto, Associação para a Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica & Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa, Porto.
- Comissão Europeia - CE** (2006). *Wine - Economy of the Sector*. Working Paper. Comissão Europeia.
- Comissão Europeia - CE** (2015). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia.
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA** (2014). *Estratégia para a região dos Vinhos do Alentejo 2014-2020*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA** (2016). *Autorizações para novas plantações de vinha. Análise ao desempenho dos vinhos do Alentejo*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA** (2016). *Vinhos do Alentejo – Facts & Figures*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA** (2016). *Plano de Accção para a Implementação da Estratégia para a Região dos Vinhos do Alentejo 2014-2020*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA** (2018). *Manual de Certificação (Versão 9)*. Acedido em 3-10-2018, em https://siva.vinhosdoalentejo.pt/site_media/documentos/man_cert.pdf
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA** (2019). *Vinhos do Alentejo – Facts & Figures*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana, fevereiro.
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA** (2019). *Relatório anual 2018. Gestão e Contas*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana, março.
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA** (2019). *Mail de 28 de agosto de 2019*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA** (2019). *Processo de certificação*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana. Acedido em 26-08-2019, em <https://www.vinhosdoalentejo.pt/pt/a-cvra/processo-de-certificacao/>
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA** (2020). *Relatório anual 2019. Gestão e Contas*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana e Rota dos Vinhos do Alentejo - CVRA/RVA** (2013). *Descubra os Vinhos do Alentejo - Únicos Por Natureza*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana e Rota dos Vinhos do Alentejo, Évora.
- Confederação Nacional da Indústria - CNI** (2006). *Crescimento: A visão da indústria. Resumo Executivo*. Confederação Nacional da Indústria, Brasília, Brasil.
- Confederação Nacional da Indústria - CNI** (2013). *Mapa Estratégico da Indústria, 2013-2022*. Confederação Nacional da Indústria, Brasília, Brasil.
- Conselho Económico e Social - CES** (1997). *Globalização*. Documentos de suporte ao parecer 'Globalização – implicações para o desenvolvimento sustentável'. Lisboa: Conselho Económico e Social.



- Cooper, D.; Ezzamel, M. & Qu, S.** (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the Balanced Scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34 (2), p.991-1025.
- Corchado, N.** (2010). *Organização e implementação de um Balanced Scorecard num Serviço Periférico da Administração Directa do Estado: Condicionantes e potencialidades para uma gestão mais eficiente*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Évora, Portugal.
- Correia, A.** (2015). *A Vitivinicultura na região do Alentejo: A passagem de um setor tradicional para um setor inovador. O caso da sub-região vitivinícola de Reguengos de Monsaráz*. Dissertação de Mestrado em Gestão do Território, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Portugal.
- Corso, J.; Petraski, S.; Wesley, S. & Taffarel, M.** (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies*, 10 (Special), p.49-57.
- Costa, A.** (2009). *Aplicação da metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público Não Lucrativo: O Estudo do Caso do Instituto Politécnico de Portalegre*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Costa, N.; Manaiá, A. & Gameiro, R.** (2018). *Do orçamento ao Balanced Scorecard. A evolução para o crescimento dos resultados*. Coimbra: Edições Almedina.
- Craivão, M.** (2016), A importância e as novas tendências da oferta do enoturismo. In *10º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, de 4 a 6 de maio de 2016. Livro de Atas - Volume II, p.167-173.
- Creswell, J.** (1999). *Mixed-method research: Introduction and application*. Handbook of educational policy, p. 455-472. San Diego, California: Academic Press.
- Creswell, J.** (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto* (2ª Edição). Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J.** (2012). *Qualitative Inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. & Clark, V.** (2011). *Designing and conducting Mixed Methods Research* (2nd Edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Creswell, J.; Clark, V.; Gutmann, M. & Hanson, W.** (2003). *Advanced mixed methods research designs. Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Cunha, L.** (2007). *Modelos Rascho e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Cruz, C.** (2005). *Concentrar uma organização no que é essencial*. Porto: Vida Económica.
- Curado, C. & Manica, J.** (2010). Management control systems in Madeira Island largest firms: Evidence on the Balanced Scorecard usage. *Journal of Business Economics and Management*, 11 (4), p.652-670.
- Dalfovo, O.** (2004). Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. *Revista de Negócios*, 9 (4), p.249-252.
- Dávila, A.** (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista De Antiguos Alunos*, Universidade de Navarra, 75, setembro, p.34-42.
- DeBusk, G.; Brown, R. & Killough, L.** (2003). Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard. *The British Accounting Review*, 35 (3), p.215-231.
- Delgado, H.** (2014). *Estratégia de internacionalização e competitividade do Vinho Alvarinho*. Dissertação de Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Portugal.
- Dellagnelo, E. & Silva, R.** (2005). Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. *Pesquisa qualitativa em Administração: teoria e prática*, p.97-118. São Paulo: Editora FGV.
- Demediuk, P.** (2004). The applicability of the Balanced Scorecard in small wineries. In *9th Asia-Pacific Decision Sciences Institute Conference*.
- Denscombe, M.** (1998). *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. Philadelphia: Open University Press.



- Denton, G. & White, B.** (2000). Implementing a Balanced-Scorecard: Approach to Managing Hotel Operations. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), p.94-107.
- Denzin, N. & Lincoln, Y.** (2000). *Handbook of qualitative research* (2nd Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denzin, N. & Lincoln, Y.** (2006). *O planeamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens* (2ª Edição). Porto Alegre: Bookman.
- Dey, I.** (1993). *Qualitative data analysis. A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Diel, J. & Bampi, A.** (2016). Benchmarking and combined Balanced Scorecard: Tools for decision making in public management. *Espacios*, 37 (6), p.1-15.
- Diniz, F. & Pires, A.** (2015). Gestão estratégica e controle de gestão no caminho-de-ferro regional: Proposta de Balanced Scorecard para a linha do TUA. *Latin American Journal of Business Management*, 6 (2), p.3-25.
- Donnelly, G.** (2000). *Administração, Princípios de Gestão Empresarial* (10.ª Edição). Portugal: McGraw Hill.
- Douro Alliance - Eixo Urbano do Douro** (2015). *Vitivinicultura e Enoturismo no Eixo Urbano do Douro - Oportunidades emergentes*. Douro: Douro Alliance - Eixo Urbano do Douro.
- Downe-Wamboldt, B.** (1992). Content analysis: method, applications and issues. *Health Care for Women International* 13 (3), p.313-321.
- Dreveton, B.** (2013). The advantages of the Balanced Scorecard in the public sector: beyond performance measurement. *Public Money & Management*, 33 (2), p.131-136.
- Drew, E.** (1993). Scaling the Productivity of Investment. *Chief Executive*, julho-agosto.
- Drucker, P.** (1995). The information executives truly need. *Harvard Business Review*, 73, p.54-62.
- Elo S. & Kyngäs H.** (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62 (1), p.107-115.
- Epstein, M. & Manzoni, J.** (1997). The balanced Scorecard and Tableaux de Bord: A global perspective on translating strategy into action. *Management Accounting*, agosto, p.28-36.
- Epstein, M. & Manzoni, J.** (1998). Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecard. *European Management Journal*, 16 (2), p.190-203.
- Espanhol, M.** (2008). *O Balanced Scorecard na gestão estratégica de uma Empresa*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade de Évora, Portugal.
- European Commission - EC** (2014). Study on the Competitiveness of European wines. Written by COGEA - S.R.L. Comissão Europeia. Acedido em dezembro 2018, em https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2014/eu-ines/execsum_en.pdf.
- Falcão, F.** (2015). Um país de vinhos únicos. *Portugalglobal*, abril, p.13.
- Farreca, E.** (2005). *Balanced Scorecard: Estudo de caso na Martifer*. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Farreca, E.** (2006). *Estratégia: da formulação à ação aplicando o Balanced Scorecard*. Mangualde: Edições Pedagogo.
- Fávero, L., Belfiore, P., Silva, F. & Chan, B.** (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Campus.
- Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo – FINDES** (2013). *Mapa Estratégico da Indústria Capixaba 2013-2022. Agenda para o Desenvolvimento da Indústria Capixaba*. Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo, Instituto de Desenvolvimento Educacional e Industrial do Espírito Santo, Capixaba, Brasil.
- Federação das Indústrias do Estado Geral de Goiás - FIEG** (2010). *Mapa Estratégico da Indústria Goiana - Goiás 2020 - Indústria Rumo ao Futuro*. Federação das Indústrias do Estado Geral de Goiás, G, Goiânia, Brasil.
- Fernão-Pires, M.** (2017). Modernização do tecido empresarial português. In *6.ª Conferência da Central de Balanços do Banco de Portugal*, Fundação Eugénio de Almeida, Évora, 29 de março.



- Ferreira, A.** (2009). *A análise da relação entre o Balanced Scorecard e a estratégia: Estudo de caso*. Tese de Doutoramento, ISCTE – Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Ferreira, A.** (2010). A eficácia do Balanced Scorecard sobre os processos de gestão da estratégia: Estudo empírico numa empresa industrial portuguesa. Artigo de conferência. *AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Innovación y Responsabilidad: desafios y soluciones*, Coimbra.
- Ferreira, A.A.** (2011). *Gestão Estratégica e Gestão do Conhecimento na Transferência do Conhecimento, nas Instituições de Ensino Superior Público Militar*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Ferreira, A.** (2016). *Estudo do perfil do consumidor de vinho português: segmentação em função de autoconhecimento do produto*. Dissertação de Mestrado, Mestrado em Viticultura e Enologia, Universidade do Porto, Portugal.
- Ferreira, H.; Valentim, M.; Gaspar, L.; Óscar, G. & Barroso, J.** (2016). A sustentabilidade na produção de vinhos do Alentejo, contributo da Adega de Borba. In *10º Simpósio de Vitivinicultura do Alentejo*, de 4 a 6 de maio de 2016. Livro de Atas - Volume II, p.99-104.
- Ferreira, M.** (2010). *Princípios estruturantes de um Balanced Scorecard Estratégico para Sistemas Integrados de Saúde*. Dissertação de Mestrado, Mestrado em Finanças e Contabilidade, Universidade do Porto, Portugal.
- Ferreira, M. & Campos, P.** (2013). *Dossiês Didáticos. XI - O inquérito estatístico: Uma introdução à elaboração de questionários, amostragem e apresentação de resultados*. Projeto ALEA – Ação Local Estatística Aplicada, Instituto Nacional de Estatística.
- Ferreira, O.** (2008). *Aplicação de Paradigmas de Gestão Privada na Gestão Pública: O Balanced Scorecard numa Autarquia Local*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Portugal.
- Field, A.; Miles, J. & Field, Z.** (2012). *Discovering statistics using R*. London: Stage Publications.
- Fielden, T.** (2000). Aiming Resources at Success. *InfoWorld*, 22 (25), p.49-52.
- Fijalkowska, J. & Oliveira, C.** (2018). Balanced Scorecard in Universities. *Journal of Intercultural Management*, 10 (4), p.57-83.
- Fleisher, C. & Bensoussan, B.** (2007). *Business and Competitive Analysis*. USA: Pearson Education Limited.
- Flick, U.** (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª Edição). São Paulo: Artmed.
- Freeman, R.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman.
- Freire, A.** (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa/São Paulo: Verbo.
- Freitas, H.; Cunha, M. & Moscarola, J.** (1997). Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. *Revista Administração da USP*, (32 (3), p.97-109.
- Fulop, G; Hernadi, B.; Jalali, M.; Kavaliauskiene, I. & Ferreira, F.** (2014). Developing of sustainability Balanced Scorecard for Chemical Industry: preliminary evidence from a case analysis. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 25 (3), p.341-349.
- Funck, E. & Larsson, R.** (2014). The rise and fall of the Balanced Scorecard in Municipalities and County Councils in Sweden. Working Paper 2014:1. Växjö, Sweden: Centre for Management Accounting Research (CMAR).
- Gabinete de Planeamento e Políticas do Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas - GPP** (2007). *Vitivinicultura: Diagnóstico Sectorial*. Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, Gabinete de Planeamento e Políticas, Lisboa.
- Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral do Ministério da Agricultura e do Mar - GPP** (2012). Agricultura, Silvicultura e Pesca. Indicadores 2012. *O Programa de Desenvolvimento Rural do Continente 2014-2020. Diagnóstico*. Ministério da Agricultura e do Mar, Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral, Lisboa.
- Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral do Ministério da Agricultura e do Mar - GPP** (2013). *Estratégia de Adaptação da Agricultura e das Florestas às Alterações Climáticas*. Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território, Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral, Lisboa.



- Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral do Ministério da Agricultura e do Mar - GPP** (2013). *O Programa de Desenvolvimento Rural do Continente 2014-2020. Diagnóstico*. Ministério da Agricultura e do Mar, Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral, Lisboa.
- Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral do Ministério da Agricultura e do Mar - GPP** (2014). *Programa de Desenvolvimento Rural do Continente para 2014-2020*. Ministério da Agricultura e do Mar, Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral, Lisboa.
- Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral – GPP** (2016). *Agricultura, Sivilicultura e Pesca - Indicadores 2016*. Ministério da Agricultura e do Mar, Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral, Lisboa.
- Galego, C. & Gomes, A.** (2005). Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. *Revista Lusófona de Educação*, 5, p.173-184.
- Galindo, A.** (2005). Balanced Scorecard como instrumento de alinhamento e controle estratégico da gestão. In *Anais II - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGeT-ADEB*.
- Garvin, D.** (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), janeiro-fevereiro, p.78-91.
- Garvin, D.; Edmondson, A. & Gino, F.** (2008). Is yours a learning organization. *Harvard Business Review*, 86 (3), março, p.109-116.
- Gayon, P.** (1991). *Le vin*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Geda, F.; Cruz, L. & Silva, T.** (2012). *Value Balanced Scorecard: Ferramenta para atingir a excelência*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Gering, M. & Rosmarin, K.** (2000). Central Beating. *Management Accounting*, junho, p.32-33.
- Gettler, L.** (2003). *Giants Tipped to Dominate Industry*. *Internacional Journal of Development Research & Quantitative Techniques*, 1 (1). Acedido em 31-12-2016, em <http://www.theage.com.au/articles/2003/05/22/1053585644354.html>.
- Getz, D.** (2000). *Explore wine tourism: management, development, destination*. Nova Iorque: Cognizant.
- Geuser, F.; Mooraj, S. & Oyon, D.** (2009). Does the Balanced add value?: Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18 (1), p.93-122.
- Giannopoulos, G; Holt, A.; Khansalar, E. & Cleanthous, S.** (2013). The use of Balanced Scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, 8 (14), p.1-22.
- Gil, A.** (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (5ª Edição). Brasil: Editora Atlas.
- Gil, A.** (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª Edição). Brasil: Editora Atlas.
- Gomes, A.** (2006). *O papel do Balanced Scorecard na Avaliação do Desempenho do Sistema Policial Português*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Gomes, J.** (2019). *O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Industrial, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Gomes, P.; Carvalho, J.; Ribeiro, N. & Nogueira, S.** (2007). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team.
- Gomes, P.; Mendes, S. & Carvalho, J.** (2010). The Balanced Scorecard as a performance measurement instrument in law enforcement: Case studies. *ISCTE-IUL Business School*, p.91-114.
- Gonçalves, I; Carlos, C. & Amador, R.** (2019). O Futuro das vinhas portuguesas face às alterações climáticas. *Revista da Rede Rural Nacional*, p.14-15.
- Governo Constitucional** (2019). *Programa do XXII Governo Constitucional 2019 -2013. Governo de Portugal*. Acedido em 15 de fevereiro de 2020, em <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=54f1146c-05ee-4f3a-be5c-b10f524d8cec>.
- Grave, L & Pereira, M.** (2016). (In)Eficiência do processo de planeamento territorial: a revisão dos Planos Diretores Municipais da Área Metropolitana de Lisboa. *GOT – Revista de Geografia e Ordenamento do Território*, 10, p.133-157.



- Gumbus, A.; Belhouse, D. & Lyons, B.** (2003). A Three Year Journey to Organizational and Financial Health using the Balanced Scorecard: A Case Study at a Yale New Haven Health System Hospital. *Journal of Business and Economic Studies*, 9 (2), p.54-64.
- Gunther, H.** (2003). Como Elaborar um Questionário. *Planeamento de Pesquisa nas Ciências Sociais*. Laboratório de Psicologia Ambiental, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil, 1, p.1-15.
- Guzmán, C.** (2003). Modelos de indicadores para la gestión pública: el cuadro de mando integral. *Auditoria Pública*, 30, p.14-23.
- Hafner, K.** (1998). Partnership for performance: The Balanced Scorecard put to the test at the University of California. *University of California Office of The president*. Acedido em 16-11-2015, em <http://rec.hku.hk/steve/Msc/reco%206027/handouts/10-98-bal-scor-chapter2.pdf>.
- Hague, P. & Jackson, P.** (1996). *Como fazer Estudos de Mercado*. Lisboa: Edições Cetop.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. & Balck, W.** (1998). Análise multivariada de dados (5ª Edição). São Paulo: Bookman Editora.
- Hamid, E.** (2012). Application of Balanced Scorecard, in performance measurement of nacional oil-rich south company. *Advances in Asian Social Science*, 3 (2), p.672-676.
- Harrison, J. & John, C.** (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10 (2), p.46-60.
- Hasan, R. & Chyi, T.** (2017). Pratical application of Balanced Scorecard - A literature review. *Journal of Strategy & Performance Management*, 5 (3), p.87-103.
- Hansen, E. & Schaltegger, S.** (2016). The sustainability Balanced Scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133 (2), january, p.193-221.
- Harden, J. & Upton, D.** (2016). An introduction to the use of the Balanced Scorecard for performance evaluation by financial professionals. *Journal of Financial Service Professionals*, 70 (2), p.81-88.
- Hernandez, C; Cruz, C. & Falcão, S.** (2000). Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 1 (12), 2.º trimestre.
- Hitt, M.; Ireland, D. & Hoskisson, R.** (2001). *Strategic Management, Competitiveness and Globalization* (4th Edition). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Ho, S. & Chan, Y.** (2002). Performance measurement and the implementation of Balanced Scorecard in Municipal Governments. *Journal of Government Financial Management*, 51 (4), p.8-19.
- Hogg, T.** (2015). Como definir áreas estratégicas. In *Simpósio Técnico / Workshop: Sustainable Viticulture*, Academia das Ciências.
- Holmes, J.; Piñeres, S. & Kiel, D.** (2006). Reforming Government Agencies Internationally: Is there a role for the Balanced Scorecard? *International Journal of Public Administration*, 29 (12), p.1125-1145.
- Hoque, Z.** (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46 (1), p.33-59.
- Hoque, Z. & James, W.** (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12 (1), p.1-17.
- Horváth & Partners Management Consultants** (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral: Manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Hristov, I.; Chirico, A. & Appolloni, A.** (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11, 2119, p. 1-19.
- Hussain, M.; Cholette, S. & Castaldi, R.** (2007). An analysis of globalization forces in the wine industry: Implications and recommendations for wineries. *Journal of Global Marketing*, 21 (1), p.33-50.
- Hyndman, N. & Lapsley, I.** (2016). New Public Management: The story continues. *Financial Accountability & Management*, 32 (4), p.385-408.
- Informa DBK – Observatório Sectorial – DBK** (2019). Sectores – Portugal Basic – Vinho (6ª Edição). *Informa DBK*, janeiro.



- Inhan, L; Ferreira, J. Marques, C. & Rebelo, J.** (2012). An innovation paradox in wine cluster: The case of Douro Region (Portugal). *RAE*, 53 (3), p.256-271.
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2006). *Estatísticas das Empresas 2004*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2011), *Recenseamento Agrícola 2009: Análise dos principais resultados*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2012), *Censos 2011: Resultados definitivos Alentejo*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2013), *Inquérito à Estrutura das Explorações Agrícolas 2012*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2013), *Estatísticas Agrícolas*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2014), *Inquérito à Estrutura das Explorações Agrícolas 2013*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2016). *Estatísticas Agrícolas 2015*. Instituto Nacional de Estatística. Acedido em 01-11-2016, em <http://www.ine.pt>. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística, IP** (2016). Consumo humano de vinho per capita (l/hab.) 2014/2015. Anual. *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido em agosto de 2016, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000178&contexto=bd&selTab=tab2.
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2016). Anuário Estatístico da Região Alentejo 2015. *Estatísticas Agrícolas*. *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido em 28-12-2016, em <https://www.ine.pt>. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2017), *Inquérito à Estrutura das Explorações Agrícolas 2016*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2017). Anuário Estatístico da Região Alentejo 2016. *Estatísticas Agrícolas*. *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido em 20-09-2019, em <https://www.ine.pt>. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2018). Anuário Estatístico da Região Alentejo 2017. *Estatísticas Agrícolas*. *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido em 20-09-2019, em <https://www.ine.pt>. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2018). *Empresas em Portugal 2016: Estatística das Empresas 2016*. *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido em 23-08-2019, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358546042&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt
- Instituto Nacional de Estatística, IP - INE** (2019). *Empresas em Portugal 2017: Estatística das Empresas 2017*. *Instituto Nacional de Estatística*. Acedido em 06-09-2019, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=358546042&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt
- Instituto da Vinha e do Vinho, IP – IVV** (2015). *Informação de Mercado*. Lisboa: Instituto da Vinha e do Vinho, Edição n.º 1/2015, maio.
- Instituto da Vinha e do Vinho, IP – IVV** (2015). *Vinhos e Aguardentes de Portugal - Anuário 2014*. Lisboa: Instituto da Vinha e do Vinho, julho.
- Instituto da Vinha e do Vinho, IP – IVV** (2016). *Vinhos e Aguardentes de Portugal - Anuário 2015*. Lisboa: Instituto da Vinha e do Vinho.
- Instituto da Vinha e do Vinho, IP – IVV** (2016). *Comunicado. Produção de Vinho aumenta 13%*. Lisboa, Instituto da Vinha e do Vinho.
- Instituto da Vinha e do Vinho, IP – IVV** (2016). *Comunicado. Produção de Vinho: quebra poderá atingir 20%*. Lisboa, Instituto da Vinha e do Vinho.
- Instituto da Vinha e do Vinho, IP – IVV** (2016). Programa de Apoio ao Setor Vitivinícola em Portugal – Campanhas vitivinícolas 2013/2014 a 2017/2018. *Instituto da Vinha e do Vinho*. Acedido em 30-05-2017, em [http://www.ivv.gov.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=5884&fileName=IVV_PT_National_Programme_Rev_2dez.pdf](http://www.ivv.gov.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=5884&fileName=IVV_PT_National_Programme_Rev_2dez.pdf). Lisboa, Instituto da Vinha e do Vinho.



- Instituto da Vinha e do Vinho, IP – IVV** (2017). *Vinhos e Aguardentes de Portugal - Anuário 2016*. Lisboa: Instituto da Vinha e do Vinho.
- Instituto da Vinha e do Vinho, IP – IVV** (2018). *Vinhos e Aguardentes de Portugal - Anuário 2017*. Lisboa: Instituto da Vinha e do Vinho.
- Instituto da Vinha e do Vinho, IP – IVV** (2018). Nota Informativa n.º 3/2018. Previsão de Colheita – Campanha 2018/2019. Lisboa: Instituto da Vinha e do Vinho, 30-07-2018.
- Instituto da Vinha e do Vinho, IP – IVV** (2019). Informação de Mercado n.º 2/2019 de 05-12-2019. Produção de vinho aumenta 7% face a 2018/2019. Lisboa: Instituto da Vinha e do Vinho.
- Instituto da Vinha e do Vinho, IP – IVV** (2019). Estatística – Área de vinha / Exportação / Importação / Consumo. *Instituto da Vinha e do Vinho*. Acedido em 17-09-2019, em <https://www.ivv.gov.pt/np4/37/>. Lisboa, Instituto da Vinha e do Vinho.
- Instituto da Vinha e do Vinho, IP – IVV** (2019). Plano de Atividades do IVV 2019. Lisboa: Instituto da Vinha e do Vinho.
- Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto - IVDP** (2017). *Rumo estratégico para o Setor dos Vinhos do Porto e do Douro - Relatório Final - Estudos Base*. Porto: Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto.
- Io, R.** (2010). Gestão Estratégica de Programas: Construção de um modelo baseado na integração do Balanced Scorecard ao processo de planeamento e orçamento público. In *III Congresso Consad de Gestão Pública, Painel 10/040, Gestão estratégica de custos no setor público*, p.1-43.
- Irwin, D.** (2002). Strategy mapping in the public sector. *Long Range Planning*, 35, p.637-647.
- Islam, M. & Kellermanns, F.** (2006). Firm and individual: Level determinants of Balanced Scorecard usage. *Canadian Accounting Perspectives*, 5 (2), p.181-207.
- Ittner, C. & Larcker, D.** (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, p.205-238.
- Ittner, C.; Larcker, D. & Meyer, M.** (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from balanced scorecard. *The Accounting Review, Pittsburgh*, 78 (3), p.725-758.
- Janota, R.** (2008). *The Balanced Scorecard in a Pharmaceutical Company*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Johnsen, A.** (2001). Balanced Scorecard: theoretical perspectives and public management implications. *Managerial Auditing Journal*, 16 (6), p.319-330.
- Johnson, G; Scholes, K. & Whittington, R.** (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Inglaterra: Pearson Education - FT Prentice Hall.
- Johnson, R. & Onwuegbuzie, A.** (2004). Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33 (7), p.14-26.
- Johnson, R., Onwuegbuzie, A. & Turner, L.** (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*. 1 (2), p.112-133.
- Jones, G.** (2012). Sustainable vineyard developments worldwide. *Boletim da OIV*, p.91-973.
- Jordan, H; Neves, J. & Rodrigues, J.** (2007). *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (7.ª Edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Jordão, R. & Casas Novas, J.** (2013). A study on the use of the Balanced Scorecard for strategy implementation, in a Large Brazilian Mixed Economy Company. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8 (3), p.98-107.
- Juhmani, O.** (2007). Usage, motives and usefulness of the Balanced Scorecard: Evidence from Bahrain. *International Journal of Business Research*, VII (5), p.106-117.
- Kallás, D. & Sauaia** (2004). Implementation and impacts of the Balanced Scorecard: a experiment with business games. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 31, p.242-248.
- Kanji, G. & Moura, P.** (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management & Business Excellence*, 13 (1), p.13-27.
- Kaplan, R.** (1999). The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations: Balanced Scorecard – Insight. *Experience & Ideias for Strategy-Focused Organizations*. Harvard Business School Publishing, p.1-5.



- Kaplan, R.** (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Non-profit Management and Leadership*, 11 (3), p.353-370.
- Kaplan, R.** (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*. Working Papers 10-074, p.1-36.
- Kaplan, R.** (2012). The Balanced Scorecard: comments on Balanced Scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8 (4), p.539-545.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), p.71-79.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71 (5), p.134-147.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74 (1), p.75-85.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39 (1), fall, p.53-79.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (1996). Knowing the Score. *Financial Executive*, november-december, p.30-33.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (1996). Strategic Learning & the Balanced Scorecard. *Strategic & Leadership*, 24 (5), setembro-outubro, p.18-24.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (6ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (1997). Why does business need a Balanced Scorecard? *Journal of Cost Management*, 11 (3), p.5-10.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78 (5), setembro-outubro, p.167-176.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2000). *Organização Orientada para a Estratégia: Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios* (13.ª Reimpressão). Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Kaplan, R. & D. Norton** (2000). Double-Loop Management: Making strategy a continuous process. Harvard Business School Publishing, 2 (4), july-august, p.1-4.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2001). Commentary - Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15 (1), p.87-104.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2001). Commentary - Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15 (2), p.147-160.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mundo Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, Espanha: Gestión 2000, SA.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2001). The Strategy-Focused Organization. *Strategy & Leadership*, 29 (3), maio-junho, p.41-42.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2002). *Cuadro de Mando integral: The Balanced Scorecard* (2.ª Edição). Barcelona, Espanha: Ediciones Gestión 2000, SA.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2004). *Na prática* (11.ª Edição, 18.ª Tiragem). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82 (2), p.52-63.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2004). *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2004). Strategy Maps. *Strategic Finance*, 85 (9), march, p.27-35.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32 (5), october-november, p.10-17.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 83 (10), october, p.72-80.



- Kaplan, R. & Norton, D.** (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84 (3), march, p.100-109.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86 (1), january, p.63-77.
- Kaplan, R. & Norton, D.** (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kaplan, R.; Norton, D. & Rugelsjoen, B.** (2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard, *Harvard Business Review*, 88 (1/2), january-february, p.114-120.
- Karsten, R.** (2014). O alinhamento do *Balanced Scorecard* com o orçamento. Acedido em 25-08-2015, http://www.beringer.com.br/m16_biblioteca_art_05.htm.
- Kennerley, M. & Neely, A.** (2002). *Performance measurement frameworks: A review*. *Business Performance Measurement: Theory and Practice* (Capítulo 9, p. 145-155). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kershaw, R. & Kershaw, S.** (2001). Developing a Balanced Scorecard to implement strategy at St. Elsewhere Hospital. *Management Accounting Quarterly*, 2 (2), p.28-35.
- Kiechel, W.** (1982). Corporate Strategists under fire. *Fortune Magazine*, 106 (13), december, p.34-39.
- Kim, W. & Mauborgue, R.** (2005). *A estratégia do Oceano Azul*. Actual Editora.
- Kor, Y. & Mahoney, J.** (2004). Contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41 (1), p.183-191.
- Kotler, P.** (1999). *Marketing para o Século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados* (3ª Edição). São Paulo: Editora Futura.
- Kotter, J.** (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.** (2007). Leading Change. Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85 (1), p.96-103.
- Krippendorff, K.** (1980). *Content Analysis: An introduction to its Methodology*. Newbury: Sage Publications.
- Kyngäs H. & Vanhanen, L.** (1999). Content analysis (Finnish). *Hoitotiede* 11, p.3-12.
- Lage, M.** (2011). Utilização do *software* NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. *Edições Educação Temática Digital*, Campinas, 12, p.198-226.
- Lauri, S. & Kyngäs, H.** (2005). *Developing Nursing Theories* (Finnish: Hoitotieteen Teorian Kehittaminen). Vantaa: Werner Soderstrom, Dark Oy.
- Lawton, R.** (2002). Balance your Balanced Scorecard. *Quality Progress*, march, p.66-71.
- Learned, E.; Christensen, C.; Andrews, K. & Guth, W.** (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Richard D. Irwin.
- Lebas, M.** (1993). Evolution d'un système d'information de gestion: un exemple. *Revue Française de Comptabilité*, 242, p.56-60.
- Lee, C.; Folami, L. & Chung, Y.** (2014). An evaluation of the impact of strategic linkage on BSC usage and performance. *Global Review of Accounting and Finance*, 5 (2), p.36-55.
- Lessard-Hébert, M.; Goyette, G. & Boutin, G.** (1990). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Instituto Piaget.
- Leitão, J.** (2015). A cultura da vinha em Portugal e as consequências da adesão à União Europeia. Caso de Estudo: A Região Demarcada do Douro. Dissertação de Mestrado em Gestão do Território, Área de Especialização em Ambiente e Recursos Naturais, Universidade Nova, Lisboa, Portugal.
- Lima, C.; Soares, T. & Lima, M.** (2011). Balanced Scorecard em instituições de ensino superior: Uma análise das perspetivas. *Revista Eletrónica de Estratégia e Negócios*, 4 (1), p.183-205.
- Lima, M.** (1981). *O Inquérito Sociológico – Problemas de Metodologia* (2.ª Edição). Editorial Presença.
- Lima, J.** (2018). Abordagem estratégica de adaptação da agricultura às alterações climáticas – visão para um programa de investigação. *Cultivar - Cadernos de Análise e Prospetiva*, 12, junho, p.77-84.



- Lopes, A.; Kniess, C. & Ramos, H.** (2015). Fatores que influenciam a adoção do Balanced Scorecard (BSC) em uma cooperativa agroindustrial: Um estudo com base na teoria de difusão e inovação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14 (3), p.132-145.
- López, J. & Ibarra, F.** (1997). Previsiones Estratégicas en la Empresa. *Partida Doble*, 71, p.19-28.
- Lueg, R.** (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations: A literature review. *Management Revue*, 26 (4), p.306-327.
- Machado, M.** (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, 15 (46), janeiro/março, p.129-148.
- Madsen, D.** (2015). The Balanced Scorecard in the context of SMEs: A literature review. *Review of Business Research*, 15 (3), p.75-86.
- Madsen, D.; Azizi, B.; Rushiti, A. & Stenheim, T.** (2019). The diffusion and implementation of the Balanced Scorecard in the Norwegian Municipality Sector: a descriptive analysis. *Social Sciences*, 8 (152), p.1-31.
- Madsen, D. & Stenheim, T.** (2015). The Balanced Scorecard: A review of five research areas. *American Journal of Management*, 15 (2), p.24-41.
- Madsen, D. & Slåtten, K.** (2016). Balanced Scorecard I Danmark: Framvekst og utvikling. *Økonomistyring & Informatik*, 32, p.147-173.
- Maduro, A.; Guerreiro, A. & Oliveira, A.** (2014). O Museu do Vinho de Alcobça e o turismo industrial: potenciador referencial e territorial. In *3ª Edición Crossroads of Europe – 5º Congresso Europeo de Turismo Industrial 'Identity, Industry, and Culture'*, 7-18-19-20 junio 2014 Ferrol – A Coruña.
- Malagueño, R.; Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J.** (2018). Balanced Scorecard in SME's: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), p.221-244.
- Malina, M.** (2001). *Management control and the Balanced Scorecard: An empirical test of causal relations*. Tese de Doutoramento em Contabilidade, University of Colorado at Boulder, Estados Unidos. Acedido em novembro de 2015, em <http://www.lib.umi.com/dissertations>.
- Malina, M. & Selto, F.** (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13 (1), p.47-90.
- Malmi, T.** (2001). Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, 12 (2), p.207-220.
- Manica, J.** (2009). *Estudo descritivo dos indicadores de avaliação de desempenho estratégico em empresas sediadas na Região Autónoma da Madeira*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Marques, C.** (2013). Internationalization strategy for agrofood systems of olive oil and wine of the Alentejo. *Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, PACMAN Project*.
- Marques, C.** (2017). O contributo do setor do vinho e do enoturismo para a modernização do tecido empresarial português. In *6.ª Conferência da Central de Balanços do Banco de Portugal*, Fundação Eugénio de Almeida, Évora, 29 de março.
- Marcos, J.; Naia, P. & Madaíl, R.** (2001). A gestão estratégica e a contabilidade. *Revista da CTOC*, 17, p.40-47.
- Marr, B.** (2004). Measuring intangible assets - the state of the art. *Measuring Business Excellence*, ABI/INFORM Global, 8 (1), p.3-5.
- Marr, B. & Adams, C.** (2004). The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. *Measuring Business Excellence*, 8 (3), p.18-27.
- Martinsons, M.; R. Davison, R. & Tse, D.** (1999). The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems. *Decision Support Systems*, 25 (1), p.71-88.
- Mateus, F.** (2016). É importante que se trabalhe no sentido de aumentar o preço médio por garrafa. *ENOVITIS - Revista Técnica de Viticultura e Enologia*, 44, abr/maio/jun. Entrevista ao Presidente da Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.
- Mateus, F.** (2017). Modernização do tecido empresarial português: Painel sobre o setor do vinho e o enoturismo. In *6.ª Conferência da Central de Balanços do Banco de Portugal*, Fundação Eugénio de Almeida, Évora, 29 de março.



- Mateus, F.** (2019). Alentejo ‘rejuvenesceu’ e ‘profissionalizou’ sector dos vinhos e quer ser reconhecido no mundo. *Jornal Regional Diário do Sul*, de 19-11-2019, p.2. Entrevista ao Presidente da Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.
- McDonald, B.** (2012). A Review of the Use of the Balanced Scorecard in Healthcare. *BMcD Consulting*. Acedido em 12-02-2015, em <http://www.bmcdconsulting.com>.
- McKinnon, J.** (1988). Reliability and validity in field research: Some strategies and tactics. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 1 (1), p.34-54.
- Medeiros, C.** (1987). *Geografia de Portugal, ambiente natural e ocupação humana, uma introdução*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Mendelow, A.** (1991). Stakeholder Mapping: The Power Interest Matrix. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. MA, Cambridge.
- Melo, R.** (2010). Gestão Estratégica de Programas: Construção de um modelo baseado na integração do Balanced Scorecard ao processo de planeamento e orçamento público. In *III Congresso Consad de Gestão Pública, Painel 10/040, Gestão estratégica de custos no setor público*, p.1-43.
- Melo, S. & Ribeiro, J.** (2008). The two-way relationship between the Balanced Scorecard and Management Control Systems in organizations - Lessons from a Case Study. *Revista Contabilidade e Gestão*, 6, p.9-31.
- Mendes, P.** (2012). *Modelo de integração de instrumentos de gestão aplicado aos resíduos sólidos urbanos em serviços municipais*. Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Faro, Portugal.
- Mendes, P.; Santos, A.; Perna, F. & Teixeira, M.** (2012). The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: a case study in waste sector. *Journal of Cleaner Production*, 24, p.20-29.
- Mendonza, K.** (2014). Characteristic elements of management control models: an application to state social enterprises E.S. e and analysis for the Hospital Universitario Del Caribe HUC. *Revista Ciencia Y Salud*, 6 (2), p. 124-140.
- Menezes, H.** (1995). *Princípios de Gestão Financeira* (5ª Edição). Lisboa: Editorial Presença.
- Menghini, S.** (2015). The new market challenges and the strategies of the wine companies. *Wine Economics Policy*, 4 (2), p.75-77.
- Miguel, C.** (2009). Vantagens competitivas do séc. XXI: Balanced Scorecard para que te quero. Acedido em 15-12-2015, em <http://www.ccilb.net/img/pdf/vantagens%20competitivas.pdf>.
- Minayo, M. & Sanches, O.** (1993). Qualitativo-Quantitativo. Oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, 9 (3), p.239-262.
- Ministério da Agricultura – MA** (2019). Metas para uma agricultura e um território rural sustentáveis. Nota à Comunicação Social. Assessoria de Imprensa.
- Mintzberg, H.** (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H.** (2009). *Managing*. Ft-Prentice-Hall.
- Miranda, L.; Meira, J.; Wanderley, C. & Silva, A.** (2003). Indicadores de desempenho empresarial divulgados por empresas norte-americanas. *Contabilidade Vista & Revista*, 14 (2), p.85-103.
- Monitor Group** (2003). *Incentivar a Competitividade no Sector do Vinho Português: Uma Avaliação da Competitividade Actual do Cluster*. Lisboa: ViniPortugal.
- Monitor Group** (2003). *Linhas de Rumo (Campanha 1). Activar a Estratégia do Cluster do Vinho*. Lisboa: ViniPortugal.
- Monteiro, J.** (2015). A afirmação de um país com grandes vinhos. *Portugalglobal*, abril, p.14-15.
- Monteiro, J.** (2016). Entrevista ao Presidente da ViniPortugal à Wine – A Essência do Vinho. *Wine – A Essência do Vinho*. Acedido em 1 de agosto de 2017, em <http://www.essenciadovinho.com/pt/revista-wine/read/1748-entrevista-do-presidente-da-viniportugal-a-wine>.
- Monteiro, J.** (2017). A marca Vinhos de Portugal e a sua projecção para o caso da gastronomia portuguesa. *Cultivar – Cadernos de Análise e Prospetiva*, 9, setembro, p.31-36.
- Monteiro, J.** (2018). 20 anos a promover os vinhos portugueses no exterior. *Portugalglobal*, maio, p.32-35.



- Monteiro, J.** (2019). Devemos ultrapassar os 800 milhões de euros em exportações. *Frutas, Legumes e Flores*, novembro, p.68-71.
- Monteiro, S. & Ribeiro, V.** (2017). The Balanced Scorecard as a tool for environmental management: approaching the business context to the public sector. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 28 (3), p.332-349.
- Morgado, M.** (2008). *A avaliação do Desempenho Estratégico: aplicação ao caso da Universidade de Aveiro*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro, Portugal.
- Morse, J.** (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40 (2), p.120-123.
- Morse, J.** (2003). Procedures and Practice of Mixed Method Design: Maintaining Control, Rigor, and Complexity. *The Sage Handbook of Mixed Methods Research in Social & Behavioral Research*. Londres: Sage, p.189-208.
- Morse, J. & Field, P.** (1995). *Qualitative research methods for health professionals*. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Moura, C.** (2020). *Práticas sustentáveis no Setor Vitivinícola do Alentejo*. Dissertação de Mestrado em Políticas Públicas e Projetos, Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais, Portugal.
- Mozzato, A. & Grzybovski, D.** (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (4), p.731-747.
- Muchiri, P.; Pintelon, L., Martin, H. & Meyer, A.** (2010). Empirical analysis of maintenance performance measurement in Belgian industries. *International Journal of Production Research*, 48 (20), p.5905-5924.
- Múniz, L. & Monfort, E.** (2005). *Aplicación Práctica Del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Nanita, M.** (2018). *Wines of Portugal – impacto da marca nas empresas produtoras de vinho: um estudo na região Alentejo*. Dissertação de Mestrado, Mestrado em Gestão, Universidade do Évora, Portugal.
- Neely, A.** (2002). *Avaliação do desempenho das empresas: porquê, o quê e como*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Neely, A.; Marr, B.; Roos, G.; Pike, S. & Gupta, O.** (2003). Towards the third generation of performance measurement. *Controlling, Heft 3/4*, 15 (3), p.129-135.
- Neto, J.; Melo, R. & Pereira, S.** (2006). Resultados Notáveis na Administração Pública: Avaliação de programas utilizando Mapas Estratégicos e o Balanced Scorecard. In *30.º Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, Anais, 23 a 27 de setembro, p.1-16.
- Newcastle City Council** (2015). *The City of Newcastle: Operational Plan 2015-2016*. Newcastle City Council, junho.
- Newing, R.** (1995). Wake up to the Balanced Scorecard. *Management Accounting*, 73 (3), march, p.22-23.
- Neundorf, K.** (2002). *The Content Analysis guidebook*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Neves, J.** (2011). *Avaliação e gestão da performance estratégica da empresa* (2.ª Edição). Texto Editores, Lda.
- Nicolau, I.** (2001). O conceito de estratégia. *Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial / ISCTE*, Comunicação Pessoal, Referência 01-01/20-09-2001. Lisboa.
- Niven, P.** (2002). *Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P.** (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P.** (2009). Using the Balanced Scorecard in the Public Sector, p.1-3.
- Niven, P.** (2009). Strategy & the Balanced Scorecard: a critical link, p.1-3.
- Norreklit, H.** (2000). The balance on the Balanced Scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11 (1), p.65-88.



- Norreklit, H.** (2000). The Balanced Scorecard: What is the score?: A Rhetorical Analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting Organizations and Society*, 28 (6), p.591-619.
- Northcott, D. & Taulapapa, T.** (2012). Using the Balanced Scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25 (3), p. 166-191.
- Norton, D.** (2002). Building Your Strategy: focused organization, a journey, not a destination. Petrobras Management Team, Entrevista ao Diretor da Balanced Scorecard Collaborative aquando da sua deslocação ao Brasil, february.
- Nunes, C. & Machado, M.** (2014). Performance evaluation methods in the hotel industry. *Tourims & Management Studies*, 10 (1), p.24-30.
- Olins, W.** (2003). A Marca. Lisboa: Editorial Verbo.
- Oliveira, A.** (2018). Vinhos do Alentejo produzidos com sustentabilidade. *Frutas, Legumes e Flores*, novembro, p.72-73.
- Oliveira, C.** (2018). *Balanced Scorecard, cultura organizacional e desempenho: O caso das maiores exportadoras de Portugal*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Portugal.
- Oliveira, H.** (2008). As necessidades organizacionais das PME. In XVII Seminário Internacional do CILEA: PME cada vez mais importantes no contexto da globalização. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, Ano IX, 105, p.18.
- Oliveira, L.; Perez Jr, J. & Silva, C.** (2004). *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas.
- Olson, E. & Slater, S.** (2002). The Balanced Scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons*, 45 (3), p.11-16.
- Olve, N.; Petri, C.; Roy, J. & Roy, S.** (2004). Twelve years later: understanding and realizing the value of balanced scorecards. *Ivey Business Journal on-line*. Acedido em 22-12-2015, em <http://iveybusinessjournal.com/publication/twelve-years-later-understanding-and-realizing-the-value-of-balanced-scorecards/>.
- Olve, N.; Roy, J. & Wetter, M.** (1999). *Condutores da performance: um guia prático para o uso do 'Balanced Scorecard'*. Rio de Janeiro: Qualiymark.
- Organization Internationale da la Vigne et du Vin - OIV** (2015). *State of the Vitiviniculture world market*. Organization Internationale da la Vigne et du Vin, april.
- Organization Internationale da la Vigne et du Vin - OIV** (2016). *State of the Vitiviniculture world market*. Organization Internationale da la Vigne et du Vin, april.
- Organization Internationale da la Vigne et du Vin - OIV** (2016). *Databases and Statistics – Statistics – Portugal*. Organization Internationale da la Vigne et du Vin. *Organization Internationale da la Vigne et du Vin*. Acedido em agosto de 2016, em <http://www.oiv.int/en/databases-and-statistics/statistics>.
- Organization Internationale da la Vigne et du Vin - OIV** (2017). *Who we are*. Organization Internationale da la Vigne et du Vin. *Organization Internationale da la Vigne et du Vin*. Acedido em janeiro de 2016, em <http://www.oiv.int/oiv/info/esmembresobservateurs>.
- Organization Internationale da la Vigne et du Vin - OIV** (2017). *State of the Vitiviniculture world market*. Organization Internationale da la Vigne et du Vin, april.
- Organization Internationale da la Vigne et du Vin - OIV** (2018). *State of the Vitiviniculture world market*. Organization Internationale da la Vigne et du Vin, april.
- Organization Internationale da la Vigne et du Vin - OIV** (2019). *State of the Vitiviniculture world market*. Organization Internationale da la Vigne et du Vin, april.
- Organization Internationale da la Vigne et du Vin - OIV** (2019). *2019 Statistical Report on World Vitiviniculture*. Organization Internationale da la Vigne et du Vin.
- Organization Internationale da la Vigne et du Vin - OIV** (2019). *Strategic Plan 2020-2024*. Organization Internationale da la Vigne et du Vin.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - OCDE** (2003). *The sources of economic growth in OCDE Countries*. Paris: OCDE.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - OCDE** (2003). *Employment outlook*. Paris: OCDE.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - OCDE** (2003). *Science, Thechnology and Industry Scoreboard*. Paris: OCDE.



- Osakidetza - Servicio Vasco de Salud** (2008). *Hospital de Zumarraga: Plan Estratégico 2008-2012*.
- Padoveze, C.** (2010). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil* (7ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Paranhos, R.; Filho, D.; Rocha, E. Júnior, J. & Freitas, D.** (2016). Uma introdução aos métodos mistos. *Sociologias*, 18 (42), mai/ago, p.384-411.
- Pardal, L. & Correia, E.** (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Editora Areal.
- Passinhas, A. & Sousa, A.** (2007). Gestão estratégica para os vinhos do Alentejo: contributos para uma competitividade acrescida. Calvo J.C. y Grupo de Investigación FEDRA. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, Universidad de La Rioja, Espanha, p.2978-2991.
- Pateman, A.** (2004). Cinco passos para desenvolver os seus indicadores de BSC. *Balanced Scorecard Report*, março-abril, p.15-16.
- Patton, Q.** (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Pedro, J.** (2004). O Balanced Scorecard (BSC) no Sector Público. *Revista de Informação & Informática*, 28, p.14-23.
- Penha, R. & Costa, J.** (2012). Constatações sobre a construção de mapas estratégicos: um estudo de caso do terceiro setor. *GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 7 (3), jul.-set., p.41-56.
- Pereira, A. & Patrício, T.** (2013). *SPSS – Guia Prático e utilização. Análise de dados para ciências sociais* (8ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, J.** (2018). *Conceptualização de um sistema de controlo de gestão e avaliação do desempenho para uma organização do Setor Vitivinícola - Grupo Pareas*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal
- Pessoa, M.** (2000). *Gestão das Universidades Federais Brasileiras: Um modelo fundamentado no Balanced Scorecard*. Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Pestana, M. & Gageiro, J.** (2008). *Análise de Dados Para Ciências Sociais: A Complementariedade do SPSS* (5ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Petera, P.; Wagner, J. & Šoljaková, L.** (2020). Strategic management accounting and strategic management: The mediating effect of performance evaluation and rewarding. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(2), 116-132.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.** (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. California: Stanford University Press.
- Phillips, J.** (2004). An application of the Balanced Scorecard to Public Transit System Performance. *Transportation Journal*. 43 (1), p.26-55.
- Pimenta, E.** (2013). *Comunicação da Marca Wines Of Portugal. Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas, Instituto Politécnico de Lisboa, Escola Superior de Comunicação Social, Portugal.
- Pimenta, M.** (2009). *Implementação do Balanced Scorecard: O caso do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.* Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.
- Pina, A.** (2010). Estratégias de marketing para o enoturismo português. *COGITUR - Journal of Tourism Studies*, 3, p.21-37.
- Pinho, A.; Alves, S. & Pinto, F.** (2013). A Contabilidade de Gestão nos Serviços Públicos numa perspetiva de Gestão Estratégica. *Revista Portuguesa de Contabilidade*, III (11), 3.º trimestre, p.501-528.
- Pinho, A.; Pinto, F. & Alves, S.** (2013). Balanced Scorecard para melhorar a performance dos Centros de Formação Profissionais Protocolares. In *XIV Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria - A Contabilidade Pública como Fator de Transparência*, Parque das Nações, Lisboa, 10 e 11 de outubro de 2013.
- Pinto, F.** (2008). Balanced Scorecard e SIADAP: Articulação, integração e desenvolvimento. *Interface Administração Pública, Algebérica*, 41, p.50-55.



- Pinto, F.** (2009). *Balanced Scorecard - Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos* (1.ª Edição - 2.ª Impressão). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, F.** (2014). Balanced Scorecard: a importância da proposição de valor para clientes. *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, ano XIV, 166, janeiro, p.61-67.
- Pocinho, M.** (2009). *Amostras*. Coimbra: Instituto Superior Moguel Torga.
- Poeschl, G.** (2006). *Análise de dados na investigação em Psicologia: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Polit, D. & Beck, C.** (2004). *Nursing Research. Principles and Methods*. Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins.
- Pomarici, E.** (2016). Recent trends in the international wine marketing and arising research questions. *Wine Economics Policy*, 5 (1), p.1-3.
- Porter, M.** (1980). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M.** (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6 (1), p.609-620.
- Porter, M.** (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior advantage*. New York: The Free Press.
- Pravdic, P.** (2012). Integration of environmental and social aspects into 4 perspectives of BSC. In *6th International Quality Conference*. Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac.
- Prieto, V.; Pereira, F.; Carvalho, M. & Laurindo, F.** (2006). Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, 13 (1), p.81-92.
- Quesado, P.** (2005). *O Contributo do Balanced Scorecard para a Gestão Estratégica de Custos: uma Análise Empírica às Grandes Empresas Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Quesado, P.** (2010). *Factores determinantes de la implementación del Cuadro De Mando Integral en Organizaciones Públicas y Privadas Portuguesas*. Tese de Doutoramento, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - Universidad de Santiago de Compostela, Espanha.
- Quesado, P.** (2019). O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica nas instituições de ensino. *Estudos sobre Contabilidade, Finanças e Políticas Públicas* (Capítulo de livro, p.359-367). Áreas Editora.
- Quesado, P. & Costa, C.** (2017). The Balanced Scorecard and the key performance indicators: a case study in an public transport organization. *Management Control Review*, 2 (1), p.2-19.
- Quesado, P. & Macedo, N.** (2010). O Balanced Scorecard no Serviço de Urgência de um Hospital Público Empresarializado: Estudo de Caso. In *XIV Encuentro da Asociación Española de Contabilidad Y Administración*, Coimbra.
- Quesado, P.; Guzmán, B. & Rodrigues, L.** (2012). The level of knowledge and use of the Balanced Scorecard in portuguese city councils. *Revista Gestão Industrial*, 8, (12), p.66-97.
- Quesado, P.; Guzmán, B. & Rodrigues, L.** (2012). The Tableau de Bord and the Balanced Scorecard: a comparative analysis. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 4 (2), p.128-150.
- Quesado, P.; Guzmán, B. & Rodrigues, L.** (2014). Determinant Factors of the Implementation of The Balanced Scorecard in Portugal: empirical evidence in public and private organizations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16 (51), p.199-222.
- Quesado, P.; Guzmán, B. & Rodrigues, L.** (2017). Las relaciones de causa y efecto y el diseño de mapas estratégicos: un estudio empírico en organizaciones públicas e privadas portuguesas. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 3 (5), p.91-115.
- Quesado, P. & Letras, C.** (2015). O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica no Setor Bancário. *European Journal of Applied Business Management*, 1 (1), p.19-39.
- Quesado, P. & Rodrigues, L.** (2009). Determining factors of the BSC implementation in Portugal. *Revista Universo Contábil*, FURB, Blumenau, 5 (4), p.94-115.
- Quesado, P.; Rodrigues, L. & Guzmán, B.** (2013). O Balanced Scorecard e a gestão ambiental: Um estudo no setor público e privado português. *Revista ABCustos*, 8 (1), p.30-69.



- Quesado, P.; Rodrigues, L. & Guzmán, B.** (2019). A produção científica sobre o Balanced Scorecard: uma análise bibliométrica. In *II Congresso Internacional de Contabilidade Pública*, 14 e 15 de março, Lisboa, Portugal.
- Quesado, P.; Rodrigues, L. & Guzmán, B.** (2020). A investigação sobre o Balanced Scorecard: tendências de evolução e oportunidades de investigação futura. In *IV Internacional Forum on Management*, Universidade Aberta, Lisboa, 5 a 7 de março.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.** (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Gradiva.
- Radnor, Z. & Lovell, B.** (2003). Defining, justifying and implementing the Balanced Scorecard in the National Health Service. *International Journal of Medical Marketing*, 3 (3), p.174-188.
- Rajab-Baigy, H.** (2013). A survey on finding measures of Balanced Scorecard on performance assessment: The case of Karaj Municipality. In *1st International Conference on New Directions in Business, Management, Finance and Economics*, 12-14 september, Famagusta, North Cyprus.
- Raigón, J.** (2008). As relações internacionais da profissão e a globalização. In *XVII Seminário Internacional do CILEA: PME cada vez mais importantes no contexto da globalização*. Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, Ano IX, 105, p.19.
- Ramalho, P. & Sousa, A.** (2009). Globalization and strategies for the wine production sector in Brazil: The emerging Vale do São Francisco. *RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8 (1), p.5-27.
- Ramos, C. & Gonçalves, D.** (2002). Balanced Scorecard: uma ferramenta de gestão estratégica. *Jornal de Contabilidade*, 298, p.4-8.
- Rafiq, M.; Zhang, X.; Yuan, J.; Naz, S. & Maqbool, S.** (2020). Impact of a Balanced Scorecard as a Strategic Management System Tool to Improve Sustainable Development: Measuring the Mediation of Organizational Performance through PLS-Smart. *Sustainability*, 12, 1365, p. 1-19.
- Ratnaningrum; Aryani, Y. & Setiawan, D.** (2020). Balanced Scorecard: It is beneficial enough? A literature review. *Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13 (1), p. 1-20.
- Raval, S.; Kant, R. & Shankar, R.** (2019). Benchmarking the Lean Six Sigma performance measures: a Balanced Scorecard approach. *Benchmarking*, 26 (6), p.1921-1947.
- Reis, E.** (1997). *Estatística Multivariada Aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Ribeiro, C.** (2008). O controlo de gestão nas universidades de saúde: o Balanced Scorecard. *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, 100, Edição Especial, p.61-66.
- Ribeiro, M.** (2013). *Avaliação de desempenho em hotéis de 4 e 5 estrelas pertencentes a cadeias hoteleiras a operar em Portugal*. Tese de Doutoramento, Universidade Fernando Pessoa, Portugal.
- Ribeiro, N.** (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino público*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Ribeiro, R.** (2004). *Dinâmicas de internacionalização empresarial, um factor estratégico na construção do futuro*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Portugal.
- Rigby, D.** (2001). Management Tools and Techniques: a survey. *California Management Review*, 43 (2), p.139-160.
- Rigby, D.** (2005). An Executive's Guide: Management Tools 2005. *Bain & Company Publishing Inc.* Acedido em janeiro de 2016, em http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2005.pdf.
- Rigby, D.** (2007). An Executive's Guide: Management Tools 2007. *Bain & Company Publishing Inc.* Acedido em janeiro de 2016, em http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf.
- Rigby, D. & Bilodeau, B.** (2015). Management Tools & Trends 2015. *Bain & Company Inc.* Acedido em 4 de maio de 2017, em <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2015.aspx>.
- Rigby, D. & Bilodeau, B.** (2018). Management Tools & Trends 2018. *Bain & Company, Inc.* Boston.



- Robson, C.** (1995). *Real World Research. A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Rocha, J. & Casartelli, A.** (2014). Review of the implementation of Balanced Scorecard (BSC) in a higher education institution. *Revista Gestão Unversitária na América Latina*, 7 (3), p.268-290.
- Rocha, J. & Selig, P.** (2001). Sistema gerencial de ‘Loop Duplo’ – Operacionalizando, em processo contínuo, a estratégia das organizações. In *VIII Congresso Brasileiro de Custos*, São Leopoldo, RS, Brasil, 3 a 5 de outubro de 2010.
- Rodrigues, L. & Sousa, M.** (2001). The use of the balanced scorecard in Portugal. *Management Research Unit, Working Papers, Universidade do Minho, Braga*, 11/2001.
- Roest, P.** (1997). The golden rules for implementing the balanced business scorecard. *Information Management & Computer Security*, 5 (5), p.163-165.
- Rohm, H.; Wilsey, D.; Perry, G. & Montgomery, D.** (2013). *The Institute Way: Simplify Strategic Planning & Management with the Balanced Scorecard*. The Institute Press.
- Rompho, N.** (2011). Why the Balanced Scorecard fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business and Management*, 6 (11), p.39-46.
- Rosa, M.; Petri, S.; Bianco, P. & Bernardo, F.** (2012), Gestão Pública através de mapas estratégicos do Balanced Scorecard: Um estudo de caso do Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo. In *V Congresso UFV de Administração e Contabilidade e II Mostra Científica*, Viçosa, 10 e 11 de maio, p.1-16.
- Ruiz, E.** (2004). Cuadro de Mando Integral: Hospital de Zumarraga. In *III Jornadas Académico Profesionales de Balanced Scorecard*, Apresentação em ppt, Zaragoza, novembro.
- Russo, J.** (2003). O Balanced Scorecard como ferramenta de transposição de estratégias para a gestão operacional. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal.
- Russo, J.** (2005). A orientação estratégica das PME: O caso da indústria de transformação de plásticos da Região Centro Litoral. *Revisores & Empresas*, Ano 8, 30, p.47-55.
- Russo, J.** (2006). *Balanced Scorecard para PME* (2ª Edição). Porto: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Russo, J. & Martins, A.** (2005). A aplicabilidade do balanced scorecard nas PME: o caso da indústria transformadora de matérias plásticas do Centro Litoral de Portugal. *Jornal de Contabilidade*, 344, p.401-418.
- Salas, J.** (1992). La vinculación del sistema de control com la estrategia y la estructura organizativa de la empresa. *Partida Doble*, 19, p.14-19.
- Salas, J. & López, M.** (2005). Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral. *Auditoria Pública*, 35, p.55-72.
- Salomão, C.** (2014). *Gestão estratégica e a aplicação do Balanced Scorecard ao Setor Público. O caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis*. Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa / Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Sandelowski, M.** (1995). Qualitative analysis: what it is and how begin? *Research in Nursing & Health*, 18 (4), p.371-375.
- Santos, E.** (2011). *Balanced Scorecard para o Sector da Cultura: Aplicação prática num Teatro Nacional*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Santos, J.** (2009). *O BSC na Gestão de Desempenho do Ensino Secundário Público*. Dissertação de Mestrado, Universidade Moderna, Lisboa, Portugal.
- Santos, L.** (2014). *Balanced Scorecard: Contributos para a implementação na Administração Local*. Dissertação de Mestrado em Gestão Autárquica, Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa, Portugal.
- Santos, M.** (2006). Mapas estratégicos – Texto de apoio. Universidade de Évora. Acedido em novembro de 2015, em http://home.uevora.pt/~mosantos/download/MapasEstrategicos_TextoIntroduit_26Jul11.pdf
- Santos, R.** (2006). *Balanced Scorecard em Portugal: Visão, estratégia e entusiasmo*. Cascais: Gestãoplus Edições.



- Saraiva, H.** (2011). The Balanced Scorecard: The evolution of the concept and its effects on change in organizational management. *EBS Review*, 28, p.53-66.
- Saraiva, H. & Alves, M.** (2013). Balanced Scorecard em Portugal: sua difusão, evolução e consequências da sua utilização. *Revista del Instituto Internacional de Costos*, 11, p.6-20.
- Saraiva, H. & Alves, M.** (2015). The use of Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies. *Tékhné*, 13 (2), p.82-94.
- Saraiva, H. & Alves, M.** (2017). A evolução do Balanced Scorecard – uma comparação com outros sistemas. *Holos*, 33 (4), p.185-200.
- Sarsted, M. & Mooi, E.** (2014). *A Concise Guide to Market Research. The Process, Data, and Methods Using IBM SPSS Statistics*. Springer-Verlag Berlin and Heidelberg GmbH & Co.Kg.
- Saunders, M.; Lewis, P. & Thornhill, A.** (2009). *Research methods for business students* (5.^a Edição). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Schmitt, B.** (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, p.53-67.
- Schulke, A.** (2020). Balanced Scorecard – Dinosaur or Giant? *Business & Management*, 6, *Business & Management*, IU International University of Applied Sciences, Working Paper, 6, p. 1-15.
- Sekaran, U.** (2003). *Research Methods for Business*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sequeira, T. & Diniz, F.** (2011). Desenvolvimento e território: o caso do cluster do vinho do Porto. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 25/26, p.95-106.
- Serra, F.; Torres, M. & Torres, A.** (2002). *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático. Casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- Serrat, O.** (2010). Building a learning organization. *Asian Development Bank, Cornell University, International Publications, Washington, DC*, p.1-10.
- Shah, S. & Corley, K.** (2006). Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43 (8), p.1821-1835.
- Shukri, N. & Ramli, A.** (2015). Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective. In *7th International Conference on Financial Criminology 2015*, Wadham College, Oxford, United Kingdom, 13-14 april.
- Silva, C.; Barreto, A.; Rocha, A.; Policarpo, A.; Gonçalves, L. & Geremias, R.** (2016). *Balanced Scorecard no setor público: Um estudo de caso na Perfeitura de Osasco*. *Revista Académica Augusto Guzzo*, 18 (1), p.331-347.
- Silva, E. & Menezes, E.** (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (3.^a Edição). Florianópolis.
- Silva, A. & Fossá, M.** (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrónica*, 17 (1), p.1-14.
- Silva, B. & Prochnik, V.** (2004). Mapa Estratégico de uma organização do terceiro setor: o caso da energia. In *Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, CONVIBRA, p.1-11.
- Silva, C.** (2005). A utilização do Balanced Scorecard em Portugal. In *Prémio Professor Rogério Fernando Ferreira*, Edição CTOC, 3.^a Edição, Lisboa.
- Silva, J.** (2006). O Sistema de Avaliação de Desempenho na Administração Pública: um estudo exploratório na óptica do Balanced Scorecard (BSC). *Economia Com Compromisso – Ensaios em memória de José Dias Sena*, CEFAGE e Universidade de Évora, junho, p.159-176.
- Silva, M. & Callado, A.** (2011). Balanced Scorecard sustentável. In *XVIII Congresso Brasileiro de Custos*, Rio de Janeiro, Brasil, 7 a 9 de novembro.
- Silva, M. & Callado, A.** (2021). Balanced Scorecard e a questão ambiental: um estudo sobre a percepção dos controllers. *Revista Ambiente Contábil*, 13 (1), jan./jun., p. 64-283.
- Silva, N.** (2010). *Gestão Estratégica do Crescimento Económico em Portugal: Balanced Scorecard e enfoque na produtividade*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Silva, P.** (2017). Contabilistas certificados e o Balanced Scorecard. *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, ano XVIII, 205, abril, p.50-53.
- Silva, S.** (2010). Balanced Scorecard em organizações de saúde. Estudo de Caso: Hospital da Trofa. *Economia & Empresa*, 10, p.161-185.
- Silveira, M. & Petri, S.** (2019). Elaboração do Balanced Scorecard para alinhamento estratégico: Estudo de caso. *Revista de Gestão e Planeamento*, 20, jan./dez., p.126-148.



- Silvestre, J.** (2016). Alterações climáticas: desafios e oportunidades para o setor vitivinícola. *Dossier Técnico. Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária*. Acedido em 03-01-2019 em <http://www.vidarural.pt/wp-content/uploads/sites/5/2016/06/Leia-o-artigo-completo.pdf>.
- Singh, R. & Sethi, S.** (2017). The Balanced Scorecard: churning the existing literature. *Amity Global Business Review*, 12 (2), p.20-31.
- Simões, O.** (2008). Enoturismo em Portugal: as rotas de vinho. *Passos*, 6 (2), p.269-279.
- Small, M.** (2011). How to conduct a mixed methods study: recent trend in rapidly growing literature. *Annual Review Sociology*, 37, p.57-86.
- Smith, J.** (2008). *A practical guide to research methods*, 2nd Ed. London: Sage.
- Smith, M.** (2000). Strategic management accounting: The public sector challenge. *Management Accounting*, janeiro, p.40-42.
- Sociedade de Estudos e Projetos, Lda** - Agro.Ges (2012). *Plano Estratégico para a internacionalização do sector dos vinhos de Portugal*. Porto: ViniPortugal.
- Sociedade de Estudos e Projetos, Lda** - Agro.Ges (2013). Plano de Sustentabilidade para os Vinhos do Alentejo: Fase 2 - Proposta de desenho - Documento para consulta. Lisboa: Sociedade de Estudos e Projetos, Lda, novembro.
- Sousa, A.** (2000). *Estratégias empresariais em contexto dinâmico: lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do Mercado Comum Europeu*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Portugal.
- Sousa, J.** (2008). Inovação na gestão das PME tem de ser permanente. *Vida Económica*, dezembro, p.4.
- Sousa, M. & Rodrigues, L.** (2002). *O Balanced Scorecard - Um instrumento de gestão estratégia para o século XXI*. Porto: Rei dos Livros.
- Sousa, S.** (2012). *A aplicação do Balanced Scorecard nas pequenas e médias empresas*. Dissertação de Mestrado, Universidade Lusófona, Porto, Portugal.
- Speckbacher, G.; Bischof, J. & Pfeiffer, T.** (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries. *Management Accounting Research*, 14 (4), p.361-388.
- Sponsor Management Consulting** (2001). *Mapas Estratégicos: Guia Práctica de Implantación del Balanced Scorecard*. México: Editorial Prentice Hall.
- Stacey, R.** (1992). *Managing Chaos: Dynamic business strategies in an unpredictable world*. Kogan Page.
- Stacey, R.** (2010). *Strategic management and organizational dynamics – The challenge of complexity*. Ft-Prentice-Hall.
- Steiger, C.; Caldeira, J.; Marques, R.; Silva, C. & Melo, N.** (2008). BSC/SIADAP: Metodologia e prática na integração plena da gestão e avaliação de desempenho na Secretaria-Geral do Ministério da Defesa Nacional. In *Congresso do INA*, Lisboa, outubro.
- Stevanovic, T. & Randelovic, M.** (2012). Sustainability Balanced Scorecard and eco-efficiency analysis. *Economics and Organization*, 9 (2), p.257-270.
- Strauss, A. & Corbin, J.** (2008). *Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para desenvolvimento de teoria fundamental*. São Paulo: Artmed.
- Suárez, J.; Álvarez, A. & Cabezas, Á.** (1999). Metodología para el diseño e implantación de un sistema de información de gestión para pymes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 28 (102), p.1101-1144.
- Syngenta Crop Protection, Lda** – Syngenta (2006). *A Vinha e o Vinho em Portugal*. Verbo.
- Taffarel, M.** (2018). O Balanced Scorecard como ferramenta estratégica para pequenos municípios. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, 3 (2), p.59-80.
- Taufik, D.; Purba, H. & Hasbullah** (2021). Balanced Scorecard: Literature Review and Implementation in Organization. *Operations Excellence Journal of Applied Industrial Engineering*, 13 (1), p. 111-123.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C.** (1998). *Mixed methodology: combining qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C.** (2003). *The sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.



- Teixeira, A. & Becker, F.** (2001). Novas possibilidades da pesquisa qualitativa via sistemas CAQDAS. *Edições Sociologias*, Porto Alegre, 3 (5), p.94-113.
- Temudo, A.** (2015). *Marketing dos vinhos. O peso relativo da imagem no processo tomada de compra*. Dissertação de Mestrado, IPAM The Marketing School, Escola Superior de Lisboa, Portugal.
- Tesch, R.** (1990). *Qualitative research: analysis types and software tools*. Bristol: Palmer PA.
- Thomé, R.; Hexsel, A.; Milan, G. & Toni, D.** (2009). Estrutura e posicionamento estratégicos: Indústria de vinhos de mesa do Rio Grande do Sul. In *IV Encontro de Estudos em Estratégia*, Recife, 21 a 23 de junho de 2009.
- Thompson, J.** (1995). Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa (2ª Edição). Rio de Janeiro: Vozes.
- Thor, C.** (2000). The Evolution of performance measurement in Government. *Journal of Cost Management*, maio-junho.
- Trade Data And Analysis – TDA** (2015). Per capita wine consumption by country. Countries ranked by per capita consumption and countries listed alphabetically 2014. *Trade Data And Analysis*. Acedido em agosto de 2016, em [http://www.winesofportugal.info/images_wop/seccao_imprensa/estatisticas/TDAConsmoper capitadevinhonomundo\(2014\).pdf](http://www.winesofportugal.info/images_wop/seccao_imprensa/estatisticas/TDAConsmoper capitadevinhonomundo(2014).pdf).
- Treacy, M. & Wierserna, F.** (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, january-february, p.84.93.
- Treacy, M. & F. Wierserna** (1995), *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Triviños, A.** (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Tuckman, B.** (2000). *Manual de Investigação em Educação* (2ª Edição). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Turismo de Portugal, I.P.** (2008). Plano Estratégico Nacional do Turismo - Síntese. Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P.
- Turismo de Portugal, I.P.** (2014). A importância do vinho na promoção do turismo. In *Forum Anual Vinhos de Portugal*, 26 de novembro de 2014.
- Turismo de Portugal, I.P.** (2017). *Estratégia Turismo 2027. Liderar o turismo do futuro. Programa de Ação para o enoturismo*. Lisboa: Ministério da Economia, Turismo de Portugal, I.P.
- United Nations - UN** (1983), Process of preparation of the environmental perspective to the year 2000 beyond. *Nações Unidas*. Acedido m 05-04-2020 em [http://www.un.org/documents/ga/res\(38/a38r161.htm](http://www.un.org/documents/ga/res(38/a38r161.htm)
- United Nations - UN** (2015), Agenda 2030 - Agenda para o Desenvolvimento Sustentável. *Nações Unidas*. Acedido m 09-04-2020 em <http://www.un.ric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>
- Universidade Aberta do Brasil – UAB** (2009). Métodos de Pesquisa. *Série Educação à Distância*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Universidade Técnica de Lisboa – UTL** (2002). *1.º Relatório: Caracterização da Região de Lisboa e Vale do Tejo e da Região Alentejo*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, maio.
- Urieta, C.** (1998). La práctica del cuadro de mando integral en organismos públicos: El Caso del Sector de Vía Pública del Ayuntamiento de Barcelona. *Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad*, 22, marzo-abril, p.42-52.
- Valente, I.** (2004). *Estratégia Empresarial: contribuição para a análise estratégica das cooperativas vitivinícolas do Alentejo, em contexto de globalização de mercados*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Portugal.
- Vanezuela, L. & Maturana, S.** (2014). Sustainable Balanced Scorecard Model for Chilean Wineries. In 8 th Internacional Conference of Academy of Wine Business Research, Geisenheim, Germany, 28 a 30 de junho.
- Vanezuela, L. & Maturana, S.** (2016). Designing a three-dimensional performance measurement system (SMD3D) for wine industry: A Chilene example. *Agricultural Systems*, 142, p. 2-113.



- Vanezuela, L. & Maturana, S.** (2016). A new balanced scorecard approximation to enhance performance management systems of Chilean wineries. *Journal of Wine Research*, 27 (1), p.1-18.
- Vaz, J.** (2005-2006). Metodologia de ‘action research’ na criação e inovação de ativos de conhecimento na universidade. *Episteme*, Ano VI (15,16,17), p.97-115.
- Vergara, S.** (2000). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.
- Vilela, C. & Pacheco, V.** (2019). Analysis of the application of Balanced Scorecard in the Ferederal District Servers Institute. *Revista Negócios em Projeção*, 10 (2), p.31-43.
- Villela, J.; Rezende, L. & Domingos, M.** (2017). Adaptação do Balanced Scorecard à Sustentabilidade mediada por especialistas. *ReFAE - Revista da Faculdade de Administração e Economia*, 8 (2), p.108-124.
- Viñebla, A.** (1997). El Cuadro de Mando y la toma de decisions: caso práctico sobre la base de un departamento comercial. *Partida Doble*, 75, febrero, p.41-55.
- ViniPortugal** (n.d.). Estatísticas. Dados estatísticos. *ViniPortugal*. Acedido em 30-12-2016, em <http://www.viniportugal.pt/Estatisticas>.
- ViniPortugal** (2018). Plano da Marca Vinhos de Portugal - Período 2019-2023. *Estatísticas*. ViniPortugal, dezembro.
- Virgillito, S.** (2010). *Pesquisa de Marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Saraiva.
- Vivas, C.** (2012). *Estratégias de internacionalização: Contextos, forma de atuação, organização e performance das empresas vitivinícolas portuguesas*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora, Portugal.
- Vivas, C. & Sousa, A.** (2012). Estratégias de internacionalização: contexto, actuação e performance das empresas de vinhos portuguesas. In *XXII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, Vila Real, 1 a 3 de fevereiro.
- Voss, B.** (2000). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment. *The Journal of Business Strategy*, novembro-dezembro, p.46.
- Wade, P.** (1997). Measuring Performance with a Balanced Scorecard. *Managers Handbook*, 2 (7), p.6-7.
- Wall, S.** (2004). Improvisação planeada. *HSM Management*, 47, novembro-dezembro. Entrevista de Viviana Alonso.
- Walsh, P.** (2000). Counting for Local Experience. *Australian CPA*, novembro, p.44-47.
- Ward, K.** (1992). *Strategic Management Accounting*. Oxford Butterworth: Heinemann.
- Web of Science – WoS** (2015). Evolução das Publicações Portuguesas em Ciência do Vinho: SCIE 1978-2012. *Web of Science*. Acedido em 15-02-2015, em <http://login.webofknowledge.com/>.
- Rodrigues, W.** (2006). O Balanced Scorecard da Petrobras: Indicadores de Desempenho do Downstream. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, Brasil.
- Wernerfelt, B.** (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), p.171-180.
- Wiel, H. & Leeuwen, G.** (2004). ICT and productivity. *Contributions to Economic Analysis*, 263. Elsevier.
- Wisniewski, M. & Olafsson, S.** (2004). Developing Balanced Scorecard in local authorities: a comparison of experience. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), p.602-610.
- Wheellen, T.; Hunger, J.; Hoffman, A. & Bamford, C.** (2019). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (15ª Edição). Global.
- Whittington, J.; Régner, P.; Angwin, D.; Johnson, G. & Sholes, K.** (2020). *Exploring strategy* (12ª Edição). Pearson.
- Wong-On-Wing, B.; Guo, L.; Wei, L. & Yang, D.** (2007). Reducing conflict in Balanced Scorecard evaluations. *Accounting, Organizations and Society*, 32 (4-5), p.363-377.



- Woods, M. & Grubnic, S.** (2006). Integrated Performance management in UK Local Authorities: is the balanced scorecard a suitable tool? In *4th International Conference on Accounting, Auditing and Management in Public Sector Reforms*, Siena, Itália, 7 a 9 de setembro.
- Yin, R.** (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Yee-Chin, L.** (2004). Performance measurement and adoption of Balanced Scorecard: A survey of Municipal Governments in the USA and Canadá. *The International Journal of Public Sector Management*, 17 (3), p.204-221.
- Zacarias, M.** (2018). CVRA afirma que a qualidade das uvas está garantida novamente este ano. *Jornal Regional Diário do Sul* de 10-09-2019, 13350, p.6.
- Zacarias, M.** (2019). Provedores dão notas cada vez mais altas aos vinhos alentejanos. CVRA alerta para o uso racional da água nas vinhas. *Jornal Regional Diário do Sul* de 29-05-2019, p.9.
- Zago, S.** (2006). O Balanced Scorecard como ferramenta na gestão do orçamento público: Caso prático DMAE. Dissertação de Mestrado Profissional em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Zinger, J.** (2002). The Balanced Scorecard and Small Business: A stages of development perspective. In *International Council for Small Business, 47th World Conference*, San Juan, Puerto Rico, junho. Acedido em 15-08-2015, em [http:// www.sbaer.Uca.edu/Research/2002/ICSB/auth_letter/pdd/014/pdf](http://www.sbaer.Uca.edu/Research/2002/ICSB/auth_letter/pdd/014/pdf).

Diplomas legais

- Decreto-Lei n.º 165/85, de 16 de maio, que formaliza os Centros de Formação Protocolares do Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. de Portugal.
- Decreto-Lei n.º 178/99, de 21 de maio, que estabelece a obrigatoriedade de inscrição, no Instituto da Vinha e do Vinho, I.P., das pessoas singulares ou coletivas, ou dos agrupamentos destas, que exerçam, ou venham a exercer, atividade no setor vitivinícola, bem como as normas complementares a que devem obedecer as respetivas instalações.
- Decreto-Lei n.º 2012/2004, de 23 de agosto, estabelece a organização institucional do sector vitivinícola, disciplina o reconhecimento e protecção das respectivas denominações de origem (DO) e indicações geográficas (IG), seu controlo, certificação e utilização, definindo ainda o regime aplicável às entidades certificadoras dos produtos vitivinícolas.
- Decreto-Lei n.º 69-A/2009, de 24 de março, que equipara os Centros de Formação Protocolares do Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. de Portugal a associações públicas.
- Decreto-Lei n.º 66/2012, de 16 de março, aprova a reestruturação orgânica do Instituto da Vinha e do Vinho, I.P.
- Decreto-Lei n.º 169/2012, de 1 de agosto, aprova o Sistema da Indústria Responsável (SIR).
- Decreto-Lei n.º 195/2012, de 23 de agosto, aprova a reestruturação do IFAP.I.P.
- Decreto-Lei n.º 18/2014, de 4 de fevereiro. Aprova a lei orgânica do Ministério da Agricultura e do Mar/Ministério da Agricultura, Florestas e Desenvolvimento Rural.
- Decreto-Regulamentar n.º 39/2012, de 11 de abril. Aprova o modelo organizacional das direções regionais de agricultura.
- Decreto-Regulamentar n.º 2/2014, de 9 de abril. Aprova a lei orgânica do Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral.
- Despacho n.º 14943/2012, de 5 de novembro de 2012. Cria as unidades orgânicas flexíveis da Direção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo, determinando as suas atribuições e competências.
- Despacho n.º 8864/2013, de 24 de junho. Homologa os Estatutos da Entidade Regional de Turismo do Alentejo (Turismo do Alentejo – ERT).



- Despacho Normativo 5/2015, de 28 de janeiro. Regulamenta a abertura de candidaturas à reserva de direitos.
- Despacho Normativo 18/2015, de 20 de fevereiro. Determina a distribuição dos direitos de plantação existentes na reserva para a instalação de vinhas.
- Lei n.º 22/2011, de 20 de maio, que obriga os Centros de Formação Protocolares do Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. de Portugal ao cumprimento da Lei de Orçamento do Estado.
- Lei n.º 99/2019, de 5 de setembro, que aprova a primeira revisão do Programa Nacional da Política do Ordenamento do Território (revoga a Lei n.º 58/2007, de 4 de setembro).
- Portaria n.º 8/2000, de 7 de janeiro, estabelece a obrigatoriedade de inscrição, no IVV, I.P., em modelo próprio e as incompatibilidades entre as diferentes atividades.
- Portaria n.º 302/2012, de 4 de outubro, aprova os Estatutos e a organização interna do Instituto da Vinha e do Vinho.
- Portaria n.º 302/2013, de 16 de outubro, que identifica os requisitos formais do formulário e os elementos instrutórios que devem acompanhar os procedimentos de autorização prévia, de comunicação prévia com prazo e de mera comunicação respeitantes à instalação, exploração e alteração de estabelecimentos industriais
- NP EN ISO/IEC 17065:2014 - Avaliação da conformidade: Requisitos para organismos de certificação de produtos, processos e serviços.
- NP EN ISO / IEC17067:2014 – Avaliação da conformidade: Aspectos fundamentais da certificação de produto e linhas de orientação para esquemas de certificação.
- Regulamento de Execução (EU) 2017/256, da Comissão, de 14 de fevereiro. Altera o Regulamento de Execução (UE) 2016/1150 da Comissão que estabelece as normas de execução do Regulamento (UE) n.º 1308/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho no que se refere aos programas de apoio nacionais ao setor vitivinícola.
- Regulamento de Execução (EU) 2016/1150, da Comissão, de 14 de abril. Estabelece as normas de execução do Regulamento (UE) n.º 1308/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho no que se refere aos programas de apoio nacionais ao setor vitivinícola.
- Regulamento do Conselho Europeu n.º 479/2008 do Conselho de 29 de abril. Estabelece a Organização Comum do Mercado Vitivinícola.
- Regulamento da União Europeia n.º 401/2010 da Comissão de 7 de maio de 2010, que altera e corrige o Regulamento (CE) n.º 607/2009 que estabelece normas de execução do Regulamento (CE) n.º 479/2008 do Conselho no que respeita às denominações de origem protegidas e indicações geográficas protegidas, às menções tradicionais, à rotulagem e à apresentação de determinados produtos vitivinícolas
- Regulamento do Conselho Europeu n.º 1308/2013, de 17 de dezembro – Estabelece uma organização comum dos mercados e revoga os Regulamentos (CEE) n.º 922/72, n.º 234/79, n.º 103797/2001 e n.º 1234/2007 do Conselho.
- Regulamento do Conselho Europeu n.º 1234/2007 do Conselho, de 22 de outubro. Estabelece uma organização comum dos mercados agrícolas e disposições específicas para certos produtos agrícolas (Regulamento ‘OCM única’).