

## **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para um setor económico: o caso do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo**

**MARIA JOSÉ GOMES**  
UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**ANTÓNIO JOÃO COELHO DE SOUSA**  
UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**JORGE CASAS NOVAS**  
UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**RICARDO VINÍCIUS DIAS JORDÃO**  
SCHOOL OF KNOWLEDGE ECONOMY AND MANAGEMENT, SKEMA BUSINESS SCHOOL (BRAZIL, CHINA, FRANCE, USA)

Agradecimento à orgão de fomento:

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto «UIDB/04007/2020»

# DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD* PARA UM SETOR ECONÓMICO

## O caso do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo

### 1. Introdução

No Alentejo, o Setor da Vitivinicultura tem uma elevada importância económica, social e cultural. Ocupando uma área equivalente a um terço de Portugal, o Alentejo alcançou o seu reconhecimento como região em 1989 e tornou-se uma importante região produtora de vinhos nos últimos anos, 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 uma das maiores regiões vinícolas, com 23,3 milhares de hectares de vinha (+1,6 hectares face a 2019), correspondendo a cerca de 12,30% do total da área vitícola nacional. Atualmente, a área aprovada para a produção de vinho certificado é de 21.989 hectares. Na campanha 2020 a produção de vinho atingiu um volume de 113 milhões de litros, um aumento de 15% face à produção da campanha anterior, valor que a coloca na segunda posição das regiões produtoras de vinho em Portugal, assumindo a liderança no mercado nacional, quer em relação à quota de mercado em volume, como em valor, na categoria de vinhos engarrafados com classificação DOC e Indicação Geográfica Protegida (IGP). A área de vinha DOC representa 72% da área total e a sua produção representou na última campanha 53% da produção total e a área de vinha IGP representa 28% (6,5 milhares de hectares). Em 2020 as vendas de ‘Vinhos do Alentejo’ diminuíram 15,9% (-5 milhões de litros face a 2019) num valor de preço de venda ao público de 53 milhões de euros (-28,4%). Em 2019 cerca de 75% do volume de vendas destinou-se ao mercado nacional e 25% à exportação. Já as exportações dividem-se em 67% para fora da União Europeia (UE) e 33% para países da UE (CVRA, 2019, 2021).

A prioridade não é criar uma estratégia (o que fazer?) mas executá-la (como fazer?) através de um processo de aprendizagem contínuo. Apontam-se índices de fracasso na ordem dos 70% na implementação de estratégias formuladas com eficácia (Kiechel, 1982; Charan & Colvin, 1999). Consequentemente as organizações podem (e devem) adotar um sistema formal de execução da(s) estratégia(s) para melhorar o seu desempenho. E o *Balanced Scorecard* (BSC) tem vindo a ser o sistema de gestão adotado pela maioria das organizações para gerir estrategicamente o seu desempenho (Kaplan & Norton, 2008). Eliminando as barreiras à implementação da estratégia (barreira da visão e da comunicação, de gestão, dos recursos e, de incentivos) é possível utilizar a Metodologia 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 (Kaplan *et al.*, 2008).

Neste contexto, cremos que o verdadeiro desafio para um Setor não é muitas vezes a definição da(s) estratégia(s), mas a sua operacionalização. No universo dos Agentes Económicos (AEs) que constituem o Setor Vitivinícola da Região Alentejo (SVRA), constituído maioritariamente por unidades económicas de pequena dimensão (BdP, 2017), 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) estratégias seja(m) compreendida(s) por todas as organizações do Setor e por todos aqueles que o constituem (Kaplan *et al.*, 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 ponto de partida da investigação surgiu em torno de duas questões-problema: (i) Como concetualizar e operacionalizar um BSC a um setor económico (no caso o SVRA), 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? O objetivo principal foi a construção de um referencial-objeto estratégico para o SVRA de Portugal 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 visa apresentar, de forma integrada, os principais eixos de ação, 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 Setor. Este referencial ao ser utilizado como referencial de suporte à comunicação e gestão estratégica pelas entidades governamentais e AEs do Setor, pode contribuir para 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.

A contribuição desta pesquisa é ampla. Do ponto de vista económico e social, o artigo apresenta evidências que justificam e validam a inclusão da nova perspetiva - 'sustentabilidade ambiental na viticultura' - no BSC que foi desenvolvido para o SVRA. A sugestão de incluir uma nova perspetiva de sustentabilidade ambiental na viticultura resulta da importância que os agentes económicos (EAs) que participaram no estudo atribuem a este tema como uma área estratégica a ser avaliada neste setor de atividade. Esta evidência é baseada nos resultados da Análise de Componentes Principais (PCA) que foi realizada com o objetivo de apoiar a identificação das perspetivas a serem consideradas no desenvolvimento do Mapa Estratégico do SVRA para o período 2021-2030. Sob a ótica teórica, além de contribuir para a redução da lacuna citada acima, este estudo destaca a efetiva integração da sustentabilidade como indicador de desempenho do setor, tendo como base conceptual um modelo amplamente reconhecido e utilizado na literatura, o BSC - que além da originalidade da proposta apresenta contribuições significativas para a teoria económica e gerencial, abrindo novos caminhos para investigações futuras. Os resultados obtidos, que apontaram para a necessidade de incluir esta nova perspetiva, estão em linha com a implementação do inovador PSVA sob a responsabilidade da Comissão Vitivinícola da Região do Alentejo (CVRA). A implementação deste plano teve início em 2015 e tem contribuído para o reforço da visibilidade estratégica da sustentabilidade ambiental da viticultura na região do Alentejo. Por fim, espera-se que os resultados da pesquisa possam ser utilizados por gestores, analistas, legisladores, formuladores de políticas e outros tomadores de decisão na criação, análise e monitoramento de estratégias e políticas que estimulem a integração da sustentabilidade como indicador de desempenho. Assim, oferecendo uma alternativa organizacional e competitiva para avaliar o desenvolvimento empresarial e industrial de forma sustentável.

## **2. Adaptação do BSC a outras realidades**

De simples Sistema de Avaliação do Desempenho, o BSC passou a Sistema de Avaliação da Estratégia e, mais tarde a Sistema de Gestão da Estratégia, a Sistema de Comunicação e Alinhamento da Estratégia e a Sistema de Gestão da Mudança. Surgem novos conceitos (*'Strategy Focused Organization'*, 'mapa estratégico' e 'departamento de gestão estratégica') que fazem com que o BSC deixe de ser visto apenas como um Sistema de Desempenho e de Avaliação da Estratégia e passe a ser entendido como um Sistema de Comunicação da

Estratégia e de Gestão da Mudança, focalizado na comunicação da estratégia e no alinhamento dos objetivos individuais e de equipa com a estratégia corporativa. A última atualização do modelo surge em 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 (Kaplan *et al.*, 1997, 2008; Kaplan, 2010; Hoque, 2014). Em 2010, Kaplan, Norton & Rugelsjoen (2010), publicam um artigo sugerindo a possibilidade do BSC passar a ser utilizado para gerir alianças estratégicas nas organizações com o exterior.

Na literatura revista encontramos várias propostas de alterações ao modelo original do BSC quando se pretende adaptá-lo às organizações públicas (Kaplan, 1999; Olve, Roy & Wetter, 1999; Kaplan *et al.*, 2000a, 2001; Niven, 2003; Horváth & Partners Management Consultants, 2003). Da sua análise pode concluir-se que existem quatro grandes alterações ao modelo original: de hierarquia, de nomenclatura, do seu conteúdo e quanto ao número de perspetivas consideradas. Estas adaptações relacionam-se com o fim último de cada tipo de organização (da sua atividade, dimensão e orientação estratégica). Este no setor privado é a rentabilidade, o crescimento e a competitividade; e, no setor público os resultados são medidos e avaliados maioritariamente pela satisfação das necessidades dos utentes/beneficiários, sobretudo com foco em melhorias sociais, e pelo custo efetivo dos serviços. Diniz, Godoy & Stefano (2013) e Lopes (2015) também concluem pela aplicabilidade desta metodologia ao setor cooperativo.

Muitos autores têm estudado esta metodologia de gestão, sendo as vantagens apontadas superiores às limitações. Talvez a maior vantagem da utilização do BSC seja o facto de este colocar a estratégia, a estrutura e a visão no centro das preocupações das equipas de gestão, obrigando-as a pensar para além da perspetiva financeira de curto prazo, ou a de agrupar 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. Diversos autores apontam outras virtudes, como seja o facto de o BSC possibilitar a clarificação e a tradução da estratégia, a melhoria da comunicação, do alinhamento estratégico, do planeamento e da afetação de recursos, o desenvolvimento de *feedback* e aprendizagem estratégica e, ainda, a flexibilidade do modelo para poder ser adaptado às necessidades específicas de cada organização (Butler, Letza & Neale, 1997; Kaplan *et al.*, 1997, 2000a; Epstein & Manzoni, 1997; Wong-On-Wing, Guo, Wei & Yang, 2007; Jordão & Novas, 2013; Saraiva & Alves, 2015, 2017). Alguns estudos evidenciam as limitações desta metodologia pelo que o BSC não deve ser entendido como a panaceia para todos os problemas das organizações (Epstein *et al.*, 1997; Norreklit, 2000; Russo, 2006; Curado & Manica, 2010).

O campo de aplicação do BSC foi ampliado nos últimos anos. Mais recentemente surgiram modelos do BSC adaptados a outras realidades: à economia brasileira, designadamente ao seu setor industrial (Kaplan *et al.*, 2008; CNI, 2013), à estratégia económica de um país (Silva, 2010), ao setor dos Centros de Formação Protocolares do Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. de Portugal (Pinho, Alves & Pinto, 2013), ou, ainda, às cidades, caso das cidades de *Charlotte* nos EUA (Kaplan *et al.*, 2000a, 2001) 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.

Existem vários casos de sucesso estudados e são significativas as taxas de utilização desta metodologia verificadas em diversos países (Rigby & Bilodeau, 2018). 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 (Curado *et al.*, 2010; Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2014). Segundo Saraiva *et al.* (2015, 2017), nas grandes empresas portuguesas, em 2000 registou-se uma taxa de utilização na ordem dos 29% (enquanto sistema de mensuração e sistema de comunicação) e em 2010 de 40,9% (assumindo o BSC o papel de sistema de gestão

estratégica que avalia e gere o próprio sistema de gestão). Um outro estudo realizado por Caseiro (2019) abrangendo as 100 melhores empresas para trabalhar em Portugal (divulgadas pela revista Exame no ano de 2018), concluiu que 48% destas empresas já implementaram o BSC.

Nas organizações da Administração Pública (AP) em Portugal a taxa de utilização do BSC é ainda muito reduzida, 4,8% nas autarquias e 4,3% nas empresas municipais (Quesado *et al.*, 2014). No caso concreto das organizações da AP, o BSC também tem sido utilizado nos últimos anos como elemento integrador de metodologias, assumindo um papel nuclear em todo o modelo de gestão das organizações públicas (Kaplan *et al.*, 2008; Steiger, Caldeira, Marques, Silva & Melo, 2008), articulando e integrando a gestão estratégica, por objetivos, por competências e a avaliação de desempenho com outros instrumentos de gestão. Ao integrar a gestão estratégica e a avaliação do desempenho, o BSC passa a ser entendido como elemento central do modelo de gestão estratégica do organismo, alimentando de uma forma consistente, integrada e periódica os diversos instrumentos de gestão e o próprio sistema de avaliação de desempenho, possibilitando uma melhor gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis.

Quanto à aplicabilidade do BSC (adaptado) às pequenas e médias empresas, vários autores concluíram que o BSC pode ser um eficaz instrumento de gestão estratégica para as unidades económicas de pequena e média dimensão (Russo, 2006; Madsen, 2015; Cooper, Ezzamel & Qu, 2017; Malagueño, Lopez-Valeiras & Gomez-Conde, 2018), 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 AEs desse Setor.

### 3 – Metodologia

A rota metodológica desenhada encontra-se ancorada no método ‘*The exploratory sequential design*’ (Smith, 2008; Creswell & Clark, 2011; Creswell, 2012). É uma abordagem multimétodo que articula análise qualitativa com análise quantitativa e a recolha de dados qualitativos (entrevistas) precedeu a recolha de dados quantitativos (questionários). Metodologicamente, distinguem-se duas abordagens sequenciais:

- A pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, descritiva e exploratória quanto aos objetivos e aos procedimentos utilizados. Baseou-se no inquérito por entrevista como técnica de recolha de dados, tendo a entrevista (a 9 *Stakeholders* identificados através da Análise de *Stakeholders* realizada) individual semiestruturada e em profundidade, com pré-teste ao guião, sido realizada pela própria investigadora *in loco*. Para o tratamento dos dados obtidos com as entrevistas utilizou-se a técnica da análise qualitativa de conteúdo, apoiada pelo *software* NVivo – versão 12, a fim de descobrir os significados explícitos dos discursos dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2018 e fevereiro de 2019.
- A pesquisa quantitativa, de natureza aplicada, descritiva e explicativa quanto aos objetivos e aos procedimentos utilizados. Baseou-se no inquérito por questionário como técnica de recolha de dados, sendo o questionário (a 102 AEs respondentes que representam 25,56% da população-alvo) estruturado e misto, validado por um conjunto de peritos (pré-teste) e remetido por via eletrónica. Para o tratamento dos dados obtidos através dos questionários e para identificação das perspetivas a considerar no BSC utilizou-se a Análise Fatorial de Componentes Principais (AFCP) com rotação ortogonal Varimax, com o auxílio do *software* SPSS for Windows – versão 24.0, complementada com um conjunto de análises estatísticas subjacentes. Os dados foram recolhidos entre agosto e dezembro de 2019.

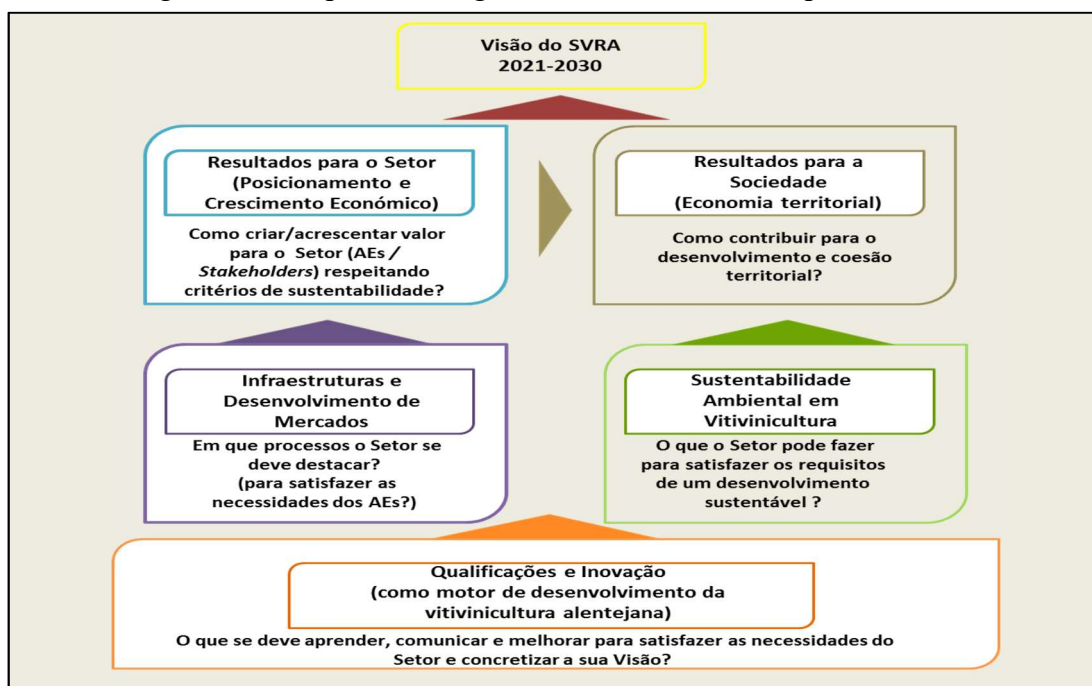
A aplicação da AFCP à questão 14 do questionário (Que temas/áreas estratégicos devem ser avaliados no SVRA?), teve, assim, como finalidade apoiar a identificação das perspetivas a considerar no BSC a construir para o SVRA. Isto é, as variáveis que constituem esta questão

foram submetidas à análise fatorial para a determinação de grupos de variáveis (fatores) e desta forma identificaram-se as perspetivas a considerar no BSC para o SVRA. Motivo pelo qual existe uma equivalência dos fatores da solução final da fatorização (cinco fatores) às Perspetivas BSC (cinco perspetivas) consideradas na construção do Mapa Estratégico para o SVRA para o período 2021-2030.

#### 4 - Resultados e discussão

A revisão bibliográfica, a análise do contexto estratégico do SVRA, a análise qualitativa de conteúdo das entrevistas realizadas aos principais *Stakeholders* do SVRA (*Stakeholders* de elevada influência e elevado interesse na prossecução da visão global do SVRA), a AFCP aplicada à questão 14 do inquérito por questionário e a análise das respostas dos respondentes ao questionário permitiram construir uma proposta de Mapa Estratégico para o SVRA para o período 2021-2030, cuja estrutura e lógica causa-efeito constam da Figura 1. A figura evidencia a necessidade dos AEs e as entidades governamentais do SVRA olharem para as suas organizações / Setor como um todo de acordo com cinco perspetivas equilibradas, as quais permitem identificar as atividades que permitem criar valor no Setor.

Figura 1 – Perspetivas e lógica causa-efeito do BSC para o SVRA



Fonte: Elaboração própria.

#### 4.1 – Como vender mais e melhor?

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 pretendeu estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, ..., etc. Foi efetuada uma categorização emergente das respostas dos entrevistados, dado que esta resultou de uma classificação analógica e progressiva dos elementos (Bardin, 2011), tendo-se procedido à descrição de todas as categorias e subcategorias criadas. No total foram identificadas e descritas 201 categorias (códigos criados) e codificadas 2.259 categorias de texto. 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.

A análise pormenorizada das nove entrevistas apoiada pelo *software* NVivo identificou, cremos, a 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’). Para responder a esta questão, emergiram quatro linhas de orientação e ação estratégica que devem ser trabalhadas até 2030: (i) melhorar a comunicação (entre os *players*, para o mercados nacional e internacional, mais e melhor promoção para recrutar novos consumidores e mercados e numa forte ligação ao território e à marca chapéu ‘Alentejo’) e a qualidade (sobretudo dos produtos certificados DOC e IGP associados a serviços, trabalhando também a dimensão da qualidade percebida pelos consumidores); (ii) aumentar a exportação via internacionalização (em volume e em valor, melhorando o processo de internacionalização), explorando novos mercados e produtos (diversificação da oferta, diferenciação do produto e identificando tendências globais de consumo); (iii) desenvolver a sustentabilidade na vitivinicultura alentejana (mobilizar os produtores e todo o Setor a aderirem ao Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo (PSVA) e adotar estratégias que garantam a sustentabilidade, dando relevo a um potencial ‘contrato ambiental e social’ para as gerações futuras neste Setor), com preocupação crescente com as alterações climáticas; e, (iv) aumentar o valor médio dos ‘Vinhos do Alentejo’ (melhor valorização do produto e da marca territorial ‘Alentejo’). Na melhoria do serviço prestado ao cliente final, é importante estabelecer um ‘Programa de Qualificação’ para melhorar competências dos AEs, sobretudo, os que lidam de modo mais direto com a venda e o consumo do produto (o vinho).

Em síntese, a análise das narrativas dos entrevistados, para além de identificar a questão que deve nortear a atuação do Setor (e dos AEs), 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 vezes 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.

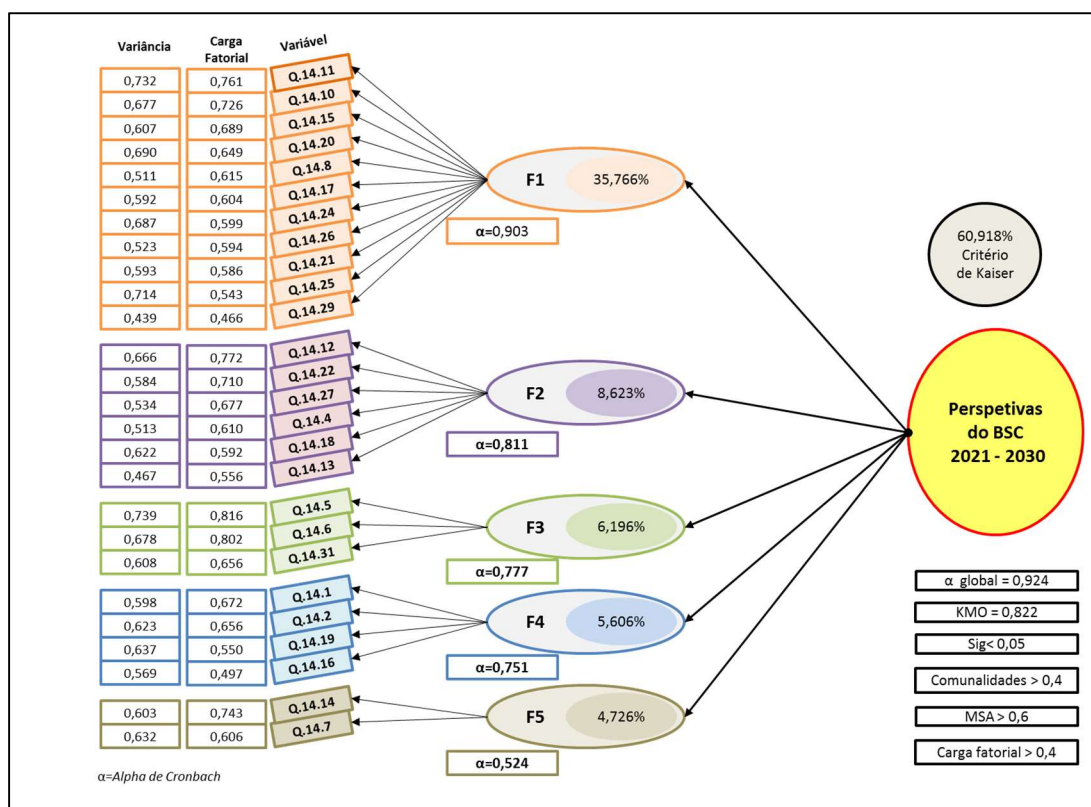
A Proposição de Valor a oferecer aos clientes e a declaração da Visão a construir também podem contribuir para ‘vender mais e melhor’ os ‘Vinhos do Alentejo’. A proposição de valor determinará como é que o SVRA (e os AEs, sobretudo as PME’s) se diferenciara dos concorrentes para atrair, reter e aprofundar relações com os clientes / mercados alvos (Treacy & Wiersema, 1995; Kaplan *et al.*, 2000a, 2000b; Sousa & Rodrigues, 2002). Decorrente da análise de conteúdo das entrevistas efetuadas aos principais *Stakeholders* do Setor e da análise da perceção dos *Stakeholders*, foi possível concluir que a Proposição de Valor para clientes dos ‘Vinhos do Alentejo’ deve evidenciar uma combinação de três dimensões: (i) a melhoria contínua da qualidade *vs.* o preço; (ii) a singularidade e a diversidade dos ‘Vinhos do Alentejo’; e, (iii) uma preocupação crescente com a sustentabilidade ambiental. Optou-se na sua construção por desagregar em duas a proposta de valor para clientes, uma direcionada para o mercado externo e outra ao mercado nacional.

Já em relação à Visão, parece existir entre os principais *Stakeholders* do Setor um consenso em torno de uma visão estratégica comum para o SVRA, apesar da dificuldade em sintetizarem numa frase uma visão comum para o Setor. Este consenso em volta de uma estratégia comum para os 'Vinhos do Alentejo', encontra-se alinhado com a estratégia desenhada pela ViniPortugal para as marcas 'Portugal' e 'Wines of Portugal' (ViniPortugal, 2018). Esta visão sugere a necessidade dos 'Vinhos do Alentejo' serem reconhecidos internacionalmente pela sua qualidade, diversidade e importância de serem diferentes, pelo seu compromisso por um desenvolvimento ambiental sustentável e pela necessidade de alinhar as estratégias individuais dos AEs com a estratégia definida para o Setor.

#### 4.2 - Evidências da análise fatorial

A análise fatorial (AF) foi aplicada à questão 14. Trata-se de uma AFCP exploratória com aplicação do método de rotação ortogonal *Varimax*, cuja solução final é apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Solução fatorial final com 26 variáveis e 5 fatores



Fonte: Elaboração própria a partir da análise estatística dos dados.

A última solução fatorial (Figura 2) apresentou uma estrutura com 26 variáveis distribuídas por 5 fatores (segundo o critério Kaiser), que no seu conjunto explicam 60,92% da variância total. Este critério sugere que devem ser extraídos apenas os fatores com valor de *eigenvalue* acima de um, uma vez que se este valor é baixo é porque o fator está a contribuir pouco para explicar a variância das variáveis originais (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 *et al.*, 2013). O teste de *Kaiser-Meyer-Olkin*



(KMO) assume o valor 0,822 (superior ao patamar crítico de 0,6), indicativo de que há uma correlação boa entre as variáveis e, o teste de esfericidade de *Bartlett* é estatisticamente significativo, apresentando  $p\text{-value} < 0,05$ . Os testes sugerem que os dados são adequados à AF (Pestana *et al.*, 2008; Pereira *et al.*, 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*<sup>1</sup> (MSA) superior a 0,6, tendo interesse para a AF (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009). Nesta última solução (composta por 5 fatores ortogonais) todas as variáveis apresentam carga fatorial superior a 0,4, pelo que não foi necessário excluir qualquer variável.

Após estes procedimentos foi possível identificar 5 fatores ortogonais (independentes) e as 26 variáveis que os constituem (Cf. Figura 2). 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 *et al.*, 2008).

### 4.3 – Perspetivas na vitivinicultura alentejana

O resultado da solução final da fatorização (5 fatores que representam as preocupações dos AEs quanto às principais áreas estratégicas a avaliar) contempla uma adaptação da estrutura original de Kaplan & Norton. Foram identificadas 5 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. Em consequência, o modelo proposto é constituído por cinco Perspetivas BSC alinhadas da forma apresenta na Figura 3.

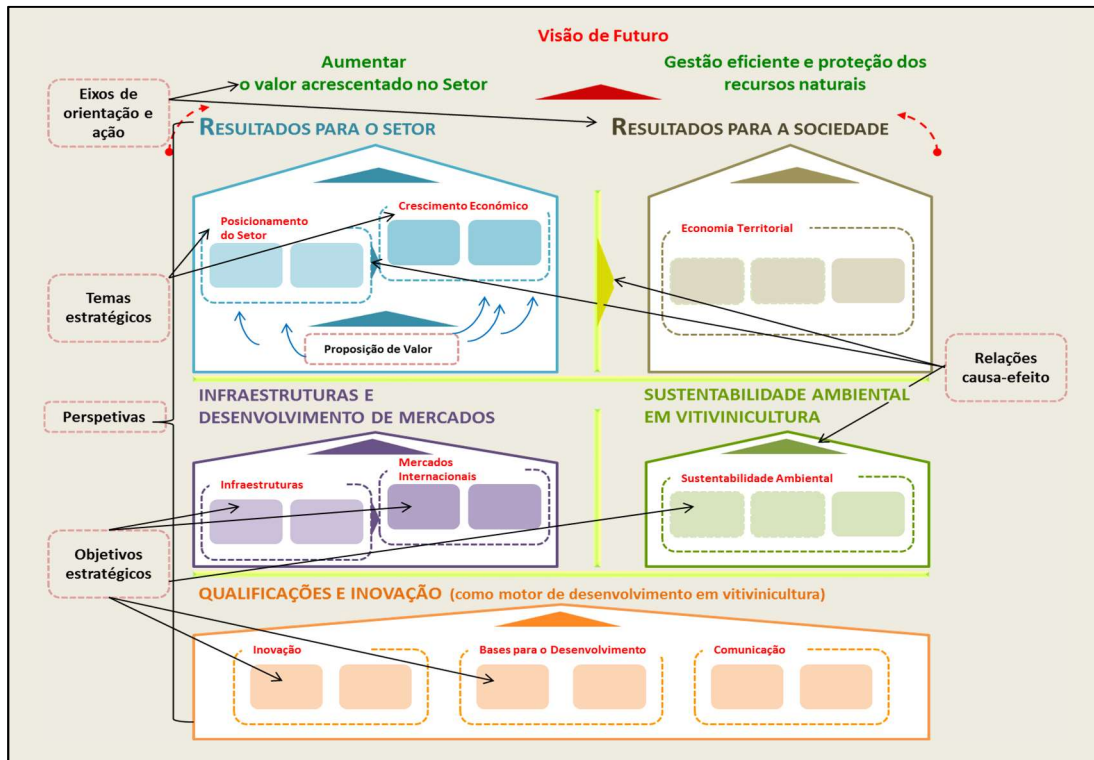
A Perspetiva de 'Qualificações e Inovação', constituída por três temas estratégicos ('Inovação', 'Bases para o Desenvolvimento' e 'Comunicação'), consideramo-la no contexto de que o objeto da melhoria das qualificações (reforço de competências para executar a estratégia do Setor), da inovação e da geração de conhecimento, são os AEs. 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. É, com as devidas adaptações, comparável à tradicional perspetiva de 'aprendizagem e desenvolvimento'.

A Perspetiva de 'Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados', constituída por dois temas estratégicos ('Infraestruturas' e 'Mercados Internacionais') 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. É a tradicional Perspetiva de 'processos internos' que, na nossa proposta, coloca o foco na melhoria das infraestruturas do Setor, na dinamização e exploração do património vitivinícola da região e nos processos relacionados com o aumento da capacidade exportadora do Setor, com reflexos no aumento generalizado da faturação. São processos em que os AEs têm de se distinguir, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes e atingir os objetivos estabelecidos para o Setor.

---

<sup>1</sup> - Medida de Adequação de Amostra (MSA).

Figura 3 - Estrutura do Mapa Estratégico para o SVRA para o período 2021-2030



A Perspetiva de 'Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura', constituída por um único tema estratégico ('Sustentabilidade Ambiental'), foi considerada dada a crescente preocupação manifestada pelos AEs da região com a preservação dos recursos naturais, concretizada com a criação, em 2015, do PSVA pela Comissão Vitivinícola Regional Alentejana-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). Resulta da necessidade de aumentar o valor acrescentado no Setor, preservando os recursos naturais para as gerações vindouras e com foco numa futura certificação da sustentabilidade ambiental em vitivinicultura (uva, vinho e adegas). O objetivo final é o de, no longo prazo, conquistar um potencial de diferenciação do mercado com base na sustentabilidade (com atributos ambientais e socialmente amigáveis de produtos e serviços) e valorizar o produto (associando-o cada vez mais a serviços). Atributos que mais tarde poderão ser valorizados pelos consumidores e reconhecidos pela sociedade.

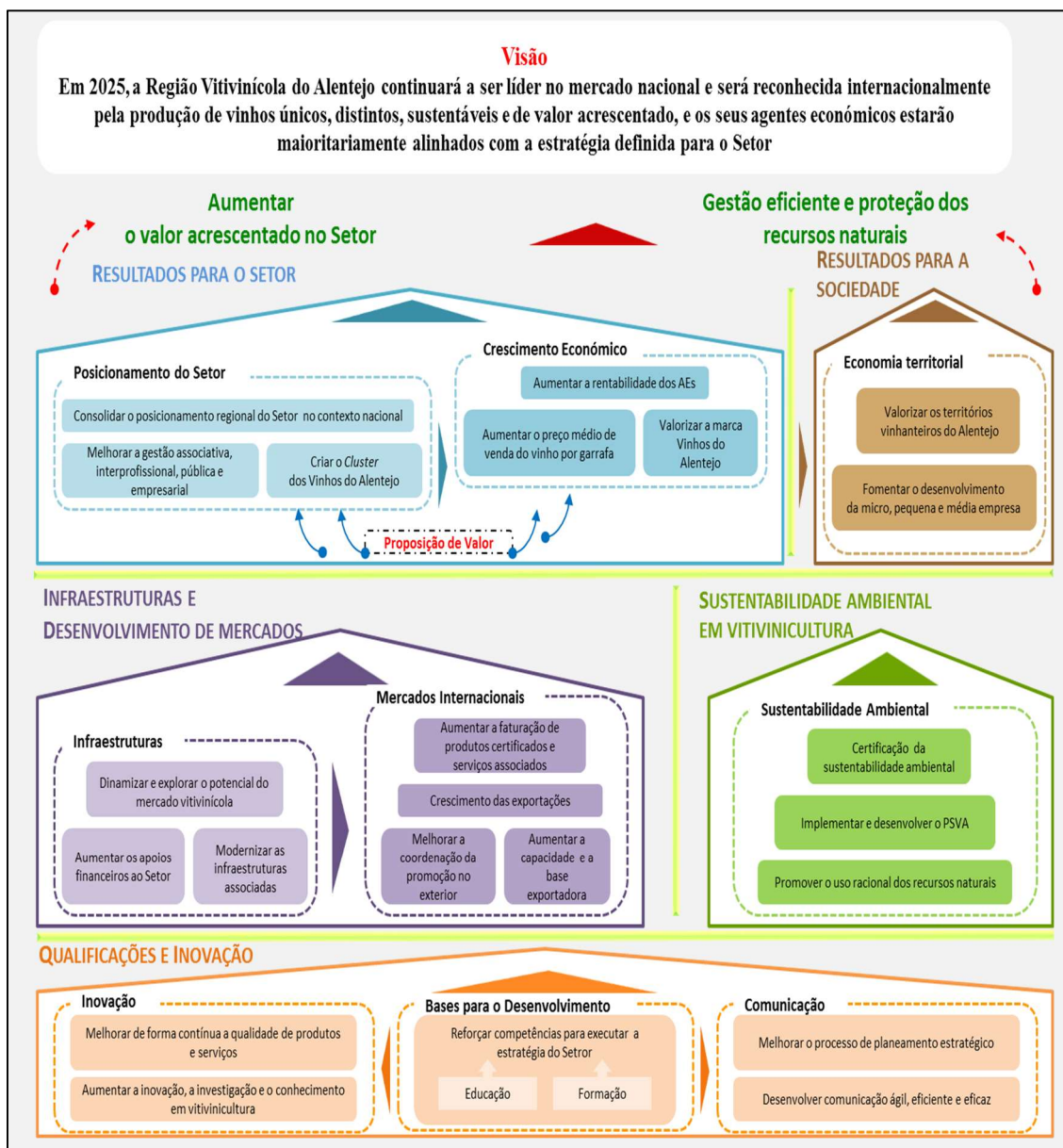
A Perspetiva de 'Resultados para o Setor', constituída por dois temas estratégicos ('Posicionamento do Setor' e 'Crescimento Económico') será a agregação da tradicional perspetiva de clientes com a tradicional perspetiva financeira, mas com uma nova designação e conteúdo, dado o objeto de Estudo ser um setor económico. Como clientes consideramos todos os AEs com produtos vnicos certificados pela CVRA. Também considerámos o SVRA como uma 'entidade' com fins eminentemente lucrativos. A questão 'como vender mais e melhor?' deve nortear a atuação do SVRA, 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.

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*.

Finalmente, a perspetiva de 'Resultados para a Sociedade' constituída por um único tema estratégico ('Economia Territorial'). Os territórios vinhateiros da região do Alentejo caracterizam-se por uma enorme diversidade (de solos, clima, castas). Ambiciona-se 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 e sub-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.

A linha condutora que orienta todo este processo continua a ser a grande questão de 'como vender mais e melhor?'. Em consequência, o modelo proposto é constituído por cinco perspetivas: 'Resultados para a Sociedade'; 'Resultados para o Setor'; 'Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados'; 'Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura'; e, 'Qualificações e Inovação' (Cf. Figura 4).

Figura 4 – Mapa Estratégico para o SVRA para o período 2021-2030



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 4 esquematiza as cinco Perspetivas BSC identificadas e articuladas entre si, numa lógica de criação de valor, tendo em conta a Visão de futuro assumida para o Setor, 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.

## 5 - Conclusões

O BSC é um modelo de gestão que auxilia a traduzir a estratégia em objetivos operacionais que direcionam comportamentos e desempenhos, e que permite identificar boas práticas de gestão, orientando a gestão da mudança organizacional num processo de melhoria contínuo. 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, bem como a outras realidades.

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 & 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 (de Portugal). 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.

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). Adicionalmente foi efetuada uma análise ao contexto estratégico do Setor (PESTE, Stakeholders e SWOT). 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. Foram identificadas cinco perspetivas BSC: ‘Resultados para a Sociedade’, ‘Resultados para o Setor’, ‘Sustentabilidade Ambiental em Vitivinicultura’, ‘Infraestruturas e Desenvolvimento de Mercados’, e, ‘Qualificações e Inovação’.

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.

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 envolvimento dos principais *Stakeholders* do próprio Setor de atividade, não coartando a decisão individual (metas e iniciativas).

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 *Balanced Scorecard* 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.

As contribuições desta investigação são amplas e diversificadas. Do ponto de vista teórico, o estudo aplica os conceitos da Metodologia BSC, não a uma entidade específica, mas a todo um setor económico de grande relevância a nível regional (nacional e internacional), o que é um salto conceptual e empírico inovador na construção deste instrumento. Do ponto de vista prático, o BSC construído para o SVRA para 2021-30 pode ser utilizado com um referencial objeto de gestão estratégica pelos diferentes players do Setor, para implementar, comunicar e avaliar a estratégia de forma correta a todo o Setor, promovendo o desempenho estratégico, assegurando que as estratégias são compreendidas por todos. Este instrumento pode também contribuir para diminuir o gap decorrente a inexistência de um referencial de gestão estratégica para este Setor, que apoie a criação de um consenso estratégico e que ligue a gestão estratégica às operações. Desta forma, auxilia os AEs a gerir estrategicamente o seu desempenho e, em consequência, a diminuir os índices de fracasso na implementação das estratégias. Realce ainda, desde um ponto de vista metodológico, para o facto do estudo assentar conciliar métodos de natureza qualitativa e quantitativa, com uma forte contribuição dos players do setor para a definição das perspetivas do BSC extraídas com recurso à análise fatorial de componentes principais, num procedimento inovador a este nível. Por fim, de destacar que o estudo poderá constituir uma referência para o desenvolvimento de processos semelhantes noutros setores de atividade, tanto a nível nacional como internacional.

## 6 – Bibliografia

- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo* (6ª Edição). Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (2015). *Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.
- Banco de Portugal - BdP (2017). Análise das empresas da indústria das bebidas. *Estudos da Central de Balanços*, 27. Lisboa: Banco de Portugal.
- Butler, A., Letza, S., & Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30 (2), p.242-253.
- Caseiro, C. (2019). *Análise da importância do balanced scorecard nas '100 melhores empresas para trabalhar em Portugal'*. Dissertação de Mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Portugal.
- Charan, R. & Colvin, G. (1999). Why CEO's Fail. *Fortune Magazine*, 21 de junho, p.69-78.
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA (2019). *Vinhos do Alentejo: Facts & figures*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana, fevereiro.
- Comissão Vitivinícola Regional Alentejana – CVRA (2021). *Relatório anual 2020: Gestão e contas*. Comissão Vitivinícola Regional Alentejana, março.
- Confederação Nacional da Indústria - CNI (2013). *Mapa Estratégico da indústria, 2013-2022*. Brasília: Confederação Nacional da Indústria.
- 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.

- Creswell, J. (2012). *Qualitative Inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. & Clark, V. (2011). *Designing and conducting Mixed Methods Research* (2nd Edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- 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.
- Diniz, J.; Godoy, L. & Stefano, N. (2013). O uso da ferramenta Balanced Scorecard com ênfase na satisfação dos clientes em uma cooperativa de pequeno porte. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 10 (3), p.653-684.
- Epstein, M. & Manzoni, J. (1997). The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord: A global perspective on translating strategy into action. *Management Accounting*, p.28-36.
- Fávero, L., Belfiore, P., Silva, F. & Chan, B. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Campus.
- 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.
- 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.
- Jordão, R. & 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.
- 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. (2010). Conceptual foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*. Working Papers 10-074, p.1-36.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard* (6ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000a). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000b). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, setembro-outubro, p.167-176.
- 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. (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*, janeiro-february, p.114-120.
- Kiechel, W. (1982). Corporate Strategists under fire. *Fortune Magazine* 27, december, p.38.
- Lopes (2015). Fatores que influenciam a adoção do Balanced Scorecard em uma cooperativa agroindustrial: Um estudo com base na teoria de difusão e inovação. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14 (3), p.132-145.
- Madsen, D. (2015). The Balanced Scorecard in the context of SMEs: A literature review. *Review of Business Research*, 15 (3), p.75-86.
- 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.

- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 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.
- Olve, N.; Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Condutores da performance: um guia prático para o uso do 'Balanced Scorecard'*. Rio de Janeiro: Qualiymark.
- Pereira, A. & Patrício, T. (2013). *SPSS – Guia Prático e utilização. Análise de dados para ciências sociais* (8ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados Para Ciências Sociais: A Complementariedade do SPSS* (5ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- 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.
- 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.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends 2018*. Bain & Company, Inc.. Boston.
- Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME* (2ª Edição). Porto: Lidel – Edições Técnicas, Lda.
- Saraiva, H. & Alves, M. (2015). The use of Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies. *Review of Applied Management Studies*, 13, p.82-94.
- Saraiva, H. & Alves, M. (2017). A evolução do Balanced Scorecard – uma comparação com outros sistemas. *Holos*, 33 (4), p.185-200.
- Silva, N. (2010). *Gestão Estratégica do Crescimento Económico em Portugal: Balanced Scorecard e enfoque na produtividade*. Porto: Vida Económica - Editorial, SA.
- Smith, J (2008). *A practical guide to research methods*, 2nd Ed. London: Sage.
- Sousa, M. & Rodrigues, L. (2002). *O Balanced Scorecard - Um instrumento de gestão estratégia para o século XXI*. Porto: Rei dos Livros.
- 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.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para desenvolvimento de teoria fundamental*. São Paulo: Artmed.
- Treacy, M. & F. Wiersema (1995), *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ViniPortugal (2018). Plano da Marca Vinhos de Portugal - Período 2019-2023. Estatísticas. ViniPortugal, dezembro.
- Wong-On-Wing, B.; Guo, L.; Wei, L. & Yang, D. (2007). Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. *Accounting, Organizations and Society*, 32, p.363-377.
- Woods, M. & Grubnic, S. (2006). Integrated Performance management in UK Local Authorities: is the balanced scorecard a suitable tool? In *4<sup>th</sup> International Conference on Accounting, Auditing and Management in Public Sector Reforms*, Siena, Itália, 7 a 9 de setembro.