

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

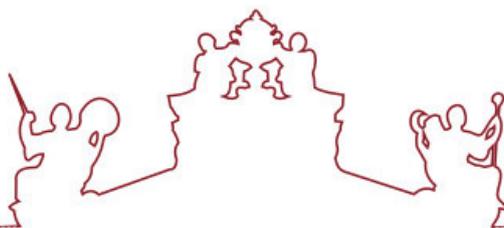
APÊNDICES

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

APÊNDICES

Maria José Tomé Gomes

Orientador(es) | António João Coelho de Sousa

Jorge Luís Pedreira Murteira Marques Casas Novas

Évora 2021



Apêndices



Índice

Introdução		1
Apêndice I	Fichas de leitura de análise de conteúdo das obras e artigos publicados por Kaplan e Norton	5
Apêndice II	Lista de indicadores identificados na revisão bibliográfica	31
Apêndice III	Obras de cariz técnico editadas em Portugal sobre o BSC	39
Apêndice IV	Dissertações de Mestrado sobre a temática BSC	43
Apêndice V	Estudos de caso sobre a temática do BSC	49
Apêndice VI	Atribuições e competências dos principais <i>Stakeholders</i> do SVRA	55
Apêndice VII	Matriz do Guião da Entrevista	61
Apêndice VIII	Guião da Entrevista	71
Apêndice IX	Transcrição das entrevistas	75
Apêndice X	Análise da perceção dos <i>Stakeholders</i>	99
Apêndice XI	Descrição das categorias criadas para a análise qualitativa de dados	123
Apêndice XII	Pré-teste ao questionário: observações e sugestões dos peritos	137
Apêndice XIII	Matriz do Questionário	139
Apêndice XIV	Codificação das questões do questionário	145
Apêndice XV	Questionário virtualizado	153
Apêndice XVI	Análise Fatorial de Componentes Principais realizada às respostas obtidas à questão 14 do questionário	167
Apêndice XVII	Breve caracterização das oito sub-regiões vitivinícolas da região do Alentejo	207
Apêndice XVIII	Casos de sucesso de aplicação do BSC na AP	211
Apêndice XIX	Casos de sucesso: adaptações aplicadas do BSC a outras realidades	217



Introdução



Introdução

O presente volume de Apêndices agrega um conjunto de documentos e dados não incluídos no texto principal da Tese, mas mencionados no mesmo.

O volume encontra-se dividido em dezassete Apêndices:

- **Apêndice I**

Constituído pelas fichas de leitura de análise de conteúdo das obras e artigos publicados por Kaplan e Norton.
- **Apêndice II**

Contém uma lista de indicadores agregados por perspetiva que foram sendo identificados na revisão bibliográfica.
- **Apêndice III**

Identifica as principais obras de cariz técnico editadas em Portugal sobre o BSC produzidas por autores nacionais.
- **Apêndice IV**

Identifica dissertações de Mestrado sobre a temática BSC realizadas em Portugal sobre a sua aplicabilidade num contexto de aparente utilização. São propostas de aplicação da metodologia BSC ou do conceito a organizações concretas.
- **Apêndice V**

Identifica alguns estudos de caso sobre a temática do BSC. São estudos com aplicações concretas do BSC em organizações específicas.
- **Apêndice VI**

Contém a identificação dos principais *Stakeholders* do SVRA, as suas principais atribuições, competências e influências no SVP e/ou na Região do Alentejo.
- **Apêndice VII**

Constituído pela matriz do Guião da Entrevista, justificando-se a utilidade/o contributo de cada questão para a investigação.
- **Apêndice VIII**

Guião da Entrevista.



- **Apêndice IX**
Contém a transcrição das entrevistas agrupadas por questão.
- **Apêndice X**
Relativo à análise efetuada às respostas dos *Stakeholders* entrevistados, refletindo a perceção destes sobre as questões que lhes foram colocadas nas entrevistas.
- **Apêndice XI**
Contém a descrição das categorias criadas no âmbito da análise qualitativa de conteúdo com recurso ao *software* NVivo.
- **Apêndice XII**
Referente ao pré-teste ao questionário e contém a análise das observações e sugestões dos peritos.
- **Apêndice XIII**
Constituído pela matriz do Questionário, justificando-se a utilidade/o contributo de cada questão para a investigação.
- **Apêndice XIV**
Relativo à codificação das questões do questionário.
- **Apêndice XV**
Contém o questionário virtualizado, isto é, a versão *on-line* do questionário.
- **Apêndice XVI**
Constituído pela informação complementar relativa à AFCP realizada às respostas obtidas à questão 14 do questionário.
- **Apêndice XVII**
Contém uma breve caracterização das oito sub-regiões vitivinícolas da região Alentejo.
- **Apêndice XVIII**
Identifica alguns casos de sucesso de aplicação do BSC na AP.
- **Apêndice XIX**
Sintetiza exemplos de adaptações aplicadas do BSC a outras realidades.



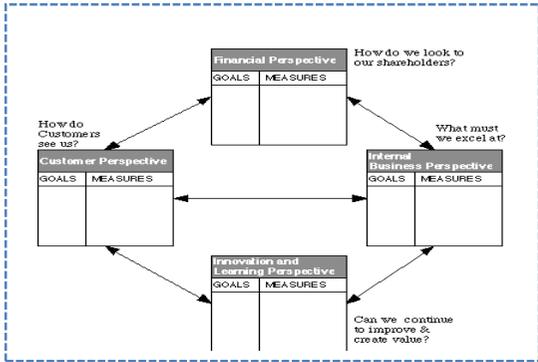
Apêndice I

Fichas de leitura de análise de conteúdo das obras e artigos publicados por Kaplan e Norton

Apêndice I

A técnica de fichas de leitura foi utilizada para a análise das obras e dos principais artigos publicados por Kaplan e Norton entre 1992 e 2010. A Tabela 1.1 inclui o ano da publicação e o título do artigo ou obra publicada, bem como identifica as principais áreas cobertas pelos mesmos.

Tabela 1.1 – Fichas de leitura (critério cronológico)

Ano e Título	Sumário das principais áreas cobertas
Artigo <i>The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance</i> janeiro-fevereiro de 1992	<ul style="list-style-type: none"> • Uma introdução à Metodologia BSC como base para o desenvolvimento, na área da medição do desempenho organizacional. • O BSC é um Sistema de Avaliação do Desempenho, que utiliza indicadores financeiros e não financeiros. • Identifica as quatro perspetivas: financeira, do cliente, negócios internos e, inovação e aprendizagem. <p>Figura 1.1 – A estrutura inicial do <i>BSC</i>: liga as medidas de desempenho e as quatro perspetivas</p>  <p>Fonte: Kaplan e Norton., 1992.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esta metodologia visa o desempenho a longo prazo, pelo que é voltada para o futuro. • Procura balancear/equilibrar as perspetivas externas com as perspetivas internas, os indicadores de médio e longo prazo com os indicadores de curto prazo e os indicadores de resultado com os indicadores de ação. • Foco nos indicadores.

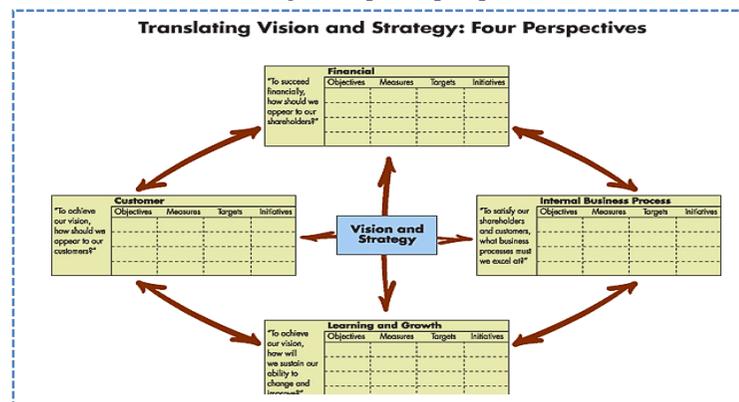


<p>Artigo <i>Putting the balanced scorecard to work</i> outubro de 1993</p>	<ul style="list-style-type: none">• A área de atuação do BSC não se restringe a um simples exercício de medição do desempenho, devendo ser utilizado como sistema de gestão para melhorar a motivação dos trabalhadores da organização.• O BSC tem um maior impacto se for utilizado com a finalidade de conduzir um processo de mudança organizacional.• A transparência é uma característica preponderante para o sucesso da implementação do BSC.• Os indicadores de desempenho do BSC devem ser construídos de forma a refletirem a missão, a estratégia, a tecnologia e a cultura organizacional.• Permite 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.• O BSC passou a ser visto como um Sistema de Avaliação da Estratégica, com reforço da necessidade de vincular medidas do BSC à estratégia organizacional.• Foco na articulação dos objetivos com a estratégia da organização: sistema de medição que alinha as suas medidas à estratégia organizacional.
---	---

O BSC traduz a visão, a missão e a estratégia das organizações num conjunto muito abrangente de medidas de desempenho, que podem servir de base para um efetivo sistema de medição e gestão estratégica

- O *scorecard* deve ser entendido como um instrumento de gestão estratégica das organizações, dado que permite integrar as medidas derivadas da estratégia, sem desprezar os indicadores financeiros do desempenho de anos anteriores, medindo o desempenho organizacional sob as quatro perspetivas.
- Demonstra que, com 20 ou 25 indicadores vinculados em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e, aprendizagem e crescimento, as organizações podem utilizar o BSC para comunicar e ajudar a implementar de forma consistente a estratégia.
- Reconhece que muitos gestores utilizam o BSC para estabelecer metas individuais e de equipa, atribuir prémios de desempenho e remunerações, alocar recursos, planear, elaborar orçamentos, promover o *feedback* e gerir processos de aprendizagem e crescimento.
- Alteração da designação inicial de duas perspetivas: a perspetiva de negócios internos passou a processos internos de negócio, acrescentando-lhe o elemento da inovação, enquanto a perspetiva de inovação e aprendizagem foi reclassificada como aprendizagem a crescimento.

Figura 1.2 – Traduzindo a visão e a estratégia: as quatro perspetivas



Fonte: Kaplan e Norton., 1996.

- Os indicadores são ligados uns aos outros através de uma relação causal (de causa e efeito), com a finalidade de ligar a estratégia à visão da organização.
- Apresenta as quatro principais etapas para implementar o BSC: tradução da visão, comunicação e ligação, planeamento do negócio e, *feedback* e aprendizagem, que permitem aos gestores gerir a estratégia da organização a longo prazo.
- Consolida a evolução do constructo de um ‘Sistema de Avaliação Aperfeiçoado’ para um efetivo ‘Sistema de Gestão da Estratégia’ das organizações.



<p>Livro <i>The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action</i> agosto de 1996</p>	<ul style="list-style-type: none">• Reconsolida a anterior visão de evolução do BSC, de um Sistema de Avaliação da Estratégica para um Sistema de Gestão Estratégica.• Explora o uso do BSC para medir o grau de implementação da estratégia numa organização.• Desenvolve as quatro principais etapas para implementar com sucesso o BSC: tradução da visão, comunicação e ligação, planeamento do negócio e, <i>feedback</i> e aprendizagem• Consolida a alteração da designação inicial de duas perspetivas: a perspetiva de negócios internos passou a processos internos de negócio, acrescentando-lhe o elemento da inovação, enquanto a perspetiva de inovação e aprendizagem foi reclassificada como aprendizagem e crescimento. Admite a possibilidade de se utilizar mais do que quatro perspetivas, dependendo do tipo de organização e setor de atividade.• Descreve com detalhe as relações causais: os indicadores são ligados uns aos outros através de uma relação causal – de causa e efeito, com a finalidade de ligar a estratégia à visão da organização.• Conceitos apresentados nos três artigos iniciais ganham força e robustez: conceitos de objetivos estratégicos e das relações de causa e efeito, mapas estratégicos, indicadores de desempenho, metas e projetos estratégicos.• As quatro perspetivas desta metodologia (financeira, clientes, processos internos e, aprendizagem e crescimento) 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 <i>framework</i>/um constructo, que os guiará nas áreas/aspectos mais importantes do negócio da organização.• O constructo procura responder às quatro questões dentro das perspetivas propostas:<ul style="list-style-type: none">- Para termos sucesso numa ótica financeira, como é que nos devemos apresentar aos nossos acionistas/investidores?- Para atingirmos a nossa visão, como é que nos devemos apresentar aos nossos clientes?- Para satisfazermos os nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio devemos atingir a excelência?- Para atingirmos a nossa visão, como é que devemos sustentar a nossa capacidade de mudar e melhorar?Apresenta vários exemplos de indicadores para cada uma das perspetivas.• Apresenta exemplos de aplicação do BSC em várias empresas americanas e canadianas (por exemplo: Analog Device, Bell South, Apple, EDS, General Electric, HP y Shell Canadá; estudos de caso: Metro Bank, National Insurance, Kenyon Sores e Pioneer Petroleum), nas quais os gestores utilizam a metodologia para orientar o desempenho futuro.
---	---



<p>Artigo <i>Linking the Balanced Scorecard to Strategy</i> outono de 1996</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artigo de divulgação do primeiro livro dos autores: ‘<i>The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action</i>’. • Privilegia a apresentação de gráficos e mapas para mostrar a ligação entre objetivos estratégicos e ligações de causalidade (de causa e efeito) através das quatro perspetivas do BSC, para os objetivos estratégicos relacionados com o desempenho financeiro da organização. • Observam que os melhores BSC’s refletem a estratégia da organização. • Enfatiza o papel do BSC no processo de gestão estratégica. • Enfatiza a necessidade dos gestores terem um conjunto de instrumentos com a finalidade de os auxiliar e orientar na gestão estratégica das organizações. • Referem que os indicadores não financeiros utilizados para avaliar o nível de satisfação do cliente estão significativamente relacionados com a <i>performance</i> financeira futura e contêm informação adicional que não está refletida nas informações financeiras passadas. • Descreve o modelo de proposta de valor da perspetiva de cliente e de processos internos. • Descreve as relações de causa e efeito.
<p>Artigo <i>Knowing the Score</i> novembro-dezembro de 1996</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Artigo de divulgação do primeiro livro dos autores: ‘<i>The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action</i>’. • Enfatiza sobretudo o facto de muitos gestores terem começado a utilizar o BSC nos processos de planeamento estratégico, integrando-o ao processo de construção do projeto anual de orçamento à estratégia, o que facilita o alinhamento das unidades de negócio e dos recursos financeiros e físicos, com a estratégia da organização. • Reforça a ideia de que para utilizar o BSC num processo de planeamento estratégico de longo prazo, integrando-o ao processo orçamental, as organizações devem: <ul style="list-style-type: none"> - Ser ambiciosas na definição de metas para as medidas do BSC; - Definir prioridades e racionalizar as iniciativas estratégicas e o investimento de capital; - Ligar a alocação anual de recursos com os orçamentos. • Salienta que o BSC é mais eficiente se utilizado para ‘conduzir/dirigir’ um processo de mudança. • Afirmam que quando se utiliza o BSC como ‘pedra angular’ do sistema de gestão da organização, a organização no seu todo fica mais liberta para se concentrar nas iniciativas que contribuem para atingir os objetivos estratégicos. • Ao utilizar o BSC para gerir as iniciativas estratégicas o foco deve abranger as medidas que reflitam o crescimento da organização, bem como as que medem a redução de custos e o aumento da eficiência organizacional. • Reforça a ideia de que o processo de planeamento estratégico deve ser construído e ‘trabalhar’ em conjunto e em simultâneo com o processo de elaboração do orçamento operacional. Isto é, não devem ser processos independentes, o planeamento estratégico deve vincular-se ao orçamento operacional de uma organização.



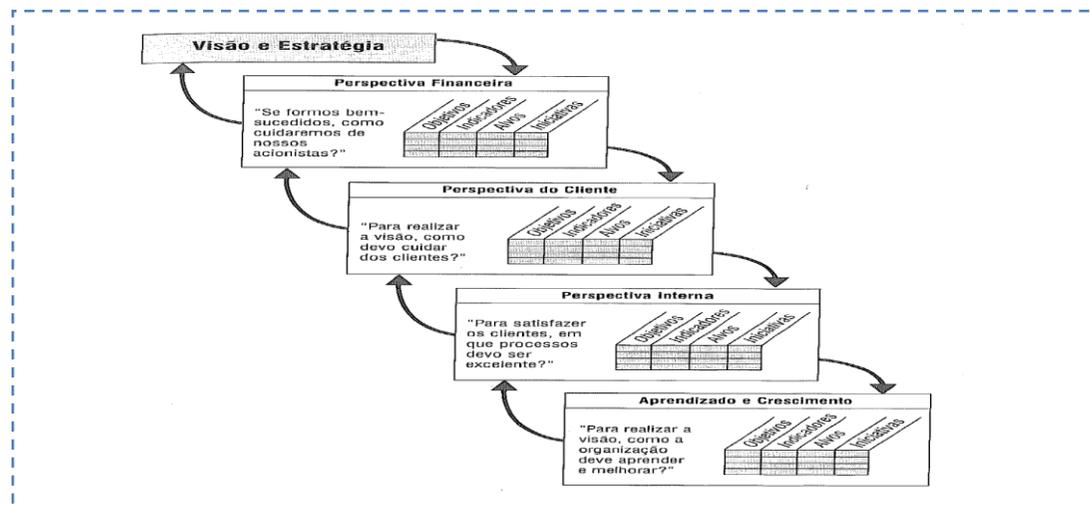
LIVRO
The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment
setembro de 2000

- Consolidação da metodologia BSC como Sistema de Gestão Estratégica, e evolução da utilização do BSC como instrumento de medição, comunicação e gestão da estratégia.
- Apresenta uma nova abordagem, através da qual transforma a estratégia num processo contínuo, que envolve toda a organização, do topo à base.
- Reforço do posicionamento do BSC como mecanismo facilitador da implementação da estratégia nas organizações. Mecanismo de ligação entre o plano estratégico e a sua execução.
- Expansão e consolidação dos conceitos apresentados no primeiro livro, relatando as práticas utilizadas pelas empresas que obtiveram sucesso gerindo a sua estratégia através do BSC, ao longo dos últimos dez anos, envolvendo mais de 200 empresas.
- Introduce o conceito de ‘*Strategy Focused Organization*’ (SFO).
- Atualização do modelo de gestão, atualizado em cinco princípios.
- Descreve os cinco princípios que caracterizam as SFO, isto é, os cinco princípios que caracterizam as organizações concentradas na estratégia:
 - Traduzir a estratégia em termos operacionais: não é possível implementar uma estratégia sem descreve-la em primeiro lugar. Para o efeito utilizam-se os Mapas Estratégicos e os *Scorecards*;
 - Alinhar a organização com a estratégia: uma SFO atinge o alinhamento estratégico, quando o todo da organização exceder a soma das suas partes. Papel da organização, sinergias entre as bases de dados, sinergias entre e das unidades de apoio. Representa o BSC da organização, em cascata, para as unidades de negócio/departamentos, de acordo com a visão dos processos internos;
 - Fazer da estratégia um trabalho de todos: consciência da estratégia, BSC’s individuais, ligação a sistema de incentivos;
 - Fazer da estratégia um processo contínuo: ligar estratégia e orçamento, sistemas de informação e aprendizagem estratégica.
 - Mobilizar para a mudança através da liderança de topo: mobilização, governação, Sistema de Gestão Estratégica;
- As SFO adotaram um modelo de gestão da estratégia designado por “processo de *Loop Duplo*”, que integra a gestão tática (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e a gestão estratégica num único processo contínuo e ininterrupto.
- Vinculam o BSC a programas de mudança, através dos cinco princípios das SFO.
- Surge o conceito de ‘mapa estratégico’, como uma ferramenta que representa graficamente as relações de causa e efeito dos objetivos e indicadores das perspetivas do *scorecard*.
- Apresenta exemplos práticos: estudos de caso, de aplicação do BSC em várias empresas: Móbil, CIGNA, Nova Scotia, AT&T Canada, NAM&R (empresa de combustível), Store 24 (lojas de conveniência), *National Bank Online Financial Services* (empresa financeira) e *Duke Children's Hospital* (hospital infantil universitário).
- Conclui que o modelo BSC pode ser adaptado às mais diversas atividades, podendo as organizações utilizar o *scorecard* para criarem um referencial de gestão do desempenho totalmente novo.



<p>Artigo <i>Having Trouble with Your Strategy? Then Map It</i> setembro-outubro de 2000</p>	<p>Desenvolvimento e divulgação do conceito de mapa estratégico, entendido como ferramenta que auxilia a gestão estratégica nas organizações. Os autores colocam a implementação da estratégia como fator mais importante na avaliação do desempenho da gestão de topo. Esta ferramenta fornece aos trabalhadores uma linha de visão clara sobre a forma como o seu trabalho está relacionado aos objetivos globais da organização, o que lhes permite trabalhar para esses objetivos. Também fornece uma representação visual dos objetivos críticos da organização e as relações cruciais entre eles que impulsionam o desempenho organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none">• Os mapas estratégicos mostram a relação de causa e efeito e a ligação/vínculo pelas quais melhorias específicas criam os resultados desejados. Os mapas estratégicos ajudam as organizações a ver as suas estratégias de maneira coesa, integrada e sistemática. Os mapas estratégicos, em regra, costumam expor as lacunas das estratégias, permitindo que os gestores tomem medidas corretivas. Os gestores podem usar os mapas como a base para um sistema de gestão que pode ajudar uma organização a implementar as suas iniciativas de crescimento de forma eficaz e rápida.• Enfatizam a integração do processo de inovação como fator crítico de sucesso na perspetiva de processos internos, atendendo à elevada competitividade que caracteriza os mercados.
<p><i>Commentary - Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I</i> março de 2001</p>	<ul style="list-style-type: none">• Artigo de divulgação do segundo livro dos autores: <i>'The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment'</i>. Primeira parte de dois artigos sobre esta temática.• Enfatizam a crescente utilização do BSC desde que foi criado em 1992 por empresas privadas (da indústria e serviços), empresas públicas e organizações não governamentais.• Justificam a aderência a este instrumento: por o BSC enfatizar a ligação da medição à estratégia (Kaplan & Norton, 1993) e as relações de causa e efeito que descrevem as hipóteses da estratégia (Kaplan & Norton, 1996); por possibilitar uma ligação mais estreita entre o sistema de avaliação e a estratégia da empresa, fazendo com as medidas não financeiras ganhem importância e integrem o Sistema de Gestão da Estratégia (Kaplan & Norton., 1996); porque reflete as mudanças tecnológicas e as alterações do próprio conceito de vantagem competitiva verificados nas últimas décadas do século XX.• Relevam a importância da medição dos ativos intangíveis numa empresa e a dificuldade em se proceder à sua avaliação: quer porque o valor dos ativos intangíveis é difícil de calcular, sendo indireto o seu cálculo; quer porque o seu valor depende da organização, do seu contexto e estratégia.• Referem que o BSC fornece uma estrutura que permite organizar os objetivos estratégicos em quatro perspetivas diferentes (cf. Figura 1.3).• Enfatizam o contributo dos mapas estratégicos e do BSC no desenvolvimento dos objetivos estratégicos e das medidas de desempenho de uma organização.• Defendem que ao traduzir-se a estratégia de uma organização para a arquitetura lógica de um mapa estratégico e BSC, as organizações estão a criar uma referência comum e compreensível para todas as unidades orgânicas / de negócio e trabalhadores.• Apresentam um modelo de Mapa Estratégico completo para aumentar o valor para o acionista, com as quatro perspetivas e alguns exemplos de indicadores.• Divulgam a possibilidade de adaptar o referencial do BSC às organizações sem fins lucrativos. Nestas, a missão, ao invés dos objetivos financeiros/acionistas, impulsiona a estratégia da organização.

Figura 1.3 – As perspetivas do BSC e as relações de causa e efeito

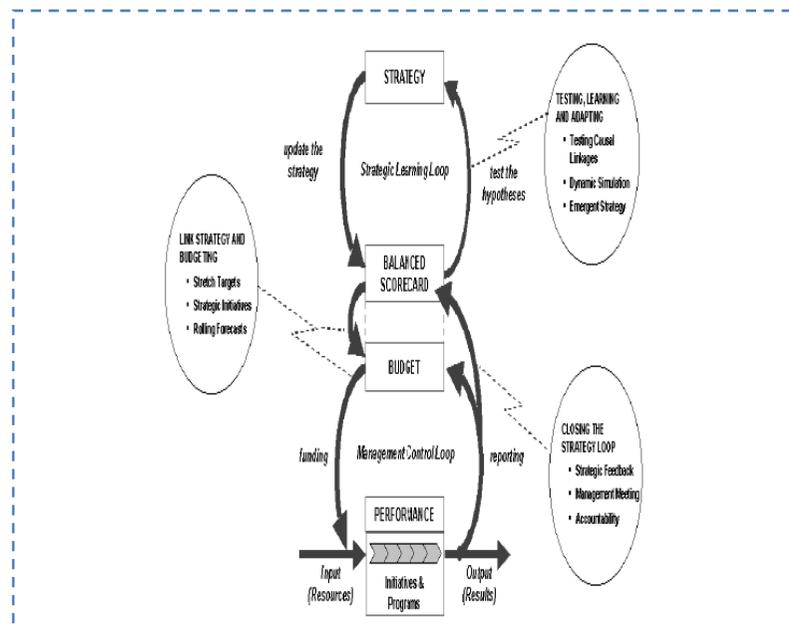




- Artigo de divulgação do segundo livro dos autores: *'The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment'*. Continuação do artigo anterior.
- Demonstram como as organizações podem utilizar os seus *scorecards* para alinhar processos chave e sistemas de gestão à sua estratégia.
- Resumem os cinco princípios que caracterizam as organizações focadas na estratégia: traduzir a estratégia em termos operacionais, alinhar a organização com a estratégia, fazer da estratégia um trabalho de todos, gerir a estratégia, transformando-a num processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança.
- Colocam como condição à utilização do BSC enquanto Sistema de Gestão Estratégica, a adoção dos cinco princípios das organizações focadas na estratégia.
- Enfatizam a importância da adoção pelas organizações focadas na estratégia, de um modelo de gestão da estratégia, que designaram por 'processo/sistema de gestão de *Loop Duplo*'. Este modelo preenche a lacuna existente entre a elaboração, implementação e acompanhamento estratégico da estratégia organizacional.
- Analisam e descrevem a relação do BSC com outras abordagens de melhoria organizacional, na área financeira e de custos, como seja a *Shareholder Value Management (SVM)*, a *Activity Based Costing (ABC)* e a *Total Quality Management (TQM)*, defendendo que os modelos de gestão devem integrar estes conceitos, dado que são sistemas de gestão complementares e não alternativos.
Salientam que uma organização obtém maiores benefícios se integrar as três abordagens: BSC, ABC e SVM

• Figura 1.4 – Processo/circuito de *Loop Duplo*

-
-



Fonte: Kaplan e Norton., 2000.



gy Maps. Converting intangible assets into tangible Outcomes

- Desenvolve, ampliando o primeiro princípio das SFO: o conceito de mapa estratégico. Ferramenta que permite traduzir visualmente a estratégia de uma organização em objetivos nas quatro ou mais perspetivas do BSC, bem como as suas relações de causa e efeito.
- =
- Ferramenta que alinha processos, pessoas, tecnologias e cultura à proposta de valor para o cliente e à proposta de valor para os acionistas.
- =
- Contribui para o envolvimento de todos com a estratégia e para determinar o valor do ativos intangíveis da organização.
- Ferramenta inovadora que as empresas podem utilizar para converter ativos intangíveis em ativos tangíveis, com a finalidade de alcançarem resultados excelentes.
- =
- Desenvolve o conceito da relação causa e efeito, descrevendo e explicando as vantagens da sua visualização gráfica, a qual possibilita detetar o que está a funcionar e o que não está a funcionar. Permite que todos na organização compreendam as relações de causa e efeito.
- =
- Apresentam uma descrição sistemática da estratégia, demonstrando a sua dinâmica, enfatizando a importância de medir os ativos intangíveis, e apresentando vários indicadores sociais, ambientais e económicos.
- =
- Observam que os mapas estratégicos (e o BSC) preocupam-se com as deficiências dos sistemas de medição dos ativos tangíveis e demonstram como é possível transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis.
- =
- O mapa estratégico possibilita que os gestores avaliem como as organizações criam valor para os atuais e futuros clientes, sem que seja necessário desviar o foco do desempenho financeiro.
-
- Pode ser utilizado como mecanismo para mobilizar e guiar o processo de mudança/transformação nas organizações.
- Uma adequada utilização do mapa estratégico permite que as organizações coloquem a estratégia no centro dos seus processos de gestão, subscrevendo os cinco princípios básicos das SFO.
-
- O mapa estratégico apresenta a ligação entre a estratégia e os ativos intangíveis nos processos que criam valor.
-
- Através do BSC os gestores podem identificar os segmentos de cliente-alvo desejados, os respetivos objetivos de negócio e indicadores de desempenho. Definidos os clientes-alvo, estão reunidas as condições para identificar os objetivos e os indicadores da sua proposição de valor que, por sua vez, irão determinar a estratégia da empresa em relação aos clientes, apresentando a combinação de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a empresa está em condições de oferecer ao segmento de mercado selecionado.
- =
- Desde que foi criado, como ferramenta para a medição do desempenho, o conceito de mapa estratégico teve duas evoluções: na primeira, era sobretudo utilizado para comunicar e alinhar a estratégia da organização, contribuindo para o bom funcionamento do seu Sistema de Gestão Estratégica. Ao sistematizar os indicadores em perspetivas possibilita que a estratégia seja comunicada, o que faz aumentar o alinhamento interno na organização sobre a estratégia; na segunda evolução, o mapa estratégico é utilizado por algumas organizações de uma forma muito eficiente, como ferramenta para implementar a estratégia.
-
- Apresentam vários exemplos no livro sobre a implementação de mapas estratégicos.
-
- Apresentam os mapas estratégicos como sendo uma ferramenta nova e dinâmica, que serve como ponto de partida para todas as organizações em qualquer setor de atividade. Se desenhado especificamente para uma organização, pode identificar os principais processos internos que determinam o sucesso da estratégia empresarial, bem como a necessidade de medidas corretivas imediatas. Permite ainda alinhar os investimentos em pessoas, tecnologia e capital organizacional.



<p>Artigo Measuring the Strategic Readiness of intangible Assets fevereiro de 2004</p>	<ul style="list-style-type: none">• Artigo baseado na terceira obra publicada pelos autores. Foca-se na perspetiva de crescimento e aprendizagem, demonstrando como os ativos intangíveis podem influenciar decisivamente o desempenho dos processos internos críticos. Estes são a base da estratégia da organização.• Centra-se na perspetiva de crescimento e aprendizagem, demonstrando como os ativos intangíveis determinam o desempenho dos processos internos críticos de uma empresa.• Referem que os ativos intangíveis de uma empresa/organização são difíceis de imitar pelos rivais competidores, e que por isso mesmo devem ser vistos como uma poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável.• Referem também da dificuldade em medir os ativos intangíveis, ao invés dos financeiros e dos tangíveis.• Alertam para o facto de, em regra, os ativos intangíveis não criarem valor por si mesmo, necessitando de ser combinados com outros ativos.• Em regra, os ativos intangíveis não influenciam diretamente a <i>performance</i> financeira de uma empresa/organização. A sua influência é indireta, através das relações de causa e efeito, no seguimento, por exemplo, da implementação de programas no âmbito da Gestão da Qualidade Total e <i>Six Sigma</i>, com a finalidade de impulsionar o aumento de competências dos trabalhadores, o que por sua vez se refletirá no aumento da qualidade dos processos. O aumento da qualidade dos processos terá como consequência o aumento da satisfação dos clientes, a fidelização dos clientes e a não utilização de alguns recursos.• Indicam um caminho para quantificar os ativos intangíveis, através da agregação de valor para a empresa/organização. O valor que os ativos intangíveis criam é incorporado no contexto da estratégia da própria empresa. O seu valor deriva do contexto da estratégia da empresa. Podem ser utilizados indicadores como a formação ministrada aos trabalhadores e o grau de motivação.• Se os ativos intangíveis estão alinhados com a estratégia da empresa, então esses ativos irão criar valor para empresa/organização.• Identificam na perspetiva de aprendizagem e crescimento três categorias de ativos intangíveis essenciais para a implementação de qualquer estratégia: capital humano (a habilidade, o talento e o conhecimento que os trabalhadores de uma empresa possuem), capital da informação (bases de dados da empresa, sistemas de informação, redes e infraestrutura tecnológica) e capital organizacional (a cultura da empresa, a sua liderança, alinhamento da estratégia com os objetivos estratégicos, das unidades de negócio e dos trabalhadores e capacidade dos trabalhadores partilharem o conhecimento).
	<ul style="list-style-type: none">• A taxa de contribuição dos ativos intangíveis para o desempenho dos processos internos críticos, determina a ‘prontidão estratégica’ desses mesmos ativos, e, portanto, o seu valor para a empresa.• Demonstram como a prontidão estratégica de cada categoria de ativos intangíveis pode ser pensada e planeada numa empresa.• A prontidão estratégica do ativo intangível ‘capital humano’ é medida avaliando se os trabalhadores têm, ou não, as competências adequadas para executar os processos internos críticos (que já devem constar do mapa estratégico). O capital humano é mais valioso se estiver concentrado em poucas carreiras/funções/cargos na organização.• A prontidão estratégica do ativo intangível ‘capital da informação’ é uma medida que avalia se a infraestrutura tecnológica e as aplicações informáticas da empresa são as adequadas para suportar os processos internos críticos da empresa. O capital informacional cria valor quando fornece as infraestruturas necessárias que permitem completar o capital humano.• A prontidão estratégica do ativo intangível ‘capital organizacional’ é o ativo intangível mais difícil de medir. Implica identificar as mudanças



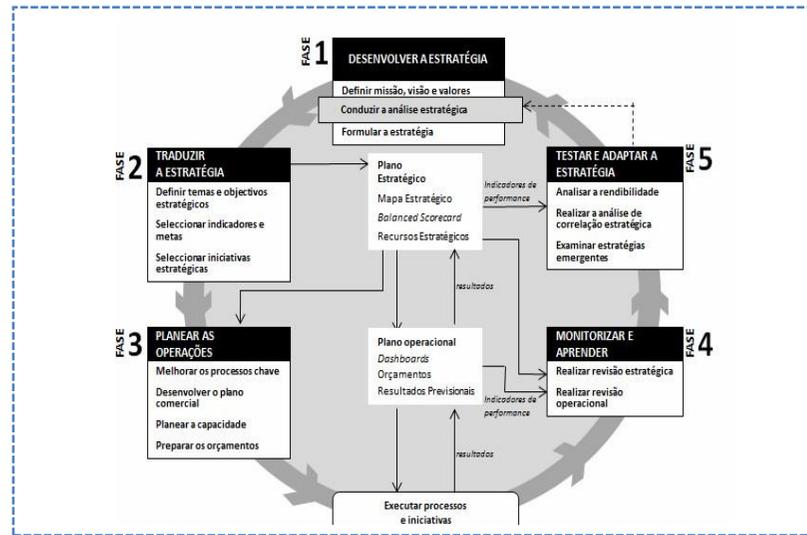
	<p>ocorridas neste ativo e exigidas pela nova estratégia, designadas por ‘agenda de mudança organizacional’, para, em seguida, identificar e medir o estado de prontidão cultural, de liderança, de alinhamento da empresa face aos objetivos estratégicos estabelecidos e trabalho em equipa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Referem que os ativos intangíveis com maior prontidão estratégica são aqueles que apresentam maior grau de liquidez.• Identificam sete comportamentos que potenciam a mudança:<ul style="list-style-type: none">- num líder: foco no cliente, incentivo do trabalho em equipa, uma comunicação aberta;- na organização: alinhamento de toda organização, trabalho em equipa e partilha de conhecimento;• A hipótese de valor para o cliente deve descrever o contexto em que os ativos intangíveis, como a motivação dos trabalhadores e os sistemas de informação, se transformam em resultados tangíveis• Reforço da ideia de que não adianta ter uma estratégia bem formulada, se a organização não a conseguir executar bem.• Observam que uma estratégia bem definida não é suficiente para o sucesso da organização.• Alertam que a medição e a gestão dos ativos intangíveis numa organização desempenham um papel muito importante no processo de mudança, sobretudo naquelas que se focalizam na estratégia.
Artigo <i>Strategy Maps</i> março de 2004	<ul style="list-style-type: none">• Excerto dos capítulos 1 e 2 do terceiro livro de Kaplan e Norton, ‘<i>Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes</i>’.• Demonstram como descrever, medir, e alinhar os ativos intangíveis da organização, com a finalidade de alcançar um desempenho superior.• Reafirmam que a estratégia de uma organização descreve como a organização pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Salienta-se a referência aos cidadãos, indiciando uma preocupação em alargar o domínio de aplicação do BSC ao Setor Público.• Já o BSC pode ser utilizado como um poderoso instrumento de gestão para a implementação da estratégia.• Defendem que um <i>scorecard</i> deve concentrar-se em poucos parâmetros críticos, os quais devem representar uma estratégia de criação de valor a longo prazo.• As estratégias das organizações do setor público e organizações sem fins lucrativos são desenhadas para criar valor sustentável para os cidadãos e eleitores.• A escolha da proposição de valor para o cliente é o elemento central da estratégia de uma organização.• Os processos internos criam e entregam a proposição de valor para os clientes. O desempenho dos processos internos é um dos principais indicadores de melhorias posteriores no cliente e nos resultados financeiros da organização.• Os ativos intangíveis são a melhor fonte de criação de valor sustentável numa organização.• Demonstram como desenhar um mapa estratégico, com as quatro clássicas perspetivas.• Observam que o desempenho financeiro de uma empresa melhora através do crescimento da receita e do aumento da produtividade. O objetivo estratégico desta dimensão deverá ser o aumento do valor a longo prazo para o acionista.• O equilíbrio simultâneo destas duas dimensões permite projetar a restante estrutura do mapa estratégico da empresa/organização.• A estratégia da perspetiva de clientes deve consubstanciar-se em oferecer aos clientes uma proposta de valor diferenciada e sustentável.



<p>LIVRO <i>Alignment. Using the Balanced Scorecard to create corporate</i></p>	<p>Desenvolvem, ampliando o segundo princípio das SFO (alinhar a organização com a estratégia), demonstrando como utilizar os mapas estratégicos e o BSC (os <i>scorecards</i>) para alinhar as unidades de negócio, as áreas funcionais/de apoio e os órgãos de <i>staff</i> às estratégias da empresa/organização.</p> <ul style="list-style-type: none">• Descrevem no último capítulo do livro, a comunicação da estratégia e o alinhamento dos objetivos e incentivos da equipa com a estratégia corporativa.• As principais áreas abordadas são:<ul style="list-style-type: none">○ O alinhamento como fonte geradora de valor económico.○ Estratégia e a estrutura empresarial.○ Alinhar as estratégias financeiras e de clientes.○ Alinhar estratégias de crescimento e aprendizagem: temas estratégicos integrados.○ O processo de desdobramento <i>cascading</i>.○ Alinhar <i>boards</i> e acionistas/investidores.○ Alinhamento com parceiros externos.○ A gestão do processo de alinhamento.○ O alinhamento estratégico total.• Referem que as várias estratégias corporativas/organizacionais utilizadas para aumentar o valor das unidades de negócios podem ser representadas utilizando as quatro perspetivas do BSC: sinergias financeiras; sinergias de clientes; sinergias de processos internos; sinergias de crescimento e aprendizagem.
---	---

- Apresenta um ciclo de gestão fechado, alimentado de forma circular e contínua, que liga a estratégia e as operações, identificando as ferramentas intervenientes em cada fase do ciclo:

Figura 1.5 - Ciclo de gestão – ligação da estratégia às operações



Fonte: Kaplan e Norton., 2008.

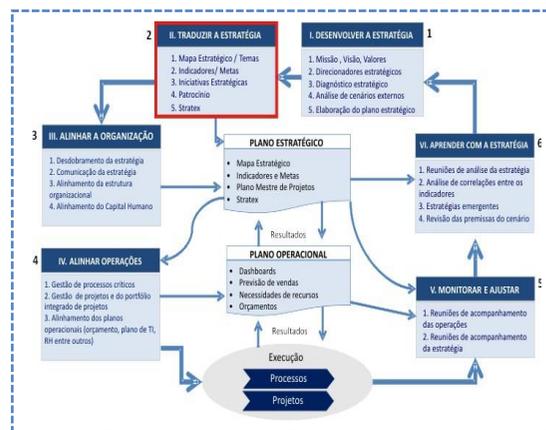
- Fase 1 – Desenvolvimento da estratégia: apela à utilização de ferramentas, processos e conceitos.
- Fase 2 – Traduzir a estratégia: Trata de traduzir a estratégia formulada em objetivos e iniciativas estratégicas, identificando as medidas e metas respetivas.
- Fase 3 – Planear as operações: Consiste em planear, a nível operacional, a implementação da estratégia, desenvolvendo um plano operacional.
- Fase 4 – Monitorizar e aprender: A partir dos indicadores de performance do BSC e das restantes ferramentas de gestão, os gestores monitorizam a implementação da estratégia e aprendem com os resultados obtidos.
- Fase 5 - Testar e adaptar a estratégia: Pontualmente os gestores reexaminam a estratégia inicial e analisam a necessidade de a adaptar ou de formular uma estratégia completamente nova. Este processo fecha o ciclo de gestão.

- Salienta que a execução da estratégia com êxito assenta em duas regras básicas: conhecer o ciclo de gestão que liga a estratégia às operações e conhecer as ferramentas a utilizar em cada uma das fases do ciclo.
- Afirmam que o BSC assume-se como um instrumento capaz de despoletar a procura de novas ideias e oportunidades estratégicas e a emergência de novas estratégias.



- Os autores otimizam o modelo inicial do BSC de avaliação de desempenho para as organizações (Kaplan & Norton, 1992,1993,1996), interligando de uma forma coerente e dinâmica, a estratégia de negócio e as operações, os processos e as iniciativas da organização, com a finalidade de executar e rever de uma forma contínua as suas estratégias. Desenvolvem o quarto princípio das SFO (gerir a estratégia, transformando-a num processo contínuo).
- Este novo constructo está alicerçado em cinco princípios de gestão (os cinco princípios da SFO):
 - Mobilizar a mudança através dos gestores executivos;
 - Traduzir a estratégia em termos operacionais (evolução do modelo atento a publicação do terceiro livro '*Strategy Maps*' publicado em 2004, que se focaliza nas relações causa e efeito entre as quatro perspetivas do modelo inicial: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento);
 - Alinhar a organização com a estratégia;
 - Motivar, para fazer da estratégia um trabalho de todas as pessoas na organização, e;
 - Governar, para fazer da estratégia um processo contínuo.
- Enfatiza a necessidade das organizações estabelecerem fortes ligações entre a estratégia empresarial e as operações;
- Baseados numa vasta pesquisa e estudos de caso detalhados de várias indústrias, os autores apresentam um quadro sistemático e comprovado de como alcançar os resultados financeiros estabelecidos pela estratégia.
- Nova fase de evolução do modelo BSC: no artigo (Kaplan e Norton, 2008), os autores referem que o ciclo de gestão possui cinco fases e no quinto livro editado (Kaplan e Norton, 2008), completam o ciclo, acrescentando-lhe mais uma fase: a fase de alinhar a organização com a estratégia, situando-a entre a fase de traduzir a estratégia e a de planear as operações.
 - Fase 1 – Desenvolver a estratégia: apela à utilização de ferramentas, processos e conceitos.
 - Fase 2 – Traduzir a estratégia: Trata de traduzir a estratégia formulada em objetivos e iniciativas estratégicas, identificando as medidas e metas respetivas.
 - Fase 3 – Alinhar a organização: os gestores alinham a organização com a estratégia.
 - Fase 4 – Planear as operações: Consiste em planear, a nível operacional, a implementação da estratégia, desenvolvendo um plano operacional.
 - Fase 5 – Monitorizar e aprender: A partir dos indicadores de performance do BSC e das restantes ferramentas de gestão, os gestores monitorizam a implementação da estratégia e aprendem com os resultados obtidos.
 - Fase 6 - Testar e adaptar a estratégia: Pontualmente os gestores reexaminam a estratégia inicial e analisam a necessidade de a adaptar ou de formular uma estratégia completamente nova. Este processo fecha o ciclo de gestão podendo originar novos *inputs* para a fase 1.

Figura 1.6– Modelo de gestão integrada: ligando a estratégia e as operações



Fonte: Kaplan *et al.*, 2008.

- Salientam a importância de integrar o plano estratégico com o plano operacional, tema central no Sistema de Execução da Estratégia.
- Os autores alertam que a excelência operacional não garante o sucesso da organização, caso os processos operacionais não se encontrem vinculados à estratégia. Por outro lado, uma estratégia diferenciada e visionária não terá sucesso se não estiver vinculada com os processos operacionais. Ambas, a excelência operacional e uma estratégia diferenciada e visionária, são vitais para o sucesso da empresa/organização. Concluem que, um modelo de gestão integrada, que enfatize a excelência operacional e bons processos de *governance* alinhados a boas estratégias, direcionam a empresa/organização rumo à visão.

Figura 1.7 – Rumo à visão



Fonte: Adaptado Kaplan *et al.*, 2008.



<p>Artigo Managing Alliances with the Balanced Scorecard Janeiro-fevereiro de 2010</p>	<ul style="list-style-type: none">• Explora o uso do BSC enquanto sistema de gestão de alianças estratégicas.• O BSC assume um papel importante nas relações com o exterior da organização, nomeadamente na gestão de alianças estratégicas.• Os parceiros devem concordar com a estratégia e devem comunicar uma visão comum.• Devem utilizar um processo que lhes permita falar abertamente sobre as dificuldades que sentem, resolver problemas, partilhar informações e adaptar continuamente a estratégia à evolução das condições externas e aos recursos internos. O BSC fornece uma estrutura que permite aos parceiros trabalhar de uma forma colaborativa e produtiva, com a finalidade de alcançar benefícios que nenhum deles poderia obter isoladamente.
---	--

Fonte: Elaboração própria.



Apêndice II

Lista de indicadores identificados na revisão bibliográfica

Apêndice II

A Tabela 2.1 apresenta um conjunto de indicadores que foram sendo listados à medida a revisão bibliográfica foi sendo efetuada, e encontram-se organizados nas quatro tradicionais perspectivas da Metodologia BSC.

Tabela 2.1 – Uma lista de indicadores identificados com a revisão bibliográfica

Perspetiva	Indicador	
Financeira	Como encarar os acionistas?	
Aumento da receita	Percentagem de proveitos das vendas de novos produtos, serviços e clientes (%)	
	Taxa de crescimento do volume de negócios (%)	
	Taxa de crescimento do volume de negócios (por segmento) (%)	
	Taxa de crescimento das vendas (%), (tendo em vista ...)	
	Taxa de implementação da estratégia (%), (crescimento da ...)	
Redução de custos e melhoria da produtividade	Vendas por trabalhador (€)	
	Custo unitário de produção (€)	
	Exportações / vendas totais (%)	
	Percentagem de receita extra (%)	
	Redução dos custos operacionais	
	Redução dos custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transação)	
	Risco financeiro (diminuição)	
	Taxa de redução de custos (%)	
	Variação das exportações (%)	
Utilização dos ativos e estratégia de investimento	Aumento do valor da empresa	
	Autonomia financeira (%) = $\left\{ \frac{\text{Capitais Próprios}}{\text{Ativo}} \times 100 \right\}$	
	Cash flow return on investments – CFROI	
	Cash value added – CVA	
	Custos com Pessoal / Vendas (em %)	
	Custos Fixos (€)	
	1. Custos Totais (€)	
	Custos Variáveis (€)	
	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization = EBITDA = Resultados antes de juros, impostos, depreciação e Amortizações	
	Economic value added = Valor Económico Acrescentado = EVA = $\left\{ \frac{\text{Rendibilidade dos ativos} - \text{Custo do capital}}{\text{Ativos}} \right\}$ ou EVA = Resultado Líquido – Custo médio do Capital x Capital Total Investido	
	Fluxos de Caixa (€)	
	Liquidez Geral = $\left(\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Curto Prazo}} \right)$	
	Margem Bruta	
	Meios Libertos Líquidos = Resultados Líquidos + Amortizações + Provisões do Exercício	
	Melhoria da utilização dos ativos	
	Prazo Médio de Recebimento (dias) = $\left\{ \frac{\text{Saldo Clientes}}{\text{Volume de Negócios} + \text{IVA}} \right\} \times 365$	
	Rendibilidade do capital investido	
	Rendibilidade dos capitais próprios = RCP = ROE (%) = $\frac{\text{Return on Equity}}{\left\{ \frac{\text{RL} + \text{Amortz.} + \text{Provis. Exercício}}{\text{Vendas} + \text{Prestação Serviços}} \right\} \times 100}$	
	Rendibilidade operacional das vendas = RV (%) = $\left\{ \frac{\text{Resultados Operacionais}}{\text{Vendas} + \text{Prestação Serviços}} \right\} \times 100$	
	Rácios do ciclo de pagamentos e recebimentos (outros)	
	Rendibilidade sobre o capital investido – RCI	
	Rentabilidade (aumento)	
	Resultados Líquidos (€)	
	Resultados Operacionais (€)	
	Resultado por ação – RPA	
	Rotação dos ativos = $\left(\frac{\text{Vendas} + \text{Prestação de Serviços}}{\text{Ativos}} \right)$	
	Retorno sobre o capital empregue, por categorias chave de ativos – ROCE	
	Solvabilidade (%) = $\left\{ \frac{\text{Capitais Próprios}}{\text{Passivo}} \times 100 \right\}$	
	Taxa de utilização dos ativos	
	Valor Acrescentado Bruto <i>per capita</i> = $\left(\frac{\text{VAB}}{\text{N.º trabalhadores}} \right)$	
	Clientes	Como lidar com os nossos clientes?
	Clientes	Aquisição de novos clientes e/ou novos negócios
Cliente mistério (cliente mistério é o cliente pago pela organização, com o intuito de avaliar se as normas estabelecidas estão a ser cumpridas)		
Contribuição dos clientes para a melhoria da gama de produtos		
Crescimento do volume de negócio dos clientes atuais (%)		
Cumprimento de prazos de entrega		



	Custos por cliente (€)
	Despesas de marketing (€)
	Economic Value Added – EVA
	Eficiência do serviço oferecido
	Grau de fidelização dos clientes (rentáveis)
	Imagem e reputação
	Índice de fidelidade dos clientes – percentagem de clientes que compram pelo menos duas vezes ao trimestre
	Índice de imagem de marca (%)
	Índice de relacionamento com clientes
	Índice de rendibilidade do cliente
	Índice de satisfação dos clientes (%)
	Melhoria da qualidade dos produtos e da prestação de serviços
	Novos canais de distribuição (penetrar em)
	Número de clientes
	Número de clientes perdidos
	Número de contratos assinados com clientes (ao mês)
	Número de horas de acessibilidade dos clientes à empresa, via telefone, internet, <i>on-line</i>)
	Número de reclamações
	Número de <i>repeat buyers</i> / Número de clientes/ano
	Número de visitas a clientes
	Número de visitas dos clientes à empresa
	Pedidos de assistência técnica extraordinária
	Percentagem de clientes satisfeitos
	Percentagem de contatos com sucesso (contatos com sucesso são os contatos efetuados pela organização através dos quais angariou clientes)
	Percentagem de crescimento da quota de mercado
	Percentagem de novos clientes via ação promocional
	Percentagem de reclamações e/ou sugestões
	Percentagem de resultados proveniente de novos clientes
	Percentagem de resultados proveniente de novos segmentos de mercado
	Prazo médio de atendimento dos clientes
	Prazo médio de resposta a consulta de cliente
	Proveitos extras com clientes-chave (clientes chave são os clientes definidos na estratégia da empresa como clientes alvo)
	Quantidade de devoluções
	Quota parte de mercado em segmento alvo (aumento) (%)
	Rendibilidade das vendas / clientes (por segmento de mercado) – RVC
	Taxa de fidelização
	Taxa de produtos defeituosos (indicada pelos clientes)
	Taxa de reclamação das entregas
	Taxa de retenção de clientes (identificação de todos os clientes, medindo-se a capacidade de se reter clientes ou de se relacionar de forma contínua com os mesmos)
	Taxa de satisfação dos clientes
	Tempo de entrega/serviço
	Tempo de atendimento (o tempo de atendimento pode ser definido pela organização como sendo o tempo ideal de atendimento de um cliente)
	Tempo médio de retenção do cliente
	Tempo que decorre desde a fase de conceção de um novo produto, como resposta à identificação de uma nova necessidade do cliente, até à sua colocação no mercado
	Satisfação de clientes (melhoria da)
	Ser considerado líder pelos distribuidores
	Volume de negócios com novos clientes
	Vendas por cliente (€)
	Vendas a novos clientes (%)
	Exportação em volume (hectolitros)
	Exportação em valor (€)
	Preço médio de venda de vinho (€/litro)
	Consumo <i>per capita</i> (litros)
	Principais mercados de atuação
	Quota de mercado nacional (em volume e em valor), (%)
	Exportações para países da UE e fora da UE (em volume e em valor)

Processos Internos	Quais os processos que geram valor?
Processo de inovação	A quantidade de produtos e serviços completamente novos criados
	Aumento do ritmo de inovação
	Custos diretos de inovação de produtos e serviços
	Faturação realizada com produtos criados nos últimos x anos
	Idade média das patentes da empresa
	Investimento em apoio em novos produtos (€)



	Investimento no desenvolvimento de novos mercados (€)	
	Liderança pela qualidade	
	Liderança pela segurança	
	Número de novas patentes da empresa, por ano	
	Número de produtos ou serviços novos	
	Número de soluções inovadoras encontradas para novos mercados/clientes	
	Número de vezes que tem de ser feita alguma alteração, após se ter iniciado a produção do novo produto	
	O sucesso alcançado com o desenvolvimento de produtos e serviços específicos para os segmentos alvo	
	Percentagem de produtos cuja primeira definição não apresenta qualquer problema e satisfaz completamente as especificações do cliente	
	Percentagem de vendas gerada por novos produtos/serviços nas vendas totais	
	Percentagem de vendas gerada por produtos que estão protegidos por patentes	
	Peso dos novos produtos na gama oferecida pela empresa (%)	
	Prazo médio de lançamento de novo produto/serviço	
	Rácio entre novos produtos lançados e novos produtos lançados pelos concorrentes	
	Rácio I&D (rácio do lucro, durante um determinado período de anos, sobre o total de custos I&D)	
	Realização de pesquisa de mercado sobre as preferências emergentes e futuras dos clientes	
	Tempo do ciclo de produção de cada novo produto / tempo de equilíbrio	
	Tempo de desenvolvimento de uma nova geração de produtos, processos, serviços	
	Tempo médio de desenvolvimento de um novo produto /serviço (dias)	
	Processo operacional	Desperdício (quantidade de perdas / volume de desperdícios)
		Eficiência do tempo de processamento (tempo de processamento / tempo do ciclo do pedido) / Redução do <i>lead time</i>
		Índice de <i>itens</i> produzidos corretamente (razão entre os <i>itens</i> produzidos corretamente e a totalidade dos <i>itens</i> produzidos)
		Percentagem de entregas nos prazos (%)
		Percentagem de processos sob controlo estatístico (tamanho da amostra a controlar)
		Quantidade de produtos lançados comparado com a concorrência
		Taxa de defeito em peças/ produtos por milhão (por processo)
		Taxa de desperdício
Taxa de rendimento das máquinas		
Percentagem de entregas nos prazos (%)		
Tempo de espera		
Número /percentagem de comunicações ineficazes		
Informações imprecisas		
Devoluções em número e em valor		
Acesso negado ou retardado		
Solicitação não atendida ou transação não realizada		
Prejuízo financeiro para o cliente		
Cliente não valorizado		
Comunicação ineficaz		
Índice de acerto na primeira vez que o produto é produzido.		
Percentagem de atividades produtivas robotizadas ou informatizadas		
Percentagem de ocupação dos equipamentos produtivos		
Prazo médio do ciclo de produção		
Redução dos tempos de produção		
Prazo de entrega (dias) aos clientes		
Prazo médio de satisfação de uma encomenda		
Prazo médio de tomada de decisões		
Otimizar custos		
Índice de produtividade		
Proveitos / custos com pessoal		
Taxa de rejeições		
Tempo de atendimento médio dos clientes		
Número de conformidades		
Número de clientes que levaram mais de x tempo para serem atendidos		
Percentagem de não-conformidades no volume de produção		
Percentagem de produtos sem defeito		
Peso (%) dos custos da não qualidade nos custos totais		
Taxa de utilização da capacidade produtiva		
Taxa de desperdício de matéria-prima		
Taxa de ocupação		
Tempo de preparação das máquinas		
Tempos de paragens		
Custo unitário dos produtos		
Nível de serviço		
Gestão eficiente de recursos		
% de custos com avarias		
Identificar as características diferenciadoras dos produtos e serviços produzidos		
Sistemas de controlo e avaliação de qualidade, ambiente e segurança		
Area de vinha cadastrada pela CVRA (ha)		
Area de vinha aprovada para DOC (ha)		



Serviço pós-venda	Área de vinha aprovada para IGP (ha)
	Produção média por hectare (litros)
	Produção em volume (litros)
	Garantia e reparação
	Custo das reparações
	Custos pós-venda
	Correção de defeitos
	Tempos de serviço e assistência técnica
	Capacidade de resposta a falhas
	Percentagem de solicitações de clientes que ficaram logo resolvidas
	Velocidade de resposta às reclamações (tempo decorrido desde a solicitação do serviço pelo cliente até à resolução do definitiva do problema)
	Prazo de resolução das reclamações
	Número de chamadas atendidas
	Tempo para substituir o produto defeituoso
	Custo dos recursos utilizados (mede a eficiência dos processos do serviço pós-venda)
	Percentagem de solicitações dos clientes a que se deu resposta com uma única visita (indicador de qualidade do serviço prestado)
	Processamento de pagamentos
	Acréscimo da produtividade dos equipamentos (%)
	Atividades de alto risco cumpridoras de normas de segurança (em %)
	Crédito atribuído / Vendas (em %)
	Custo de tecnologias de informação / Custos administrativos (em %)
	Custos administrativos por empregado (€)
	Custos administrativos / Proveitos (%)
	Emissão de poluentes por produção
	Índice de sinistralidade no trabalho
	Investimento em tecnologia / Vendas (%)
	Número de empregados por computador
	Peso dos custos fabris no valor de venda (%)
	Prazo médio de emissão de documentos de expedição ou venda
	Rotação de <i>stocks</i> = Consumo de <i>Stocks</i> / <i>Stock</i> médio

Aprendizagem e Crescimento Organizacional	Existe capacidade para crescer de forma sustentada?
Capacidade dos trabalhadores	Acréscimo da produtividade do trabalho (%)
	Retenção dos trabalhadores
	Produtividade dos trabalhadores
	Despesas de formação / vendas (em %)
	Idade média dos trabalhadores
	Índice de autonomia
	Índice de retenção de trabalhadores especializados, fundamentais ao negócio
	Índice de satisfação dos trabalhadores
	Investimento em apoio a novos produtos (€)
	Investimento em formação / Vendas (em %)
	Lucro obtido por trabalhador
	Média de anos de serviço dos trabalhadores da empresa
	Período de tempo necessário para que os trabalhadores atinjam os novos patamares de competências exigidas para determinada tarefa/função.
	Percentagem de trabalhadores com nível académico universitário (%)
	Taxa de rotação dos elementos chave da organização
	Tempo de formação (dias/ano)
	Valor acrescentado por trabalhador
	Esforço de formação (corresponde ao total dos custos de formação sobre os custos com pessoal)
	Número de trabalhadores qualificados
	Número de horas de formação
	Nível de instrução/formação dos trabalhadores
	Competências chave dos colaboradores (melhorar)
	Número de pessoas com formação em TI
	Produção por trabalhador
	Nível de formação necessária
	% de trabalhadores da produção com formação no processo produtivo e na qualidade
	% de vendedores com formação apropriada à função
% de trabalhadores na linha produtiva com autonomia	
Percentagem de pessoal que necessita de formação	
Capacidade dos sistemas de informação	Acesso ao sistema de informação (Índice de cobertura da informação)
	Adaptar a tecnologia às necessidades
	Acessibilidade a informação estratégica
	Custos de I&D (€)
	Custos de I&D / Vendas totais (em %)



	Custos de investigação (€)
	Idade média do <i>hardware</i> utilizado
	Idade média do <i>software</i> utilizado
	Índice de fiabilidade da informação do sistema informático
	Manuseio do sistema de informação (Percentagem de processos que oferecem <i>feedback</i> em tempo real)
	Percentagem de trabalhadores com informação <i>online</i>
	Número de postos de trabalho informatizados
	Investimento em tecnologias de informação, por trabalhador
Atualização do sistema de informação	
Motivação, autonomia de ação e alinhamento	Comunicação interna (melhorar)
	Ambiente laboral (melhorar)
	Alianças estratégicas (potenciar)
	Índice de atitude (dos colaboradores)
	Grau de satisfação pessoal dos trabalhadores
	Índice de descentralização (delegação) de poderes
	Índice de liderança (mede a qualidade das chefias/dirigente)
	Índice de motivação
	Percentagem de alinhamento por equipa com a estratégia empresarial
	Percentagem de trabalhadores com objetivos pessoais alinhados com os da empresa/com a estratégia empresarial/organizacional
	Percentagem de trabalhadores que consideram ter alcançado os seus objetivos pessoais
	Rotação de empregados (%)
	Taxa de absentismo
	Número de sugestões/melhorias apresentadas por trabalhador
	Número de sugestões/melhorias implementadas (resultante das sugestões dos trabalhadores)
	Índice de qualidade das sugestões
	Reconhecimento e valorização do trabalho
	Montante de prémios e incentivos
	Nível de qualificação atual
	Número de novos produtos/serviços
	Número de inovações nos processos
	Prémios de desempenho / montante de prémios e incentivos
	Taxa de rotatividade dos trabalhadores
	Taxa de absentismo

Fonte: Elaboração própria a partir da revisão bibliográfica (incluindo a institucional).



Apêndice III

Principais obras de cariz técnico editadas em Portugal sobre o BSC

Apêndice III

A Tabela 3.1 apresenta um levantamento das principais obras de cariz técnico editadas em Portugal por autores portugueses relativas à temática BSC.

Tabela 3.1 - Obras de cariz técnico editadas em Portugal, por autores nacionais, sobre a temática BSC

Ano (critério cronológico)	Título	Autor(es)	ISBN
2002	O <i>Balanced Scorecard</i> – Um instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI	Maria Gabriela Pombo Sousa Lúcia Maria Portela de Lima	972-51-1014-5
2005	<i>Balanced Scorecard</i> – concentrar uma organização no que é essencial	Carlos Pereira Cruz	972-788-155-6
2006	Estratégia: da formulação à ação aplicando o <i>Balanced Scorecard</i>	Elizabete Farreca	972-8980-II-6
2006	<i>Balanced Scorecard</i> para PME	João Russo	978-972-757-433-5
2006	<i>Balanced Scorecard</i> em Portugal – Visão, Estratégia e Entusiasmo	Rui Almeida dos Santos	978-972-711-771-0
2007	O <i>Balanced Scorecard</i> – Aplicado à Administração Pública	Agostinha Patrícia Silva Gomes João Baptista da Costa Carvalho Nuno Adriano Batista Ribeiro Sónia Paula da Silva Nogueira	978-989-601-050-8
2009	<i>Balanced Scorecard</i> : Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos	Francisco Pinto	978-972-618-459-1
2010a	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> no Estado – Gerir a performance estratégica para a criação de valor público	Jorge Caldeira	978-972-40-3732-5
2010b	<i>Dashboards</i> – Comunicar eficazmente a informação de gestão	Jorge Caldeira	978-972-40-4309-8
2010	Gestão Estratégica do Crescimento Económico em Portugal	Nuno J.M.P. de Souza e Silva	978-972-788-318-9
2012	<i>Value Balanced Scorecard</i> - Ferramenta para atingir a excelência	Fátima Geada Luís Cruz Telmo Silva	978-972-618-682-3
2014	<i>Manual de Gestão de Recursos Humanos - da estratégia à prática</i> ¹	Helena de Almeida	978-989-98122-6-0
2018	Do orçamento ao <i>Balanced Scorecard</i> – A evolução para o crescimento de resultados	António Ribeiro Gameiro Nuno Moita da Costa Ana Manaia	978-972-407-6959

¹ - Capítulo sobre "Execução da Estratégia" - p. 71-87.



Apêndice IV

Dissertações de Mestrado sobre a temática BSC



Apêndice IV

A Tabela 4.1 apresenta, na linha do estudo de Saraiva e Alves (2013, 2015) um levantamento de dissertações de mestrado sobre a temática BSC realizadas em Portugal sobre a sua aplicabilidade num contexto de aparente utilização. São propostas de aplicação da metodologia BSC ou do conceito a organizações concretas.

Tabela 4.1 - Dissertações de Mestrado sobre temática BSC

Ano (critério cronológico)	Título	Autor(es)
2005	O <i>Balanced Scorecard</i> e a sua aplicação às instituições de ensino superior público	Nuno Adriano Baptista Ribeiro
2006	O papel do <i>Balanced Scorecard</i> na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português	Agostinha Patrícia Silva Gomes
2007	Exequibilidade da Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> num Hospital do Sector Público Administrativo	Abel Monteiro da Silva Cavaco
2008	Aplicação de Paradigmas de Gestão Privada na Gestão Pública – O <i>Balanced Scorecard</i> numa Autarquia Local	Osvaldo Manuel dos Santos Ferreira
2008	<i>The Balanced Scorecard in a Pharmaceutical Company</i>	Rui Manuel Gonçalves Janota
2008	A Avaliação do Desempenho Estratégico: aplicação ao caso da Universidade de Aveiro	Maria Adelaide Nogueira Morgado
2009	Avaliação da <i>Performance</i> Organizacional e Gestão Estratégica no Sector Público: Contributos para a construção de um <i>Balanced Scorecard</i> na Universidade de Évora	Maria Isabel da Conceição Castilho
2009	O BSC na Gestão de desempenho do Ensino Secundário Público	Joaquim António Silva Moreira Santos
2010	Princípios estruturantes de um <i>Balanced Scorecard</i> Estratégico para Sistemas Integrados de Saúde	Manuel Amaro Fernandes Ferreira
2011	<i>Balanced Scorecard</i> Para O Sector Da Cultura: Aplicação Prática Num Teatro Nacional	Eduardo Manuel Torres dos Santos
2014	O <i>Balanced Scorecard</i> a Administração Local – Aplicação à Divisão Financeira do Município de Vila Franca de Xira	Elsa Edna Guimarães Costa de Azevedo
2018	<i>Proposta de um Balanced Scorecard para uma empresa da indústria farmacêutica</i>	João Filipe Correia Barros
2019	O <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação	Joana Catarina Correia Gomes

Fonte: Adaptado e atualizado a partir de Saraiva e Alves, 2013, 2015.

Os trabalhos de Ribeiro (2005), Morgado (2008), Castilho (2009) e Santos (2009) estudam a possibilidade de aplicação do BSC em organizações escolares, escolas ou instituições de ensino superior. Ribeiro (2005) conclui que, à data, quanto à utilização desta metodologia pelas instituições de ensino superior público, não se conhecia qualquer aplicação em Portugal, embora seja já uma evidência a sua aplicação a nível internacional. Desenvolveu o BSC para a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão do Instituto Politécnico de Bragança, no seguimento dos resultados de um estudo que permitiu concluir acerca da fraca cultura estratégica desta organização, com o objetivo de criar um mecanismo de clarificação, comunicação e de avaliação da sua estratégia. Foram definidos os objetivos estratégicos e os indicadores para as diferentes perspetivas (cliente, social, processos internos, aprendizagem e crescimento, e responsabilidade financeira e orçamental), considerando as relações de causa-efeito entre elas. Apresentam-se também as ações estratégicas que permitiriam cumprir a sua missão. O modelo criado, com as cinco perspetivas, centra a gestão estratégica da instituição no aluno (cliente), relega para segundo plano a perspetiva de responsabilidade financeira e orçamental e destaca o seu impacto social (Saraiva e Alves, 2013, 2015).



Morgado (2008) utilizou os princípios metodológicos do BSC para identificar um conjunto de indicadores estratégicos que refletissem a estratégia da Universidade de Aveiro e que servissem de apoio à tomada de decisão. O objetivo geral da sua investigação era o de apresentar uma metodologia de gestão da informação de apoio à tomada de decisão numa instituição de ensino superior público. Santos (2009) desenvolveu um modelo de medição e gestão de desempenho alinhado com os objetivos e metas do Plano Tecnológico de Educação até 2010 e verificou a viabilidade de utilização do BSC numa Escola Pública com terceiro ciclo e ensino básico (Saraiva e Alves, 2013, 2015).

Gomes (2006) analisa a possibilidade de aplicação desta metodologia a outras organizações da AP, concretamente, ao sistema policial português (Guarda Nacional Republicana, Polícia de Segurança Pública, Polícia Judiciária e Polícia Municipal), tendo verificado de acordo com os dados obtidos pelo questionário aplicado à polícia portuguesa que, à data, a aplicação do BSC era ainda uma questão prematura e praticamente inexistente (63% dos inquiridos não possuía qualquer conhecimento sobre o BSC, 22% tinham um conhecimento reduzido, 12% tinham um conhecimento médio e 3% um conhecimento elevado) – (Saraiva e Alves, 2013, 2015).

Cavaco (2007) analisa a possibilidade de aplicação do BSC a um hospital do Setor Público Administrativo concluindo pela sua aplicabilidade, enfatizando a necessidade de o BSC dever incluir abordagens específicas à gestão dos cuidados de saúde. No setor da saúde, designadamente nos Hospitais da Universidade de Coimbra, os dados obtidos pelo questionário aplicado permitiram concluir que a maioria dos inquiridos (63,4%) considera ter conhecimentos acerca do BSC. Destes, 26,9% já trabalharam com o BSC e 69,3% assumem ter ouvido apenas falar deste instrumento (Saraiva e Alves, 2013, 2015).

O trabalho de Castilho (2009) apresenta característica de estudo de caso, dado que corresponde a um caso (a Universidade de Évora) de utilização do BSC. Todavia o trabalho é sobretudo expositivo do ponto de vista dos elementos que constituem o instrumento. Em Janota (2008) encontramos situação idêntica. Em Janota (2008) encontramos um trabalho proveniente do setor privado, que analisa a utilização do BSC numa subsidiária em Portugal de uma companhia farmacêutica. Descreve o processo de construção, implementação e utilização do BSC na empresa *Alpharma, ApS*, bem como o seu abandono, sendo esta metodologia substituída por outra ferramenta de controlo interno, a *Sarbanes-Oxley*. Não obstante, os dois trabalhos constituem estudos de caso em que efetivamente esta metodologia foi aplicada mais tarde (Saraiva e Alves, 2013, 2015).

No contexto dos municípios, Ferreira (2008) apresenta uma proposta de desenho e implementação do BSC aplicado a duas unidades piloto (divisões) de uma autarquia local, a Câmara Municipal de Coruche, capaz de “*melhorar e modernizar práticas de gestão*” (Ferreira, 2008, p.109). Considera quatro perspetivas: perspetiva da comunidade, perspetiva social, perspetiva dos processos internos e perspetiva dos recursos. Ainda neste domínio, Azevedo (2014) apresenta um estudo de caso, propondo a adoção do BSC enquanto ferramenta de apoio à gestão estratégica / controlo pela Divisão Financeira, Patrimonial e do Controlo Orçamental do Município de Vila Franca de Xira. Conclui pela aplicabilidade da metodologia sublinhando a necessidade de definir corretamente os indicadores de desempenho, os quais, associados à missão,



visão e aos valores da organização, permitem numa perspetiva *top/down* alcançar os objetivos estabelecidos. Refere, também, a necessidade de existir uma correlação positiva e bem definida entre os indicadores e os vetores chave da organização, com a finalidade de criar mecanismos de avaliação e *reporting*. Também conclui que poderá fazer sentido aplicar a metodologia a todo o Município para melhorar a correlação entre os objetivos corporativos e os objetivos dos trabalhadores, os quais se encontram integrados no Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) – (Saraiva e Alves, 2013, 2015).

Ferreira (2010) procura identificar e validar através de questionário a missão, a visão e os vetores estratégicos de um Sistema Integrado de Saúde, bem como definir os princípios estruturantes de um BSC, designadamente, o mapa estratégico e um conjunto de objetivos e indicadores que possam ser aplicados aos sistemas de saúde, de forma a apoiar a gestão na implementação da estratégia e na redução dos atritos inerentes à mudança.

Já Santos (2011) apresenta-nos um estudo de caso numa organização do setor da cultura. O autor desenvolve uma proposta de BSC para o Teatro Nacional D. Maria II.

Barros (2018) apresenta uma proposta de BSC para uma empresa da indústria farmacêutica. A partir da missão, visão e valores da empresa são definidos objetivos, indicadores e metas. O autor deseja que a sua proposta seja implementada e que possibilite à organização o acompanhamento da estratégia, a sua comunicação a todos os níveis organizacionais, e a conseqüente monitorização dos resultados obtidos.

Gomes (2019) também propõe um modelo BSC para uma empresa de tricotagem de malhas. Desenvolve um esboço de um *scorecard* e um mapa estratégico, com as perspetivas associadas, objetivos, metas e indicadores. A autora também deseja que a sua proposta seja implementada, destacando que o modelo proposto pode ser muito útil para conhecer a perceção dos clientes sobre a empresa.



Apêndice V

Estudos de caso sobre a temática do BSC

Apêndice V

A Tabela 5.1 apresenta um levantamento de estudos de caso sobre a temática do BSC. São estudos com aplicações concretas do BSC em organizações específicas.

Tabela 5.1 – Estudos de caso sobre a temática do BSC

Ano (critério cronológico)	Título	Autor(es)	Âmbito de aplicação do estudo de caso	Etapa evolutiva do Scorecard segundo a classificação apresentada por Saraiva (2011) ²
2003 Dissertação de Mestrado/Estudo de Caso	O <i>Balanced Scorecard</i> como ferramenta de transposição de estratégias para a gestão operacional	João Russo	PME da indústria de transformação de plásticos da região centro litoral	Sistema de medição. (Utilização do BSC tendo em vista a orientação para os resultados, sobretudo os operacionais).
2004 Artigo de Congresso	Mapa Estratégico de uma organização do terceiro setor: o caso da Energia	Bruno Silva Victor Prochnik	Terceiro setor, pequena empresa.	Sistema de medição. (Utilização do BSC tendo em vista a orientação para os resultados financeiros, com recurso à ferramenta mapa estratégico).
2005 Dissertação de Mestrado/Estudo de Caso	<i>Balanced Scorecard</i> – Estudo de caso na Martifer	Elisabete Farreca	Empresa privada. Carater de utilização do BSC.	Sistema de medição. (Utilização do BSC tendo em vista a orientação para os resultados).
2005-2006 Artigo/Estudo de Caso	Metodologia de “action research” na criação e inovação de activos de conhecimento na universidade	Jorge Vaz	Escolas. Carater de utilização do BSC.	Sistema de avaliação global e individual.
2006 Dissertação de Mestrado/Estudo de Caso	O papel do <i>Balanced Scorecard</i> na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português	Agostinha Gomes	Sistema policial português. Carater de aplicabilidade do BSC.	Fase inicial do sistema de medição.
2008 Dissertação de Mestrado/Estudo de caso	O <i>Balanced Scorecard</i> na Gestão Estratégica de uma Empresa	Regina Espanhol	Setor automóvel. Aplicabilidade do BSC.	Fase inicial do sistema de medição
2008 Dissertação de Mestrado/Estudo de Caso	The <i>Balanced Scorecard</i> in a Pharmaceutical Company	Rui Janota	Indústria farmacêutica. Carater de utilização do BSC.	Esta metodologia foi substituída por outra ferramenta de controlo interno, a <i>Sarbanes-Oxley</i> .
2009 Dissertação de	Aplicação da Metodologia <i>Balanced Scorecard</i> em Instituições do Sector	Ana Costa	Escolas. Carater de	Sistema de Comunicação.

² - Saraiva (2011) e Saraiva & Alves (2015, 2017) distinguem seis fases evolutivas do BSC:

- Sistema de medição de desempenho, quando consiste num conjunto de objetivos e indicadores com uma orientação específica (período inicial do BSC, anos 1992 e 1993).
- Sistema de comunicação, quando é utilizado para divulgar a todos os colaboradores da organização os seus objetivos estratégicos (entre 1993 e 1996/97).
- Sistema de avaliação global e individual, quando o BSC começa a ser utilizado como uma ferramenta para implementar as estratégias, transformando-as em medidas de ações específicas e criando valor nos ativos intangíveis (entre 1996/97 e 2004).
- Sistema de gestão estratégica, quando é utilizado como instrumento de suporte à tomada de decisão e de apoio à gestão da organização (entre 2004 e 2008).
- Sistema de gestão estratégico que gere/avalia o próprio Sistema de Gestão, quando existe a integração das componentes do capital intelectual das organizações na prossecução da estratégia, iniciando um caminho de aparente viragem para o exterior (a partir de 2008).
- Sistema de gestão de alianças estratégicas, quando o BSC assume um papel nas relações com o exterior da organização, na gestão de alianças estratégicas (a partir de 2010).

Mestrado/Estudo de Caso	Público Não Lucrativo – O Estudo do Caso do Instituto Politécnico de Portalegre		utilização do BSC.	
2009 Dissertação de Doutoramento/Estudo de Caso	A Análise da Relação entre o <i>Balanced Scorecard</i> e a Estratégia – Estudo de caso	Ana Ferreira	Empresa privada. Carater de utilização do BSC.	Sistema de gestão estratégia. (Utilização do BSC tendo em vista a orientação para os resultados).
2009 Dissertação de Mestrado/Estudo de Caso	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> – O caso do Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P.	Manuel Pimenta	Organizações do setor público, com fortes tradições na área do controlo de gestão.	Sistema de Comunicação na fase de implementação do BSC. Sistema de gestão da estratégia após esta fase.
2010 Dissertação de Mestrado/Estudo de Caso	Organização e implementação de um <i>Balanced Scorecard</i> num Serviço Periférico da Administração Directa do Estado - Condicionantes e potencialidades para uma gestão mais eficiente	Nuno Corchado	Organizações do setor público.	Sistema de gestão da estratégia.
2011 Dissertação de Mestrado/Estudo de Caso	<i>Balanced Scorecard</i> Para o Sector Da Cultura: Aplicação Prática Num Teatro Nacional	Eduardo Santos	Teatro nacional. Carater de aplicabilidade do BSC.	Sistema de Comunicação.
2012 Dissertação de Mestrado/Estudo de Caso	A aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> nas pequenas e médias empresas	Sara Sousa	PME do setor do vidro em Portugal.	Sistema de gestão estratégia, (Utilização do BSC tendo em vista a orientação para os resultados).
2017 Artigo/Estudo de Caso	The <i>Balanced Scorecard</i> and the key performance indicators: a case study in an public transport organization.	Patrícia Quesado Cátia Costa	Organização do setor público dos transportes.	Sistema de gestão estratégia, (Utilização do BSC como apoio à gestão estratégica).

Fonte: Adaptado (e atualizado) de Saraiva e Alves, 2013, 2015, 2017.

Russo (2003) realizou um estudo às PME's da indústria de transformação de plásticos da região centro litoral, concluindo que aquelas empresas (maioritariamente empresas com menos de 50 trabalhadores e volumes de negócio inferior a dez milhões de euros), continuam mais preocupadas com a gestão de aspetos operacionais de curto prazo, utilizando na avaliação do seu desempenho indicadores financeiros, de análise de clientes e, algumas (as exportadoras), também de *performance* dos seus processos internos. Estas empresas não se preocupam com a medição e análise dos fatores estrategicamente importantes, de âmbito não financeiro, relativos à infraestrutura humana (capacidades e competências dos seus colaboradores) e organizacional (as tecnologias de suporte à estratégia e a cultura e clima de ação na empresa). Estas últimas perspetivas são as de maior importância a longo prazo, pois permitem orientar as empresas de forma a assegurarem a criação de valor no futuro.

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, 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.

Vaz (2005-2006) defende que o BSC pode ser considerado um modelo interpretativista de avaliação do capital intelectual. Já Farreca (2005) analisou a aplicação do BSC em uma empresa do setor privado de média/grande dimensão.

O estudo de caso realizado por Gomes (2006) estuda a aplicabilidade do BSC no sistema policial português, sendo que este instrumento de gestão encontrava-se na sua fase inicial de sistema de medição.



Espanhol (2008) desenvolve uma proposta de BSC aplicado a uma empresamultinacional do setor automóvel. A sua investigação apresenta característica de estudo de caso, dado que corresponde a um caso (a Benteler, Ld.^a) de proposta de utilização de um BSC. Todavia o trabalho é sobretudo expositivo do ponto de vista dos elementos que constituem o instrumento, dado que o modelo proposto não foi efetivamente aplicado.

Também Ferreira (2009) estudou a aplicação do conceito BSC num grupo privado de média/grande dimensão. O estudo empírico foi realizado na unidade de negócios de aglomerados compósitos do Grupo Corticeira Amorim e descreve um caso de sucesso na adoção e uso da metodologia do BSC.

O objeto de estudo de Pimenta (2009) foi uma organização do setor público, o Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P. O autor procurou identificar os fatores que influenciaram a adoção, implementação e consequente operacionalização, bem como quais as práticas seguidas pelo organismo para assegurar o sucesso. À data, o BSC foi reconhecido no seio do Instituto como sistema de gestão da estratégia, sendo igualmente reconhecida a sua utilidade no processo de tomada de decisão e comunicação da estratégia.

A aplicabilidade da metodologia BSC em uma organização escolar, o Instituto Politécnico de Portalegre, foi analisada por Costa (2009). A autora concluiu pela aplicabilidade do BSC ao setor público, nomeadamente ao Instituto, uma vez que a sua utilização se enquadra no novo conceito de gestão pública, contribuindo para uma maior dinamização da estratégia dessas organizações. Salienta, no entanto, a necessidade de introduzir algumas alterações na dimensão financeira e do cliente, em virtude de a maximização do lucro não constituir o principal objetivo das organizações públicas, pois, nestas, impera uma crescente preocupação social.

Corchado (2010) propõe a aplicabilidade do BSC na Direção Regional de Economia do Alentejo, mais especificamente a uma direção de serviços, à Direção de Serviços do Comércio e Serviços e do Turismo, podendo este estudo ser integrado na categoria de sistema de gestão estratégica.

O estudo de caso de Santos (2011) pode ser considerado, atendendo à classificação proposta por Saraiva (2011), na fase de implementação do BSC como sistema de comunicação, dado a sua utilização para divulgar a todos os elementos da organização os seus objetivos estratégicos.

O estudo de caso desenvolvido por Sousa (2012) com a finalidade de desenvolver um BSC para uma pequena e média empresa do setor do vidro, localizada em Gaia, simulando a sua aplicação, apresentando os resultados, propostas de medidas e ação de plano para a sua futura aplicação, pode ser considerado como estando na fase inicial de um sistema de gestão estratégica. Nota-se uma preocupação na reorganização da informação estratégica da empresa de acordo com a Metodologia BSC com a finalidade de obter melhores resultados. Foram adotadas as quatro perspetivas originais desta metodologia.

O estudo de caso de Quesado e Costa (2017) permitiu reestruturar o BSC de uma empresa pública do setor dos transportes, uma vez que não estava adaptado ao setor público, não focava a satisfação das necessidades dos clientes e a perspetiva financeira



representava o foco das restantes perspetivas, o que contraria a adaptação do BSC para o setor público. Com este estudo a missão foi reposicionada no topo do mapa e a perspetiva de clientes foi colocada acima da perspetiva financeira. Os indicadores de gestão foram reduzidos. A reestruturação permitiu o redirecionamento e alinhamento organizacional, sobretudo dos objetivos estratégicos, possibilitou monitorizar e acompanhar os planos de ação a implementar e apoiar a gestão.



Apêndice VI

**Atribuições e competências dos principais
Stakeholders do SVRA**

Apêndice VI

A Tabela 6.1 identifica os principais *Stakeholders* do SVRA e descreve as suas principais atribuições, competências e influências no SVP e/ou na Região Alentejo.

Tabela 6.1 - Principais *Stakeholders* do Setor Vitivinícola da Região do Alentejo

Principais Stakeholders	Missão e Atribuições dos principais Stakeholders do Setor Vitivinícola em Portugal e/ou na região do Alentejo
Órgãos de Soberania	
MA	O Ministério da Agricultura (MA) é o departamento governamental que tem por missão a definição, coordenação e execução das políticas agrícola, agroalimentar, florestal, de desenvolvimento rural e de exploração e potenciação dos recursos do mar, bem como assegurar o planeamento e a coordenação da aplicação de fundos nacionais e comunitários nessas áreas (Decreto-Lei n.º 18/2014, de 4 de fevereiro).
Tribunal de Contas	O Tribunal de Contas (TC) é um órgão de soberania, a par do Presidente da República, da Assembleia da República e do Governo. É nos termos do artigo 214.º da Constituição da República Portuguesa “o órgão supremo de fiscalização da legalidade das despesas públicas e de julgamento das contas que a lei mandar submeter-lhe” (AR, 2005, p.118).
Órgãos de Coordenação e Controlo	
GPP	O Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral do Ministério da Agricultura (GPP) tem por missão apoiar a definição das linhas estratégicas, das prioridades e dos objetivos das políticas do MA e coordenar, acompanhar e avaliar a sua aplicação, bem como assegurar a sua representação no âmbito comunitário e internacional e prestar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do governo e aos demais órgãos e serviços integrados no MA (Decreto Regulamentar n.º 2/2014, de 9 de abril).
IVV	O Instituto da Vinha e do Vinho, I.P. (IVV) é um instituto da administração indireta do Estado, na dependência direta do MA, com personalidade jurídica própria, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, cuja ação se desenvolve em todo o território nacional. Tem por missão coordenar e controlar a organização institucional do Setor Vitivinícola 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). Preside, através do seu presidente, à CNOIV. Para além das competências intrínsecas desta missão, desenvolve atividade na participação e acompanhamento de processos relativos ao Setor Vitivinícola, desenvolve ações tendentes à melhoria da qualidade dos produtos vitivinícolas, ao reforço da competitividade e internacionalização e ao desenvolvimento sustentável do Setor Vitivinícola, coordena e gere o Sistema Nacional Integrado de Informação da Vinha e do Vinho, atua na cobrança de taxas, define e coordena a aplicação de medidas de gestão do património vitícola nacional e da sua valorização, entre outras atribuições igualmente de relevo (Decreto-Lei n.º 66/2012, de 16 de março).
IFAP	O Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P. (IFAP, I.P.) é um instituto da administração indireta do Estado, na dependência direta da Ministra da Agricultura, com personalidade jurídica própria, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, cuja ação se desenvolve em todo o território nacional. Tem por missão proceder à validação e ao pagamento decorrente do financiamento da aplicação das medidas definidas a nível nacional e comunitário, no âmbito da agricultura, desenvolvimento rural, pescas e setores conexos, bem como propor as políticas e



	<p>estratégias de tecnologias de informação e comunicação no âmbito da agricultura e pescas (Decreto-Lei n.º 195/2012, de 23 de agosto).</p> <p>É o instituto português para a Política Agrícola Comum (PAC), cofinanciando projetos de investimento submetidos por agricultores e pela agroindústria.</p> <p>As taxas agrícolas e agroindustriais de apoio a investimentos atingem percentagens elevadas e representam opções financeiras relevantes (Marques, 2013).</p>
DRAP Alentejo	<p>A Direção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo (DRAP Alentejo) é um organismo periférico da administração direta do Estado, na dependência direta do MA, com personalidade jurídica própria, dotado de autonomia administrativa, cuja ação se desenvolve na região agrária definida pelo nível II da Nomenclatura de Unidades Territoriais (NUTS) do continente. Tem por missão participar na formulação e execução das políticas nas áreas da agricultura, do desenvolvimento rural e das pescas e, em articulação com os organismos e serviços centrais competentes e de acordo com as normas e orientações por estes definidas, contribuir para a execução das políticas nas áreas de segurança alimentar, da proteção animal, da sanidade animal e vegetal, da conservação da natureza e das florestas, no quadro de eficiência da gestão local de recursos (Decreto-Regulamentar n.º 39/2012, de 11 de abril).</p> <p>Promove, apoia e presta apoio técnico aos setores produtivos regionais, em articulação com os organismos e serviços centrais (Despacho n.º 14943/2012, de 5 de novembro).</p> <p>Contribui na disponibilização de meios humanos para a implementação das políticas definidas pelo MA.</p>
CVRA	<p>A Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA) foi criada em 1989. É uma entidade interprofissional de direito privado, de utilidade pública, que certifica e controla os vinhos DOC e IGP e os produtos víquicos produzidos na região Alentejo e encontra-se acreditada pela Norma NP ISO/IEC 45011. Proceda à classificação dos encepamentos. É entidade que define as linhas estratégicas para a região, e as políticas na área da viticultura e da enologia (CVRA, 2016b).</p> <p>Atribui a marca de certificação DO 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. Assegura a garantia de origem e o cumprimento de padrões de qualidade para os vinhos provenientes do Alentejo, de acordo com <i>standards</i> internacionais, designadamente, da ISSO/IEC 17065/2014).</p> <p>A CVRA promove os vinhos do Alentejo nos mercados nacional e internacional, através de várias ações de <i>marketing</i>. É financiada pela venda de selos de garantia (selos de certificação numerados) que integram os contrarrótulos dos ‘Vinhos do Alentejo’. Em agosto de 2019 agrega 399 agentes económicos com produtos víquicos certificados pela CVRA e que atuam no SVRA (<i>mail</i> de 28 de agosto de 2019 da CVRA), (CVRA, 2019c).</p>
Parceiros do Ministério da Agricultura	
ATEVA	<p>A Associação Técnica dos Viticultores do Alentejo (ATEVA) é uma entidade de direito privado que iniciou a sua atividade em 1985. É uma associação técnica dos viticultores da região Alentejo que desenvolve a sua atividade essencialmente nas seguintes áreas: formação profissional de trabalhadores vitícolas e adegueiros, experimentação, assistência técnica aos viticultores, promoção e manutenção do cadastro vitícola da região Alentejo. É uma organização chave na promoção das vinhas e na promoção da excelência dos vinhos do Alentejo. Encontra-se certificada ao abrigo da NP EN ISO 9001, desde 2007 (ATEVA, 2016).</p>
ViniPortugal	<p>A ViniPortugal é a organização interprofissional do vinho de Portugal. É uma associação nacional privada interprofissional dos produtores e comerciantes de vinho e de outras partes interessadas privadas e públicas do <i>cluster</i> do vinho, criada em 1997, com o objetivo principal de promover a imagem de Portugal como país produtor de vinho. Gere uma marca criada especificamente para a valorização dos vinhos, designada ‘<i>Wines of Portugal</i>’ (Vinhos de Portugal), âncora através da qual se apresentam os vinhos portugueses no estrangeiro. A promoção internacional dos produtores de vinhos é efetuada com a marca guarda-chuva ‘<i>Wines of Portugal</i>’ (Agro.Ges, 2012).</p> <p>A ViniPortugal agrega várias estruturas associativas e organizações de profissionais ligadas ao comércio (ANCEVE - Associação Nacional dos Comerciantes e Exportadores de Vinhos e Bebidas Espirituosas e ACIBEV - Associação dos Comerciantes e Industriais de Bebidas Espirituosas e Vinhos), à produção (FENAVI - Federação Nacional de Viticultores Independentes e FEVIPOR - Federação de Viticultores de Portugal), às cooperativas (FENADEGAS - Federação Nacional de Adeegas Cooperativas), aos destiladores (AND - Associação Nacional de Destiladores de Produtos e Sub-Produtos), aos agricultores (CAP - Confederação dos Agricultores de Portugal) e às regiões demarcadas (ANDIVI). É uma associação bem representativa do Setor Vitivinícola</p>



	Português.
CCDRA	A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (CCDRA) que, apesar de não apoiar diretamente os vitivinicultores, 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. Salienta-se, ainda, que 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).
UÉv.	Contribui para o setor vitivinícola regional na área da inovação, ao investir na formação, investigação e transferência tecnológica (Marques, 2013).
Parceiros Internacionais	
OIV	A Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV) é uma organização técnica e científica intergovernamental que atua no setor da vinha, do vinho, das bebidas à base do vinho, das uvas de mesa, das uvas de passa e de outros produtos da vinha. Tem por objetivos: informar sobre medidas que possam contemplar as preocupações de produtores, consumidores e outros intervenientes do setor dos produtos vitivinícolas; prestar assistência a outras organizações internacionais que participam em atividades de normalização e; contribuir para a harmonização internacional das práticas e normas em vigor. Em janeiro de 2016 a OIV contava com 46 Estados, dos quais 21 são Estados- Membros da União Europeia e diversas organizações com o estatuto de observadores. Destas, destaca-se a Academia Internacional Amorim. A União Europeia, à data, não é membro da OIV (OIV, 2017a).
Sociedade Civil	
CEA	A Confraria dos Enófilos do Alentejo (CEA) foi criada em 1991, é uma associação cultural de direito privado de produtores de vinho, sem fins lucrativos, com o objetivo da defesa, prestígio, valorização e promoção dos ‘Vinhos do Alentejo’. Promove a cooperação e o trabalho em rede dos produtores dos ‘Vinho do Alentejo’, e as suas atividades envolvem visitas vinícolas de associados em território nacional e estrangeiro e concursos de vinhos com prémios para os melhores vinhos de cada campanha.
AJEA	A Associação dos Jovens Enófilos do Alentejo (AJEA), constituída em 1995, promove a dinamização de futuras gerações de profissionais e atua na sensibilização no nível do consumo de vinho.
CG	As Confrarias Gastronómicas (CG) têm como objetivo a promoção, divulgação e defesa da gastronomia tradicional, podendo se constituir um fortíssimo parceiro na promoção dos ‘Vinhos do Alentejo’, como seja o caso da Confraria Gastronómica de Sousel.
Consumidor Final	Razão de ser de toda a cadeia de valor do vinho.
Adegas Cooperativas e Outros Vinificadores	Operadores que transformam a matéria-prima (a uva). Parte, também é produtor de uvas.
Operadores Comerciais	Os operadores comerciais da cadeia de valor do vinho são: os armazenistas, os distribuidores, os grossistas e os retalhistas.
Viticultores / Vitivinicultores	São a base da cadeia de valor do vinho, com elevada influência na área da produção e qualidade da uva.
Outros intervenientes/parceiros	
AICEP	A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) é a agência que tem por missão promover a atividade económica e serviços portugueses no estrangeiro, fornece orientação e apoio aos exportadores e empresas que desejem implementar o seu processo de internacionalização, incluindo as que operam no setor do vinho (AICEP, 2017a).
IAPMEI	O Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) é outro instituto nacional que incentiva o empreendedorismo e apoia as PME’s. Na região Alentejo existe uma estrutura regional do IAPMEI, a qual tem na sua orgânica um serviço, o Centro de Desenvolvimento Empresarial do Alentejo, com a finalidade de apoiar o desenvolvimento das PME’s da região, incluindo redes de operadores do complexo agroalimentar.
ACIBEV	A ACIBEV, criada em 1975, é uma associação sem fins lucrativos, de duração indeterminada e de âmbito nacional, que representa os interesses dos seus associados e a promoção e defesa, quer no espaço nacional quer no estrangeiro, dos interesses da



	indústria e do comércio de produtos do Setor Vitivinícola e das bebidas espirituosas.
ANDОВI	A Associação Nacional das Denominações de Origem Vitivinícolas (ANDОВI) foi fundada em 1992, congrega as entidades públicas e privadas a quem cabe representar, certificar e promover as Denominações de Origem Vitivinícolas Portuguesas. O Vinho com Denominação de Origem é sujeito a um processo de certificação de qualidade, que afere não só a sua origem numa determinada região, como as castas utilizadas, processos de amanho da vinha, vinificação e estágios, que caracterizam os vinhos dessa Denominação de Origem e os distinguem dos restantes. A certificação destes vinhos é executada por uma rede nacional de entidades certificadoras, que se caracterizam por uma gestão interprofissional, ou seja, em que a produção e o comércio da respetiva região têm uma palavra decisiva nas opções estratégicas. Na região Alentejo a certificação do vinho DOC é assegurada pela CVRA. A atividade da ANDОВI desenvolve-se na representação destas entidades, no relacionamento com o Estado Português e com a União Europeia, bem como na prestação de serviços aos sócios. Os órgãos sociais da ANDОВI vão sendo assumidos pelas várias Comissões Vitivinícolas, com mandatos de três anos.
Turismo do Alentejo	A Entidade Regional de Turismo do Alentejo (Turismo do Alentejo – ERT) é uma pessoa coletiva pública, de natureza associativa, com autonomia administrativa e financeira e com património próprio. Tem por missão a valorização e o desenvolvimento das potencialidades turísticas da respetiva área regional de turismo, a sua promoção no mercado interno alargado, compreendido pelo território nacional e transfronteiriço com Espanha, bem como a gestão integrada do destino no quadro do desenvolvimento turístico regional, de acordo com as orientações e diretrizes da política de turismo definida pelo Governo e os planos plurianuais da administração central e dos municípios que a integram (Despacho n.º 8864/2013, de 24 de junho).
ADRAL	A Associação de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL) tem por missão o desenvolvimento económico e social da Região Alentejo, através da cooperação com os outros agentes. É constituída por 66 parceiros/acionistas, privados e públicos, empresas e associações (ADRAL, 2015).

Fonte: Elaboração própria.



Apêndice VII

Matriz do Guião da Entrevista



Apêndice VII

A matriz do Guião da Entrevista constitui a Tabela 7.1. 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 secundários da investigação.

Tabela 7.1 - Guião da Entrevista (justificado)

Bloco / Tópico	Questão	Contributo da questão para a investigação	Codificação Entrevista vs BSC (Principais contributos para a construção do BSC para o SVRA)
Bloco 1: Identificação do Inquirido (instituição / empresa)		Caraterizar o respondente.	---
1 Inquirido	1. Qual o cargo / função que desempenha?	Destinou-se a conhecer o cargo/função que o respondente/ <i>stakeholder</i> desempenha na instituição/entidade que representa. Caraterização da amostra e do perfil do entrevistado. Remete-se para a Tabela 3.3 do Capítulo 3 da Tese.	---
Bloco 2: Setor Vitivinícola da Região do Alentejo (SVRA) Nota: Para o IVV e GPP as questões também devem ser/foram colocadas a nível nacional?		Recolher as distintas perceções e opiniões dos entrevistados/ <i>Stakeholders</i> sobre o SVRA.	---
2 Setor Vitivinícola da Região do Alentejo	2. Como caracteriza o Setor dos Vinhos da Região do Alentejo?	Destinou-se a caraterizar o SVRA, recolhendo a opinião dos respondentes sobre o que distingue este Setor. A Questão 2 é uma versão adaptada da questão do questionário implementado por Delgado (2014), sobre a estratégia de internacionalização e competitividade do Vinho Alvarinho. Auxiliou a consolidar informação já recolhida sobre a importância do SVRA para a região Alentejo (económica, social, cultural, ambiental), a construir uma declaração de Visão e uma Proposição de Valor para Clientes para este Setor. Remete-se para a secção ‘Enquadramento, Campo de Estudo e Problemática’ da Introdução da Tese, para os pontos 10.1 e 10.2 do Apêndice X relativos à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i>	Visão do SVRA Proposição de Valor Eixos de orientação e ação estratégica Mapa Estratégico SVRA



		entrevistados e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).		
	3. Quais as perspetivas de futuro até 2030?	<p>Destinou-se a apoiar a construção de uma Visão e dos eixos de orientação e ação estratégica do BSC a construir para o SVRA para o período 2021-2030.</p> <p>Auxiliou a identificar os segmentos de mercado/mercados onde as empresas/Setor atuam e os futuros segmentos-alvo de mercado/mercados onde desejam atuar.</p> <p>Remete-se para os pontos 10.1, 10.2 e Tabela 10.6 do Apêndice X relativos à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>Visão do SVRA</p> <p>Proposição de Valor</p> <p>Eixos de orientação e ação estratégica</p> <p>Mapa Estratégico SVRA</p>	
	4. O que diferencia os ‘Vinhos do Alentejo’?	<p>Destinou-se a apoiar a construção de uma proposição de valor para clientes do SVRA, conhecendo-se a opinião dos entrevistados sobre os elementos diferenciadores e qualificadores dos ‘Vinhos do Alentejo’.</p> <p>Auxiliou a identificar os atributos para construir a proposição de valor para clientes do SVRA.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.1 e Tabela 10.3 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>Proposição de Valor</p> <p>Mapa Estratégico SVRA</p>	
Bloco 3: Visão, Proposição de Valor Para Clientes, Processos e Competências nucleares para o SVRA		<p>Construção da Visão e da Proposição de Valor para Clientes. Recolher as perceções e opiniões dos entrevistados relativamente à definição de uma visão para o SVRA, identificando as competências chave necessárias para atingir os resultados desejados, bem como identificar os atributos dos ‘Vinhos do Alentejo’ que são valorizados pelos clientes e aqueles que lhes causam insatisfação, identificando-se também os processos internos críticos necessários desenvolver e/ou melhorar.</p>	---	
3	Visão	5. Qual o caminho que o SVRA deve percorrer a médio e longo prazo para atingir a <i>performance</i> desejada.	<p>Destinou-se a apoiar a construção de uma visão para o SVRA, que globalmente represente os objetivos estratégicos a atingir e as metas a alcançar, apoiando a identificação de uma proposição de valor para clientes.</p> <p>Auxiliou na identificação das ‘ideias visionárias’ que os <i>Stakeholders</i> têm para o Setor.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.2 e Tabela 10.5 do Apêndice X relativo à</p>	<p>Visão do SVRA</p> <p>Proposição de Valor</p> <p>Mapa Estratégico SVRA</p>



		análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).	
	6. Quais as competências chave que são imprescindíveis à concretização desses resultados?	<p>Destinou-se a recolher a perceção dos entrevistados sobre que competências chave devem ser desenvolvidas e/ou melhoradas no SVRA para alcançar a Visão e atingir os objetivos desejados e definidos. Em simultâneo visa apoiar a construção da proposição de valor para clientes. Também contribui para a definição de indicadores.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.2 e Tabela 10.7 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>Visão do SVRA</p> <p>Proposição de Valor</p> <p>Identifica áreas a desenvolver e a considerar numa perspetiva de desenvolvimento de recursos</p> <p>Auxiliou a definição de objetivos</p> <p>Mapa Estratégico e <i>Scorecard</i> SVRA</p>
4	Proposição de Valor Para Clientes		
	7. Que atributos os clientes valorizam nos ‘Vinhos do Alentejo’?	<p>Destinou-se a identificar os atributos que os clientes/mercados valorizam nos ‘Vinhos do Alentejo’, sustentando a construção da proposição de valor para clientes. Perceber que valor os ‘Vinhos do Alentejo’ estão a criar junto dos seus clientes, apoiando a customização do(s) produto(s) (adaptando-o às preferências dos clientes) com as características que o(s) torna(m) mais atraente(s) para a venda. Isto é, conhecer a combinação dos elementos/fatores diferenciadores e qualificadores dos ‘Vinhos do Alentejo’.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.1 e Tabela 10.1 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>Proposição de Valor</p> <p>Mapa Estratégico SVRA</p>
	8. E que atributos proporcionam insatisfação?	<p>Destinou-se a identificar os atributos que causam insatisfação aos clientes/mercados, sustentando a construção da proposição de valor para clientes/mercados, e identificando áreas chave a melhorar no Setor (competências e processos).</p> <p>Auxiliou a identificar futuras tendências de consumo, identificar competências e processos internos a desenvolver e/ou melhorar.</p>	<p>Proposição de Valor</p> <p>Identifica áreas a desenvolver e a considerar</p>



			<p>Remete-se para o ponto 10.1 e Tabela 10.2 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>numa perspetiva de desenvolvimento de recursos e processos internos</p> <p>Mapa Estratégico SVRA</p>
		<p>9. Pode dar-me uma frase que sintetize uma proposta de valor para os ‘Vinhos do Alentejo’? (ou a oferta de valor ao cliente dos ‘Vinhos do Alentejo’).</p>	<p>Destinou-se a perceber o que diferencia os ‘Vinhos do Alentejo’ dos vinhos concorrentes, e a apoiar a construção da proposição de valor para clientes que o Setor oferece / pode oferecer. Permite averiguar se o Setor já utiliza uma frase/declaração que sintetize a proposta de valor para clientes.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.1 e Tabela 10.4 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>Proposição de Valor</p> <p>Mapa Estratégico SVRA</p>
5	Processos internos críticos	<p>10. Quais os processos internos necessários melhorar e/ou desenvolver para satisfazer as necessidades / requisitos atuais e futuros do Setor (clientes/mercados)?</p>	<p>Destinou-se a explorar o entendimento dos entrevistados sobre que processos produtivos e quais as atividades de suporte que necessitam de ser melhoradas e/ou desenvolvidas.</p> <p>Identificaram-se, também, processos internos críticos nos quais o Setor deve ser excelente e competências a melhorar.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.2 e Tabela 10.8 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>Visão do Setor.</p> <p>Identifica áreas a desenvolver e a considerar numa perspetiva de desenvolvimento de recursos e processos internos</p> <p>Mapa Estratégico SVRA</p>
Bloco 4: Estratégia do SVRA			<p>Recolher as perceções e opiniões dos entrevistados no que respeita à estratégia adotada / a adotar no/pelo SVRA, apoiando a construção de uma rota metodológica para a seguir, identificar o tipo de avaliação de desempenho utilizado no Setor (caso exista) e respetivos instrumentos de avaliação.</p>	---
6	Estratégia	<p>11. Quais as principais linhas estratégicas que atualmente presidem ao SVRA?</p>	<p>Destinou-se a conhecer a atual estratégia do SVRA, dando uma perspetiva da estratégia que existe.</p>	<p>Identifica áreas a desenvolver</p>



		<p>Auxiliou na identificação das atuais áreas estratégicas do Setor.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.3 e Tabela 10.9 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>e a considerar numa perspetiva de desenvolvimento de recursos de sustentabilidade e de resultados (para o Setor e para a Sociedade)</p> <p>Mapa Estratégico e <i>Scorecard</i> do SVRA</p>
	<p>12. Quais são os principais desafios para o SVRA a curto e médio prazo?</p>	<p>Relaciona-se com a questão anterior.</p> <p>Destinou-se a afinar a estratégia global do Setor, apoiando a identificação dos eixos de orientação e ação estratégica a considerar na construção do BSC e, em simultâneo, identificar as respetivas perspetivas.</p> <p>Auxiliou a construção dos objetivos para o SVRA, a identificação de competências e processos a melhorar e/ou a desenvolver.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.3 e Tabela 10.10 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>Visão do Setor</p> <p>Eixos de orientação e ação estratégica</p> <p>Identifica áreas a desenvolver e a considerar nas perspetivas que forem consideradas</p> <p>Mapa Estratégico do SVRA</p>
	<p>13. Quais pensa serem as principais necessidades do SVRA?</p>	<p>Questão que se relaciona com as duas questões anteriores.</p> <p>Destinou-se a afinar a estratégia global do Setor, apoiando a identificação dos eixos de orientação e ação estratégica a considerar na construção do BSC e, em simultâneo, identificar as respetivas perspetivas.</p> <p>Auxiliou a construção dos objetivos para o SVRA e a identificação de oportunidades emergentes de melhoria.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.3 e Tabela 10.11 do Apêndice X relativo</p>	<p>Visão do Setor</p> <p>Eixos de orientação e ação estratégica</p> <p>Identifica</p>



		à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).	<p>áreas a desenvolver e a considerar nas perspetivas que forem consideradas</p> <p>Mapa Estratégico do SVRA</p>
	14. E as principais dificuldades/obstáculos à vitivinicultura na Região Alentejo?	<p>Questão que se relaciona com as questões 11, 12 e 13.</p> <p>Destinou-se a afinar a estratégia global do Setor no curto e médio prazo, apoiando a identificação dos eixos de orientação e ação estratégica a considerar na construção do BSC e a identificação das áreas que necessitam de ser reforçadas e melhoradas.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.3 e Tabela 10.12 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>Visão do Setor.</p> <p>Eixos de orientação e ação estratégica</p> <p>Identifica áreas a desenvolver e a considerar nas perspetivas que forem consideradas</p> <p>Mapa Estratégico do SVRA</p>
	15. Que iniciativas devem ser implementadas para reforçar a marca dos ‘Vinhos do Alentejo’ por forma a definir políticas integradas de ação?	<p>Destinou-se a apoiar a formulação de iniciativas que possam apoiar a definição de políticas integradas de ação para reforçar a marca dos ‘Vinhos do Alentejo’.</p> <p>Auxiliou a identificar as áreas chave que devem ser trabalhadas para reforçar a marca ‘Vinhos do Alentejo’.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.3 e Tabela 10.13 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>Visão do Setor</p> <p>Identifica áreas a desenvolver e a considerar nas perspetivas que forem consideradas</p> <p>Mapa Estratégico do SVRA</p>



	<p>16. Considera necessário existir um Guião de debate estratégico para o desenvolvimento sustentável do SVRA? Porque motivos?</p>	<p>Destinou-se a identificar as causas da necessidade e pertinência de um BSC de âmbito setorial aplicado ao SVRA.</p> <p>Pretendeu-se dar resposta a um objetivo secundário da investigação: OS1 - Identificar as causas da necessidade e pertinência de um BSC de âmbito setorial aplicado ao SVRA.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.3 e Tabela 10.14 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>Causas de um BSC para o SVRA</p> <p>Objetivo secundário OS1</p>
<p>7 Planeamento e avaliação do desempenho</p>	<p>17. Que instrumentos de avaliação estratégica e de avaliação de desempenho são utilizados para proceder à avaliação do Setor?</p>	<p>Destinou-se a identificar os instrumentos de avaliação estratégica de desempenho utilizados no Setor 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. Possível articulação com objetivos e indicadores a definir com outras/em parceria com outras entidades tendo em vista o alinhamento estratégico do setor.</p> <p>Pretendeu-se dar resposta a um objetivo secundário da investigação: 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.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.4 e Tabela 10.15 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>Mapa Estratégico e <i>Scorecard</i> do SVRA</p> <p>Objetivo secundário OS6</p>
	<p>18. Que dimensões estratégicas devem ser avaliadas / consideradas no Setor?</p>	<p>Destinou-se a apoiar a construção do Modelo Conceptual do BSC do SVRA, recolhendo as perceções e opiniões dos entrevistados sobre as perspetivas/temas estratégicos que devem ser consideradas na construção do Mapa da Estratégia.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.4 e Tabela 10.16 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	<p>Identifica possíveis perspetivas e/ou temas estratégicos</p> <p>Mapa Estratégico e <i>Scorecard</i> do SVRA</p>
	<p>19. E o que deve ser avaliado em cada dimensão estratégica?</p>	<p>Relaciona-se com a questão 18.</p> <p>Destinou-se a apoiar a construção do Modelo Conceptual do BSC do SVRA, identificando e definindo o que deve ser avaliado em cada perspetiva estratégica/temas estratégico; apoia a construção e definição dos eixos de orientação e ação estratégica, objetivos e indicadores.</p>	<p>Eixos de orientação e ação estratégica</p> <p>Identifica</p>



		Remete-se para o ponto 10.4 e Tabela 10.17 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).	possíveis perspectivas e temas estratégicos Objetivos e indicadores estratégicos Mapa Estratégico e <i>Scorecard</i> do SVRA
	20. Pode indicar três objetivos estratégicos para o SVRA?	<p>Questão que se relaciona com as questões 18 e 19. Destinou-se a apoiar a construção dos eixos de orientação e ação estratégica, do mapa da estratégia e do <i>scorecard</i>, solicitando-se que os entrevistados identificassem três objetivos estratégicos para o Setor.</p> <p>Auxiliou sobretudo na identificação de objetivos estratégicos para o Setor.</p> <p>Remete-se para o ponto 10.4 e Tabela 10.18 do Apêndice X relativo à análise da perceção dos <i>Stakeholders</i> entrevistados, e para as conclusões da análise qualitativa de conteúdo efetuada às entrevistas (ponto 6.2.5 do Capítulo 6).</p>	Eixos de orientação e ação estratégica Objetivos e indicadores estratégicos Mapa Estratégico e <i>Scorecard</i> do SVRA
Bloco 5: Considerações finais		Recolher as perceções e opiniões dos entrevistados/instituições no que respeita ao interesse em terem conhecimento dos resultados da análise qualitativa das entrevistas e se desejam acrescentar informação adicional ao que já foi verbalizado.	---
8 Considerações finais	21. Deseja receber uma cópia dos resultados da análise qualitativa das entrevistas?	Destina-se a conhecer se o entrevistado/instituição está interessado(a) em receber o resultado da análise qualitativa das entrevistas realizadas no âmbito da investigação.	---
	22. Antes de terminarmos, deseja acrescentar mais alguma informação além do que já falámos?	Destina-se a perceber se o entrevistado/instituição deseja acrescentar informação adicional ao que já referiu.	---
	Em meu nome e em nome dos meus orientadores muito agradeço a sua participação. Estou disponível para prestar qualquer informação ou esclarecimento adicional.		

Fonte (principais): Barañano, 1994, 2008; Assis, 1996; CNI, 2006, 2013; Farreca, 2006; FIEG, 2010; CITEVE, 2012; Arsénio e Machado, 2013; CVRA, 2014; Delgado, 2014; EC, 2014; Falcão, 2015; Monteiro, 2015, 2016; Gracias, 2016; Mateus, 2016, 2017; IVDP, 2017.



Apêndice VIII

Guião da Entrevista



Apêndice VIII

O Guião da Entrevista constitui o Apêndice VIII. O Guião da Entrevista é composto por 22 questões, enquadradas por 5 blocos temáticos (cf. Tabela 8.1).



Guião da Entrevista

- A investigação tem como objetivo principal a construção de um referencial-objeto estratégico para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo (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*.
- Os principais destinatários dos resultados desta investigação são os Agentes Económicos que atuam no Setor Vitivinícola da Região do Alentejo (incluindo as entidades de governo), pelo que é fundamental recolher os pontos de vista dos principais *Stakeholders* do Setor, de modo a que o trabalho reflita os seus interesses e seja mobilizador de vontades e esforços, ajudando a criar um consenso estratégico no Setor, ligando a gestão corrente/operacional à gestão estratégica.
- Para atingir este objetivo, é necessário, numa primeira fase, realizar entrevistas individuais a um grupo relevante de *players* do Setor. É neste contexto que é muito importante para a presente investigação a Sua participação nesta entrevista que terá a duração prevista de cerca de 60 minutos.
- A participação é voluntária. No sentido de assegurar o rigor da análise dos dados recolhidos a entrevista será gravada em formato áudio.
- As informações que venham a ser fornecidas são confidenciais e serão tratadas de forma agregada, através de técnicas e metodologias de análise de conteúdo.
- Face ao exposto, gostaríamos de saber se aceita participar nesta entrevista e se autoriza a gravação da mesma.
- Data: entre novembro de 2018 e fevereiro de 2019
- Assinatura:



Tabela 8.1 - Guião da Entrevista

Bloco 1 - Identificação do inquirido (instituição / empresa)		
	Questão 1	Qual o cargo / função que desempenha?
Bloco 2 – Setor Vitivinícola da Região do Alentejo (SVRA)		
Visão	Questão 2	Como caracteriza o Setor dos Vinhos da Região Alentejo?
	Questão 3	Quais as perspetivas de futuro até 2030?
Proposição Valor p/ Clientes	Questão 4	O que diferencia os ‘Vinhos do Alentejo’?
Bloco 3 – Visão		
Proposição de Valor Para Clientes		
Processos e competências nucleares para o SVRA		
Visão	Questão 5	Qual o caminho que o SVRA deve percorrer a médio e longo prazo para atingir a <i>performance</i> desejada?
	Questão 6	Quais as competências chave que são imprescindíveis à concretização desses resultados?
Proposição valor p/ clientes	Questão 7	Que atributos os clientes valorizam nos ‘Vinhos do Alentejo’?
	Questão 8	E que atributos proporcionam insatisfação?
	Questão 9	Pode dar-me uma frase que sintetize uma proposta de valor para os ‘Vinhos do Alentejo’? (ou a oferta de valor ao cliente dos ‘Vinhos do Alentejo’).
Processos internos críticos	Questão 10	Quais os processos internos necessários melhorar e/ou desenvolver para satisfazer as necessidades / requisitos atuais e futuros do Setor (clientes/mercados)?
Bloco 4 - Estratégia do SVRA		
Estratégia	Questão 11	Quais as principais linhas estratégicas que atualmente presidem ao SVRA?
	Questão 12	Quais são os principais desafios para o SVRA a curto e médio prazo?
	Questão 13	Quais pensa serem 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 dos ‘Vinhos do Alentejo’ por forma a definir políticas integradas de ação?
	Questão 16	Considera necessário existir um Guião de debate estratégico para o desenvolvimento sustentável do SVRA? Porque motivos?
Planeamento e Avaliação do Desempenho	Questão 17	Que instrumentos de avaliação estratégica e de avaliação de desempenho são utilizados para proceder à avaliação do Setor?
	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?
Bloco 5 - Considerações finais		
Considerações Finais	Questão 21	Deseja receber uma cópia dos resultados da análise qualitativa das entrevistas?
	Questão 22	Antes de terminarmos, deseja acrescentar mais alguma informação além do que já falámos?

Em meu nome e em nome dos meus orientadores muito agradeço a sua participação. Estou disponível para prestar qualquer informação ou esclarecimento adicional.

Fonte (principais): Barañano, 1994, 2008; Assis, 1996; CNI, 2006, 2013; Farreca, 2006; FIEG, 2010; CITEVE, 2012; Arsénio e Machado, 2013; CVRA, 2014; Delgado, 2014; EC, 2014; Falcão, 2015; Monteiro, 2015, 2016; Gracias, 2016; Mateus, 2016, IVDP, 2017.



Apêndice IX

Transcrição das entrevistas



Apêndice IX

A transcrição das entrevistas realizadas aos principais *Stakeholders* do SVRA constitui o Apêndice IX (cf. Tabela 9.1). Optou-se por codificar os ficheiros com as respostas dos inquiridos para assegurar a confidencialidade quanto à informação prestada.

Tabela 9.1 – Transcrição das entrevistas agrupadas por questão

Questão 1	Qual o cargo / função que desempenha?
E1	Data: 23-01-2019 Presidente do Conselho Diretivo do Instituto da Vinha e do Vinho.
E2	Data: 07-11-2018 Presidente da Comissão Vitivinícola Regional Alentejana.
E3	Data: 04-02-2019 Secretário Executivo da Associação Técnica dos Vitivinicultores do Alentejo.
E4	Data: 04-12-2018 Subdiretor-Geral do Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral.
E5	20-12-2018 Presidente da ViniPortugal desde 2011.
E6	23-11-2018 Enólogo da Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz (CARMIM).
E7	21-11-2018 Presidente da Direção da Adega Cooperativa de Vidigueira, Cuba e Alvito, CRL.
E8	Data: 22-11-2018 Vogal do Conselho Executivo da Fundação Eugénio de Almeida.
E9	Data: 14-11-2018 Diretor Geral da Quinta Quetzal - Sociedade Agrícola, Ld. ^a

Questão 2	Como caracteriza o Setor dos Vinhos da Região Alentejo?
E1	Setor modernizado, o que é uma vantagem competitiva, com muito boa evolução na mecanização. Região Vitivinícola nova, o que lhe trás vantagem ao nível dos encepamentos, pois permite adaptar o seu encepamento aos novos desafios (aos novos objetivos). É uma região que tem predominância no mercado nacional, o que lhe dá sustentabilidade em termos de negócio. É uma região com dinâmica ao nível das exportações. O seu Setor Cooperativo é o mais bem preparado para os desafios em relação ao resto do país. O perfil de vinhos desta região é o mais adaptado ao consumo de grandes volumes em Portugal (para o consumo de volume).
E2	Setor com grande peso na Região, com volume de negócio grande, dinâmico e com bons resultados em termos de qualidade dos produtos que oferece. Todavia a área de vinha é diminuta face à área agrícola da Região. Região Vitivinícola recente, criada em 1988, apenas com cerca de trinta anos. Região com boa capacidade de adaptação, pois adapta-se bem áquilo que os consumidores desejam (adapta-se bem às suas expectativas).

	<p>Região que se caracteriza pelas suas castas, condições edafoclimáticas, clima, com bons processos produtivos, que utiliza boa tecnologia, que produz produtos de qualidade e com uma tradição vincada.</p> <p>Mais recentemente, o Setor tem tido uma preocupação de olhar para a terra e perceber que as alterações climáticas são uma ameaça. A CVRA está a desenvolver um Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo com a preocupação de negócio no futuro, pelo que a preocupação passa por tratar bem os recursos que existem nesta região tendo em vista a sustentabilidade futura do negócio.</p>
E3	Um dos principais Setores da economia da Região, que está assente numa estrutura constituída por várias entidades que se entendem entre si: a CVRA, ATEVA, Universidades e Escolas Superiores Agrárias, a DRAP Alentejo e a CCDRA. Cada uma com funções próprias. As universidades contribuem com recurso humanos na área agrícola e com o conhecimento (trabalhos, projetos, parcerias em projetos de investigação, do tipo AGRO).
E4	Setor relevante. Relativamente novo, quando comparado com os outros setores. Setor que aplica metodologias inovadoras, com vindimas mecânicas, o que permite que os vinhos produzidos se caracterizem por serem razoáveis grausalcoólicos e preços bons. A relação preço vs qualidade dos produtos vînicos é boa. A imagem da marca Alentejo é boa.
E5	Região mais recente e com menos peso histórico. Região moderna do ponto de vista das práticas vitivinícolas e do seu ordenamento vitivinícola, com propriedades de grande dimensão. Região competitiva, com potencial de qualidade grande. Região onde não há maus vinhos e que pode produzir em grande escala.
E6	Setor competitivo, maioritariamente volto para a qualidade e com alguns desafios pela frente. Essencialmente será isto!
E7	Setor muito importante na Região, com grande diversidade e vários agentes económicos. Apesar da sua diversidade tem especificidades próprias, consequência da sua diversidade.
E8	Setor estratégico para o Alentejo, com capacidade de criar valor, incluindo do ponto de vista social. Setor com grande diversidade de castas autóctones e de regiões, com condições edafoclimáticas específicas. Em suma, é um Setor com impacto elevado real na Região.
E9	Ao lado do azeite, o vinho é o produto mais importante na produção agrícola; é o que mais exporta, mais riqueza cria; e principalmente é o produto que mais promove a qualidade da região Alentejo.

Questão 3	Quais as perspetivas de futuro até 2030? (perspetivas idealizadas)
E1	<p>Há cada vez mais uma preocupação crescente com as alterações climáticas. Por outro lado, o aumento das exportações será uma tendência, sobretudo tendo em vista a internacionalização dos mercados asiáticos (sobretudo para a China). Perspetiva-se uma maior e melhor afirmação dos vinhos Alentejanos (e de Portugal) nos mercados asiáticos.</p> <p>Uma outra tendência será a relação que deverá ser trabalhada entre o consumo de vinho e o Setor da Saúde (indissociação do vinho com o Setor da Saúde). A sustentabilidade é uma área que será importante no futuro.</p>
E2	<p>A CVRA é uma entidade que faz recomendações ao Governo tendo em conta as perspetivas idealizadas para o futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumentar a área de vinha de forma faseada e sustentada, na procura de um crescimento sustentado, preservando o que existe, mas com

	<p>perspetivas de crescimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • sustentabilidade, na medida em que aquilo que plantarmos hoje vai estar cá durante muito tempo. • certificação da qualidade e eficácia. • ser reconhecida a nível internacional como uma região produtora de vinhos, produzindo vinhos de uma forma sustentável, com base na identidade que a Região tem.
E3	<p>As principais perspetivas na minha opinião são boas. Temos assistido ao crescimento do Setor quer a nível nacional, quer a nível internacional (em termos de exportações do vinho do Alentejo), com aumento da exportação do vinho do Alentejo. Temos assistido a uma melhoria do valor médio do vinho do Alentejo. O Setor dos Vinhos do Alentejo continua a liderar o mercado. A cultura da vinha continua a ser uma cultura com interesse e procura, que pode ser medida através das candidaturas às autorizações para plantações para efeitos de aumento de área (aumento de área que se encontra restringida na Região Alentejo para efeitos de certificação DO e IG; apenas três regiões têm condicionado o aumento da área: Alentejo, Douro e Madeira).</p> <p>O Alentejo crescer em área, tem espaço para crescer em área. O Alentejo crescer em volume.</p> <p>Aumento do valor e volume de exportações. O aumento de escala deverá / ser considerado/direcionado para efeitos de exportações.</p>
E4	<p>A estratégia desenhada tem resultado. Enquanto Estado, o apoio ao Setor do Vinho tem sido dado através do VITIS. Pretende-se manter este apoio nos próximos anos para: novas instalações e novos investimentos no Setor.</p> <p>Não prevejo ameaças neste Setor.</p>
E5	<p>Chegar a mil milhões de euros em exportação a médio prazo (é uma barreira simbólica). Aumentar a exportação.</p> <p>Também se perspetiva uma grande tendência para a sustentabilidade. A Região Alentejo é a região com mais sensibilidade para assegurar a sustentabilidade e encarar mudanças necessárias para a assegurar.</p> <p>Do ponto de vista do negócio, esta Região irá acompanhar a tendência nacional. Também é a Região com maior taxa de produtos vínicos certificados.</p>
E6	<p>Por um lado a consolidação de muitos projetos relacionados com a exportação (incluindo o da CARMIM) que ainda estão em fase de implementação e um talvez reajuste do preço do vinho do Alentejo, sobretudo no mercado externo, tendo em atenção a baixa de produção que se verifica nos últimos dois anos e o aumento dos custos de produção.</p>
E7	<p>Aumentar a área de vinha. Aumentar o volume de exportação.</p> <p>Preocupação crescente com a sustentabilidade global (ambiental, social e económica).</p> <p>Por outro lado, a concorrência é cada vez mais global, pelo que devemos comunicar o Alentejo como uma região de excelência que produz vinhos de qualidade.</p> <p>Note que em termos de vendas, mais de 95% das nossas vendas são para o mercado internacional. Os nossos mercados são a China, o Brasil, os EUA, a Suíça e Angola; outros: a Alemanha, a Polónia e a Holanda.</p>
E8	<p>Mercado interno: neste mercado é difícil o Alentejo crescer mais, visto que o mercado interno está saturado e a concorrência é grande. Mesmo assim, a Fundação Eugénio de Almeida tem como objetivo aumentar o volume de vendas neste mercado (crescer internamente), produzindo mais e vendendo mais internamente.</p> <p>Mercado externo: perspetiva-se um crescimento sustentado neste mercado para o Setor.</p>



	<p>Isto é, a curto e médio prazo o volume de produção vai aumentar e parte desta será exportada. No caso da Fundação Eugénio de Almeida deseja-se também aumentar a sua quota de mercado interno.</p> <p>Para o Setor perspectiva-se uma maior afirmação dos vinhos do Alentejo nos mercados internacionais. Esta internacionalização dos vinhos deve ser feita de forma mais consistente. Também devemos trabalhar no sentido de criar valor, colocar mais valor no produto que se está a oferecer, de aumentar o preço médio do vinho.</p> <p>Uma área em que a FEA tem vindo a apostar é na produção de vinhos biológicos. A nível de produção global de vinhos, em 2018 estima-se que sejam produzidas mais de 6,5 milhões de garrafas.</p> <p>Existe também uma preocupação pela sustentabilidade ambiental, sem esquecer a componente do rendimento e da viabilidade económica.</p>
E9	<p>Aumentar o volume de produção no Alentejo.</p> <p>Aumentar o preço médio do vinho (por garrafa), anualmente.</p> <p>Aumentar o volume de exportação do vinho Alentejo (a exportação vai continuar a aumentar).</p> <p>A Região Alentejo continuar a ser a região que mais exporta.</p> <p>O Alentejo é visto como a Califórnia da Europa.</p>

Questão 4	O que diferencia os 'Vinhos do Alentejo'?
E1	<p>Os vinhos do Alentejo estão prontos para serem consumidos mais cedo do que os outros vinhos.</p> <p>São vinhos com um grau alcoólico mais elevado, são vinhos comerciais e mais adaptados a um consumidor mais lato (mais universal).</p>
E2	<p>As castas utilizadas, as condições edafoclimáticas e o fator humano.</p> <p>Fator humano na perspectiva de o 'que as pessoas decidem' influência os vinhos alentejanos.</p> <p>O que nos diferencia são as condições de produção das oito sub-regiões que constituem a Região Vitivinícola do Alentejo.</p>
E3	<p>São vinhos que têm marcadamente as características da região: quer pelos seus solos, quer pelo seu clima. De uma forma mais ampla e mais abrangente, o Alentejo caracteriza-se por ser um conjunto de <i>terroirs</i> que no fundo transmitem uma característica comum aos 'Vinhos do Alentejo': são vinhos que têm a particularidade de irem para o mercado mais cedo (o que permite às empresas realizar capital) e de produzir vinhos de guarda desde que a produção seja conduzida nesse sentido. A utilização de castas autóctones dá ao Vinho do Alentejo características próprias. A organização dos produtores em torno da CVRA e da ATEVA evitou desde o início a dispersão, e evitou a dispersão da utilização de castas autóctones o que dá uma especificidade aos vinhos do Alentejo e que caracterizam a Região.</p>
E4	<p>Relação qualidade vs preço para todos os graus.</p> <p>Todos os graus de vinho têm vinhos de qualidade, com preços muito bons.</p>
E5	<p>O conjunto das castas utilizadas; as características do clima e dos solos.</p> <p>Os vinhos do Alentejo são vinhos elegantes.</p> <p>Capacidade de grande produção em algumas marcas, o que se traduz em uma maior escala em algumas marcas.</p>
E6	<p>Consistência de qualidade que são consequência das características da região.</p> <p>Grande dinamismo do ponto de vista de inovação, produção de novas referências, novos tipos de produtos víquicos.</p>
E7	<p>Vinhos que transmitem grande influência do clima. As castas utilizadas transmitem ao vinho características muito próprias.</p> <p>Os 'Vinhos do Alentejo' são 'Únicos Por Natureza'.</p>



E8	São vinhos maduros, mais macios, fáceis de beber e de agradar. Vinhos de qualidade. No mercado externo é também valorizado a relação qualidade vs preço (para este mercado o vinho seria mais apreciado pelos consumidores se tivesse um preço maior).
E9	Produzimos vinhos redondos e suaves. O facto das grandes empresas do Alentejo fazerem elas próprias o seu próprio <i>marketing</i> no exterior, divulgando a qualidade dos seus produtos <i>premiums</i> . As restantes, as micro e PMEs escoam a sua produção (uva) através das Cooperativas. Ou seja, as grandes empresas do Alentejo fazem a sua própria comunicação das suas marcas. São estas grandes empresas que dão visibilidade à Região. A qualidade do nosso produto. Vinhos muitos bons e suaves.
Questão 5	Qual o caminho que o SVRA deve percorrer a médio e longo prazo para atingir a <i>performance</i> desejada?
E1	A internacionalização dos nossos vinhos. A internacionalização dos ‘Vinhos do Alentejo’, através da exportação.
E2	A questão da qualidade intrínseca do produto não se coloca. A questão da qualidade percebida já se coloca, dado que esta depende das pessoas e das sensações. Tem de se passar a informar da qualidade do nosso vinho, caso contrário, as pessoas não compram o vinho alentejano. Isto é, há que melhorar a comunicação. Comunicar o Alentejo como uma região de diversidade, com oito sub-regiões diferentes, que produz vinhos de qualidade.
E3	Boa pergunta. Apostar na internacionalização das empresas. Na área da viticultura e da vitivinicultura há um caminho a percorrer: há necessidade de conhecer os nossos solos, as nossas castas, sobretudo as mais antigas que de certa forma acabaram por ficar em desuso. É necessário conhecer o potencial das castas autóctones do Alentejo bem adaptadas à Região e que podem ser também um fator de diferenciação dos nossos vinhos. Na parte da vinificação / enologia é mais fácil resolver o problema visto que é uma vertente mais tecnologia que requer investigação e parcerias com a Academia (universidades). A Academia tem um papel fundamental para melhor conhecer aquilo que falta na região, em parceria com a CVRA e ATEVA.
E4	Apostar mais na diversidade. Continuar a trabalhar na relação qualidade vs preço. À data, não vejo ameaças que possam afetar o Setor do Vinho na Região Alentejo. Os mercados externos são apetecíveis mas mais instáveis; mas deseja-se uma maior estabilidade no mercado interno. O caminho será a exportação, mas, como já disse, os mercados externos são mais instáveis. O mercado externo deve ser entendido como um complemento ao mercado interno. O vinho como produto deve se impor no Mundo.
E5	A sustentabilidade escapa-me. Creio que os consumidores não estão dispostos a pagar mais por vinhos biológicos. Não acredito que os vinhos Alentejanos associados à natureza só por si resolvam o problema. Há que começar a olhar com mais dinamismo para a exportação. Procurar alternativas para o mercado doméstico, que não tende a crescer. Por outro lado, os mercados estrangeiros permitem vender melhor, com melhor preço.
E6	Continuar a trabalhar na qualidade do produto. Região com custos de produção relativamente elevados, região quente e com falta de água pelo que temos de trabalhar na qualidade. A produção por hectare é baixa. Competir no baixo preço não é certamente a estratégia a seguir. Devemos continuar a trabalhar na



	qualidade e aumentar o preço médio por garrafa no mercado interno e externo.
E7	Há que trabalhar em conjunto e de forma partilhada e concertada com todos os agentes económicos, incluindo as entidades reguladoras – a CVRA e a ATEVA – com o objetivo de melhorar a comunicação do Setor e a promoção e divulgação dos nossos vinhos.
E8	Aumentar a área de vinha, aumentar o volume de produção de vinho, manter e conquistar novos mercados externos (detetar mercados estrangeiros para o Alentejo), valorização dos nossos produtos nos mercados internacionais. Há também que investir na divulgação do vinho do Alentejo, dado que já temos consistência neste produto.
E9	Aumentar os preços: aumentar o preço médio por litro e por garrafa. Aumentar a exportação em volume e valor. O caminho é a exportação. Aumentar o volume de produção. O preço do vinho no mercado nacional tem de ser aquele que o consumidor tem possibilidade de pagar. Os preços baixos do vinho em Portugal é um dilema dos consumidores portugueses que não têm poder de compra.

Questão 6	Quais as competências chave que são imprescindíveis à concretização desses resultados?
E1	1º - Devemos trabalhar na análise de mercados. A análise de mercados deve ser mais bem estruturada. Esta análise é competência das CVRA's, do IVV e da ViniPortugal e deve ser efetuada com critérios objetivos. 2º - Devemos comunicar melhor a nível internacional. Melhorar competências de comunicação internacional, pois temos um problema de <i>marketing</i> .
E2	Melhorar a comunicação (informando da qualidade do nosso vinho). Trabalhar a Região como um denominador comum de todos (sabendo que as empresas e as máquinas são de cada um). Divulgar o nome do Alentejo como um todo! (colocar a região e o país ao nível do rótulo, juntamente com a marca do vinho). Melhorar a imagem dos vinhos Alentejanos.
E3	Identificar as prioridades e as necessidades da Região, as quais devem constar de um Plano Estratégico da Região (da responsabilidade da CVRA e ATEVA) e que está em curso. No próximo Simpósio de Vitivinicultura deverá haver novidades sobre esta matéria/área. Identificadas as prioridades e necessidades, depois é necessário encontrar os parceiros indicados para desenvolver linhas de investigação.
E4	Aproveitar os apoios que o Estado dá através da AICEP. Combinar o vinho português com outros produtos de qualidade. Aumentar o preço médio por garrafa. Melhorar a comunicação. Importante. Ter consciência que 10% a 20% dos produtores de vinho representam a Região Alentejo.
E5	Em Portugal somos muito profissionais. Há que melhorar as técnicas de comunicação e de venda. Temos que dominar as técnicas de comunicação. Há que criar melhores condições de negociação. Há que fazer uma aposta forte no setor cooperativo. Portugal tem dois problemas: <ul style="list-style-type: none"> • tem um problema de autoconfiança; • e, tem o problema de não saber tirar partido da nossa diferença em utilizar as nossas castas autóctones como vantagem competitiva. Nos mercados maduros devemos trabalhar ao nível da região (nestes mercados estamos na fase da região). Nos novos mercados há que criar condições para que se comunique melhor. Devemos comunicar os elementos comuns ao país, e o que nos une é a

	<p>diferenciação. O que nos distingue é a diversificação, consequência da diversidade do clima (oceânico e continental), dos solos e das castas (castas distintas). Isto é, temos um mosaico de solos, climas e castas muito diverso e rico. Nós temos uma tradição latina e moderna, castas, solo e clima muito diferentes, vinhos diferentes, de <i>blend</i>, de castas autóctones, o que nos permite produzir um produto de qualidade, contudo, diferente.</p>
E6	<p>Disciplina ao nível de preços dos produtos (pressão da distribuição ao nível dos produtos da gama baixa, que podem fazer com que alguns produtores apostem nesta gama e neste caminho).</p> <p>Trabalhar ao nível da comunicação – primeira prioridade (ao nível do esforço que cada empresa tem de fazer para promover as suas marcas – comunicação institucional, e ao nível da região) e do <i>marketing</i> desde trabalhar a terra até à venda do produto.</p> <p>Trabalhar na qualidade associada a determinado posicionamento de preço do produto (designadamente os de DO e IG) que se tem degradado nos últimos anos. Continuar a criar valor em torno da Região Alentejo e da designação Alentejo. Gerir bem a sua imagem de modo a apresentar uma imagem homogénea da região, a CVRA e as instituições do setor terem cuidado nas suas decisões. Trabalhar no sentido de consciencializar os produtores a nível individual que devem passar uma imagem homogeneia da região. Que estão a trabalhar um bem comum.</p> <p>Se quer construir valor e vender bem temos que trabalhar o produto, a distribuição e comunicação.</p> <p>Tomar medidas tendo em atenção as alterações climáticas.</p> <p>Na produção temos o problema das alterações climáticas: abordagem sistemática sobre medidas de adaptação às alterações climáticas são fundamentais. Apoiar os produtores tecnicamente. Dar apoio técnico de qualidade aos produtores para estes continuarem a ser competitivos, pois não são especializados na área.</p> <p>Abordagem sistemática na área das alterações climáticas.</p>
E7	<p>Melhorar a comunicação, divulgando a nossa Região e a qualidade dos nossos vinhos, dado que as competências técnicas já as temos.</p> <p>Melhorar a gestão da utilização da água.</p> <p>Competências relacionadas com a sustentabilidade em sentido geral.</p> <p>Há que trabalhar na imagem dos ‘Vinhos do Alentejo’, no <i>design</i>, e, no futuro, no selo de certificação de sustentabilidade.</p> <p>Associar o vinho a atividades de enoturismo.</p>
E8	<p>É ponto assente que a nossa base de trabalho é a produção de vinhos de qualidade. Há então que trabalhar outras áreas relacionadas com a conservação dos solos, para manter e/ou melhorar a sua fertilidade e aumentar a qualidade dos solos. Há que proteger e melhorar o solo. Como? Produzindo cada vez mais sem agroquímicos, reduzindo a utilização dos agroquímicos, evoluindo da produção integrada da vinha para a produção biológica. As competências relacionadas com a sustentabilidade devem também ser trabalhadas.</p> <p>Depois há que melhorar a comunicação.</p>
E9	<p>Atualmente a sensação que tenho é que a ViniPortugal e a CVRA trabalham em direções diferentes.</p> <p>Devia existir apenas uma única CVRA a trabalhar a marca ‘Alentejo’.</p> <p>Cada vez mais devíamos trabalhar debaixo do chapéu ‘Alentejo’. Atualmente cada um (as grandes empresas do Alentejo) comunicam a sua marca e trabalham na divulgação da sua própria marca. Trabalham isoladamente.</p> <p>Melhorar competências de comunicação e <i>marketing</i> do/para o vinho Alentejo.</p> <p>O futuro passa por comunicar o vinho associado ao enoturismo e à arte. Deixar apenas de comunicar o vinho, mas sim o vinho associado ao projeto de arte.</p>



Questão 7	Que atributos os clientes valorizam nos ‘Vinhos do Alentejo’?
E1	Relação qualidade vs preço. O fato de os vinhos serem redondos, macios, com grau alcoólico não excessivo.
E2	Excelência na relação qualidade vs preço. Prazer que o produto lhes dá a beber.
E3	Relação qualidade vs preço quer para clientes nacionais quer para os estrangeiros.
E4	Relação preço vs qualidade. Diversidade. O Alentejo tem tudo! O Alentejo vale pela sua diversidade.
E5	Preço vs qualidade. Alguns valorizam a notoriedade e reconhecimento internacional do próprio país no exterior.
E6	Fácil de beber. Ter uma qualidade reconhecida e segura. Diversidade de opções e escolhas. Algo menos palpável: toda a imagem que a região tem relacionada com a natureza e com a sustentabilidade. Preocupação com o que se tem hoje e em se preservar a terra para as gerações futuras.
E7	Sabor, aroma e relação preço vs qualidade. Vinhos fáceis de beber.
E8	Singularidade das nossas castas, aroma, sabor. Apresentamos produtos únicos e distintos, com origem em solos e climas não repetíveis.
E9	Consumidor nacional: relação preço vs qualidade. Consumidor estrangeiro: Qualidade excelente, vinhos suaves, preço extremamente competitivo; boa imagem dos vinhos do Alentejo, próprio ato de beber o vinho.

Questão 8	E que atributos proporcionam insatisfação?
E1	Talvez possamos pensar em diminuir o grau alcoólico de alguns vinhos.
E2	Não valorização do produto, que consequentemente não valoriza a Região.
E3	A relação qualidade vs preço de um modo geral nos vinhos do Alentejo é boa. Por vezes baixa-se demasiado o preço do vinho para escoar a produção e/ou ganhar mercado, o que não é bom. Baixo preço.
E4	Alguma saturação dos produtos da moda.
E5	Preço vs qualidade.
E6	Oscilações muito significativas de preços sobretudo nos produtos que estão nas grandes superfícies. Próprio posicionamento demasiado baixo de algumas referências que fazem perder valor aos produtos.
E7	Quanto muito, o preço extremamente baixo.
E8	Grau alcoólico dos vinhos (não generalizando).
E9	Não há nada que os consumidores não gostem no vinho do Alentejo.

Questão 9	Pode dar-me uma frase que sintetize uma proposta de valor para os ‘Vinhos do Alentejo’? (ou a oferta de valor ao cliente dos ‘Vinhos do Alentejo’).
E1	Escolha de qualidade e consistente. Traduz-se numa marca forte.
E2	Ser reconhecida a nível internacional como região produtora de vinhos de qualidade. Excelência na relação qualidade vs preço.
E3	Únicos por natureza.
E4	Produtos únicos e distintos.
E5	Escolha segura, a preços equilibrados. Vinhos com autenticidade e tradição.
E6	Vinhos do Alentejo: a natureza em estado puro.
E7	Únicos por natureza.



E8	Produtos únicos e distintos, com origem em solos e clima não repetíveis. Únicos por natureza.
E9	O Alentejo tem tudo o que uma Região Vitivinícola pode ter (qualidade, vinhos fáceis de beber, terra, clima).

Questão 10	Quais os processos internos necessários melhorar e/ou desenvolver para satisfazer as necessidades / requisitos atuais e futuros do Setor?
E1	Melhorar o <i>marketing</i> de vinhos a nível internacional. Adquirir competências na venda de vinho para os mercados externos. Melhorar a comunicação internacional.
E2	Melhorar a produção da uva (ser cada vez mais seletivos nas castas que plantamos, as quais devem ser adaptadas para produzirem e aqui continuarem por muitos anos). Preservar as castas autóctones. Rentabilizar os investimentos, utilizando castas antigas. Trabalhar na sustentabilidade. Melhorar a imagem dos vinhos. Criar novas experiências. Trabalhar naquilo que é nosso. Trabalhar na informação do rótulo (refinando a informação e o preço).
E3	Tudo o que se relacionar com a internacionalização das empresas, com o processo de produção da uva e da vinificação.
E4	É necessário melhorar o conhecimento que temos sobre as características de mercado. É necessário saber produzir e vender (processo produtivo e processo de venda). É necessário melhorar o <i>marketing</i> de vinhos. É necessário melhorar os ciclos de produção, o armazenamento e a logística.
E5	Melhorar a comunicação. Melhorar os rótulos: estes devem ser elementos que despertem a atenção e a emoção dos potenciais clientes. Portugal deve ser um país de <i>terroir</i> ³ , com ênfase no território, na vinha e no local onde o vinho é produzido. A sustentabilidade, como instrumento de responsabilidade social, evolui para práticas mais amigas do ambiente. A certificação é uma responsabilidade social. De referir que nas campanhas passadas foi dada autorização para engarrafar vinho com a denominação Alentejo, com uvas com origem fora desta região. Algo que não devia acontecer. Logo, o processo de certificação deve melhorar. Todos os processos que traduzem o rigor das operações devem ser melhorados.
E6	Melhoria na comunicação. Melhoria na gestão do setor e de cada empresa individualizada. Concertação no setor, ajudar-nos uns aos outros no sentido de aumentar o valor

³ A Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV) chegou a uma definição oficial sobre seu significado: Terroir: conceito que remete a um espaço no qual está se desenvolvendo um conhecimento coletivo das interações entre o ambiente físico e biológico e as práticas enológicas aplicadas, proporcionando características distintas aos produtos originários deste espaço.

O Guia Larousse dá uma definição um pouco mais clara e menos técnica: Terroir é uma palavra francesa sem tradução em nenhum outro idioma. Significa a relação mais íntima entre o solo e o micro-clima particular, que concebe o nascimento de um tipo de uva, que expressa livremente a sua qualidade, tipicidade e identidade em um grande vinho, sem que ninguém consiga explicar o porquê. O terroir é formado por alguns componentes, que desempenham papéis fundamentais na elaboração do vinho. O solo e a topografia da região vitivinícola, assim como seu clima são os principais destes elementos, que interagem para determinar o que chamamos de "micro-clima" do vinhedo.

Terroir é um conceito completo e complexo. É um conjunto de fatores que influencia o desempenho do vinhedo, a qualidade da uva colhida e acaba participando da personalidade final do produto, como se fosse uma assinatura de cada região produtora. Não é por acaso, que o termo não possui tradução em outros idiomas, exprimindo toda a sutileza dessa bebida ao mesmo tempo milenar e atual que é o vinho.



	da marca Alentejo e isso exige um esforço de todos. Processos ligados à sustentabilidade. A Adega já aderiu ao Plano há dois anos; os produtores da CARMIM aderiram este ano, e cada um vai fazendo o seu caminho não existindo nem sendo impostos prazos. Os produtores têm é que ir fazendo o seu percurso dentro do Plano de Sustentabilidade.
E7	Melhorar o processo de certificação. Continuar a trabalhar na qualidade. Trabalhar no desenvolvimento regional. Temos assim dois eixos de atuação: qualidade + certificação; e, desenvolvimento regional.
E8	Uso e gestão da água. Utilização dos fitofármacos. Melhorar a comunicação no Setor. Melhorar os processos relacionados com ganhos energéticos, diminuindo a pegada de carbono. Melhorar a utilização de rolhas de cortiça natural.
E9	Um bom vinho nasce na terra. Todos já fazemos bons vinhos. Já não há vinhos maus no Alentejo. Temos cada vez mais que falar do nosso produto, de fazer <i>marketing, marketing, marketing</i> . Comunicar, comunicar, comunicar. Melhorar o processo de certificação, evitando que vinho não produzido no Alentejo seja engarrafado como vinho do Alentejo.

Questão 11	Quais as principais linhas estratégicas que atualmente presidem ao SVRA?
E1	Ganhar volume para ter escala para a exportação. Trabalhar para o reconhecimento internacional do vinho português (e do Alentejo, claro)! Internacionalizar, exportando. Aumentar o preço médio por garrafa / litro. Diminuir o desequilíbrio em termos de vendas domésticas. Há também que trabalhar numa agricultura sustentável e no consumo de vinho com moderação. Podemos falar em duas linhas: exportação e sustentabilidade.
E2	Ser reconhecida a nível internacional como região produtora de vinhos de qualidade, logo a estratégia deve consubstanciar-se na internacionalização do nosso vinho, com o envolvimento dos mercados externos, recorrendo à exportação dos vinhos alentejanos.
E3	Internacionalização das empresas para se alcançar/promover a exportação do vinho do Alentejo. Aumentar o preço médio por garrafa / litro de vinho. Aumentar a exportação. Na área da viticultura e vitivinicultura/enologia há muito a fazer: devemos aumentar o conhecimento e investigação em ambas as áreas.
E4	Atualmente, na perspetiva do GPP, temos o VITS, para apoiar a reestruturação e plantação de vinhas. O objetivo é o de aumentar e melhorar o volume de produção. Logicamente, a exportação será o caminho para escoar a produção. Na nova PAC os agricultores irão continuar a beneficiar de apoio idêntico.
E5	São duas, principalmente: <ul style="list-style-type: none"> • Manter a identidade regional, apostando nas castas distintas da região. • Aumentar o rendimento por hectare de vinha. • Tudo com o objetivo de aumentar a exportação. Para 2019, o escrutínio dos operadores portugueses combina mercados maduros e tradicionais com emergentes. A prioridade de promoção centra-se na Dinamarca, México, Brasil, Reino Unido,

	<p>Estados Unidos, Canadá e Suíça, mercados que têm em comum um desempenho favorável nos últimos anos.</p> <p>A nova agenda leva a ViniPortugal a sacrificar o mercado da Alemanha, mercado maduro em que o preço é determinante e reduzir o investimento no Japão, focando as energias apenas na capital.</p> <p>Existe o risco das empresas trabalharem na certificação apenas para melhorar a sua imagem.</p>
E6	<p>Grande competitividade, dinamismo; alguma falta de diálogo sobre as temáticas mais estratégicas.</p> <p>Tem dificuldade em responder à pergunta de qual a estratégia que existe, pela dimensão que o Setor tem, face à diversidade de empresas que existem na região, com características muito próprias e estratégias próprias. É muito difícil falar numa estratégia comum para o Alentejo e para os produtos.</p> <p>Conhece o Plano Estratégico da CVRA que aponta para a exportação e no médio prazo para a sustentabilidade. São duas vertentes críticas para a região e importantes para os produtores. O que não significa que não hajam produtores a trabalhar apenas para o mercado nacional ou para a europeia.</p> <p>A exportação e o selo de certificação de sustentabilidade são muito importantes para os grandes produtores.</p>
E7	<p>As principais linhas estratégicas são a exportação e a sustentabilidade.</p> <p>Também se deve trabalhar para não vender vinho nas grandes superfícies, dado que temos de aumentar o valor do vinho.</p>
E8	<p>Internacionalização do vinho do Alentejo e sustentabilidade.</p> <p>Quanto à Fundação Eugénio de Almeida, o objetivo passa por continuar a crescer: temos novas vinhas e temos uma nova Adega. Temos como meta para 2021 chegarmos a um volume de negócios de 30 milhões de euros na Fundação, não é só nos vinhos.</p> <p>A Fundação Eugénio de Almeida já exporta para mais de 30 países, sendo que os que têm mais importância são o mercado brasileiro, o angolano, os Estados Unidos e a Europa central. No Oriente, Hong Kong e Macau também têm um peso importante. As exportações representam sensivelmente 40% do volume de negócios do vinho (acima dos 7 milhões de euros). Possui mais de 560 hectares de vinha própria.</p> <p>Apostamos na diversificação e no aumento da capacidade de produção, e temos como objetivo aumentar a área de vinha até 2018 (atingir 650 hectares em 2018) e oferecer produtos de valor acrescentado. A Fundação também aposta na produção de vinho biológico.</p>
E9	<p>Exportar.</p> <p>Sair das grandes superfícies.</p> <p>A CVRA pode criar algumas condições para exportar, mas têm de ser os produtores a perceber que o caminho deve ser a exportação. Os produtores têm de ter a iniciativa de serem eles próprios a aceitar o desafio da exportação.</p> <p>Comunicar os nossos vinhos; a qualidade do nosso vinho.</p>

Questão 12	Quais são os principais desafios para o SVRA a curto e médio prazo?
E1	<p>Melhorar as competências de internacionalização do vinho.</p> <p>Melhorar o conhecimento dos mercados.</p> <p>Criar o <i>cluster</i> dos ‘Vinhos do Alentejo’.</p> <p>Comunicar melhor.</p> <p>Estudar as castas e as alterações climáticas.</p>
E2	<p>As alterações climáticas.</p> <p>Preservar as castas autóctones.</p> <p>Melhorar a comunicação com foco na qualidade do vinho alentejano.</p>

	<p>Internacionalizar o vinho. Criar o <i>cluster</i> dos ‘Vinho alentejanos’ (trabalhar a região como um todo!). Fazer hoje para salvaguardar o amanhã. Compreender as tendências de consumo dos consumidores.</p>
E3	<p>Os vinhos do Alentejo têm que se aguentar e procurar a sustentabilidade (em termos financeiros, em termos de recursos humanos, em termos de conhecimento, investigação), procurar o caminho, o financiamento, fazer o diagnóstico dos principais problemas da viticultura e da vitivinicultura/enologia, do que vitivinicultura precisa e do que a internacionalização precisa. Devemos prepararmo-nos para as alterações climáticas e por isso devemos conhecer o potencial da região (por exemplo, conhecer as nossas castas autóctones que devem estar mais preparadas para fazer face às alterações climáticas e que nos últimos anos entraram em desuso). Devemos também melhorar a comunicação, apesar de já se comunicar muito e bem, mas a melhoria deve ser um processo contínuo. A comunicação é uma melhoria. Temos é que compreender melhor a nossa viticultura e só assim podemos comunicar melhor e nos adaptar melhor ao futuro. Por exemplo, identificação da <i>Vitis Silvestre</i> é um trabalho de prospeção liderado pelo Prof. Antero Martins que está a ser feito e se efetivamente chegarmos à conclusão / se conseguirmos provar que a vinha tem também origem no Alentejo, é um grande fator de comunicação dos ‘Vinhos do Alentejo’ (estender a zona de origem da vinha à Bacia do Mediterrâneo). É algo que pode mudar tudo, é algo que irá agregar valor à própria mensagem de comunicação. Aprofundar o conhecimento poderá ajudar a encontrar uma solução para fazer face às alterações climáticas o que será um argumento muito forte para a comunicação. Devemos sim criar linhas de apoio para aprofundar o conhecimento na área da investigação da viticultura.</p>
E4	<p>As alterações climáticas e melhorar a comunicação. Há também que ter/criar instrumentos de gestão de risco para lidar com as alterações climáticas. Ao nível da exportação, há também que procurar o apoio das estruturas que estão mais habilitadas à apoiar os procedimentos relacionados com a exportação. As empresas que optem pela exportação devem também ter uma estratégia global de mercado (têm de ter uma estratégia para apresentação no mercado global).</p>
E5	<p>Preservar e utilizar as castas autóctones, mantendo a identidade regional. Um desafio, face às alterações climáticas. Aumentar o rendimento por hectare.</p>
E6	<p>Alterações climáticas. Melhorar a comunicação com foco na qualidade do produto. Trabalhar a região como um todo. Aumentar o esforço colaborativo de todos para trabalhar a região como um todo.</p>
E7	<p>Estudar a adaptação das castas às alterações climáticas. Estudo da resistência e comportamento das castas às alterações climáticas. Trabalhar no <i>cluster</i> dos ‘Vinhos do Alentejo’. Não trabalhar em quintinhas. Melhorar a comunicação dos ‘Vinhos do Alentejo’.</p>
E8	<p>Ao nível da produção, melhorar a gestão de recursos: água, solo, maior eficiência do ponto de vista das castas utilizadas para a produção de vinho, melhorar a eficiência, acrescentar valor ao vinho. Melhorar a comunicação. Trabalhar na internacionalização dos vinhos. Trabalhar a marca Alentejo. As alterações climáticas.</p>
E9	<p>Falta de recursos que os produtores têm para apostar na exportação. Melhorar a comunicação no sentido de exportar o vinho do Alentejo.</p>



	Melhorar os processos de certificação do vinho do Alentejo. Incrementar o associativismo da região e sub-região.
--	---

Questão 13	Quais pensa serem as principais necessidades do SVRA?
E1	Melhorar as competências de internacionalização do vinho. Treino em vendas para o exterior. Melhorar o conhecimento dos mercados. Comunicar melhor para os mercados externos.
E2	Melhorar a comunicação com foco na qualidade do vinho alentejano. Trabalhar a Região como um denominador comum. Atualizar as competências, atribuições e forma de funcionamento da CVRA.
E3	Melhorar competências de internacionalização das empresas para internacionalizar o vinho. Aprofundar o conhecimento na área da investigação da viticultura. Procurar/criar linhas de apoio para aprofundar o conhecimento na área da investigação da viticultura. Trabalhar para conseguir a sustentabilidade.
E4	Estudar, identificando as castas que mais resistências possuem face às alterações climáticas. Melhorar os processos produtivos, desde a plantação à adega: reestruturação de vinhas e plantação de novas vinhas.
E5	Melhorar a formação profissional orientada para o comércio internacional. Treino em comércio internacional. O Setor perceber que os nossos concorrentes são países como a França, a Alemanha, a Argentina e a Espanha; e não os nossos vizinhos (e não o mercado interno). Mudar a forma de ver o mercado. Comunicar melhor: comunicar sobretudo os nossos elementos de identidade. Criar um argumentário sobre o vinho, com informação sobre o que distingue os vinhos do Alentejo. Construir coletivamente a região Alentejo.
E6	Melhorar a comunicação. Trabalhar a região como um todo. Trabalhar na certificação da sustentabilidade. É fundamental existir um esforço concertado com as universidades em investimentos na investigação. Até porque os grandes produtores não têm muitas verbas para o efeito. Por exemplo, no estudo das alterações climáticas: por exemplo, na identificação e estudo de clones mais resistentes às alterações climáticas. É preciso muito tempo, verba e área para fazer estes estudos. É também necessário reforçar o entendimento geral do setor para as questões críticas (não é necessariamente reforçar o associativismo).
E7	Trabalhar em comunicação dos vinhos do Alentejo. Trabalhar na certificação da sustentabilidade. Trabalhar na qualidade do nosso vinho. Trabalhar em <i>marketing</i> /comunicação direcionado(a) para o mercado externo.
E8	Estabilidade dos mercados. E na linha do que já disse, melhorar as competências de internacionalização do vinho, tendo em vista a exportação, melhorando a comunicação dentro da Região e para fora.
E9	Nós, produtores comunicarmos em conjunto uma ideia / comunicarmos todos a mesma coisa. Comunicarmos em conjunto a Região / o Vinho da Vidigueira. Falta de associativismo no Setor.



	<p>Trabalhar a Região como um todo (extrapolando o caso do Concelho da Vidigueira).</p> <p>Talvez seja necessário criar o <i>Cluster</i> do Vinho do Alentejo (à semelhança do <i>Cluster</i> do Vinho do Porto).</p> <p>Dar visibilidade aos produtores pequeninos.</p>
--	--

Questão 14	E as principais dificuldades / obstáculos à vitivinicultura na Região Alentejo?
E1	<p>Algum desconhecimento dos mercados externos.</p> <p>Falta de divulgação da estratégia para o Setor.</p>
E2	<p>Dificuldade em trabalhar a região como um todo!</p> <p>Dificuldade de passar a informação de que o vinho é do Alentejo, sem qualquer tipo de contingências agarradas.</p> <p>Falta de notoriedade dos vinhos alentejanos nos mercados externos.</p>
E3	<p>Talvez falta de meios, de recursos, inércia de todos sem exceção. É difícil conseguir juntar todos os contributos.</p> <p>Não existe uma estratégia definida escrita. Não existe um Plano Estratégico para os Vinhos do Alentejo.</p> <p>O que tem faltado é juntar todos os contributos e constituir/construir efetivamente essa estratégia num eixo único (espero que se consiga brevemente). O seu trabalho pode ser a raiz ou o documento base de trabalho em torno do qual as pessoas se reúnam para produzir o documento estratégico.</p>
E4	<p>Tendências negativas: preconceito no consumo do álcool.</p> <p>Grau alcoólico do vinho.</p> <p>Algum fundamentalismo que pode existir face ao consumo de vinho.</p>
E5	<p>Perda de identidade e de diferenciação, se não utilizarmos as castas autóctones certificadas, tendo em vista a certificação DOC/IG.</p> <p>Manter a nossa identidade e a nossa diversidade.</p> <p>O rendimento por hectare ser baixo. Se se quiser entrar pelo caminho do preço, temos uma grande desvantagem.</p> <p>Como obstáculos saliento o ‘comportamento da economia internacional’.</p> <p>Há também que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar os fundos disponíveis para apoio à internacionalização do vinho. • Melhorar a coordenação operacional ao nível da região e país na estratégia de internacionalização do Setor do Vinho de Portugal / Alentejo. • Tentar aumentar a regulamentação dos fundos no sentido de estabelecer limites mais longos para a duração dos projetos. <p>Definir critérios de certificação de material genético.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a ajuda pública ao investimento de marcas privadas, tendo em vista a sua promoção.
E6	<p>Do lado da produção: continuar a melhorar as competências técnica dos viticultores, melhorar a sua competência técnica, melhorar a comunicação (qualidade e quantidade), até devido à grande competição que existe entre as regiões vitivinícolas nacionais.</p> <p>Quanto ao modelo de gestão: a entidade crítica é a CVRA que gere a marca ‘Alentejo’. O setor depende muito de legislação comunitária. Poderiam existir melhores modelos de funcionamento. Existir dificuldades em alterar o funcionamento. Mas com boa vontade dos <i>players</i> e produtores tudo se consegue.</p>
E7	<p>A Teoria das quintinhas. Falta de associativismo. Falta de comunicação.</p> <p>Na Vidigueira foi criada a ‘Vidigueira <i>Winelands</i>’ com o objetivo de promover de uma forma conjunta a região e a marca da Vidigueira. Ninguém está numa posição mais adequada do que nós para a trabalhar a nossa marca do que nós</p>



	<p>próprios. Não devemos ficar à espera, devemos agir, e por isso mesmo foi criada a 'Winelands'.</p> <p>Não valorização dos nossos produtos.</p>
E8	Saliento as alterações climáticas como obstáculo, no seguimento do que já falámos.
E9	<p>Falta de Associativismo, que está a impedir que a Região Alentejo seja trabalhada como um todo.</p> <p>A ATEVA fatura os serviços prestados; a CVRA fatura a certificação: os selos de certificação.</p> <p>Na região da Vidigueira foi criada a 'Vidigueira Winelands'.</p>

Questão 15	Que iniciativas devem ser implementadas para reforçar a marca dos 'Vinhos do Alentejo' por forma a definir políticas integradas de ação?
E1	<p>Melhorar a comunicação.</p> <p>Transmitir uma imagem consistente.</p> <p>Comunicar os elementos diferenciadores da Região Alentejo.</p>
E2	<p>Agarrar/trabalhar aquilo que está essencialmente no Alentejo e que nos distingue.</p> <p>Melhorar a comunicação do nosso produto.</p>
E3	<p>Andamos sempre em torno do mesmo.</p> <p>Investigar e conhecer as potencialidades da viticultura Alentejana.</p> <p>Depois, dar a conhecer através de feiras, das novas tecnologias, levar esse conhecimento ao consumidor; hoje em dia o consumidor gosta de conhecer a história dos vinhos; envolver os consumidores na produção da vinha que também já está a ser feito com sucesso.</p>
E4	<p>Melhorar a nossa comunicação. Comunicar, comunicar.</p> <p>Promover a marca 'Alentejo', a nossa região e aquilo que nos distingue.</p> <p>Promover a realização de mais eventos. Dar o vinho a beber às pessoas.</p>
E5	<p>Definir uma mensagem consistente. Temos de ser consistentes do ponto de vista da comunicação. Temos de ter tempo para o fazer.</p> <p>Preservar as nossas castas.</p> <p>Temos de comunicar e ter tempo para comunicar e comunicar muito tempo no mesmo sítio: as castas, os solos, a gastronomia, associar o vinho do Alentejo à gastronomia.</p> <p>Definir, com base na atratividade, quais são os mercados estratégicos.</p> <p>Melhorar a articulação entre empresas, comissões vitivinícolas regionais e a ViniPortugal tendo em vista aumentar o valor das exportações.</p> <p>Colocar no terreno ações de promoção concertadas para aumentar a exportação.</p> <p>Preparação ações em quatro grandes áreas: eventos, educação, promoção e comunicação (à semelhança do que se pretende fazer para a Marca 'Wines of Portugal').</p>
E6	<p>Tentar-se definir mais claramente que tipo de elementos devem ser constantes na comunicação individual dos produtores/empresas. Devem existir elementos comuns na forma de comunicação das empresas quanto à comunicação da região.</p> <p>Trabalhar um Plano de <i>Marketing</i> para o Setor como um todo, e esse plano deveria definir quais os elementos de referência obrigatórios que todos devem comunicar.</p> <p>Informação <i>standart</i> sobre a Região que todos devem comunicar individualmente.</p> <p>Tem de existir um denominador comum. É preciso comunicar com nitidez a informação comum.</p>
E7	<p>Trabalhar em conjunto para promover os nossos produtos. Trabalhar em conjunto para desenvolver o nosso Setor.</p> <p>Exemplo disso foi a nossa participação na primeira reunião de trabalho para a criação da Associação de Desenvolvimento Local para a Salvaguarda e Promoção das Vinhas Centenárias de Vila Alva e respetivas castas, com o objetivo de preservar este património único.</p>



	<p>Há que participar em concursos de vinhos e realizar painéis de prova de vinhos no mercado interno e sobretudo no externo.</p> <p>Há que promover o vinho de talha (Valorização e Dinamização do Vinho de Talha).</p> <p>Há que investir em comunicação (contatos com os jornalistas, <i>bloggers</i>, líderes de opinião, promover atividades exclusivamente dedicadas aos <i>media</i>, ..., <i>e-mail</i>, <i>maillings</i>, <i>sms</i>, boletins informativos, publicações em revistas, <i>net</i>, jornais, entrevistas na rádio, livros de vinhos), incluindo a comunicação interna com os nossos cooperadores.</p> <p>Há que recuperar as vinhas centenárias.</p> <p>Apostar no enoturismo.</p>
E8	Melhorar a comunicação no setor.
E9	<p>Investir na comunicação e em <i>marketing</i>.</p> <p>Dar visibilidade aos produtores pequeninos.</p> <p>Dar acesso aos produtores pequenos à mesa do Conselho de Administração da CVRA, para fazerem parte do processo decisório.</p> <p>A CVRA deveria fazer uma proposta com a sua estratégia para os próximos cinco anos para a Região Vitivinícola do Alentejo. Esta proposta deveria ser enviada para os produtores para estes a analisarem.</p> <p>Promover painéis de prova de vinhos do Alentejo no exterior (com publicação em revista).</p> <p>Melhorar a comunicação nos rótulos das garrafas (substituir a palavra ‘alentejanos’ por ‘Alentejo’).</p> <p>Pagar a fazedores de opiniões (<i>opinion-makers</i>)/jornalistas para falarem de vinhos do Alentejo.</p>

Questão 16	Considera necessário existir um Guião de debate estratégico para o desenvolvimento sustentável do SVRA? Porque motivos?
E1	Sim. O Plano Estratégico para o Setor deve ser feito pela CVRA e deve ser divulgado para melhorar a comunicação do Setor.
E2	<p>Sim, para melhorar a comunicação estratégica do Setor.</p> <p>Existe pensamento estratégico, mas existe dificuldade em comunica-lo e em se conseguir a adesão dos produtores. É necessário que a Região funcione como um todo para se internacionalizar, comunicando a qualidade dos nossos produtos.</p> <p>A CVRA tem um Plano Estratégico para 2014-2020.</p> <p>Existe o Plano Estratégico para o Setor até 2020, o qual reconhece que deveria ser melhor divulgado pelos <i>stakeholders</i> do Setor.</p>
E3	Sim. Existe um Plano Estratégico que deve ser melhorado e melhor comunicado para todo o Setor.
E4	<p>Sim. A estratégia existe mas deve ser divulgada.</p> <p>Deve existir um acompanhamento da estratégia e no nosso caso das políticas globais do Setor.</p> <p>Devem existir Programas de promoção do vinho.</p>
E5	Acho que sim. Deve sobretudo existir um Plano de Comunicação da Marca. O Plano Estratégico deve ser utilizado para construir coletivamente a marca / a região Alentejo.
E6	<p>Claro que sim.</p> <p>Acho que isso é um primeiro passo para melhor. Temos que nos por de acordo sobre o que comunicar, temos que concordar no que devemos comunicar e naquilo que é estratégico.</p>
E7	Sim. Existe o Plano Estratégico para o Setor até 2020, o qual não se encontra divulgado. É necessário que a CVRA o divulgue tendo em vista o desenvolvimento do Setor. A Adega Cooperativa de Vidigueira, Cuba e Alvito, CRL tem os seus objetivos definidos no seu Plano de Atividades e trabalha para o



	curto médio prazo, até 2021 (ano em que termina o mandato da Direção). Há que trabalhar na melhoria da comunicação do Setor.
E8	Sim. Existe um Plano Estratégico para o setor para 2014-2020, que deveria ser melhor divulgado pelo Setor.
E9	Sim. Absolutamente. Existe um Plano algo amador. Tem de existir um Guião Estratégico Profissional. Ver exemplo da 'Douro Boys' (associação).

Questão 17	Que instrumentos de avaliação estratégica e de avaliação de desempenho são utilizados para proceder à avaliação do Setor?
E1	Não conheço.
E2	Os produtores têm os seus Relatórios de Atividade. Estes documentos na maioria das vezes não contêm a informação necessária. Existe pensamento estratégico, mas que não está vertido neste documento. A CVRA faz a sua avaliação de desempenho anual como entidade, baseada no seu Plano de Atividades e Orçamento. Não tem QUAR. Não depende do Governo. Os colaboradores têm objetivos definidos. Desconheço outros instrumentos de avaliação.
E3	Estudos de <i>Porter</i> . As suas atualizações medem o consumo e as preferências do consumidor. Desconhece outros instrumentos. Talvez o Plano de Atividades da CVRA e o documento 'Estratégia para os Vinhos do Alentejo' 2014-2020 (embora seja necessário melhorar este documento).
E4	Não existem.
E5	No nosso caso temos um Plano de Atividades, com objetivos definidos.
E6	O PSVA é um ponto de partida, até porque tem as três vertentes, ambiental, económica e social. Não conhece mais nenhum instrumento.
E7	A CVRA avalia o Setor tendo por base os objetivos definidos no seu plano de Atividades e Orçamento. Desconheço outros instrumentos de avaliação para o Setor. Nós avaliamos a nossa atividade tendo por base os objetivos definidos no Plano de Atividades.
E8	Creio 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.
E9	Não conheço. A CVRA certamente fará a avaliação do Setor. A avaliação do Setor, caso seja feita, não é comunicada aos produtores. A Quetzal faz a sua avaliação, enquanto empresa.

Questão 18	Que dimensões estratégicas devem ser avaliadas / consideradas no Setor?
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados na área da internacionalização e na análise de mercados. • Melhorar processos (comunicação, vendas no mercado externo). • Resultados (análise de <i>clusters</i>, análise de sustentabilidade, análise de fatores).
E2	As que constam da estratégia para a região dos 'Vinhos do Alentejo' para o período 2014-2020: <ul style="list-style-type: none"> • Relações institucionais; • Regulamentação da região; • Recursos financeiros / captação de recursos, • Promoção; • Sustentabilidade e responsabilidade social; • Investigação e desenvolvimento;

	<p>Qualidade.</p> <p>Podemos também agrupa-las e dar-lhes outras designações, como por exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados direcionados para a internacionalização e procura de mercados. • Resultados de sustentabilidade e para economia da região.
E3	<p>É difícil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • As dimensões a avaliar poderão ser as relacionadas com a internacionalização das empresas e com as áreas relacionadas com a viticultura e vitivinicultura. A sustentabilidade é também uma área importante.
E4	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados para o Setor. • Resultados para as pessoas / para a região. • Comparar com outros Setores de atividade. • Verificar se o vinho está a chegar aos consumidores (como marca cultural de venda).
E5	<p>Dimensões orientadas para a promoção internacional do vinho (a promoção nacional deve ser marginal).</p>
E6	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade. • Resultados para o Setor. • Resultados de sustentabilidade (no topo da pirâmide e a todos os níveis: ambiental, social, económica e tudo o que está relacionado com esta temática). • Reforço de qualificação / competências da força de trabalho. • Mais e melhor gestão. • Mais e melhor comunicação de qualidade. • Focar em informação de qualidade. • Estudar a temática das alterações climáticas.
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de sustentabilidade ambiental. • Resultados para o Setor tendo em vista o aumento da exportação. • Qualidade das vinhas, uvas e dos nossos produtos (potencial vitivinícola e ecológico). • Recursos (valorização dos recursos humanos).
E8	<p>Resultados económicos (relacionados com a internacionalização/exportação; para os mercados internos e externos).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de valor. • Empregabilidade. • Desenvolvimento regional.
E9	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados para o Setor. • <i>Marketing</i> e visibilidade nos mercados exteriores.

Questão 19	E o que deve ser avaliado em cada dimensão estratégica?
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Competências para a internacionalização do vinho. • Tentar caracterizar a nova vitivinicultura. • Estudar o que constitui a realidade da indústria. • O rendimento por hectare e o valor do vinho por garrafa. • A criação do <i>cluster</i> do vinho do Alentejo (é fundamental). • Ver que tudo o que acontece no Alentejo tem relação com a Espanha - ver <i>cluster</i> do vinho em Espanha.
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento sustentado da região; • Capacitar a vitivinicultura alentejana com os apoios mais eficazes; • Facilitar o comércio;



	<ul style="list-style-type: none"> • Intervir na regulamentação da atividade no setor vitivinícola; • Garantir o crescimento da capacidade de produção ligado à procura; • Aumentar a qualidade média dos produtos certificados; • Diferenciar D.O e I.G. • Inovar nas embalagens, garantindo a perceção de qualidade; • Maximizar a utilização dos recursos financeiros disponíveis; • Aumentar a capacidade de financiamento de projetos relevantes; • Promover a D.O. e I.G. com temas 'territoriais' que refletem a autenticidade e origem, • Garantir a imagem e comunicação pública da região; • Estabelecer parcerias que potenciem a comunicação e a economia dos recursos financeiros; • Aumentar a capacidade de financiamento da produção; • Implementar e desenvolver o Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo; • Liderar na I&D e na sua aplicação na região; • Aumentar os <i>standards</i> de qualidade dos AEs da região.
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a exportação. • Aumentar o valor do vinho por garrafa. • Melhorar o conhecimento da viticultura. • Comunicar esse conhecimento.
E4	Evolução do valor acrescentado global, devendo ser avaliado tudo o que se encontra por detrás disso.
E5	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores relacionados com a promoção internacional do vinho. • Indicadores relacionados com rendimento por hectare de vinha.
E6	<p>Aumentar o esforço colaborativo entre todos os intervenientes do Setor/entre todos os operadores da região.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudos e trabalhos sobre as alterações climáticas (gestão da água, escolha de vinhas: clones, variedades, etc.). • Tudo o que se relaciona com aumentar a sustentabilidade da região. • Contributo do setor para o desenvolvimento regional. • Trabalhar na formação do <i>cluster</i> do vinho do Alentejo.
E7	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação de mercados. • Proteção do património vitivinícola (castas centenárias de Vila Alva, por exemplo). • Adesão ao Plano de Sustentabilidade Ambiental. • Formação dos colaboradores. • Desenvolvimento tecnológico. • Melhoria contínua dos produtos e serviços. • Satisfação dos clientes. • Satisfação dos fornecedores. • Melhoria do rendimento dos associados.
E8	<ul style="list-style-type: none"> • Número de mercados de exportação. • Indicadores relacionados com o desenvolvimento regional. • Indicadores económicos. • Indicadores de sustentabilidade. • Indicadores relativos ao Plano de Sustentabilidade.
E9	<ul style="list-style-type: none"> • O <i>marketing</i> da CVRA não deveria ser feito pela CVRA, mas sim por uma empresa da especialidade. O Plano de <i>Marketing</i> deveria ser feito por uma empresa da especialidade. • Fazer formação na área de gestão de <i>marketing</i>. • Comunicação.



	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer formação de recursos humanos. • Não é necessário fazer formação na área de gestão das empresas. • A reestruturação da vinha funciona bem. • Ligação com a investigação / universidades quem quer tem acesso. • A sustentabilidade deve ser considerada a médio prazo.
--	---

Questão 20	Pode indicar três objetivos estratégicos para o SVRA?
E1	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a exportação de vinhos do Alentejo (crescimento da exportação). • Assegurar o crescimento via mercados alternativos (crescer via mercados alternativos). • Assegurar o controlo / a gestão de <i>stocks</i>. • Identificar novos mercados de volume de exportação. • Caracterizar o perfil de vinhos (identificar as suas diferenças).
E2	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a área de vinha. • Aumentar o volume de apoios que a região recebe (essencialmente VITS). • Aumentar a qualidade média dos produtos certificados pela CVRA. • Elaborar inquérito sobre a atividade dos produtores e a suas instalações.
E3	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o volume de vendas nos mercados externos. • Aumentar o preço médio de venda por garrafa (€/L por garrafa/por unidade). • Aumentar o conhecimento e investigação em viticultura e vitivinicultura.
E4	<ul style="list-style-type: none"> • % de penetração nos mercados externos. • Aumentar a qualidade dos produtos certificados. • Aumentar o preço médio de venda por garrafa.
E5	<p>Posso referir vários, alinhados com o Plano da Marca Vinhos de Portugal (pode adaptar para a região em estudo, se assim entender):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar a notoriedade da marca ‘<i>Wines of Portugal</i>’. • Desenvolver o posicionamento distinto da marca ‘<i>Wines of Portugal</i>’ com base na mestria de criação de vinhos de lote, na diversidade de castas autóctones, dos <i>terroirs</i> e sub-regiões (neste caso da região Alentejo), como forma de credibilizar a oferta. • Alargar significativamente a distribuição dos ‘Vinhos de Portugal’ nos diversos mercados de atuação. • Apostar na diversificação de mercados. • Dotar os agentes económicos de informação sobre os mercados e os consumidores. • Apoiar a ativação da marca ‘<i>Wines of Portugal</i>’ junto do consumidor final. • Estimular a perceção e experimentação da marca ‘<i>Wines of Portugal</i>’ junto dos consumidores que visitam Portugal. • Posicionar os Vinhos como referência (dentro do Setor) na comunicação digital. • Criar e apoiar <i>leaders</i> de opinião (jornalistas especializados, <i>bloggers</i>, formadores especializados de Escolas e Associações, críticos de vinhos generalistas).
E6	<p>Aumentar o preço médio de venda por garrafa (€/L por garrafa/por unidade).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a sustentabilidade do negócio.



	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ainda mais o valor percebido dos vinhos do Alentejo. • Conseguir uma distribuição mais repartida para a maior parte dos produtores do Alentejo em termos de destinos (conseguir uma maior distribuição do que se vende por diferentes canais). Conseguir não ter os ovos todos no mesmo cesto. • Incentivar que cada produtor siga individualmente o seu caminho. • Aumentar a exportação de vinhos do Alentejo (a CVRA e a ViniPortugal devem ter um papel facilitador na exportação). • Diversificação de mercados.
E7	<p>% De resíduos industriais sujeitos a compostagem (ver o projeto piloto entre a Adega e a Hidrozono, Ld.^a).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de produtos com origem na compostagem utilizados para fertilizar os solos agrícolas. • Adesão a energias limpas (é o caso Unidade de Produção fotovoltaica da Adega cujas obras de instalação se iniciaram recentemente). • Criar valor. • Incrementar o número de visitantes na região. • Potenciar sinergias com várias entidades para valorização das nossas marcas. • Objetivos do Plano de Atividades: <ul style="list-style-type: none"> ○Melhorar a gestão dos recursos disponíveis. ○Aumentar os níveis de atratividade da atividade vitícola. ○Fortalecer a marca 'Vidigueira'. ○Continuar a implementação de sistemas de controlo de qualidade. ○Implementar e valorizar a implementação de práticas sustentáveis desde a vinha à Adega.
E8	<p>Valorizar o preço médio de venda por garrafa, sobretudo nos mercados externos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conquistar novos mercados externos. • Adesão dos Produtores ao Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo em ¾.
E9	<p>Aumentar ligeiramente e de forma sustentada e constante o volume de produção em três anos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar ligeiramente e de forma constante os preços (preços com alguma agressividade). • Preços com alguma agressividade. • Implementar Plano de <i>Marketing</i> arrebatador / muito agressivo.

Questão 21	Deseja receber uma cópia dos resultados da análise qualitativa das entrevistas?
E1	Sim.
E2	Sim.
E3	Sim.
E4	Sim.
E5	Sim.
E6	Sim
E7	Sim.
E8	Sim
E9	Sim.

Questão 22	Antes de terminarmos, deseja acrescentar mais alguma informação além do que já falámos?
E1	Não.



E2	Não.
E3	Não.
E4	Não.
E5	Não.
E6	Não.
E7	Não.
E8	Não.
E9	Não.



Apêndice X

Análise da perceção dos *Stakeholders*



Apêndice X

Apêndice relativo à análise efetuada às respostas dos *Stakeholders entrevistados*, refletindo a perceção destes sobre as questões que lhes foram colocadas nas entrevistas. Encontra-se estruturado em quatro pontos: proposição de valor para clientes (ponto 10.1); uma visão estratégica de futuro (ponto 10.2); construir o futuro: como vender mais e melhor? (ponto 10.3); e, planeamento e avaliação do desempenho (ponto 10.4).

10.1 – Proposição de valor para clientes

Para construir a proposição de valor para clientes dos ‘Vinhos do Alentejo’ para o período 2021-2030, optou-se por questionar os *Stakeholders* sobre que atributos os clientes valorizam nos ‘Vinhos do Alentejo’ (cf. Tabela 10.1, questão 7⁴) e os que lhes proporcionam insatisfação (cf. Tabela 10.2, questão 8⁵). Também se questionou sobre o que diferencia os ‘Vinhos do Alentejo’ (cf. Tabela 10.3, questão 4⁶) e convidámo-los a referirem uma frase que sintetizasse uma proposta de valor para os ‘Vinhos do Alentejo’ (cf. Tabela 10.4, questão 9⁷).

A perceção dos *Stakeholders* vai no sentido de que a proposição de valor para o SVRA deve referir atributos como a qualidade *vs* o preço, a singularidade e a diversidade dos ‘Vinhos do Alentejo’ e o facto de estes vinhos serem fáceis de beber. Outras duas dimensões parecem, também, emergir do discurso dos *Stakeholders* para o médio e longo prazo: diminuir o grau alcoólico do vinho (não generalizando) e associar o consumo de vinho à saúde.

Como se pode inferir da Tabela 10.1 (questão 7⁸) e Tabela 10.2 (questão 8⁹), a ideia geral prevalente é a de que os ‘Vinhos do Alentejo’ têm uma excelente relação qualidade *vs* preço. Isto é, face à qualidade intrínseca dos vinhos, os preços são baixos. Por outro lado, a diversidade das castas, dos aromas e sabores, possibilitam uma oferta de produtos únicos e distintos, com origem em solos e climas não repetíveis, criando experiências únicas valorizadas pela generalidade dos consumidores.

A necessidade de se obter uma melhor valorização do produto é uma questão transversal a todas as entrevistas, revelando a necessidade de eventual alteração do posicionamento no segmento de baixo preço; de valorizar o produto via diferenciação e diversificação; de uma eventual incompatibilidade entre os baixos preços dos vinhos e o custo de

⁴ - Questão 7 - Que atributos os clientes valorizam nos ‘Vinhos do Alentejo’?

⁵ - Questão 8 – E que atributos proporcionam insatisfação?

⁶ - Questão 4 – O que diferencia os ‘Vinhos do Alentejo’?

⁷ - Questão 9 - Pode dar-me uma frase que sintetize uma proposta de valor para os ‘Vinhos do Alentejo’? (ou a oferta de valor ao cliente dos ‘Vinhos do Alentejo’).

⁸ - Questão 7 - Que atributos os clientes valorizam nos ‘Vinhos do Alentejo’?

⁹ - Questão 8 – E que atributos proporcionam insatisfação?



produção das uvas e vinho; e, a necessidade de cada vez mais se associar o produto a serviços. Em suma, parece poder-se concluir pela quase obrigatoriedade de elevar o preço médio de venda do vinho certificado do Alentejo a curto prazo. Também foi referida a necessidade de melhorar a comunicação, sobretudo a direcionada para a promoção e divulgação dos vinhos nos mercados externos.

Tabela 10.1- Atributos que são valorizados

Dimensões	Exemplos de frases retiradas das entrevistas
Qualidade vs preço 6E; 7R	Relação qualidade vs preço.
	Excelência na relação qualidade vs preço.
	Relação qualidade vs preço quer para clientes nacionais quer para os estrangeiros.
	Ter uma qualidade reconhecida e segura.
	Consumidor nacional: relação preço vs qualidade. Consumidor estrangeiro: Qualidade excelente. ... preço extremamente competitivo.
Diversidade e Singularidade 4E; 4R	Diversidade. O Alentejo tem tudo!
	O Alentejo vale pela sua diversidade.
	Diversidade de opções e escolhas.
	Singularidade das nossas castas, aroma, sabor. Apresentamos produtos únicos e distintos, com origem em solos e clima não repetíveis.
Vinhos fáceis de beber 3E; 3R	O facto de os vinhos serem redondos, macios, com grau alcoólico não excessivo.
	Vinhos fáceis de beber.
	Fácil de beber.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 10.2 - Atributos que causam insatisfação

Dimensões	Exemplos de frases retiradas das entrevistas
Não valorização do produto 4E; 7R	Não valorização do produto, que conseqüentemente não valoriza a Região.
	Por vezes baixa-se demasiado o preço do vinho para escoar a produção e/ou ganhar mercado, o que não é bom. Baixo preço.
	Próprio posicionamento demasiado baixo de algumas referências que fazem perder valor aos produtos.
	... o preço extremamente baixo.
Grau alcoólico 2E; 2R	Grau alcoólico dos vinhos (não generalizando).
	Talvez possamos pensar em diminuir o grau alcoólico de alguns vinhos.
Comunicação 2E; 2R	A imagem dos vinhos alentejanos (e portugueses) que não está adaptada aos mercados externos.
	Para o consumidor internacional: falha ao nível da comunicação do tipo de vinho (má comunicação).

Fonte: Elaboração própria.

A proposição de valor para clientes dos 'Vinhos do Alentejo' também deve fazer referência aos seus elementos diferenciadores. Para determinar os atributos/características mais valorizados(as) pelo consumidor no processo de escolha de vinho, questionou-se os *Stakeholders* sobre que atributos diferenciam estes vinhos. A Tabela 10.3 (questão 4¹⁰) apresenta os principais atributos diferenciadores dos 'Vinhos do Alentejo' referidos pelos entrevistados. Estes relacionam-se sobretudo com o clima, os solos e as castas utilizadas na região Alentejo, e com algumas características sensoriais do próprio produto. O fator humano, na perspetiva de o 'que as pessoas decidem' influência os 'Vinhos do Alentejo', foi referenciado por um entrevistado.

Tabela 10.3 - Atributos diferenciadores

¹⁰ - Questão 4 – O que diferencia os 'Vinhos do Alentejo'?



Dimensões	Exemplos de frases retiradas das entrevistas
Edafoclimáticas 5E; 5R	... as condições edafoclimáticas ...
	São vinhos que têm marcadamente as características da região: quer pelos seus solos, quer pelo seu clima.
	... as características do clima e dos solos.
	Consistência de qualidade que são consequência das características da região. Vinhos que transmitem grande influência do clima.
Sensoriais 3E; 5R	São vinhos maduros, mais macios, fáceis de beber e de agradar. Vinhos de qualidade. Produzimos vinhos redondos e suaves. Vinhos muitos bons e suaves.
	São vinhos com um grau alcoólico mais elevado...
	... são vinhos elegantes.
Prontos para consumo mais cedo 2E; 2R	Os Vinhos do Alentejo estão prontos para serem consumidos mais cedo do que os outros vinhos.
	... são vinhos que têm a particularidade de irem para o mercado mais cedo.
Região de origem & castas 4E; 5R	As castas utilizadas.
	O que nos diferencia são as condições de produção das oito sub-regiões que constituem a Região Vitivinícola do Alentejo.
	A utilização de castas autóctones dá ao Vinho do Alentejo características próprias.
	O conjunto das castas utilizadas. As castas utilizadas transmitem ao vinho características muito próprias.
Factor humano 1E; 1R	... factor humano.

Fonte: Elaboração própria.

O facto de termos uma grande riqueza de materiais genéticos que se adaptam muito bem às condições edafoclimáticas do Alentejo possibilita a inovação em termos de aromas e melhora a qualidade do vinho, o que faz a diferenciação. Os ‘Vinhos do Alentejo’ distinguem-se pelas suas características próprias de produção: são de uma região quente, com clima muito bom para a produção de vinhos e com um elevado número de horas de sol. O investimento que foi feito na produção da uva e melhoria tecnológica das adegas também contribuiu para produção de vinhos de muito boa qualidade. Estes vinhos são mais alcoólicos, mais fáceis de beber porque são vinhos mais macios (têm acidez mais baixa) e têm uma muito boa cor (são consistentes).

Em relação às frases com propostas de valor para clientes para os ‘Vinhos do Alentejo’ (cf. Tabela 10.4, questão 9), e embora alguns entrevistados tenham respondido de forma evasiva, parece haver consenso em torno da frase ‘únicos por natureza’ e na preocupação em adotar uma estratégia de sustentabilidade¹¹ para o SVRA. Esta região caracteriza-se por produzir vinhos singulares, únicos, ímpares e especiais, como parece referir a declaração referida pelos entrevistados, ‘únicos por natureza’.

Tabela 10.4 - Frases com propostas de valor para o vinho do Alentejo

Dimensões	Exemplos de frases retiradas das entrevistas
Vinhos únicos 5E; 6R	Produtos únicos e distintos, com origem em solos e clima não repetíveis. Únicos por natureza.
	Únicos por natureza.
	Produtos únicos e distintos.
	Vinhos do Alentejo: a natureza em estado puro. Vinhos com autenticidade e tradição.
Qualidade 2E; 3R	Escolha de qualidade e consistente.
	... vinhos de qualidade. Excelência na relação qualidade vs preço.

Fonte Elaboração própria.

¹¹ - Que pode ser definida como o uso ou exploração dos “nossos” recursos naturais sem comprometermos a sua disponibilidade para gerações vindouras.

Já as respostas obtidas à questão 2¹² (Como caracteriza o Setor dos Vinhos da Região Alentejo) permitiram consolidar informação relativa à importância do Setor para a economia da região Alentejo. É um Setor com grande volume de negócio, dinâmico e que apresenta bons resultados em termos de qualidade dos produtos que oferece. É uma região que “*se caracteriza pelas suas castas, condições edafoclimáticas, clima, combons processos produtivos, que utiliza boa tecnologia, que produz produtos de qualidade e com uma tradição vincada*”. Setor moderno com “*predominância no mercado nacional*” e com alguma “*dinâmica ao nível das exportações*” o que lhe dá alguma “*sustentabilidade em termos do negócio*”

10.2 – Uma visão estratégica de futuro

Uma declaração de visão ganha consenso entre os *Stakeholders* entrevistados, não obstante a dificuldade em sintetizarem numa frase uma visão comum para o Setor. Esta visão comum pode, do nosso ponto de vista e face às respostas obtidas com a questão de qual o caminho que o Setor deve percorrer a médio e longo prazo para alcançar os resultados desejados (cf. Tabela 10.5, questão 5¹³) incorporar: a internacionalização, a diferenciação do produto e a sustentabilidade (ambiental e a do negócio). A qualidade do produto também foi um atributo referido por quatro entrevistados, atributo que também deve ser considerado na declaração da visão, de forma implícita ou explícita.

Tabela 10.5 – Uma visão estratégica de futuro para o Setor até 2030

Dimensões	Exemplos de frases retiradas das entrevistas
Exportação & internacionalização 6E; 15R	A internacionalização dos nossos vinhos. A internacionalização do Vinho do Alentejo, através da exportação.
	Apostar na internacionalização das empresas.
	Os mercados externos são apetecíveis mas mais instáveis; O caminho será a exportação, mas, ..., os mercados externos são mais instáveis.
	Há que começar a olhar com mais dinamismo para a exportação. Por outro lado, os mercados estrangeiros permitem vender melhor, com melhor preço.
	... conquistar novos mercados externos (detetar mercados estrangeiros para o Alentejo), valorização dos nossos produtos nos mercados internacionais.
	Aumentar a exportação em volume e valor. O caminho é a exportação.
Diferenciação & Diversificação 3E; 3R	Comunicar o Alentejo como uma região de diversidade, com oito sub-regiões diferentes, que produz vinhos de qualidade.
	... um factor de diferenciação dos nossos vinhos.
	Apostar mais na diversidade.
Qualidade 4E; 9R	A questão da qualidade intrínseca do produto não se coloca. A questão da qualidade percebida já se coloca ...
	Continuar a trabalhar na relação qualidade vs preço.
	Devemos continuar a trabalhar na qualidade e aumentar o preço médio por garrafa no mercado interno e externo.
	... pelo que temos de trabalhar na qualidade
Comunicação 2E; 3R	Tem de se passar a informar da qualidade do nosso vinho, caso contrário, as pessoas não compram o vinho alentejano. Isto é, há que melhorar a comunicação ...
	... com o objetivo de melhorar a comunicação do Setor e a promoção e divulgação dos nossos vinhos.
Sustentabilidade 2E; 3R	Sustentabilidade e obter a certificação da sustentabilidade para os vinhos alentejanos (uva e vinho).
	É fundamental trabalhar-se na certificação da sustentabilidade dos vinhos alentejanos.

Fonte: Elaboração própria.

¹² - Como caracteriza o Setor dos Vinhos da Região Alentejo?

¹³ - Questão 5 - Qual o caminho que o SVRA deve percorrer a médio e longo prazo para atingir a *performance* desejada?



A este propósito, o presidente da CVRA, afirma que o Setor “*profissionalizou-se e rejuvenesceu, nas últimas décadas, e ambiciona ser reconhecido a nível mundial*” ... mas “*tem de afirmar-se mais nas exportações e valorizar preços*” (Mateus, 2019, p.2). A ambição da CVRA passa por “*tornar o Alentejo numa região vitivinícola reconhecida na Europa e a nível mundial.*” (Mateus, 2019, p.2). Quanto à qualidade dos vinhos, refere o mesmo responsável, esta tem vindo a aumentar, como pode ser comprovado pelas notas altas e que anualmente têm vindo a subir, que os produtores dão para os vinhos produzidos no Alentejo (Zacarias, 2019).

Adicionalmente, para auxiliar a construção de uma visão para o SVRA e identificar eventuais áreas estratégicas a desenvolver, questionou-se sobre quais as perspetivas de futuro para o período 2021-2030. Como se pode concluir pelo conteúdo da Tabela 10.6 (questão 3¹⁴), o futuro dos 'Vinhos do Alentejo' passa pelo aumento do preço médio de venda (colocando mais valor no produto que se está a oferecer) e pelo aumento do valor e do volume de vendas em mercados externos de referência (todos os entrevistados referiram a necessidade de aumentar o valor e o volume de exportação dos 'Vinhos do Alentejo').

Regista-se também uma preocupação crescente com a sustentabilidade do Setor. A importância de uma agricultura e um território rural sustentáveis foi recentemente tema no “*Encontro Regadio 2019 – XII Jornadas FENAREG*”, em Odemira, tendo, sobretudo, sido debatido o apoio ao regadio eficiente e medidas de proteção à produtividade dos solos (MA, 2019). Questão importante, dado que se relaciona com uso racional e eficiente da água nas vinhas. Também cinco entrevistados defendem uma certificação da sustentabilidade (uva e vinho) para os 'Vinhos do Alentejo' (55,5% dos entrevistados).

Quanto à qualidade, a região Alentejo 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 a comunicar a qualidade do produto. “*Produzimos bem, vendemos mal*” (Botelho, 2019).

Tabela 10.6 – Perspetivas até 2030

Dimensões	Exemplos de frases retiradas das entrevistas
Exportação & internacionalização 9E; 11R	... o aumento das exportações será uma tendência, sobretudo tendo em vista a internacionalização dos mercados asiáticos (sobretudo para a China).
	... ser reconhecida a nível internacional como uma região produtora de vinhos, produzindo vinhos de uma forma sustentável
	... aumento da exportação do vinho do Alentejo. Aumento do valor e volume de exportações. O aumento de escala deverá / ser considerado/direcionado para efeitos de exportações.
	Chegar a mil milhões de euros em exportação. Aumentar a exportação.
	... consolidação de muitos projetos relacionados com a exportação.
	Aumentar o volume de exportação.
	Mercado externo: perspetiva-se um crescimento sustentado neste mercado para o Setor. Isto é, a curto e médio prazo o volume de produção vai aumentar e parte desta será exportada.
	Aumentar o volume de exportação do vinho Alentejo (a exportação vai continuar a aumentar). A Região Alentejo continuar a ser a região que mais exporta. Para o Setor perspetiva-se uma maior afirmação dos vinhos do Alentejo nos mercados

¹⁴ - Questão 3 – Quais as perspetivas de futuro até 2030?



	internacionais. Esta internacionalização dos vinhos deve ser feita de forma mais consistente.
Sustentabilidade 5E; 6R	... sustentabilidade, na medida em que aquilo que plantarmos hoje vai estar cá durante muito tempo. ... procura de um crescimento sustentado, ...
	A sustentabilidade é uma área que será importante no futuro.
	Também se perspetiva uma grande tendência para a sustentabilidade. A Região Alentejo é a região com mais sensibilidade para assegurar a sustentabilidade e encarar mudanças necessárias para a assegurar.
	Preocupação crescente com a sustentabilidade global (ambiental, social e económica).
	Existe também uma preocupação pela sustentabilidade ambiental, sem esquecer a componente do rendimento e da viabilidade económica.
Preço 4E; 4R	... reajuste do preço do vinho do Alentejo, sobretudo no mercado externo,
	... uma melhoria do valor médio do vinho do Alentejo.
	... trabalhar no sentido de criar valor, colocar mais valor no produto que se está a oferecer, de aumentar o preço médio do vinho.
	... Aumentar o preço médio do vinho (por garrafa), anualmente.

Fonte: Elaboração própria.

Complementarmente, recolhemos a perceção dos *Stakeholders* sobre competências estratégicas chave a desenvolver para alcançar a visão e atingir os objetivos desejados e definidos / a definir para o Setor. Desenvolvendo e trabalhando (e implementando) estas competências estratégicas (cf. Tabela 10.7, questão 6¹⁵), os AEs do Setor podem ficar mais habilitados a tomar decisões contextualizadas e adaptadas aos desafios que constantemente lhes são colocados, tendo em vista alcançar os seus objetivos e a sua visão. Sublinha-se que são pontos fracos que foram verbalizados (ou oportunidades de melhoria) e que por isso mesmo podem ser considerados como competências cruciais a trabalhar e como ‘bases para o desenvolvimento’ de todo o Setor no curto e médio prazo. As competências chave a desenvolver podem ser agrupadas em cinco dimensões: mercados, comunicação, sustentabilidade, trabalhar a região como um todo e, diferenciação e diversificação de produtos e mercados.

Tabela 10.7 - Competências chave a desenvolver

Dimensões	Exemplos de frases
Mercados 4E; 6R	Devemos trabalhar na análise de mercados. A análise de mercados deve ser mais bem estruturada.
	Ter consciência que 10% a 20% dos produtores de vinho representam a Região Alentejo.
	Há que fazer uma aposta forte no setor cooperativo.
	Nos mercados maduros devemos trabalhar ao nível da região (nestes mercados estamos na fase da região).
	Nos novos mercados há que criar condições para que se comunique melhor.
Comunicação 8E; 13R	Devemos comunicar melhor a nível internacional. Melhorar competências de comunicação internacional.
	Melhorar a comunicação. Importante.
	Há que melhorar as técnicas de comunicação e de venda. ... Há que criar melhores condições de negociação.
	Trabalhar ao nível da comunicação – primeira prioridade (ao nível do esforço que cada empresa tem de fazer para promover as suas marcas – comunicação institucional, e ao nível da região) ...
	Se quer construir valor e vender bem temos que trabalhar ... comunicação.
	Melhorar a comunicação, divulgando a nossa Região e a qualidade do nossos vinhos ...
	Depois há que melhorar a comunicação.
Melhorar competências de comunicação e <i>marketing</i> do/para o vinho Alentejo. O futuro passa por comunicar o vinho associado ao enoturismo e à arte.	
Sustentabilidade 3E; 4R	Na produção temos o problema das alterações climáticas ...
	Competências relacionadas com a sustentabilidade em sentido geral. Há que trabalhar ... no selo de certificação de sustentabilidade.

¹⁵ - Questão 6 - Quais as competências chave que são imprescindíveis à concretização desses resultados?



	As competências relacionadas com a sustentabilidade devem também ser trabalhadas.
Denominador comum: Alentejo 6E; 7R	Trabalhar a Região como um denominador comum de todos.
	Divulgar o nome do Alentejo como um todo.
	Devemos comunicar os elementos comuns ao país ...
	Continuar a criar valor em torno da Região Alentejo e da designação Alentejo. Trabalhar no sentido de consciencializar os produtores a nível individual que devem passar uma imagem homogenia da região. Que estão a trabalhar um bem comum.
	Cada vez mais devíamos trabalhar debaixo do chapéu 'Alentejo'. Atualmente cada um (as grandes empresas do Alentejo) comunicam a sua marca e trabalham na divulgação da sua própria marca. Trabalham isoladamente.
	Trabalhar no sentido de consciencializar os produtores a nível individual que devem passar uma imagem homogenia da região. Que estão a trabalhar um bem comum.
Mostrar diferenciação & diversificação 3E; 4R	O que nos distingue é a diversificação, ...
	Nós temos uma tradição latina e moderna, castas, solo e clima muito diferentes, vinhos diferentes, de <i>blend</i> , de castas autóctones, o que nos permite produzir um produto de qualidade, contudo, diferente.
	Portugal tem ... o problema de não saber tirar partido da nossa diferença em utilizar as nossas castas autóctones como vantagem competitiva.

Fonte: Elaboração própria.

Curiosamente, uma das áreas chave a desenvolver referidas por seis dos nove entrevistados (66,66%), foi a necessidade de trabalhar a região como um todo, debaixo da marca chapéu 'Alentejo', o que poderá ter impacto positivo na estratégia de *marketing* e internacionalização dos vinhos desta região, à semelhança do que sucedeu com a utilização da marca '*Wines of Portugal*' (Nanita, 2018). Olins (2003) sublinha que as exportações são de grande importância para a comunicação da identidade nacional e, como o vinho tem um enorme potencial exportador, pode desempenhar um papel fundamental na comunicação da marca nacional '*Wines of Portugal*', o que também pode ser aproveitado 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).

Relativamente aos processos internos necessários melhorar e/ou desenvolver para satisfazer as necessidades/requisitos atuais e futuros do Setor, a narrativa dos *Stakeholders* encontra-se alinhada com o que já foi referido (cf. Tabela 10.8, questão 10¹⁶). A conclusão a retirar é a de que é sobretudo necessário melhorar a comunicação para se 'vender mais e melhor', sobretudo a direcionada para o mercado exterior, pelo que há que reforçar competências no âmbito da internacionalização das empresas / do vinho e produtos/serviços associados; é necessário melhorar o *marketing* de vinhos, sobretudo o direcionado para os mercados internacionais; é necessário trabalhar no processo da sustentabilidade, sendo que os produtores de uva e/ou de vinho têm que ir fazendo o seu percurso dentro do PSVA, tendo em vista uma futura certificação da sustentabilidade (ambiental, social e na procura de novos mercados e clientes); e, é também necessário melhorar de uma forma transversal e contínua o processo de produção de uva e de vinho, preservando o património genético com origem nas castas autóctones da região (garantia da diferenciação do produto).

¹⁶ - Quais os processos internos necessários melhorar e/ou desenvolver para satisfazer as necessidades / requisitos atuais e futuros do Setor (clientes/mercados)?



Em relação ao processo de controlo e certificação, sublinha-se que o atual conceito DOP refere para efeitos de certificação que a “*produção deve ocorrer na área geográfica*”, englobando as “*operações que vão desde a produção das uvas até à vinificação*”¹⁷. Com este conceito as atividades relacionadas com a pós-produção, como o engarrafamento, podem ocorrer fora da região onde o vinho foi produzido. Esta alteração legislativa possibilita a exportação de vinho DOP e o respetivo engarrafamento no país de destino, bem como o engarrafamento de vinho DOP Alentejo em outras regiões em Portugal (e vice-versa). Motivo pelo qual emerge dos discursos dos *Stakeholders*, de uma forma mais ou menos subtil, a necessidade de reforçar o controlo e a certificação dos vinhos produzidos e engarrafados na Região Alentejo.

Um dos entrevistados aborda uma outra questão, também ela relacionada com a certificação e controlo, referindo que se deve evitar que o vinho não produzido na região do Alentejo seja engarrafado como 'Vinho do Alentejo'. Questão muitíssimo relevante, uma vez que Portugal está a exportar os seus melhores vinhos (garantido um melhor preço e, conseqüentemente, a sustentabilidade do negócio) e o mercado doméstico está a ser abastecido com vinhos básicos, oriundos da Europa. “*Cerca de 40% do vinho que entra no circuito comercial, é vinho sem Denominação de Origem ou Indicação Geográfica, portanto, vem da Europa. Pode ser engarrafado com uma marcaportuguesa, mas o rótulo diz lá que é vinho da União Europeia.*” (Monteiro, 2019).

Tabela 10.8 – Processos internos a melhorar e/ou desenvolver

Dimensões	Exemplos de frases
Marketing de vinhos 4E; 4R	Melhorar o <i>marketing</i> de vinhos a nível internacional.
	É necessário melhorar o conhecimento que temos sobre as características de mercado.
	É necessário melhorar o <i>marketing</i> de vinhos.
	Temos cada vez mais que falar do nosso produto, de fazer <i>marketing, marketing, marketing</i> .
Venda exterior 3E; 3R	Adquirir competências na venda de vinho para os mercados externos.
	Tudo o que se relacionar com a internacionalização das empresas
	É necessário saber ... vender ...
Comunicação nos mercados externos 5E; 5R	Melhorar a comunicação internacional.
	Melhorar a comunicação.
	Melhoria na comunicação.
	Melhorar a comunicação no Setor.
	Comunicar, comunicar, comunicar.
Produção da uva 3E; 4R	Melhorar a produção da uva...
	Tudo o que se relacionar ... com o processo de produção da uva ...
	É necessário saber produzir ... É necessário melhorar os ciclos de produção...
Produção do vinho 2E; 3R	Tudo o que se relacionar com a ... vinificação.
	É necessário saber produzir...
	É necessário melhorar os ciclos de produção...
Património Genético 2E; 3R	Preservar as castas autóctones.
	Trabalhar naquilo que é nosso.
	Portugal deve ser um país de <i>terroir</i> , com ênfase no território, na vinha e ...
Sustentabilidade 4E; 5R	Trabalhar na sustentabilidade.
	A sustentabilidade, como instrumento de responsabilidade social, evolui para práticas mais amigas do ambiente. A certificação é uma responsabilidade social.
	Processos ligados à sustentabilidade. ... Os produtores têm é que ir fazendo o seu percurso dentro do Plano de Sustentabilidade.
	Uso e gestão da água. ... Melhorar os processos relacionados com ganhos energéticos, diminuindo a pegada de carbono. Melhorar a utilização de rolhas de cortiça natural.
Controlo & Certificação 3E; 5R	... o processo de certificação deve melhorar.
	Todos os processos que traduzem o rigor das operações devem ser melhorados.
	Melhorar o processo de certificação.

¹⁷ - Decreto-Lei n.º 212/2004, de 23-08 e Regulamento (UE) n.º 401/2010 da Comissão, de 7 de maio.



	Temos assim dois eixos de atuação: qualidade + certificação;
	Melhorar o processo de certificação, evitando que vinho não produzido no Alentejo seja engarrafado como vinho do Alentejo.

Fonte: Elaboração própria.

Também importa referir que as reformas de 2008 e 2013 da OCM contemplaram significativos apoios ao SV. Estas reformas possibilitaram elevados apoios financeiros à reconversão da vinha, à reconversão e modernização de unidades de vinificação, à inovação nos produtos e processos (apoios a investimentos tangíveis e intangíveis para o desenvolvimento de novos produtos e processos), à promoção em países terceiros e dentro do espaço europeu e, ao consumo moderado de vinho no mercado europeu. Sublinha-se, na área da inovação, o prémio que a CVRA ganhou no “*Concurso Europeu de Inovação Rural 2019*”, do Projeto LIAISON, que faz parte da Parceria Europeia de Inovação para a Produtividade Agrícola e a Sustentabilidade, da Comissão Europeia, com o PSVA. Plano de adesão voluntária e gratuito, e que incentiva as boas práticas ambientais e sustentáveis nas vinhas e adegas (Barroso, 2015). No ano de 2018, oPSVA já tinha sido finalista do “*Prémio Empreendedorismo e Inovação Crédito Agrícola*” (Oliveira, 2018).

10.3 – Construir o futuro: como vender mais e melhor?

Parece que poder-se afirmar nesta fase da investigação que a questão que poderá nortear a atuação deste Setor é a seguinte: ‘como vender mais e melhor os vinhos produzidos na região Alentejo?’. Em termos de rumo estratégico para o SVRA, colocámos seis questões aos *Stakeholders* entrevistados (questão 11 à questão 16). Questionámos sobre quais as principais linhas estratégicas que atualmente presidem ao SVRA? (questão 11¹⁸). Tais linhas gerais de orientação e ação estratégica podem contribuir para concretizar os objetivos estratégicos do SVRA, os quais parecem estar alicerçados em quatro áreas (cf. Tabela 10.9, questão 11): no aumento do volume e valor das exportações de vinho; no aumento do preço médio de venda do produto; no reforço de uma preocupação crescente com a sustentabilidade (do negócio e ambiental); e, na melhoria da comunicação sobretudo numa vertente de promoção e divulgação do produto. Também se verifica uma preocupação latente em melhorar a comunicação dentro do Setor e para fora do Setor (comunicar melhor, agregando valor à própria mensagem de comunicação).

Tabela 10.9 – Atuais linhas estratégicas

Dimensões	Exemplos de frases
Exportação & internacionalização 9E; 10R	... reconhecimento internacional do vinho português (e do Alentejo, claro)! Internacionalizar, exportando.
	Podemos falar em duas linhas: exportação e sustentabilidade.
	Ser reconhecida a nível internacional como região produtora de vinhos de qualidade.
	Internacionalização das empresas para se alcançar/promover a exportação do vinho do Alentejo.
	Aumentar a exportação.
	... a exportação será o caminho para escoar a produção.
	Tudo com o objetivo de aumentar a exportação.
	Conhece o Plano Estratégico da CVRA que aponta para a exportação e no médio prazo para a sustentabilidade. A exportação e o selo de certificação de sustentabilidade são muito importantes para os grandes produtores.
Exportar.	

¹⁸ - Questão 11 - Quais as principais linhas estratégicas que atualmente presidem ao SVRA?



	Os produtores têm de ter a iniciativa de serem eles próprios a aceitar o desafio da exportação.
	As principais linhas estratégicas são a exportação e a sustentabilidade.
	Internacionalização do vinho do Alentejo e sustentabilidade.
Preço (incompatibilidade de baixos preços) 6E; 6R	Aumentar o preço médio por garrafa / litro de vinho.
	Aumentar o rendimento por hectare de vinha.
	... temos de aumentar o valor do vinho
	... e oferecer produtos de valor acrescentado.
	... acrescentar valor ao vinho.
Sustentabilidade em vitivinicultura 4E; 6R	Há também que trabalhar numa agricultura sustentável ...
	Podemos falar em duas linhas: exportação e sustentabilidade.
	Conhece o Plano Estratégico da CVRA que aponta para a exportação e no médio prazo para a sustentabilidade. A exportação e o selo de certificação de sustentabilidade são muito importantes para os grandes produtores.
	As principais linhas estratégicas são a exportação e a sustentabilidade.
	Internacionalização do vinho do Alentejo e sustentabilidade.
	... também aposta na produção de vinho biológico.
Comunicação 3E; 3R	... alguma falta de diálogo sobre as temáticas mais estratégicas.
	É muito difícil falar numa estratégia comum para o Alentejo e para os produtos.
	Comunicar os nossos vinhos; a qualidade do nosso vinho.

Fonte: Elaboração própria.

Parecem sobressair quatro áreas estratégicas de atuação a curto e médio prazo: a exportação (internacionalização das unidades económicas, para escoar a produção do vinho e expandir o negócio); a sustentabilidade (na vertente de assegurar a gestão e preservação dos recursos naturais da região e em trabalhar uma eventual certificação de produção sustentável ambiental na área da produção da uva, do vinho e da adega); a necessidade de se trabalhar na incompatibilidade dos baixos preços dos 'Vinhos do Alentejo' (valorização do produto para assegurar uma outra sustentabilidade, a sustentabilidade do negócio); e, a necessidade de melhorar a comunicação no Setor. Trabalhar a área da comunicação parece ser uma necessidade transversal e prioritária neste Setor, quer a relativa ao *marketing* de vinhos, quer a relativa à melhoria da comunicação institucional.

Também questionámos os *Stakeholders* quanto aos principais desafios que a região vitivinícola do Alentejo enfrenta(rá) a curto e médio prazo (cf. Tabela 10.10, questão 12¹⁹). Atento o conteúdo das respostas, os maiores desafios que a vitivinicultura alentejana enfrenta(rá) a curto e médio prazo são: a necessidade de reforçar competências na área da internacionalização e de aumentar o conhecimento no domínio dos mercados (sobretudo dos mercados externos); a necessidade de comunicar melhor para vender mais e melhor; o desafio das alterações climáticas; e, a certificação de uma produção sustentável (ambiental em vitivinicultura).

A inovação tecnológica aplicada à vitivinicultura pode desempenhar um papel importante no compromisso de se vender mais e melhor, mas também pode contribuir para mobilizar os AEs para a mudança de paradigma rumo à sustentabilidade, racionalizando custos e reduzindo o desperdício (obtendo a certificação de produção sustentável em vitivinicultura com selo de garantia da CVRA, conforme referido por um inquirido). As consequências das alterações climáticas podem variar de região para região, mas, genericamente, irão traduzir-se num aumento das temperaturas médias, numa significativa diminuição da precipitação, no aumento da frequência de fenómenos climáticos extremos, vagas de calor e secas prolongadas (Barbosa, 2015; Silvestre,

¹⁹ - Quais são os principais desafios para o SVRA a curto e médio prazo?



2016; Lima, 2018; Zacarias, 2018). Há que trabalhar para minimizar os efeitos das alterações climáticas (Silvestre, 2016).

A viticultura no Alentejo (e em Portugal) enfrentará um futuro com menos recursos, pois terá menos água, pela redução e concentração da precipitação e, a fertilidade dos solos também será menor, consequência do aumento dos períodos quentes e secos, o que contribuiu/contribuirá para a degradação da matéria orgânica dos solos diminuindo a sua fertilidade. A viticultura portuguesa enfrentará importantes desafios a curto e médio prazo, sendo necessário investigar e implementar medidas concretas, quer seja na área da plantação da vinha, quer seja no sistema de condução das vinhas/videiras, ou na instalação de sistemas de rega numa maior percentagem de vinhas, na seleção de castas e porta-enxertos a plantar em cada *terroir*, e na manutenção de solos (Barbosa, 2015).

A este respeito, o documento “*Estratégia de Adaptação da Agricultura e das Florestas às Alterações Climáticas*” (GPP, 2013a), sumariza os vários cenários previstos: prevê-se um aumento da variabilidade climática e da frequência de fenómenos extremos, um aumento significativo da temperatura média em todas as regiões de Portugal para o final deste século, reduções nos índices relacionados com o tempo frio, um aumento da frequência e da intensidade de ondas de calor, um aumento do número de dias quentes e de noites tropicais e, uma incerteza nas reduções da quantidade de precipitação (que podem oscilar entre -20% a -40%). O que significa que poderemos esperar secas mais intensas e prolongadas no Alentejo e que as condições que “*favorecem as características qualitativas das uvas vão ser mais difíceis de atingir*” (Silvestre, 2016, p.32). Este é, talvez, o maior desafio que a vitivinicultura irá enfrentar no futuro. No caso concreto do Alentejo, uma grande parte desta região passará a estar submetida a condições de seca forte (Silvestre, 2016).

A defesa do ambiente, numa perspetiva do Setor contribuir para a dinamização de espaços diversificados de paisagens naturais harmoniosas, também contribui para a dinamização das rotas dos 'Vinhos do Alentejo' enquanto produto turístico. A necessidade de reforçar competências de internacionalização e de técnicas de venda (formação dos recursos humanos), sobretudo dirigidas aos mercados internacionais, também já foram referidas pelos *Stakeholders* entrevistados nas questões anteriores. Todavia, sublinha-se a necessidade dos *players* do Setor aumentarem a sua capacidade negocial, o que implica ganhar massa crítica ao nível da comercialização, deixando o espírito individualista que parece caracterizar o Setor e fomentando o espírito de unidade coletiva de todo um Setor de atividade. O Presidente da ViniPortugal, Jorge Monteiro (2018), chega mesmo a defender que o maior desafio dos produtores de vinho portugueses é o de aumentar a sua capacidade negocial, associado à falta de formação em comércio internacional (Monteiro, 2018; Botelho, 2019): a maior parte dos produtores portugueses quando “*vão para o mercado internacional, parte de uma posição de inferioridade. Não tem domínio de técnicas de comunicação e promoção*” (Botelho, 2019). Já o Diretor-Geral da Adega Cooperativa de Borba, CRL, Delfim Costa, que representa mais de 300 viticultores, refere que “*Os vinhos do Alentejo já hoje têm uma aceitação muito grande em alguns mercados. O que falta é a promoção e divulgação, ...*” (Dores, 2019, p.6).

Tabela 10.10 - Uma região diversa com desafios comuns

Dimensões	Exemplos de frases
Competências de	Melhorar competências de internacionalização do vinho ...



internacionalização 6E; 6R	Internacionalizar o vinho.
	... procurar o apoio das estruturas que estão mais habilitadas a apoiar os procedimentos relacionados com a exportação.
	Trabalhar na internacionalização dos vinhos.
	... e do que a internacionalização precisa.
Mercados 4E; 4R	Falta de recursos que os produtores têm para apostar na exportação.
	Melhorar o conhecimento dos mercados.
	Compreender as tendências de consumo dos consumidores.
	Aumentar o rendimento por hectare.
Cluster do Vinho do Alentejo 5E; 6R	As empresas que optem pela exportação devem também ter uma estratégia global de mercado.
	Criar o <i>cluster</i> do vinho do Alentejo.
	Criar o <i>cluster</i> do vinho alentejano (trabalhar a região como um todo!).
	Trabalhar a região como um todo. Aumentar o esforço colaborativo de todos para trabalhar a região como um todo.
	Incrementar o associativismo da região e sub-região.
Comunicar 8E; 10R	Trabalhar no <i>cluster</i> do vinho do Alentejo. Não trabalhar em quintinhas.
	Comunicar melhor.
	Melhorar a comunicação com foco na qualidade do vinho alentejano.
	Devemos também melhorar a comunicação, ... a melhoria deve ser um processo contínuo.
	... agregar valor à própria mensagem de comunicação.
	... e melhorar a comunicação.
	Melhorar a comunicação com foco na qualidade do produto.
Melhorar a comunicação dos Vinhos do Alentejo.	
Alterações climáticas 7E; 7R	Melhorar a comunicação.
	Melhorar a comunicação no sentido de exportar o vinho do Alentejo.
	Estudar as castas e as alterações climáticas.
	Devemos prepararmo-nos para as alterações climáticas e por isso devemos conhecer o potencial da região.
	As alterações climáticas.
	As alterações climáticas e ... Há também que ter/criar instrumentos de gestão de risco para lidar com as alterações climáticas.
	Preservar e utilizar as castas autóctones, mantendo a identidade regional. Um desafio, face às alterações climáticas.
Aprofundar o conhecimento poderá ajudar a encontrar uma solução para fazer face às alterações climáticas o que será um argumento muito forte para a comunicação.	
Sustentabilidade do Setor 3E; 3R	Estudar a adaptação das castas às alterações climáticas.
	Estudo da resistência e comportamento das castas às alterações climáticas.
	Fazer hoje para salvaguardar o amanhã.
	Os vinhos do Alentejo têm ... procurar a sustentabilidade ...
Património genético do Alentejo 3E; 3R	Ao nível da produção, melhorar a gestão de recursos: água, solo, maior eficiência do ponto de vista das castas utilizadas para a produção de vinho, melhorar a eficiência.
	Preservar as castas autóctones.
	Preservar e utilizar as castas autóctones, mantendo a identidade regional.
	... identificação da <i>Vitis Silvestre</i> é um trabalho de prospeção liderado pelo Prof. Antero Martins ...

Fonte: Elaboração própria.

Embora não tendo sido referido pelos entrevistados, cremos que um outro desafio que o Setor enfrentará se relaciona com o comportamento dos consumidores e que se manifesta/manifestará por: uma transferência de um consumo de vinho alimentar para um consumo de prazer, uma transferência de um consumo regular para um consumo ocasional e pela preferência pela qualidade (Augusto Mateus & Associados, 2004). O que implica continuar a melhorar a relação qualidade vs preço existente e gerir convenientemente o aumento contínuo da produção, apertando o controlo de qualidade e certificação DOP e IG (atribuição da CVRA) e, alargando, na medida do possível, o controlo sobre os preços na restauração. Como novas formas de consumo, destacam-se os *cocktails* e a interligação a novos momentos e formas de consumo, as ocasiões especiais e a ligação que pode (e que está a ser feita) com a gastronomia tradicional e a cultura da Região Alentejo.



Dois outros desafios podem ser referidos à semelhança do que se verificou na Região dos Vinhos do Douro e do Porto (IVDP, 2017): a dificuldade que pode existir em manter a tipicidade dos 'Vinhos do Alentejo' (através da obrigatoriedade em utilizar-se castas autóctones) e o peso dos grandes distribuidores (cujo poder negocial e financeiro tem vindo a aumentar). Há que passar a mensagem a todos os *players* que constituem o SVRA, que o sucesso do negócio e a valorização final do produto (dos vinhos) dependem fortemente da escolha do canal de distribuição, e que esta escolha relaciona-se diretamente com a estrutura dos mercados alvo onde desejam atuar. Assim, há que fazer uma escolha qualitativa e seletiva dos distribuidores, há que ter em consideração o peso dos grandes distribuidores nos mercados onde desejam atuar, há que ponderar vender o produto nas próprias instalações ou fazer distribuição própria. Depois há também que ponderar a utilização de plataformas de *e-commerce* e de utilizar ferramentas digitais como meio de comunicação (*website* institucional ou de marca, redes sociais – *facebook*, *instagram*, do *youtube*, e de *bloggers* e/ou influenciadores e o investimento no digital), um outro desafio que também não foi referido pelos *Stakeholders* entrevistados.

A questão 13²⁰ permitiu identificar as principais necessidades do SVRA (Tabela 10.11). Foram identificadas as seguintes necessidades ou oportunidades emergentes de melhoria, as quais foram agrupadas em quatro dimensões distintas: necessidade de expandir mercados (agrupa as dimensões 'competências de internacionalização' e 'mercados'); de melhorar a agilidade comunicacional (agrupa as dimensões 'comunicar' e 'construir coletivamente a Região'); de reforçar a inovação e melhorar o conhecimento em vitivinicultura (dimensão 'inovação e investigação'); e, finalmente, de assegurar a sustentabilidade em vitivinicultura (dimensão 'certificação da sustentabilidade em vitivinicultura' - ambiental e económica).

Tabela 10.11 – Necessidades e/ou oportunidades emergentes de melhoria

Dimensões	Exemplos de frases
Competências de internacionalização 4E; 4R	Melhorar as competências de internacionalização do vinho. Treino em vendas para o exterior.
	Melhorar competências de internacionalização das empresas para internacionalizar o vinho.
	Melhorar a formação profissional orientada para o comércio internacional. Treino em comércio internacional.
	E na linha do que já disse, melhorar as competências de internacionalização do vinho, tendo em vista a exportação.
Mercados 4E; 6R	Melhorar o conhecimento dos mercados.
	Melhorar a formação profissional orientada para o comércio internacional. Treino em comércio internacional.
	O Setor perceber que os nossos concorrentes são países como a França, a Alemanha, a Argentina e a Espanha; e não os nossos vizinhos (e não o mercado interno). Mudar a forma de ver o mercado.
	Estabilidade dos mercados.
Comunicar 8E; 10R	Comunicar melhor para os mercados externos.
	Melhorar a comunicação com foco na qualidade do vinho alentejano.
	Comunicar melhor: comunicar sobretudo os nossos elementos de identidade.
	Criar um argumentário sobre o vinho, com informação sobre o que distingue os Vinhos do Alentejo.
	Melhorar a comunicação.
	Trabalhar em comunicação dos Vinhos do Alentejo.
	Trabalhar em <i>marketing</i> /comunicação direcionado(a) para o mercado externo.
	..., melhorando a comunicação dentro da Região e para fora.
Nós, produtores comunicarmos em conjunto uma ideia	
Construir coletivamente a Região	... comunicarmos todos a mesma coisa.
	Comunicarmos em conjunto a Região / o Vinho da Vidigueira.
	Trabalhar a Região como um todo (extrapolando o caso do Concelho da Vidigueira).

²⁰ - Questão 13 - Quais pensa serem as principais necessidades do SVRA?



9E; 10R	Trabalhar a Região como um todo... Talvez seja necessário criar o <i>Cluster</i> do Vinho do Alentejo.
	Construir coletivamente a região Alentejo.
	Dar visibilidade aos produtores pequenos.
	Trabalhar a Região como um denominador comum.
	Trabalhar a Região como um todo. É também necessário reforçar o entendimento geral do setor para as questões críticas ...
Inovação e investigação 3E; 5R	Aprofundar o conhecimento na área da investigação da viticultura. Procurar/criar linhas de apoio para aprofundar o conhecimento na área da investigação da viticultura.
	Estudar, identificando as castas que mais resistência possuem face às alterações climáticas. Melhorar os processos produtivos, desde a plantação à adegas: reestruturação de vinhas e plantação de novas vinhas.
	É fundamental existir um esforço concertado com as universidades em investimentos na investigação.
Certificação da sustentabilidade em vitivinicultura 2E; 2R	Trabalhar para conseguir a sustentabilidade.
	Trabalhar na certificação da sustentabilidade.

Fonte: Elaboração própria.

Fica evidente que é necessário melhorar a comunicação e trabalhar a região como um todo, pelo que há a necessidade de promover uma comunicação integrada entre os *players* que constituem o SVRA, de promover o entendimento entre os organismos que atuam na área da uva e do vinho (maior cooperação entre os mesmos), de criar uma comunicação uniformizada, de melhorar a promoção e divulgação dos 'Vinhos do Alentejo', de recursos humanos qualificados, de promover o trabalho em rede, de se trabalhar na certificação da produção sustentável, e de fazer mais e melhor investigação na área de produção da uva e do vinho.

Alinhado com o referido, e embora não tenha sido referido pelos entrevistados, reforça-se novamente a necessidade de se analisar permanentemente as preferências dos consumidores, uma vez que são estes que determinam a tipologia dos vinhos a produzir, pois os efeitos do *marketing* tradicional no consumo são cada vez mais reduzidos (Pomarici, 2016). Seguindo o estudo "*Rumo estratégico para o Setor dos Vinhos do Porto e do Douro - Relatório Final - Estudos Base*" (IVDP, 2017), os produtores devem ser capazes de perceber e adaptar o vinho ao consumidor final, "*devem melhorar o serviço inerente à perceção e consumo e gerar novos hábitos de consumo*" (IVDP, 2017, p.244).

Uma outra questão colocada aos *Stakeholders* incidiu sobre as dificuldades/obstáculos sentidos no Setor (Tabela 10.12, questão 14²¹). Mais uma vez e já de forma recorrente nesta fase das entrevistas, foram identificadas quatro dimensões: insuficiente conhecimento dos AEs em mercados externos, dificultando o acesso a esses mercados e, consequentemente, o processo de internacionalização das unidades económicas e o aumento da exportação; falta de agilidade comunicacional (comunicação entre os *players* do Setor e comunicação associada ao *marketing* de vinhos); dificuldade em trabalhar a região como um todo; e, falta de um Plano Estratégico escrito para o Setor (e de uma visão estratégica comum e que seja aceite e divulgada no Setor).

Um *Stakeholder* referiu como dificuldade a perda de identidade dos 'Vinhos do Alentejo', caso não haja a preocupação de utilizar na sua produção as castas autóctones certificadas pela CVRA (pois existe o risco de se perder a diversidade e genuinidade dos

²¹ - Questão 14 - E as principais dificuldades/obstáculos à vitivinicultura na Região Alentejo?



'Vinhos do Alentejo'), e um outro referiu como principal obstáculo os efeitos das alterações climáticas na vitivinicultura.

Tabela 10.12 – Dificuldades sentidas

Dimensões	Exemplos de frases
Insuficiente conhecimento em mercados externos 5E; 5R	... desconhecimento dos mercados externos.
	Falta de notoriedade dos vinhos alentejanos nos mercados externos.
	O rendimento por hectare ser baixo. ... apoio à internacionalização do vinho.
	... saliento o 'comportamento da economia internacional'.
	Melhorar a coordenação operacional ao nível da região e país na estratégia de internacionalização do Setor do Vinho de Portugal / Alentejo.
Insuficiente comunicação 3E; 3R	Falta de divulgação da estratégia para o Setor.
	... melhorar a comunicação (qualidade e quantidade).
	Falta de comunicação.
Dificuldade em trabalhar a região como um todo 4E; 5R	Dificuldade em trabalhar a região como um todo! Dificuldade de passar a informação de que o vinho é do Alentejo, sem qualquer tipo de contingências agarradas.
	Talvez falar de ... inércia de todos sem exceção. É difícil conseguir juntar todos os contributos.
	Não valorização dos nossos produtos.
	Falta de Associativismo, que está a impedir que a Região Alentejo seja trabalhada como um todo.
Falta de Plano Estratégico 3E; 4R	Não existe uma estratégia definida escrita. Não existe um Plano Estratégico para os Vinhos do Alentejo.
	O que tem faltado é juntar todos os contributos e constituir/construir efetivamente essa estratégia num eixo único o seu trabalho pode ser ... o documento base de trabalho em torno do qual as pessoas se reúnam para produzir o documento estratégico.
	Melhorar a coordenação operacional ao nível da região e país na estratégia de internacionalização do Setor do Vinho de Portugal / Alentejo

Fonte: Elaboração própria.

Parece poder-se concluir que emerge do conteúdo das respostas dos *Stakeholders* que existe uma dificuldade de coordenação e concertação à escala regional (Alentejo), o que obstaculiza a que se trabalhe a região como um denominador comum, impede a que se atue em rede e tem como consequência, entre outras, a pulverização de iniciativas de promoção e divulgação do vinho sem relevo na região. Há que trabalhar em conjunto, construir coletivamente a estratégia da Região dos 'Vinhos do Alentejo' e comunica-la a todos os *players*.

No que respeita às iniciativas que devem ser implementadas para reforçar a marca dos 'Vinhos do Alentejo', os *Stakeholders* referiram que devem ser adotadas toda a tipologia de iniciativas que facilitem o acesso aos mercados, que sejam capazes de gerar vantagem competitiva e que facilitem a comunicação (Tabela 10.13, questão 15²²). Todos os entrevistados referem a necessidade de “*comunicar, comunicar, comunicar...*”, de melhorar a comunicação dentro do Setor e para o exterior, entre os *players* que constituem o Setor, melhorar o que se comunica, como se comunica, definiros elementos que devem ser comunicados no que respeita à região Alentejo, os elementos que devem constar dos rótulos, ..., etc. Ao longo das entrevistas, por diversas ocasiões foi referida a necessidade de desenvolver / implementar um Plano Estratégico para o Setor e um Plano de *Marketing* de Vinhos, direcionado para a exportação, de modo a se conseguir colocar mais valor no produto. Podemos pois concluir que é absolutamente necessário para o desenvolvimento do Setor melhorar a comunicação

²² - Questão 15 - Que iniciativas devem ser implementadas para reforçar a marca dos 'Vinhos do Alentejo' por forma a definir políticas integradas de ação?



institucional entre os vários *players* do Setor e melhorar o *marketing* de ‘Vinhos do Alentejo’.

Tabela 10.13 - Iniciativas

Dimensões	Exemplos de frases
Comunicação 9E; 17R	Melhorar a comunicação. Comunicar os elementos diferenciadores da Região Alentejo.
	Melhorar a comunicação do nosso produto. ... dar a conhecer através de feiras, das novas tecnologias, levar esse conhecimento ao consumidor...
	Melhorar a nossa comunicação. Comunicar, comunicar. Promover a realização de mais eventos.
	Temos de ser consistentes do ponto de vista da comunicação. Temos de comunicar e ter tempo para comunicar e comunicar muito tempo no mesmo sítio...
	Melhorar a articulação entre empresas, comissões vitivinícolas regionais e a ViniPortugal tendo em vista aumentar o valor das exportações.
	Tentar-se definir mais claramente que tipo de elementos devem ser constantes na comunicação individual dos produtores/empresas. Devem existir elementos comuns na forma de comunicação das empresas quanto à comunicação da região. Trabalhar um Plano de <i>Marketing</i> para o Setor como um todo, e esse plano deveria definir quais os elementos de referência obrigatórios que todos devem comunicar. É preciso comunicar com nitidez a informação comum.
	Há que investir em comunicação ...
	Melhorar a comunicação no setor.
	Investir na comunicação e em <i>marketing</i> . A CVRA deveria fazer uma proposta com a sua estratégia para os próximos cinco anos para a Região Vitivinícola do Alentejo...
	Melhorar a comunicação nos rótulos das garrafas (substituir a palavra ‘alentejanos’ por ‘Alentejo’).
Mais e melhor promoção 4E; 6R	Colocar no terreno ações de promoção concertadas para aumentar a exportação. Preparação de ações em quatro grandes áreas: eventos, educação, promoção e comunicação
	Trabalhar em conjunto para promover os nossos produtos.
	Há que participar em concursos de vinhos e realizar painéis de prova de vinhos no mercado interno e sobretudo no externo. ... contatos com os jornalistas, <i>bloggers</i> , líderes de opinião, promover atividades exclusivamente dedicadas aos <i>media</i> , ..., <i>e-mail</i> , <i>maillings</i> , <i>sms</i> , boletins informativos, publicações em revistas, <i>net</i> , jornais, entrevistas na rádio, livros de vinhos, ...
	... e comunicar muito tempo no mesmo sítio: as castas, os solos, a gastronomia, associar o vinho do Alentejo à gastronomia.
	Promover painéis de prova de Vinhos do Alentejo no exterior (com publicação em revista). Pagar a fazedores de opiniões (<i>opinion-makers</i>) / jornalistas para falarem de Vinhos do Alentejo.
Património genético do Alentejo 3E; 5R	Preservar as nossas castas. ... promover o vinho de talha ... Salvaguarda e Promoção das Vinhas Centenárias de Vila Alva e respetivas castas, com o objetivo de preservar este património único. Há que recuperar as vinhas centenárias. ... trabalhar aquilo que está essencialmente no Alentejo e que nos distingue.

Fonte: Elaboração própria.

Quando questionados sobre se consideram necessário existir um ‘Guião de Debate Estratégico’ para o desenvolvimento sustentado do SVRA, todos os *Stakeholders* entrevistados responderam afirmativamente (cf. Tabela 10.14, questão 16²³), justificando a sua resposta.

Tabela 10.14 – Guião de debate estratégico

Dimensões	Exemplos de frases
Guião de debate	Sim. O Plano Estratégico para o Setor deve ser feito pela CVRA e deve ser divulgado para melhorar a

²³ - Questão 16 - Considera necessário existir um Guião de debate estratégico para o desenvolvimento sustentável do SVRA? Porque motivos?



estratégico 9E; 9R	comunicação do Setor.
	Sim, para melhorar a comunicação estratégica do Setor. Existe pensamento estratégico, mas existe dificuldade em comunica-la e em se conseguir a adesão dos produtores. Existe o Plano Estratégico para o Setor até 2020, o qual reconhece que deveria ser melhor divulgado pelos <i>stakeholders</i> do Setor.
	Sim. Existe um Plano Estratégico que deve ser melhorado e melhor comunicado para todo o Setor.
	Sim. A estratégia existe mas deve ser divulgada. Deve existir um acompanhamento da estratégia e no nosso caso das políticas globais do Setor.
	Acho que sim. Deve sobretudo existir um Plano de Comunicação da Marca. O Plano Estratégico deve ser utilizado para construir coletivamente a marca / a região Alentejo.
	Claro que sim. Acho que isso é um primeiro passo para melhor. Temos que nos por de acordo sobre o que comunicar, temos que concordar no que devemos comunicar e naquilo que é estratégico.
	Sim. Existe o Plano Estratégico para o Setor até 2020, o qual não se encontra divulgado.
	Sim. Existe um Plano Estratégico para o setor para 2014-2020, que deveria ser melhor divulgado pelo Setor.
	Sim. Absolutamente. Existe um Plano algo amador. Tem de existir um Guião Estratégico Profissional.

Fonte: Elaboração própria.

Parece ser consensual a necessidade de existir um ‘Guião de Gestão Estratégica’ (de debate estratégico), que crie um consenso estratégico no Setor, que direcione os AEs e as entidades de governo para um desenvolvimento ambiental, económico e social sustentável e coerente. Este instrumento de gestão deve ser divulgado por todos, contribuindo, desta forma, para melhorar significativamente a comunicação no Setor e construir coletivamente a marca Alentejo / a Região Vitivinícola do Alentejo²⁴.

10.4 – Planeamento e avaliação do desempenho

Questionados sobre que instrumentos de avaliação estratégica e de avaliação de desempenho são utilizados para avaliar o desempenho do SVRA (Tabela 10.15, questão 17²⁵), foi possível agrupar as respostas dos *Stakeholders* em três dimensões: nenhum (quando os entrevistados afirmaram que não têm conhecimento ou que não existen nenhum instrumento que seja utilizado para avaliar a estratégia e o desempenho no Setor); plano de atividades da CVRA / Plano de Atividades próprio do AE (quando os entrevistados referiram este documento de gestão como instrumento de avaliação estratégica e de avaliação de desempenho do Setor; ou, quando remetem a avaliação para o seu próprio Plano de Atividades) e outros instrumentos (PSVA, Estudos de *Porter*, documento ‘Estratégia para os Vinhos do Alentejo 2014-2020’). Esta questão contribuiu para responder ao ‘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’.

Tabela 10.15 - Instrumentos de avaliação no Setor

Dimensões	Exemplos de frases
Nenhum 4E; 4R	Não conheço.
	Os produtores têm os seus Relatórios de Atividade.

²⁴ - Questão que contribuiu para responder ao OS1 – Identificar as causas da necessidade e pertinência de um BSC de âmbito setorial aplicado ao SVRA.

²⁵ - Questão 17 - Que instrumentos de avaliação estratégica e de avaliação de desempenho são utilizados para proceder à avaliação do Setor?



	A CVRA faz a sua avaliação de desempenho anual como entidade, baseada no seu Plano de Atividades e Orçamento. Não tem QUAR. Não depende do Governo.
	Não existem.
	Não conheço. A CVRA certamente fará a avaliação do Setor. A avaliação do Setor, caso seja feita, não é comunicada aos produtores.
Plano Atividades da CVRA / Plano de Atividades próprio 4E; 4R	... Plano de Atividades, com objetivos definidos.
	A CVRA avalia o Setor tendo por base os objetivos definidos no seu Plano de Atividades e Orçamento. Nós avaliamos a nossa atividade tendo por base os objetivos definidos no Plano de Atividades.
	... 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.
	Talvez o Plano de Atividades da CVRA ...
Outros instrumentos 3E; 3R	O PSVA é um ponto de partida, até porque tem as três vertentes, ambiental, económica e social. Não conheço mais nenhum instrumento.
	Estudos de <i>Porter</i> . As suas atualizações medem o consumo e as preferências do consumidor. Desconheço outros instrumentos.
	... e o documento Estratégia para os Vinhos do Alentejo 2014-2020 (embora seja necessário melhorar este documento).

Fonte: Elaboração própria.

Questionados sobre que dimensões estratégicas devem ser avaliadas no SVRA (Tabela 10.16, questão 18²⁶), foi possível sinalizar seis dimensões estratégicas que os *Stakeholders* referiram como prioritárias: aumentar a rentabilidade dos AEs explorando o mercado externo (melhorando a capacidade exportadora dos AEs, aumentando o volume e o valor das exportações, valorizando a marca ‘Vinhos do Alentejo’, aumentando o preço médio de venda do vinho); resultados de sustentabilidade em vitivinicultura e resultados para o desenvolvimento da região (com preocupação crescente com a preservação de recursos e com a temática das alterações climáticas e também com preocupação com o desenvolvimento do território da região como um todo); processo produtivo da uva e vinho (sobretudo direcionado para o aumento contínuo da investigação e conhecimento e também com foco na temática das alterações climáticas); valorização dos recursos humanos; melhoria da comunicação (*marketing* devinhos) e, qualidade (da uva, do vinho, dos serviços, da informação, dos rótulos, ...,etc.).

Tabela 10.16 - Dimensões estratégicas

Dimensões	Exemplos de frases
Aumentar a rentabilidade (aspectos relacionados com ...) 9E; 9R	Resultados na área da internacionalização e na análise de mercados.
	Resultados direcionados para a internacionalização e procura de mercados (análise de mercados).
	As dimensões a avaliar poderão ser as relacionadas com a internacionalização das empresas e...
	Dimensões orientadas para a promoção internacional do vinho (a promoção nacional deve ser marginal).
	Resultados para o Setor tendo em vista o aumento da exportação.
	Resultados económicos (relacionados com a internacionalização/exportação; para os mercados internos e externos).
	<i>Marketing</i> e visibilidade nos mercados exteriores.
	Promoção.
Resultados de Sustentabilidade e para a economia da região	Melhorar processos (... , vendas no mercado externo).
	Sustentabilidade e responsabilidade social.
	Resultados de sustentabilidade.
	A sustentabilidade é também uma área importante.
	Resultados de sustentabilidade (no topo da pirâmide e a todos os níveis: ambiental, social, económica e tudo o que está relacionado com esta temática).

²⁶ - Questão 18 - Que dimensões estratégicas devem ser avaliadas / consideradas no Setor?



8E; 8R	Resultados para as pessoas / para a região.
	Resultados de sustentabilidade ambiental de desenvolvimento do território.
	... (potencial ... ecológico).
	... análise de sustentabilidade, ...
Processo produtivo uva & vinho 5E; 5R	Estudar a temática das alterações climáticas.
	As dimensões a avaliar poderão ser as relacionadas ... e com as áreas relacionadas com a viticultura e vitivinicultura.
	Qualidade das vinhas, uvas e dos nossos produtos (potencial vitivinícola e ecológico).
	Estudar a temática das alterações climáticas.
	Investigação e desenvolvimento.
Recursos para a qualificação e desenvolvimento 3E; 3R	Estudar a temática das alterações climáticas.
	Melhorar processos (comunicação, ...).
	Reforço de qualificação / competências da força de trabalho.
Comunicação 3E; 3R	Recursos (valorização dos recursos humanos).
	Mais e melhor comunicação de qualidade.
	Focar em informação de qualidade.
Qualidade 3E; 3R	Melhorar processos (comunicação, ...).
	Qualidade.
	Qualidade.
	Focar em informação de qualidade.

Fonte: Elaboração própria.

É importante sublinhar que todos os entrevistados referiram que o Setor deve ser avaliado quanto aos resultados na área do comércio internacional (sobretudo no que respeita à internacionalização/exportação do vinho). Oito dos nove entrevistados referiram que o Setor também deve ser avaliado na área dos resultados de sustentabilidade (ambiental e do negócio), sobretudo os direcionados para a melhoria da produção da uva (viticultura) e vinho (enologia/adega).

Em complemento da questão relacionada com as dimensões estratégicas que devem ser avaliadas / consideradas no Setor, os entrevistados também se pronunciaram sobre o que devia ser avaliado em cada uma das dimensões (Tabela 10.17, questão 19²⁷). Foi possível agrupar as suas respostas em sete temas: rentabilidade dos AEs; desenvolvimento de mercados; sustentabilidade (ambiental e do negócio); melhoria da qualidade; *clusterização* dos 'Vinhos do Alentejo' & desenvolvimento regional; melhoria da comunicação (dentro do Setor e dirigida ao *marketing* de vinhos); e, inovação, investigação & conhecimento.

Tabela 10.17 – O que avaliar nas dimensões estratégicas

Dimensões	Exemplos de frases
Rentabilidade dos AEs 9E; 10R	O rendimento por hectare e o valor do vinho por garrafa.
	Capacitar a vitivinicultura alentejana com os apoios mais eficazes.
	Aumentar a capacidade de financiamento da produção.
	Maximizar a utilização dos recursos financeiros disponíveis.
	Aumentar a capacidade de financiamento de projetos relevantes.
	Aumentar o valor do vinho por garrafa.
	Evolução do valor acrescentado global ...
	Indicadores relacionados com rendimento por hectare de vinha.
	Melhoria do rendimento dos associados.
Desenvolvimento de Mercados 9E; 10R	Indicadores económicos.
	Competências para a internacionalização do vinho.
	... a exportação.
	Facilitar o comércio.
	Indicadores relacionados com a promoção internacional do vinho.
	Diversificação de mercados.

²⁷ - Questão 19 - E o que deve ser avaliado em cada dimensão estratégica?



	Número de mercados de exportação.
	Garantir o crescimento da capacidade de produção ligado à procura.
	... formação na área de gestão de <i>marketing</i> .
	... formação de recursos humanos.
	Estabelecer parcerias que potenciem a comunicação e a economia dos recursos financeiros.
Sustentabilidade 7R; 9R	Crescimento sustentado da região.
	Implementar e desenvolver o Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo.
	Estudos e trabalhos sobre as alterações climáticas (gestão da água, escolha de vinhas: clones, variedades, etc.).
	Tudo o que se relaciona com aumentar a sustentabilidade da região.
	Proteção do património vitivinícola (castas centenárias de Vila Alva, por exemplo).
	Adesão ao Plano de Sustentabilidade Ambiental.
	Indicadores de sustentabilidade. Indicadores relativos ao Plano de Sustentabilidade.
A sustentabilidade deve ser considerada a médio prazo.	
Qualidade 3E; 3R	Aumentar a qualidade média dos produtos certificados.
	Aumentar os <i>standards</i> de qualidade dos AEs da região.
	Melhoria contínua dos produtos e serviços.
Clusterização dos 'Vinhos do Alentejo'? & Desenvolvimento regional 4E; 4R	A criação do <i>cluster</i> do vinho do Alentejo (é fundamental).
	Aumentar o esforço colaborativo entre todos os intervenientes do Setor/entre todos os operadores da região.
	Trabalhar na formação do <i>cluster</i> do vinho do Alentejo.
	Contributo do setor para o desenvolvimento regional.
	Indicadores relacionados com o desenvolvimento regional.
Comunicação 6E; 6R	Comunicar esse conhecimento.
	Comunicação.
	O <i>marketing</i> da CVRA.
	Promover a D.O. e I.G. com temas 'territoriais' que refletem a autenticidade e origem.
	Garantir a imagem e comunicação pública da região.
	Estabelecer parcerias que potenciem a comunicação e a economia dos recursos financeiros.
Inovação, Investigação & Conhecimento 9E; 9R	Inovar nas embalagens, garantindo a perceção de qualidade.
	Liderar na I&D e na sua aplicação na região.
	Melhorar o conhecimento da viticultura.
	Contributo do setor para o desenvolvimento regional.
	Desenvolvimento tecnológico.
	Ligação com a investigação / universidades...
	Tentar caracterizar a nova vitivinicultura.
	Estudar o que constitui a realidade da indústria.
Diferenciar D.O e I.G.	

Fonte: Elaboração própria.

Quando convidados a referirem três objetivos estratégicos para o SVRA (Tabela 10.18, questão 20²⁸), as respostas dos entrevistados incidiram, sobretudo, sobre objetivos relacionados com a exportação & diversificação de mercados, o preço médio de venda do vinho, a sustentabilidade do negócio, a valorização da marca 'Vinhos do Alentejo' e o digital & comunicação. Objetivos alinhados com o aumento da rentabilidade dos AEs e com a necessidade de assegurar a sustentabilidade ambiental do Setor. Estas respostas estão alinhadas com o discurso que tiveram ao longo das entrevistas.

Tabela 10.18 - Objetivos estratégicos

Dimensões	Exemplos de frases
Exportação & Diversificação de mercados 9E	Aumentar a exportação de vinhos do Alentejo (crescimento da exportação).
	Aumentar o volume de vendas nos mercados externos.
	Aumentar a exportação de vinhos do Alentejo.
	Conquistar novos mercados externos.
	Apostar na diversificação de mercados.

²⁸ - Questão 20 - Pode indicar três objetivos estratégicos para o SVRA?



	Assegurar o crescimento via mercados alternativos ...
	% de penetração nos mercados externos.
	Diversificação de mercados.
	Alargar significativamente a distribuição dos Vinhos do Alentejo nos diversos mercados de atuação.
	Identificar novos mercados de volume de exportação.
	Aumentar ligeiramente e de forma sustentada e constante o volume de produção em três anos.
Preço médio de venda 8E	Aumentar o preço médio de venda por garrafa (€/L por garrafa/por unidade).
	Preços com alguma agressividade.
	Valorizar o preço médio de venda por garrafa, sobretudo nos mercados externos.
	Desenvolver o posicionamento distinto da marca Vinhos do Alentejo.
	Aumentar ainda mais o valor percebido dos Vinhos do Alentejo.
Sustentabilidade (ambiental e do negócio) 9E	Aumentar ligeiramente e de forma constante os preços (preços com alguma agressividade).
	Aumentar a sustentabilidade do negócio.
	% de resíduos industriais sujeitos a compostagem.
	Número de produtos com origem na compostagem utilizados para fertilizar os solos agrícolas.
	Adesão a energias limpas.
	Implementar e valorizar a implementação de práticas sustentáveis desde a vinha à Adega.
	Adesão dos Produtores ao Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo em ¾.
	Melhorar a gestão dos recursos disponíveis.
	Aumentar a qualidade média dos produtos certificados pela CVRA.
Aumentar o conhecimento e investigação em viticultura e vitivinicultura.	
Valorização da marca de 'Vinhos do Alentejo' 6E	Aumentar a qualidade dos produtos certificados.
	Incrementar a notoriedade da marca Vinhos do Alentejo.
	Desenvolver o posicionamento distinto da marca Vinhos do Alentejo
	Estimular a perceção e experimentação da marca Alentejo junto dos consumidores que visitam o Alentejo.
	Apoiar a ativação da marca Alentejo junto do consumidor final.
	Potenciar sinergias com várias entidades para valorização das nossas marcas.
Digital & comunicação 4E	Criar valor.
	Fortalecer a marca ...
	Posicionar os Vinhos do Alentejo como referência dentro do Setor na comunicação digital.
	Criar e apoiar <i>leaders</i> de opinião (jornalistas especializados, <i>bloggers</i> , formadores especializados de Escolas e Associações, críticos de vinhos generalistas).
Implementar Plano de <i>Marketing</i> arrebatador / muito agressivo.	
Dotar os agentes económicos de informação sobre os mercados e os consumidores.	

Fonte: Elaboração própria.

Finalmente, todos os inquiridos mostraram interesse em receber informação sobre o resultado final da análise qualitativa que será/foi efetuada às entrevistas e referiram que não desejavam acrescentar informação adicional ao que já tinha referido.



Apêndice XI

Descrição das categorias criadas para a análise qualitativa de dados



Apêndice XI

Para a organização e o tratamento de dados na análise qualitativa de conteúdo das nove entrevistas realizadas foi utilizado o *software* NVivo (QSR Internacional – Tutorial NVivo – versão 12). O Apêndice XI contém as categorias e a descrição das categorias criadas no NVivo para a análise qualitativa de conteúdo. No total foram criadas 201 categorias (cf. Tabela 11.1).

Tabela 11.1 - Categorias de 1º nível, 2º nível, 3º nível e de 4º nível criadas no NVivo

Categorias 1º nível		Categorias de 2º nível		Categorias de 3º nível		Categorias de 4º nível			
Categorias	Descrição	Categorias	Descrição	Categorias	Descrição	Categorias	Descrição		
01	Descrição do SVRA Para registar as referências de caracterização do SVRA.	01	Económicas	Referências de caracterização económica do SVRA.	---	---	---	---	
		02	Edafoclima	Referências de caracterização do mosaico ecológico do SVRA: solos, clima, castas, e ...	01	Castas	Referências de caracterização às castas.	---	---
					02	Clima	Referências de caracterização ao clima.	---	---
					03	Solos	Referências de caracterização relativas aos solos.	---	---
		03	Vinho	Referências de caracterização dos vinhos produzidos na Região Vitivinícola da Região Alentejo.	01	Perfil	Referências de caracterização dos 'Vinhos do Alentejo' no que respeita ao seu perfil.	---	---
					02	Qualidade	Referências à qualidade dos produtos víquicos produzidos na Região.	---	---
					03	Processos produtivos	Referências de caracterização dos Vinhos do Alentejo relativas ao processo produtivo do vinho.	---	---
					04	Tecnologia	Referências de caracterização relativas à tecnologia na produção dos Vinhos do Alentejo.	---	---
					05	Grau alcoólico	Referências de caracterização relativas ao grau alcoólico dos 'Vinhos do Alentejo'.	---	---
					06	Preço	Referências de caracterização relativas ao preço dos produtos víquicos produzidos na Região.	---	---
					07	Não valorização vinho	Referências à não valorização dos 'Vinhos do Alentejo'.	---	---
		04	Estratégia atual	Descrição da estratégia atual do SVRA (referências às principais linhas estratégicas que atualmente direcionam o SVRA).	01	Aumentar a produção	Descrição da estratégia atual do SVRA (referências às principais linhas estratégicas que atualmente direcionam o SVRA). Referências ao aumento de área de vinha e de produção de uva.	---	---
					02	Exportação	Descrição da estratégia atual do SVRA (referências às principais linhas estratégicas que atualmente	---	---



								direcionam o SVRA). Referências à exportação de vinhos.			
						03	Reconhecimento internacional vinho	Descrição da estratégia atual do SVRA (referências às principais linhas estratégicas que atualmente direcionam o SVRA). Referências à necessidade de aumentar a notoriedade dos "Vinhos do Alentejo" a nível internacional.	---	---	---
						04	Aumentar preço médio	Descrição da estratégia atual do SVRA (referências às principais linhas estratégicas que atualmente direcionam o SVRA). Referências à necessidade de aumentar o preço médio dos Vinhos do Alentejo.	---	---	---
						05	Sustentabilidade	Descrição da estratégia atual do SVRA (referências às principais linhas estratégicas que atualmente direcionam o SVRA). Referências sobre a importância da sustentabilidade.	---	---	---
						06	Consumo vinho moderação	Descrição da estratégia atual do SVRA (referências às principais linhas estratégicas que atualmente direcionam o SVRA). Referências sobre o consumo moderado do vinho.	---	---	---
						07	Alterações climáticas	Descrição da estratégia atual do SVRA (referências às principais linhas estratégicas que atualmente direcionam o SVRA). Referências às alterações climáticas, ou a aspetos relacionados com estas, para caracterizar o Alentejo. Preocupação com as alterações climáticas.	---	---	---
						08	Internacionalização	Descrição da estratégia atual do SVRA (referências às principais linhas estratégicas que atualmente direcionam o SVRA). Referências à necessidade de as empresas se internacionalizarem, internacionalizando os Vinhos do Alentejo	---	---	---
						09	Conhecimento e investigação	Descrição da estratégia atual do SVRA (referências às principais linhas estratégicas que atualmente direcionam o SVRA). Referências à necessidade de aumentar o conhecimento na área da vitivinicultura e vinicultura.	---	---	---
						10	Reestruturação e plantação vinhas	Descrição da estratégia atual do SVRA (referências às principais linhas estratégicas que atualmente direcionam o SVRA). Essencialmente, referências ao VITIS.	---	---	---
						11	Diversificação	Referência à diversificação enquanto estratégia adotada pelos agentes económicos.	---	---	---
						12	Outras	Descrição da estratégia atual do SVRA (referências às principais linhas estratégicas que atualmente direcionam o SVRA). Outras referências.	---	---	---
					05	Avaliação SVRA	Perceber se, atualmente, existe algum instrumento de avaliação estratégica e do desempenho para o SVRA.				
						01	Nenhum	Não existem instrumentos de avaliação estratégica do SVRA. E, ou, desconhecem que existem.	---	---	---
						02	Existem	Referências a instrumentos de avaliação estratégica utilizados pelo SVRA.	01	Estudos de Porter	Referências aos estudos de Porter, como instrumentos de avaliação estratégica do SVRA.
									02	Plano Atividades	Referências ao plano de atividades, enquanto instrumento de avaliação estratégica do SVRA. Inclui referências ao orçamento enquanto instrumento de avaliação estratégica.
									03	Relatório Atividades	Referências ao relatório de



					Plano Estratégico para o Setor, que identifique as necessidades e as prioridades do Setor para a Região Alentejo.				
				06	Venda de vinho	Referências relativas à necessidade de melhorar competências referentes à venda de vinho em mercados externos.	---	---	---
				07	Apoios SVRA	Referências relativas à necessidade de melhorar a utilização dos apoios existentes ao SVRA.	---	---	---
				08	Qualidade	Referências relativas à necessidade de melhorar a qualidade.	---	---	---
				09	Distribuição	Referências à necessidade de melhorar a distribuição do vinho do Alentejo.	---	---	---
				10	Alterações climáticas	Referências à necessidade de ter em atenção as alterações climáticas na produção do vinho do Alentejo.	---	---	---
				11	Sustentabilidade	Referência à necessidade de melhorar competências relacionadas com a sustentabilidade.	---	---	---
				12	Enoturismo	Referências à necessidade de relacionar o vinho com a atividade de enoturismo.	---	---	---
				13	Solos	Referências à necessidade de melhorar competências que permitam melhorar os solos.	---	---	---
				14	Outras	Outras competências referenciadas pelos entrevistados como sendo necessárias para implementar uma estratégia específica.	---	---	---
			03	Proposta de valor	Referências a atributos para a construção de uma proposta de valor a oferecer aos clientes para implementar uma estratégia específica.				
				01	Qualidade	Referências a atributos para a construção de uma proposta de valor a oferecer aos clientes para implementar uma estratégia específica: atributos de qualidade.	---	---	---
				02	Consistência	Referências a atributos para a construção de uma proposta de valor a oferecer aos clientes para implementar uma estratégia específica: atributos de consistência.	---	---	---
				03	Reconhecimento internacional Alentejo	Referências a atributos para a construção de uma proposta de valor a oferecer aos clientes para implementar uma estratégia específica: atributos relativos ao reconhecimento internacional da região Alentejo enquanto região produtora de vinhos.	---	---	---
				04	Únicos por natureza	Referências a atributos para a construção de uma proposta de valor a oferecer aos clientes para implementar uma estratégia específica: atributos que caracterizam os vinhos como 'únicos por natureza'.	---	---	---
				05	Autenticidade	Referências a atributos para a construção de uma proposta de valor a oferecer aos clientes para implementar uma estratégia específica: referências à autenticidade destes vinhos.	---	---	---
				06	Outros	Referências a atributos para a construção de uma proposta de valor a oferecer aos clientes para implementar uma estratégia específica: outros.	---	---	---
			04	Processos internos	Processos internos requeridos para a implementação de uma estratégia específica. Necessidade de desenvolver ou melhorar estes processos /atividades com eles				
				01	Marketing internacional	Processos internos requeridos para a implementação de uma estratégia específica. Referências à necessidade de melhorar o <i>marketing</i> de vinhos, de comunicar melhor, de vender melhor.	---	---	---
				02	Comunicação internacional	Processos internos requeridos para a implementação de uma estratégia específica. Referências à necessidade de comunicar melhor a nível internacional e dentro do próprio Setor.	---	---	---



		relacionados.	03	Viticultura (Produção de uva)	Processos internos específicos para implementar uma estratégia específica e relacionados com a área da viticultura, designadamente, com a produção da uva. Inclui as questões de uma utilização eficiente da água, dos solos e a não utilização de produtos fitossanitários. Ter uma atitude amiga do ambiente na cultura da vinha.	---	---	---
			04	Sustentabilidade	Processos internos específicos para implementar uma estratégia específica. Referência a uma prática de sustentabilidade; promoção de uma vitivinicultura sustentável.	---	---	---
			05	Imagem vinho	Processos internos específicos para implementar uma estratégia específica. Referências à necessidade de melhorar a imagem dos vinhos do Alentejo.	---	---	---
			06	Rotulagem	Processos internos específicos para implementar uma estratégia específica. Referências à necessidade de melhorar os rótulos: melhor informação e mais atratividade.	---	---	---
			07	Trabalhar a região como um todo	Processos internos específicos para implementar uma estratégia específica. Referências à necessidade de trabalhar em conjunto para o desenvolvimento da região, em termos latos.	---	---	---
			08	Vinificação	Processos internos específicos para implementar uma estratégia específica e relacionados com a área da vinificação, designadamente com a produção de vinho, armazenamento e logística.	---	---	---
			09	Conhecimento mercado	Processos internos requeridos para a implementação de uma estratégia específica. Necessidade de se conhecer melhor os mercados.	---	---	---
			10	Certificação	Processos internos requeridos para a implementação de uma estratégia específica. Necessidade de melhorar de forma contínua o processo de certificação de produtos vínicos.	---	---	---
			11	Outros	Processos internos específicos para implementar uma estratégia específica. Outros.	---	---	---
05	Desafios	Inclui o desafio de melhorar competências, entendidas como base para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia específica para o Setor.	01	Melhorar competências	Competências a melhorar e / ou a desenvolver para implementar uma estratégia específica para o Setor.	01	Internacionalização do vinho	Referências a desafios que o SVRA tem de enfrentar a curto e médio prazo. Referências à necessidade de melhor competências na área da internacionalização: de vinhos e empresas.
						02	Comunicação	Referências a desafios que o SVRA tem de enfrentar a curto e médio prazo. Referências à necessidade de melhorar a comunicação (sempre de forma contínua) com foco no produto (e serviços).
						03	Conhecimento mercados	Referências a desafios que o SVRA tem de enfrentar a curto e médio prazo. Necessidade de conhecer as tendências dos consumidores e mercados.
						04	Conhecimento e investigação	Referências a desafios que o SVRA tem de enfrentar a curto e médio prazo. Necessidade de melhorar competências na área do conhecimento da viticultura.
			02	Cluster do Vinho do	Referências a desafios que o SVRA tem de enfrentar a	---	---	---



					Vinho do Alentejo	implementar uma estratégia específica para o SVRA.				
					03	Trabalhar a região como um todo	Necessidade referida pelos entrevistados para implementar uma estratégia específica para o SVRA. Referências à necessidade de trabalhar, entender, construir a região como um todo.	---	---	
					04	Recursos (financeiros)	Necessidade referida pelos entrevistados, designadamente a necessidade de procurar e/ou criar linhas de apoio para aumentar e aprofundar o conhecimento na área da viticultura.	---	---	
					05	Guião Estratégico	Necessidade de construir um guião de debate estratégico para o SVRA.	01	Sim	Respostas positivas à necessidade de se criar um guião de debate estratégico para o SVRA.
				02				Para comunicar	Com o objetivo melhor comunicar.	
				03				Promoção	Com o objetivo de promover os vinhos do Alentejo.	
				04				Construir a marca Alentejo	Para construir a marca dos Vinhos do Alentejo.	
					06	Melhorar processos produtivos	Necessidade referida pelos entrevistados para implementar uma estratégia específica para o SVRA.	01	Produção de uva	Necessidade referida pelos entrevistados para implementar uma estratégia específica para o SVRA. Melhorar processos produtivos relacionados com a vinha (planta),
				02				Produção de vinho	Necessidade referida pelos entrevistados para implementar uma estratégia específica para o SVRA. Melhorar os processos produtivos do vinho.	
					07	Outras	Outras necessidades referidas pelos entrevistados.	---	---	
			07	Dificuldades	Referência a dificuldades que a vitivinicultura enfrenta no Alentejo.	01	Falta de conhecimentos sobre mercados externos	Dificuldade sentida pelos entrevistados na vitivinicultura na região Alentejo. Desconhecimento sobre mercados externos.	---	---
						02	Falta de comunicação	Dificuldade sentida pelos entrevistados na vitivinicultura na região Alentejo. Necessidade de melhorar a comunicação no Setor e questões relacionadas com a comunicação.	---	---
						03	Trabalhar a região como um todo	Dificuldade sentida pelos entrevistados na vitivinicultura na região Alentejo. Inclui a questão de falta de associativismo (teoria das quintinhas). Criar um denominador comum para trabalhar a região.	---	---
						04	Recursos	Dificuldade sentida pelos entrevistados na vitivinicultura na região Alentejo. Falta de recursos: competência técnica dos viticultores, dos recursos humanos, agregar contributos, comunicação, ...	---	---
						05	Falta de Plano Estratégico	Dificuldade sentida pelos entrevistados na vitivinicultura na região Alentejo. Ausência de Plano Estratégico escrito. Ausência de uma estratégia escrita.	---	---
						06	Consumo de vinho grau (alcoólico)	Dificuldade sentida pelos entrevistados na vitivinicultura na região Alentejo. Algum preconceito que possa existir no consumo do álcool.	---	---
						07	Perca de identidade (diferenciação)	Dificuldade sentida pelos entrevistados na vitivinicultura na região Alentejo. Dificuldade em manter a diferenciação, ter de utilizar as castas autóctones.	---	---
						08	Valor médio do vinho	Dificuldade sentida pelos entrevistados na vitivinicultura na região Alentejo. Dificuldade em aumentar o preço médio do vinho. Valorização do vinho.	---	---



					09	Excesso de regulamentação	Referências ao excesso de regulamentação comunitária no SVRA.	---	---	---	
					10	Alterações climáticas	Referência à questão das alterações climáticas como sendo um obstáculo no futuro à vitivinicultura.	---	---	---	
			08	Iniciativas	Iniciativas referidas para implementar uma estratégia específica para reforçar a marca do Vinho do Alentejo.	01	Melhorar a comunicação	Melhorar a comunicação em sentido lato.	---	---	
					02	Trabalhar a imagem	Transmitir uma imagem mais forte, robusta e consistente.	---	---	---	
					03	Transmitir diferenças	Comunicar os elementos que distinguem a região e os vinhos produzidos na região Alentejo.	---	---	---	
					04	Investigar	Comunicar os elementos que distinguem a região e os vinhos produzidos na região Alentejo.	---	---	---	
					05	Realização eventos	Realização de eventos para promoção dos vinhos do Alentejo, dando o vinho a beber a potenciais clientes e a fazedores de opinião.	---	---	---	
					06	Preservação castas	Preservação das castas autóctones, como vantagem competitiva para implementação de uma estratégia específica para a região Alentejo.	---	---	---	
					07	Mercados	Referências à necessidade de definir mercados estratégicos de atuação para os vinhos do Alentejo	---	---	---	
					08	Coordenação	Referências à necessidade de melhorar a articulação entre os Stakeholders que atuam no SVRA.	---	---	---	
					09	Trabalhar conjunto	Iniciativa referida como necessária para implementar uma estratégia específica tendo em vista reforçar a marca do Vinho do Alentejo.	---	---	---	
					10	Ecoturismo	Iniciativa referida como sendo necessária melhorar e/ou desenvolver para reforçar a marca dos Vinhos do Alentejo'.	---	---	---	
					11	Outras	Referência a outras iniciativas.	---	---	---	
03	BSC	Para registar elementos do BSC a construir para o SVRA, designadamente, 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.	01	Dimensões (perspetivas)	Perspetivas a considerar na construção do BSC para o SVRA.	01	Resultados	Dimensões relacionadas com resultados. Resultados para o Setor, sociedade e outros. Substitui (pode substituir) a tradicional perspetiva de clientes e financeira.	01	Ampliação de mercados (internacionalização)	Referências a resultados na área da internacionalização.
									02	Sustentabilidade	Resultados de sustentabilidade. Inclui referências à sustentabilidade ambiental, ao PSVA e à preservação e valorização dos territórios vinhateiros do Alentejo.
									03	Para o Setor	Referências a resultados para o SVRA. Inclui a questão do posicionamento do Setor no mercado e nacional e internacional e a área de mercados. Referência à empregabilidade.
						02	Processos e atividades		01	Comunicação	Referências à necessidade de melhorar ou desenvolver a comunicação no SVRA, incluindo na área de vendas (mercado externo).
									02	Vendas (mercado externo)	Referências à necessidade de melhorar o processo de vendas dos vinhos do Alentejo, sobretudo o direcionado para os mercados externos.
									03	Qualidade	Referências à necessidade de aumentar a qualidade: dos produtos víquicos, da comunicação, da informação transmitida.
									04	Desenvolvimento	Referências à necessidade de



				12	Comunicação e imagem	Referências à necessidade de melhorar a comunicação dos produtos v\u00ednicos e a sua imagem, de forma a que os mesmos reflitam efetivamente a autenticidade da regi\u00e3o onde foram produzidos. o Alentejo.	---	---	---
				13	Parcerias	Refer\u00eancia \u00e0 necessidade de estabelecer parcerias no SVRA para potenciar recursos e a comunica\u00e7\u00e3o.	---	---	---
				14	Investiga\u00e7\u00e3o e desenvolvimento (conhecimento)	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de melhorar e desenvolver a investiga\u00e7\u00e3o e o desenvolvimento dos Vinhos do Alentejo.	---	---	---
				15	Valor acrescentado	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de aumentar o valor acrescentado global no SVRA. Inclui eventuais contributos que o SVRA d\u00e1 para o desenvolvimento da Regi\u00e3o Alentejo.	---	---	---
				16	Valoriza\u00e7\u00e3o dos recursos humanos	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de melhorar e / ou refor\u00e7ar a qualifica\u00e7\u00e3o dos trabalhadores.	---	---	---
				17	Desenvolvimento regional	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de medir e avaliar o desenvolvimento regional da regi\u00e3o.	---	---	---
	03	Objetivos	Refer\u00eancias a objetivos a definir para o SVRA, tendo em vista a implementa\u00e7\u00e3o de uma estrat\u00e9gia espec\u00edfica para o SVRA.	01	Aumentar \u00e1rea vinha	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de aumentar a \u00e1rea de vinha na regi\u00e3o Alentejo.	---	---	---
				02	Ampliar mercados internacionais	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de aumentar os mercados internacionais de atua\u00e7\u00e3o dos Vinhos do Alentejo.	---	---	---
				03	Gest\u00e3o stocks	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de assegurar uma melhor gest\u00e3o dos stocks de Vinhos do Alentejo.	---	---	---
				04	Conhecimento	Refer\u00eancias relativas \u00e0 necessidade de aumentar o conhecimento sobre o vinho produzido na regi\u00e3o Alentejo.	---	-	---
				05	Exporta\u00e7\u00e3o	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de aumentar o volume de exporta\u00e7\u00e3o dos Vinhos do Alentejo. Crescimento da exporta\u00e7\u00e3o.	---	---	---
				06	Apoios ao SVRA	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de aumentar o volume de apoios ao SVRA (sobretudo os apoios financeiros). Inclui a necessidade referida pelos entrevistados de aumentar a sustentabilidade do neg\u00f3cio.	---	---	---
				07	Qualidade	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de melhorar a qualidade dos produtos v\u00ednicos produzidos na regi\u00e3o Alentejo, bem como dos produtos v\u00ednicos certificados pela CVRA.	---	---	---
				08	Pre\u00e7o m\u00e9dio garrafa - litro	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de aumentar o pre\u00e7o m\u00e9dio de venda por garrafa de vinho, por litro, por unidade produzida.	---	---	---
				09	Notoriedade marca	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de incrementar a notoriedade da marca dos vinhos do Alentejo.	---	--	---
				10	Distribui\u00e7\u00e3o	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de melhorar a distribui\u00e7\u00e3o dos vinhos do Alentejo.	---	---	--
				11	Leaders de opini\u00e3o	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de criar leaders de opini\u00e3o para os Vinhos do Alentejo. Inclui a necessidade de os formar.	---	---	---
				12	Estrat\u00e9gias individuais	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de incentivar os vitivinicultores a seguirem individualmente as suas estrat\u00e9gias.	---	---	---
				13	Sustentabilidade	Refer\u00eancia a objetivos relacionados com a sustentabilidade.	---	---	---
				14	Visitantes	Refer\u00eancia \u00e0 necessidade de aumentar o n\u00famero de visitantes na regi\u00e3o Alentejo.	---	---	---
				15	Parcerias	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de fomentar parcerias no SVRA.	---	---	---
				16	Governance	Refer\u00eancias \u00e0 necessidade de melhorar a gest\u00e3o do	---	--	---



								SVRA.				
								17				Atratividade SVRA
								18	Marketing	Referências à necessidade de implementar um Plano de Marketing.		
04	Cópia resultados	Para registar a manifestação de interesse dos <i>Stakeholders</i> entrevistados em receber os resultados da análise qualitativa das entrevistas realizadas no âmbito desta investigação.	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
05	Informação adicional	Para registar a intenção, ou não, de os entrevistados acrescentarem informação adicional além do que já tinha dito ao longo da entrevista realizada.	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---



Apêndice XII

Pré-teste ao questionário: observações e sugestões dos peritos

Apêndice XII

O Apêndice XII contém as observações e sugestões efetuadas pelos peritos. Deste processo de validação resultou um conjunto pertinente de observações e sugestões (cf. Tabela 12.1), tendo a maioria delas sido consideradas com o intuito de aperfeiçoar o instrumento original de recolha de dados.

Tabela 12.1 - Pré-teste ao questionário: análise das observações e sugestões dos peritos

Identificação dos Peritos / Cargo / Função		Data da realização do pré-teste / Observações / Sugestões dos Peritos		
PQ3	Institucional <ul style="list-style-type: none"> • 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		
		Tempo de preenchimento do questionário: 15 m. Valida o conteúdo do questionário, com duas sugestões, que foram aceites.		
		Questão 8	Dar alguns exemplos de medidas financeiras e de medidas não financeiras.	Sugestão aceite.
		Questão 9	Temos que atingir um grau de alinhamento na Região.	Sugestão aceite.
		Questão 10.6	É mais do que isso. O caminho é por aqui. Necessário melhorar a coordenação operacional e estratégica entre os intervenientes do Setor.	---
Questão 12.7	É mais do que isso. O caminho é por aqui. É muito importante aumentar a investigação e o conhecimento na área da viticultura, enologia e <i>marketing</i> .	---		
PQ2	Sustentabilidade <ul style="list-style-type: none"> • Coordenador do Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo da CVRA. 	18-06-2019 e 26-06-2019		
		Valida o conteúdo do questionário e confirma a pertinência do mesmo. Sugere que se envie o questionário através da CVRA. A base dos Agentes Económicos está atualizada. É de 2019. Após simplificação do questionário em 26-06-2019 (nova versão), o mesmo foi validado por mail de 26-06-2019. Sugere que o questionário seja disponibilizado no <i>link</i> da CVRA.		
		Sugere que as questões do Bloco 4 do questionário sejam simplificadas.		Sugestão aceite.
		Sugere que o questionário seja disponibilizado na página da CVRA.		Sugestão aceite.
PQ1	Direção e Produção <ul style="list-style-type: none"> • A exercer o cargo de Diretor de Serviços de Desenvolvimento Agroalimentar e Rural da Direção Regional de Agricultura e Pescas do Alentejo. • Enólogo. • Vitivinicultor. 	13-06-2019		
		Tempo de preenchimento do questionário: 15 m. Valida os conteúdos do questionário.		
		Questão 9	Refere que a Região já é líder. O desafio é a consolidação.	Sugestão não aceite, pois a palavra 'líder' tem na declaração da visão um sentido muito mais abrangente.
		Questão 7.1.1	Refere que a questão tem muitos conceitos. Deve ser separada e simplificada.	Sugestão aceite.
Questão 9.2.6	Acrescenta: Maior e contínua aposta na promoção, como ferramenta fundamental para a motivação dos intervenientes.	Sugestão aceite.		
PQ4 PQ5	Direção Executiva <ul style="list-style-type: none"> • Diretor Executivo. Enólogo <ul style="list-style-type: none"> • Enólogo. 	27-06-2019		
		Valida o conteúdo do questionário e confirma a pertinência do mesmo. Tempo de preenchimento do questionário: 8-10 m.		
Questão 6	Referem que a hipótese de escolha deve ser desagregada (uma para exportador; outra hipótese para importador).	Sugestão aceite.		

Fonte: Elaboração própria.



Apêndice XIII

Matriz do Questionário



Apêndice XIII

A matriz do Questionário constitui a Tabela 13.1. 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 secundários da investigação.

Tabela 13.1 – Questionário

Estratégia para os Vinhos do Alentejo
Bloco 0: Boas vindas e Identificação do Inquirido

1. Boas vindas ao Inquirido			
2.	Caraterização da amostra	Contributo da questão para a investigação	Principais contributos para a construção do BSC para o SVRA
1	Por favor indique a Entidade / Empresa que representa	A Questão 1 destina-se a identificar a Entidade / Empresa respondente ao Questionário.	Caraterização da amostra.
2	Por favor indique qual o cargo / Função que desempenha na Entidade / Empresa	A Questão 2 destina-se a conhecer o cargo / função que o respondente desempenha.	Caraterização da amostra.
3	Indique, por favor, a localização da exploração agrícola	A Questão 3 destina-se a recolher um conjunto de informações para caraterização da amostra, designadamente, o distrito e o concelho da exploração agrícola, e a sub-região vitivinícola a que pertence (se for o caso). Apoia as conclusões a extrair na fase de análise dos dados.	Caraterização da amostra.

Bloco 1: Caraterísticas do Agente Económico

4	Se for vitivinicultor, assinala, por favor, os seus principais mercados, atuais e futuros. Se não for vitivinicultor, passa para a questão seguinte.	A Questão 4 destina-se a recolher um conjunto de informações para caraterização da amostra, designadamente, os mercados onde o AE atua e onde no futuro deseja atuar. Pretende-se conhecer os principais mercados de atuação dos respondentes (atuais e futuros), tendo-se optado por seguir a classificação adotada pela CVRA no seu boletim 'Facts & Figures' (2016b), detalhando a sua área de atuação em mercado nacional, intracomunitário e fora da UE, ao invés do considerado pelo Anuário de Vinhos e Aguardentes de Portugal - Anuário 2017 (IVV, 2018a), que apenas considera a posição de Portugal na UE e no Mundo. Acrescentou-se a categoria de 'mercado local', dada a dimensão das empresas na região Alentejo, onde predominam as microempresas e as pequenas empresas (Sousa, 2000; Augusto Mateus & Associados, 2004; Ribeiro, 2004; Valente, 2004; BdP, 2016a, 2017; INE, 2018a, 2018b, 2019). Esta questão contribui para conhecer o destino da produção de vinhos da região Alentejo (atual e futura), apoiando, em simultâneo, a construção dos eixos de orientação e ação estratégica, do Mapa da Estratégia, das perspetivas e do <i>Scorecard</i> do SVRA. Apoia as conclusões a extrair na fase de análise dos dados.	Caraterização da amostra. Identifica possíveis eixos de orientação e ação. Identifica possíveis perspetivas. Mapa Estratégico e <i>Scorecard</i> do SVRA.
5	É aderente à Rota dos Vinhos do Alentejo?	A Questão 5 destina-se a recolher um conjunto de informações para caraterizar a amostra, designadamente, se o inquirido é aderente à Rota dos Vinhos do Alentejo. Apoia as conclusões a extrair na fase de análise dos dados.	Caraterização da amostra.



6	Quais as suas principais atividades enquanto agente económico do Setor? Escolha todas as hipóteses que caracterizam a sua atividade.	A Questão 6 destina-se a recolher um conjunto de informações para caracterizar a amostra, designadamente, quais as principais atividades do AE no Setor. As atividades dos AEs consideradas foram aquelas que constam do Anuário de Vinhos e Aguardentes de Portugal - Anuário 2017 (IVV, 2018a). Considerou-se, ainda, a possibilidade dos respondentes referirem outra atividade, na eventualidade de não se reverem nas atividades listadas. Apoia as conclusões a extrair na fase de análise dos dados.	Caraterização da amostra.
7	Participou na definição e implementação da estratégia para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo entre 2014-2020?	A Questão 7 destina-se a recolher informação sobre a participação dos respondentes na definição e implementação da estratégia do Setor nos últimos seis anos. Pode auxiliar a justificar e a fundamentar a utilização da Metodologia BSC para a construção do Modelo Conceptual do BSC para o SVRA até 2030, enquanto instrumento de avaliação periódica e de comunicação da estratégia para o Setor (utilização do BSC para comunicar e implementar a estratégia planeada de um setor). Caso o inquirido responda afirmativamente, solicita-se que refira de que forma participou na definição e implementação da estratégia. Pode auxiliar a responder ao objetivo secundário da investigação OS1 - Identificar as causas da necessidade e pertinência de um BSC de âmbito setorial aplicado ao SVRA.	Caraterização da amostra. Objetivo secundário OS1.
8	Indique, por favor, a importância de cada um dos seguintes tipos de medidas de desempenho para a sua empresa: Medidas financeiras e Medidas não financeiras	A Questão 8 é uma versão adaptada do questionário implementado por Arsénio & Machado (2013), com o objetivo de contribuir para o conhecimento sobre as práticas de contabilidade de gestão em Portugal. Destina-se a recolher a opinião dos respondentes sobre a importância das medidas de desempenho financeiras e não financeiras, dando uma visão abrangente de uma eventual ordenação das perspetivas e relações de causalidade do BSC a construir para o SVRA. Em simultâneo esta questão pode ser utilizada como questão de controlo.	Caraterização da amostra. Identifica, podendo contribuir para justificar, eventual ordenação das perspetivas. Mapa Estratégico e Scorecard do SVRA.

Bloco 2: Visão e competências para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo

3.	Visão	Contributo da questão para a investigação	Principais contributos para a construção do BSC para o SVRA)
9	Avalie, por favor, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância, a seguinte declaração de visão estratégica para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo. <i>"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."</i>	A Questão 9 destina-se a apoiar a construção de uma declaração de visão para o SVRA, que globalmente represente os objetivos estratégicos a atingir e as metas a alcançar. A visão deve representar as linhas de orientação e ação estratégica a considerar para o desenvolvimento sustentado do SVRA no curto e médio prazo (até 2030), consubstanciadas no diagnóstico estratégico já efetuado ao Setor (Capítulo 5), o qual foi sistematizado através de três níveis de análise: análise PEST, análise de Stakeholders e análise SWOT. O diagnóstico estratégico efetuado ao SVRA forneceu pistas consistentes para a definição de estratégias, a explorar pelos AEs e entidades governamentais do SVRA. Caso os inquiridos não 'concordassem totalmente' com a proposta de visão apresentada, foi-lhes solicitado que indicassem o motivo. As Questões 2, 3, 5 e 6 das entrevistas efetuadas aos principais Stakeholders do SVRA robusteceram a declaração de visão proposta, tendo esta sido criada sobretudo a partir da revisão de literatura institucional e das entrevistas realizadas.	Visão do SVRA. Eixos de orientação e ação estratégica. Mapa Estratégico e Scorecard do SVRA.
4.	Competências	Contributo da questão para a investigação	Principais contributos para a



			construção do BSC para o SVRA)
10	Quais as competências/áreas chave que são imprescindíveis à concretização da declaração de visão para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo? Foram listadas oito competências.	A Questão 10 destina-se a apoiar a construção de uma visão para o SVRA. Pretende-se ter conhecimento das competências/áreas chave que são imprescindíveis melhorar e/ou desenvolver para alcançar a Visão e atingir os objetivos desejados e definidos/a definir para as distintas perspetivas. As alternativas consideradas decorrem do diagnóstico estratégico já efetuado ao Setor (Capítulo 5), o qual foi sistematizado através de três níveis de análise: análise PEST, análise de <i>Stakeholders</i> e análise <i>SWOT</i> . Foi dada a possibilidade de o inquirido indicar outra competência, caso assim o entendesse. As Questões 6, 10, 12, 13, 14 e 15 das entrevistas efetuadas aos principais <i>Stakeholders</i> do SVRA reforçaram as alternativas anteriormente listadas com base na revisão de literatura, com a finalidade de identificar competências / áreas chave a desenvolver no SVRA para alcançar os objetivos definidos/a definir nas diferentes perspetivas. Assim, houve a necessidade de acrescentar competências e/ou de retirar/reformular algumas competências que tinham sido identificadas na revisão de literatura.	Visão do SVRA Identifica áreas a desenvolver e a considerar nas perspetivas a considerar Mapa Estratégico e <i>Scorecard</i> do SVRA

Bloco 3: Proposta de Valor para Clientes

5.	Proposta de Valor para Clientes	Contributo da questão para a investigação	Principais contributos para a construção do BSC para o SVRA)
11	Avalie, por favor, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância, a seguinte proposta de valor para clientes dos ‘Vinhos do Alentejo’: <i>“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.”</i>	A definição dos eixos de orientação e ação estratégica e dos objetivos estratégicos depende de uma definição clara da proposta de valor que o Setor pretende efetivar no curto e médio prazo. A estratégia de uma eventual perspetiva de ‘Resultados para o Setor’ (clientes e financeira) deve ser consequência de uma proposta de valor diferenciada e sustentável e que aumente a rentabilidade dos AEs. Assim, a Questão 11 destina-se a apoiar a construção de uma Proposição de Valor Para Clientes do SVRA (mercado internacional e mercado nacional). Inicialmente foram listados um conjunto de atributos que poderiam apoiar a sua construção, os quais decorrem da análise de diversa documentação sobre o Setor (revisão bibliográfica, incluindo a institucional). A estrutura da questão teve também por base o questionário desenvolvido por Ferreira (2016), num estudo do perfil do consumidor de vinho português, e o questionário desenvolvido por Temudo (2015), num estudo sobre <i>marketing</i> dos vinhos, designadamente, sobre o peso relativo da imagem no processo de tomada de decisão de compra do consumidor. Adicionalmente, destaca-se a consulta de alguns artigos sobre o Setor Vitivinícola (Falcão, 2015; Monteiro, 2015, 2016, 2018; Gracias, 2016; Mateus 2016, 2017). As Questões 4, 7, 8 e 9 das entrevistas efetuadas aos principais <i>Stakeholders</i> do SVRA reforçaram as alternativas anteriormente listadas com base na revisão bibliográfica, permitindo refinar os atributos que os clientes valorizam nos ‘Vinhos do Alentejo’. Caso os inquiridos não ‘concordassem totalmente’ com a proposta apresentada, foi-lhes solicitado que indicassem o motivo. Finalmente, optou-se por escrever a Proposta de Valor para Clientes dos ‘Vinhos do Alentejo’, desagregando-a para o mercado internacional e para o mercado nacional.	Proposição de Valor para Clientes Identifica áreas a desenvolver e a considerar nas perspetivas a desenvolver Mapa Estratégico e <i>Scorecard</i> do SVRA Definição de objetivos

Bloco 4: Estratégia

6.	Estratégia	Contributo da questão para a investigação	Principais contributos para a construção do BSC para o SVRA)
12	Na sua opinião, quais as principais linhas estratégicas que devem presidir ao Setor Vitivinícola da Região do Alentejo? Foram listadas dez possíveis linhas estratégicas.	A Questão 12 articula-se com a questão 10, 13 e 14 e destina-se a conhecer as áreas chave em que o SVRA deve melhorar. Pretende-se apoiar a construção da estrutura do BSC do SVRA, designadamente, os eixos de orientação e ação estratégica, as perspetivas, os temas e objetivos. Inicialmente foram listadas áreas estratégicas para o SVRA, as quais decorrem da análise de diversa	Eixos de orientação e ação estratégica Perspetivas



		documentação estratégica sobre o Setor (revisão bibliográfica, incluindo a institucional). As Questões 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17 das entrevistas efetuadas aos principais <i>Stakeholders</i> do SVRA reforçaram as alternativas listadas. Foi dada a possibilidade de o inquirido indicar outra área estratégica, caso assim o entendesse.	Temas estratégicos Definição de objetivos Mapa Estratégico e <i>Scorecard</i> do SVRA
13	Indique cinco (apenas 5) objetivos para o Setor Vitivinícola da Região do Alentejo? Foram listados doze objetivos.	A Questão 13 convida os inquiridos a escolher cinco objetivos para o SVRA. As Questões 19 e 20 das entrevistas efetuadas aos principais <i>Stakeholders</i> do SVRA reforçam os objetivos listados nesta questão, os quais, numa primeira abordagem, foram identificados com base na revisão de literatura, sobretudo a institucional. Foi dada a possibilidade de o inquirido indicar outro objetivo, caso assim o entendesse.	Identificação de perspetivas Temas estratégicos Definição de objetivos Mapa Estratégico e <i>Scorecard</i> do SVRA
14	Que temas/áreas estratégicos devem ser avaliados no Setor Vitivinícola da Região do Alentejo? Os temas/áreas estratégicos são os pilares que o Setor deve acionar/executar para alcançar os objetivos propostos. São os principais desafios que o Setor terá de superar para concretizar a sua visão de futuro. Foram listados trinta e um temas/áreas estratégicos.	A Questão 14 destina-se a apoiar a construção do Modelo Conceptual do BSC do SVRA, recolhendo as perceções e opiniões dos inquiridos sobre as áreas estratégicas que devem ser avaliadas e, em consequência, as perspetivas que podem ser consideradas na construção do Mapa da Estratégia. As Questões 11, 12, 18 e 19 das entrevistas efetuadas aos principais <i>Stakeholders</i> do SVRA reforçam as alternativas anteriormente listadas com base na revisão bibliográfica. Aplicar-se-á a AFCP a esta questão para apoiar a identificação das perspetivas a considerar no BSC. Foi dada a possibilidade de o inquirido indicar outra área estratégica, caso assim o entendesse.	Identificação de perspetivas Temas estratégicos Mapa Estratégico e <i>Scorecard</i> do SVRA
Bloco 5: Observações finais			
15	Caso pretenda acrescentar comentário finais, por favor utilize o espaço abaixo	Espaço destinado a observações finais.	---

Fonte: Barañano, 1994, 2008; Assis, 1996; Gunther, 2003; Farreca, 2006; Bazílio, 2007, 2013; Cardeira, 2009; CITEVE, 2012; Arsénio e Machado, 2013; CNI, 2013; Giannopoulos *et al.*, 2013; CVRA, 2014, 2016c; Delgado, 2014; Falcão, 2015; Monteiro, 2015, 2016, 2018; Temudo, 2015; Ferreira, 2016; Gracias, 2016; Mateus, 2016, 2017; ACVCA, 2018; ViniPortugal, 2018; Entrevistas realizadas a nove *Stakeholders* do SVRA entre novembro de 2018 e janeiro de 2019, tendo a análise semântica de conteúdo sido efetuada com recurso ao *software* NVivo – versão 12.



Apêndice XIV

Codificação das questões do questionário



Apêndice XIV

A codificação das questões do questionário constitui a Tabela 14.1.

Tabela 14.1 – Codificação das questões do questionário

Objetivo da investigação:		Construção de um referencial-objeto estratégico para o Setor Vitivinícola da Região Alentejo.				
Tipo de Pesquisa:		Auto preenchimento (inquérito por questionário).				
Boas vindas ao Inquérito						
Bloco I - Caracterização da amostra: Identificação do Inquirido e Características do Agente Económico						
Objetivos da pesquisa		Variáveis a medir	Detalhe da mensuração das variáveis	Questões incluídas no questionário	Tipo de questões	Codificação do questionário Escala de medida
Caraterização da amostra: Identificação do inquirido e características do Agente Económico	Entidade / Empresa	Texto	Texto	Questão n.º 1	Aberta	Não se aplica
	Cargo / Função que desempenha	Texto	Texto	Questão n.º 2	Aberta	Não se aplica
	Distrito	Texto	Texto	Questão n.º 3.1	Aberta	Não se aplica
	Concelho	Texto	Texto	Questão n.º 3.2	Aberta	Não se aplica
	Sub-região vitivinícola	Texto	Texto	Questão n.º 3.3	Aberta	Não se aplica
	Mercado Local	Variável qualitativa nominal		Questão n.º 4.1	Fechada	1 - Atuais; 2 - Futuros; 3 - Atuais e futuros
	Mercado Nacional	Variável qualitativa nominal		Questão n.º 4.2	Fechada	1 - Atuais; 2 - Futuros; 3 - Atuais e futuros
	Mercado Intra União Europeia	Variável qualitativa nominal		Questão n.º 4.3	Fechada	1 - Atuais; 2 - Futuros; 3 - Atuais e futuros
	Mercado Fora União Europeia	Variável qualitativa nominal		Questão n.º 4.4	Fechada	1 - Atuais; 2 - Futuros; 3 - Atuais e futuros
	Aderente RVA	Variável qualitativa nominal		Questão n.º 5	Fechada	1 - Sim; 2 - Não
	Atividades	Variável qualitativa nominal		Questão n.º 6	Semi-aberta	1 - Armazenista; 2 - Destilador; 3 - Engarrafador; 4 - Engarrafador sem estebelecimento; 5 - Exportador; 6 - Importador; 7 - Exportador / Importador sem estebelecimento; 8 - Fabricante de vinagre de vinho; 9 - Negociante e sem estebelecimento; 10 - Reparador; 11 - Viticultor; 12 - Viticultor; 13 - Viticultor/Engarrafador; 14 - Outra.
	Participa Estratégia	Variável qualitativa nominal		Questão n.º 7	Fechada	1 - Sim; 2 - Não
	Medidas Financeiras	Variável qualitativa ordinal		Questão n.º 8.1	Fechada	1 - Muito pouco importante; 2 - Pouco importante; 3 - Indiferente; 4 - Importante; 5 - Muito importante
	Medidas não Financeiras	Variável qualitativa ordinal		Questão n.º 8.2	Fechada	1 - Muito pouco importante; 2 - Pouco importante; 3 - Indiferente; 4 - Importante; 5 - Muito importante



Bloco 2 - Visão e competências para o Setor Vitivinícola da Região Alentejo				Codificação do questionário	
Objetivos da pesquisa	Variáveis a medir	Detalhe da mensuração das variáveis	Questões incluídas no questionário	Tipo de que são	Escala de medida

Construção da visão do SVRA	Visão	Variável qualitativa nominal	Questão n.º 9	Fechada	1 - Concordo totalmente; 2 - Concordo parcialmente; 3 - Discordo
Identificação das competências chave para concretizar a visão do Setor	Competências Chave	Variável qualitativa ordinal	Questão 10.1 n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Competências Chave	Variável qualitativa ordinal	Questão 10.2 n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Competências Chave	Variável qualitativa ordinal	Questão 10.3 n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Competências Chave	Variável qualitativa ordinal	Questão 10.4 n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Competências Chave	Variável qualitativa ordinal	Questão 10.5 n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Competências Chave	Variável qualitativa ordinal	Questão 10.6 n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Competências Chave	Variável qualitativa ordinal	Questão 10.7 n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Competências Chave	Variável qualitativa ordinal	Questão 10.8 n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Competências Chave	Variável qualitativa ordinal	Questão 10.9 n.º	Aberta	

Bloco 3 - Proposta de valor para clientes				Codificação do questionário	
Objetivos da pesquisa	Variáveis a medir	Detalhe da mensuração das variáveis	Questões incluídas no questionário	Tipo de que são	Escala de medida

Construção da proposta de valor para clientes do Setor	Proposta de valor	Variável qualitativa nominal	Questão n.º 11	Fechada	1 - Concordo totalmente; 2 - Concordo parcialmente; 3 - Discordo
--	-------------------	------------------------------	----------------	---------	--



Bloco 4 - Estratégia				Codificação do questionário		
Objetivos da pesquisa	Variáveis a medir	Detalhe da mensuração das variáveis	Questões incluídas no questionário	Tipo de questão	Escala de medida	
Identificação das linhas estratégicas do Setor	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 12.1	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 12.2	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 12.3	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 12.4	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 12.5	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 12.6	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 12.8	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 12.9	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 12.10	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 12.11	n.º	Aberta	



Bloco 4 - Estratégia				Codificação do questionário		
Objetivos da pesquisa	Variáveis a medir	Detalhe da mensuração das variáveis	Questões incluídas no questionário	Tipo de que são	Escala de medida	
Identificação de cinco objetivos para o Set	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.1	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.2	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.3	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.4	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.5	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.6	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.7	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.8	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.9	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.10	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.11	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.12	n.º	Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Linhas estratégicas	Variável qualitativa nominal	Questão 13.13	n.º	Aberta	



Bloco 4 - Estratégia				Codificação do questionário	
Objetivos da pesquisa	Variáveis a medir	Detalhe da mensuração das variáveis	Questões incluídas no questionário	Tipo de questão	Escala de medida
Identificação dos temas / áreas estratégicas a avaliar no Setor	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.1	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.2	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.3	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.4	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.5	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.6	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.7	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.8	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.9	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.10	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.11	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.12	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.13	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.14	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.15	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.16	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.17	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.18	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.19	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente



Bloco 4 - Estratégia				Codificação do questionário	
Objetivos da pesquisa	Variáveis a medir	Detalhe da mensuração das variáveis	Questões incluídas no questionário	Tipo de questão	Escala de medida
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.20	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.21	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.22	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.23	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.24	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.25	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.26	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.27	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.28	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.29	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.30	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.31	n.º Fechada	1 - Discordo fortemente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 - Concordo fortemente
	Áreas estratégicas a avaliar	Variável qualitativa nominal	Questão 14.32	n.º Aberta	Não se aplica

Bloco 5- Observações finais				Codificação do questionário	
Objetivos da pesquisa	Variáveis a medir	Detalhe da mensuração das variáveis	Questões incluídas no questionário	Tipo de questão	Escala de medida
Recolha de observações finais	Observações finais	Texto	Questão n.º 15	Aberta	Não se aplica



Apêndice XV

Questionário virtualizado



Inquérito - Estratégia para os Vinhos do Alentejo

1. Bem-vindo ao questionário realizado no âmbito do Doutoramento em Gestão na Universidade de Évora.

Agradecemos a sua participação no nosso questionário. O seu feedback é muito importante.

Esta investigação tem como objetivo principal a construção de um referencial-objeto estratégico para o Setor Vitivinícola da Região Alentejo (SVRA).

O questionário **tem 15 questões** e destina-se exclusivamente para fins académicos e científicos. Deve ser respondido pelos agentes económicos ou outro elemento da organização/empresa considerado habilitado pelos mesmos.

As respostas dos inquiridos representam a sua opinião individual, pelo que não existem respostas certas ou erradas. Na maioria das questões terá apenas de assinalar a sua opção de resposta.

No caso de qualquer dúvida no preenchimento ou envio do inquérito, ou dúvidas sobre a investigação em curso, por favor, contacte-nos através do e-mail para d11624@alunos.uevora.pt.

Inquérito - Estratégia para os Vinhos do Alentejo

2. Caracterização da Amostra

Os dados fornecidos serão apenas utilizados no âmbito do presente Estudo e não serão transmitidos nem utilizados por terceiros.

Identificação do Inquirido:

* 1. Por favor indique a Entidade/Empresa que representa:

* 2. Por favor indique qual o Cargo / Função que desempenha na sua Entidade/Empresa:

* 3. Indique, por favor, a localização da exploração agrícola:

Distrito	<input type="text"/>
Concelho	<input type="text"/>
Sub-Região Vitivinícola	<input type="text"/>

BLOCO 1 - Características do Agente Económico

4. **Se for Vitivinicultor, assinale**, por favor, os seus principais mercados, atuais e futuros (pode assinalar uma ou ambas as situações para cada uma das hipóteses):

Se não for Vitivinicultor, por favor, passe à questão seguinte.

	Atuais	Futuros
Mercado Local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado Nacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado Intra União Europeia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mercado fora da União Europeia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



* 5. É aderente à Rota dos Vinhos do Alentejo

- 4.1 - SIM
- 4.2 - NÃO

* 6. Quais as suas principais atividades enquanto agente económico do setor? Escolha **todas** as hipóteses que caracterizam a sua atividade.

- Armazenista
- Destilador
- Engarrafador
- Engarrafador sem estabelecimento
- Exportador
- Importador
- Exportador / Importador sem estabelecimento
- Fabricante de vinagre de vinho
- Negociante sem estabelecimento
- Preparador
- Produtor de Uva - Viticultor
- Vitivicultor
- Vitivicultor - Engarrafador
- Outra (especifique)

* 7. Participou na definição e implementação da estratégia do Setor Vitivinícola da Região Alentejo entre 2014-2020?

- 7.1 - SIM
- 7.2 - NÃO

Se a sua resposta foi SIM, por favor especifique de que forma:



* 8. Para responder a esta questão e para avaliar as medidas mencionadas, considere os exemplos abaixo indicados:

8.1 - Medidas financeiras - Ex: Apoios financeiros ao Setor; Crescimento das vendas; Preço médio de venda do vinho por garrafa; Rentabilidade dos agentes económicos; Faturação de produtos certificados, ... etc.

8.2 - Medidas não financeiras - Ex: Novos mercados, Horas de formação; Implementação do Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo; Conhecimento na área da ciência do vinho; Reforço do potencial humano; Formulação da Política Vitivinícola da Região, ... etc.

Indique, por favor, a importância de cada um dos seguintes tipos de medidas de desempenho para sua empresa:

	Muito pouco importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
8.1 - Medidas financeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.2 - Medidas não financeiras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Inquérito – Estratégia para os Vinhos do Alentejo

3. BLOCO 2 – Visão e competências para o Setor Vitivinícola da Região Alentejo

*9. **VISÃO:** Avalie, por favor, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância, a seguinte declaração de visão estratégica para o Setor Vitivinícola da Região Alentejo.

“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.”

- 9.1 – Concordo Totalmente
- 9.2 – Concordo parcialmente
- 9.3 – Discordo

Se a sua resposta foi “Concordo Parcialmente” ou “Discordo”, indique por favor a razão.

Inquérito - Estratégia para os Vinhos do Alentejo

4. BLOCO 2 - Visão e competências para o Setor Vitivinícola da Região Alentejo

Bloco 2 - Continuação

* 10. **Competências Chave:** Quais as competências/áreas chave que são imprescindíveis à concretização da declaração de visão para o Setor Vitivinícola da Região Alentejo?

Avalie por favor, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância (As primeiras 8 hipóteses devem ser classificadas. Utilize a opção "Outra" se achar necessário).

Legenda:

1- Discordo fortemente 2 - Discordo 3 - Não concordo nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo fortemente.

	1	2	3	4	5
10.1 - Reforçar o posicionamento da CVRA junto dos órgãos decisórios nacionais e governamentais e junto dos organismos regionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2 - 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.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3 - Melhorar as técnicas de comunicação, venda e negociação, sobretudo direcionadas para os mercados internacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.4 - Aumentar a investigação e o conhecimento sobre os efeitos das alterações climáticas e sobre a sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.5 - Desenvolver e reforçar competências em investigação e desenvolvimento na área da produção de uva, do vinho e do marketing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.6 - Melhorar a aplicação da Política Vitivinícola, melhorando a coordenação operacional e estratégica entre os intervenientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.7 - 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 Cluster do Vinho do Alentejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.8 - Reforçar o apoio técnico de qualidade aos produtores de vinho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.9 - Outra (especifique qual no campo abaixo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outra (especifique)

Inquérito - Estratégia para os Vinhos do Alentejo

5. Bloco 3 - Proposta de Valor Para Clientes

* 11. Avalie, por favor, de acordo com o seu grau de concordância ou discordância, a seguinte proposta de valor para clientes dos “Vinhos do Alentejo”:

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.

- 11.1 - Concordo Totalmente
- 11.2 - Concordo Parcialmente
- 11.3 - Discordo

Se a sua resposta foi "Concordo Parcialmente" ou "Discordo", indique por favor a razão.

Inquérito - Estratégia para os Vinhos do Alentejo

6. Bloco 4 - Estratégia

* 12. **Estratégia do Setor Vitivinícola da Região Alentejo:** Na sua opinião, quais as principais linhas estratégicas que devem presidir ao Setor Vitivinícola da Região Alentejo?

As primeiras 10 hipóteses devem ser classificadas. Utilize a opção "Outra" se achar necessário.

Legenda:

1- Discordo fortemente 2 - Discordo 3 - Não concordo nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo fortemente.

	1	2	3	4	5
12.1 - Aumentar a área de vinha plantada e a produção de vinhos de valor acrescentado (premium DOC e IG), para aumentar as exportações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.2 - Aumentar a capacidade de produção e a quota de mercado no mercado doméstico, diversificando a oferta de qualidade certificada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.3 - Valorizar a marca Vinhos do Alentejo, comunicando valores de fiabilidade, qualidade e variedade de oferta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.4 - Comunicar a identidade regional dos Vinhos do Alentejo e preservar as castas autóctones da região.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.5 - Implementar práticas de desenvolvimento sustentável e trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade para a uva e para os Vinhos do Alentejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.6 - Contribuir para o combate às alterações climáticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.7 - Incrementar a investigação e o conhecimento na área da viticultura, enologia e marketing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.8 - Criar uma Plataforma Conhecimento da Ciência do Vinho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.9 - Criar o Cluster do Vinho do Alentejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.10 - Aumentar a faturação de produtos vínicos certificados e a rentabilidade dos agentes económicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.11 - Outra (especifique qual no campo abaixo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Outra (especifique)



Inquérito - Estratégia para os Vinhos do Alentejo

7. Bloco 4 - Estratégia

Bloco 4 - continuação

* 13. Indique cinco (apenas 5), objetivos para o Setor Vitivinícola da Região Alentejo:

- 13.1 - 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.
- 13.2 - Aumentar a quota de vinhos certificados no mercado doméstico.
- 13.3 - Aumentar o preço médio de venda de vinho por garrafa (€/L por garrafa).
- 13.4 - Assegurar a adesão dos produtores ao Plano de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo.
- 13.5 - Reforçar a qualidade média e a diferenciação dos produtos vínicos certificados pela CVRA.
- 13.6 - Desenvolver um Programa de Qualificação para melhoria de competências nas seguintes áreas: comunicação e promoção, venda e negociação direcionadas para os mercados internacionais e marketing de vinhos.
- 13.7 - Valorizar a marca “Vinhos do Alentejo” e aumentar a notoriedade das oito sub-regiões, clarificando as diferenças entre elas.
- 13.8 - Construir e implementar um Plano de Marketing para os Vinhos do Alentejo.
- 13.9 - Aumentar o volume de apoios ao Setor Vitivinícola da Região Alentejo.
- 13.10 - Criar o Cluster do Vinho do Alentejo.
- 13.11 - Aumentar a investigação e o conhecimento da ciência do vinho.
- 13.12 - Melhorar a comunicação da qualidade e genuinidade dos Vinhos do Alentejo.
- 13.13 - Outro (especifique)

Inquérito - Estratégia para os Vinhos do Alentejo

8. Bloco 4 - Estratégia

Bloco 4 - continuação

* 14. Que temas/áreas estratégicos devem ser avaliados no Setor Vitivinícola da Região Alentejo?

Os temas/áreas estratégicos são os pilares que o Setor deve acionar/executar para alcançar os objetivos propostos. São os principais desafios que o Setor terá de superar para concretizar a sua visão de futuro.

As primeiras 31 hipóteses devem ser classificadas. Utilize a opção "Outra" se achar necessário."

Legenda:

1- Discordo fortemente 2 - Discordo 3 - Não concordo nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo fortemente.

	1	2	3	4	5
14.1 - Reforçar o posicionamento regional do Setor no contexto nacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.2 - Valorizar a marca Vinhos do Alentejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.3 - Aumentar a notoriedade das oito sub-regiões, reforçando aquilo que as diferencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.4 - Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais, melhorando o conhecimento e o processo de internacionalização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.5 - Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos naturais e a preservação da biodiversidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.6 - Promover o uso racional dos recursos naturais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.7 - Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.8 - Melhorar de forma contínua a qualidade de produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.9 - Aumentar a produtividade e a qualidade no Setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.10 - Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento, à investigação e inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.11 - Estimular a atividade de inovação de processos relacionados com a uva e o vinho nas empresas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.12 - Dinamizar o património vitivinícola (manutenção da superfície vitícola, reconversão de vinhas), modernizar as vinhas, as adegas e infraestruturas associadas (rota dos vinhos e enoturismo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.13 - Explorar o potencial do mercado vitivinícola regional, nacional e internacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.14 - Fomentar o desenvolvimento da micro, pequena e média empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.15 - Difundir informações estratégicas para o Setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.16 - Criar o Cluster do Vinho do Alentejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.17 - Reforçar competências para executar a estratégia do Setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.18 - Aumentar os apoios financeiros ao Setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



14.19 - Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.20 - Consolidar uma visão estratégica do Setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.21 - Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho: processos de produção de uva, produção de vinho e marketing.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.22 - Modernizar infraestruturas do Setor (vinhas, adegas, rota dos vinhos, enoturismo, ..., etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.23 - Simplificar e desburocratizar a regulamentação do Setor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.24 - Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.25 - Promover a articulação e o comprometimento dos agentes económicos do Setor, melhorando o processo de planeamento estratégico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.26 - Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz, direcionada sobretudo para os mercados internacionais e as técnicas de venda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.27 - Aumentar a faturação de vinhos certificados, melhorar a rentabilização dos ativos e a rentabilidade dos agentes económicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.28 - Melhorar o design dos rótulos e das embalagens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.29 - Adequar os métodos de produção às alterações climáticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.30 - Melhorar o processo de controlo e certificação dos Vinhos do Alentejo DOC e IG.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.31 - Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.32 - Outra (especifique qual no campo abaixo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.32 - Outra (especifique)					
<div style="background-color: #cccccc; height: 30px; width: 100%;"></div>					



Inquérito - Estratégia para os Vinhos do Alentejo

9. Bloco 5 - Observações Finais

15. Caso pretenda acrescentar comentários finais, por favor utilize o espaço abaixo.

**O Inquérito terminou.
Muito obrigada pela sua cooperação e colaboração.**



Apêndice XVI

**Análise Fatorial de Componentes Principais realizada
respostas obtidas à questão 14 do questionário**



Apêndice XVI

A informação complementar relativa à AFCP realizada às respostas obtidas à questão 14 do Questionário constitui o Apêndice XVI. Este Apêndice encontra-se estruturado em cinco pontos: solução inicial com 8 fatores e 31 variáveis (ponto 16.1); solução com 7 fatores e 28 variáveis (ponto 16.2); solução com 6 fatores e 27 variáveis (ponto 16.3); solução com 5 fatores e 26 variáveis (ponto 16.4); e, interpretação dos fatores (ponto 16.5).

Aplicou-se a AFCP à questão 14 do questionário: Que temas/áreas estratégicos devem ser avaliados no Setor Vitivinícola da Região do Alentejo? Estes temas/áreas estratégicos são os pilares que o Setor deve acionar/executar para alcançar os seus objetivos estratégicos. Neste caso, 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 (31 variáveis), 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 (Reis, 1997; 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 verificar os pressupostos base para aplicação da AFCP e proceder-se à extração dos fatores foram utilizados diversos procedimentos: o Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov, a análise da consistência da escala utilizada através do *Alpha de Cronbach*; a estatística de Kayser-Meyer-Olkin (KMO); 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; o teste de esfericidade de Bartlett; e, o método de rotação ortogonal Varimax, os quais foram complementados com um conjunto de análises estatísticas subjacentes.

A solução fatorial inicial apresentou, segundo o critério Kaiser, uma estrutura de 8 fatores, que no seu conjunto explicavam 66,783% da variância total (cf. ponto 16.1 deste Apêndice). Todavia, analisada a distribuição das variáveis em estudo por fator, verificou-se que existiam 3 fatores (fator 6, 7 e 8) com apenas uma variável, o que obrigou a nova AFCP, eliminando-se aquelas variáveis (variável Q14.9²⁹, Q14.23³⁰ e Q14.28³¹), por a solução não nos parecer exequível. Na segunda tentativa, segundo o critério Kaiser, a solução fatorial apresentou uma estrutura de 7 fatores e também se verificou um fator (fator 7) com apenas uma variável (variável Q14.3³²), pelo que a

²⁹ - Q14.9 - Aumentar a produtividade e a qualidade no Setor [Q14.9].

³⁰ - Q14.23 - Simplificar e desburocratizar a regulamentação do Setor [Q14.23].

³¹ - Q14.28 - Melhorar o *design* dos rótulos e das embalagens [Q14.28].

³² - Q14.3 - Aumentar a notoriedade das oito sub-regiões, reforçando aquilo que as diferencia [Q14.3].



mesma foi eliminada (cf. ponto 16.2 deste Apêndice). Na terceira tentativa, e também segundo o critério Kaiser, a estrutura fatorial apresentou 6 fatores, e mais uma vez um dos fatores apresentava apenas uma variável (fator 6, variável Q14.30³³), pelo que foi adotado procedimento semelhante (cf. ponto 16.3 deste Apêndice).

Finalmente, a última solução fatorial apresentou uma estrutura com 26 variáveis distribuídas por 5 fatores (segundo o critério de Kaiser), que no seu conjunto explicavam 60,918% da variância total (cf. ponto 16.4 deste Apêndice). O coeficiente *Alpha de Cronbach* global revelou-se muito bom, apresenta 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, e 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 apresentavam uma MSA superior a 0,6, tendo interesse para a AFPC (Fávero *et al.*, 2009). O gráfico de variâncias (*scree plots*) permite concluir pela extração de 5 fatores (Pestana & Gageiro, 2008; Pereira & Patrício, 2013). Nesta última solução todas as variáveis apresentavam 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.

Após estes procedimentos foi possível identificar 5 fatores ortogonais (independentes) e as 26 variáveis que os constituem (cf. Tabela 6.23). 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%. No total, o modelo mostra as cinco dimensões extraídas, as quais explicam mais de 60,918% da variância total.

16.1 – Solução inicial com 8 fatores e 31 variáveis

16.1.1 - Adequação da aplicabilidade da análise fatorial

Inicia-se o procedimento com a verificação dos pressupostos base para aplicar a AFPC, através da análise preliminar dos dados e com a aplicação dos seguintes testes: i)- Lista de variáveis incluídas na AFPC; ii)- Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov; iii)- Coeficiente *Alpha de Cronbach*; iv)- Teste de esfericidade de Bartlett; e, v)- Estatística de Kaiser-Meyer-Olken (KMO).

i) - Lista de variáveis incluídas na análise fatorial

A lista de variáveis incluídas na análise AFPC consta da Tabela 16.1. Para estas variáveis já foi efetuada a análise estatística descritiva (cf. Tabela 6.21 do ponto 6.3.4.3.3 do Capítulo 6 da Tese), pelo que se considerou desnecessário voltar a referi-la no volume de Apêndices.

³³ - Q14.30 - Melhorar o processo de controlo e certificação dos Vinhos do Alentejo DOC e IG [Q14.30].



Tabela 16.1 – Lista de variáveis incluídas na análise fatorial

Questão 14 do questionário: Que temas/áreas estratégicos devem ser avaliados no SVRA?	Total
1.Reforçar o posicionamento regional do Setor no contexto nacional [Q14.1]	102
2.Valorizar a marca Vinhos do Alentejo [Q14.2]	102
3.Aumentar a notoriedade das oito sub-regiões, reforçando aquilo que as diferencia [Q14.3]	102
4.Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais, melhorando o conhecimento e o processo de internacionalização [Q14.4]	102
5.Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos naturais e a preservação da biodiversidade [Q14.5]	102
6.Promover o uso racional dos recursos naturais [Q14.6]	102
7.Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo [Q14.7]	102
8.Melhorar de forma contínua a qualidade de produtos e serviços [Q14.8]	102
9.Aumentar a produtividade e a qualidade no Setor [Q14.9]	102
10.Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento, à investigação e inovação [Q14.10]	102
11.Estimular a atividade de inovação de processos relacionados com a uva e o vinho nas empresas [Q14.11]	102
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]	102
13.Explorar o potencial do mercado vitivinícola regional, nacional e internacional [Q14.13]	102
14.Fomentar o desenvolvimento da micro, pequena e média empresa [Q14.14]	102
15.Difundir informações estratégicas para o Setor [Q14.15]	102
16.Criar o <i>Cluster</i> do Vinho do Alentejo [Q14.16]	102
17.Reforçar competências para executar a estratégia do Setor [Q14.17]	102
18.Aumentar os apoios financeiros ao Setor [Q14.18]	102
19.Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial [Q14.19]	102
20.Consolidar uma visão estratégica do Setor [Q14.20]	102
21.Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho: processos de produção de uva, produção de vinho e <i>marketing</i> [Q14.21]	102
22.Modernizar infraestruturas do Setor (vinhas, adegas, rota dos vinhos, enoturismo, ..., etc.) [Q14.22]	102
23.Simplificar e desburocratizar a regulamentação do Setor [Q14.23]	102
24.Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região [Q14.24]	102
25.Promover a articulação e o comprometimento dos agentes económicos do Setor, melhorando o processo de planeamento estratégico [Q14.25]	102
26.Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz, direcionada sobretudo para os mercados internacionais e as técnicas de venda [Q14.26]	102
27.Aumentar a faturação de vinhos certificados, melhorar a produtividade dos ativos e a rentabilidade dos agentes económicos [Q14.27]	102
28.Melhorar o <i>design</i> dos rótulos e das embalagens [Q14.28]	102
29.Adequar os métodos de produção às alterações climáticas [Q14.29]	102
30.Melhorar o processo de controlo e certificação dos Vinhos do Alentejo DOC e IG [Q14.30]	102
31.Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade [Q14.31]	102

Fonte: Elaboração própria.

ii) Teste de Kolmogorov-Smirnov

O teste de Kolmogorov-Smirnov tem como objetivo averiguar se uma amostra (cada uma das variáveis) pode ser considerada como proveniente de uma população com distribuição normal.

Hipóteses em teste:

H_0 : A amostra é normalmente distribuída

H_1 : A amostra não é normalmente distribuída

Tabela 16.2 – Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	Df	Sig.
1.Temas_Reforçar o posicionamento regional [Q14.1]	,267	101	,000
2.Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo [Q14.2]	,387	101	,000
3.Temas_Aumentar a notoriedade das 8 Sub-Regiões [Q14.3]	,249	101	,000
4.Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais [Q14.4]	,360	101	,000
5.Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos [Q14.5]	,335	101	,000
6.Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais [Q14.6]	,401	101	,000
7.Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo [Q14.7]	,364	101	,000
8.Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços [Q14.8]	,326	101	,000
9.Temas_Aumentar a produtividade e a qualidade no Setor [Q14.9]	,277	101	,000
10.Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento [Q14.10]	,358	101	,000
11.Temas_Estimular a atividade de inovação [Q14.11]	,307	101	,000
12.Temas_Dinamizar o património vitivinícola [Q14.12]	,302	101	,000
13.Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola [Q14.13]	,306	101	,000
14.Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME [Q14.14]	,221	101	,000
15.Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor [Q14.15]	,260	101	,000
16.Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo [Q14.16]	,286	101	,000
17.Temas_Reforçar competências para executar a estratégia [Q14.17]	,277	101	,000
18.Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor [Q14.18]	,262	101	,000
19.Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial [Q14.19]	,244	101	,000
20.Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor [Q14.20]	,314	101	,000
21.Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho [Q14.21]	,330	101	,000
22.Temas_Modernizar infraestruturas [Q14.22]	,269	101	,000
23.Temas_Simplificar e desburocratizar [Q14.23]	,293	101	,000
24.Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região [Q14.24]	,279	101	,000
25.Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs [Q14.25]	,288	101	,000
26.Temas_Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz [Q14.26]	,326	101	,000
27.Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados [Q14.27]	,372	101	,000
28.Temas_Melhorar o design dos rótulos [Q14.28]	,224	101	,000
29.Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas [Q14.29]	,365	101	,000



30.Temas_Melhorar o processo de controlo e certificação [Q14.30]	,246	101	,000
31.Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade [Q14.31]	,318	101	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

A Tabela 16.2 apresenta os resultados do teste Kolmogorov-Smirnov, com a correção de Lilliefors. Como se pretende testar a normalidade de cada variável isoladamente, utilizamos o procedimento *pairwise* para tratar os *missing*. Como a nossa amostra tem dimensão superior a 30, a informação a reter é a de que o *p-value* é 0,000 para todas as variáveis sujeitas a esta análise, pelo que este valor permite-nos rejeitar a hipótese de normalidade da população (variáveis) para os níveis de significância habituais ($p > 0,00$ e $p > 0,05$). Logo, os resultados deste teste confirmam que nenhuma das 31 variáveis tem distribuição normal, rejeitando-se H_0 .

A não normalidade da distribuição não impede a inclusão de todas as variáveis na AFPC, uma vez que se pode recorrer ao teorema do limite central, dado que a amostra é superior a 30 (Pestana & Gageiro, 2008, p.529).

Sendo violado o pressuposto de normalidade para as variáveis em estudo, devemos recorrer ao valor da estatística KMO para avaliar a adequação dos dados à aplicação da análise fatorial, bem como analisar os resultados do teste de esfericidade de Bartlett.

iii)- Coeficiente *Alpha de Cronbach*

A análise da consistência interna da escala utilizada na questão 14 foi avaliada através do coeficiente *Alpha de Cronbach*. A Figura 16.1 apresenta o valor estimado do coeficiente *Alpha de Cronbach* (0,921) para as 31 variáveis da questão 14, concluindo-se que a escala tem uma consistência interna muito boa (Pestana & Gageiro, 2008).

Figura 16.1 - Estatísticas de confiabilidade (31 variáveis)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,921	,926	31

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

Na tabela seguinte apresentam-se algumas estatísticas para cada uma das variáveis analisadas.

Tabela 16.3 - Estatística de item-total (31 variáveis)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q14.1 – Temas-Reforçar o posicionamento regional	130,25	129,890	,518	,918
Q14.2 – Temas-Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo	129,88	130,917	,573	,917
Q14.3 – Temas-Aumentar a notoriedade das 8 Sub-Regiões	130,47	131,737	,291	,923
Q14.4 – Temas-Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais	129,90	133,297	,454	,919
Q14.5 – Temas-Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos	129,95	132,285	,470	,919
Q14.6 – Temas-Promover o uso racional dos recursos naturais	129,83	133,962	,379	,920
Q14.7- Temas-Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo	129,93	132,401	,436	,919
Q14.8 – Temas-Melhorar a qualidade de produtos e serviços	129,97	131,633	,570	,918



Q14.9 – Temas-Aumentar a produtividade e a qualidade no Setor	130,13	132,944	,396	,920
Q14.10 – Temas-Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	129,92	131,420	,550	,918
Q14.11 – Temas-Estimular a atividade de inovação	130,01	129,891	,633	,917
Q14.12 – Temas-Dinamizar o património vitivinícola	130,02	129,445	,530	,918
Q14.13 – Temas-Explorar o potencial do mercado vitivinícola	130,02	130,673	,561	,917
Q14.14 – Temas-Fomentar o desenvolvimento das PME	130,33	130,937	,407	,920
Q14.15 – Temas-Difundir informações estratégicas para o Setor	130,18	128,563	,654	,916
Q14.16 – Temas-Criar Cluster do Vinho do Alentejo	130,29	128,368	,536	,918
Q14.17 – Temas-Reforçar competências para executar a estratégia	130,32	128,954	,637	,916
Q14.18 – Temas-Aumentar apoios financeiros ao Setor	130,17	130,120	,458	,919
Q14.19 – Temas-Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial	130,24	129,033	,603	,917
Q14.20 – Temas-Consolidar uma visão estratégica para o Setor	130,03	130,385	,568	,917
Q14.21 – Temas-Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	130,00	129,980	,593	,917
Q14.22 – Temas-Modernizar infraestruturas	130,13	130,172	,501	,918
Q14.23 – Temas-Simplificar e desburocratizar	130,14	132,535	,294	,922
Q14.24 – Temas-Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	130,30	128,649	,661	,916
Q14.25 – Temas-Promover a articulação e o comprometimento dos AEs	130,23	129,265	,641	,916
Q14.26 – Temas-Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	129,97	130,662	,648	,917
Q14.27 – Temas-Aumentar a faturação de vinhos certificados	129,90	131,277	,545	,918
Q14.28 – Temas-Melhorar o design dos rótulos	130,50	129,144	,461	,919
Q14.29 – Temas-Adequar métodos de produção às alterações climáticas	129,91	131,527	,497	,918
Q14.30 – Temas-Melhorar o processo de controlo e certificação	130,26	133,365	,313	,921
Q14.31 – Temas-Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade	130,05	129,691	,551	,917

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

Considerando o valor do coeficiente *Alpha de Cronbach* para as 31 variáveis (0,921) e o valor do coeficiente *Alpha de Cronbach* para a escala caso a variável não seja incluída na mesma (última coluna da Tabela 16.3; valores superiores a 0,915), pode-se concluir que, nesta fase, não deverá ser eliminada nenhuma variável, devendo prosseguir-se com a AFCP (Pestana & Gageiro, 2008; Pereira & Patrício, 2013).

iv)- Teste de esfericidade de Bartlett

O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese de que as variáveis não são correlacionadas na amostra (população). A hipótese nula diz que a matriz de correlação na amostra (população) é uma matriz identidade com determinante um, a qual indica que o modelo fatorial é inapropriado.

Hipóteses em teste:

H₀: Não existe correlação entre as variáveis

H₁: Existe correlação entre as variáveis

A Figura 16.2 apresenta os resultados do teste de esfericidade de Bartlett. Como se pode verificar, o *p-value* é 0,000, inferior a 0,05, pelo que este valor permite-nos rejeitar a hipótese nula e afirmar que a matriz das correlações na amostra (população) não é uma matriz identidade. Logo, existe correlação entre algumas variáveis em análise.

Figura 16.2 - Teste de esfericidade de Bartlett e estatística de KMO (31 variáveis)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,816
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1599,032
	Df	465
	Sig.	,000

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

v)- Estatística de Kaiser-Meyer-Olken (KMO)

Esta medida é representada por um índice (KMO) que avalia o grau de adequação dos dados à aplicação da AFCP. A estatística KMO assume o valor de 0,816 (cf. Figura



16.2), o que é um valor BOM. Isto é, o KMO de 0,812 mostra que há uma correlação boa entre as variáveis em estudo (Pestana & Gageiro, 2008; Pereira & Patrício, 2013).

Os resultados obtidos na análise da consistência interna da escala utilizada através do coeficiente *Alpha de Cronbach* e nos dois testes realizados (Teste de esfericidade de Bartlett e Estatística KMO) indicam que a AFCP é adequada (cf. Figuras 16.1 e 16.2). Isto é, os testes sugerem que os dados são adequados à AFCP (Pestana & Gageiro, 2008; Pereira & Patrício, 2013).

16.1.2 - Extração das componentes principais: escolha do número de fatores

A expressão '*extração de fatores*' é normalmente utilizada para designar a metodologia de estimação da matriz de pesos fatoriais e da matriz das variâncias específicas. O método de extração dos fatores utilizado foi o método de extração de fatores de componentes principais, o qual não exige condições que envolvam distribuições de probabilidade.

i)- Matriz de correlação anti-imagem

A matriz de correlação anti-imagem constitui uma medida da adequabilidade amostral de cada variável para a AFCP, na qual pequenos valores na diagonal principal podem levar à eliminação da variável da análise em causa. Fora da diagonal principal é conveniente que os valores sejam baixos.

A Tabela 16.4 representa a matriz anti-imagem de correlações e indica o poder de explicação das dimensões em relação a cada variável analisada individualmente. Analisando a sua diagonal principal, conclui-se que todas as variáveis têm uma MSA superior a 0,6, tendo interesse para a AFCP (Fávero *et al.*, 2009), pelo que inicialmente foram todas consideradas: 3 têm uma MSA entre 0,6 e 0,7 (Regular), 11 entre 0,7 e 0,8 (Bom) e 17 têm uma MSA superior a 0,8 (ótimo). As maiores cargas obtidas são das variáveis Q14.28 (0,855), Q14.15 (0,864), Q14.7 (0,872), Q14.17 (0,892), Q14.24 (0,893), Q14.25 (0,900) e Q14.26 (0,901). Fora da diagonal principal os valores são baixos.

Tabela 16.4 – Matriz de correlação anti-imagem 31 variáveis

Anti-image Matrices																																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Anti-image Correlation	1	.755*	-0.22	-0.17	0.11	-0.21	-0.01	-0	-0.02*	-0.06	0.025	0.199	-0.13	-0.205	0.191	-0.15	-0.33	0.014	-0.29	0.216	-0.19	0.218	-0.23	-0.01	-0.01	0.185	0.054	-0.01	-0.1	-0.29	-0.1	0.258
	2	-0.22	.832*	0.162	-0.27	-0.02	0.011	-0.1	0.018	0.064	0.159	-0.29	-0.04	0.204	-0.25	0.266	-0.02	-0.08	0.132	-0.18	-0.29	-0.07	0.048	0.077	0.136	0.021	-0.07	-0.08	0.019	-0.01	-0.21	-0.09
	3	-0.17	0.162	.700*	-0.14	-0.01	-0.02	-0.27	0.22*	0.121	-0.08	0.019	0.027	0.016	-0.25	0.104	-0.02	0.084	0.095	-0.08	-0.14	-0.19	0.065	0.098	0.074	-0.21	-0.03	0.048	-0.05	0.136	-0.06	-0.07
	4	0.11	-0.27	-0.14	.800*	-0.16	0.03	0.167	-0.074	-0.16	0.03	0.174	-0.08	-0.222	0.259	-0.22	0.13	0.014	-0.1	-0.11	0.222	0.067	-0.03	-0.08	0.014	-0.08	-0.2	-0.02	-0.05	-0.16	0.095	0.092
	5	-0.2	-0.02	-0.01	-0.16	.897*	-0.6	-0.16	0.23	0.128	-0	-0.19	-0.07	0.054	-0.12	0.059	0.29*	-0.07	-0.03	0.029	-0.22	-0.22	0.254	-0.03	0.017	-0.14	0.302	0.14	-0.19	0.14	0.057	-0.33
	6	-0.01	0.011	-0.02	0.03	-0.6	.888*	-0.02	-0.112	-0.24	-0.18	0.064	0.076	0.012	0.09	-0.12	-0.13	0.111	0.201	-0.17	0.262	0.14	-0.25	0.117	0.057	0.062	-0.18	0.015	0.231	-0.03	-0.01	-0.06
	6	-0	-0.1	-0.27	0.167	-0.16	-0.02	.797*	-0.188	-0.04	-0.1	0.134	0.114	0.017	-0.14	0.097	0.001	0.06	-0.2	-0.01	0.078	0.165	-0.09	0.019	-0.05	0.01	-0.25	-0.05	0.065	-0.13	-0.26	0.068
	7	-0.02	0.018	0.221	-0.07	0.23	-0.11	-0.19	.872*	-0.13	0.007	-0.33	0.053	6.14E-05	-0.16	-0.01	0.03	-0.2	-0.04	0.077	-0.22	0.066	0.023	-0.05	0.022	-0.04	0.068	0.079	-0.05	0.07	0.098	-0.28
	9	-0.06	0.064	0.121	-0.16	0.128	-0.24	-0.04	-0.132	.802*	0.142	-0.09	-0.08	-0.054	-0.08	0.158	-0.15	-0.1	0.045	0.185	-0.23	0.011	-0.02	-0.21	-0	-0.06	0.04	0.003	-0.18	0.047	0.047	0.103
	10	0.025	0.159	-0.08	0.03	-0	-0.18	-0.1	0.007	0.142	.829*	-0.39	-0.22	0.155	0.049	0.058	-0.05	-0.18	0.002	0.329	-0.3	-0	0.195	-0.23	-0.23	-0.01	-0.09	0.053	-0.08	-0.01	0.128	-0.11
	11	0.199	-0.29	0.019	0.174	-0.19	0.064	0.134	-0.328	-0.09	-0.39	.836*	-0.25	-0.106	0.13	-0.23	0.081	0.214	0.063	-0.13	0.1	-0.19	0.092	0.014	-0.11	0.066	-0.12	0.115	-0.15	-0.19	-0.13	0.164
	12	-0.13	-0.04	0.027	-0.08	-0.07	0.076	0.114	0.053	-0.08	-0.22	-0.25	.787*	-0.179	-0.1	0.192	-0.01	-0.03	-0.29	-0.05	0.234	0.121	-0.48	0.265	0.118	-0.03	-0.05	-0.37	0.083	-0.1	0.074	0.134
	13	-0.2	0.204	0.016	-0.22	0.054	0.012	0.017	6.14E-05	-0.05	0.155	-0.11	-0.18	.845*	-0.22	0.028	0.154	0.03	-0	-0.02	-0.18	-0.25	0.088	-0.08	-0.22	0.089	0.057	0.029	0.182	0.116	-0.13	-0.29
	14	0.191	-0.25	-0.25	0.259	-0.12	0.08	-0.14	-0.164	-0.08	0.049	0.13	-0.1	-0.215	.704*	-0.39	-0.14	0.077	-0.03	-0.04	0.155	0.247	-0.09	-0.08	-0.04	-0.03	-0.01	0.103	-0.12	-0.03	0.071	0.155
	15	-0.15	0.266	0.104	-0.22	0.059	-0.12	0.097	-0.005	0.158	0.058	-0.23	0.192	0.028	-0.39	.864*	-0.07	-0.08	0.075	0.074	-0.31	-0.2	-0.04	-0.05	0.053	-0.17	-0.07	-0.19	-0.06	0.034	-0.02	-0.03
	16	-0.33	-0.02	-0.02	0.13	0.291	-0.13	0.001	0.03	-0.15	-0.05	0.081	-0.01	0.154	-0.14	-0.07	.820*	-0.03	-0.07	-0.32	0.13	-0.25	0.232	0.091	-0.06	-0.12	-0.12	0.138	-0.12	0.021	-0.08	-0.13
	17	0.014	-0.08	0.084	0.014	-0.07	0.111	0.06	-0.195	-0.1	-0.18	0.214	-0.03	0.03	0.077	-0.08	-0.03	.892*	0.114	-0.4	-0.01	-0.11	-0.05	0.02	-0.1	-0.22	-0.16	0.164	0.068	0.068	-0.18	0.013
	18	-0.29	0.132	0.095	-0.1	-0.03	0.201	-0.2	-0.035	0.045	0.002	0.063	-0.29	-0.003	-0.03	0.075	-0.07	0.114	.788*	-0.33	0.031	-0.21	0.16	-0.06	-0.01	-0.03	-0.06	0.031	0.024	0.285	0.109	-0.22
	19	0.216	-0.18	-0.08	-0.11	0.029	-0.17	-0.01	0.077	0.185	0.329	-0.13	-0.05	-0.016	-0.04	0.074	-0.32	-0.4	-0.33	.798*	-0.28	0.04	-0.08	-0.26	-0.15	0.139	0.208	-0.14	-0.02	-0.15	0.154	0.074
	20	-0.19	-0.29	-0.14	0.222	-0.22	0.262	0.078	-0.217	-0.23	-0.3	0.1	0.234	-0.184	0.155	-0.31	0.13	-0.01	0.031	-0.28	.790*	0.01	-0.02	0.163	-0.08	0.059	-0.15	-0.07	0.26	-0.04	0.014	0.17
	21	0.218	-0.07	-0.19	0.067	-0.22	0.14	0.165	0.066	0.011	-0	-0.19	0.121	-0.245	0.247	-0.2	-0.25	-0.11	-0.21	0.04	0.01	.846*	-0.26	0.043	0.069	0.084	-0.21	-0.07	-0.01	-0.09	-0.01	0.144
	22	-0.23	0.048	0.065	-0.03	0.254	-0.25	-0.09	0.023	-0.02	0.195	0.092	-0.48	0.088	-0.09	-0.04	0.232	-0.05	0.16	-0.08	-0.02	-0.26	.776*	-0.13	-0.27	-0.06	0.024	0.132	-0.07	0.128	0.073	-0.18
	23	-0.01	0.077	0.098	-0.08	-0.03	0.117	0.019	-0.052	-0.21	-0.23	0.014	0.265	-0.082	-0.08	-0.05	0.091	0.02	-0.06	-0.26	0.163	0.043	-0.13	.719*	0.193	-0.07	-0.08	-0.06	0.023	0.079	-0.09	-0.14
	24	-0.01	0.136	0.074	0.014	0.017	0.057	-0.05	0.022	-0	-0.23	-0.11	0.118	-0.217	-0.04	0.053	-0.06	-0.1	-0.01	-0.15	-0.08	0.069	-0.27	0.193	.893*	-0.41	0.037	-0.16	-0.07	-0.08	-0.04	0.178
	25	0.185	0.021	-0.21	-0.08	-0.14	0.062	0.01	-0.037	-0.06	-0.01	0.066	-0.03	0.089	-0.03	-0.17	-0.12	-0.22	-0.03	0.139	0.059	0.084	-0.06	-0.07	-0.41	.900*	0.022	-0.09	-0.03	-0.12	0.032	-0.07
	26	0.054	-0.07	-0.03	-0.2	0.302	-0.18	-0.25	0.068	0.04	-0.09	-0.12	-0.05	0.057	-0.01	-0.07	-0.12	-0.16	-0.06	0.208	-0.15	-0.21	0.024	-0.08	0.037	0.022	.901*	-0.14	-0.03	-0.02	0.067	-0.07
	27	-0.01	-0.08	0.048	-0.02	0.14	0.015	-0.05	0.079	0.003	0.053	0.115	-0.37	0.029	0.103	-0.19	0.138	0.164	0.031	-0.14	-0.07	-0.07	0.132	-0.06	-0.16	-0.09	-0.14	.845*	-0.15	0.222	-0.07	-0.32
	28	-0.1	0.019	-0.05	-0.05	-0.19	0.231	0.065	-0.052	-0.18	-0.08	-0.15	0.083	0.182	-0.12	-0.06	-0.12	0.068	0.024	-0.02	0.26	-0.01	-0.07	0.023	-0.07	-0.03	-0.03	-0.15	.855*	-0.06	-0.12	-0
	29	-0.29	-0.01	0.136	-0.16	0.14	-0.03	-0.13	0.07	0.047	-0.01	-0.19	-0.1	0.116	-0.03	0.034	0.021	0.068	0.285	-0.15	-0.04	-0.09	0.128	0.079	-0.08	-0.12	-0.02	0.222	-0.06	.806*	0.226	-0.42
	30	-0.1	-0.21	-0.06	0.095	0.057	-0.01	-0.26	0.098	0.047	0.128	-0.13	0.074	-0.125	0.071	-0.02	-0.08	-0.18	0.109	0.154	0.014	-0.01	0.073	-0.09	-0.04	0.032	0.067	-0.07	-0.12	0.226	.730*	-0.25
	31	0.258	-0.09	-0.07	0.092	-0.33	-0.06	0.068	-0.282	0.103	-0.11	0.164	0.134	-0.285	0.155	-0.03	-0.13	0.013	-0.22	0.074	0.17	0.144	-0.18	-0.14	0.178	-0.07	-0.07	-0.32	-0	-0.42	-0.25	.759*

a. Measures of Sampling Adequacy (MSA)

Fonte: Relatório obtido a partir do software SPSS - versão 24.

ii)- Comunalidades

A tabela de comunalidades (Tabela 16.5) apresenta a proporção da variância total que é explicada pelas componentes principais retidas. A larga maioria das variáveis conseguiu um poder de explicação razoável considerando as componentes principais retidas (todos os valores estão acima de 0,5), pelo que, na solução inicial e nesta fase, nenhuma variável foi eliminada. Assim, as percentagens explicadas das componentes principais retidas por variável são as que constam na tabela de comunalidades (cf. Tabela 16.5). Ou seja, as componentes principais retidas explicam 67,9% da variância da variável Q14.1; 68,7% da variância da variável Q14.2; 71,5% da variância da variável Q14.3; 53,0% da variância da variável Q14.4; 78,5% da variância da variável Q14.5; 73,6% da variância da variável Q14.6; 62,5% da variância da variável Q14.7; 66,9% da variância da variável Q14.8; 58,9% da variância da variável Q14.9; 71,5% da variância da

variável Q14.10; 77,8% da variância da variável Q14.11; 79,3% da variância da variável Q14.12; 58,4% da variância da variável Q14.13; 60,4% da variância da variável Q14.14; 65,9% da variância da variável Q14.15; 60,8% da variância da variável Q14.16; 63,5% da variância da variável Q14.17; 63,8% da variância da variável Q14.18; 66,2% da variância da variável Q14.19; 79,5% da variância da variável Q14.20; 66,6% da variância da variável Q14.21; 66,2% da variância da variável Q14.22; 68,4% da variância da variável Q14.23; 70,9% da variância da variável Q14.24; 70,9% da variância da variável Q14.25; 58,3% da variância da variável Q14.26; 63,9% da variância da variável Q14.27; 67,2% da variância da variável Q14.28; 53,7% da variância da variável Q14.29; 61,1% da variância da variável Q14.30; e, 74,6% da variância da variável Q14.31.

Tabela 16.5 – Comunalidades 31 variáveis

Communalities		
	Initial	Extraction
Q14.1_Temas_Reforçar o posicionamento regional	1,000	,679
Q14.2_Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo	1,000	,687
Q14.3_Temas_Aumentar a notoriedade das 8 Sub-Regiões	1,000	,715
Q14.4_Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais	1,000	,530
Q14.5_Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos	1,000	,785
Q14.6_Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais	1,000	,736
Q14.7_Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo	1,000	,625
Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços	1,000	,669
Q14.9_Temas_Aumentar a produtividade e a qualidade no Setor	1,000	,589
Q14.10_Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	1,000	,715
Q14.11_Temas_Estimular a atividade de inovação	1,000	,778
Q14.12_Temas_Dinamizar o património vitivinícola	1,000	,793
Q14.13_Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola	1,000	,584
Q14.14_Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME	1,000	,604
Q14.15_Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor	1,000	,659
Q14.16_Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo	1,000	,608
Q14.17_Temas_Reforçar competências para executar a estratégia	1,000	,635
Q14.18_Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor	1,000	,638
Q14.19_Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial	1,000	,662
Q14.20_Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor	1,000	,795
Q14.21_Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	1,000	,666
Q14.22_Temas_Modernizar infraestruturas	1,000	,662
Q14.23_Temas_Simplificar e desburocratizar	1,000	,684
Q14.24_Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	1,000	,709
Q14.25_Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs	1,000	,709
Q14.26_Temas_Developper comunicação ágil, eficiente e eficaz	1,000	,583
Q14.27_Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados	1,000	,639
Q14.28_Temas_Melhorar o design dos rótulos	1,000	,672
Q14.29_Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas	1,000	,537
Q14.30_Temas_Melhorar o processo de controlo e certificação	1,000	,611
Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade	1,000	,746

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24

iii)- Critério de Kaiser

Prosseguiu-se com o procedimento, utilizou-se a matriz de correlações da amostra, e começou-se por determinar os seus valores próprios, com o intuito de calcular a percentagem de variância total explicada por cada uma das componentes principais amostrais. Na situação inicial, a soma dos valores próprios iguala o número de variáveis, neste caso 31 variáveis. Na Tabela 16.6 apresentam-se os resultados.

Analisando a Tabela 16.6, conclui-se que: a variância amostral explicada pela primeira componente principal é 32,171% [= (9,973/31)*100]; pela segunda é 7,361%; pela terceira é 5,916%; pela quarta é 5,271%; pela quinta é 4,562%; pela sexta é 4,236%; pela sétima é 3,870%; pela oitava é 3,398%, pela nona é de 3,048%; pela décima é 2,746%, pela décima primeira é 2,609%, pela décima segunda é 2,545%; pela décima terceira é 2,307%; pela décima quarta é 2,138%; pela décima quinta é 2,061%; pela décima sexta é 1,843%; pela décima sétima é 1,789%; pela décima oitava é 1,512%; pela décima nona é 1,388%; pela vigésima é 1,310%; pela vigésima primeira é 1,157%; pela vigésima segunda é 1,08%; pela vigésima terceira é 0,982%; pela vigésima quarta é



0,870; pela vigésima quinta é 0,790%; pela vigésima sexta é 0,716%; pela vigésima sétima é 0,619%; pela vigésima oitava é 0,567%; pela vigésima nona é 0,437; pela trigésima é 0,391%; e, finalmente, pela trigésima primeira é 0,314%.

Tabela 16.6 - Valores próprios e percentagens de variância explicada das 31 componentes principais amostrais

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,973	32,171	32,171	9,973	32,171	32,171
2	2,282	7,361	39,531	2,282	7,361	39,531
3	1,834	5,916	45,447	1,834	5,916	45,447
4	1,634	5,271	50,718	1,634	5,271	50,718
5	1,414	4,562	55,280	1,414	4,562	55,280
6	1,313	4,236	59,515	1,313	4,236	59,515
7	1,200	3,870	63,385	1,200	3,870	63,385
8	1,053	3,398	66,783	1,053	3,398	66,783
9	,945	3,048	69,831			
10	,851	2,746	72,577			
11	,809	2,609	75,186			
12	,789	2,545	77,732			
13	,715	2,307	80,039			
14	,663	2,138	82,176			
15	,639	2,061	84,237			
16	,571	1,843	86,080			
17	,555	1,789	87,869			
18	,469	1,512	89,381			
19	,430	1,388	90,768			
20	,406	1,310	92,079			
21	,359	1,157	93,235			
22	,335	1,080	94,316			
23	,304	,982	95,297			
24	,270	,870	96,167			
25	,245	,790	96,957			
26	,222	,716	97,673			
27	,192	,619	98,291			
28	,176	,567	98,858			
29	,135	,437	99,295			
30	,121	,391	99,686			
31	,097	,314	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Quase 67% da variância inicial.

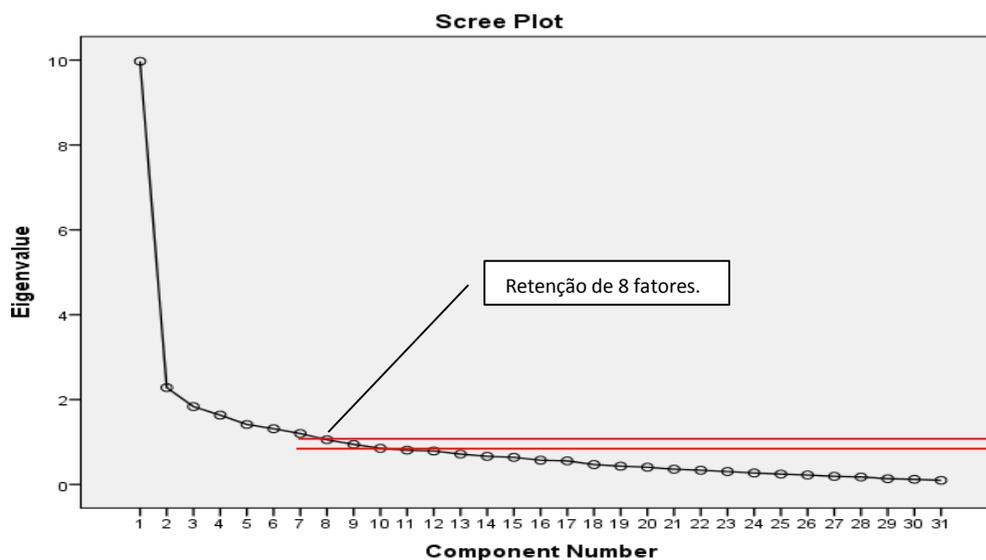
Fonte: Relatório obtido a partir do software SPSS - versão 24.

De acordo com o critério de Kaiser, retêm-se 8 fatores principais, tantos quantos os valores próprios maiores que um, os quais explicam 66,783% da variância total (cf. Tabela 16.6). Isto é, os 8 fatores (componentes) explicam 66,783% da variabilidade das trinta e uma variáveis originais. Sublinha-se que o nono fator tem valor próprio 0,945, muito próximo de um. Caso se inclua este fator, retendo-se nove fatores principais, estes explicam 69,831 % da variância total (valor muito próximo de 70%).

iv)- *Scree plot*

Para ajudar a confirmar o número de fatores a reter pode, também, utilizar-se o *scree plot*, gráfico que a seguir se apresenta (Figura 16.3). A interpretação do gráfico parece corroborar a retenção de 8 fatores. Os valores próprios a reter são os que correspondem à maior inclinação da reta, isto é, a um maior afastamento entre os valores próprios. Assim, o número ótimo de fatores a considerar é obtido quando a variação da explicação entre fatores consecutivos passa a ser pequena. Todavia, face ao *scree plot*, os fatores a extrair poderiam variar entre 8 a 10 (dado que a linha poligonal do gráfico começa a ter tendência a ser paralela ao eixo dos X's a partir dos 8 a 10 fatores).

Figura 16.3 - Scree Plot 31 variáveis



Fonte: Relatório obtido a partir do software SPSS - versão 24.

v)- Critério da percentagem de variância total explicada

O número de fatores que se devem considerar é igual ao número de valores próprios que é necessário considerar para perfazer uma determinada percentagem de variância total explicada, aproximadamente 70% da variância explicada, não devendo ser inferior a 60% (Pereira & Patrício, 2013). A tabela 16.6 permite verificar que os oito fatores retidos explicam 66,783% da variabilidade das trinta e uma variáveis originais. Assim, pode-se avançar com o procedimento, procedendo-se à extração de oito fatores.

16.1.3 - Rotação dos fatores (das componentes)

i)- Solução inicial com 8 fatores e 31 variáveis

No presente Estudo, utilizámos o método Varimax, uma vez que se pretende que, para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero (Pereira & Patrício, 2013), pelo que, a etapa seguinte é determinar a matriz de pesos fatoriais, que no SPSS é apresentada na tabela *component matrix*, a fim de construir e interpretar os fatores. A Tabela 16.7 apresenta os pesos fatoriais estimados pelo método das componentes principais, com valores superiores a 0,4.

Tabela 16.7 - Matriz de pesos fatoriais: 8 fatores extraídos e 31 variáveis

	Component Matrix ^a							
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q14.24_Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	,717							
Q14.11_Temas_Estimular a atividade de inovação	,705							
Q14.15_Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor	,704							
Q14.26_Temas_Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	,698							
Q14.17_Temas_Reforçar competências para executar a estratégia	,693							
Q14.25_Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs	,680							
Q14.21_Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	,651							
Q14.19_Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial	,642	-,420						
Q14.20_Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor	,636							
Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços	,629							
Q14.2_Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo	,618							
Q14.10_Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	,615	,444						
Q14.13_Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola	,601							
Q14.12_Temas_Dinamizar o património vitivinícola	,585	-,428						
Q14.27_Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados	,583							
Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade	,580			,447				
Q14.16_Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo	,565							
Q14.29_Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas	,563							
Q14.22_Temas_Modernizar infraestruturas	,546							
Q14.1_Temas_Reforçar o posicionamento regional	,542				-,423			
Q14.4_Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais	,504			,408				
Q14.28_Temas_Melhorar o <i>design</i> dos rótulos	,496							,482
Q14.14_Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME	,422							
Q14.18_Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor	,487	-,524						
Q14.6_Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais	,416	,515						
Q14.5_Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos	,502	,514						
Q14.7_Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo	,437		,603					
Q14.3_Temas_Aumentar a notoriedade das 8 Sub-Regiões			,583					
Q14.30_Temas_Melhorar o processo de controlo e certificação			,509					
Q14.23_Temas_Simplificar e desburocratizar					,674			
Q14.9_Temas_Aumentar a produtividade e a qualidade no Setor	,440						,543	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 8 components extracted.

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

A Tabela 16.7 apresenta a matriz de componentes não rodada. Pode-se verificar que todas as cargas fatoriais são superiores a 0,40 para cada uma das variáveis e que muitas cargas fatoriais apresentam uma boa definição do fator a que pertencem. Também se verifica que há variáveis que apresentam cargas fatoriais em mais do que um fator, pelo que existe a necessidade de se proceder a uma análise mais profunda da estrutura da matriz. Pereira & Patrício (2013) referem a este respeito que se pode reter a carga fatorial que apresentar valor mais elevado (em valor absoluto) e associa-la ao respetivo fator.

A interpretação de cada um dos fatores é mais fácil se se recorrer aos pesos fatoriais rotacionais (Hair *et al.*, 1998; Pestana & Gageiro, 2008; Pereira & Patrício., 2013). Os valores dos pesos fatoriais rotacionados segundo o critério Varimax constam da tabela seguinte, denominada *rotated component matrix* (cf. Tabela 16.8).



Tabela 16.8 - Matriz de pesos fatoriais rotacionada segundo critério Varimax: 8 fatores e 31 variáveis

Rotated Component Matrix ^a								
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q14.11_Temas_Estimular a atividade de inovação	,720							
Q14.20_Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor	,714							
Q14.15_Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor	,694							
Q14.10_Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	,688							
Q14.21_Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	,678							
Q14.17_Temas_Reforçar competências para executar a estratégia	,600							
Q14.26_Temas_Developolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	,596							
Q14.24_Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	,589							
Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços	,507							
Q14.25_Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs	,499							
Q14.12_Temas_Dinamizar o património vitivinícola		,788						
Q14.22_Temas_Modernizar infraestruturas		,696						
Q14.18_Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor		,693						
Q14.27_Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados		,610						
Q14.4_Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais		,590						
Q14.19_Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial		,572						
Q14.13_Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola		,563						
Q14.5_Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos			,824					
Q14.6_Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais			,824					
Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade			,542					
Q14.29_Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas			,425					
Q14.2_Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo				,647				
Q14.30_Temas_Melhorar o processo de controlo e certificação				,583				
Q14.1_Temas_Reforçar o posicionamento regional				,511				
Q14.16_Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo				,461				
Q14.14_Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME					,684			
Q14.3_Temas_Aumentar a notoriedade das 8 Sub-Regiões					,662			
Q14.7_Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo					,524			
Q14.9_Temas_Aumentar a produtividade e a qualidade no Setor						,702		
Q14.23_Temas_Simplificar e desburocratizar							,779	
Q14.28_Temas_Melhorar o <i>design</i> dos rótulos								,709
Extraction Method: Principal Component Analysis								
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization								
a. Rotation converged in 11 iterations..								

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

Nesta fase, de acordo com os resultados obtidos (cf. Tabela 16.8), conclui-se que o fator 6 (variável Q14.9³⁴), o fator 7 (variável Q14.23³⁵) e o fator 8 (variável Q14.28³⁶) são constituídos por uma única variável, pelo que decidiu-se eliminar estas variáveis por a solução não nos parecer exequível e realizar novamente todos os procedimentos. Refira-se que o aspeto da qualidade encontra-se de uma outra forma contemplado na variável Q14.8³⁷, o que também sucede com a questão da simplificação e desburocratização, bem como com a questão da melhoria do *design* dos rótulos na variável Q14.26³⁸.

16.2 – Solução com 7 fatores e 28 variáveis

Após eliminar as três variáveis (variável Q14.9, variável Q14.23 e variável Q14.28), resultado da análise da matriz de pesos rotacionada com 8 fatores e 31 variáveis (cf. Tabela 16.8), pelos motivos referidos, procedeu-se a uma segunda tentativa a fim de se obter uma melhor AFCP.

34 - Q14.9 - Aumentar a produtividade e a qualidade no Setor.

35 - Q14.23 - Simplificar e desburocratizar a regulamentação do Setor.

36 - Q14.28 - Melhorar o *design* dos rótulos e das embalagens.

37 - Q14.8 - Melhorar de forma contínua a qualidade de produtos e serviços.

38 - Q14.26 - Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz, direcionada sobretudo para os mercados internacionais e as técnicas de venda.



Na segunda tentativa, o valor do teste KMO apresenta valor idêntico 0,816. O teste de esfericidade de Bartlett continua a validar a utilização da AFCP, apresentando Sig. < 0,05 (cf. Figura 16.4).

Figura 16.4 - Teste de esfericidade de Bartlett e estatística de KMO (28 variáveis)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,816
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1482,910
	Df	378
	Sig.	,000

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

A Tabela 16.9 da matriz anti-imagem de correlações permite concluir ao analisar individualmente cada variável, que todas as variáveis apresentam MSA superior a 0,700 (exceto uma variável que tem MSA 0,686), valores explicativos bons (ótimos para 13 variáveis) e indicativos de que todas têm interesse para a AFCP (Fávero *et al.*, 2009). As maiores cargas obtidas são das variáveis: Q14.10 (0,855), Q14.15 (0,865), Q14.17 (0,889), Q14.25 (0,893), Q14.26 (0,898) e Q14.24 (0,899). Fora da diagonal principal os valores são baixos. Globalmente, ocorreu uma melhoria no poder de explicação do modelo.

Tabela 16.9 - Matriz de correlação anti-imagem 28 variáveis

Anti-image Matrices																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	29	30	31		
Anti-image Correlation	1	,742 ^a	-.217	-.170	0,093	-.228	-.005	0,003	-.041	0,023	0,180	-.125	-.197	0,173	-.152	-.362	0,014	-.292	0,234	-.192	0,221	-.245	-.016	0,177	0,053	-.033	-.299	-.110	0,268	
	2	-.217	,829 ^a	0,147	-.257	-.020	0,015	-.098	0,037	0,177	-.286	-.062	0,217	-.233	0,264	-.016	-.078	0,135	-.176	-.314	-.075	0,065	0,124	0,034	-.061	-.072	-.018	-.207	-.087	
	3	-.170	0,147	,710 ^a	-.112	-.030	0,011	-.266	0,252	-.073	0,027	0,006	0,040	-.234	0,089	-.018	0,099	0,098	-.076	-.128	-.196	0,084	0,050	-.194	-.023	0,054	0,120	-.061	-.072	
	4	0,093	-.257	-.112	,803 ^a	-.160	0,016	0,171	-.115	0,027	0,152	-.060	-.238	0,234	-.206	0,107	0,003	-.103	-.108	0,235	0,075	-.053	0,032	-.102	-.206	-.042	-.147	0,086	0,099	
	5	-.228	-.020	-.030	-.160	,700 ^a	-.584	-.153	0,243	-.031	-.210	-.053	0,094	-.142	0,034	0,299	-.045	-.028	0,009	-.169	-.231	0,252	0,007	-.145	0,301	0,119	0,130	0,032	-.354	
	6	-.005	0,015	0,011	0,016	-.584	,735 ^a	-.042	-.132	-.129	0,082	0,028	-.030	0,112	-.079	-.155	0,083	0,221	-.121	0,174	0,148	-.242	0,059	0,066	-.173	0,053	-.021	0,032	-.030	
	7	0,003	-.098	-.266	0,171	-.153	-.042	,795 ^a	-.191	-.088	0,144	0,109	0,006	-.141	0,107	0,004	0,053	-.204	-.002	0,058	0,165	-.089	-.051	0,012	-.249	-.042	-.123	-.257	0,074	
	8	-.041	0,037	0,252	-.115	0,243	-.132	-.191	,844 ^a	0,005	-.365	0,073	-.001	-.199	0,012	0,004	-.208	-.031	0,090	-.239	0,072	0,004	0,034	-.056	0,067	0,065	0,082	0,090	-.285	
	10	0,023	0,177	-.073	0,027	-.031	-.129	-.088	0,005	,855 ^a	-.409	-.161	0,162	0,034	0,031	-.026	-.168	-.014	0,279	-.251	0,005	0,173	-.200	-.016	-.118	0,034	-.005	0,102	-.157	
	11	0,180	-.286	0,027	0,152	-.210	0,082	0,144	-.365	-.409	,824 ^a	-.260	-.085	0,103	-.232	0,044	0,220	0,074	-.117	0,128	-.195	0,079	-.120	0,054	-.119	0,092	-.201	-.146	0,181	
	12	-.125	-.062	0,006	-.060	-.053	0,028	0,109	0,073	-.161	-.260	,805 ^a	-.183	-.071	0,223	-.026	-.039	-.287	0,024	0,188	0,115	-.467	0,077	-.012	-.032	-.360	-.118	0,114	0,182	
	13	-.197	0,217	0,040	-.238	0,094	-.030	0,006	-.001	0,162	-.085	-.183	,835 ^a	-.213	0,042	0,187	0,017	-.012	-.032	-.244	-.245	0,091	-.195	0,088	0,057	0,051	0,139	-.113	-.304	
	14	0,173	-.233	-.234	0,234	-.142	0,112	-.141	-.199	0,034	0,103	-.071	-.213	,866 ^a	-.397	-.168	0,079	-.031	-.053	0,195	0,257	-.117	-.026	-.053	-.016	0,079	-.021	0,051	0,158	
	15	-.152	0,264	0,089	-.206	0,034	-.079	0,107	0,012	0,031	-.232	0,223	0,042	-.397	,865 ^a	-.047	-.059	0,069	0,043	-.281	-.204	-.040	0,058	-.164	-.084	-.198	0,027	-.029	-.051	
	16	-.362	-.016	-.018	0,107	0,299	-.155	0,004	0,004	-.026	0,044	-.026	0,187	-.168	-.047	,812 ^a	-.034	-.054	-.291	0,133	-.258	0,235	-.089	-.135	-.112	0,124	0,016	-.090	-.112	
	17	0,014	-.078	0,099	0,003	-.045	0,083	0,053	-.208	-.168	0,220	-.039	0,017	0,079	-.059	-.034	,889 ^a	0,118	-.399	-.046	-.106	-.052	-.098	-.228	-.157	0,175	0,076	-.171	0,022	
	18	-.292	0,135	0,098	-.103	-.028	0,221	-.204	-.031	-.014	0,074	-.287	-.012	-.031	0,069	-.054	0,118	,773 ^a	-.362	0,043	-.210	0,159	0,008	-.025	-.065	0,033	0,292	0,108	-.236	
	19	0,234	-.176	-.076	-.108	0,009	-.121	-.002	0,090	0,279	-.117	0,024	-.032	-.053	0,043	-.291	-.399	-.362	,820 ^a	-.236	0,051	-.109	-.106	0,140	0,194	-.161	-.149	0,135	0,029	
	20	-.192	-.314	-.128	0,235	-.169	0,174	0,058	-.239	-.251	0,128	0,188	-.244	0,195	-.281	0,133	-.046	0,043	-.236	,820 ^a	0,008	0,010	-.094	0,069	-.136	-.025	-.036	0,066	0,221	
	21	0,221	-.075	-.196	0,075	-.231	0,148	0,165	0,072	0,005	-.195	0,115	-.245	0,257	-.204	-.258	-.106	-.210	0,051	0,008	,837 ^a	-.254	0,061	0,089	-.206	-.065	-.092	-.009	0,150	
	22	-.245	0,065	0,084	-.053	0,252	-.242	-.089	0,004	0,173	0,079	-.467	0,091	-.117	-.040	0,235	-.052	0,159	-.109	0,010	-.254	,772 ^a	-.256	-.079	0,013	0,115	0,140	0,055	-.194	
	24	-.016	0,124	0,050	0,032	0,007	0,059	-.051	0,034	-.200	-.120	0,077	-.195	-.026	0,058	-.089	-.098	0,008	-.106	-.094	0,061	-.256	,899 ^a	-.406	0,052	-.163	-.102	-.027	0,211	
	25	0,177	0,034	-.194	-.102	-.145	0,066	0,012	-.056	-.016	0,054	-.012	0,088	-.053	-.164	-.135	-.228	-.025	0,140	0,069	0,089	-.079	-.406	,893 ^a	0,018	-.107	-.115	0,023	-.073	
	26	0,053	-.061	-.023	-.206	0,301	-.173	-.249	0,067	-.118	-.119	-.032	0,057	-.016	-.084	-.112	-.157	-.065	0,194	-.136	-.206	0,013	0,052	0,018	,898 ^a	-.146	-.021	0,057	-.086	
	27	-.033	-.072	0,054	-.042	0,119	0,053	-.042	0,065	0,034	0,092	-.360	0,051	0,079	-.198	0,124	0,175	0,033	-.161	-.025	-.065	0,115	-.163	-.107	-.146	,842 ^a	0,225	-.091	-.333	
	29	-.299	-.018	0,120	-.147	0,130	-.021	-.123	0,082	-.005	-.201	-.118	0,139	-.021	0,027	0,016	0,076	0,292	-.149	-.036	-.092	0,140	-.102	-.115	-.021	0,225	,797 ^a	0,230	-.425	
	30	-.110	-.207	-.061	0,086	0,032	0,032	-.257	0,090	0,102	-.146	0,114	-.113	0,051	-.029	-.090	-.171	0,108	0,135	0,065	-.009	0,055	-.027	0,023	0,057	-.091	0,230	,724 ^a	-.266	
	31	0,268	-.087	-.072	0,099	-.354	-.030	0,074	-.285	-.157	0,181	0,182	-.304	0,158	-.051	-.112	0,022	-.236	0,029	0,221	0,150	-.194	0,211	-.073	-.086	-.333	-.425	-.266	,727 ^a	

a. M easures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

A tabela de comunalidades (Tabela 16.10) permite verificar que todas as variáveis apresentam comunalidade superior a 0,5 (à semelhança da solução inicial) e que apenas seis apresentam comunalidade entre 0,5 e 0,6. Estas variam entre 0,505 e 0,774. Nesta solução, as comunalidades demonstram que todas as variáveis têm níveis satisfatórios de explicação pelo que nenhuma foi eliminada. Este resultado corrobora os resultados obtidos com a matriz anti-imagem de correlações.

Tabela 16.10 – Comunalidades 28 variáveis

Communalities		
	Initial	Extraction
Q14.1_Temas_Reforçar o posicionamento regional	1,000	,704
Q14.2_Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo	1,000	,707
Q14.3_Temas_Aumentar a notoriedade das 8 Sub-Regiões	1,000	,764
Q14.4_Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais	1,000	,507
Q14.5_Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos	1,000	,774
Q14.6_Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais	1,000	,710
Q14.7_Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo	1,000	,644
Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços	1,000	,673
Q14.10_Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	1,000	,706
Q14.11_Temas_Estimular a atividade de inovação	1,000	,737
Q14.12_Temas_Dinamizar o património vitivinícola	1,000	,719



Q14.13_Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola	1,000	,505
Q14.14_Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME	1,000	,596
Q14.15_Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor	1,000	,636
Q14.16_Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo	1,000	,562
Q14.17_Temas_Reforçar competências para executar a estratégia	1,000	,620
Q14.18_Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor	1,000	,627
Q14.19_Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial	1,000	,666
Q14.20_Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor	1,000	,708
Q14.21_Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	1,000	,708
Q14.22_Temas_Modernizar infraestruturas	1,000	,658
Q14.24_Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	1,000	,707
Q14.25_Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs	1,000	,725
Q14.26_Temas_Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	1,000	,569
Q14.27_Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados	1,000	,663
Q14.29_Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas	1,000	,558
Q14.30_Temas_Melhorar o processo de controlo e certificação	1,000	,692
Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade	1,000	,762
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Fonte: Relatório obtido a partir do software SPSS - versão 24.

Já a Tabela 16.11 apresenta os valores próprios das 28 variáveis e os 7 fatores com valores próprios superiores a um, os quais explicam 66,45% da variância total das variáveis. Uma muito ligeira diminuição da explicação do modelo (- 0,333%) face à situação inicial. A variância total explicada pelas 7 componentes principais não se alteram a rotação. Conclui-se que a variância amostral explicada pela primeira componente principal é 33,855%; pela segunda é 8,095%; pela terceira é 6,486%; pela quarta é 5,754%; pela quinta é 4,501%; pela sexta é 4,038%; e, pela sétima é 3,72%. De acordo com o critério de Kaiser, retêm-se sete fatores principais, tantos quantos os valores próprios maiores que um.

Tabela 16.11 - Valores próprios e percentagens de variância explicada das 28 componentes principais amostrais

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,48	33,855	33,855	9,5	33,855	33,855	4,737	16,917	16,917
2	2,267	8,095	41,951	2,3	8,095	41,951	3,78	13,5	30,417
3	1,816	6,486	48,437	1,8	6,486	48,437	2,582	9,221	39,638
4	1,611	5,754	54,191	1,6	5,754	54,191	2,386	8,522	48,16
5	1,26	4,501	58,692	1,3	4,501	58,692	2,13	7,608	55,768
6	1,131	4,038	62,73	1,1	4,038	62,73	1,716	6,13	61,898
7	1,042	3,72	66,45	1	3,72	66,45	1,275	4,552	66,45
8	0,932	3,329	69,78						
9	0,913	3,26	73,04						
10	0,781	2,788	75,828						
11	0,71	2,537	78,365						
12	0,687	2,453	80,818						
13	0,665	2,375	83,193						
14	0,615	2,195	85,388						
15	0,57	2,037	87,425						

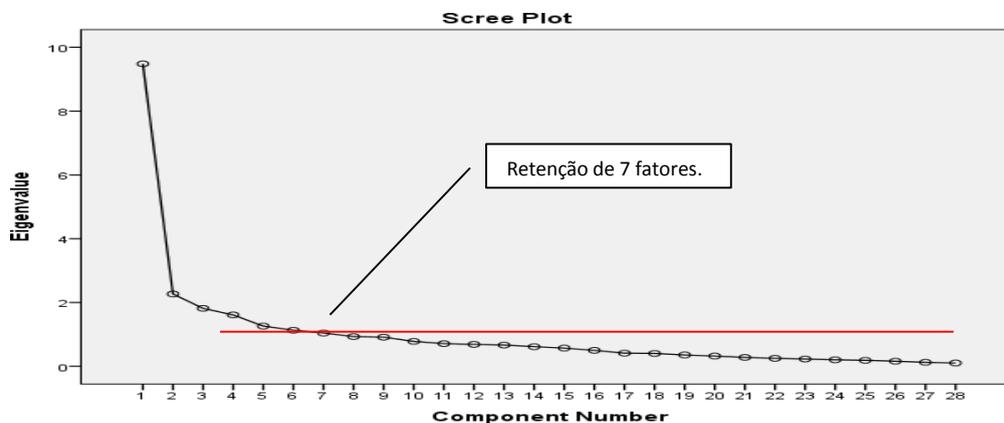
Quase 67% da variância inicial.

16	0,499	1,782	89,207						
17	0,411	1,467	90,674						
18	0,402	1,435	92,109						
19	0,356	1,271	93,381						
20	0,321	1,147	94,528						
21	0,278	0,994	95,522						
22	0,25	0,892	96,414						
23	0,228	0,814	97,228						
24	0,204	0,728	97,956						
25	0,186	0,663	98,619						
26	0,159	0,569	99,188						
27	0,125	0,445	99,633						
28	0,103	0,367	100						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

O *scree plot* auxilia a confirmar o número de fatores a extrair (cf. Figura 16.5). A interpretação do gráfico parece corroborar a retenção dos 7 fatores (entre 7 a 9 fatores).

Figura 16.5 - Scree Plot 28 variáveis



Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

A tabela 16.12 apresenta os pesos fatoriais estimados pelo método das componentes principais com valor superior a 0,4. Permite verificar qual dos fatores explica melhor cada uma das variáveis, bem como “auxiliar na obtenção de uma indicação preliminar do número de fatores a extrair” (Hair *et al.*, 1998, p.103).

Tabela 16.12 - Matriz de pesos fatoriais: 7 fatores extraídos e 28 variáveis

	Component Matrix ^a						
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Q14.24_Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	,719						
Q14.15_Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor	,702						
Q14.11_Temas_Estimular a atividade de inovação	,701						
Q14.26_Temas_Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	,698						
Q14.17_Temas_Reforçar competências para executar a estratégia	,695						
Q14.25_Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs	,675				,495		
Q14.21_Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	,660						,414
Q14.19_Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial	,650	-,413					
Q14.20_Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor	,649						
Q14.2_Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo	,626				-,494		
Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços	,617						
Q14.10_Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	,614	,454					
Q14.13_Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola	,610						
Q14.12_Temas_Dinamizar o património vitivinícola	,592	-,416					
Q14.27_Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados	,583						-,423
Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade	,578				,411		
Q14.29_Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas	,566						
Q14.16_Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo	,561						
Q14.1_Temas_Reforçar o posicionamento regional	,549						,429
Q14.22_Temas_Modernizar infraestruturas	,546						
Q14.4_Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais	,501						
Q14.14_Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME	,412						
Q14.6_Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais	,416	,530		,421			
Q14.18_Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor	,495	-,527					
Q14.5_Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos	,507	,524		,417			
Q14.7_Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo	,440		,613				
Q14.3_Temas_Aumentar a notoriedade das 8 Sub-Regiões			,569				,520
Q14.30_Temas_Melhorar o processo de controlo e certificação			,506				-,453

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 7 components extracted.

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

Os dados da Tabela 16.12 ainda não fornecem uma informação adequada à análise das variáveis em estudo (existem variáveis que apresentam cargas fatoriais em mais do que um fator). Assim, recorreu-se uma vez mais aos pesos fatoriais rotacionais (rotação Varimax), que constam da tabela *rotated component matrix* (cf. Tabela 16.13).

Tabela 16.13 - Matriz de pesos fatoriais rotacionada segundo critério Varimax: 7 fatores e 28 variáveis

	Rotated Component Matrix ^a						
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Q14.11_Temas_Estimular a atividade de inovação	,740						
Q14.10_Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	,723						
Q14.15_Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor	,702						
Q14.20_Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor	,661						
Q14.21_Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	,660						
Q14.26_Temas_Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	,616						
Q14.24_Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	,563						
Q14.17_Temas_Reforçar competências para executar a estratégia	,554						
Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços	,534						
Q14.12_Temas_Dinamizar o património vitivinícola		,753					
Q14.27_Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados		,696					
Q14.22_Temas_Modernizar infraestruturas		,652					
Q14.18_Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor		,638					
Q14.4_Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais		,630					
Q14.13_Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola		,572					
Q14.6_Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais			,821				
Q14.5_Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos			,793				
Q14.29_Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas			,505				
Q14.1_Temas_Reforçar o posicionamento regional				,693			
Q14.2_Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo				,646			
Q14.19_Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial				,549			
Q14.16_Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo				,493			
Q14.14_Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME					,728		
Q14.25_Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs					,553		
Q14.30_Temas_Melhorar o processo de controlo e certificação						,798	
Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade						,535	
Q14.7_Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo						,466	
Q14.3_Temas_Aumentar a notoriedade das 8 Sub-Regiões							,790

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 9 iterations.

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.



De acordo com os resultados (cf. Tabela 16.13), concluiu-se que o fator 7 (variável Q14.3³⁹) é constituído por uma única variável, pelo que também se decidiu eliminar a variável isolada e realizar novamente os procedimentos. Refira-se que a problemática de aumentar a notoriedade das 8 Sub-Regiões Vitivinícolas se pode considerar aflorada nas variáveis Q14.2⁴⁰, Q14.7⁴¹ e Q14.12⁴².

16.3 – Solução com 6 fatores e 27 variáveis

Após a eliminação da variável Q14.3 realizaram-se novamente todos os testes. O teste KMO melhorou e apresenta valor 0,821 (nas tentativas anteriores era de 0,816). O teste de esfericidade de Bartlett continua a validar a utilização da AFCP, apresentando Sig. < 0,05 (cf. Figura 16.6).

Figura 16.6 - Teste de esfericidade de Bartlett e estatística de KMO (27 variáveis)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,821
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1443,150
	Df	351
	Sig.	,000

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

A matriz anti-imagem de correlações apresenta uma MSA superior a 0,5 para todas as variáveis, o que valida a utilização de todas as restantes variáveis (cf. Tabela 16.14).

³⁹ - Q14.3 - Aumentar a notoriedade das oito sub-regiões, reforçando aquilo que as diferencia.

⁴⁰ - Q14.2 - Valorizar a marca Vinhos do Alentejo.

⁴¹ - Q14.7 - Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo.

⁴² - 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).



Tabela 16.14 - Matriz de correlação anti-imagem 27 variáveis

		Anti-image Matrices																												
		1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	29	31	30		
Anti-image Correlation	1		.751*	-.0187	0.074	-.0239	-.0003	-.0048	0.003	0.015	0.184	-.0123	-.0195	0.135	-.0137	-.0374	0.025	-.0284	0.228	-.0223	0.196	-.0236	-.0006	0.152	0.050	-.0030	-.0299	0.262	-.0114	
	2	-.0187		.849*	-.0234	-.0021	0.016	-.0068	0.001	0.194	-.0289	-.0052	0.201	-.0205	0.254	-.0018	-.0105	0.112	-.0154	-.0297	-.0045	0.050	0.123	0.070	-.0055	-.0097	-.0084	-.0065	-.0172	
	4	0.074	-.0234		.824*	-.0164	0.016	0.149	-.0091	0.019	0.152	-.0066	-.0230	0.212	-.0195	0.105	0.016	-.0090	-.0124	0.219	0.055	-.0043	0.036	-.0129	-.0213	-.0030	-.0118	0.086	0.067	
	5	-.0239	-.0021	-.0164		.886*	-.0583	-.0164	0.259	-.0036	-.0208	-.0055	0.096	-.0151	0.035	0.300	-.0039	-.0023	0.005	-.0172	-.0242	0.257	0.008	-.0155	0.300	0.123	0.142	-.0359	0.026	
	6	-.0003	0.016	0.016	-.0583		.791*	-.040	-.0139	-.0128	0.081	0.027	-.0029	0.117	-.0080	-.0156	0.082	0.222	-.0121	0.176	0.153	-.0244	0.059	0.069	-.0174	0.053	-.0020	-.0030	0.032	
	7	-.0048	-.0068	0.149	-.0164	-.040		.802*	-.0133	-.0114	0.159	0.114	0.018	-.0214	0.134	0.002	0.086	-.0183	-.0024	0.029	0.119	-.0068	-.0040	-.0044	-.0265	-.0026	-.0090	0.056	-.0289	
	8	0.003	0.001	-.0091	0.259	-.0139	-.0133		.858*	0.025	-.0386	0.074	-.0012	-.0149	-.0011	0.008	-.0242	-.0058	0.114	-.0216	0.128	-.0019	0.022	-.0007	0.075	0.052	0.053	-.0277	0.111	
	10	0.015	0.194	0.019	-.0036	-.0128	-.0114	0.025		.851*	-.0409	-.0158	0.163	0.016	0.039	-.0030	-.0165	-.0010	0.278	-.0265	-.0008	0.179	-.0196	-.0029	-.0119	0.033	-.0006	-.0161	0.105	
	11	0.184	-.0289	0.152	-.0208	0.081	0.159	-.0386	-.0409		.818*	-.0266	-.0081	0.110	-.0234	0.045	0.221	0.076	-.0121	0.130	-.0194	0.079	-.0124	0.059	-.0120	0.097	-.0191	0.179	-.0157	
	12	-.0123	-.0052	-.0066	-.0055	0.027	0.114	0.074	-.0158	-.0266		.803*	-.0180	-.0075	0.227	-.0029	-.0041	-.0288	0.023	0.185	0.119	-.0470	0.076	-.0010	-.0032	-.0360	-.0114	0.181	0.110	
	13	-.0195	0.201	-.0230	0.096	-.0029	-.0018	-.0012	0.163	-.0081	-.0180		.840*	-.0205	0.036	0.191	0.014	-.0017	-.0026	-.0235	-.0243	0.089	-.0197	0.098	0.059	0.047	0.128	-.0300	-.0105	
	14	0.135	-.0205	0.212	-.0151	0.117	-.0214	-.0149	0.016	0.110	-.0075	-.0205		.706*	-.0388	-.0175	0.109	-.0005	-.0078	0.170	0.220	-.0099	-.0016	-.0105	-.0023	0.099	0.023	0.142	0.028	
	15	-.0137	0.254	-.0195	0.035	-.0080	0.134	-.0011	0.039	-.0234	0.227	0.036	-.0388		.869*	-.0047	-.0071	0.058	0.054	-.0272	-.0191	-.0049	0.055	-.0148	-.0081	-.0208	0.005	-.0042	-.0016	
	16	-.0374	-.0018	0.105	0.300	-.0156	0.002	0.008	-.0030	0.045	-.0029	0.191	-.0175	-.0047		.801*	-.0027	-.0049	-.0297	0.134	-.0268	0.239	-.0089	-.0144	-.0114	0.130	0.032	-.0116	-.0101	
	17	0.025	-.0105	0.016	-.0039	0.082	0.086	-.0242	-.0165	0.221	-.0041	0.014	0.109	-.0071	-.0027		.886*	0.112	-.0397	-.0029	-.0090	-.0058	-.0104	-.0216	-.0155	0.174	0.073	0.028	-.0171	
	18	-.0284	0.112	-.0090	-.0023	0.222	-.0163	-.0058	-.0010	0.076	-.0288	-.0017	-.0005	0.058	-.0049	0.112		.783*	-.0357	0.062	-.0196	0.153	0.003	-.0008	-.0063	0.028	0.286	-.0230	0.116	
	19	0.228	-.0154	-.0124	0.005	-.0121	-.0024	0.114	0.278	-.0121	0.023	-.0026	-.0078	0.054	-.0297	-.0397	-.0357		.821*	-.0257	0.038	-.0104	-.0103	0.129	0.192	-.0158	-.0137	0.021	0.128	
	20	-.0223	-.0297	0.219	-.0172	0.176	0.029	-.0216	-.0265	0.130	0.185	-.0235	0.170	-.0272	0.134	-.0029	0.062	-.0257		.826*	-.0019	0.023	-.0091	0.043	-.0143	-.0010	0.003	0.208	0.044	
	21	0.196	-.0045	0.055	-.0242	0.153	0.119	0.128	-.0008	-.0194	0.119	-.0243	0.220	-.0288	-.0090	-.0196	0.038	-.0019	-.0257		.853*	-.0244	0.073	0.054	-.0215	-.0057	0.074	0.140	-.0019	
	22	-.0236	0.050	-.0043	0.257	-.0244	-.0068	-.0019	0.179	0.079	-.0470	0.089	-.0099	-.0049	0.239	-.0058	0.153	-.0104	0.023	-.0244		.779*	-.0262	-.0065	0.015	0.112	0.136	-.0190	0.058	
	24	-.0006	0.123	0.036	0.008	0.059	-.0040	0.022	-.0196	-.024	0.076	-.0197	-.0016	0.055	-.0089	-.0104	0.003	-.0103	-.0091	0.073	-.0262		.898*	-.0403	0.053	-.0166	-.0108	0.215	-.0025	
	25	0.152	0.070	-.0129	-.0155	0.069	-.0044	-.0007	-.0029	0.059	-.0010	0.098	-.0105	-.0148	-.0144	-.0216	-.0008	0.129	0.043	0.054	-.0065	-.0043		.901*	0.014	-.0101	-.0100	-.0089	0.015	
	26	-.0050	-.0055	-.0213	0.300	-.0174	-.0265	0.075	-.0119	-.0120	0.032	0.059	-.0023	-.0081	-.0114	-.0155	-.0063	0.192	-.0143	-.0215	0.015	0.015	0.053	0.014		-.0145	-.0088	0.055	0.015	
	27	-.0030	-.0097	-.0030	0.123	0.053	-.0026	0.052	0.033	0.097	-.0360	0.047	0.099	-.0208	0.130	0.174	0.028	-.0158	-.0010	-.0057	0.112	-.0166	-.0101	-.0145		.842*	0.221	-.0330	-.0087	
	29	-.0299	-.0084	-.0118	0.142	-.0020	-.0090	0.053	-.0006	-.0191	-.0114	0.128	0.023	0.005	0.032	0.073	0.286	-.0137	0.003	-.0074	0.136	-.0108	-.0100	-.0016		0.221	.794*	-.0418	0.255	
	30	0.262	-.0065	0.086	-.0359	-.0030	0.056	-.0277	-.0161	0.179	0.181	-.0300	0.142	-.0042	-.0116	0.028	-.0230	0.021	0.208	0.140	-.0190	0.215	-.0089	-.0088	-.0330		-.0418	.731*	-.0278	
	31	-.0114	-.0172	0.067	0.028	0.032	-.0289	0.111	0.105	-.0157	0.110	-.0105	0.028	-.0016	-.0101	0.116	0.128	0.044	-.0019	0.058	-.0025	0.015	0.055	-.0087	0.255	-.0278		.720*		

Fonte: Relatório obtido a partir do software SPSS - versão 24.

A tabela de comunalidades (Tabela 16.15) permite verificar que todas as variáveis apresentam comunalidade superior a 0,5, com exceção da variável 13, com valor de 0,488, valor muito próximo de 0,5, mas com uma MSA alta (0,840) pelo que decidiu-se avançar com a AFCP.

Tabela 16.15 – Comunalidades 27 variáveis

Communalities		
	Initial	Extraction
Q14.1_Temas_Reforçar o posicionamento regional	1,000	,681
Q14.2_Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo	1,000	,635
Q14.4_Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais	1,000	,525
Q14.5_Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos	1,000	,739
Q14.6_Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais	1,000	,715
Q14.7_Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo	1,000	,641
Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços	1,000	,509
Q14.10_Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	1,000	,681
Q14.11_Temas_Estimular a atividade de inovação	1,000	,731
Q14.12_Temas_Dinamizar o património vitivinícola	1,000	,717
Q14.13_Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola	1,000	,488
Q14.14_Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME	1,000	,599
Q14.15_Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor	1,000	,615
Q14.16_Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo	1,000	,562
Q14.17_Temas_Reforçar competências para executar a estratégia	1,000	,593
Q14.18_Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor	1,000	,624
Q14.19_Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial	1,000	,638
Q14.20_Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor	1,000	,690
Q14.21_Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	1,000	,617
Q14.22_Temas_Modernizar infraestruturas	1,000	,657
Q14.24_Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	1,000	,705
Q14.25_Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs	1,000	,713
Q14.26_Temas_Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	1,000	,566
Q14.27_Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados	1,000	,662
Q14.29_Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas	1,000	,529
Q14.30_Temas_Melhorar o processo de controlo e certificação	1,000	,701
Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade	1,000	,728

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

A capacidade de explicação dos seis fatores extraídos da AF com valores próprios maiores que um diminuiu para 64% (uma diminuição de 3% em relação às tentativas anteriores que era de aproximadamente 67%). De acordo com o critério de Kaiser, nesta solução, retêm-se 6 fatores principais, tantos quantos os valores próprios maiores que um (tabela 15).

Tabela 16.16 - Valores próprios e percentagens de variância explicada das 27 componentes principais amostrais

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,390	34,778	34,778	9,390	34,778	34,778	4,996	18,503	18,503
2	2,262	8,378	43,156	2,262	8,378	43,156	3,737	13,842	32,346
3	1,637	6,064	49,219	1,637	6,064	49,219	2,522	9,341	41,686



4	1,611	5,967	55,186	1,611	5,967	55,186	2,407	8,917	50,603
5	1,235	4,573	59,759	1,235	4,573	59,759	1,962	7,265	57,868
6	1,130	4,185	63,943	1,130	4,185	63,943	1,640	6,075	63,943
7	,940	3,481	67,424						
8	,919	3,405	70,829						
9	,826	3,059	73,888						
10	,772	2,858	76,746						
11	,698	2,587	79,333						
12	,666	2,465	81,798						
13	,632	2,341	84,139						
14	,605	2,242	86,381						
15	,544	2,016	88,397						
16	,494	1,830	90,226						
17	,403	1,491	91,718						
18	,358	1,326	93,044						
19	,323	1,197	94,241						
20	,279	1,032	95,272						
21	,255	,946	96,219						
22	,229	,849	97,068						
23	,209	,775	97,843						
24	,186	,690	98,533						
25	,165	,610	99,143						
26	,126	,466	99,609						
27	,105	,391	100,000						

Quase 64% da variância inicial.

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

A Tabela 16.17 apresenta os pesos fatoriais estimados pelo método de componentes principais e a Tabela 16.18 os pesos fatoriais rotacionais (rotação Varimax).

Tabela 16.17 - Matriz de pesos fatoriais: 6 fatores extraídos e 27 variáveis

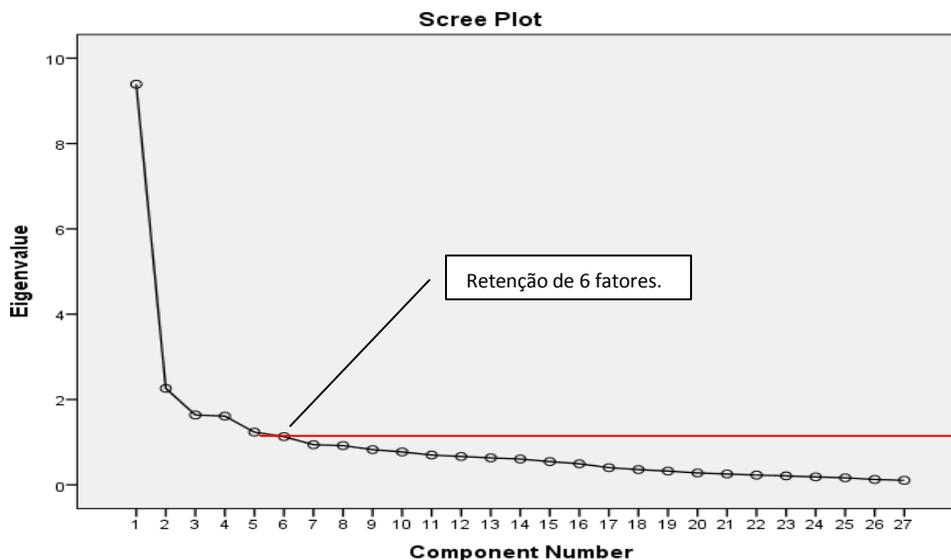
	Component Matrix ^a					
	1	2	3	4	5	6
Q14.24_Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	,720					
Q14.11_Temas_Estimular a atividade de inovação	,706					
Q14.15_Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor	,702					
Q14.26_Temas_Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	,699					
Q14.17_Temas_Reforçar competências para executar a estratégia	,698					
Q14.25_Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs	,671				,482	
Q14.21_Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	,659					
Q14.19_Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial	,651	-,412				
Q14.20_Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor	,649					
Q14.2_Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo	,628				-,421	
Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços	,625					
Q14.10_Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	,614	,466				
Q14.13_Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola	,610					
Q14.12_Temas_Dinamizar o património vitivinícola	,597	-,404				
Q14.27_Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados	,584					-,418
Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade	,578			,424		
Q14.29_Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas	,570					
Q14.16_Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo	,558					
Q14.22_Temas_Modernizar infraestruturas	,550					
Q14.1_Temas_Reforçar o posicionamento regional	,545					,416
Q14.4_Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais	,504					
Q14.18_Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor	,495	-,535				
Q14.6_Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais	,415	,528		,427		
Q14.5_Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos	,502	,517		,424		
Q14.7_Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo	,429		,619			
Q14.30_Temas_Melhorar o processo de controlo e certificação			,593			-,439
Q14.14_Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME	,405				,469	

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 6 components extracted.

Fonte: Relatório obtido a partir do software SPSS - versão 24.

O *scree plot* mais uma vez auxilia a confirmar o número de fatores a extrair (cf. Figura 16.7). A interpretação do gráfico parece corroborar a retenção dos 6 fatores (entre 5 a 7 fatores).

Figura 16.7 - Scree Plot 27 variáveis



Fonte: Relatório obtido a partir do software SPSS - versão 24.



A tabela 16.18 contém os pesos fatoriais rotacionais (rotação Varimax).

Tabela 16.18 - Matriz de pesos fatoriais rotacionada segundo critério Varimax: 6 fatores e 27 variáveis

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Q14.11_Temas_Estimular a atividade de inovação	,758					
Q14.10_Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	,717					
Q14.15_Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor	,693					
Q14.20_Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor	,654					
Q14.26_Temas_Developolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	,619					
Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços	,618					
Q14.21_Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	,610					
Q14.17_Temas_Reforçar competências para executar a estratégia	,602					
Q14.24_Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	,572					
Q14.25_Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs	,527					
Q14.12_Temas_Dinamizar o património vitivinícola		,741				
Q14.27_Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados		,703				
Q14.22_Temas_Modernizar infraestruturas		,640				
Q14.4_Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais		,636				
Q14.18_Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor		,628				
Q14.13_Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola		,570				
Q14.6_Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais			,822			
Q14.5_Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos			,797			
Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade			,526			
Q14.29_Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas			,484			
Q14.1_Temas_Reforçar o posicionamento regional				,721		
Q14.2_Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo				,623		
Q14.19_Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial				,542		
Q14.16_Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo				,495		
Q14.14_Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME					,734	
Q14.7_Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo					,489	
Q14.30_Temas_Melhorar o processo de controlo e certificação						,806
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a						
a. Rotation converged in 8 iterations.						

Fonte: Relatório obtido a partir do software SPSS - versão 24.

Os resultados que constam da Tabela 16.18 permitem uma vez mais concluir que o fator 6 é constituído por uma única variável (variável Q14.30⁴³), pelo que decidiu-se eliminá-la e repetir uma vez mais os testes. Refira-se que a questão de incrementar a notoriedade das sub-regiões vitivinícolas se pode considerar referida nas variáveis Q14.8⁴⁴ e Q14.31⁴⁵.

⁴³ - Q14.30 - Melhorar o processo de controlo e certificação dos Vinhos do Alentejo DOC e IG.

⁴⁴ - Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços

⁴⁵ - Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade



16.4 – Solução com 5 fatores e 26 variáveis

Depois de se eliminar a variável Q14.30 percebeu-se uma ligeira melhoria no poder de explicação do modelo. O teste KMO melhorou novamente e apresenta valor 0,822 (na tentativa anterior era de 0,821). O teste de esfericidade de Bartlett continua inferior a 0,05 (Sig. < 0,05), o que valida mais uma vez a utilização da AFCP (cf. Figura 16.8).

Figura 16.8 - Teste de esfericidade de Bartlett e estatística de KMO (26 variáveis)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,822
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1399,135
	Df	325
	Sig.	,000

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

A tabela da matriz anti-imagem de correlações apresenta para todas as variáveis uma MSA superior a 0,50 (cf. Tabela 16.19): 2 têm uma MSA entre 0,6 e 0,7 (Regular), 7 entre 0,7 e 0,8 (Bom) e 17 têm uma MSA superior a 0,8 (ótimo). As maiores cargas obtidas são das variáveis Q14.21 (0,851), Q14.10 (0,854), Q14.15 (0,866), Q14.8 (0,867), Q14.26 (0,895), Q14.17 (0,896), Q14.24 (0,897) e Q14.25 (0,901).

Tabela 16.19 - Matriz de correlação anti-imagem 26 variáveis

		Anti-image Matrices																													
		1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	24	25	26	27	29	31				
Anti-image Correlation	1	,752 ^a	-0,228	0,086	-0,235	0,001	-0,083	0,016	0,023	0,173	-0,113	-0,209	0,145	-0,144	-0,386	0,012	-0,271	0,245	-0,214	0,194	-0,229	-0,011	0,151	0,057	-0,035	-0,265	0,238				
	2	-0,228	,832 ^a	-0,234	-0,009	0,020	-0,126	0,022	0,215	-0,333	-0,042	0,196	-0,203	0,256	-0,033	-0,132	0,149	-0,145	-0,295	-0,053	0,067	0,115	0,068	-0,048	-0,101	0,013	-0,140				
	4	0,086	-0,234	,811 ^a	-0,167	0,014	0,178	-0,100	0,011	0,170	-0,069	-0,229	0,212	-0,197	0,114	0,028	-0,103	-0,130	0,221	0,057	-0,049	0,040	-0,129	-0,216	-0,029	-0,160	0,118				
	5	-0,235	-0,009	-0,167	,681 ^a	-0,585	-0,165	0,258	-0,037	-0,208	-0,057	0,099	-0,154	0,037	0,302	-0,038	-0,029	0,003	-0,177	-0,241	0,254	0,010	-0,154	0,300	0,124	0,131	-0,363				
	6	0,001	0,020	0,014	-0,585	,727 ^a	-0,032	-0,143	-0,132	0,088	0,024	-0,027	0,117	-0,080	-0,153	0,089	0,219	-0,126	0,175	0,154	-0,247	0,060	0,069	-0,176	0,055	-0,031	-0,021				
	7	-0,083	-0,126	0,178	-0,165	-0,032	,824 ^a	-0,106	-0,087	0,122	0,154	-0,015	-0,215	0,134	-0,028	0,038	-0,160	0,015	0,044	0,119	-0,055	-0,048	-0,041	-0,260	-0,056	-0,029	-0,022				
	8	0,016	0,022	-0,100	0,258	-0,143	-0,106	,867 ^a	0,014	-0,375	0,062	0,000	-0,154	-0,008	0,019	-0,228	-0,071	0,100	-0,223	0,131	-0,025	0,025	-0,009	0,070	0,063	0,029	-0,258				
	10	0,023	0,215	0,011	-0,037	-0,132	-0,087	0,014	,854 ^a	-0,400	-0,174	0,178	0,014	0,041	-0,018	-0,148	-0,018	0,266	-0,271	-0,007	0,176	-0,196	-0,032	-0,126	0,047	-0,020	-0,142				
	11	0,173	-0,333	0,170	-0,208	0,088	0,122	-0,375	-0,400	,825 ^a	-0,248	-0,103	0,119	-0,241	0,032	0,199	0,090	-0,098	0,143	-0,198	0,087	-0,127	0,063	-0,112	0,079	-0,178	0,151				
	12	-0,113	-0,042	-0,069	-0,057	0,024	0,154	0,062	-0,174	-0,248	,797 ^a	-0,173	-0,076	0,228	-0,016	-0,021	-0,306	0,010	0,185	0,122	-0,480	0,080	-0,012	-0,038	-0,355	-0,152	0,224				
	13	-0,209	0,196	-0,229	0,099	-0,027	-0,015	0,000	0,178	-0,103	-0,173	,828 ^a	-0,206	0,037	0,179	-0,006	-0,003	-0,015	-0,236	-0,246	0,096	-0,202	0,100	0,065	0,040	0,168	-0,348				
	14	0,145	-0,203	0,212	-0,154	0,117	-0,215	-0,154	0,014	0,119	-0,076	-0,206	,698 ^a	-0,388	-0,175	0,113	-0,013	-0,079	0,169	0,222	-0,103	-0,014	-0,104	-0,024	0,098	-0,001	0,162				
	15	-0,144	0,256	-0,197	0,037	-0,080	0,134	-0,008	0,041	-0,241	0,228	0,037	-0,388	,866 ^a	-0,048	-0,073	0,064	0,054	-0,272	-0,192	-0,047	0,053	-0,150	-0,081	-0,207	0,023	-0,053				
	16	-0,386	-0,033	0,114	0,302	-0,153	-0,028	0,019	-0,018	0,032	-0,016	0,179	-0,175	-0,048	,798 ^a	-0,049	-0,043	-0,285	0,138	-0,270	0,244	-0,091	-0,141	-0,108	0,118	0,041	-0,144				
	17	0,012	-0,132	0,028	-0,038	0,089	0,038	-0,228	-0,148	0,199	-0,021	-0,006	0,113	-0,073	-0,049	,896 ^a	0,131	-0,382	-0,025	-0,094	-0,052	-0,109	-0,215	-0,148	0,159	0,109	-0,017				
	18	-0,271	0,149	-0,103	-0,029	0,219	-0,160	-0,071	-0,018	0,090	-0,306	-0,003	-0,013	0,064	-0,043	0,131	,784 ^a	-0,378	0,050	-0,194	0,146	0,006	-0,008	-0,070	0,038	0,266	-0,208				
	19	0,245	-0,145	-0,130	0,003	-0,126	0,015	0,100	0,266	-0,098	0,010	-0,015	-0,079	0,054	-0,285	-0,382	-0,378	,823 ^a	-0,259	0,040	-0,112	-0,100	0,127	0,187	-0,148	-0,179	0,062				
	20	-0,214	-0,295	0,221	-0,177	0,175	0,044	-0,223	-0,271	0,143	0,185	-0,236	0,169	-0,272	0,138	-0,025	0,050	-0,259	,821 ^a	-0,016	0,017	-0,087	0,045	-0,144	-0,013	-0,036	0,240				
	21	0,194	-0,053	0,057	-0,241	0,154	0,119	0,131	-0,007	-0,198	0,122	-0,246	0,222	-0,192	-0,270	-0,094	-0,194	0,040	-0,016	,851 ^a	-0,243	0,072	0,053	-0,214	-0,057	-0,068	0,139				
	22	-0,229	0,067	-0,049	0,254	-0,247	-0,055	-0,025	0,176	0,087	-0,480	0,096	-0,103	-0,047	0,244	-0,052	0,146	-0,112	0,017	-0,243	,775 ^a	-0,261	-0,065	0,012	0,117	0,121	-0,180				
	24	-0,011	0,115	0,040	0,010	0,060	-0,048	0,025	-0,196	-0,127	0,080	-0,202	-0,014	0,053	-0,091	-0,109	0,006	-0,100	-0,087	0,072	-0,261	,897 ^a	-0,404	0,055	-0,168	-0,106	0,217				
	25	0,151	0,068	-0,129	-0,154	0,069	-0,041	-0,009	-0,032	0,063	-0,012	0,100	-0,104	-0,150	-0,141	-0,215	-0,008	0,127	0,045	0,053	-0,065	-0,404	,901 ^a	0,013	-0,098	-0,100	-0,090				
	26	0,057	-0,048	-0,216	0,300	-0,176	-0,260	0,070	-0,126	-0,112	-0,038	0,065	-0,024	-0,081	-0,108	-0,148	-0,070	0,187	-0,144	-0,214	0,012	0,055	0,013	,895 ^a	-0,141	-0,033	-0,075				
	27	-0,035	-0,101	-0,029	0,124	0,055	-0,056	0,063	0,047	0,079	-0,355	0,040	0,098	-0,207	0,118	0,159	0,038	-0,148	-0,013	-0,057	0,117	-0,168	-0,098	-0,141	,834 ^a	0,250	-0,370				
	29	-0,285	0,013	-0,160	0,131	-0,031	-0,029	0,029	-0,020	-0,178	-0,152	0,168	-0,001	0,023	0,041	0,109	0,266	-0,179	-0,036	-0,068	0,121	-0,106	-0,100	-0,033	0,250	,827 ^a	-0,381				
	31	0,238	-0,140	0,118	-0,363	-0,021	-0,022	-0,258	-0,142	0,151	0,224	-0,348	0,162	-0,053	-0,144	-0,017	-0,208	0,062	0,240	0,139	-0,180	0,217	-0,090	-0,075	-0,370	-0,381	,727 ^a				

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Fonte: Relatório obtido a partir do software SPSS - versão 24.

As explicações das variáveis a partir dos fatores apresentam-se de forma muito razoável (a maioria das comunicações próximas ou acima de 0,60), com exceção das variáveis Q14.13⁴⁶ e Q14.29⁴⁷, com valor de 0,467 e 0,439, respetivamente (cf. Tabela 16.20). Estas variáveis apresentam uma MSA de 0,828 e 0,827, respetivamente, valores altos, pelo que continuou-se com os procedimentos (cf. Tabela 6.20).

⁴⁶ - Q14.13 - Explorar o potencial do mercado vitivinícola regional, nacional e internacional.

⁴⁷ - Q14.29 - Adequar os métodos de produção às alterações climáticas.

Tabela 16.20 – Comunidades 26 variáveis

Communalities		
	Initial	Extraction
Q14.1_Temas_Reforçar o posicionamento regional	1,000	,598
Q14.2_Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo	1,000	,623
Q14.4_Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais	1,000	,513
Q14.5_Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos	1,000	,739
Q14.6_Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais	1,000	,678
Q14.7_Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo	1,000	,632
Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços	1,000	,511
Q14.10_Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	1,000	,677
Q14.11_Temas_Estimular a atividade de inovação	1,000	,732
Q14.12_Temas_Dinamizar o património vitivinícola	1,000	,666
Q14.13_Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola	1,000	,467
Q14.14_Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME	1,000	,603
Q14.15_Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor	1,000	,607
Q14.16_Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo	1,000	,569
Q14.17_Temas_Reforçar competências para executar a estratégia	1,000	,592
Q14.18_Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor	1,000	,622
Q14.19_Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial	1,000	,637
Q14.20_Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor	1,000	,690
Q14.21_Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	1,000	,593
Q14.22_Temas_Modernizar infraestruturas	1,000	,584
Q14.24_Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	1,000	,687
Q14.25_Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs	1,000	,714
Q14.26_Temas_Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	1,000	,523
Q14.27_Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados	1,000	,534
Q14.29_Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas	1,000	,439
Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade	1,000	,608
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.

A capacidade de explicação dos 5 fatores extraídos da AFPC diminuiu para 61% (uma diminuição de 3% em relação à tentativa anterior que era de aproximadamente 64%). De acordo com o critério de Kaiser, com esta solução, retêm-se 5 fatores principais, tantos quantos os valores próprios maiores que um (cf. Tabela 16.21). Se se considerar o sexto fator, com valor próprio 0,992, retêm-se seis fatores principais com capacidade explicativa de 64,735. Em ambas as situações, os fatores explicam mais de 60% da variância total, pelo que segundo o critério da percentagem de variância total explicada, pode-se avançar com o processo de extração de cinco fatores (Pereira & Patrício, 2013).



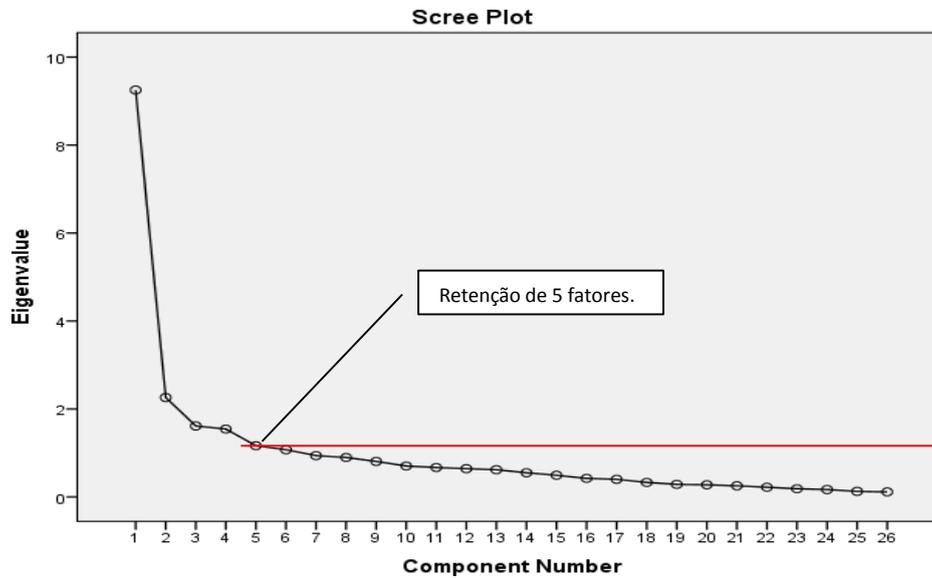
Tabela 16.21 - Valores próprios e percentagens de variância explicada das 26 componentes principais amostrais

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,299	35,766	35,766	9,299	35,766	35,766	4,948	19,031	19,031
2	2,242	8,623	44,389	2,242	8,623	44,389	3,825	14,713	33,744
3	1,611	6,196	50,586	1,611	6,196	50,586	2,661	10,235	43,979
4	1,458	5,606	56,192	1,458	5,606	56,192	2,502	9,625	53,604
5	1,229	4,726	60,918	1,229	4,726	60,918	1,902	7,314	60,918
6	,992	3,817	64,735						
7	,935	3,596	68,331						
							Quase 61% da variância inicial.		
8	,914	3,515	71,846						
9	,825	3,175	75,021						
10	,725	2,787	77,807						
11	,669	2,574	80,381						
12	,653	2,511	82,892						
13	,605	2,328	85,220						
14	,572	2,202	87,422						
15	,516	1,983	89,405						
16	,408	1,568	90,973						
17	,394	1,516	92,489						
18	,357	1,375	93,864						
19	,287	1,103	94,967						
20	,261	1,003	95,970						
21	,234	,899	96,869						
22	,229	,881	97,749						
23	,186	,717	98,467						
24	,165	,634	99,100						
25	,126	,486	99,586						
26	,108	,414	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24

Recorrendo uma vez mais ao *scree plot*, a sua análise parece confirmar o número de fatores a extrair (cf. Figura 16.9). A interpretação do gráfico corrobora a retenção dos 5 fatores (entre 5 a 6 fatores).

Figura 16.9 - Scree Plot 26 variáveis



Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.



Nesta fase, acredita-se ter chegado a uma grau de relacionamento e explicação das variáveis útil na identificação das perspetivas do BSC a construir para o SVRA. Atabela *component matrix* (Tabela 16.22), que apresenta os pesos fatoriais estimados pelo método das componentes principais (superiores a 0,4), possibilita verificar qual dos fatores melhor explica cada uma das variáveis consideradas.

Tabela 16.22 - Matriz de pesos fatoriais: 5 fatores extraídos e 26 variáveis

Component Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
Q14.24_Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	,724				
Q14.11_Temas_Estimular a atividade de inovação	,708				
Q14.15_Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor	,703				
Q14.26_Temas_Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	,699				
Q14.17_Temas_Reforçar competências para executar a estratégia	,697				
Q14.25_Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs	,673				,495
Q14.21_Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	,661				
Q14.19_Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial	,655	-,409			
Q14.20_Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor	,649				
Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços	,625				
Q14.2_Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo	,623				-,449
Q14.10_Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	,616	,492			
Q14.13_Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola	,609				
Q14.12_Temas_Dinamizar o património vitivinícola	,604				
Q14.27_Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados	,583				
Q14.29_Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas	,575				
Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade	,571		,415		
Q14.16_Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo	,556				
Q14.22_Temas_Modernizar infraestruturas	,555				
Q14.1_Temas_Reforçar o posicionamento regional	,543				
Q14.4_Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais	,510				
Q14.18_Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor	,497	-,542			
Q14.6_Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais	,413	,532	,422		
Q14.5_Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos	,499	,515	,418		
Q14.7_Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo	,418				,651
Q14.14_Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME	,404				,489
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
a. 5 components extracted.					

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24.



A análise da *component matrix* continua a suscitar algumas dúvidas quanto à composição de cada fator, dado que existem valores de explicação muito próximos em algumas situações (variável Q14.25, Q14.19, Q14.2, Q14.10, Q14.31, Q14.6, Q14.5, Q14.7 e Q14.14), pelo que prosseguiu-se com o procedimento, analisando a matriz com os pesos rotacionais segundo o critério Varimax (cf. Tabela 16.23).

Tabela 16.23 - Matriz de pesos fatoriais rotacionada segundo critério Varimax: 5 fatores e 26 variáveis

	Rotated Component Matrix ^a				
	Component				
	1	2	3	4	5
Q14.11_Temas_Estimular a atividade de inovação	,761				
Q14.10_Temas_Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento	,726				
Q14.15_Temas_Difundir informações estratégicas para o Setor	,689				
Q14.20_Temas_Consolidar uma visão estratégica para o Setor	,649				
Q14.8_Temas_Melhorar a qualidade de produtos e serviços	,615				
Q14.17_Temas_Reforçar competências para executar a estratégia	,604				
Q14.24_Temas_Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região	,599				
Q14.26_Temas_Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz	,594				
Q14.21_Temas_Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho	,586				
Q14.25_Temas_Promover a articulação e o comprometimento dos AEs	,543				
Q14.29_Temas_Adequar métodos de produção às alterações climáticas	,466				
Q14.12_Temas_Dinamizar o património vitivinícola		,772			
Q14.22_Temas_Modernizar infraestruturas		,710			
Q14.27_Temas_Aumentar a faturação de vinhos certificados		,677			
Q14.4_Temas_Ampliar a presença do Setor nos mercados internacionais		,610			
Q14.18_Temas_Aumentar apoios financeiros ao Setor		,592			
Q14.13_Temas_Explorar o potencial do mercado vitivinícola		,556			
Q14.5_Temas_Alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos			,816		
Q14.6_Temas_Promover o uso racional dos recursos naturais			,802		
Q14.31_Temas_Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade			,656		
Q14.1_Temas_Reforçar o posicionamento regional				,672	
Q14.2_Temas_Valorizar a marca de Vinhos do Alentejo				,656	
Q14.19_Temas_Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial				,550	
Q14.16_Temas_Criar Cluster do Vinho do Alentejo				,497	
Q14.14_Temas_Fomentar o desenvolvimento das PME					,743
Q14.7_Temas_Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo					,606
Total da variância explicada %	35,766	8,623	6,196	5,606	4,726
	60,918 %				
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a					
a. Rotation converged in 8 iterations.					

Fonte: Relatório obtido a partir do *software* SPSS - versão 24 (adaptado).

A estrutura da matriz *matrix* após 8 rotações identifica 5 fatores ortogonais (independentes) e as variáveis que os constituem. Cada fator explica uma parte da variância total: o fator 1 é responsável por 35,766% da variância explicada, o fator 2 por 8,623%, o fator 3 por 6,196%, o fator 4 por 5,606% e o fator 5 por 4,726%. No total o modelo mostra as cinco dimensões extraídas, as quais explicam mais de 60,918% da variância total (cf. Tabela 6.23). Todos os fatores têm um *Alpha de Cronbach* superior a 0,5.

Considerando os valores absolutos acima de 0,4 (cargas fatoriais em valor absoluto superiores a 0,4), conclui-se 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;
- o Fator 2 pelas variáveis Q14.12, Q14.22, Q14.27, Q14.4, Q14.18 e Q14.13;
- o Fator 3 pelas variáveis Q14.5, Q14.6 e Q14.31;
- o Fator 4 pelas variáveis Q14.1, Q14.2, Q14.19 e Q14.16; e,
- o Fator 5 pelas variáveis Q14.14 e Q14.7.

16.5 - 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, também no âmbito deste Estudo, as perspetivas do BSC a desenvolver para o SVRA.

Fator 1:

Qualificações e Inovação (como motor de desenvolvimento em vitivinicultura)⁹

Com base na tabela 16.24, analisando os pontos de escala ‘discordo fortemente’ e ‘discordo’, verifica-se que apenas 3 respondentes não se identificam com as 11 variáveis que constituem este fator. Nenhum inquirido assinalou o ponto de escala ‘discordo fortemente’. Observando os pontos de escala ‘concordo’ e ‘concordo fortemente’, conclui-se pela concentração de respostas nestes pontos de escala. O somatório das respostas nestes pontos de escala regista para todas as variáveis valores superiores a 82%.

Tabela 16.24 - Distribuições de frequências do grau de concordância /discordância dos AEs com as variáveis do fator 1

Áreas Estratégicas a avaliar	Pontos de Escala ⁴⁸ (Frequência Absoluta e %)					Total
	1	2	3	4	5	
8.Melhorar de forma contínua a qualidade de produtos e serviços [Q14.8]	0	0	3	48	51	102
10.Criar e incrementar ambiente favorável ao desenvolvimento, à investigação e inovação [Q14.10]	0	0	5	39	58	102
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
15.Difundir informações estratégicas para o Setor [Q14.15]	0	0,98%	3,92%	46,08%	49,02%	102
17.Reforçar competências para executar a estratégia do Setor [Q14.17]	0	0	18	54	30	102
20.Consolidar uma visão estratégica do Setor [Q14.20]	0	0	9	42	51	102
21.Aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho: processos de produção de uva, produção de vinho e marketing [Q14.21]	0	0	8,82%	41,18%	50,00%	102
24.Participar na formulação da Política Vitivinícola da Região [Q14.24]	0	0	17	54	31	102
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
26.Desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz, direcionada sobretudo para os mercados internacionais e as técnicas de venda [Q14.26]	0	0	12,75%	52,94%	34,31%	102
29.Adequar os métodos de produção às alterações climáticas [Q14.29]	0	0	3	48	51	102
	0	0	2,94%	47,06%	50,00%	102
	0	1	5	35	60	102
	0	0,99%	4,95%	34,65%	59,41%	102

Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

Esta tabela também permite concluir que 97,06% dos respondentes concorda que é necessário desenvolver comunicação ágil, eficiente e eficaz, direcionada sobretudo para os mercados internacionais e as técnicas de venda (Q14.26) e concorda com a necessidade de melhorar de forma contínua a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelo Setor (Q14.8); 95,10% concorda em incrementar a inovação de produtos (alterações nos atributos do produto – o vinho, modificando a forma como o mesmo é

⁴⁸ - Pontos de escala: (1) - Discordo fortemente; (2) - Discordo; (3) - Não concordo nem discordo; (4) - Concordo; (5) - Concordo fortemente.



percebido pelos clientes/consumidores), de processos (alterações no processo de produção do produto/serviço, que permitem melhorar o processo de produção, normalmente com aumento de produtividade e redução de custos, podendo ter impacto no produto final e no meio ambiente) e, ou do modelo de negócio (forma como o produto ou serviço é oferecido ao mercado/cliente), considerando que as inovações são capazes de gerar vantagens competitivas no médio e longo prazo, e de agregar valor ao produto e/ou serviço, diferenciando-os no mercado (Q14.10 e Q14.11); 94,06% enfatiza a necessidade de adequar métodos de produção às alterações climáticas (Q14.29), prioridade que também se encontra referida no Programa do novo Governo de 2020 (Governo Constitucional, 2019); 91,18% (Q14.21) assinala a necessidade de aumentar o conhecimento na área da ciência do vinho (processos de produção de uva, vinho e *marketing* de vinhos), bem como de consolidar uma visão estratégica de longo prazo do Setor, a qual deve tirar partido da nossa diversidade (castas, solos, clima), deve estar focalizada na valorização do produto pelo mercado internacional e na divulgação da nossa ‘micro culturalidade’ (Q14.20).

Interligada com a necessidade construir e consolidar uma visão estratégica para oSVRA, 87,25% (Q14.25) dos respondentes assinalaram a necessidade de melhorar o processo de planeamento estratégico, o qual deve ser inclusivo e participativo, envolvendo todos os AEs e os principais *Stakeholders* do Setor. A produção e a divulgação de informações estratégicas para o Setor são valorizadas por 88,24% dos respondentes (Q14.15), uma vez que estas são essenciais para que cada AE defina a sua própria estratégia de ação para conseguir bons desempenhos. A informação é um fator crítico de sucesso na gestão. Quanto mais fiável, oportuna, exaustiva e atual for essa informação mais bem preparado o AE se encontra para decidir qual a estratégia que deseja implementar no seu negócio. O acesso à informação e a capacidade de, a partir desta, extrair e aplicar conhecimentos são vitais para o aumento da capacidade concorrencial e o desenvolvimento das atividades comerciais num mercado sem fronteiras. O desejo de participar na (re)formulação da Política Vitivinícola da Região é assinalado por 83,33% dos respondentes (Q14.24) e, a necessidade de reforçar competências para executar a estratégia do Setor é assinalada por 82,35% (Q14.17).

Fator 2

Infraestruturas e desenvolvimento de mercados

A análise da Tabela 16.25 permite concluir que o ponto de escala ‘discordo fortemente’ foi assinalado por 4 respondentes e o ponto de escala ‘discordo’ foi assinalado por 3 respondentes. Observando os pontos de escala ‘concordo’ e ‘concordo fortemente’, também se conclui pela concentração de respostas nestes pontos de escala. O somatório das respostas nestes pontos de escala regista para todas as variáveis valores superiores a 86%.

Tabela 16.25 - Distribuições de frequências do grau de concordância /discordância dos AEs com as variáveis do fator 2

Áreas Estratégicas a avaliar	Pontos de Escala ⁴⁹ (Frequência Absoluta e %)					Total
	1	2	3	4	5	
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
	0	0	1,96%	42,16%	55,88%	
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
	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
	0	0,98%	4,90%	45,10%	49,02%	
18.Aumentar os apoios financeiros ao Setor [Q14.18]	1	2	11	42	46	102
	0,98%	1,96%	10,78%	41,18%	45,10%	
22.Modernizar infraestruturas do Setor (vinhas, adegas, rota dos vinhos, enoturismo, ..., etc.) [Q14.22]	1	0	11	44	46	102
	0,98%	0	10,78%	43,14%	45,10%	
27.Aumentar a faturação de vinhos certificados, melhorar a produtividade dos ativos e a rentabilidade dos agentes económicos [Q14.27]	0	0	6	35	61	102
	0	0	5,88%	34,31%	59,80%	

Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

A quase totalidade dos respondentes (98,04%) concorda em incrementar e melhorar o processo de internacionalização da vitivinicultura alentejana (Q14.4), devendo no entanto ser criadas condições para o aumento das exportações, apostando-se na diversificação de mercados e na valorização do produto (o vinho).

A preocupação em aumentar a rentabilidade para os AEs é também assinalada por 94,11% (Q14.27) dos respondentes, o que se relaciona com a necessidade de aumentar afaturação de vinhos certificados e serviços associados e melhorar a produtividade dos ativos; 94,12% (Q14.13) dos respondentes concorda em explorar o potencial do mercado vitivinícola regional, nacional e internacional. Dinamizar o património vitivinícola (93,14%), modernizar as vinhas e as infraestruturas do Setor (88,24%) é também referido pelos respondentes como sendo uma das necessidades do Setor (Q14.12 e Q14.22). Por último, 86,28% dos respondentes refere que os apoios financeiros ao Setor devem aumentar (Q14.18).

A agregação destas variáveis comprova que há todo um caminho a percorrer, a montante e a jusante da cadeia de valor do vinho nesta região. Senão, vejamos algumas rotas que podem/devem ser consolidadas e/ou implementadas no curto e médio prazo:

- A manutenção, reestruturação e reconversão das vinhas na região Alentejo, sobretudo direcionada para a produção de vinhos de qualidade certificada;
- A reconversão e modernização das unidades de vinificação e infraestruturas associadas;
- A valorização do tradicional, do autêntico, da genuinidade dos nossos vinhos e da nossa região;
- Reforçar o *cross-selling* vinho-turismo-gastronomia-cultura (construção de uma matriz identitária cultura-gastronomia-enologia-turismo-paisagem), podendo ser exploradas as particularidades da região ao nível da gastronomia, dos vinhos, da cultura e tradição da região (e das sub-regiões, as quais no seu conjunto podem

⁴⁹ - Pontos de escala: (1) - Discordo fortemente; (2) - Discordo; (3) - Não concordo nem discordo; (4) - Concordo; (5) - Concordo fortemente.



constituir produtos turísticos diferenciados). Este ajuda a captar investimentos turísticos para a região, atrai visitantes e/ou turistas e estimula a economia e desenvolvimento local/regional. Para os produtores de vinho é uma nova oferta (área de negócio); para a restauração é uma oportunidade de promover o espaço e a comida tradicional; para as autarquias é uma outra forma de promover, dinamizar e projetar o território e a sua cultura; para os visitantes/turistas é mais uma experiência.

- Desenvolvimento do enoturismo e a sua associação à Rota dos Vinhos do Alentejo e a outras externalidades do meio rural: produtos de qualidade, caça, observação da natureza, património, cultura, ... etc. O enoturismo desenvolve-se a partir das adegas, onde os produtores de vinho podem preparar toda uma ofertaturística: visitas pelas adegas, provas e cursos de vinho, degustação de produtos regionais de qualidade, turismo em espaço rural, cultura, ..., etc.
- Aumentar a exportação de 'Vinhos do Alentejo': aumentando volumes, aumentando a venda de vinhos certificados (DOC e IGP) que produzem mais valor acrescentado, a faturação e o preço médio de venda do vinho certificado.

Fator 3 Sustentabilidade ambiental em vitivinicultura

A Tabela 16.26 permite concluir que mais de 88% dos respondentes concorda que a sustentabilidade relacionada com o ambiente é uma área muito relevante para o futuro da vitivinicultura na região Alentejo (pontos de escala 'concordo' e 'concordo totalmente'), constituindo só por si um desafio estratégico. Apenas 2 respondentes não se identificam com esta área. Nenhum respondente assinalou o ponto de escala 'discordo fortemente'.

Tabela 16.26 - Distribuições de frequências do grau de concordância /discordância dos AEs com as variáveis do fator 3

Áreas Estratégicas a avaliar	Pontos de Escala ⁵⁰ (Frequência Absoluta e %)					Total
	1	2	3	4	5	
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
	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
	0	0	3,92%	31,37%	64,71%	
31. Trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade [Q14.31]	0	1	11	37	53	102
	0	0,98%	10,78%	36,27%	51,96%	

Fonte: Elaboração própria a partir do *software* SPSS – versão 24.

A promoção do uso racional dos recursos naturais (Q14.6) e a preocupação de alinhar os métodos de produção com a conservação dos recursos naturais e a preservação da biodiversidade (Q14.5) foram assinalados por 96,08% dos respondentes como sendo áreas a avaliar no Setor. Adicionalmente, 88,23% dos respondentes concordam em trabalhar no processo de certificação da sustentabilidade dos 'Vinhos do Alentejo' (Q14.31).

⁵⁰ - Pontos de escala: (1) - Discordo fortemente; (2) - Discordo; (3) - Não concordo nem discordo; (4) - Concordo; (5) - Concordo fortemente.



Os AEs têm cada vez maiores preocupações com a sustentabilidade ambiental, particularmente no SV, podendo esta ser considerada um pré-requisito para vantagens competitivas de longo prazo e excelência nos negócios (Fulop *et al.*, 2014). Os AEs podem planejar e implementar estratégias adaptadas ao ambiente externo onde a empresa atua e aos seus recursos e capacidades, e a sustentabilidade pode ser entendida como um elemento central 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 (Fulop *et al.*, 2014).

A este respeito, o Programa do novo Governo (Governo Constitucional, 2019) para o setor agrícola começa por referir a necessidade de uma utilização sustentável dos recursos naturais, tendo em vista os objetivos do crescimento, do emprego e do equilíbrio das contas públicas. Este documento estratégico também refere a necessidade de preservar os recursos naturais (solo, água, biodiversidade e as paisagens diversificadas), bem como de encontrar uma resposta concertada para a mitigação e adaptação às alterações climáticas. A sustentabilidade ambiental é, assim, encarada como um desafio estratégico para os próximos anos para a agricultura e, em particular, para a vitivinicultura da região Alentejo.

O PSVA, da responsabilidade da CVRA, pode contribuir para que o Setor se desenvolva de uma forma ecologicamente sã, consubstanciando uma filosofia de bem estar social, ambiental e económica. Enfim, este fator agrega o desafio estratégico da sustentabilidade ambiental e valorização dos recursos endógenos.

Fator 4

Resultados para o Setor (posicionamento do Setor e crescimento económico)

A Tabela 16.27 mostra que a concentração de respostas obtidas situou-se entre ‘concordo’ e ‘concordo fortemente’ nas quatro variáveis que constituem este fator. Esta tabela permite concluir que 94,11% (Q14.2) dos respondentes concorda que é necessário valorizar a marca dos vinhos produzidos na região, a marca ‘Vinhos do Alentejo’ (no mercado doméstico e no mercado exterior); que 87,25% (Q14.14.1) concorda em reforçar, consolidando, o posicionamento regional do Setor no mercado nacional; 85,29% (Q14.16) concorda em criar o *Cluster* dos Vinhos do Alentejo; e, 83,33% (Q14.19) é de opinião que tem de haver uma melhoria da gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial no Setor. São variáveis que se relacionam com o posicionamento dos ‘Vinhos do Alentejo’ no mercado e o crescimento económico deste Setor.

No alinhamento deste posicionamento há que consolidar a liderança da região enquanto produtora de vinhos certificados (DOC e IG) no mercado nacional, valorizar a marca chapéu ‘Vinhos do Alentejo’ com a consequente valorização do produto e/ou serviços associados e, criar o *Cluster*⁵¹ dos ‘Vinhos do Alentejo’. Na base deste fator, há que melhorar, globalmente, a eficiência da *governance* do Setor.

51 - Conceito popularizado pelo economista Michael Porter no ano de 1990, no seu livro “*Competitive Advantage of Nations*”.

Um *cluster*, no mundo da indústria, é uma concentração de empresas que se comunicam por possuírem características semelhantes e coabitarem o mesmo local. Elas colaboram entre si e, assim, se tornam mais eficientes. A colaboração das empresas tem, nos últimos anos, proliferado por variadas áreas de negócio. De forma resumida, podemos agrupar as razões e motivações em dois grandes grupos: a necessidade de conseguir maior flexibilidade e por outro lado a procura de maior eficiência na satisfação de uma oportunidade temporária. Este fenómeno tem tido uma maior evolução nas PMEs com limitada disponibilidade de recursos (financeiros, tecnológicos, produtivos, humanos) e com atividades complementares (Bazílio, 2013).

Tabela 16.27 - Distribuições de frequências do grau de concordância /discordância dos AEs com as variáveis do fator 4

Variáveis	Pontos de Escala ⁵² (Frequência Absoluta e %)					Total
	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
2.Valorizar a marca Vinhos do Alentejo [Q14.2]	0	0	6 5,88%	33 32,35%	63 61,76%	102
16.Criar o Cluster dos Vinhos do Alentejo [Q14.16]	2 1,96%	2 1,96%	11 10,78%	51 50,00%	36 35,29%	102
19.Melhorar a gestão associativa, interprofissional, pública e empresarial [Q14.19]	0	0	17 16,67%	47 46,08%	38 37,25%	102

Fonte: Elaboração própria a partir do software SPSS – versão 24.

A fileira e a cadeia de valor vitivinícola na região Alentejo estão orientadas para o cultivo de uva e para a fabricação de mostos, sobretudo no Alentejo Central. Verifica-se uma acentuada ausência de atividades diretamente relacionadas com o engarrafamento e embalagem de vinho e, ainda, de atividades de maior valor acrescentado, relacionadas com os fornecedores de equipamentos, serviços e consultoria e estudos de mercado, entre outros (CCDRA, 2004). *“Existe uma lógica de cluster verticalizado no setor vitivinícola do Alentejo, pois a maioria das empresas integra grande parte das atividades que constituem a fileira, nomeadamente explorações agrícolas, produção de vinho e distribuição, o mesmo não se poderá dizer em relação a uma ótica horizontal de cluster regional, pois a maioria das empresas vitivinícolas desenvolvem relações com outras indústrias de apoio (máquinas e equipamento, topografia, design, vidro, rolhas), mas estas estão normalmente sediadas fora da região”* (CCDRA, 2004, p.217).

No Alentejo, o setor cooperativo e a larga maioria dos AEs privados, organizaram as suas atividades segundo uma lógica de integração vertical, desde a produção da uva até à distribuição, permitindo-lhes um maior controlo técnico, uma maior proteção do *know-how* e um maior domínio sobre os ganhos de produtividade ao longo de toda a fileira, para, desta forma, poderem retirar os respetivos benefícios. Ainda segundo a CCDRA (2004, p.221) *“verifica-se para a vitivinicultura alentejana a necessidade de ganhar massa crítica, não só em termos de produção mas, principalmente, em termos de aglomeração de atividades inter-relacionadas, que possam beneficiar de economias de aglomeração e lógicas de clusterização”*.

O que significa que 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.

Em geral a cooperação entre empresas pode ser de dois tipos: i) cooperação horizontal: envolve geralmente acordos de longo prazo entre empresas do mesmo setor que originam as denominadas “alianças estratégicas”; ii) cooperação vertical: envolve diferentes entidades da cadeia de fornecimento, nomeadamente, fornecedores, fabricantes, distribuidores e clientes (Bazílio, 2013).

52 - Pontos de escala: (1) - Discordo fortemente; (2) - Discordo; (3) - Não concordo nem discordo; (4) - Concordo; (5) - Concordo fortemente.



Fator 5: Resultados para a Sociedade (Economia territorial)

Finalmente, a Tabela 16.28 mostra que a concentração de respostas obtidas nas variáveis que constituem este fator também se situou entre ‘concordo’ e ‘concordo fortemente’. Esta tabela permite concluir que 92,15% (Q14.7) dos respondentes demonstra que se identificam com a valorização dos territórios vinhateiros da região Alentejo e que 76,47% (Q14.14) admite que é necessário apoiar as micro, PMEs do SV desta região tendo em vista este desiderato. O ponto de escala ‘discordo fortemente’ foi assinalado apenas por 1 respondente. Nenhum respondente assinalou o ponto de escala 'discordo'.

Tabela 16.28 - Distribuições de frequências do grau de concordância /discordância dos AE com as variáveis do fator 5

Áreas Estratégicas a avaliar	Ponto de Escala ⁵³ (Frequência Absoluta e %)					Total
	1	2	3	4	5	
7.Valorizar os territórios vinhateiros do Alentejo [Q14.7]	0	0	8	34	60	102
	0	0	7,84%	33,33%	58,82%	
14.Fomentar o desenvolvimento da micro, pequena e média empresa [Q14.14]	1	0	23	41	37	102
	0,98%	0	22,55%	40,20%	36,27%	

Fonte: Elaboração própria a partir do software SPSS – versão 24.

⁵³ - Pontos de escala: (1) - Discordo fortemente; (2) - Discordo; (3) - Não concordo nem discordo; (4) - Concordo; (5) - Concordo fortemente



Apêndice XVII

Breve caracterização das oito sub-regiões vitivinícolas da região do Alentejo



Apêndice XVII

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. Neste Apêndice caracterizam-se sinteticamente estas sub-regiões.

17.1 - A Sub-Região de Borba

Borba é a segunda maior sub-região do Alentejo, estendendo-se entre o eixo que une Estremoz a Terrugem, alargando-se a Orada, Vila Viçosa, Rio de Minhos e Alandroal, terras pontuadas por depósitos colossais de mármore que marcam de forma indelével a viticultura e o caráter dos vinhos da sub-região. As manchas alargadas de solos de xisto vermelho, distribuídas de forma heterogénea pelas terras pobres e austeras de Borba, são a principal alternativa ao mármore. Borba possui um microclima especial que lhe assegura índices de pluviosidade levemente superiores à média, bem com níveis de insolação ligeiramente inferiores à média alentejana, proporcionando vinhos especialmente frescos e elegantes (CVRA/RVA, 2013).

17.2 - A Sub-Região de Évora

No final do século XIX, Évora era uma das regiões de maior prestígio nacional, tendo sido reconhecida como uma das sub-regiões mais vistosas e admiradas do Alentejo, berço de muitos dos vinhos mais cobiçados da região. Foi preciso esperar até ao final da década de oitenta do século passado para assistir ao renascimento de Évora, capital do Alentejo central. A paisagem é dominada pelos solos pardos mediterrânicos, numa paisagem quente e seca que é berço de alguns dos vinhos mais prestigiados do Alentejo (CVRA/RVA, 2013).

17.3 - A Sub-Região de Granja-Amareleja

Alonga-se com a fronteira espanhola, disposta em redor da vila de Mourão. É aqui que subsiste um dos climas mais áridos de Portugal. Os solos são pobres, forrados a barro e xisto, proporcionando rendimentos muito baixos, condicionados pela falta de água, pelo baixo índice de matéria orgânica e pela superficialidade da cobertura vegetal. É uma zona de extremos que dá origem a vinhos de caráter vincado. Os verões muito quentes e secos implicam maturações precoces, produzindo vinhos quentes e suaves, de grau alcoólico elevado. A casta Moreto, uma das variedades mais características da sub-região, adaptou-se especialmente bem (CVRA/RVA, 2013).

17.4 - A Sub-Região de Moura

O clima revela uma forte influência continental, com fortes amplitudes térmicas que causam invernos frios e rigorosos e verões tórridos, secos e prolongados. Os solos são muito pobres, onde o barro e o calcário dominam a paisagem, com solos pouco profundos, duros e inclementes para a vinha mas com boa capacidade de retenção de água. A casta Castelão domina a paisagem, mostrando uma adaptação perfeita aos rigores de um clima tão extremado. Os vinhos de Moura apresentam um perfil quente e macio, com graduações alcoólicas consequentes (CVRA/RVA, 2013).



17.5 - A Sub-Região de Portalegre

Portalegre é a sub-região que mais se diferencia pela originalidade. Em Portalegre quase tudo é original, desde os solos às vinhas, da altitude à idade média das vinhas. Disposta maioritariamente nos contrafortes da Serra de S. Mamede, em fragas cujos picos chegam a transpor os mil metros de altitude, as vinhas beneficiam do clima moderado pela altitude, mais fresco e húmido que o habitual, proporcionando vinhos frescos e elegantes. Os solos de origem predominantemente granítica convivem, nas cotas mais baixas, com pequenas manchas de xisto. Nas vinhas da serra a propriedade encontra-se muito fragmentada, dividida em inúmeras vinhas velhas, com idades que chegam a ultrapassar os setenta anos (CVRA/RVA, 2013).

17.6 - A Sub-Região de Redondo

A Serra da Ossa, uma das maiores serras do Alentejo, eleva-se a cerca de 600 metros de altitude, dominando e delimitando a sub-região do Redondo, protegendo a vinha a Norte e a Nascente, proporcionando invernos frios e secos compensados por verões quentes e ensolarados. Os solos, apesar de heterogéneos, privilegiam os afloramentos graníticos e xistosos, dispostos em encostas, suaves com predominância na exposição a sul. É uma das sub-regiões mais consistentes graças à proteção que a Serra da Ossa proporciona (CVRA/RVA, 2013).

17.7 - A Sub-Região de Reguengos

É a maior das sub-regiões do Alentejo, assente em terrenos pobres e pedregosos, repleta de afloramentos rochosos que marcam de forma dramática a paisagem. Os solos xistosos e o clima profundamente continental, com invernos frios e verões quentes, condicionam a viticultura, oferecendo vinhos encorpados e poderosos, com boa capacidade de envelhecimento. Apesar da dimensão, Reguengos é uma das sub-regiões onde a propriedade se encontra mais fragmentada, onde a área média de vinha é das mais reduzidas para as referências tradicionais alentejanas. Na sub-região de Reguengos subsistem algumas das vinhas mais velhas do Alentejo (CVRA/RVA, 2013).

17.8 - A Sub-Região de Vidigueira

A falha da Vidigueira que marca a divisória entre o Alto e o Baixo Alentejo determina a razão de ser da Vidigueira, a sub-região alentejana situada mais a sul. As escarpas da falha, de orientação Este-Oeste, condicionam o clima da Vidigueira convertendo-a, apesar da localização tão a sul, numa das sub-regiões de clima mais suave do Alentejo. Os solos são pouco produtivos, predominantemente de origem granítica e xistosa. A Vidigueira alberga a Tinta Grossa, uma das variedades mais misteriosas do Alentejo que alguns apontam como heterónimo para a casta Tinta Barroca. Apesar da localização tão a sul, a Vidigueira foi durante anos palco privilegiado para os vinhos brancos alentejanos, graças ao clima temperado da sub-região (CVRA/RVA, 2013).



Apêndice XVIII

Casos de sucesso de aplicação do BSC na AP



Apêndice XVIII

A Tabela 18.1 resume alguns exemplos de sucesso na implementação do BSC em organizações públicas, inclusive em Portugal.

Tabela 18.1 – Casos de sucesso de aplicações do BSC na AP

	Setor /Estudo de caso / / Autor(es) / Fonte	Ano da implementação	Âmbito	Estrutura do BSC (Perspetivas)
Setor Público Geral	Setor Público Geral Niven, 2003.	---	Local/Nacional	Dos Clientes Financeira Dos Processos Internos De Aprendizagem e Crescimento
	<i>University of California</i> (Estados Unidos) Hafner, 1998.	1994	Local	Financeira Dos Clientes Dos Processos Internos De Aprendizagem e Desenvolvimento.
Educação			Objetivos da implementação do BSC	Ser utilizado como ferramenta de diagnóstico que permitisse acompanhar e monitorizar as várias atividades internas da organização. Isto é, desejava-se um modelo que permitisse acompanhar de forma conjunta o desenvolvimento estratégico da universidade. Pretendia-se que o BSC permitisse manter uma análise para o futuro, desenvolver objetivos de atuação estratégica e acompanhar o desenvolvimento dos objetivos estratégicos através de indicadores de atuação. A sua utilização incentivou e acelerou o processo de mudança para o desenvolvimento da visão da universidade, o alinhamento e comunicação hierárquica dos objetivos à estratégia, a integração de medidas de desempenho para o planeamento organizacional e o desenvolvimento de <i>feedback</i> .
	Universidade de Évora (Portugal) Castilho, 2009.	---	Local	Orçamental De Aprendizagem Dos Processos Internos Académica
Forças de Segurança – Polícia	Sistema Nacional de Polícia da Suécia (Suécia)	1998	Nacional (seis unidades locais da polícia sueca)	Dos Recursos Do Sucesso Do Cidadão Do Pessoal
	Carmona e Gronlund, 2003.		Objetivos da implementação do BSC	Melhorar a comunicação, horizontal e vertical, da estratégia organizacional e complementar o sistema formal de estatísticas do crime com um sistema de planeamento e de controlo de gestão. Pretendia-se incorporar informação sobre a opinião pública, relativamente ao desempenho da atividade policial, em três dimensões: passado, presente e futuro.
	Polícia Municipal de Matosinhos (Portugal)	2005	Local	Do Cliente Dos Processos Internos De Inovação e Aprendizagem Finanças

	Gomes, 2006; Gomes <i>et al.</i> , 2007; Gomes <i>et al.</i> , 2010.	Objetivos da implementação do BSC	Melhorar a execução e a comunicação da estratégia e a avaliação do desempenho. A implementação do BSC teve um impacto positivo na avaliação do desempenho do serviço, proporcionando informações relevantes para o Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública.
Municípios	Perfeitura de Osasco (Brasil) Silva <i>et al.</i> , 2016	2013	Local Sociedade Diferenciais Competitivos Eixos de Crescimento Bases para o Desenvolvimento
		Objetivos da implementação do BSC	O principal objetivo da implementação do BSC no Município foi o de apoiar a construção do Plano Plurianual do Município para o quadriénio 2014-2017, com a seguinte declaração de visão 'Osasco, o melhor município da Região Metropolitana de São Paulo para se viver'. Permitiu a definição de objetivos estratégicos e, permitiu, sobretudo, a sua monitorização através de indicadores previamente definidos.
Saúde	St. Elsewhere Hospital (Inglaterra) Kershaw e Kershaw, 2001.	(anterior a 2001)	Local (unidade de hospício do St. Elsewhere Hospital) Dos Clientes Financeira Dos Processos Internos De Aprendizagem e Crescimento
		Objetivos da implementação do BSC	Comunicação dos objetivos da unidade e do hospital a todos os membros da unidade de hospício, com a finalidade de alcançar a missão organizacional do Hospital e melhorar a orientação para os clientes dos cuidados de saúde.
	Duke Children Hospital (Estados Unidos) Kaplan e Norton, 2000, 2001.	(anterior a 2001)	Local Do Cliente Financeira Dos Processos Internos Da Investigação (pesquisa) Educação e Ensino
		Objetivos da implementação do BSC	Definir uma cultura com base no princípio "...exercer medicina mais inteligente ...". Alinhar a estratégia do hospital (melhoria dos cuidados médicos), com a gestão dos recursos financeiros e operacionais. A implementação do BSC funcionou como catalisador de mudanças positivas nos cuidados de saúde. Melhorou as condições clínicas, reduziu significativamente o custo por paciente e o tempo de internamento, aumentou a satisfação dos trabalhadores e pacientes, bem como aumentou a fidelização de utentes e médicos.
	Hospital de Zumarraga (Espanha) Ruiz, 2004; Osakidetza, 2008.	(anterior a 2004)	Local Económica Dos Clientes Dos Processos Das Pessoas
Objetivos da implementação do BSC		Elevar o nível de saúde da população e satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes, fornecendo à população serviços de saúde especializados. Assumem como linhas estratégicas orientadoras o envolvimento e o crescimento profissional dos seus colaboradores/trabalhadores, alcançar a eficiência e um equilíbrio financeiro, e incentivar a melhoria global do sistema de saúde através da cooperação com outras organizações.	
Sistemas Integrados de Saúde - Unidade Local de Saúde do Alto Minho, EPE (Portugal) Ferreira, 2010.	---	Local Dos Utentes Financeira Dos Processos Internos De Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional	
	Objetivos da implementação do BSC	Identificar e validar através de questionário a missão, a visão e os vetores estratégicos de um Sistema Integrado de Saúde, e definir os princípios estruturantes de um BSC nomeadamente o mapa estratégico e um conjunto de objetivos e indicadores que possa ser aplicado a estes sistemas de saúde, de forma a apoiar a gestão na implementação da estratégia e na redução dos atritos inerentes à mudança.	
Organismo independente da AP – auditoria	Texas State Auditor's Office (Estados Unidos) Niven, 2003.	---	Local Do Cliente Dos Processos Internos De Aprendizagem e Crescimento Financeira
		Objetivos da implementação do BSC	Necessidade de oferecer mais serviços sem aumentar os custos, concluindo os seus responsáveis pela necessidade de definir uma nova missão e novas estratégias. Foram definidas três linhas de orientação estratégicas: proporcionar serviços com segurança, proporcionar serviços de assessoria de gestão e proporcionar serviços educativos.

			A sua implementação permitiu identificar os fatores críticos de desempenho, a articulação de todas as áreas alinhando-as com a estratégia global, contribuiu para a melhoria contínua, e possibilitou que a estratégia fosse comunicada a todos os colaboradores fazendo com que estes compreendessem qual o seu contributo para o cumprimento da missão do organismo.
Entidade Governamental	Instituto de Previdência dos Servidores do Distrito Federal (Brasília, Brasil) Vilela e Pacheco, 2019.	2018	Local Sociedade e Governo. Processos Internos. Aprendizagem e Crescimento.
		Objetivos da implementação do BSC	<p>Analisar a aplicação do BSC em uma instituição pública, descrevendo as etapas do processo de implantação, identificar os problemas de implantação, identificar os desafios e dificuldades da equipa de gestão e dos colaboradores e, propor melhorias para o uso da metodologia no Instituto.</p> <p>Necessidade de reavaliar o planeamento estratégico e construir um painel de indicadores que permitisse monitorizar as atribuições do Instituto. Deseja-se alcançar uma melhor organização na execução da missão, com o objetivo de ir além do que está previsto na sua lei orgânica, tornando-se um instituto de referência no futuro.</p>
Transportes	Transporte Urbano de Passageiros (Portugal) Quesado e Costa, 2017.	2014	Local (concelho do norte de Portugal com 37 freguesias) De Clientes. Financeira. Dos Processos Internos. De Aprendizagem e Crescimento.
		Objetivos da implementação do BSC	<p>BSC inicialmente implementado por decisão política, tendo sido solicitado a sua implementação pelo Município.</p> <p>Instrumento de apoio à gestão estratégica que complementa indicadores de desempenho financeiro com indicadores operacionais. Alcançar um equilíbrio entre os objetivos a curto médio e longo prazo, integrando os objetivos estratégicos e as perspetivas do BSC. O BSC é revisto anualmente, sendo revistas a missão, visão, valores e estratégia da organização.</p> <p>O estudo de caso permitiu reestruturar o BSC de acordo com o setor público, uma vez que não estava adaptado ao setor público, não focava a satisfação das necessidades dos clientes e a perspetiva financeira representava o foco das restantes perspetivas, o que contraria a adaptação do BSC para o setor público. Também a missão foi reposicionada no topo do mapa e a perspetiva de clientes foi colocada acima da perspetiva financeira. Os indicadores de gestão foram reduzidos.</p> <p>A reestruturação permitiu o redirecionamento e alinhamento organizacional, sobretudo dos objetivos estratégicos, monitorizou e acompanhou os planos de ação a implementar e apoiou a gestão.</p>

Fonte: Elaboração própria.



Apêndice XIX

Casos de sucesso: adaptações aplicadas do BSC a outras realidades

Apêndice XIX

A Tabela 19.1 sintetiza exemplos de adaptações aplicadas do BSC a outras realidades.

Tabela 19.1 - Casos de sucesso: adaptações aplicadas do BSC a outras realidades

Estudo de caso / Autor(es) Fonte	Descrição
<p>Cidade de Charlotte (Estados Unidos)</p> <p>Kaplan e Norton, 2000, 2000, 2001, 2001, 2004.</p>	<p>Cidade dos Estados Unidos de grande dimensão.</p> <p>O BSC foi implementado com a finalidade de melhorar a satisfação dos cidadãos. A missão consistia em proporcionar serviços de alta qualidade aos seus cidadãos.</p> <p>Foram definidos cinco temas estratégicos com o auxílio do BSC: segurança da comunidade; transportes; cidade dentro da cidade (preservação dos bairros mais antigos da cidade); reestruturação da gestão; e, desenvolvimento económico.</p> <p style="text-align: center;">Figura 19.1 - Configuração do BSC para a cidade de Charlotte</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2000, p.152; 2000, 2001.</p> <p>A sua estrutura (cf. Figura 19.1) permite visualizar as quatro perspetivas adotadas (clientes, processos internos, financeira e, aprendizagem e crescimento). Foram definidos objetivos e metas para cada tema estratégico e por perspetiva.</p> <p>O BSC auxiliou a clarificar e integrar os objetivos dos vários departamentos do governo local da cidade de <i>Charlotte</i> e a estabelecer as respetivas medidas de desempenho, com o intuito de desenvolver o consenso e o trabalho de equipa. O BSC revelou-se eficiente no aumento da qualidade do serviço prestado ao cliente. Registou-se um aumento das oportunidades de trabalho, uma redução da criminalidade e uma diminuição dos preços dos imóveis.</p>
<p>Newcastle City Council (Inglaterra)</p> <p>Woods e Grubnic, 2006 <i>apud</i> Gomes <i>et al.</i>, 2007; Newcastle City Council, 2015.</p>	<p>Cidade inglesa de grande dimensão.</p> <p>O BSC foi desenvolvido para ser utilizado como um sistema de gestão estratégico com a finalidade de interligar o processo de medição e gestão de desempenho com a visão da organização (governo local).</p> <p>Os objetivos estratégicos definidos foram os seguintes: ligar a cidade, conetando redes de serviços e transportes; proteger e melhorar o ambiente; lugares públicos vibrantes e ativos, para promoção da saúde, bem-estar e felicidade; uma comunidade inclusiva; melhoria da qualidade de vida das pessoas que integram a comunidade (inclui a habitação); o crescimento sustentável da região; uma cidade inteligente e inovadora, com uma economia saudável, diversificada e resiliente; e, uma liderança aberta e participativa.</p> <p>A estrutura que o BSC possuía em 2006-2007 continha quatro perspetivas (cf. Figura 19.2): a responsabilidade democrática, a boa gestão financeira, a melhoria contínua e, o desenvolvimento organizacional.</p> <p style="text-align: center;">Figura 19.2 – Configuração do BSC para a cidade de Newcastle ano 2006-2007</p>

Figura 19.2 – Configuração do BSC para a cidade de Newcastle ano 2006-2007



Fonte: Adaptado de Woods e Grubnic, 2006 *apud* Gomes *et al.*, 2007, p.175.

O BSC revelou-se eficiente na melhoria do desempenho do serviço e no alcance da visão estratégica de aumentar a qualidade de vida para os cidadãos, através de uma gestão integrada do desempenho a vários níveis.

Visão estratégica definida no plano de atividades para 2015-2016: “*Ser um concelho de cooperação que trabalha de forma colaborativa para fazer a diferença*”.

No Plano Operacional do *Newcastle City Council* para 2015-2016 (*Newcastle City Council*, 2015) a designação das perspetivas do BSC utilizadas foram atualizadas e passaram a ser as seguintes: perspetiva do cliente, de responsabilização financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento.

À Economia do Brasil
(Brasil)

CNI, 2006,
2013; Kaplan e
Norton, 2008.

O mapa estratégico da indústria do Brasil (2007-2015) foi construído com base na Metodologia BSC com o intuito de apresentar e divulgar as prioridades necessárias para gerar crescimento, permitindo o acompanhamento sistemático e periódico dos indicadores e metas traçados pela indústria. As prioridades encontram-se identificadas no mapa estratégico, cuja visão de futuro estratégica foi assim estabelecida: “*Desenvolvimento económico sustentável do Brasil*”. Os seus autores⁵⁴ consideram que o “*Mapa Estratégico é o ponto de partida da agenda da CNI⁵⁵ para o próximo governo*” (CNI, 2006) do Brasil. Consideram ainda que o desenvolvimento sustentável do setor industrial deve ser consequência de um processo de conciliação entre o crescimento económico e os aspetos ambientais e sociais.

O mapa estratégico (2007-2015) comunica os objetivos, as metas e programas identificados pela CNI do Brasil adequados para consolidar o país como “*uma economia competitiva, inserida na sociedade do conhecimento e base de uma das principais plataformas da indústria mundial: inovadora, com capacidade de crescer de forma sustentável, com mais e melhores empregos.*” (CNI, 2006).

Apontam três ações para ultrapassar os obstáculos que dificultam o crescimento da indústria do Brasil: participação da sociedade, poder da iniciativa do executivo (do governo), e coresponsabilidade do Congresso.

Os dez temas estratégicos definidos para o período 2007-2015, atento a definição do posicionamento estratégico do Brasil que desejavam alcançar em 2015 (tendo em vista impulsionar a indústria brasileira em direção ao crescimento do produto industrial e a uma maior participação do Brasil no comércio mundial), foram os seguintes: responsabilidade social e ambiental, inovação, gestão empresarial e produtividade, inserção internacional, expansão da base industrial, disponibilidade de recursos, infraestrutura, educação e saúde, ambiente institucional e regulatório, e liderança empresarial.

Identificam dez prioridades atento os objetivos definidos no Mapa Estratégico da Indústria (2007-2015): redução do gasto público, tributação, infraestrutura, financiamento, relações de trabalho, desburocratização, inovação, educação, política comercial e de acesso a mercados e, meio ambiente. Identificam e discriminam ainda 63 programas estratégicos os quais são afetos aos objetivos estratégicos numa Matriz de Impacto Programas Estratégicos *versus* Objetivos.

As quatro perspetivas / dimensões adotadas foram: resultados para o país, mercado, processos e atividades, e bases do desenvolvimento. Segundo Kaplan e Norton (2008) “*esta descrição sucinta da estratégia de desenvolvimento económico do Brasil permitiu, pela primeira vez, aos líderes da nação a possibilidade de comunicarem claramente a direção desejada para o país*” (Kaplan & Norton, 2008).

Em 2013 o mapa estratégico da indústria do Brasil foi atualizado para o período 2013-2022 (CNI, 2013). Este indica o caminho que a indústria deve fazer até 2022 para aumentar os níveis de produtividade e eficiência e alcançar um elevado grau de competitividade, respeitando os critérios da sustentabilidade. Segundo o presidente da CNI, Robson Braga de Andrade, o mapa estratégico da indústria 2013-2022 tem dois significados. O primeiro é reafirmar o papel da indústria brasileira no processo de desenvolvimento do país. O segundo é o acreditar numa visão de longo prazo para a indústria do Brasil. O objetivo foi formular uma estratégia acerca do que a indústria quer ser e o que é preciso fazer.

⁵⁴ - Jorge Gerdau, membro da direção da Confederação Nacional da Indústria (CNI), defendia que a elaboração de um mapa estratégico e de um BSC a nível nacional poderia “*definir claramente uma agenda de desenvolvimento económico e social coerente que se traduzisse em ação*” (Kaplan & Norton, 2008b, p.117), na direção do desenvolvimento social e económico sustentável do Brasil.

⁵⁵ - A CNI do Brasil “*liderou uma das mais inovadoras e complexas aplicações dos mapas estratégicos baseados nos temas*” (Kaplan & Norton, 2008b, p.116). É uma associação de organizações do setor privado que procura melhorar a competitividade da indústria brasileira.

O mapa estratégico da indústria do Brasil atualizado para 2013-2022 identifica os dez fatores críticos para a competitividade da indústria brasileira (cf. Figura 19.3), os quais foram agrupados em quatro grupos (CNI, 2013): educação, elementos de atuação da indústria, custos de produção e dos investimentos e, inovação e produtividade.

- Educação - Uma sociedade educada é fundamental na construção e desenvolvimento de instituições e de um ambiente favorável à atividade dos negócios. A educação é o principal *input* para a inovação.
- Elementos ligados ao ambiente de atuação da indústria - São aqueles que proporcionam as condições favoráveis aos demais elementos, designadamente: o ambiente macroeconómico, a eficiência do Estado, o desenvolvimento de mercados e a segurança jurídica e a burocracia.
- Custos de produção e dos investimentos – Grupo que agrupa os custos de produção e dos investimentos que influenciam as condições da oferta, como seja: a tributação, o financiamento, a infraestrutura e as relações de trabalho.
- Inovação e produtividade – Fator chave que deve estar correlacionado às competências da empresa industrial.

Figura 19.3 - O mapa estratégico da indústria 2013-2022 do Brasil



Fonte: CNI, 2013, p.26.

Para cada fator chave (ou grandes temas estratégicos) foi estabelecida uma meta (macrometa) que constitui o resultado a alcançar até 2022 e construído o respetivo indicador, o qual permitirá acompanhar a evolução da indústria do Brasil rumo à competitividade com sustentabilidade. Os fatores chave dividem-se em temas prioritários e objetivos prioritários que indicam as respostas aos principais obstáculos ao desenvolvimento brasileiro.

O mapa estratégico da indústria 2013-2022 também propõe ações transformadoras (as ações e iniciativas estratégicas) as quais irão fazer com que o país alcance os objetivos estabelecidos. A proposta é que o Brasil chegue a 2022, ano em que se comemora o bicentenário da independência, com uma economia mais competitiva e mais justa.

Em suma, a nova edição do mapa revê e atualiza os objetivos, metas e programas do Mapa Estratégico 2007-2015 que a CNI do Brasil apresentou à sociedade em abril de 2005.

Crescimento económico de Portugal - O eixo da produtividade da economia portuguesa
(Portugal)

Silva, 2010.

Aplicação dos conceitos introduzidos pelo BSC à estratégia económica, propondo o autor um esboço de um BSC para o crescimento económico de Portugal, contribuindo mais aprofundadamente para um dos eixos, o eixo da produtividade. Esta adaptação do BSC parte da seguinte perspetiva: “*uma economia que queira ser competitiva a prazo deve seguir um processo de formulação, implementação e controlo estratégicos em tudo semelhante ao adoptado pelas empresas mais competitivas*” (Silva, 2010, p.20).

O BSC construído para o eixo da produtividade da economia portuguesa tendo em vista o seu crescimento possui um conjunto de perspetivas (na linha das perspetivas originais de Kaplan e Norton), com conteúdo e designação divergentes das habitualmente utilizadas, uma vez que neste caso traduzem perspetivas económicas e não empresariais. O autor constrói um quadro de referência onde se congregam “*os diversos aspectos fundamentais para o crescimento económico de Portugal*” (Silva, 2010, p.24), com possibilidade de utilização como referencial estratégico na “*prosecução desse objectivo de crescimento e do aumento da prosperidade dos cidadãos*” (Silva, 2010, p.24). Este quadro de referência é o mapa estratégico para o crescimento económico de Portugal construído de acordo com a metodologia BSC. Após a construção do mapa estratégico para o crescimento económico o autor detalha o eixo da produtividade.

O autor propõe a seguinte missão para o crescimento económico de Portugal: “*Proporcionar (elevados e) crescentes*”

níveis de prosperidade para a população” (Silva, 2010, p.91); e a visão: “Colocar Portugal entre os 10 países mais prósperos economicamente, no período de 10 anos” (Silva, 2010, p.91).

Silva (2010) considera que a estratégia para alcançar o crescimento económico em Portugal terá de passar “por uma aposta na criação de riqueza, baseada em produtos e serviços de valor acrescentado cada vez maior, numa economia de mercado capaz de competir internacionalmente, suportada por recursos humanos qualificados e enquadrada por instituições de qualidade.” (Silva, 2010, p.91). Como vetores estratégicos aponta os seguintes: o investimento, a iniciativa privada, a exportação e a abertura ao exterior e, a inovação.

As perspetivas escolhidas pelo autor foram as tradicionais, com algumas adaptações:

- Perspetiva Cliente – esta perspetiva foi colocada no topo do modelo BSC dado que o objeto de estudo é um país (entidade / organização sem fins eminentemente lucrativos). Como cliente foi considerada toda a população no território. Pretende-se alcançar o crescimento económico de Portugal visando a satisfação dos cidadãos e de toda uma população.
- Perspetiva Formação e Desenvolvimento – o objeto da formação e desenvolvimento são os agentes económicos, como as empresas, o Estado ou os particulares, dado que a entidade / organização em estudo / análise é um país, isto é, a economia de um país. Neste contexto, a formação e desenvolvimento devem ser entendidas como a acumulação e qualificação de fatores, designadamente humanos, de capital e intangíveis.
- Perspetiva dos Processos – processos públicos e privados que contribuem para que a atividade económica de Portugal se desenvolva, proporcionando um maior rendimento à população.
- Perspetiva Financeira – fornece os recursos necessários para que os objetivos estabelecidos nas perspetivas formação e desenvolvimento e processos internos sejam alcançados, de modo a que, por sua vez, os objetivos definidos na perspetiva clientes sejam atingidos.

A proposta de mapa estratégico construído para o crescimento económico de Portugal tem a configuração genérica da Figura 19.4. Foram assim consideradas quatro perspetivas, tendo sido identificadas as principais linhas de atuação, os objetivos estratégicos para cada dimensão (5 para a perspetiva clientes, 7 para a perspetiva formação e desenvolvimento, 5 para a perspetiva processos, 9 para a perspetiva financeira), os indicadores e as metas.

Figura 19.4 – Estrutura do mapa estratégico para o crescimento económico de Portugal



Fonte: Silva, 2010, p.92-94.

As áreas prioritárias de intervenção na perspetiva cliente foram a produtividade do trabalho e o emprego, tendo por base a seguinte justificação: um país terá níveis tão altos de rendimento *per capita* quanto maior for a sua produtividade do trabalho, quanto mais horas trabalhar, quanto menos desemprego tiver e quanto mais altas forem as taxas de participação no trabalho por parte da população.

Na perspetiva formação e desenvolvimento foram identificadas três linhas estratégicas de atuação: o investimento em capital humano, o investimento em capital fixo e a inovação (que inclui também o desenvolvimento). A formação foi entendida como a acumulação dos seguintes fatores: humanos, capital e ativos intangíveis.

Na perspetiva processos foram considerados os processos críticos que permitem alcançar os objetivos e as metas últimas e a visão estabelecida. Foram assim incluídos eixos estratégicos tais como: a abertura a mercados externos, a dinamização das exportações, o custo e tempo de produção, a existência de condições de alta competitividade, a regulação, o licenciamento, os processos judiciais, o mercado de capitais, e a fiscalização.

Por último, a perspetiva financeira, a qual deve incluir os aspetos que possibilitem que as restantes dimensões se concretizem e que sejam as indutoras para alcançar os objetivos definidos para a perspetiva dos clientes.

O autor alerta para que o facto da perspetiva processos surgir visualmente representada por baixo da perspetiva formação e desenvolvimento não ter “qualquer significado de importância relativa ou de relacionamento e encadeamento causa-efeito com as demais perspetivas” (Silva, 2010, p.124). Defende que estas perspetivas devem ser entendidas conceptualmente lado a lado e contribuindo para a perspetiva dos clientes.

Centros de Formação Protocolares do IEFP.IP

Os conceitos do BSC foram aplicados numa ótica de gestão estratégica para identificar e validar um grupo de objetivos estratégicos e de indicadores financeiros e não financeiros dos Centros de Formação Protocolares do Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P. de Portugal. Foi construído o mapa estratégico e o *scorecard* respetivo, seguindo a estrutura do modelo original de Kaplan e Norton com adaptações na hierarquização das perspetivas, número e designação das mesmas. Os resultados obtidos estão suportados num estudo realizado com o objetivo de criar um modelo específico para o setor e centra-se na construção do mapa estratégico e do *scorecard* respetivo (Pinho *et al.*, 2013; Pinho *et al.*, 2013).

<p>(Portugal)</p> <p>Pinho <i>et al.</i>, 2013; Pinho <i>et al.</i> 2013.</p>	<p>Os Centros de Formação Protocolares (CFPs) foram formalizados pelo Decreto-Lei n.º 165/85, de 16-05, tendo em vista aproximar e potenciar a formação profissional com as reais necessidades dos principais setores de atividade económica e social. Foram equiparados a associações públicas nos termos do art.º 40.º do Decreto-Lei n.º 69- A/2009, de 24-03. Ficaram sujeitos à Lei de Orçamento do Estado com a publicação da Lei n.º 22/2011, de 20-05. Surgem em 2012 classificados como entidades públicas reclassificadas.</p> <p>Os CFPs “<i>têm um papel crucial no atual contexto de economia recessiva, elevada taxa de desemprego e desequilíbrio das contas públicas</i>” (Pinho <i>et al.</i>, 2013), podendo a metodologia BSC ser aplicada aos CFPs, com o “<i>objetivo de focalizar estas organizações nas prioridades estratégicas definidas e na melhoria da sua performance.</i>” (Pinho <i>et al.</i>, 2013).</p> <p>As perspetivas utilizadas numa primeira versão do mapa estratégico foram as seguintes: formandos, social, financeira, processos internos e recursos humanos. A estratégia surge no centro do modelo BSC e a missão surge no topo, “<i>assumindo o papel de ‘farol’ orientador para todas as opções estratégicas e operacionais que a organização pretenda implementar.</i>” (Pinho <i>et al.</i>, 2013, p.13).</p> <p>Na Comunicação apresentada XIV Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria (Pinho <i>et al.</i>, 2013), os autores do estudo anterior atualizam a sua proposta, apresentando uma nova proposta de configuração do BSC do setor (mapa estratégico e respetivo <i>scorecard</i>). A declaração da missão proposta foi a seguinte: “<i>Formar e educar jovens e adultos para o mundo do trabalho em setores profissionais específicos.</i>” Diminuem para quatro o número de perspetivas propostas e alteram a designação de três perspetivas (Parceiros e Partes Interessadas, Processos Internos, Sustentabilidade Financeira e Valorização e Desenvolvimento das Pessoas), conforme se ilustra na Figura 19.5. O número de objetivos estratégicos aumenta de 14 para 17. A cada objetivo foi associado um indicador.</p> <p style="text-align: center;">Figura 19.5 – Definição das perspetivas e lógica de causalidade para os CFPs</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p style="text-align: center;">Fonte: Pinho <i>et al.</i>, 2013.</p> <p>No mapa estratégico proposto, a sustentabilidade financeira e a valorização e desenvolvimento das pessoas estão agregadas ao tema recursos estratégicos e constituem a sua base. Na perspectiva dos processos internos foram identificados como cruciais os seguintes aspetos: a eficiência operacional, a inovação e adaptação da oferta formativa, e o ambiente que inspira os formandos para desenvolverem o seu máximo potencial e projetar a imagem externa com verdade. A perspectiva de parceiros e partes interessadas foi construída tendo por base, por um lado, o que os formandos atuais e futuros esperam dos CFPs e, por outro, o que os parceiros e outros interessados esperam dos CFPs. No topo do mapa encontram-se mencionados a visão, a missão e os valores dos CFPs.</p>
---	---

Fonte: Elaboração própria.

