

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão - Aplicação numa Empresa Vitivinícola**

Inês Sofia Festas André

Mestrado em Contabilidade

Orientadores:

Prof<sup>a</sup>. Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Prof<sup>a</sup>.  
Auxiliar,  
ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade

novembro, 2021



**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Departamento de Contabilidade

**Conceptualização de um Sistema de Avaliação de  
Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa  
Vitivinícola**

Inês Sofia Festas André

Mestrado em Contabilidade

Orientadores:

**Profª. Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, Profª.  
Auxiliar,  
ISCTE Business School, Departamento de Contabilidade**

novembro, 2021

Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

### **Agradecimentos**

Indispensavelmente agradeço de forma imensurável à Professora Doutora Ana Maria Simões, que ao longo destes 3 anos, mesmo com o meu distanciamento nunca desistiu deste projeto e me motivou para a conclusão do mesmo, sem dúvida uma prova do que significa pertencer à comunidade do ISCTE. Obrigada por toda a exigência, todas as orientações e apoio.

À minha família que tornou possível a conclusão de mais um ciclo, que compreendeu todas as ausências e nunca me deixou desistir.

Quero ainda agradecer ao Engenheiro Tiago Cabaço que me transmitiu os mais profundos conhecimentos sobre o setor onde exerço hoje a minha profissão e aceitou a aplicação deste estudo de caso à sua empresa. Da mesma forma não posso esquecer os meus colegas que demonstraram sempre profundo interesse sobre este trabalho.

Por fim, resta-me a agradecer ao ISCTE por todo o percurso académico inesquecível que me proporcionou ao longo destes anos.

# Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

## **Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo principal a conceptualização de um *Balanced Scorecard* para uma empresa familiar de pequena dimensão, no setor vitivinícola português. Sendo um dos principais sistemas de avaliação de performance da atualidade, pela sua versatilidade e multidisciplinariedade, o *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma das ferramentas mais completas para apoiar a gestão das empresas na orientação estratégica, controlo interno e avaliação da performance.

O setor dos vinhos em Portugal é um dos principais *clusters* da economia, com grandes potencialidades de crescimento e consolidação nos mercados externos, em grande parte pela tradição existente e pela distinção alcançada pelos vinhos portugueses nas últimas décadas. Parte significativa deste tecido empresarial, em virtude da sua cultura nacional, são pequenas organizações com competências e práticas de gestão primárias.

Desta forma, a conceptualização contextualizada de um sistema de avaliação de performance, numa empresa característica portuguesa no setor dos vinhos, contribuirá para o seu desenvolvimento organizativo e competitivo, abrindo portas a que outros investigadores apresentem estudos sobre a aplicabilidade de novas práticas de gestão no setor, quais as mais eficazes e que limitações se mantêm. Conclui-se ainda que, para o caso específico em estudo, tendo em consideração os seus recursos e capacidades, o *Balanced Scorecard* é a metodologia mais adequada para uma gestão integrada, envolvente e objetiva.

**Palavras – Chave:** *Balanced Scorecard*, Setor Vitivinícola, Avaliação de Performance, Gestão Estratégica, Vinho

**Sistema de Classificação JEL:**

**M41** – Accounting

**M66** - Industry Studies: Food, Beverages, Cosmetics, Tobacco, Wine and Spirits

# Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

**Abstract**

The main objective of the present work is the conceptualization of a Balanced Scorecard for a small family business in the Portuguese wine sector. As one of the main performance measurement systems today, due to its versatility and multidisciplinary, the Balanced Scorecard presents itself as one of the most complete tools to support company management in strategic orientation, internal control and performance measurement.

The wine sector in Portugal is one of the main economic clusters, with great potential for growth and consolidation in foreign markets, largely due to the existing tradition and the distinction achieved by Portuguese wines in recent decades. A significant part of this businesses, due to its national culture, are small organizations with primary management skills and practices.

In this way, the contextualized conceptualization of a performance measurement performance system, in a characteristic Portuguese company in the wine sector, will contribute to its organizational and competitive development, opening doors for other researchers to present studies on the applicability of new management practices in the sector, which are the most effective and which limitations remain. It is also concluded that, for the specific case under study, considering its resources and capabilities, the Balanced Scorecard is the most appropriate methodology for an integrated, engaging and objective management.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Wine Industry, Performance Measurement, Strategic Management, Wine

**JEL Classification System:**

**M41** – Accounting

**M66** - Industry Studies: Food, Beverages, Cosmetics, Tobacco, Wine and Spirits

# Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola



## Índice

I. Introdução .....	1
I.1. Tema abordado e a sua relevância .....	1
I.2. Objetivos e questões de investigação.....	2
I.3. Estrutura do projeto.....	3
II. Revisão de Literatura.....	5
II.1. Sistemas de Avaliação de Performance e Controlo de Gestão .....	5
II.1.1. Definição e Introdução dos Sistema de Avaliação de Performance.....	5
II.1.2. A Evolução da Contabilidade até aos Sistemas de Avaliação de Performance .....	5
II.1.3. O Controlo de Gestão.....	7
II.2. Sistemas de Avaliação de Performance da Gestão.....	8
II.2.1. Orçamento .....	9
II.2.2. <i>Tableau de Bord</i> .....	9
II.2.3. <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
II.2.3.1 Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	11
II.2.3.2 O Mapa Estratégico e a Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégica.....	13
II.2.4. Performance Prisma .....	15
II.3. Análise Comparativa.....	16
III. Metodologia .....	19
IV. Caracterização do Setor dos Vinhos .....	21
IV.1. Relato Macroeconómico .....	21
IV.2. Os Vinhos Portugueses no Mundo.....	23
IV.3. O Vinho em Portugal.....	24
IV.4. Análise Competitiva .....	26
IV.4.1. O Diamante de Porter .....	26
IV.4.2. Teoria dos <i>Clusters</i> .....	27
IV.4.2.1 O Projeto Porter em Portugal .....	28

Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

IV.4.3. Cinco Forças Competitivas.....	30
V. Caracterização da Empresa Tiago Cabaço Winery .....	33
V.1. Apresentação .....	33
V.2. Estrutura Organizacional .....	34
V.3. Missão, Visão e Valores .....	35
V.4. O Sistema de Informação (ERP) e o apoio à Gestão .....	35
V.5. Diagnóstico do Status Atual .....	36
V.6. Fatores Críticos de Sucesso .....	37
V.7. Análise SWOT da Tiago Cabaço Winery .....	38
V.8. Conceptualização de um <i>Balanced Scorecard</i> para a Tiago Cabaço Winery .....	40
V.8.1. Avaliação do Sistema de Gestão e Metodologia de Implementação .....	40
V.8.2. Missão, Visão e Valores.....	40
V.8.3. Os Objetivos Estratégicos e as Perspetivas de Performance .....	41
V.8.3.1 Identificação da Estratégia .....	42
V.8.3.2 Ligação da Estratégia ao BSC.....	42
V.8.4. O Mapa Estratégico.....	45
V.8.5. Apresentação do <i>Scorecard</i> .....	47
V.8.6. Comentários aos Indicadores Seleccionados .....	49
V.8.7. Planos de Ação.....	50
V.8.8. Atribuição de <i>Scores</i> para Avaliação da Concretização da Estratégia.....	52
V.9. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	54
VI. Conclusão, Limitações e Oportunidades de Investigação.....	55
VI.1. Conclusão.....	55
VI.2. Limitações .....	57
VI.3. Oportunidades de Investigação Futura.....	58
VII. Referências Bibliográficas .....	59
VIII. Anexo .....	63

Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

Anexo A - Valor Acrescentado Bruto das Atividades por CAE Económico .....	63
Anexo B - Valor Acrescentado Bruto das Indústrias Transformadoras por CAE Económico	65
Anexo C - Valor Acrescentado Bruto da Indústria das Bebidas .....	67
Anexo D – Exportações (€) Indústria das Bebidas .....	67
Anexo E – Evolução das Exportações de Vinhos por Cor .....	69
Anexo F – Evolução das Exportações de Vinhos por Mercados .....	69
Anexo G – Total de Empresas na Indústria de Bebidas.....	71
Anexo H – Formulário de Contacto Direção Tiago Cabaço Winery .....	73
Anexo I – Formulário de Contacto Responsável de Controlo Tiago Cabaço Winery .....	83
Anexo J – Formulário de Contacto Contabilidade Tiago Cabaço Winery .....	87
Anexo K – Questionário Avaliação da Satisfação dos Clientes.....	91
Anexo L – Questionário de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores .....	93
Anexo M – Atribuição de Scores por Intervalos ao BSC da Tiago Cabaço Winery .....	95

# Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

## Índice de Figuras

Figura II.1. – Sistema de gestão de performance de Ferreira e Otley.....	8
Figura II.2. – Ciclo de Gestão de Kaplan e Norton.....	14
Figura IV.1. - Evolução das Exportações de Vinho em Portugal 2010-2019 .....	23
Figura IV.2. - Evolução da produção total de vinho em hectolitros por região Vitivinícola ...	25
Figura IV.3. – Estrutura Diamante de Porter .....	26
Figura IV.4. – Diamante da Competitividade – Setor dos Vinhos de Portugal 2003 .....	30
Figura V.1. – Evolução do Volume de Negócios da Tiago Cabaço Winery .....	33
Figura V.2. – Organograma da Tiago Cabaço Winery .....	34
Figura V.3. – Mapa Estratégico da Tiago Cabaço Winery .....	46

# Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

## Índice de Tabelas

Tabela III.1- Síntese das fontes de informação recolhida .....	21
Tabela V.1. – Matriz SWOT Cruzada da Tiago Cabaço Winery .....	39
Tabela V.2. – Objetivos estratégicos da Tiago Cabaço Winery por perspetiva.....	43
Tabela V.3 – <i>Scorecard</i> da Tiago Cabaço Winery .....	47
Tabela V.4. – Plano de Iniciativas para apoio à implementação do BSC na Tiago Cabaço Winery .....	51
Tabela V.5. – Exemplificativo aplicação de scores ao BSC da Tiago Cabaço Winery .....	54
Tabela VIII.1. - Valor acrescentado bruto (€) das Empresa por Localização geográfica (NUTS-2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3), Anual.....	63
Tabela VIII.2. - Valor acrescentado bruto (€) das Empresas por Indústrias Transformadoras por Localização geográfica (NUTS-2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3), Anual.....	65
Tabela VIII.3. - Valor acrescentado bruto (€) das Empresas por Indústrias das Bebidas por Localização geográfica (NUTS-2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3), Anual .....	67
Tabela VIII.4. – Exportações € de bens por Localização geográfica (NUTS – 2013), Tipo de Comércio e Tipo de bens.....	67
Tabela VIII.5. – Exportação de Vinhos por Cor – Evolução 2010 a 2019 .....	69
Tabela VIII.6. –Exportações de Vinhos por Mercado – Evolução 2010 a 2019.....	69
Tabela VIII.7. – Empresas (Nº) por Localização geográfica (NUTS-2013) e Atividade económica (Subclasse – CAE Rev.3), Anual.....	71
Tabela VIII.8. – Atribuição de Scores por Intervalos ao BSC da Tiago Cabaço Winery .....	95

# Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola



## **I. Introdução**

### **I.1. Tema abordado e a sua relevância**

Os Sistemas de Avaliação de Performance (SAP) da gestão têm demonstrado ao longo das últimas décadas que a sua implementação a nível organizacional acarreta vantagens significativas para a sustentabilidade e crescimento das empresas (Bourne et al., 2002; Micheli & Manzoni, 2010). Estes sistemas pelas suas fundamentações de origem, requerem aquando da sua adaptação prática uma reflexão sobre cada caso específico, implicando o diagnóstico das situações que necessitam de ser corrigidas ou melhoradas e a identificação de fatores críticos de sucesso indispensáveis para um bom desempenho. São vários os casos descritos na literatura que evidenciam esta tendência e enaltecem os contributos que estes instrumentos forneceram a várias empresas e instituições, nomeadamente na capacidade de planeamento, antecipação, organização e foco (Kaplan & Norton, 1993,1996a; Perramon et al., 2016). Entre os principais sistemas de avaliação de performance existentes e que serão descritos de forma sintetizada nas próximas páginas, este projeto promoverá a conceção de um *Balanced Scorecard* (BSC).

O BSC conta já com três décadas de existência e sistemas posteriormente desenvolvidos baseados nos seus princípios fundamentais. Ainda assim, mantém o domínio sob os restantes SAP pela sua perspetiva estratégica diferenciadora, transformando-o desta forma numa ferramenta multidisciplinar que concilia gestão estratégica com gestão operacional, ao mesmo tempo que fornece uma visão global sobre a performance das organizações sobre várias perspetivas, diminuindo o enfoque e supremacia dos anteriores relatórios de desempenho pautados essencialmente por informação histórica financeira. O modelo de aplicação cuidadosamente difundido e revisto pelos seus autores, favoreceu sem dúvida a sua propagação e reconhecimento (Bourguignon et al., 2004), uma vez que, comparativamente com os outros temas da literatura, foram publicados vários exemplos práticos e evidenciados de forma clara as várias etapas, objetivos e métodos.

No âmbito da evolução revolucionária no meio económico, empresarial e contabilístico provocada pela globalização das operações, foram vários os casos de empresas e organizações que viram em risco a sua existência e desenvolvimento, outras ainda em início de vida que automaticamente perderam competitividade com o aumento da oferta proveniente de países terceiros e que atualmente têm dificuldade em alcançar uma posição sustentável. Adicionalmente uma parte significativa das empresas portuguesas utiliza práticas de gestão ainda bastante tradicionais (Machado & Alves, 2017), facto que permite o arrastamento da baixa competitividade das empresas portuguesas.

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

A Tiago Cabaço Winery, empresa sobre a qual decorreu este estudo de caso, enquadra-se nos casos descritos acima. Embora jovem e com uma gestão dinâmica, preocupada e a par dos seus principais problemas e fatores de sucesso, procura ainda o caminho para uma maior e melhor organização que suporte uma base sustentada e duradoura que guie o desempenho, os objetivos futuros e subescreva o crescimento a longo prazo. Inserida num dos setores de negócio mais importante para a economia portuguesa, e situada no Alentejo, uma das regiões do país com mais potencial de crescimento pela progressiva procura de zonas menos intensificadas, a estruturação de um BSC para uma empresa inserida neste contexto será uma mais valia para a mesma, para a economia local e regional, que poderão ver este caso como exemplo para uma revitalização do tecido empresarial.

Fundada em 2004, a Tiago Cabaço Winery, empresa familiar, produz e comercializa vinhos comuns e licorosos e tem um serviço de enoturismo. Conta atualmente com 23 colaboradores, atingiu em 2019 um Volume de Negócios (VN) no patamar dos dois milhões de euros, 8% destinados a mercados externos e da União Europeia. Realizou recentemente um investimento considerável no aumento da capacidade produtiva para possível resposta ao aumento das encomendas e crescimento galopante dos últimos anos. Consequentemente urge também a necessidade de um maior controlo, foco estratégico e de ferramentas de apoio à gestão.

O setor vitivinícola português é atualmente um dos principais produtores de vinho a nível europeu e mundial, essencialmente pela tradição e distinção dos vinhos portugueses, que estão representados nos principais concursos de exposição e prova, contando já com um considerável espólio de prémios, considerando a sua dimensão territorial e a capacidade dos produtores, que na sua maioria são empresas familiares de pequena e média dimensão.

Temáticas como os SAP são cada vez mais prementes para o sucesso e sobrevivência das organizações, pois são peça chave para a consolidação do seu posicionamento perante o mercado. Concluindo com tudo o referido anteriormente, o BSC será uma ferramenta bastante útil para a Tiago Cabaço Winery que quando implementado dará resposta às necessidades referidas e orientação para o rumo futuro. Similarmente será ponto de partida para o início de um novo ciclo numa empresa ainda em crescimento que busca pela distinção entre os melhores.

### **I.2. Objetivos e questões de investigação**

O projeto apresentado tem como principal objetivo o desenvolvimento de um BSC para uma empresa de pequena dimensão no setor vitivinícola, como ferramenta de apoio à gestão ao nível da orientação, formulação e implementação estratégica, planeamento, organização interna e avaliação de performance. Consequentemente, foram definidos como objetivos específicos: (i)

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

identificação dos fatores críticos que contribuem para o presente desempenho da empresa; (ii) avaliação e/ou reformulação dos ideais da empresa, através da definição da sua visão, missão e valores; (iii) diagnóstico das situações e problemas que limitam o desempenho (iv) definição de objetivos gerais e iniciativas que combatam diretamente os problemas encontrados no ponto anterior; (v) sensibilização para um sistema de controlo de gestão mais completo que permita uma gestão integrada e completa da organização.

O desenvolvimento deste trabalho servirá como base à formulação e implementação de um sistema de Controlo de Gestão constituído por várias ferramentas além do BSC, que inicialmente será proposto, sem prejuízo de revisão posterior, quando concebidos e afinados outros instrumentos como a Contabilidade Analítica e o Custeio Baseado nas Atividades (ABC). Similarmente servirá também para posterior adaptação a outras empresas do grupo, com áreas de negócio complementares.

Relativamente à questão de investigação fulcral do projeto em causa, foi definida a seguinte:

*Qual a conceptualização mais adequada para um Balanced Scorecard a ser implementado numa empresa de pequena dimensão no setor vitivinícola português?*

A questão em causa é clara, pertinente e de extrema importância para a empresa onde decorre o caso de estudo, desenvolvido numa lógica de projeto de empresa. Considerando-se como exequível, uma vez que delimita no seu horizonte uma dimensão tangível de empresas de pequena dimensão do setor dos vinhos (com grande expressão a nível nacional, podendo depois ser adaptada a cada realidade), com recolha de dados objetivos e acesso a recursos. Da mesma forma restringe-se apenas a uma ferramenta de apoio à gestão, o BSC, sobre o qual estão disponíveis várias fontes de informação bibliográfica.

Complementarmente foram definidas um conjunto de questões suplementares relevantes que devem também ser tidas em consideração: (i) que outras ferramentas de análise e fontes de informação são utilizadas no controlo interno? (ii) quais as principais problemáticas na Tiago Cabaço Winery, no que diz respeito à organização interna e avaliação de performance? (iii) quais os objetivos estratégicos de máxima importância da Tiago Cabaço Winery para incorporação no BSC? (iv) quais os indicadores de desempenho apropriados e exequíveis para os objetivos definidos? (v) quais as iniciativas estratégicas mais versáteis e inclusivas para o BSC da Tiago Cabaço Winery?

### **I.3. Estrutura do projeto**

De modo a construir um projeto de investigação que corresponda aos objetivos evidenciados no ponto anterior, será desenvolvida a seguinte estrutura de análise:

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

- *Parte 1*, constituída por três capítulos e seus subcapítulos - numa primeira fase será feita uma apresentação ao tema, sua relevância e enquadramento social e estabelecidas as questões de investigação em causa (capítulo I). Posteriormente, no capítulo II é retratada uma revisão da literatura sobre a evolução dos SAP, os principais sistemas existentes e sua utilização, comparação entre os mesmos e justificada a opção pela escolha do BSC. Finalizando a contextualização teórica do tema do projeto, o capítulo III, descreve a metodologia de trabalho que será utilizada para conduzir a questão de investigação e a forma como serão recolhidos e tratados os dados e a informação apresentada;
- *Parte 2*, constituída também por três capítulo que concentram a aplicação prática de metodologia do BSC ao contexto do projeto em empresa. No capítulo IV é realizada uma apresentação do setor vitivinícola, a nível nacional, europeu e mundial, complementada com análise de competitividade (5 Forças de Porter), sendo ainda estendida uma pequena referência ao Projeto Porter em Portugal e à Teoria dos *Clusters*. Já o capítulo V, conta com uma breve apresentação da empresa, dos seus sistemas, das suas atividades e com uma análise SWOT Cruzada. Através do trabalho desenvolvido até este ponto, foi então possível estruturar um modelo de BSC para aplicação à Tiago Cabaço Winery. Por último, no capítulo VI estão sintetizadas as conclusões e limitações retiradas ao longo do desenvolvimento do projeto, que devem ir de encontro às questões de investigação definidas do capítulo I. Também aqui são sugeridas perspetivas futuras para investigação.

## II. Revisão de Literatura

### II.1. Sistemas de Avaliação de Performance e Controlo de Gestão

#### II.1.1. Definição e Introdução dos Sistema de Avaliação de Performance

Segundo Neely et al. (1995), a Avaliação de Performance é o processo de quantificação dos níveis de eficiência e eficácia alcançados nas ações desempenhadas. Por sua vez, um Sistema de Avaliação de Performance traduz-se num conjunto de métricas pré-definidas, que permitem avaliar os níveis de desempenho alcançados durante a realização dessas mesmas ações.

Os Sistemas de Avaliação de Performance ganharam grande destaque no fim do século XX. Porém os mesmos já eram utilizados há mais de cem anos, sobre diferentes perspetivas de análise significativamente diferentes das necessárias atualmente (Neely, 1999). De acordo com Ghalayini and Noble (1996), citados por Gomes et al. (2004), a avaliação de desempenho evoluiu ao longo de dois séculos e envolveu duas fases. Uma 1ª fase que se desenvolveu no fim da década de 80 do século XIX com a Contabilidade Industrial, e uma segunda fase que surgiu na década 80 do século XX, caracterizada pela globalização das atividades, assim como pela dramática alteração dos meios envolventes em que as organizações estavam inseridas, que despoletou a necessidade por informação precisa, real e detalhada (Eccles, 1991).

#### II.1.2. A Evolução da Contabilidade até aos Sistemas de Avaliação de Performance

Gonçalves da Silva (1978, p. 57), citado por Caiado (2020, p. 29), refere que a Contabilidade pode ser definida como um “*sistema de recolha, classificação, interpretação e exposição de dados económicos*”. A evolução da Contabilidade enquanto ciência económica está intrinsecamente associada ao desenvolvimento das trocas comerciais ao longo dos tempos. Desta forma, e face às características de cada período económico, a Contabilidade desdobrou-se sobre várias designações, com diferentes níveis de profundidade e formas de análise, consoante as necessidades dos gestores, desenvolvendo métodos e práticas que permitiram a obtenção de informação financeira e não financeira sobre a performance das atividades e das organizações, perante a evolução dos negócios (Hall, 2010; Riehle & Radas, 2019).

Utilizada a partir de meados do século XV, o conceito de Contabilidade de Custos surgiu com a fundação das primeiras organizações industriais e as primeiras economias de escala, associado à contabilização dos custos incorridos na realização das atividades económicas, para controlo e determinação do resultado obtido, através do diferencial entre o total dos custos apurados e as vendas e/ou serviços registados (Jonhson & Kaplan, 1991). Imergido pela

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

combustão proporcionada com a Revolução Industrial fica associado um novo conceito, Contabilidade Industrial, orientado para o apuramento e análise dos custos industriais, permitindo um maior controlo sobre os custos de transformação, margem de venda e rácios de eficiência. A partir deste momento, a Contabilidade passou a ser utilizada de forma mais incisiva e minuciosa, e demonstrava já a definição de uma estratégia, de uma intenção, de um objetivo, para maximizar o resultado.

Por sua vez, a evolução para uma Contabilidade Analítica já no início do século XX, foi promovida por um novo aumento da complexidade dos negócios, com a eclosão das primeiras estruturas organizacionais com vários níveis de ramificação (ex: DuPont e GeneralMotors), que incrementaram as crescentes necessidades de informação e a premência de novos métodos e técnicas que auxiliassem na gestão. De acordo com Jordan et al. (2021, p. 115) deve ser descrita como um “*instrumento de informação económico-financeira para a gestão*”, ou seja, deve apoiar a gestão na tomada de decisão, fornecendo informação antecipada e rigorosa que permita o controlo da gestão. No âmbito da Contabilidade Analítica surgiram as mais diversas ferramentas e métodos, nomeadamente, análises de rentabilidade, custo vs benefício, sistemas de custeio, modelos para apuramentos de resultados e indicadores económico-financeiros como ROI (*Return on Investment*).

A Contabilidade Interna acabou então por estender-se ao conceito de Contabilidade de Gestão, pela forma como a sua presença passou a ser indispensável também para o processo de gestão constituído por funções de planeamento, organização, recrutamento, direção e controlo, assim como para a sobrevivência das organizações.

À semelhança da evolução verificada com a Contabilidade Analítica, também na Contabilidade de Gestão se verificou a necessidade de criar novos modelos e métodos para acompanhar a evolução dos mercados e do meio envolvente (Burns & Vaivio, 2001; Chenhall & Moers, 2015). A 2ª fase de evolução dos SAP surge através da consciencialização de que a Contabilidade de Gestão tinha congelado o seu progresso durante mais de 60 anos, tendo sido este mesmo facto, evidenciado por Jonhson e Kaplan, na sua publicação “*Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*” de 1987, que desabrochou a grande revolução para que novos mecanismos acompanhassem as necessidades de informação insurgentes do aumento da complexidade dos negócios. Após a 1ª Guerra Mundial (1914-1918), a Contabilidade de Gestão ficou absorvida pela Contabilidade Financeira, a informação passou a ser preparada e obtida na ótica do *stakeholder*, negligenciando todo o âmbito operacional, inviabilizando a determinação precisa de custos e análises de rendibilidade, tornando qualquer informação possível, distorcida e irrelevante para a gestão (Otley, 1999). Este paradigma manteve-se

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

praticamente inalterado até à década de 80, comprometendo o desempenho das organizações, pelo foco exclusivo nos relatórios financeiros e impossibilitando ações de gestão como o planeamento, gestão de custos e da produtividade, o apuramento criterioso do custeio dos produtos e o foco nos horizontes ambicionados a longo prazo, apesar das evoluções tecnológicas verificadas no mesmo período que poderiam combater e simplificar o processo de obtenção de informação atualizada, precisa e fiável

De facto, a Contabilidade foi ao longo dos tempos, e continua a ser, a peça essencial para que gestores e organizações consigam responder aos desafios com que se veem confrontados, e sempre que a complexidade dos mesmos aumenta, a Contabilidade é obrigada a renovar-se e apresentar novas soluções. Neste contexto de permanente mutação, surgiu assim a temática do Controlo de Gestão.

### **II.1.3. O Controlo de Gestão**

O Controlo de Gestão, é o pilar da Contabilidade de Gestão, inclusive, é referida por Ferreira and Otley (2009, p. 264), a definição utilizada por Robert Anthony (1965, p.17), pioneiro nesta temática, que o determina como *“the process by which managers assure that resources are obtained and use effectively and efficiently”*. O processo de Controlo de Gestão é constituído por três fases. Na 1ª fase os gestores devem definir os objetivos tangíveis e quantificáveis a alcançar pela empresa num determinado período de tempo, assim como a estratégia e planos de ação a desenvolver. A 2ª fase deve ser caracterizada por análises periódicas intermédias que permitam averiguar se as ações planeadas estão a corresponder com as expectativas, comparar resultados com as previsões e rever o que precisa de ser ajustado para alinhar a tendência dos trabalhos desenvolvidos com os objetivos fixados. Por fim, na 3ª fase é avaliado o desempenho total do período definido, dos departamentos, segmentos, ou outras variáveis que estiveram em análise, através dos objetivos que haviam sido definidos (Jordan et al., 2021). Este processo é transversal a todos os níveis hierárquicos da organização, sendo essencial a intervenção de cada patamar para o alcance dos objetivos.

Aliado ao conceito de Controlo de Gestão, surgem inevitavelmente, os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG). Merchant and Otley (2006) por sua vez, fazem referência aos SCG como instrumentos fundamentais para a monitorização da estratégia implementada, indispensáveis para a gestão nos níveis hierárquicos superiores. Outros autores, consideram também os SCG como conjuntos de *inputs* de informações formais e informais, que quando processados geram *outputs* de controlo utilizados pela gestão para atingir os objetivos da organização (Chenhall & Moers, 2015).

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

Conforme referenciado na literatura dedicada ao Controlo de Gestão (Burns & Scapens, 2000; Hopper & Bui, 2016; Otley, 2016; Strauß & Zecher, 2013) não existe um único modelo ideal de implementação generalizado para todas as organizações, resultado das inúmeras e distintas características associadas a cada negócio e ao meio envolvente que o rodeia, além de que, num ambiente de grande competitividade é vital encontrar estratégias e fatores diferenciadores (Merchant & Otley, 2006). Em função da imensidão e multiplicidade de aspetos a ter em consideração, aquando da construção de um sistema de apoio à gestão, para avaliação e monitorização da performance, Otley (1999) desenvolveu uma estrutura conceptual, melhorada em 2009 (Ferreira & Otley, 2009), como pilar de orientação às bases indispensáveis para um sistema útil, funcional e ajustado às necessidades da gestão (Figura II.1.).

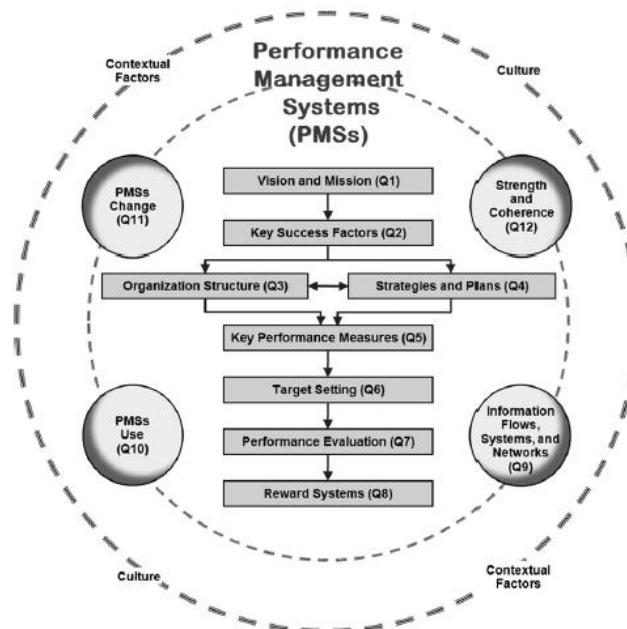


Figura II.1. – Sistema de gestão de performance de Ferreira e Otley.

Fonte: Ferreira & Otley (2009, p. 268.).

### II.2. Sistemas de Avaliação de Performance da Gestão

Durante as últimas décadas, foram vários os sistemas de avaliação de performance que emergiram da investigação e das práticas diárias das organizações, com o objetivo de fornecer aos tomadores de decisão informação relevante sobre o desempenho no momento presente, que lhes permita uma resposta mais célere, adequada e orientada às novas necessidades dos *shareholders*, na perspetiva *sense-and-respond*, propagada pela nova “era da informação”. De seguida serão descritos de forma resumida os sistemas de avaliação de performance mais utilizados, comparando os seus prós e contras e a sua adaptabilidade num sistema de controlo



Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

de gestão construído na ótica do modelo apresentado por Ferreira e Otley (Ferreira & Otley, 2009).

### **II.2.1. Orçamento**

Tradicionalmente caracterizado como um instrumento financeiro de controlo de custos intransigente, o orçamento foi uma das principais ferramentas utilizadas para apoio da gestão das organizações. Vários autores defendem a sua desatualização face às prementes necessidades de informação sentidas atualmente, apresentando como principais argumentos: a falta de informação atualizada, a desconexão com a estratégia definida, a rigidez do controlo, a negligência pela ótica operacional e conseqüentemente o alinhamento de ações (Hansen et al., 2003; Otley, 1999).

Hope and Fraser (2000) lançaram um novo conceito, “*Beyond Budgeting*”, que rejuvenesceu o Orçamento Tradicional, defendendo a atribuição de mais delegação aos gestores de 1ª linha, e a construção do orçamento numa ótica estratégica, fatores que poderiam relançar o orçamento como um possível sistema de avaliação de performance.

### **II.2.2. Tableau de Bord**

O *Tableau de Bord* (TB) tem origem em França na viragem do século XX através da evolução estrutural das organizações, com o objetivo de transpor informação sobre as operações decorrentes nas unidades descentralizadas aos *stakeholders* através de um *dashboard*. Desenvolvido pela partilha de experiências de vários gestores operacionais e consultores técnicos, que ao longo do tempo aperfeiçoaram métodos e técnicas de reporte, inicialmente através de relatórios escritos e utilização de dados estatísticos, revelou-se uma ferramenta bastante vanguardista para a época, onde vários investigadores defendiam perspetivas de análise mais amplas, também orientadas para a competitividade, satisfação dos clientes e outros fatores do meio envolvente. No entanto acabou por sucumbir às crescentes necessidades de informação exigidas pelo governo francês, bastante interveniente no tecido empresarial, conduzindo à generalização e standardização da contabilidade financeira (Pezet, 2009).

Negligenciado frequentemente face a outros instrumentos de análise como o Orçamento, o TB foi subvalorizado quando apresentava uma metodologia já muito completa e que poderia ser uma mais valia para a organização e para os decisores. Acima de tudo, notabilizou-se pela estruturação através de objetivos orientados de acordo com a visão e missão da organização e pela aplicação do método OVAR (Objetivos, Variáveis de Ação e Responsáveis), exibindo uma ótica bastante diferenciada das utilizadas até meados do século XX (Epstein & Manzoni, 1998).

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

Essencialmente, um TB deve ser construído com a participação de todos os decisores hierárquicos, através das seguintes fases (Jordan et al., 2021): 1) Definição do organograma de gestão; 2) Identificação dos objetivos gerais e seus responsáveis de acordo com o ponto 1), clarificando a visão e missão da organização, em simultâneo com a definição de variáveis, ou meios de ação, que vão suplementar os objetivos anteriormente estipulados; 3) Selecionar um pequeno número de indicadores relevantes, ou *Key Performance Indicators* (KPIs) para cada um dos objetivos e variáveis; 4) Quantificação dos KPI's através das fontes de informação disponíveis; 5) Programar a apresentação do TB, que deve incluir os indicadores de desempenho em pelo menos três estágios temporais (o presente, o período anterior, e a previsão futura) e estar constantemente apresentado com informação atualizada, para que possa ser acompanhado o desempenho atual e aplicadas ações corretivas caso necessário.

A abordagem do *Tableau de Bord* foi concebida numa ótica de curto prazo, prático e operacional, permite aos gestores, *stakeholders* e todos os decisores, ter um vislumbre imediato sobre a performance da organização. A forma como comunica homogeneamente entre toda a organização, com uma linguagem perceptível a todos os níveis, são fatores que permitem colmatar problemas, sobre os quais o Controlo Orçamental não consegue incidir.

### **II.2.3. *Balanced Scorecard***

Em 1992 Kaplan e Norton apresentaram um novo sistema de avaliação de performance, o *Balanced Scorecard*, que foi inicialmente definido pelos seus autores (Kaplan & Norton, 1992, p.71) como “*a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business*”, em torno de quatro perspetivas de análise relacionadas entre si. Os fundamentos inerentes à sua conceptualização além de permitirem monitorizar a performance de uma forma mais completa que os sistemas anteriores, pela combinação de indicadores financeiros e não financeiros interligados entre as quatro perspetivas, exibindo assim um sistema balanceado entre as partes económica e operacional, obrigam os gestores a definir uma estratégia para a empresa para que seja possível a sua conceptualização (Borrvalho, 2018). Posteriormente para cada perspetiva deverão ser identificados objetivos chave, de curto e/ou longo prazo, que se devem relacionar entre si, e posteriormente definidos indicadores que permitam a sua monitorização (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996b; Simões & Rodrigues, 2011).

O BSC é um sistema de gestão baseado na estratégia concebido como uma ferramenta una, que incorpora informação diferenciada sobre vários aspetos técnicos, económicos e operacionais, num único relatório, com um pequeno número de indicadores orientadores sobre a performance (Kaplan & Norton, 1992, 1993). Assumindo como um dos principais objetivos a

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

apresentação de informação útil para a gestão, no novo contexto macroeconómico de grande competitividade sentido a partir da década de 80, defende a apresentação de KPIs financeiros e não financeiros, na mesma conta e medida, motivo pelo qual provocou uma ação revolucionária sobre os métodos anteriormente utilizados, como o Orçamento, o TB e outras medidas como o ROI, onde abundava informação sobre a performance financeira e a sobrecarga de indicadores, que inevitavelmente se tornavam inúteis, visto a ausência evidente das ações que teriam levado a tais resultados, e/ou a duplicação de informação disponibilizada que de forma forçada só poderia ser ignorada (Jonhson & Kaplan 1991; Jordan et al., 2021; Kaplan & Norton, 1992,1993).

### II.2.3.1 Perspetivas do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan and Norton (1992, p.71) “*no single measure can provide a clear performance target or focus attention on the critical areas of business*” e como tal o BSC centra-se nas seguintes perspetivas de análise do negócio:

- *Perspetiva Financeira* - relacionada com as expectativas do investidor, nesta perspetiva são definidos por norma, objetivos de longo prazo associados com a rentabilidade do negócio, expectativas de crescimento ou posicionamento no mercado, que permitiam o melhor retorno para os sócios ou acionistas (Kaplan & Norton, 1992; Simões & Rodrigues, 2011). Seguindo os parágrafos anteriores, definidos os objetivos estratégicos da organização é momento de definir os objetivos de cada uma das perspetivas. Especificamente no que respeita à perspetiva financeira, os principais objetivos aqui definidos estão relacionados com a rentabilidade, crescimento (através de novos produtos, clientes ou mercados), sustentabilidade e criação de valor para os *shareholders* (Kaplan & Norton, 1992, 2000; Jordan et al., 2021). Quanto a indicadores para mensuração destes objetivos os mais usuais de utilização são o EVA® (*Economic Value Added*), ROI, ROE (*Return on Equity*), rentabilidade de vendas ou a taxa de crescimento do volume de negócios (Kaplan & Norton, 1996b).

- *Perspetiva dos Clientes* - focada no ponto de vista do cliente, implica que a empresa defina objetivos em concordância com os fatores de maior importância para os segmentos alvo definidos, e de acordo com a forma como pretende gerar valor para os mesmos. A perspetiva do cliente converteu-se na prioridade estratégica das organizações. A busca pela maior transmissão de valor possível alterou a relação entre o cliente e o fornecedor, que procura agora oferecer os melhores produtos e serviços, diferenciando-se dos seus concorrentes e desta forma angariar e reter clientes satisfeitos, contribuindo também para os objetivos financeiros. Relativamente aos clientes são três as categoriais primordiais sobre análise, e sobre as quais as

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

organizações podem ganhar competitividade sobre os seus adversários, pelo que os objetivos desta perspetiva recaem naturalmente sobre as mesmas: qualidade do produto ou serviço, preço e tempos de espera/resposta (Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996b, 2000; Simões & Rodrigues, 2011). No que diz respeito aos indicadores mais utilizados, incidem sobre a fidelização, angariação, satisfação e rendibilidade dos clientes, destacando-se o volume de negócios de novos clientes, número de reclamações e o índice de satisfação (Borrvalho 2018; Jordan et al., 2021).

- *Perspetiva dos Processos Internos* - define quais os processos internos existentes a melhorar e quais devem ser implementados, se necessário, para maximizar a satisfação do cliente e atingir os objetivos definidos na perspetiva dos clientes e consequentemente os objetivos financeiros (Jordan et.al., 2021). Enquanto as perspetivas anteriores incidem sobre fatores externos, a segunda parte da estrutura do BSC incide sobre a reflexão de fatores internos (Kaplan & Norton, 1992). Traduzir os objetivos teóricos definidos anteriormente em orientações internas práticas torna esta metodologia tremendamente desafiante, e a falta de uma ligação causal bem fundamentada, irá certamente pôr em causa a implementação e utilização desta ferramenta (Kaplan & Norton, 1992, 1996b, 2000). Entre os KPIs mais destacados nesta categoria, enumeram-se os seguintes: taxa de capacidade utilizada; número de não conformidades; tempos de resposta, de expedição, lançamento de novos produtos; retrabalhos, e custo unitário da produção.

- *Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento* - é a base das perspetivas anteriores, pois identifica todos os recursos e capacidades que a empresa deve dominar, para que obtenha o melhor desempenho operacional interno e consequentemente um melhor desempenho financeiro, proporcionado pela capacidade de obter vantagem competitiva e pela satisfação dos seus clientes, garantindo assim o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo. A aprendizagem deve ser um processo contínuo e sustentado, de forma que a organização consiga responder rapidamente a quaisquer mudanças refletidas pela intensidade competitiva do mercado global. Por isso, tornaram-se fatores chave diferenciadores o potencial do capital humano, a capacidade das tecnologias e sistemas de informação utilizados e a cultura organizacional, fatores considerados como ativos intangíveis, de valor inestimável, para manutenção da vantagem competitiva e pilares para os objetivos definidos nesta perspetiva (Jordan et al., 2021; Kaplan & Norton, 2000, 2001a, 2004). Quanto aos indicadores enumeram-se os seguintes exemplos: tempo de formação em temas considerados como essenciais para a concretização da estratégia, índice de retenção e satisfação dos trabalhadores para avaliar a

Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

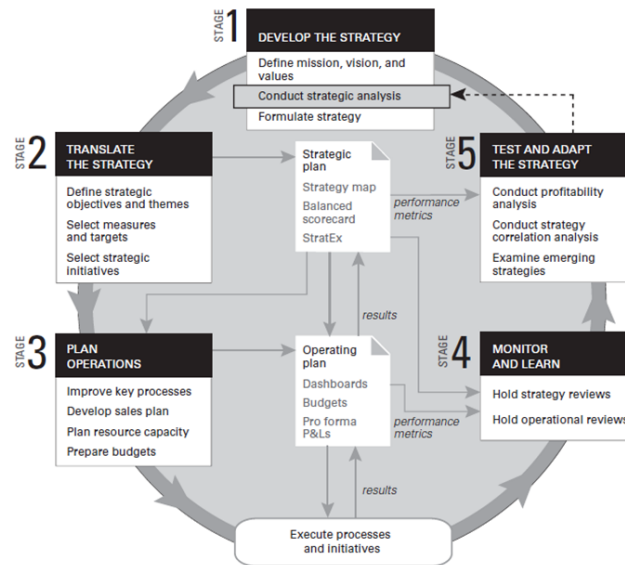
cultura organizacional e o nível de motivação, número de melhorias propostas para os processos organizativos (Kaplan & Norton, 1992, 1996b; Simões & Rodrigues, 2011).

### **II.2.3.2 O Mapa Estratégico e a Utilização do *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica**

Subentende-se assim que a metodologia do BSC implica a existência de relações causais entre as várias perspetivas, através dos objetivos de curto e longo prazo definidos e dos indicadores de meios (*lead indicators* ou *performance drivers*), por norma associados a informação não financeira ou de resultados (*lag indicators* ou *outcome measures*), associados a informação financeira, que os monitorizam, assegurando o alinhamento temporal da estratégia (Kaplan & Norton, 1996b). Associado a esta característica, Kaplan and Norton (2000, p. 168) sugerem a utilização de Mapas Estratégicos para ilustrar visualmente a toda a estrutura e a ligação entre estas relações causa-efeito, defendendo que estes “*show how an organization will convert its initiatives and resources-including intangible assets such as corporate culture and employee knowledge-into tangible outcomes*”. Os Mapas Estratégicos podem ser uma ferramenta de suporte essencial aquando da implementação do BSC permitindo a ligação entre atividades operacionais e os resultados desejados de acordo com a estratégia definida, e tradução da estratégia através de uma forma clara e tangível (Borrvalho, 2018).

Embora inicialmente concebido como um sistema de avaliação de performance, a utilização do BSC veio demonstrar a sua enorme potencialidade enquanto sistema de gestão estratégica (Jordan et al., 2021; Kaplan & Norton, 1996a), pela forma como contribui para uma implementação adequada, monitorizada e corretiva da estratégia. Por conseguinte, Kaplan and Norton (1996a, 2001b, 2008) apresentaram o Ciclo de Gestão (Figura II.2.), constituído por cinco etapas para a construção de um sistema de gestão estratégica através da utilização do BSC, e que permitiu transmitir estas mais valias a todos os utilizadores:

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola



**Figura II.2.** – Ciclo de Gestão de Kaplan e Norton.

Fonte: Kaplan & Norton (2008, p. 65).

• *Etapa 1 – Desenvolvimento da Estratégia:* Numa primeira fase deverá ser discutida a estratégia a longo prazo, através da definição da missão, visão e valores da empresa e posteriormente realizadas análises externas, quanto ao meio envolvente da empresa, e análises internas, quanto à sua capacidade de criar vantagem sobre os concorrentes, para então definir qual a direção a seguir;

• *Etapa 2 – Traduzir a Estratégia:* Definidos os pilares da estratégia, esta deve ser traduzida em objetivos claros e iniciativas estratégicas concretas, através da utilização de ferramentas como o Mapa Estratégico e o BSC para que a toda a organização possa compreender e contribuir para a mesma;

• *Etapa 3 – Planear Operações:* Neste ponto os gestores deverão definir cautelosamente de que forma operacionalizar as iniciativas estratégicas definidas anteriormente, através de ações como a reorganização do plano de vendas de acordo com a nova estratégia, avaliação e melhoria dos processos internos, redefinição da alocação de recursos e elaboração dos respetivos orçamentos. Desta forma a empresa consegue assim integrar a estratégia nos processos operacionais e garantir o seu suporte no processo de orçamentação;

• *Etapa 4 - Monitorizar e Aprender:* Os gestores aprendem com os resultados obtidos e para tal deverá existir uma monitorização periódica da estratégia adotada, através de reuniões de revisão da performance operacional de curto prazo e de reuniões de revisão da informação estratégica transmitida pelo BSC.

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

- *Etapa 5 – Testar e Adaptar a Estratégia:* Pontualmente, deverá haver uma reavaliação da estratégia e verificar se esta permite obter os resultados expectáveis ou se será necessária alguma adaptação ou, em último caso a redefinição de uma nova estratégia. Esta análise deverá ser realizada através da consulta a análises de rentabilidade, por segmentos, análise de custos, ou quando possível através correlação estatística.

Focando-se na monitorização estratégica que permitirá a concretização da visão, e não no controlo de comportamentos e resultados financeiros como os tradicionais sistemas de avaliação de desempenho, esta ferramenta apresenta uma multiplicidade de funções no auxílio à gestão, entre comunicação, alinhamento e informação agregadas num único *dashboard*, que pode e deverá ser complementado com outros instrumentos de análise. Seguindo uma metodologia inovadora face aos métodos anteriormente descritos, diferencia-se claramente pelo ónus basilar que o conceptualiza, a orientação para a estratégia, emancipando uma nova era no mercado global, onde a preposição para a criação e entrega de valor é o propósito principal.

### II.2.4. Performance Prisma

A temática da avaliação de performance ganhou grande destaque na literatura essencialmente após a publicação de Kaplan e Norton sobre o BSC, em 1992, surgindo desta forma várias outras alternativas e novos sistemas de medição performance. Um dos mais relevantes, considerado como um sistema de 2ª geração é o Performance Prisma. Diferenciado pela forma como caracteriza os *stakeholders* como elemento primordial. Assume que as organizações têm de responder às necessidades dos vários *stakeholders* e entregar valor apropriado, para que consigam obter sucesso a longo prazo (Striteska & Spickova, 2012). À semelhança do BSC, integra várias perspetivas de análise (Neely & Adams, 2001):

- *Satisfação dos Stakeholders* – Primeiramente devem ser definidas quais as necessidades sentidas pelos vários *stakeholders*;

- *Estratégia para a Satisfação dos Stakeholders* – Definido o ponto anterior, é necessária a conceção de uma estratégia de encontro às necessidades identificadas. Nesta etapa deve ficar definido quais as estratégias que diretamente irão contribuir para a satisfação de cada um dos *stakeholders* e quais devem ser priorizados;

- *Processos para a Estratégia* – De forma a sustentar as estratégias definidas, os processos de funcionamento internos devem ser analisados e alinhados, para que de forma eficiente e eficaz, favoreçam a estratégia;

- *Capacidades para os Processos* – A organização deve instituir políticas, procedimentos, implementar infraestruturas de qualidade e capacitar os colaboradores, para através da

combinação de todos estes fatores, a laboração ir de encontro ao processo e conseqüentemente à estratégia.

- *Contribuição dos Stakeholders* – Uma perspetiva completamente nova, surgiu com esta metodologia. A retribuição dos *stakeholders*, pelo valor entregue, é indispensável para o sucesso da organização, e por isso, deve ser tido em análise para desta forma aferir sobre quais *stakeholders* deve existir maior foco.

O Performance Prisma enquanto Sistema de Avaliação de Performance impeliu uma abordagem totalmente díspar dos restantes métodos já conhecidos. O foco na criação de valor e dedicação aos vários *stakeholders* permite uma perspetiva mais holística, baseada no que atualmente é de mais valioso para as relações do meio envolvente (Borrvalho, 2018). Acima de tudo, diferencia-se por secundarizar a estratégia, no entanto o facto de várias constituintes bases serem de difícil medição pela sua intangibilidade e fonte externa, torna-se um sistema de difícil implementação.

### **II.3. Análise Comparativa**

Apresentados os principais Sistemas de Avaliação de Performance torna-se pertinente o enquadramento dos mesmos face aos pontos inicialmente apresentados e a sua análise crítica. Em concordância com o salientado no título II.1.3, de acordo com a estrutura desenvolvida por Ferreira and Otley (2009), Figura II.1., um sistema de gestão de performance completo e integrado, deve refletir a razão de ser da organização, através de conceitos como a visão e missão, priorizar os seus fatores críticos de sucessos assim como as competências que lhe permitem obter vantagem competitiva face aos seus concorrentes através de iniciativas e planos de ação distribuídos ao longo da estrutura organizacional. Relacionados com a estratégia devem ser definidos indicadores para monitorização, com *targets* tangíveis e adequados para que seja possível aferir o cumprimento dos objetivos alinhados. Em complemento a este processo poderá também ser implementado um sistema de recompensas.

Face aos sistemas apresentados, podemos com certeza afirmar que apenas os últimos três cumprem com o descrito no parágrafo anterior, deixando fora do conceito de sistema de avaliação de performance, o Orçamento por não considerar elementos essenciais para um sistema de gestão da performance que seja parte integrante num SCG. Complementarmente, os autores (Ferreira & Otley, 2009) referem ainda outros pontos significativos a ter em conta, na construção de um sistema de gestão de performance nomeadamente: (i) a flexibilidade às flutuações do meio envolvente; (ii) a necessidade de um sistema de informação fluente entre as



## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

várias ferramentas de análise e registo utilizadas; (iii) a coerência, sustentabilidade e alinhamento dos elementos definidos de forma que o sistema seja prático e útil.

Importa agora analisar os restantes Sistemas de Avaliação de Performance de forma a garantir a melhor opção para o caso em estudo. Relativamente ao *Tableau de Board* e ao *Balanced Scorecard*, apresentam várias semelhanças, entre as quais se destacam: (i) apresentação sucinta de informação variada através de uma só ferramenta; (ii) utilização como uma ferramenta de comunicação acessível a todos os níveis da organização; (iii) promoção da utilização de métricas não financeiras; (iv) utilização de uma ideologia de gestão orientada para a visão a longo prazo e a definição de objetivos (Bourguignon et al., 2004; Epstein & Manzoni, 1998).

No entanto, também existem questões de conceção e metodologia que os diferenciam e que induzem o BSC como uma evolução do TB. Uma das principais características dispare está na lógica de conceção, que no caso do BSC parte da definição da estratégia para a definição dos objetivos a monitorizar, enquanto o TB define objectivos-chave ainda que, através da visão e missão, porém não evidenciam um plano de ação a longo prazo. Da mesma forma, o TB não oferece uma estrutura orientadora, deixando a sua construção à subjetividade do gestor, fator que poderá ter contribuído também para uma descompensação e sobrecarga de métricas financeiras nesta ferramenta, igualmente poderá ficar em causa uma análise paritária entre fatores externos e internos. Por sua vez a conceptualização do BSC através das quatro perspetivas de análise, na sua maioria não financeiras, salvaguarda estes pontos e relança um novo espectro de análise.

Contudo são-lhe também identificadas algumas limitações, evidenciando que as perspetivas pré-definidas não consideram todos os *stakeholders*, embora possam ser incrementadas outras consoante a necessidade. Mas especialmente no que às relações causa efeito entre os vários objetivos diz respeito, conforme argumentam alguns autores, não é possível estabelecer uma relação de causalidade entre as várias perspetivas e objetivos, tratando-se apenas de uma probabilidade que poderá ocorrer ou não consoante outros fatores (Bourguignon et al., 2004; Nørreklit, 2000). A título de exemplo, o investimento na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, de acordo com Kaplan and Norton (1992) será base para um desempenho a nível financeiro, mas poderão não existir condições financeiras para esse feito, razão pela qual a cadeia de relação das perspetivas é posta em causa. Nørreklit (2000) considera a existência de uma relação de interdependência entre as perspetivas, mas não uma causa efeito. A relação temporal também não é abordada na conceptualização do BSC, não sendo estabelecido um período para que surjam os efeitos dos objetivos estabelecidos, alguns

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

efeitos podem ser instantâneos enquanto outros podem ter um prazo superior, não sendo possível estabelecer uma dimensão temporal de atuação para o BSC.

Por fim, o Performance Prisma seguiu a metodologia do BSC, porém é uma abordagem com grandes dificuldades de implementação, uma vez que são ainda poucas as publicações que orientam a sua conceptualização. A nível da estrutura e respetivos indicadores para avaliação das perspetivas que suporta demonstra-se bastante desafiadora pela dificuldade de conceptualização, alinhamento e mensuração de elementos como a contribuição dos *stakeholders* para a empresa (Striteska & Spickova, 2012).

Em retrospectiva a todos os prós e contras referidos nos parágrafos anteriores, o BSC foi considerado como a metodologia mais adequada para o caso em estudo, prendendo-se esta decisão com o facto de apresentar uma estruturação mais completa do que as restantes abordagens, contribuindo para a criação de uma nova forma de gestão e não sendo apenas uma ferramenta de mensuração e avaliação, além do mais é também um sistema prático e flexível e a sua ótica vai de encontro ao propósito de desenvolvimento deste projeto.

### III. Metodologia

A investigação deste projeto seguiu uma metodologia qualitativa. A investigação qualitativa caracteriza-se pela utilização de uma postura aberta e sem preconceitos por parte do investigador, de modo a alcançar uma compreensão completa sobre uma realidade em análise e “*identificar as características e estrutura dos fenómenos e eventos examinados*” (Jonker et al., 2018, p.11), logo associada a uma corrente epistemológica interpretativa (Saunders, 2009). A metodologia selecionada vai de encontro ao objetivo principal deste projeto, referido no ponto I.2., a conceptualização de um BSC para uma pequena empresa familiar no setor dos vinhos. Pretende-se identificar e analisar as principais limitações existentes na empresa que estão a contribuir para o desempenho menos positivo em termos organizativos e estratégicos, para seguidamente proceder à elaboração de uma ferramenta que apoie a gestão e elimine estas situações.

Relativamente à estratégia adequada para esta investigação qualitativa será o estudo de caso. Seguindo a essência do que é uma investigação qualitativa, os estudos de caso são investigações detalhadas e personalizadas ao contexto em análise e que de acordo com Yin (1993, p. 59), citado por Meyer (2001, pp. 330-331), “*investigates a contemporary phenomenon whithin its real-life context and addresses a situation in wich the boundaries between phenomenon and context are not cleraly evidente*”. Segundo o mesmo autor (Meyer, 2001), não existem indicações ou princípios orientadores sobre a formulação e desenvolvimento do estudo caso, apenas opções de *design* e tipologia, facto que pode ser visto tanto como vantagem ou franqueza. No entanto, cabe ao investigador prosseguir com as estratégias necessárias, para limitar, estruturar e organizar a informação fulcral para um trabalho válido e objetivo. A primeira decisão a tomar será quanto à amostragem em estudo, podendo existir casos únicos ou com múltiplas realidades em análise. Concretamente neste projeto, foi selecionada a opção por um caso singular, apenas com uma empresa em estudo, a Tiago Cabaço Winery, uma vez que sendo as características a ser analisadas tão específicas de cada contexto, a inclusão de mais empresas no mesmo estudo com o objetivo de exercer uma comparação e possível generalização, poderia comprometer a opção pela solução mais adequada para este caso específico.

Quanto ao método de investigação foi utilizada a prática do *action research*. A investigação através de uma perspetiva em *action research* implica o envolvimento contínuo do investigador no contexto em estudo, tornando-se um agente ativo para a mudança, interveniente na realidade em causa e não simplesmente um observador. Este posicionamento do investigador pode conduzir à subjetividade e perda da essência associada a uma investigação, sendo por essa razão

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

descredibilizado muitas vezes este método (Jonker et al., 2018; Meyer, 2001). Contudo, conforme referido por Kaplan (1998), este método permitiu e continua a ser um fator crítico para que empresas possam evoluir nas suas práticas, em parceria com o conhecimento teórico dos investigadores, que se comprometem a encontrar uma solução que à luz dos novos métodos, técnicas e ideologias que vão surgindo, convirja com as necessidades das organizações. Ainda que disruptivo do conceito tradicional de uma investigação teórica, a utilização desta prática permitirá que estudos, matérias e novos conteúdos não fiquem apenas no papel e possam ser aplicados em contexto real, onde de facto possam fazer diferença para um meio empresarial mais estável e estruturado, dando também uma maior viabilidade à teoria em evolução. De facto, do que serve realizar estudos e investigações consecutivas sobre determinados temas se posteriormente apenas se ficam por uma ideia teórica e não contribuem para a mudança efetiva da realidade?

No que que às técnicas para recolha de informação diz respeito, em termos de Revisão de Literatura foram analisados artigos científicos e outras fontes literárias consideradas como relevantes relacionados com os SAP, Controlo de Gestão, BSC e outros sistemas como o TB e o Performance Prisma, permitindo uma análise comparativa entre os conceitos mais utilizados e a compreensão do mais adequado à investigação.

Já no caso de estudo, *per si*, inicialmente foram consultados vários documentos e informações disponibilizadas pelas instituições de regulamentação e certificação do setor dos vinhos, como o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), Organização Internacional do Vinho (OIV), Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA), para abordagem do contexto histórico, caracterização e análise da área de negócio. Também foi recolhida informação através de várias dissertações de mestrado sobre a competitividade e internacionalização do setor. Esta análise ocorreu em simultâneo com a recolha de dados relacionados com a empresa em estudo, recorrendo assim à triangulação de múltiplas fontes de informação.

A Tiago Cabaço Winery é uma empresa familiar de pequena dimensão, situada em Estremoz, no Alentejo, onde laboram mais de 20 concorrentes com características semelhantes. Atualmente conta com 23 colaboradores, dedicada à produção de vinhos comuns e licorosos, com uma dedicação cada vez maior ao enoturismo, tem demonstrado nos últimos dez anos um crescimento invejável, debatendo-se atualmente com a trivial problemática de um crescimento externo não acompanhado pela necessária reestruturação interna que começa agora a surgir. Neste âmbito, além de contactos informais, foram também realizadas três entrevistas semiestruturadas, mantendo um meio termo entre a abertura do entrevistado e foco nos objetivos da investigação, com representantes de vários níveis e departamentos da estrutura,

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

permitindo uma maior diversidade de fontes de informação com diferentes perspetivas, com recurso a gravação após permissão dos intervenientes que posteriormente foram transcritas em anexo de forma a manter a fiabilidade dos relatos. Também a observação diária e a análise de documentos como o Relatório e Contas, Relatório de Gestão, relatórios de vendas, relatórios de produção e outros documentos internos foram essenciais para a estruturação das entrevistas e conceptualização da solução sugerida.

Posto isto, foram identificados os pontos em comum referidos nas várias entrevistas, que poderiam estar no centro das limitações e que deveriam ser acompanhadas para conseguir um melhor desempenho, assim como as tarefas fulcrais na atividade e a perceção sobre o *status* atual e as perspetivas de futuro. Todas estas interações foram registadas numa folha de contacto, identificando intervenientes, assuntos tratados, tempos e datas, para que seja possível uma melhor organização e tratamento da informação. A Tabela III.1. apresenta de forma sintetizada a metodologia descrita nos parágrafos anteriores.

*Tabela III.1- Síntese das fontes de informação recolhida.*

<b>Entrevistas</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Departamento</b>	<b>Cargo</b>	<b>Duração</b>
	Tiago Cabaço	Direção	Gerente	1hora 10minutos
	Nélia Amaral	Contabilidade	Responsável Controlo Interno	30 minutos
	Raquel Baptista	Contabilidade	Técnica de Contabilidade	30 minutos
<b>Documentos Internos</b>	Relatório e Contas 2020 Relatório de Gestão 2020 Relatório e Contas 2019 Relatório de Gestão 2019 Relatórios de vendas 2007-2020 Relatórios e registos de Produção Registos de procedimentos e práticas internas		<b>Documentos Externos</b>	Banco de Portugal: Caracterização do Setor dos Vinhos em Portugal Plano Estratégico para a Internacionalização do Setor dos Vinhos de Portugal Programação de Ação para o Enoturismo 2019-2021 Anuário IVV 2018 (última publicação) Revista Portugal Global, nº 109

Fonte: elaboração própria.

## IV. Caracterização do Setor dos Vinhos

### IV.1. Relato Macroeconómico

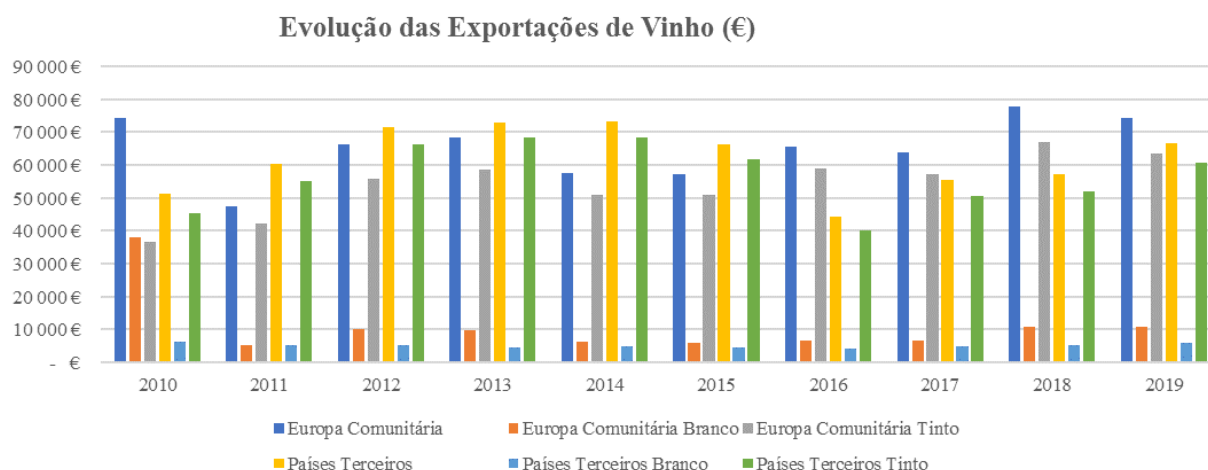
A importância da cultura vitivinícola em Portugal é reconhecida por vários estudos e artigos publicados (Gonçalves, 2020; Lourenço, 2017; Pinho, 2014). A forma como contribui positivamente para a economia do país através das exportações e preserva os costumes e tradições ancestrais dos tartessos, fenícios, gregos e romanos, primeiros habitantes da Península Ibérica, e seguintes gerações, torneiam este setor de forma incontornável a qualquer interessado (Alberto & Ferreira, 2007; Pinho, 2014; Simões, 2008). Dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) permitem também constatar estas afirmações. Em 2019 o VAB (Valor Acrescentado Bruto) nacional totalizava mais de 104 mil milhões de euros (anexo A), para o qual contribuíram de forma significativa as atividades das indústrias transformadoras

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

(22%), e do comércio por grosso e retalho + reparação de automóveis (19%), de acordo com a 3ª revisão da estrutura de Classificação das Atividades Económicas (CAE) portuguesas.

Analisando mais profundamente o impacto das indústrias transformadoras em laboração em Portugal no ano de 2019, poderá ainda verificar-se que a Indústria das Bebidas representou 4% do VAB total das mesmas (anexo B). Detalhando quanto à Indústria das Bebidas, 50% da consideração deste segmento recai apenas sob a produção de vinho (anexo C). As tendências já referidas apresentam variações pouco significativas ao longo da última década, evidenciando uma estabilização da atividade dos vários setores.

Relativamente ao volume e valor de exportações para a União Europeia e Mercados Terceiros, o segmento das bebidas alcoólicas demonstra um peso significativo em ambos os mercados. No total para o comércio internacional, as bebidas alcoólicas e vinagres representaram 34% das exportações e transmissões intracomunitárias, do segmento que inclui indústrias alimentares e de bebidas. Repartindo esta informação para cada um dos mercados, para Países Terceiros as bebidas e líquidos alcoólicos representam 52% das exportações do segmento alimentar, de bebidas e tabaco, enquanto as transmissões de bens para a União Europeia em 2019 situaram-se nos 27% sob análise na mesma categoria (anexo D). Esta informação é também corroborada pelos dados disponíveis no IVV, conforme demonstrado no gráfico abaixo (Figura IV.1.), que apresenta a evolução das exportações e transmissões intracomunitárias de vinho ao longo dos anos (anexos E). Entre os principais importadores de vinho português destacam-se na Europa países como a França, Reino Unido e Alemanha representando cerca de 30% das exportações nacionais de vinho em 2019, e outros países como Estados Unidos da América e Angola com uma representatividade, no mesmo ano, de 16,7% (anexo F). A exportação de vinho em Portugal representa assim cerca de 1/6 da produção nacional, que em 2019 totalizou 6 061 243 hl (hectolitros), de acordo com o IVV.



**Figura IV.1.** - Evolução das Exportações de Vinho em Portugal 2010-2019.

Fonte: Adaptado estatísticas IVV.

Embora apresentando dados medianos quando em comparação com outros segmentos de mercado como o alimentar, ou de fabricação de produtos metálicos, que pela sua importância e valorização económica, respetivamente, representam uma porção bastante significativa no mercado nacional, a Indústria das Bebidas destaca-se pelo número de empresas em laboração, aproximadamente 2 000 empresas, entre adegas cooperativas, grandes empresas e pequenos produtores, num total de 1 318 330 empresas registadas no ano de 2019, que face aos resultados que consegue alcançar, demonstra o enorme potencial deste segmento (anexo G).

## IV.2. Os Vinhos Portugueses no Mundo

Portugal é considerado a nível internacional um dos países pertencentes ao Velho Mundo no que à produção de vinho diz respeito. A distinção feita entre produtores do Velho e do Novo Mundo dos Vinhos, está relacionada com as características dos vários territórios: *terroir*<sup>1</sup>, modo de produção e tradição da cultura vitivinícola (Almeida, 2017). A par de Portugal, outros países como França, Itália e Espanha contemplam também este grupo que durante várias décadas deteve a quota mundial na produção e exportação de vinhos, até ao momento em que surgiram novos concorrentes em países como os Estados Unidos da América, Chile, Nova Zelândia, Argentina e Austrália, enquadrados no dito Novo Mundo dos vinhos, pela extrema diferenciação na tipologia de produção, recorrendo a técnicas menos conservadoras, intensivas e fortemente focadas na vertente comercial (Ferreira, 2012).

<sup>1</sup> Conceito francês que descreve o conjunto de fatores que influenciam o desempenho da vinha e a qualidade da uva, que por sua vez levam a diferentes personalidades do vinho (definição adaptada da Revista de Vinhos).

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

De acordo com o Eurostat, em 2019 Portugal foi o 4º maior produtor de vinho da Europa e de acordo com a OIV, segundo os dados mais recentes que contem registo, datados de 2016, Portugal dispunha-se no 9º lugar no que à exportação mundial de vinho diz respeito, 11º quanto à produção e também ao consumo de vinho, com uma média nacional de consumo na ordem 4,8 milhões de hectolitros. Entre os mais prestigiados prémios mundiais, Portugal detém já 7 365 distinções no *Decanter World Wine Awards* (DWWA), entre os quais 24 prémios atribuídos de máxima classificação, os considerados *Best in Show*, e 293 medalhas de ouro. Na revista de vinhos mundialmente mais reconhecida, *Wine Spectator*, conquistaram lugar no Top 100 mundial, 3 vinhos portugueses, todos da região do Douro.

### **IV.3. O Vinho em Portugal**

A produção de vinho em Portugal distribui-se por 14 regiões vitivinícolas, cada uma com as suas sub-regiões certificadas com a distinção DOP e/ou IGP, com característica diferenciadoras entre si relacionadas com o clima, o solo, as castas utilizadas, as formas de produção, o cultivo e a tradição da região. A garantia de autenticidade destes produtos está a cargo de cada umas das Comissões Vitivinícolas Regionais desde a plantação até à entrega ao consumidor final. Portugal detém ainda uma das maiores diversidades de castas a nível mundial, cerca de meia centena de acordo com dados do IVV e do Turismo de Portugal, algumas delas únicas no mundo, destacando-se entre as mais nobres Touriga Nacional, de cor tinta, e Alvarinho de cor branca (Cardoso & Quelhas, 2018; Turismo de Portugal, 2019). Na figura abaixo (Figura IV.2.) é apresentada a produção total de vinho em volume, pelas várias regiões vitivinícolas nacionais, ao longo da última década, sendo claramente identificável o Douro, o Alentejo e o Minho, como as mais exploradas.



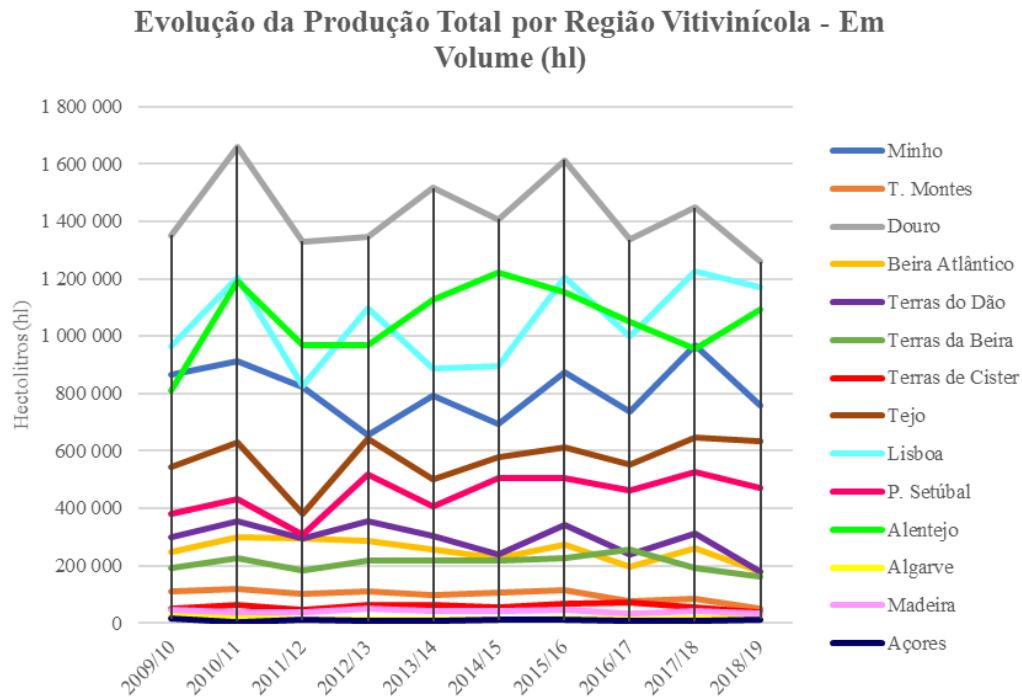


Figura IV.2. – Evolução da produção total de vinho em hectolitros por região vitivinícola.

Fonte: Adaptado estatísticas IVV.

Por fim, é indispensável referir um último ponto essencial associado ao Enoturismo, pelo crescimento e notoriedade que tem alcançado. De acordo com o Plano de Ação delineado para o Enoturismo, integrado na Estratégia para o Turismo 2021-2027 (Turismo de Portugal, 2019, pp. 2-3), o enoturismo é “uma prioridade para o desenvolvimento turístico nacional”, ambicionando-se “ser um destino de enoturismo de referência mundial” a par da reconhecida distinção nos nossos vinhos. O enoturismo faz a ligação entre o vinho, usualmente dado a conhecer através de provas sensoriais, visitas às vinhas, adegas e em alguns casos até com participação em atividades durante a vindima, como a colheita de uva e a pisa a pé, e o meio cultural em que está envolvido, privilegiando, conservando e valorizando o património local, ao mesmo tempo que contribuiu para o desenvolvimento de outras atividades complementares e para a dinamização do turismo rural. Articulado também como uma forma de desenvolvimento das zonas rurais abandonadas nas últimas décadas pela migração para as grandes cidades, o projeto Rota dos Vinhos, transposto para implementação em Portugal em 1993 com origem em iniciativas Europeias, contribuiu de forma imensurável para a sua recuperação e dinamização destas zonas (Simões, 2008). A Rota dos Vinhos de Portugal desdobra-se pelas várias regiões vitivinícolas portuguesas, as Rotas dos Vinhos das Regiões são constituídas por vários vitivinicultores aderentes de cada região, sendo as Rotas mais dinamizadas a Rota dos Vinhos do Alentejo, Rota dos Vinhos do Porto e Douro e Rota dos Vinhos Verdes.

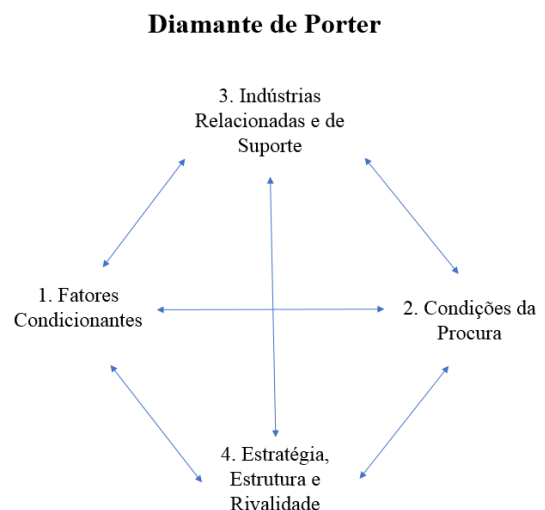
#### IV.4. Análise Competitiva

Conforme realçado anteriormente no ponto I.2., as indústrias estão inseridas num imenso mercado globalizado, competitivamente feroz e repleto de oportunidades diferenciadas. Porter (1990) reflete sobre a importância e necessidade da sustentabilidade de vantagens competitivas para indústrias e nações economicamente viáveis, capacitadas para participar no mercado global. Na mesma publicação, o autor argumenta que a competitividade depende da capacidade de inovação e constante otimização, que podem ser substanciadas pela competitividade doméstica, pela exigente procura local e através de relações comerciais fortemente negociadas. Facto certo é que muitas indústrias não conseguem definir um posicionamento no mercado, nem consequentemente criar uma sustentabilidade competitiva, muitas vezes pela falta de foco estratégico, influenciando também na retaguarda os diferentes padrões culturais que diferenciam significativamente a competitividade entre cada país, utilizando como exemplo ilustrativo as rigorosas práticas japonesas com a Gestão *Lean* e as práticas laborais em Portugal. Possuidor de todo este conhecimento, Porter (1990, 1998, 2008) concebeu então várias perspetivas metodológicas com o objetivo de fornecer ferramentas de análise que contribuíssem para a dissolução desta fragilidade.

##### IV.4.1. O Diamante de Porter

Concebida em 1990, esta estrutura (Figura IV.3.) identifica os determinantes chave que atuando num sistema interrelacionado com efeitos entre si, fundamentam a competitividade das indústrias a nível nacional e que consequentemente irão favorecer a competição a nível internacional. Tendo em consideração a figura apresentada, a competitividade é caracterizada por Michael Porter da seguinte forma:

- *Fatores Condicionantes*: são cruciais para a criação e sustentabilidade de vantagem competitiva, as condições sociais, económicas e do mercado de trabalho, que a nível empresarial se traduzem inevitavelmente, na qualificação dos trabalhadores, nas infraestruturas existentes e nos meios de produção utilizados. Quanto mais eficientes, otimizados e



**Figura IV.3.** – Estrutura Diamante de Porter.

Fonte: Adaptado Porter (1990).

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

especializados estes fatores condicionantes maior a probabilidade de sucesso e diferenciação dos restantes concorrentes;

- *Condições da Procura*: uma procura interna exigente irá conduzir a uma oferta mais rigorosa de encontro às expectativas dos consumidores, pressionando a indústria para procurar a melhoria contínua e sofisticação dos seus produtos e/ou serviços. Reforçando um modo de produção mais capacitado para intervir no mercado global;

- *Indústrias Relacionadas e de Suporte*: a presença de empresas com atividades relacionadas pode também contribuir para a vantagem competitiva, pela possibilidade de cooperação e entajuda, fomentando um ambiente onde o trabalho em equipa e a partilha de experiências e processos poderão conduzir a um posicionamento mais consolidado;

- *Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresarial*: considerado como uma das condições mais importantes para a competitividade, a concorrência interna representa uma fonte corrente de melhoria contínua, pela pressão entre os diversos rivais, na conquista do melhor posicionamento e superação dos restantes. No fundo, permite uma preparação e robustez das empresas para a competição internacional.

O Governo pode ter também um papel determinante na instigação nacional pela busca contínua de inovação, aperfeiçoamento e excelência, incentivando a exigência e objetivos ambiciosos, através de políticas que enriqueçam os fatores condicionantes do desempenho, estimulem o investimento sustentável e regulamentações produtivas e ambientais mais rigorosas, que contribuirão para a criação e sustentabilidade de vantagens competitivas.

### IV.4.2. Teoria dos *Clusters*

A globalização eliminou quaisquer barreiras que asseguravam vantagens competitivas nacionais, ou até mesmo regionais, aumentando o nível de competição do mercado, pela forma como tornou possível equiparar e antecipar as condições basilares que distinguiam determinadas atividades, setores ou até mesmo países. Porém, e tal como é referido por Porter (1998) é indiscutível a presença de áreas dominantes em pontos estratégicos do globo, como são exemplo Silicon Valley no desenvolvimento tecnológico, Hollywood na indústria cinematográfica, França na indústria têxtil e a Alemanha na produção automóvel. Este domínio está associado aos *clusters* da economia, definidos como concentrações geográficas de empresas e instituições, relacionadas entre si pelas relações próximas e conhecimento local numa área de atividade específica.

A organização através de *clusters* oferece várias vantagens a nível competitivo uma vez que contribuí para o aumento da produtividade, pelo benefício das ligações e operações com os

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

fornecedores e colaboradores qualificados de acordo com o negócio local, acesso facilitado a informação e tecnologia relacionada, também corrente no ambiente local, assim como a instituições, apoios e projetos, pelas atividades complementares cujos desempenhos irão também influenciar os restantes membros do *cluster* e o espírito motivador pela inovação e melhoria contínua, numa competição saudável e sustentada. Similarmente, a vontade de inovação é afetada pelo *cluster*, pela corrida à capacidade de antecipação das exigências dos consumidores que espelham a procura do mercado, e que uma empresa individualmente teria dificuldade em identificar, fator que por sua vez também irá contribuir para aumento sustentado da produtividade. Além de todas as vantagens já referidas, a integração num *cluster* permite a rápida disponibilidade de ativos, capital humano e outros recursos necessários, contribui para a uma melhor avaliação de risco por parte das entidades financeiras, dado que o ambiente local é absorvido pela distinção do *cluster* e proporciona oportunidades de relacionamento com a entrada de novos intervenientes na mesma área de atividade, como fornecedores que ambicionam responder às necessidades dos vários concorrentes num único segmento concentrado, diminuindo o risco de investimento e os custos de entrega.

### IV.4.2.1 O Projeto Porter em Portugal

Em 1992, tanto a teoria dos *clusters* como a teoria subjacente ao Diamante de Porter foram aplicadas em Portugal, em busca pela otimização do losanglo competitivo. Esta iniciativa surgiu por parte do Engenheiro Luís Mira Amaral, à data Ministro da Indústria e Energia, com o objetivo de promover a competitividade do país, após o abrandamento consecutivo do crescimento económico, verificado nos anos anteriores. Financiado por várias empresas públicas e privadas, o Projeto Porter contou com a presença em Portugal da Monitor Company, consultora especializada em competitividade e liderada pelo próprio Michael Porter, no âmbito do projeto nacional “*Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*”, constituído por “*task-forces*” de empresários, associações empresariais e da administração pública, que tinham como função promover e dinamizar as recomendações do Projeto Porter (Almeida, 2017; Amaral, 2014).

Na primeira fase do projeto, foi feito um diagnóstico da competitividade das empresas portuguesas avaliando determinantes como as políticas governamentais utilizadas, as vertentes educacionais padronizadas, a estrutura cultural, os relacionamentos do tecido empresarial e as infraestruturas desenvolvidas. As conclusões deste diagnóstico resumem-se em cinco pontos: evidente estrutura de *clusters* a desenvolver geograficamente; *clusters* existentes com relações pouco profundas; relações entre empresas e entidades por trabalhar; fraca capacitação do capital

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

humano; e instituição de políticas públicas incoerentes para o aumento da competitividade (Amaral, 2014). Acima de tudo foram identificados como principais problemas estruturais para a falta de competitividade em Portugal: (i) a carência de recursos humanos qualificados, pela debilidade do sistema educativo, desconexo da realidade empresarial; (ii) a falta de cooperação e comunicação entre empresas e instituições financeiras, conduzindo a uma reduzida otimização do investimento em capital e ao aumento do endividamento; (iii) a gestão familiar, centrada na produção, desconexa de uma estratégia estruturada, planeada e posicionada; (iv) o reduzido investimento em I&D, consequência de recursos humanos pouco classificados e de uma gestão orientada para os custos.

Numa segunda fase do projeto foram então apresentadas, Iniciativas para a Ação, com o objetivo de iniciar a mudança de comportamentos. A equipa de Porter identificou 6 *clusters* principais a serem desenvolvidos para o reforço da competitividade em Portugal: o calçado, têxtil de malhas, componentes automóveis, produtos de madeira, o turismo e o vinho. Complementarmente foram identificadas políticas a desenvolver para combater os problemas estruturais anteriormente identificados, nomeadamente incidentes sobre o Sistema Educativo, Sistema Financeiro, Ciência e Tecnologia, Capacidade de Gestão e Gestão da Floresta (Amaral, 2014). Na mudança de Governo em 1995, o Projeto Porter perdeu a sua ênfase pela falta de financiamento, deixando incompleto o processo de reestruturação da competitividade da economia portuguesa.

Especificamente no que ao *cluster* do vinho diz respeito, a Monitor Company classificou os vinhos portugueses como de gama baixa, sem nenhum distintivo nacional, recomendando a criação de uma imagem de marca própria para os vinhos portugueses, o aumento da qualidade de mão-de-obra e do investimento em I&D, redução do custo nas vinhas e aumento da produtividade em cooperativas, organismos estruturalmente mais consolidados e de maior representatividade.

Seguindo as recomendações deixadas pela Monitor Company, Michael Porter e a sua equipa regressaram a Portugal em 2003, a convite da Viniportugal, organização interprofissional do vinho em Portugal, fundada em 1997, com o objetivo de promover a qualidade e excelência dos vinhos portugueses através de estratégias de promoção e internacionalização, sendo atualmente gestora da marca “*Wines of Portugal*”. Como objetivo tinham a análise da competitividade do *cluster* e a identificação de possíveis melhorias e planos de ação futuros que viessem a contribuir para o aumento da competitividade dos vinhos portugueses no mundo. Através deste estudo conheceu-se a caracterização de um *cluster* de atividade tradicional, que não reunia por si só condições de produtividade, pela falta de

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

investimento no setor, de competição saudável e superação, gestão orientada para a estratégia, pela inexistência de uma procura local exigente, e pela qualificação da qualidade dos vinhos portugueses enquanto vinhos de gama baixa (Figura IV.4.). Quanto a recomendações possíveis como forma de ultrapassar estes constrangimentos, ressaltaram medidas como o desenvolvimento de vinhos de gama média alta, proteção e promoção das marcas e castas únicas em Portugal, introdução de uma gestão mais profissional e o impulsionamento da inovação em conjunto com institutos académicos (Ferreira, 2012; Monitor Group,2003).

### Determinantes Cruciais

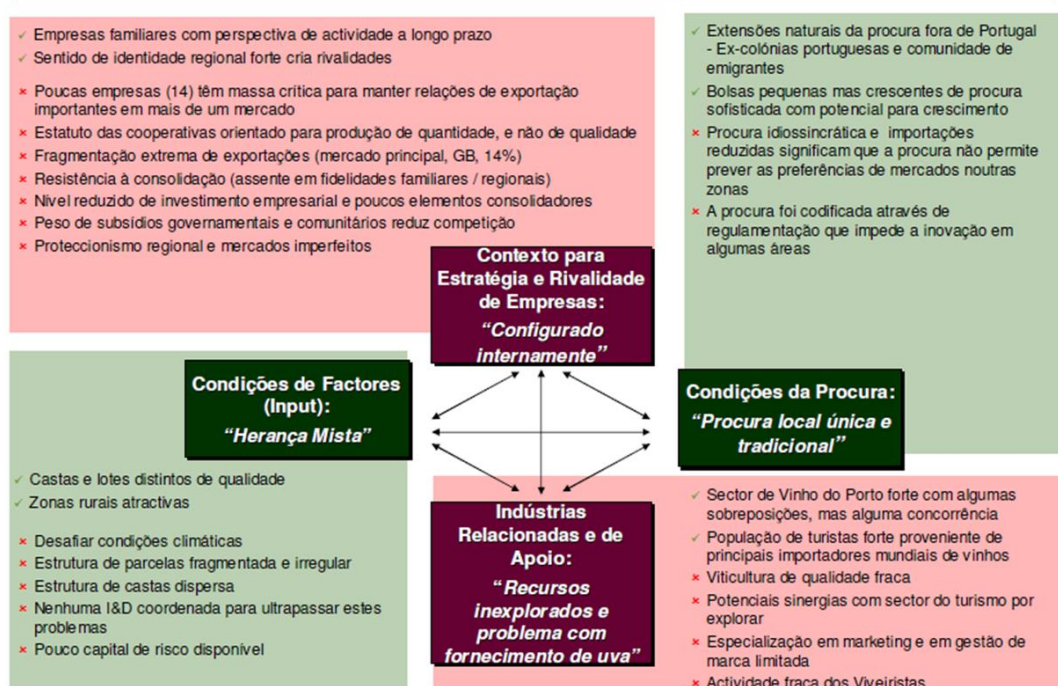


Figura IV.4. – Diamante da Competitividade – Setor dos Vinhos de Portugal 2003.

Fonte: Resumo de Competitividade do cluster e Introdução a Campanhas de Ação (Monitor Group, 2003).

### IV.4.3. Cinco Forças Competitivas

Em 1979, a publicação *"How Competitive Forces Shape Strategy"* (Porter, 2008), apresentava uma metodologia para avaliar a estrutura competitiva das indústrias através do impacto de 5 *drivers* ou forças intervenientes: poder dos clientes, poder dos fornecedores, ameaça dos produtos substitutos, ameaça de novos concorrentes, rivalidade entre concorrentes. Esta análise permite obter um entendimento sobre o ambiente concorrencial da indústria, fornecendo indicações sobre os possíveis enquadramentos estratégicos e uma estrutura visionária sobre o posicionamento e rendibilidade a médio e longo prazo. Seguidamente esta análise é aplicada ao setor português dos vinhos.

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

- *Poder dos Clientes*: Os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes com a qualidade do produto e é cada vez maior a procura por vinhos de gama alta e média alta. Esta tendência do mercado pode ser explicada pela dinamização do setor a nível mundial nas últimas décadas, através dos concursos especializados para avaliação de vinhos, feiras e certames proporcionados pela globalização, realizados com o objetivo de difundir e distinguir a cultura vitivinícola. Especificamente a nível nacional, como apenas aproximadamente 15% da produção nacional segue para exportação, o principal canal de distribuição passa pelo comércio grossista (B2B), que abastece intermediários, como armazenistas, garrafeiras em grandes zonas regionais, que lidam com os vários produtores nacionais, exercendo também um poder significativo de negociação. Da mesma forma também as grandes superfícies exercem o mesmo tipo de poder (Almeida, 2017; Ferreira, 2012).

- *Poder dos Fornecedores*: À semelhança do *cluster* identificado no setor dos vinhos, para um dos seus principais fornecedores também foi identificado como *cluster* o setor da cortiça. A produção e tratamento da cortiça é dominada em Portugal pela Corticeira Amorim, não restando muitos outros fornecedores no mercado com a mesma qualidade e serviço, sendo a rolha utilizada essencial para a estabilidade do vinho. Igualmente também o setor vidreiro representa um poder significativo, pela concentração de empresas na região Centro que respondem à necessidade de milhões de garrafas de diferentes variedades para os vários produtores do país (Almeida, 2017; Ferreira, 2012). Também as gráficas para impressão de rótulos e contrarrótulos representam, mas não de forma tão significativa, algum poder pela qualidade de produção, destacando-se a Gráfica Calipolense como empresa líder do setor, recolhendo trabalhos das principais marcas do mercado.

- *Ameaça de Produtos Substitutos*: As alterações na procura têm também conduzido à descoberta de novos produtos e alterações nos padrões de consumos, sendo também a cerveja uma das bebidas de eleição dos consumidores, com um crescimento notável nos últimos anos, de acordo com os dados disponibilizados pela Associação “Cervejeiros de Portugal”. Esta tendência vai de encontro às preferências das gerações mais novas, onde o consumo de cerveja é massificado e há procura de novas alternativas como as cervejas sem álcool (Lopes et al., 2015).

- *Ameaça de Novos Concorrentes*: Este setor apresenta barreiras significativas à entrada de novos concorrentes. A produção de vinho implica a existência de uva. Uma produção de uva própria representa um investimento de capital significativo, apenas é rentável ao fim de vários anos. Embora recorrer a outsourcing possa ser uma solução, acarretará sempre custos de transporte, logística e armazenamento consideráveis. Adicionalmente, é um setor estreitamente

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

regulado, onde a produção anual é limitada, certificada e analisada de acordo com indicadores-padrão, as plantações licenciadas e aprovadas de acordo a área disponível e com o tipo de região (Almeida, 2017; Ferreira, 2012).

- *Rivalidade entre Concorrentes*: Face aos pontos apresentados anteriormente, é perceptível uma rivalidade intensa entre os vários concorrentes no mercado, uma vez que apresentam gamas de produtos com pouca diferenciação, escoados maioritariamente pelos mesmos canais de distribuição, situação que promove a concorrência essencialmente através do preço e campanhas especializadas para o canal HORECA (hotéis, restaurantes e cafés) (Almeida, 2017; Ferreira, 2012).

Após análise individual das cinco forças é perceptível que o poder de negociação dos clientes é forte, o poder de negociação dos fornecedores é moderado, a ameaça de produtos substitutos é moderada, a força de entrada de novos concorrentes é fraca e a força da rivalidade entre os concorrentes é forte. Recorrendo agora às teorias de Porter apresentadas anteriormente, existe rivalidade no setor vitivinícola português que poderia contribuir para o alcance de vantagens competitivas, inovação e melhoria contínua, determinante que não está a ser aproveitada para reforçar os restantes.



## V. Caracterização da Empresa Tiago Cabaço Winery

### V.1. Apresentação

A Tiago Cabaço Winery foi fundada em 2004, com o início da atividade comercial em 2006, pelo jovem agricultor Tiago Cabaço, com a aspiração de desenvolver e dar a conhecer uma nova perspetiva sobre os vinhos do Alentejo, dedicando-se à produção e comercialização de vinhos comuns e licorosos. Dando continuidade ao conhecimento adquirido no seio familiar, surgiu de forma irreverente a 1ª marca, essência e fundação basilar do projeto, o “.Com”, trazendo uma conotação leve, uma brisa de juventude, e sinal de rejuvenescimento dos vinhos produzidos e comercializados no Alentejo. Consequentemente procurou cativar um segmento de mercado mais jovem, que pudesse acompanhar as marcas e o projeto de forma continuada, ambicionando contribuir para devolver o patamar do consumo de vinho, retirado pela crescente dissipação de bebidas como a cerveja (ponto IV.4.3). Detém atualmente cerca de 120 hectares distribuídos por 5 propriedades, Herdade do Trocaleite, Herdade das Murças, Herdade do Vale Zebro, Quinta da Berlica e VillaMonge. Com uma produção inicial de aproximadamente 40.000 garrafas, o crescimento foi notório ao longo destes 15 anos como é possível observar através da Figura V.1., atingindo atualmente uma produção média de 900 000 garrafas entre brancos, tintos e rosés.

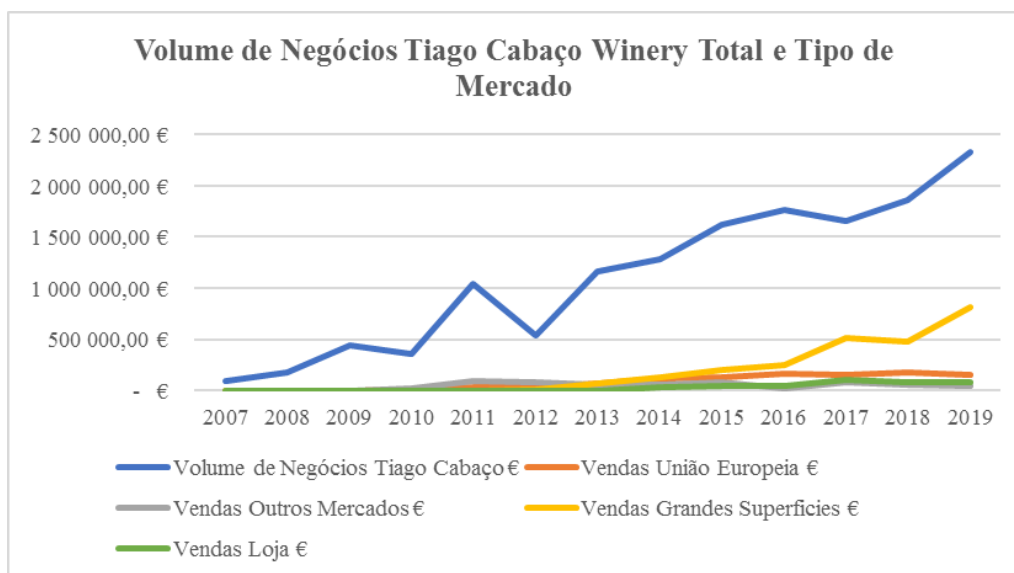


Figura V.1. – Evolução do Volume de Negócios da Tiago Cabaço Winery.

Fonte: Elaboração própria.

Associado ao crescimento contínuo, surgiram outras marcas que contribuíram também para a consolidação da Tiago Cabaço Winery, como o “.Beb”, “.Blog” e “.HT”. Reconhecimento de

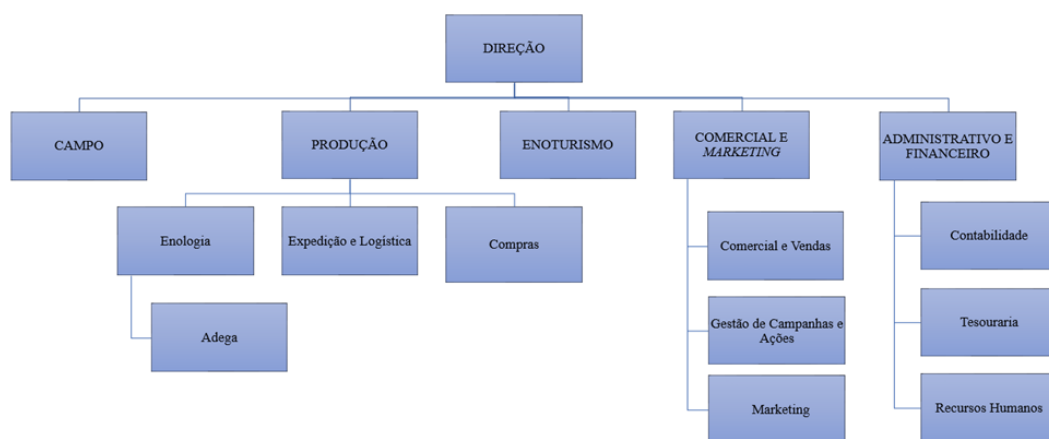
## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

todo o trabalho, e representando o ponto de viragem para uma maior dimensão, foram atribuídos vários prémios nacionais em 2011, através de prova cega, ao vinho Blog Preto 2009, nomeadamente, prémio excelência Revista Vinhos, melhor vinho tinto do Alentejo, pela Confraria dos Enófilos do Alentejo e 3º melhor vinho de Portugal, e melhor do Alentejo pela Revista Wine. Em 2012 ficou concluído o processo de ampliação das infraestruturas, permitindo a resposta a uma maior procura e o fornecimento de mais encomendas e maiores mercados. Auge de reconhecimento até ao momento e que suportou de forma significativa a presença no mercado externo, foi a distinção do vinho “Blog Bivarietal 2013”, em 2017 pelo DWWA como o melhor vinho tinto de lote de mundo, distinção nunca alcançada anteriormente por um vinho português.

Acima de tudo, é uma empresa que procura a melhoria e superação contínua através da busca pela produção dos melhores vinhos em Portugal e no mundo, que assume como a principal vantagem competitiva a cooperação e o espírito de equipa como uma cadeia de suporte insubstituível para o sucesso do projeto.

### V.2. Estrutura Organizacional

O tipo de estrutura organizacional instituído é típico de uma pequena empresa de cariz familiar, onde o poder de decisão está centralizado na Direção, constituída pelo gerente e fundador da empresa (Figura V.2.). O nível intermédio da estrutura apresenta pouca autonomia, sendo supervisionado diretamente pelo nível superior. Relativamente aos níveis inferiores reportam periodicamente aos níveis intermédios que, por conseguinte, transmitem informação à Direção.



*Figura V.2. – Organograma da Tiago Cabaço Winery.*

Fonte: Adaptado Relatório de Gestão 2020.

### **V.3. Missão, Visão e Valores**

A empresa Tiago Cabaço Winery tinha já plasmado nos seus relatórios, obtidos no âmbito deste projeto de implementação, todos estes conceitos. Relativamente à Missão da empresa está instituído o seguinte: *“Seremos uma empresa exemplar, formada por uma equipa de jovens profissionais ambiciosos, capaz de produzir bens e serviços que proporcionem às pessoas experiências e vivências que as façam sentir bem na sociedade.”*

Quanto à Visão está definido o seguinte: *“Produzir os melhores vinhos e desenvolver atividades em que o vinho é o anfitrião, com todo o amor e dedicação, inspirando-nos na natureza.”*

Os valores pautados não estão claramente definidos, porém é possível inferir através da análise documental, de forma interpretativa, fatores de excelência dos produtos, ética, rigor e disciplina.

### **V.4. O Sistema de Informação (ERP) e o apoio à Gestão**

A nível informático é utilizada a aplicação *Artsoft* de gestão integrada, onde é introduzida e processada toda a informação. Todos os departamentos estão envolvidos neste processo permitindo uma maior amplitude e agregação de dados, num fluxo corrente que resume as atividades decorridas no quotidiano. Através da informação disponibilizada pelos departamentos do Campo e da Produção, foram estruturados Centros de Custos para avaliação e controlo das principais atividades desenvolvidas durante o processo produtivo. Da mesma forma é dado início ao processo de gestão de stocks, ao qual posteriormente será dada continuidade pelo departamento de Compras, que seguidamente fornecerá toda a informação necessária aos departamentos da Contabilidade e Tesouraria. Relativamente à informação comercial, todo o processo desde a encomenda do cliente até à expedição da mesma, é rastreada através do sistema informático, fazendo também paralelismo com a gestão de stocks através do sistema de *picking*. Todo este ciclo está implementado, mas ainda não a funcionar em pleno, havendo ainda potencialidades a melhorar, porém acarreta já vantagens significativas para o posterior tratamento contabilístico e de gestão, uma vez que toda a informação está agregada numa única fonte.

Relativamente à utilização desta informação para o apoio à Gestão, há ainda um grande trabalho a desenvolver, uma vez que a Contabilidade Analítica e de Gestão, apenas permitem por enquanto obter o custeio dos produtos. Facto é que a base para a apresentação de informação mais completa, atempada e útil está criada através do sistema interno utilizado e descrito no parágrafo anterior. Paralelamente decorre a fase inicial de estruturação e tratamento da

informação conforme as necessidades da Direção, que posteriormente será apresentada através da configuração de indicadores e mapas de análise.

### **V.5. Diagnóstico do Status Atual**

Através das entrevistas realizadas ao gerente da empresa e a alguns colaboradores, e da informação recolhida em ambiente menos formal, foi possível sintetizar alguns pontos chave (anexos H, I e J):

- A Tiago Cabaço Winery registou um crescimento abrupto entre os anos de 2016 e 2019, não acompanhado pelo desenvolvimento da estrutura interna, mas a partir do qual reforçou o seu posicionamento no mercado nacional e se destacou no mercado externo;
- Quanto aos fatores críticos de sucesso destaca-se a qualidade da matéria-prima, o *know-how* do setor, o processo de vinificação, sendo difícil identificar as principais atividades geradoras de valor, uma vez que toda a produção depende de um fator extrínseco, a meteorologia, e consoante a mesma diferentes abordagens podem ser necessárias. Salientam-se também outros fatores como os cuidados no campo, o processo de fermentação e de engarrafamento e rotulagem, onde a higienização e perfeccionismo são essenciais para que o produto final brilhe no mercado;
- A nível estratégico pretende consolidar as suas marcas no mercado nacional e investir nos mercados externos, captando novos clientes nos mercados em que ainda não está inserido e aumentar quota de mercado através dos clientes já fidelizados.
- A nível interno debate-se ainda com alguns problemas organizativos de falta de planeamento, comunicação e de estruturação dos processos e procedimentos internos relacionados com a forma de trabalho e fluxo de informação entre departamentos, que começam agora a ser harmonizados e interiorizados por todos os intervenientes;
- Também ao nível da informação para o apoio à gestão é essencialmente focada em dados financeiros através do orçamento anual e controlos mensais, sentindo-se a necessidade de um sistema de apoio que interligue dados operacionais e financeiros e que forneça à gerência informação mais atualizada e completa;
- Acima de tudo conclui-se que há uma consciencialização de todos para estas limitações ainda existentes. Consequentemente têm sido várias as iniciativas para desenvolver sistemas e soluções para as combater, estando em curso a configuração e implementação de um sistema de Contabilidade Analítica que permitirá a obtenção de informação mais detalhada, assim como

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

utilização de potencialidades do *software* que permitirão a análise mais segmentada de campanhas, clientes, produção interna e stocks;

- A equipa demonstra um profundo sentido de responsabilidade e espírito de cooperação, fatores que têm sido essenciais para o sucesso da empresa. Igualmente estão comprometidos com a gestão no desenvolvimento da organização, afirmando os entrevistados que uma ferramenta como o BSC será a peça final neste processo de revitalização interna.

Desta forma, e tendo em consideração todo o percurso desenvolvido até ao momento com a otimização dos processos internos, reconhecidas as falhas ainda existentes e o que é preciso melhorar, a implementação do *Balanced Scorecard* simboliza a concretização de todo o processo.

### V.6. Fatores Críticos de Sucesso

Realizada uma análise ao setor e à empresa em causa e interpretando toda a informação transmitida, após entrevista semiestruturada com a Direção detalharam-se os principais Fatores Críticos de Sucesso para vingar no setor vitivinícola português:

- Qualidade da matéria-prima, e um bom processo de vinificação, que permitirão a criação de vinhos com maior qualidade;
- O perfeccionismo e detalhe na finalização do processo de engarrafamento e rotulagem, que irão transmitir uma imagem da empresa;
- A promoção, divulgação e marketing, dos vinhos produzidos, que permitirão o conhecimento ao público do melhor que se faz em Portugal;
- A presença nos mercados externos e da União Europeia em particular, promovendo a participação portuguesa no mercado global, através de feiras e concursos e assim manter a quota de mercado em concorrência com os países do Novo Mundo;
- O desenvolvimento de atividades complementares ao setor, correspondendo à tendência do consumidor pela procura do turismo rural e enoturismo;
- Know-how e domínio das técnicas tradicionais que permitem preservar a singularidade dos produtos portugueses;
- Redes de distribuição e escoamento diversificadas.

Através dos fatores anteriormente referidos será possível obter um posicionamento mais consolidado tanto no mercado interno, onde cada vez os consumidores procuram melhor qualidade, como no mercado externo, enveredando por uma estratégia de diferenciação em busca da inovação e excelência.

### **V.7. Análise SWOT da Tiago Cabaço Winery**

A finalização da análise interna da empresa será sintetizada através da análise SWOT, onde ficarão evidenciados todos os pontos dominantes e menos positivos, conjugados com as oportunidades e possibilidades de melhoria, assim como as ameaças a ter em consideração. Esta matriz foi construída através da análise documental obtida e das informações retiradas nas entrevistas semiestruturadas (Tabela V.1.).

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

**Tabela V.1.** – Matriz SWOT Cruzada da Tiago Cabaço Winery.

	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<p>1. Distinção dos vinhos portugueses no mundo;</p> <p>2. Tendência de consumo para vinhos de gama média e alta;</p> <p>3. Castas únicas em Portugal;</p> <p>4. Aumento do turismo em zonas rurais;</p> <p>5. Concentração de <i>know-how</i> local;</p> <p>6. Certificação ISO 9001;</p>	<p>7. Elevada concentração local de concorrentes;</p> <p>8. Abandono das zonas rurais;</p> <p>9. Falta de mão-de-obra;</p> <p>10. Aumento do consumo de cerveja;</p> <p>11. Alterações climáticas;</p> <p>12. Procura pelos vinhos do Novo Mundo;</p>
<b>Pontos Fortes</b>	<p>1 / e: procurar novos mercados onde explorar os vinhos portugueses;</p> <p>2 / b: preparar vinhos de gama média alta para concursos internacionais;</p> <p>3,4 / b, c: aproveitar as condições para promover vinhos e experiências únicas;</p> <p>3,5 / a,d,f: inovar através de novos produtos;</p>	<p>7 / b, f: criar novas dinâmicas diferenciadas dos concorrentes;</p> <p>9 / c : promover o recrutamento geograficamente mais alargado, ainda que necessária posterior formação;</p> <p>10,12 / a, d: aproveitar o conhecimento e qualificações para criar novas tendências de mercado;</p> <p>12 / e: a alteração nas tendências de consumo poderá diminuir a presença conquistada em grandes superfícies;</p>
<p>a. Elevada qualificação dos colaboradores;</p> <p>b. Obtenção de prémios internacionais;</p> <p>c. Proximidade dos acessos;</p> <p>d. <i>Know-how</i> e conhecimento;</p> <p>e. VN em grandes superfícies;</p> <p>f. Envolvimento dos colaboradores;</p>		
<b>Pontos Fracos</b>	<p>1,2/ i, l: aproveitar o dinamismo dos vinhos portugueses no mundo para procurar novos clientes;</p> <p>4,5 / j: utilizar o conhecimento local para criar novas atividades interativas relacionada com a vinha e o vinho;</p> <p>6 / k, h: as obrigações necessárias à implementação da ISO 9001, poderão implicar melhorias a nível de processos internos e formação;</p>	<p>7, 10 / g: o elevado nº de concorrentes locais pode ocultar o investimento realizado na divulgação devido à quantidade de informação propagada;</p> <p>8 / j: a falta de pessoas locais para responder às necessidades crescentes do enoturismo e todos os serviços complementares que lhe estão associados;</p> <p>12/ l : a presença significativa de vinhos do Novo Mundo, poderá dificultar o crescimento neste mercados;</p>
<p>g. Divulgação e comunicação;</p> <p>h. Formação profissional;</p> <p>i. Inovação e desenvolvimento;</p> <p>j. Diversidade de serviços associados ao enoturismo;</p> <p>k. Outros problema organizativos;</p> <p>l. VN de exportações;</p>		

Fonte: elaboração própria.

## **V.8. Conceptualização de um *Balanced Scorecard* para a Tiago Cabaço Winery**

### **V.8.1. Avaliação do Sistema de Gestão e Metodologia de Implementação**

Conforme é possível reter após apresentação da empresa e do sistema de gestão interno utilizado, a Tiago Cabaço Winery não dispõe ainda de nenhum sistema de planeamento e gestão estratégica. Os sistemas de avaliação de performance são ainda convencionais, pouco estruturados, contruídos essencialmente na ótica comercial e financeira através do orçamento anual. Considerando as limitações apresentadas, a Direção acredita que o BSC pode ser a ferramenta una, que contribuirá para uma gestão mais integrada e delineada, tornando-se uma peça que trará valor acrescentado para a empresa e que a permitirá crescer de forma mais sustentada.

O BSC desenvolvido seguirá a metodologia apresentada na Revisão de Literatura (ponto II.2.3.), autoria de Kaplan e Norton, adaptado à realidade de uma pequena empresa, a construir ainda a sua estrutura e políticas internas. A necessidade de comunicação perceptível entre todos os níveis e departamentos é um dos principais fatores a melhorar na gestão interna, barreira que poderá ser ultrapassada com a utilização desta ferramenta, favorecendo a participação coordenada de todos os intervenientes.

Desta forma a conceptualização será desenvolvida considerando as etapas referidas por (Kaplan & Norton, 2008):

1. Definição da Visão, Missão e Valores
2. Definição dos Objetivos Estratégicos e Perspetivas de Performance
3. Elaboração do Mapa Estratégico
4. Definição dos Indicadores de Performance e monitorização
5. Identificação das Iniciativas Estratégicas
6. Atribuição de Scores para Avaliação da Concretização da Estratégia

### **V.8.2. Missão, Visão e Valores**

No ponto V.3. foram apresentados estes conceitos aplicados à empresa Tiago Cabaço Winery. Recuperamos agora essa informação para que seja possível fazer uma análise mais crítica.

• **Missão:** *“Seremos uma empresa exemplar, formada por uma equipa de jovens profissionais ambiciosos, capaz de produzir bens e serviços que proporcionem às pessoas experiências e vivências que as façam sentir bem na sociedade.”*



## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

A missão é a razão de ser, o fundamento que sustenta a existência da organização, que deve ser transmitido numa curta mensagem. Considerando a informação recolhida, a missão poderia ser mais coerente com os objetivos e perspetivas futuras da organização, razão pela qual foi sugerida uma nova missão à Direção que concordou com a sua alteração:

• **Missão:** *“Proporcionar os melhores vinhos, provenientes das uvas mais ricas do nosso terroir, elevando a distinção do vinho português e Alentejano, promovendo uma simbologia presente em momentos inesquecíveis.”*

Por sua vez, a Visão traduz os objetivos que a empresa procura alcançar para um período definido a longo prazo.

• **Visão:** *“Produzir os melhores vinhos e desenvolver atividades em que o vinho é o anfitrião, com todo o amor e dedicação, inspirando-nos na natureza.”*

Também este ponto foi submetido a uma análise crítica e sugerida a seguinte alteração:

• **Visão:** *“Ser uma empresa reconhecida pela promoção e conservação dos vinhos e costumes do Alentejo, sustentável, valorizada pelo seu capital humano e dinamizadora da economia local”*.

A visão acima apresentada foi descrita em concordância com os principais objetivos que a Direção definiu para o futuro da organização:

- Aumento da presença nos mercados exteriores, através da entrada em novos países;
- Criação de vinhos diferenciadores e de grande qualidade, criando mais iniciativas de I&D (Investigação e Desenvolvimento);
- Alcançar uma sustentabilidade económica;
- Capacitar o capital humano para que mais iniciativas e atividades complementares possam ser desenvolvidas e promovidas pela economia local.

Relativamente aos **valores** foram identificados os seguintes:

• **Respeito** – pela natureza que nos oferece a nossa matéria-prima, e pela sabedoria que nos foi transmitida pelas gerações antigas;

• **Excelência** – queremos proporcionar o melhor produto, os melhores serviços, as melhores experiências;

• **Cooperação** – o trabalho e espírito de equipa é uma das nossas maiores valias;

• **Ambição** – queremos seguir os melhores padrões éticos, produtivos, sociais e ambientais.

### V.8.3. Os Objetivos Estratégicos e as Perspetivas de Performance

### V.8.3.1 Identificação da Estratégia

No âmbito da contextualização apresentada no longo do capítulo V, em complementaridade com a informação recolhida na empresa e em entrevistas, distinguem-se dois pilares estratégicos, a **Sustentabilidade** e a **Internacionalização** da empresa. Conforme referido pela Direção (anexo H), acima de tudo pretende-se consolidar as várias marcas da empresa no mercado nacional, fortalecendo o posicionamento e quota de mercado que atualmente detém, podendo assim assegurar a sustentabilidade da empresa aplicando em paralelo as análises económicas para averiguar esta realidade. Trabalhado o mercado nacional, pretende-se conquistar um mercado externo mais alargado. Embora com alguma presença na União Europeia e Países Terceiros, esta poderia ser mais expressiva. Desta forma, está em vista um maior acompanhamento aos clientes já fidelizados e abertura de novos clientes tanto nos mercados já conquistados como em novos mercados, para aumentar a representatividade destas vendas no Volume de Negócios. Similarmente esta ação contribuirá também para a Sustentabilidade, pelo alargamento da carteira de clientes. Relativamente às limitações ainda existentes no controlo interno e no apoio à gestão, o objetivo é trabalhar mais e melhor para que as mesmas sejam ultrapassadas e por isso serão também incorporadas no BSC objetivos e medidas que visem combater estas situações, principalmente associadas à capacitação dos colaboradores para que seja constituída uma progressão unanime em linha com a estratégia.

O plano estratégico descrito no ponto anterior evoca as conclusões apresentadas pelo Monitor Group em 2003. À semelhança do relatado à data, também a Tiago Cabaço Winery apresenta ainda lacunas ao nível da gestão interna e comunicação, principalmente no marketing digital. Estas limitações estão já identificadas e por isso serão incorporadas no BSC de forma a que possam ser eliminadas. Da mesma forma foi também referido pela equipa de Michael Porter o não aproveitamento de potenciais sinergias com o turismo (Figura IV.4.), fator que será também incorporada na estratégia e no BSC após reconhecimento pela Direção de que os serviços de enoturismo necessitam de um rejuvenescimento. Do mesmo modo, também o investimento em I&D é visto pela gestão como um ponto a melhorar.

Depreende-se assim que a estratégia definida para a Tiago Cabaço Winery segue os princípios orientadores deixados pelo Monitor Group para melhorar a competitividade do *cluster* em Portugal.

### V.8.3.2 Ligação da Estratégia ao BSC

O sistema do BSC é sustentado através de quatro perspetivas de análise, sem impedimento de serem acrescentadas mais perspetivas de análise, ou utilizadas outras que não as *standard*.

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

Em reunião com a Direção, optou-se pela aplicação do sistema padrão, com as quatro perspetivas base, sendo que para a fase de alinhamento e orientação em que a organização se encontra, será o modelo mais adequado às necessidades e dimensão, sem prejuízo de num futuro próximo, quando existir uma maior estabilidade interna esta questão ser revista. Um modelo inicial mais simplificado é preferível para que seja possível uma futura utilização, do que algo mais complexo que se possa perder pelo caminho. Na tabela seguinte (V.2.) são apresentadas as quatro perspetivas de Kaplan e Norton, desdobradas em vários objetivos orientados de acordo com a visão definida e as perspetivas futuras desejadas para a empresa.

Para as quatro perspetivas foi atribuída a mesma ponderação, 25%, num total de 100%, pois considerámos que todas elas têm o mesmo nível de importância, e para o momento vivido na empresa, nenhuma se poderá sobrepor às outras, uma vez que todas estão associadas e se complementam. Conforme se concluiu da entrevista à Direção, o capital humano é considerado como um dos fatores que mais contribuí para o sucesso da empresa, no entanto não se poderá sobrepor por exemplo, ao perfeccionismo necessário na realização das atividades internas. Todas elas são essenciais e o foco em excesso numa, poderá prejudicar outras, este foi o raciocínio para esta escolha. Estas ponderações serão posteriormente utilizadas para avaliação de concretização da estratégia, processo explanado no ponto VI.8.8.

Tabela V.2. – Objetivos estratégicos da Tiago Cabaço Winery por perspetiva.

Perspetivas / Ponderação	Código	Objetivos Estratégico	Ponderação
Financeira (25%)	F1	Aumento da rentabilidade do negócio	35%
	F2	Assegurar a sustentabilidade económica da empresa	40%
	F3	Melhoria da autonomia financeira	25%
Clientes (25%)	C1	Angariação de novos clientes no segmento <i>Premium</i>	25%
	C2	Aumento do volume de negócios exportações e UE	25%
	C3	Aumentar a fidelização do cliente e consolidação das marcas	25%
	C4	Garantir a satisfação dos clientes	25%
Processos Internos (25%)	P1	Melhorar a divulgação e comunicação	30%
	P2	Promover I&D para novos produtos	25%
	P3	Melhorar o planeamento de produção e otimizar eficiência interna	25%
	P4	Criação de atividades e iniciativas complementares aos vinhos	20%
Aprendizagem e Desenvolvimento (25%)	A1	Investir na formação do capital humano	35%
	A2	Assegurar a motivação dos colaboradores	20%
	A3	Implementação e divulgação das práticas e políticas internas	20%
	A4	Melhorar o sistema de informação	25%

Fonte: elaboração própria.

Relativamente à *Perspetiva Financeira* foram definidos objetivos diretamente relacionados com o pilar estratégico da sustentabilidade, nomeadamente a “Melhoria da autonomia

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

financeira”, assim como o “Aumento da rentabilidade do negócio” que a médio e longo prazo irão influenciar o objetivo “Sustentabilidade económica da empresa”.

Na *Perspetiva dos Clientes* foram identificados os objectivos-chave que poderão demonstrar impacto mais significativo na perspetiva financeira e consequentemente nos objetivos para o futuro da empresa. A angariação de mais clientes premium, que procuram produtos de qualidade, de gama média alta e alta, mais prováveis em países com maior rendimento *per capita*, contribuirão para o aumento das vendas em mercados externos e para a sustentabilidade da empresa, ficando assim representado nesta categoria o segundo pilar estratégico. De forma similar é também incorporada a estratégia descrita no ponto anterior, onde são fatores chave a consolidação do posicionamento a nível nacional e expansão para novos mercados. O mesmo impacto terá também a satisfação e fidelização dos clientes atuais, objetivos que pretendem refletir o nível dos acompanhamentos realizados.

Para a *Perspetiva dos Processos Internos* alinhar com as duas perspetivas anteriores torna-se essencial monitorizar e solucionar situações como a comunicação e divulgação nas redes sociais, que com uma configuração melhorada e planeada permitirão o alcance de novos clientes, questão que também pode ser solucionada pelo desenvolvimento de atividades/serviços ligados ao vinho, como o turismo em espaço rural e pelo investimento em I&D e novos produtos. O objetivo de “Melhorar o planeamento da produção e aumentar a eficiência interna”, irá também contribuir para a satisfação e fidelização dos clientes e consequentemente para a sustentabilidade da empresa.

Por fim, quanto à *Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento*, estabeleceram-se como objetivos – chave, o investimento necessário na formação do capital humano, a garantia da satisfação dos mesmos e a implementação e divulgação das políticas internas, que além de contribuírem positivamente para a dedicação e melhoria dos processos internos, também pretendem criar uma estrutura enraizada que permita combater as limitações sentidas atualmente e resolver com facilidade outras que possam surgir. Também o aperfeiçoamento e configuração contínua do sistema de informação utilizado será essencial para uma maior capacidade de resposta às necessidades de informação da gestão, avaliação de rentabilidade e aplicação informatizada do *Balanced Scorecard*.

Especificamente quanto à escolha das ponderações nos objetivos estratégicos, o critério selecionado para a sua distribuição foi a urgência de intervenção. A título de exemplo, na *Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento*, o investimento no capital humano é a prioridade (35%), uma vez que a satisfação dos colaboradores e a divulgação das práticas e procedimentos internos, após uma primeira análise superficial, são objetivos que se pretendem

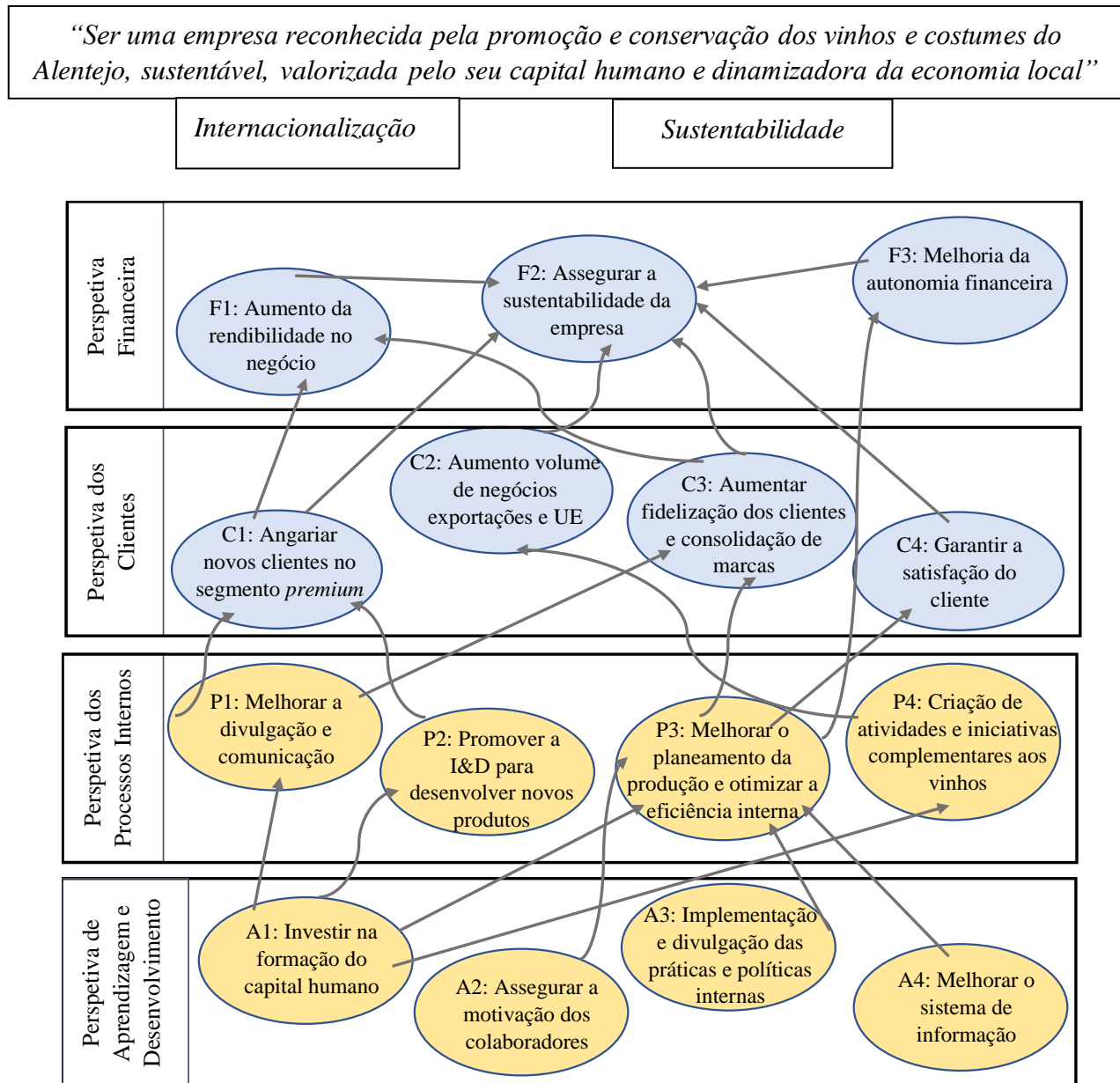
## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

continuar a monitorizar, mas que de momento estão em concordância com as expectativas, pelo empenho de todos e pela harmonização interna que se tem verificado. Logo depois surge com uma ponderação de 25% a melhoria dos sistema de informação, pois será a chave para a resolução de muitas lacunas. Na perspetiva dos Processos Internos, melhorar a divulgação e comunicação, é o objetivo que precisa de mais foco neste momento. Quanto aos restantes objetivos desta perspetiva alguns estão já em curso como é o caso de investigação em novos produtos e da otimização interna. A mesma lógica foi seguida para as restantes perspetivas.

Seguidamente será apresentada de forma ilustrativa a causalidade entre cada um dos objetivos chave e a forma como vão influenciar os pilares estratégicos apresentados no ponto anterior.

### **V.8.4. O Mapa Estratégico**

O mapa estratégico é uma ferramenta essencial para auxiliar na interpretação e compreensão da estratégia definida pela empresa aos restantes colaboradores e intervenientes diretos na mesma, demonstrando visualmente a importância de cada um dos departamentos e trabalhos a desenvolver (Kaplan & Norton, 2000). Além do mais permite ainda assegurar que a estratégia delineada será bem implementada, conclusão retirada pelo impacto e relacionamento que os objetivos chave têm entre si e com os pilares estratégicos ambicionados a longo prazo. A Figura VI.3. apresenta o mapa estratégico da Tiago Cabaço Winery.



**Figura V.3.** – Mapa estratégico da Tiago Cabaço Winery.

Fonte: elaboração própria.

### V.8.5. Apresentação do Scorecard

A conceptualização do BSC termina com a apresentação do *scorecard*, onde fica compilado todo o processo de formulação do mesmo, desde a definição dos objetivos estratégicos utilizados em cada categoria, as suas ponderações, os indicadores selecionados para a sua monitorização e as metas a atingir. Chegando o momento de definir os indicadores ou KPI's foram aplicados à empresa Tiago Cabaço Winery 19 indicadores, entre *lag* e *lead*. A tabela seguinte (V.3.) apresenta metas e ponderações, que podem ser ajustadas em conformidade com a periodicidade exigida ou necessária.

Tabela V.3 – Scorecard da Tiago Cabaço Winery.

Perspetivas / Ponderação	Código	Objetivos Estratégico	Ponderação	Descrição	Indicador de Desempenho	Fórmula de Cálculo	Tipo de indicador	Unidade de medida	Meta	Peso indicador	Responsável	Periodicidade
Financeira (25%)	F1	Aumento da rentabilidade do negócio	35%	Garantir uma rentabilidade sustentável do negócio	I1: ROE	Resultado Líquido/ Capital Próprio	Lag	Porcentagem (%)	7%	100%	Direção	Anual
	F2	Assegurar a sustentabilidade económica da empresa	40%	Garantir a rentabilidade e consolidação da empresa a longo prazo	I2:EVA®	EBIT*(1-t)-k*Ativo Económico	Lag	Euros (€)	≥10 000€	100%	Direção	Semestral
	F3	Melhoria da autonomia financeira	25%	Assegurar uma posição estável e financeiramente independente	I3:Autonomia Financeira	Capital Próprio / Ativo	Lag	Porcentagem (%)	70%	100%	Direção	Anual
Clientes (25%)	C1	Angariação de novos clientes no segmento <i>Premium</i>	25%	Aumentar a carteira de clientes e responder às necessidades do segmento <i>premium</i> com produtos de excelência	I4: Taxa de angariação de novos clientes premium	Número de novos clientes <i>premium</i> / Número Total de Clientes	Lag	Porcentagem (%)	≥8%	50%	Comercial e Vendas	Anual
					I5: Taxa de investimento alocado para angariação de novos clientes	Investimento para iniciativas de angariação de novos clientes / Investimento total	Lag	Porcentagem (%)	≥10%	50%	Direção	Anual
	C2	Aumento do volume de negócios Exportações e UE	25%	Aumentar as vendas em novos mercados externos para uma maior exposição das marcas	I6:Taxa de participação em mercados externos	Volume de Vendas UE+OM/Volume de Negócios Total	Lag	Porcentagem (%)	20%	100%	Responsável de Vendas Mercados Externos	Semestral
	C3	Aumentar a fidelização do cliente e consolidação das marcas	25%	Garantir a lealdade e retenção dos principais clientes atuais, através de acompanhamento regular	I7: Média acompanhamentos realizados por cliente	Média de acompanhamentos realizados por cliente	Lead	Número	≥ 6	100%	Comercial e Vendas	Semestral
	C4	Garantir a satisfação dos clientes	25%	Garantir a máxima satisfação ao cliente em termos de qualidade do produtos e serviço	I8: Índice de Satisfação dos Clientes	Média de avaliação qualitativa através de inquéritos presenciais e online	Lead	Número, escala de 1 a 5	4,5	100%	Enoturismo	Anual

Fonte: elaboração própria.

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

Tabela V.3. – Continuação.

Perspetivas / Ponderação	Código	Objetivos Estratégico	Ponderação	Descrição	Indicador de Desempenho	Fórmula de Cálculo	Tipo de indicador	Unidade de medida	Meta	Peso indicador	Responsável	Periodicidade
Processos Internos (25%)	P1	Melhorar a divulgação e a comunicação	30%	Melhorar e antecipar as campanhas de marketing, promovendo da mesma forma uma comunicação mais dinâmica	I9: N° de publicações nas redes sociais com um alcance superior a 20.000 visualizações	Total de publicações com pelo menos 20.000 visualizações	Lead	Número	Pelo menos 6 publicações	50%	Marketing	Bimensal
					I10: Volume de Negócios vendas online	Total de Volume de Negócios proveniente da faturação de vendas online	Lag	Euros (€)	≥22.000€	50%	Enoturismo	Semestral
	P2	Promover I&D para novos produtos	25%	Desenvolver novos produtos diferenciadores através de novos métodos e técnicas	I11: Litros destinados a monitorização para novos produtos	Litros destinados a novos produtos/Total de litros	Lead	Litros	4.000 litros	70%	Direção/Produção	Anual
					I12: Grau de investimento na modernização tecnológica	Investimento realizado/Investimento previsto	Lag	Percentagem (%)	≥40%	30%	Direção	Anual
	P3	Melhorar o planeamento de produção e otimizar eficiência interna	25%	Otimizar a utilização de recursos e planeamento de tarefas para uma gestão mais organizada	I13: Índice de produtividade	VAB (€)/N° horas trabalhadas	Lag	Euros (€)	≥ 35€ por hora	60%	Produção	Anual
					I14: N° horas de reunião dedicadas ao planeamento e acompanhamento do processo produtivo	Número de horas entre a Direção, Compras e Produção dedicadas ao planeamento produtivo	Lead	Número	20 horas	40%	Direção	Trimestral
	P4	Criação de atividades e iniciativas complementares aos vinhos	20%	Desenvolver uma maior oferta de serviços no departamento de enoturismo	I15: Volume de Negócios enoturismo por tipo de serviço	Volume de Negócios Provas e Visitas/Volume de Negócios enoturismo	Lag	Percentagem (%)	≤80%	100%	Direção/Enoturismo	Anual
	Aprendizagem e Desenvolvimento (25%)	A1	Investir na formação do Capital Humano	35%	Preparar os colaboradores com conhecimento abrangente sobre as matérias que lhe são relacionadas para um melhor desempenho	I16: N° horas de formação por colaborador	Total de horas em formação por colaborador	Lead	Número	50 horas por colaborador	100%	Recursos Humanos
A2		Assegurar a motivação dos colaboradores	20%	Garantir as necessidades dos colaboradores para um ambiente saudável, de cooperação e entreajuda	I17: Índice de satisfação dos colaboradores	Média de avaliação qualitativa através de inquérito baseado em 3 pontos chave: remuneração, funções e relacionamentos	Lead	Número, escala de 1 a 5	4,5	100%	Recursos Humanos	Anual
A3		Implementação e divulgação das práticas e políticas internas	20%	Implementar normas e políticas de trabalho que contribuam para um desempenho mais otimizado	I18: Grau de implementação das políticas previamente definidas	Políticas e procedimentos totalmente implementados/Total de políticas e procedimentos a implementar	Lead	Percentagem (%)	≥ 30%	100%	Produção	Trimestral
A4		Melhorar o sistema de informação	25%	Configurar o sistema de informação para fornecer mais e melhor informação para a gestão	I19: Taxa horas formação e ações desenvolvidas a nível de software	N° horas formação <i>Artssoft</i> / N° total horas de formação	Lead	Percentagem (%)	≥ 40 %	100%	Recursos Humanos	Anual

Fonte: elaboração própria.



### V.8.6. Comentários aos Indicadores Selecionados

*Perspetiva Financeira:* para esta perspetiva foram definidos três indicadores, um para cada objetivo estratégico. Para a análise da rentabilidade foi escolhido como indicador de monitorização o ROE, direcionado para análise da rentabilidade dos capitais próprios e por isso considerado em acordo com a gestão o mais adequado para o objetivo em causa. Contudo, a simplicidade no cálculo do ROE pode distorcer a realidade, uma vez que não tem em consideração outros fatores com o nível de financiamento, que podem revelar uma situação bastante diferente. Como tal, foi também incluído no *scorecard* o EVA®, vocacionado para medir e avaliar o valor gerado pelo negócio de uma forma mais completa, através da inclusão do nível de investimento realizado. Esta análise pode ainda ser desdobrada por segmento de mercado, cliente ou categorias de produtos. Um EVA® positivo significativa que a empresa gera valor e os rendimentos que lhe estão associados são suficientes para a cobertura de todos os custos e recursos inerentes ao seu funcionamento (Jordan et.al., 2021). Relativamente à forma de cálculo sugere-se da seguinte forma:

$$\text{EVA}^{\circledast} = \text{EBIT} \cdot (1-t) - k \cdot \text{Ativo Económico}, \text{ sendo:} \quad (5.1)$$

- EBIT (Earnings before interest and taxes), ou Resultado Operacional

- t, a taxa de imposto aplicada à empresa

$$- k \text{ (Custo ponderado do capital investido)} = R_e \cdot [E/(E+D)] + R_d \cdot (1-t) \cdot [(D/(E+D))] \quad (5.2)$$

- Re: taxa de remuneração dos capitais próprios exigida pelos acionistas

-Rd: taxa de remuneração dos capitais alheios (taxa de juro)

- E: Capitais Próprios

- D: Capitais Alheios

- t- taxa de imposto

$$- \text{Ativo Económico} = \text{Ativos fixos tangíveis líquidos médios} + \text{Necessidades de Fundo} \quad (5.3)$$

de Maneio (créditos de clientes + existências médias – crédito a fornecedores)

O último indicador da perspetiva financeira, apresenta uma forma de cálculo mais simplificada, como é possível verificar na tabela V.3, o objetivo “Melhorar a Autonomia Financeira”, é monitorizado pela fórmula: Capital Próprio / Ativo. (5.4)

*Perspetiva dos Clientes:* Para preparar um bom desempenho financeiro, o papel dos clientes é indissociável. Como tal foram identificados objetivos para a angariação de novos clientes, monitorizados por rácios como a taxa de novos clientes face ao total de clientes, e a percentagem de investimento dedicada para angariação destes novos clientes. Para o objetivo relacionado com o aumento de vendas nos mercados UE e Terceiros o indicador a utilizar será o rácio das vendas nestes mercados, face às vendas totais. Quanto à fidelização, será acompanhada pela

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

avaliação da média de acompanhamentos realizados por cliente. Quanto à satisfação dos clientes, o indicador selecionado consiste na média de avaliações de satisfação, através da realização de um inquérito anónimo (anexo K), com várias questões a serem avaliadas numa escala de 1 a 5, centradas em 5 pontos chave: i) relação qualidade-preço; ii) prazos de entrega; iii) nível de acompanhamento; iv) oportunidade e parcerias; v) campanhas desenvolvidas. Os restantes indicadores *lag* têm por base coeficientes de percentagem com informação recolhida através de dados extra contabilísticos

*Perspetiva Processos Internos:* nesta perspetiva, para os três primeiros objectivos-chave foram definidos seis indicadores. Para o objetivo relacionado com a divulgação e comunicação, considerando a informação externa que é possível obter através de estatísticas de consulta, foi atribuído um indicador *lead* (número de publicações com mais de 20.000 visualizações), e um indicador *lag*, com o intuito de constatar a viabilidade a estratégia definida através do acompanhamento da faturação das vendas online. Com a mesma intenção, também para os objetivos de I&D para criação de novos produtos, e melhoria da eficiência interna e planeamento da produção, foram definidos indicadores *lead* e *lag*. Quanto ao objetivo associado à criação de novas atividades associadas ao enoturismo, com um alcance a longo prazo, apenas foi identificado um indicador *lag* associado ao volume de negócios destas atividades, visto o processo de criação e implementação estar ainda em desenvolvimento.

*Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento:* No que concerne especificamente ao objetivo relacionado com satisfação dos colaboradores, para determinação do índice de satisfação foi também construído um formulário específico (anexo L) para esta avaliação, com várias questões a serem avaliadas numa escala de 1 a 5, centradas em três tópicos chave: i) remuneração; ii) funções desenvolvidas; iii) relacionamentos. Em cada formulário é garantido o anonimato, e posteriormente calculada uma ponderação total sobre as respostas obtidas. Os restantes indicadores de desempenho desta categoria baseiam-se em coeficientes de percentagem, visto a dimensão da empresa e o tipo de objectivos-chave definidos, não sendo necessário a utilização de outros indicadores mais complexos, sem prejuízo de serem revistos num futuro próximo. Todos os indicadores definidos nesta categoria são *lead indicators*, sendo a partir da base que se fomentam todas as aptidões e estruturas necessárias para o bom desempenho *lag*.

### V.8.7. Planos de Ação

Conforme referido no ponto II.2.3.2, após definida a estratégia a prosseguir, respetivos objetivos chave, indicadores e metas, como forma de suporte a toda esta conceptualização,

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

devem ser também desenvolvidas iniciativas ou planos de ação, que no curto prazo, influenciem diretamente a implementação do BSC. Desta forma, para a estratégia e *scorecard* apresentados nos pontos anteriores para a empresa Tiago Cabaço Winery, apresentam-se na tabela abaixo (V.4.) sete planos de ação considerados como indispensáveis para uma execução bem-sucedida. O impacto de cada um dos planos será então descrito nos parágrafos seguintes:

*Tabela V.4. – Plano de Iniciativas para apoio à implementação do BSC na Tiago Cabaço Winery.*

<b>Código</b>	<b>Iniciativa Estratégica</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsável</b>
<b>I1</b>	Preparação de campanhas e planos de vendas adaptados a cada um dos segmentos de mercado	Objetivos de vendas	Marketing e Campanhas
<b>I2</b>	Elaboração do plano de produção com revisões trimestrais	Cumprimento do plano	Direção
<b>I3</b>	Estruturação de um manual sobre as práticas e políticas internas	Operações fora do contexto institucionalizado	Direção
<b>I4</b>	Calendarização das ações de formação necessárias em função da consulta junto dos trabalhadores	Descentralização das responsabilidades	Recursos Humanos
<b>I5</b>	Desenvolvimento de um plano de comunicação e ações de marketing	Contactos externos	Marketing
<b>I6</b>	Desenvolvimento da Contabilidade Analítica	Informação utilizada pela gestão	Contabilidade
<b>I7</b>	Orçamentação e avaliação dos investimentos anuais	Atualização das infraestruturas	Direção

Fonte: elaboração própria.

• *I1 – Preparação de campanhas e Planos de vendas:* a elaboração de planos de vendas e promocionais customizadas por segmentos, e em alguns casos específicos por cliente, potencializarão um impacto significativo sobre os objetivos A4, P1, P3, C3 e C4, que consequentemente irão influenciar os objetivos da perspetiva financeira. Um melhor planeamento das vendas e estudo aprofundado sobre clientes e mercados, permitirá uma melhor orientação do plano de produção (P3) e também uma maior margem de preparação para os trabalhos do departamento de Marketing (P1). Igualmente um acompanhamento mais personalizado junto do cliente contribuirá para a consolidação das marcas em mercado (C3), satisfação do cliente (C4). Este tipo de planeamento, em grande parte baseado em dados históricos de anos anteriores, poderá também influenciar de forma positiva o desenvolvimento do sistema de informação utilizado. Esta iniciativa pode ser facilmente verificada pela consulta aos objetivos de venda pré-estabelecidos nos principais clientes.

• *I3 – Manual de Práticas e Políticas da Empresa:* a estruturação e distribuição de um manual orientador, com uma parte geral aplicada a toda a empresa, e uma parte específica por cada departamento, coincide diretamente com objetivo A3. O conteúdo adaptado a cada departamento será também pilar da formação dos colaboradores (A1), sendo a sua utilização

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

homologada para o melhor desempenho possível de cada colaborador. Serão inevitavelmente influenciados por esta iniciativa objetivos como P1, P3, C1, C3, C4, pelas orientações definidas neste manual. A existência de dúvidas e impasses no momento da decisão pelos níveis intermédios e inferiores tenderão a desaparecer.

- *I4 – Calendarização do Plano de Formação:* a existência e calendarização de um plano de formação será sinónimo de compromisso para com as necessidades de capacitação dos colaboradores. Deste modo, tal iniciativa irá influenciar significativamente o objetivo A1, relacionado com a formação do capital humano. Adicionalmente, se consideradas as consultas feitas junto dos colaboradores, através inquérito do anexo L, que pode também incluir esta temática, poderá ser influenciado positivamente o objetivo A2, relacionado com a satisfação dos colaboradores. Consequentemente, capital humano mais capacitado e autónomo promoverá também uma maior eficiência nos processos internos (P3), e iniciativas inovadoras (P2 e P4), fatores importantes que irão também ter impacto no objetivo C1, e em todos os constituintes da perspetiva financeira.

- *I6 – Desenvolvimento da Contabilidade Analítica:* a necessidade de mais e melhor informação para a gestão, inevitavelmente conduzirá à estruturação e organização da contabilidade analítica. Consequentemente esta iniciativa irá contribuir para os objetivos A4, relacionado com o desenvolvimento do sistema de informação, que estiver em plena utilização, poderá também monitorizar a eficiência interna, e *ad hoc* permitirá o cálculo de rácios variados, análises de rendibilidade e outras que se demonstrem necessárias e que possam requerer dados detalhados.

Nos parágrafos anteriores foram definidos os planos de ação que demonstrarão mais impacto dos objetivos estratégicos, se assim aplicados, no entanto, seria também importante a implementação de um plano de produção (I2), revisto pelo menos ao trimestre, um plano e calendarizações de comunicações e ações de marketing (I5), assim como um plano e orçamento de investimentos (I7).

### **V.8.8. Atribuição de *Scores* para Avaliação da Concretização da Estratégia**

De forma a potencializar as vantagens decorrentes da utilização de uma ferramenta como o BSC, é ainda possível utilizar um sistema de *scores* que avalie a concretização da estratégia e cumprimento dos objetivos definidos, traduzindo num resultado facilmente interpretável o nível de desempenho alcançado em determinado período de análise. No ponto V.8.3.2., foram apresentadas ponderações, ou percentagens de valorização para as quatro perspetivas em análise, e para cada um dos seus objetivos estratégicos. No ponto VI.8.5., esta informação foi

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

completada com os respetivos indicadores e suas ponderações. Para ser possível esta análise, o passo seguinte exige uma harmonização nos critérios de avaliação de cada um dos objetivos, que por norma utilizam diferentes unidades de monitorização. O anexo M apresenta um conjunto de intervalos de avaliação, para cada um dos indicadores selecionados, repartidos em quatro níveis de concretização.

Consultando a Tabela VIII.9., a lógica de aplicação será a seguinte:

- Se o ROE alcançar o patamar dos 7%, é atribuído um *score* de 100%;
- Se o EVA® atingir os 4.000€, é atribuído a este objetivo um *score*, pontuação de desempenho, de 60%;
- E por sua vez a Autonomia Financeira, se situar nos 58%, o *score* atribuído será também de 60%;

Posto isto, será possível calcular o *score* da *Perspetiva Financeira*:

$$\begin{aligned} \text{Score Perspetiva} &= \sum (\text{Ponderação dos objetivos} * \text{Score do Indicador}) && (5.5) \\ &= (35% * 100\%) + (40% * 60\%) + (25% * 60\%) = 74\% \end{aligned}$$

No caso da *Perspetiva dos Clientes* o cálculo teria início pelo *score* do objetivo que tem dois indicadores associados:

*Score* do C1:  $(60% * 50\% + 60% * 50) = 60\%$ , assumindo que:

- A taxa de angariação de novos clientes *premium* se estabelece nos 4%, do total de clientes, e;
- A percentagem de investimento alocado para angariação de novos clientes se situa nos 6% do orçamento total dedicado ao investimento;

Após apurados os *scores* de todos os objetivos e *perspetivas*, e admitindo que o *score* total das várias *perspetivas* seriam 74% da *Perspetiva Financeira*, 65% da *Perspetiva dos Clientes*, 50% da *Perspetiva dos Processos Internos* e 70% da *Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento*, o *score* estratégico global da Tiago Caço Winery corresponderia a:

$$\begin{aligned} \text{Score Global} &= \sum (\text{Ponderação das perspetivas} * \text{Score das perspetivas}) && (5.6) \\ &= 25% * 74\% + 25% * 65\% + 25% * 50\% + 25% * 70\% = 65\% \end{aligned}$$

Esta informação pode ser transmitida num sistema de cores de modo a ser absorvida com mais facilidade (Tabela V.5.).

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

*Tabela V.5. – Exemplificativo aplicação de scores ao BSC da Tiago Cabaço Winery.*

Perspetivas / Ponderação	Código	Objetivos Estratégico	Score Objetivo	Score da Perspetiva	Score Global
Financeira (25%)	F1	Aumento da rentabilidade do negócio	100%	74%	65%
	F2	Assegurar a sustentabilidade económica da empresa	60%		
	F3	Melhoria da autonomia financeira	60%		
Clientes (25%)	C1	Angariação de novos clientes no segmento <i>Premium</i>	60%	65%	
	C2	Aumento do volume de negócios exportações e UE			
	C3	Aumentar a fidelização do cliente e consolidação das marcas			
	C4	Garantir a satisfação dos clientes			
Processos Internos (25%)	P1	Melhorar a divulgação e comunicação		50%	
	P2	Promover I&D para novos produtos			
	P3	Melhorar o planeamento de produção e otimizar eficiência interna			
	P4	Criação de atividades e iniciativas complementares aos vinhos			
Aprendizagem e Desenvolvimento (25%)	A1	Investir na formação do Capital Humano		70%	
	A2	Assegurar a motivação dos colaboradores			
	A3	Implementação e divulgação das práticas e políticas internas			
	A4	Melhorar o sistema de informação			

Escala de Monitorização dos Scores				
Mau	Insatisfeito	Razoável	Bom	Muito Bom
0% -29%	30% - 49%	50% -69%	70% -90%	91% -100%

Fonte: elaboração própria.

### V.9. Implementação do *Balanced Scorecard*

Dado que todo o trabalho é focado na conceptualização de um BSC aplicável à empresa Tiago Cabaço Winery, com o presente ponto pretende-se elucidar algumas questões-chave essenciais para que a respetiva implementação seja o mais bem-sucedida possível. Previamente importa salientar que o mesmo processo poderia ser desdobrado a vários departamentos, dando origem a vários *scorecards* alinhados com o *scorecard* global da empresa. Esta opção é coerente com estruturas organizativas diversificadas e de grande dimensão, em que um maior detalhe promove o alinhamento dos objetivos da organização aos objetivos dos vários departamentos, caracterização não associada ao caso em estudo. Em seguida, tal como evidenciado na Figura II.1., enquanto sistema para a gestão estratégica, o BSC não pode ser encarado como uma ferramenta estática, e conseqüentemente precisa de um acompanhamento constante para que não se torne um conjunto de dados obsoletos. Dado conhecimento à Direção sobre a importância deste facto foi delineado o seguinte plano de tarefas:

- Inicialmente deve ser preparado este sistema através de um controlo em *excel*, com início previsto para o primeiro semestre de 2022;
- Em paralelo deve ser construída uma base de dados em interface com o ERP utilizado, de forma que a recolha de dados seja mais automatizada e o BSC esteja atualizado constantemente;
- Comunicação à estrutura sobre a estratégia da empresa, aplicação prática do BSC e a relevância do trabalho de cada um para a utilidade do BSC;

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

- Definição dos principais intervenientes na sua monitorização, responsáveis pela recolha de dados para atualização do BSC e planeamento das reuniões periódicas trimestrais para avaliação da performance;

- As reuniões periódicas devem: verificar a existência de desvios nos objetivos definidos e suas metas, sugerindo medidas corretivas, caso necessário; avaliar o impacto das iniciativas estratégicas desenvolvidas a par da estratégia; e averiguar a sustentabilidade da estratégia definida e caso necessário proceder à sua renovação;

É fulcral que a implementação da teoria em prática seja realizada cuidadosamente, sob pena de desenvolver instrumentos que apenas acarretam custos de estrutura.

## **VI. Conclusão, Limitações e Oportunidades de Investigação**

### **VI.1. Conclusão**

O desenvolvimento deste trabalho envolveu a conceptualização de um sistema de avaliação de performance para uma empresa portuguesa de cariz familiar no setor dos vinhos. De acordo com a descrição explanada no ponto I., o primeiro passo seria selecionar o sistema mais adequado a este contexto. Entre os vários sistemas apresentados no ponto II.2. o BSC destaca-se perante os outros, conclusão que é também referida no ponto II.3. Essencialmente este facto está relacionado com a polivalência e histórico de utilização documentada que esta ferramenta apresenta. Inicialmente exibido como um sistema de avaliação de performance, diga-se até, bastante similar ao TB evoluiu conceitualmente para um sistema de gestão estratégica, onde além do acompanhamento à performance desempenhada, proporciona também uma estrutura de apoio à gestão e orientações que devem ser tidas em conta, para que o BSC opere na sua máxima potencialidade, é indispensável uma estratégia atualizada e devidamente implementada na organização.

O BSC foi divulgado e implementado em várias organizações, em diferentes contextos culturais e organizativos, prova da sua magnitude. As suas características e princípios vão de encontro às necessidades que eram sentidas pelas empresas, no âmbito do aumento da competitividade associada à globalização no final do século XX. Entre os vários sistemas de avaliação de performance existentes, diferencia-se por constituir um sistema integral e não apenas um ferramenta de agregação de dados sobre a performance. Em termos conceituais apresenta grandes vantagens face aos restantes sistemas devido a fatores chave como:

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

- A definição e utilização da estratégia como ponto de partida para posterior seleção dos indicadores a avaliar, criando desta forma uma ligação direta entre a estratégia e o trabalho operacional;
- A sua utilização implica inevitavelmente que exista foco na visão e objetivos a longo prazo, mas também no curto prazo;
- O mapa estratégico como uma ferramenta singular e essencial para um correto desenvolvimento do BSC;
- A existência de uma estrutura base adaptável e simples de aplicação é também um dos seus pontos fortes, pois ilustra através de fácil compreensão a essência do BSC, na mesma medida em que as perspetivas base expõem de forma equilibrada tanto informação interna como externa.

Por todas as razões acima identificadas, o BSC surge como um dos sistemas de avaliação de performance mais completos, oferecendo através de uma única metodologia, várias perspetivas relevantes para o processo de gestão, essenciais para o desenvolvimento organizativo, motivos que fundamentaram a escolha pelo BSC para a conceptualização de um sistema de avaliação de performance para a Tiago Cabaço Winery.

Relativamente à análise sectorial ficou claro que se trata de um dos *clusters* de maior importância para a economia nacional, pelo reconhecimento que já tem nos mercados externos, pelo *know-how* da cultura portuguesa sobre a produção de vinhos e pelas condições ambientais de que dispõe para obter produtos de grande qualidade. No entanto, tal como foi identificado por Porter, no seu relatório de 2003, o setor dos vinhos em Portugal apresentava ainda grandes limitações a nível produtivo e mesmo de gestão, que impediam um melhor desempenho pela falta de competitividade em comparação com outros intervenientes de mercado que começaram a surgir. Após esta análise, a questão de investigação que foi inicialmente definida e que importa relembrar ganha mais destaque:

*Qual a conceptualização mais adequada para um Balanced Scorecard a ser implementado numa empresa de pequena dimensão no setor vitivinícola português?*

A Tiago Cabaço Winery pertence também à caracterização generalizada das empresas que constituem este setor, pequenas empresas, familiares, com práticas de gestão ainda tradicionais. Deste modo a conceptualização de um BSC para este contexto pretendia-se algo simples, que evitasse um efeito dissuasor, mas que de facto fizesse a diferença, ajudando estas empresas a crescer. Consequentemente, as escolhas que foram necessárias fazer seguiram este raciocínio.

Relativamente às perspetivas a incluir no BSC, mantiveram-se as quatro originais, pois representam os principais fatores de preocupação para a gestão. Através das entrevistas



## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

realizadas e consultas dos documentos obtidos foi possível identificar os pilares estratégicos da empresa, ação que conduziu também à revisão da Missão e Visão que estavam definidas, e as limitações que o BSC poderia também ajudar a eliminar. Posto isto, ficou mais evidente que estratégia se pretendia, o que permitiu por si, iniciar a conceção do BSC. Deste processo resultaram 15 objetivos estratégicos distribuídos pelas quatro perspetivas, cuja relação de causa efeito foi ilustrada no mapa estratégico apresentado, assegurando a relevância da contribuição de cada um destes objetivos para o propósito final, Internacionalização e Sustentabilidade. Quanto aos indicadores para mensuração, foram selecionados tendo em consideração os dados que são possíveis recolher a nível operacional, pelo que representam uma combinação de simplicidade de cálculo com adequabilidade ao fator em análise. No total foram selecionados 19 indicadores, 10 do tipo *lag* e 9 do tipo *lead*, o que demonstra um bom equilíbrio entre informação financeira e não financeira. Para acompanhar a implementação da estratégia construída no BSC, foram definidas 4 iniciativas estratégicas cruciais, relacionadas com fatores internos que precisam de ser melhorados em prol de um melhor desempenho. Complementarmente a toda a conceção, foram definidos *scores* para as perspetivas, para os objetivos estratégicos e para os indicadores, tornando possível à empresa calcular a percentagem de concretização da sua estratégia, dado bastante interessante para discussão.

O BSC será uma ferramenta essencial para o crescimento da Tiago Cabaço Winery, pois a sua utilização irá contribuir para ações internas mais rigorosas e precisas, que vão de encontro às necessidades da gestão no apoio à tomada de decisão, da mesma forma que relançará sobre novas perspetivas, temáticas como a estratégia e avaliação de performance, que conduzirão a empresa ao próximo nível de evolução.

### **VI.2. Limitações**

O BSC conceptualizado foi delineado tendo em conta as limitações identificadas neste estudo de caso, de forma a que embora se verifique a existência das mesmas, o sistema de avaliação de performance selecionado pudesse ser utilizado retirando o máximo de vantagens possível. A principal limitação identificada relaciona-se com a dificuldade na recolha de informação operacional. A contabilidade analítica ainda não está totalmente implementada e por essa razão há ainda dados que não estão informatizados ou que não dispõem de um sistema de recolha eficaz, facto que se não se verificasse poderia levar à escolha de outros indicadores. O desconhecimento por grande parte dos intervenientes na estratégia sobre o BSC, impediu que houvesse uma maior contribuição da estrutura que poderia ter resultado em ações ou iniciativas

Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

que se pudessem demonstrar mais adequadas à realidade. Da mesma forma, pode também ser uma limitação, se esta mudança for encarada como forma de controlo.

### **VI.3. Oportunidades de Investigação Futura**

O trabalho apresentado incide sobre a conceptualização de um BSC para uma empresa setor dos vinhos. De modo a dar continuidade a esta linha de investigação seria importante desenvolver o mesmo trabalho noutras empresas inseridas no mesmo contexto para que fosse possível uma análise comparativa e partir para um modelo geral que pudesse ser aplicado ao setor. Seria também interessante averiguar o acompanhamento realizado ao BSC desenvolvido para estas organizações ao longo do ciclo de gestão.

## VII. Referências Bibliográficas

- Alberto, D., & Ferreira, J. (2007, outubro 6). *A competitividade do cluster do vinho em Portugal* [Sessão de conferência]. Congresso da Associação Portuguesa de Economia Agrária, 5, Vila Real. <http://hdl.handle.net/10400.11/778>.
- Almeida, J. (2017). *Competitividade e Estratégia de Internacionalização dos Vinhos Portugueses* [Dissertação de mestrado, IST – Instituto Superior Técnico]. Repositório IST. <https://sotis.tecnico.ulisboa.pt/researcher/ist170535>.
- Amaral, L. (2014, abril 2). *O projeto Porter e o impasse português*. [Apresentação de comunicação]. SEMINÁRIO | Construir as Vantagens Competitivas de Portugal 20 Anos Depois do Relatório Porter, Lisboa. <https://silو.tips/download/20-anos-depois-do-relatorio-porter-iseg>.
- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston. Harvard Business Press.
- Borrvalho, C. (2018). *Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão - Fundamentos e Ferramentas de Suporte* (1ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.006>.
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(11), 1288–1310. <https://doi.org/10.1108/01443570210450329>.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: An institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3–25. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>.
- Burns, J., & Vaivio, J. (2001). Management accounting change. *Management Accounting Research*, 12, 389–402. <https://doi.org/10.1006/mare.2001.0178>.
- Caiado, A. (2020). *Contabilidade Analítica e de Gestão* (9ª edição). Lisboa. Áreas Editora.
- Cardoso, C., & Quelhas, V. (2018, maio). *Portugal Global - Vinhos portugueses crescem no mercado internacional*, 12–23. <https://www.portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2018/Documents/revista-109-maio.pdf>.
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131–137.
- Epstein, M., & Manzoni, J. F. (1998). Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190–203. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00087-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X).
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>.
- Ferreira, J. (2012). *Estratégia de internacionalização dos vinhos portugueses* [Dissertação de mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.]. Repositório ISCTE. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6231>.
- Ghalayini, A. M., & Noble, J. S. (1996). The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(8), 63-80. <https://doi.org/10.1108/01443579610125787>.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2004). A literature review of manufacturing

- performance measures and measurement in an organizational context: A framework and direction for future research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(6), 511–530. <https://doi.org/10.1108/17410380410547906>.
- Gonçalves, D.A. (2020). *Determinantes da performance do setor do vinho: Uma análise comparativa de Portugal, França, Espanha e Itália* [Dissertação de mestrado, UALG - Universidade do Algarve]. Repositório UALG. <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/15320>.
- Gonçalves da Silva, F.V. 1978. *Contabilidade Geral*, 1º Vol (5ª edição). Lisboa. Livraria Sá da Costa Editora.
- Hall, M. (2010). Accounting information and managerial work. *Accounting, Organizations and Society*, 35(3), 301–315. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.09.003>.
- Hansen, S. C., Otle, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>.
- Hope, J. & Fraser., R. (2000). Beyond Budgeting. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 77 (1), 16-21.
- Hopper, T., & Bui, B. (2016). Has Management Accounting Research been critical? *Management Accounting Research*, 31, 10–30. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.08.001>.
- Jonker, J., Pennink, B. & Morgado, P.M. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Económicas-Um guia conciso para estudantes de mestrado e doutoramento*. Lisboa. Edições Almedina, S.A.
- Jonhson, H. T. & Kaplan, R. (1991). *Relevance Lost - The rise and fall of management accounting* (3ª edição). Boston. Harvard Business Press.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2021). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (11ª edição). Lisboa. Áreas Editora, SA.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1993. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, Sep-Oct: 134-47.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996a. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Jan-Feb:75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996b. Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39 (1): 53-79.
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Partice. *Journal of Management Accounting Research.*, 10, 89-112.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2000. Having trouble with your strategy? then map it. *Harvard Business Review*, Sep-Oct: 167-176.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *America Accounting Association*, 15(1), 87–104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *America Accounting Association*, 15(2), 147–160.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*, February, 52–53.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*. [https://doi.org/10.1016/S0840-4704\(10\)60668-0](https://doi.org/10.1016/S0840-4704(10)60668-0).
- Lopes, C., Quinteiro, I., Matos, L., & Mendes, F. (2015). *Consumo de álcool numa amostra portuguesa em idade adulta jovem* [Sessão de conferência]. Modelos e projetos de inclusão social, Escola Superior de Educação de Viseu. <http://hdl.handle.net/10400.19/2890>.

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

- Lourenço, M. (2017, março 29). *Caraterização do setor do vinho em Portugal*, 2–21. [Apresentação de comunicação]. 6ª Conferência da Central de Balanços - Modernização do tecido empresarial português, Évora. [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/caraterizacao\\_do\\_setor\\_do\\_vinho\\_em\\_portugal\\_final.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/caraterizacao_do_setor_do_vinho_em_portugal_final.pdf).
- Machado, M., & Alves, P. C. R. (2017). Quality in management accounting: Approach by activities in large companies. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 21 (3), 392-409. <http://10.1504/IJPQM.2017.084463>.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 785–802. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X).
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, 13(4), 329–352. <https://doi.org/10.1177/1525822X0101300402>.
- Micheli, P., & Manzoni, J. F. (2010). Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning*, 43(4), 465–476. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.004>
- Monitor Group (2003). *Resumo de Competitividade do Cluster e Introdução a Campanhas de Acção*. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/6231>.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literaturer review. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>.
- Neely, A., & Adams, C. (2001). Perspectives on performance: the performance prism. *Journal of Cost Management*, 15(1), 7–15.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>.
- Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-femenias, L., & Llach, J. (2016). Learning to create value through the ‘ balanced scorecard ’ model : an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(10), 1121-1139. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1060853>.
- Pezet, A. (2009). The history of the french tableau de bord (1885-1975): Evidence from the archives. *Accounting, Business and Financial History*, 19(2), 103–125. <https://doi.org/10.1080/09585200902969245>.
- Pinho, C. (2014, dezembro). O Sector, a Indústria E O Mercado Internacional Dos Vinhos. [https://www.academia.edu/9808435/O\\_SECTOR\\_A\\_IND%C3%A9STRIA\\_E\\_O\\_MERCADO\\_INTERNACIONAL\\_DOS\\_VINHOS\\_PORTUGUESES](https://www.academia.edu/9808435/O_SECTOR_A_IND%C3%A9STRIA_E_O_MERCADO_INTERNACIONAL_DOS_VINHOS_PORTUGUESES).
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. Mar-Apr, 68(2), 73-930 <https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. Nov-Dec, 76(6), 77-90.
- Porter, M. E. (2008). The Competitive Forces That Shapes Strategy. *Harvard Business Review*, 86(January), 86 (1), 78–94.

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

- Riehle, D. M., & Radas, J. (2019). Which business information do decision-makers need at work?-Towards a classification framework [Sessão de conferência]. *Proceedings - 21st IEEE Conference on Business Informatics, CBI 2019*, 1(September 2018). <https://doi.org/10.1109/CBI.2019.00042>.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (4th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Simões, A., & Rodrigues, J. (2011). O uso e os impactos do BSC na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, IX(18), 1–24. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/13143>.
- Simões, O. (2008). Enoturismo em Portugal: as Rotas de Vinho. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 6 (2), 269-279. <https://doi.org/10.25145/200806020>.
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233–268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>.
- Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *The Journal of Organizational Management Studies*, 2012, 1–13. <https://doi.org/10.5171/2012.114900>.
- Turismo de Portugal. (2019, março). Portuguese Wine Tourism - Programa de ação para o Enoturismo 2019-2021. <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/programa-acao-enoturismo-et2027-mar-2019.pdf>.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research. Applied Social Research Series* (Vol.34). London. Sage Publications.

### **Recursos online e websites consultados:**

<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/edn-20201119-2>

<https://www.oiv.int/en/statistiques/recherche>

# Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

## VIII. Anexo

### Anexo A - Valor Acrescentado Bruto das Atividades por CAE Económico

**Tabela VIII.1.** - Valor acrescentado bruto (€) das Empresas por Localização geográfica (NUTS-2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3), Anual.

Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) (1)	Valor acrescentado bruto (€) das Empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (3)	
	Período de referência dos dados	
	2019	
	Localização geográfica (NUTS - 2013) (2)	
	Portugal	
	PT	
	€	%
<b>Total</b>	€ 104 417 694 395	100%
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	€ 2 121 975 479	2%
Indústrias extrativas	€ 469 493 695	0%
Indústrias transformadoras	€ 22 518 996 826	22%
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	€ 4 091 368 883	4%
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição	€ 1 493 055 126	1%
Construção	€ 7 585 495 217	7%
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	€ 20 199 411 314	19%
Transportes e armazenagem	€ 7 794 052 816	7%
Alojamento, restauração e similares	€ 6 907 809 909	7%
Atividades de informação e de comunicação	€ 6 701 106 272	6%
Atividades imobiliárias	€ 3 241 406 446	3%
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	€ 6 954 643 993	7%
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	€ 7 049 612 721	7%
Educação	€ 1 031 423 475	1%
Atividades de saúde humana e apoio social	€ 3 906 577 450	4%
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	€ 1 544 007 381	1%
Outras atividades de serviços	€ 807 257 392	1%

Fonte: Adaptado Instituto Nacional de Estatística (INE) – Extraído a 7 de Agosto de 2021 – 16:00:02.

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola



**Anexo B - Valor Acrescentado Bruto das Indústrias Transformadoras por CAE Económico**

*Tabela VIII.2. - Valor acrescentado bruto (€) das Empresas por Indústrias Transformadoras por Localização geográfica (NUTS-2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3), Anual.*

Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) (1)	Valor acrescentado bruto (€) das Empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (3)	
	Período de referência dos dados	
	2019	
	Localização geográfica (NUTS - 2013) (2)	
	Portugal	
	PT	
	€	
Indústrias transformadoras	€	22 518 996 826,00 100%
Indústrias alimentares	€	2 503 776 168,00 11%
Indústria das bebidas	€	924 944 103,00 4%
Indústria do tabaco	€	63 860 089,00 0,3%
Fabricação de têxteis	€	1 093 968 538,00 5%
Indústria do vestuário	€	1 336 081 357,00 6%
Indústria do couro e dos produtos do	€	817 690 895,00 4%
Indústrias da madeira e da cortiça e	€	819 980 766,00 4%
Fabricação de pasta, de papel, de cart	€	992 387 341,00 4%
Impressão e reprodução de suportes	€	422 694 216,00 2%
Fabricação de coque, produtos petrol	€	357 199 872,00 2%
Fabricação de produtos químicos e de	€	802 989 948,00 4%
Fabricação de produtos farmacêutico	€	536 276 867,00 2%
Fabricação de artigos de borracha e d	€	1 422 604 113,00 6%
Fabricação de outros produtos miner	€	1 528 885 862,00 7%
Indústrias metalúrgicas de base	€	447 003 550,00 2%
Fabricação de produtos metálicos, ex	€	2 643 222 311,00 12%
Fabricação de equipamentos informá	€	460 264 032,00 2%
Fabricação de equipamento elétrico	€	649 073 176,00 3%
Fabricação de máquinas e de equipar	€	901 400 465,00 4%
Fabricação de veículos automóveis, r	€	1 722 381 295,00 8%
Fabricação de outro equipamento de	€	215 488 213,00 1%
Fabrico de mobiliário e de colchões	€	680 345 681,00 3%
Outras indústrias transformadoras	€	357 941 968,00 2%
Reparação, manutenção e instalação	€	818 536 000,00 4%

Fonte: Adaptado Instituto Nacional de Estatística (INE) – Extraído a 7 de Agosto de 2021 – 18:23:02.

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

## Anexo C - Valor Acrescentado Bruto da Indústria das Bebidas

**Tabela VIII.3.** - Valor acrescentado bruto (€) das Empresas por Indústrias das Bebidas por Localização geográfica (NUTS-2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3), Anual.

Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) (1)	Valor acrescentado bruto (€) das Empresas por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (3)		
	Período de referência dos dados		
	2019		
	Localização geográfica (NUTS - 2013) (2)		
	Portugal		
	PT		
	€		
Indústria das bebidas	€	924 944 103,00	100%
Fabricação de bebidas alcoólicas destiladas	€	27 876 921,00	3%
Indústria do vinho	€	453 566 733,00	49%
Fabricação de cidra e outras bebidas fermentadas de fruto			
Fabricação de vermouths e de outras bebidas fermentadas			
Fabricação de cerveja	€	251 021 064,00	27%
Fabricação de malte			
Fabricação de refrigerantes; produção de águas minerais	€	188 458 731,00	20%

Fonte: Adaptado Instituto Nacional de Estatística (INE) – Extraído a 7 de Agosto de 2021 – 19:01:11.

## Anexo D – Exportações (€) Indústria das Bebidas

**Tabela VIII.4.** – Exportações € de bens por Localização geográfica (NUTS – 2013), Tipo de Comércio e Tipo de bens.

Tipo de comércio	Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC2)	Exportações (€) de bens por Localização geográfica (NUTS - 2013), Tipo de comércio e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC2); Anual (3)		
		Período de referência dos dados - 2019		
		Localização geográfica (NUTS - 2013)		
		Portugal		
Comércio internacional	Total	€	59 902 809 944	100%
	Produtos das indústrias alimentares; bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres;	€	3 335 588 451	6%
	Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres	€	1 135 764 179	34%
Comércio INTRA-UE	Total	€	45 996 230 559	100%
	Produtos das indústrias alimentares; bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres;	€	2 417 163 853	5%
	Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres	€	656 068 010	27%
Comércio EXTRA-UE	Total	€	13 906 579 385	100%
	Produtos das indústrias alimentares; bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres;	€	918 424 598	7%
	Bebidas, líquidos alcoólicos e vinagres	€	479 696 169	52%

Fonte: Adaptado Instituto Nacional de Estatística (INE) - Extraído a 7 de Agosto de 2021 – 19:45:38.

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

# Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

## Anexo E – Evolução das Exportações de Vinhos por Cor

Tabela VIII.5. – Exportação de Vinhos por Cor – Evolução 2010 a 2019.

Destino	1.000 €										Δ 2019 /2018	Quota 2019
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
<b>Europa Comunitária</b>	<b>74 418 €</b>	<b>47 390 €</b>	<b>66 185 €</b>	<b>68 218 €</b>	<b>57 494 €</b>	<b>57 078 €</b>	<b>65 484 €</b>	<b>63 847 €</b>	<b>77 869 €</b>	<b>74 208 €</b>	▼ -4,7%	52,7%
<b>Branco</b>	37 907 €	5 293 €	10 178 €	9 690 €	6 429 €	6 133 €	6 628 €	6 714 €	10 742 €	10 756 €	▲ 0,1%	14,5%
<b>Tinto</b>	36 510 €	42 097 €	56 007 €	58 528 €	51 065 €	50 945 €	58 856 €	57 133 €	67 128 €	63 452 €	▼ -5,5%	85,5%
<b>Países Terceiros</b>	<b>51 428 €</b>	<b>60 233 €</b>	<b>71 623 €</b>	<b>72 982 €</b>	<b>73 160 €</b>	<b>66 241 €</b>	<b>44 477 €</b>	<b>55 534 €</b>	<b>57 229 €</b>	<b>66 689 €</b>	▲ 16,5%	47,3%
<b>Branco</b>	6 179 €	5 122 €	5 279 €	4 645 €	4 927 €	4 629 €	4 205 €	4 826 €	5 265 €	5 887 €	▲ 11,8%	8,8%
<b>Tinto</b>	45 249 €	55 110 €	66 344 €	68 337 €	68 233 €	61 612 €	40 272 €	50 708 €	51 965 €	60 802 €	▲ 17,0%	91,2%
<b>Total</b>	<b>125 846 €</b>	<b>107 623 €</b>	<b>137 808 €</b>	<b>141 200 €</b>	<b>130 655 €</b>	<b>123 319 €</b>	<b>109 961 €</b>	<b>119 382 €</b>	<b>135 099 €</b>	<b>140 897 €</b>	▲ 4,3%	100,0%
<b>Branco</b>	44 086 €	10 416 €	15 456 €	14 335 €	11 357 €	10 762 €	10 833 €	11 541 €	16 007 €	16 643 €	▲ 4,0%	11,8%
<b>Tinto</b>	81 760 €	97 207 €	122 351 €	126 865 €	119 298 €	112 557 €	99 128 €	107 841 €	119 092 €	124 254 €	▲ 4,3%	88,2%

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

## Anexo F – Evolução das Exportações de Vinhos por Mercados

Tabela VIII.6. – Exportações de Vinhos por Mercado – Evolução 2010 a 2019.

Intra + Extra UE	HL jan-dez										Δ 2019 /2018	Quota 2019
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019		
FRANCA	513 298	580 022	596 396	515 312	361 902	367 414	379 600	385 057	425 993	419 932	▼ -1,4%	14,1%
E.U.AMERICA	124 148	129 221	137 361	142 860	160 180	172 361	187 504	201 639	207 547	227 037	▲ 9,4%	7,6%
REINO UNIDO	194 213	211 137	216 401	201 208	199 577	193 609	200 461	218 032	217 130	216 518	▼ -0,3%	7,3%
BRASIL	85 384	96 306	95 911	94 862	97 530	98 342	116 676	171 131	180 012	199 911	▲ 11,1%	6,7%
ALEMANHA	204 529	209 482	229 997	196 553	233 819	214 615	224 129	251 349	257 168	234 551	▼ -8,8%	7,9%
CANADA	75 229	78 464	84 412	89 989	90 422	99 881	105 455	112 422	126 648	129 321	▲ 2,1%	4,4%
BELGICA	156 208	156 273	147 427	144 831	143 704	147 191	139 589	139 454	149 565	136 882	▼ -8,5%	4,6%
PAISES BAIXOS	163 061	162 989	165 351	147 943	132 289	139 313	147 012	136 400	119 120	130 385	▲ 9,5%	4,4%
ANGOLA	492 920	629 740	686 350	637 369	625 176	522 322	168 940	266 405	227 513	268 367	▲ 18,0%	9,0%
SUICA	69 935	73 693	80 501	84 194	95 327	95 891	96 172	97 046	99 881	101 723	▲ 1,8%	3,4%
DINAMARCA	38 204	34 058	24 809	28 352	33 486	35 743	38 794	33 763	35 358	37 630	▲ 6,4%	1,3%
POLONIA	34 084	52 650	57 487	70 344	74 460	86 886	98 422	94 539	105 290	99 485	▼ -5,5%	3,3%
SUECIA	52 301	59 634	60 929	60 065	57 880	66 616	68 003	66 537	78 467	89 110	▲ 13,6%	3,0%
CHINA	28 253	61 917	60 509	44 287	42 208	65 551	72 854	97 531	79 798	64 353	▼ -19,4%	2,2%
ESPAÑHA	43 771	118 525	249 225	172 953	38 129	37 803	230 123	221 890	152 990	54 342	▼ -64,5%	1,8%
LUXEMBURGO	40 990	39 935	42 782	46 595	47 458	48 351	46 837	47 072	49 675	47 010	▼ -5,4%	1,6%
NORUEGA	26 922	25 441	28 527	28 540	28 022	31 461	34 519	32 940	36 776	37 075	▲ 0,8%	1,2%
PAISES PT N/ DETERM.	1 216	1 460	1 617	2 000	2 123	1 978	2 885	3 974	3 173	3 668	▲ 15,6%	0,1%
FINLANDIA	11 757	10 415	11 249	8 856	8 561	12 833	13 826	16 930	17 889	30 190	▲ 68,8%	1,0%
JAPAO	10 570	12 070	14 474	15 167	15 116	16 012	17 029	16 980	18 354	19 537	▲ 6,4%	0,7%
ITALIA	21 561	20 528	41 397	18 415	18 226	16 840	18 146	17 702	19 554	18 818	▼ -3,8%	0,6%
FEDERAÇÃO RUSSA	1 656	4 255	4 587	5 546	7 025	5 974	45 418	20 735	20 215	28 853	▲ 42,7%	1,0%
MACAU	17 561	19 574	18 611	15 515	20 420	19 733	18 817	20 020	17 910	18 221	▲ 1,7%	0,6%
GUINE BISSAU	44 154	61 809	67 635	64 250	68 700	73 505	72 942	83 748	75 584	91 772	▲ 21,4%	3,1%
AUSTRALIA	5 353	6 080	6 339	8 231	6 610	7 074	8 690	9 702	11 371	14 672	▲ 29,0%	0,5%
OUTROS DESTINOS	209 178	222 932	232 393	196 379	227 817	220 891	226 662	218 572	218 992	252 029	▲ 15,1%	8,5%
<b>TOTAL</b>	<b>2 666 454</b>	<b>3 078 610</b>	<b>3 362 679</b>	<b>3 040 615</b>	<b>2 836 168</b>	<b>2 798 189</b>	<b>2 779 505</b>	<b>2 981 569</b>	<b>2 951 973</b>	<b>2 971 392</b>	▲ 0,7%	100,0%

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

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

## Anexo G – Total de Empresas na Indústria de Bebidas

*Tabela VIII.7. – Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS-2013) e Atividade económica (Subclasse – CAE Rev.3), Anual.*

Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3) (1)	Empresas (N.º) por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (Subclasse - CAE Rev. 3); Anual (3)
	Período de referência dos dados - 2019
	Localização geográfica (NUTS - 2013) (2)
	Portugal
	N.º
<b>Total</b>	1318330
<b>Indústrias transformadoras</b>	68831
<b>Indústria das bebidas</b>	2023
<b>Fabricação de bebidas alcoólicas destiladas</b>	418
<b>Indústria do vinho</b>	1388
<b>Fabricação de cidra e outras bebidas fermentadas de frutos</b>	11
<b>Fabricação de vermutes e de outras bebidas fermentadas não destiladas</b>	1

Fonte: Adaptado Instituto Nacional de Estatística - Extraído a 7 de Agosto de 2021 – 19:58:15

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola



## Anexo H – Formulário de Contacto Direção Tiago Cabaço Winery

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista Semiestruturada	<b>Local:</b>	Adega Tiago Cabaço Winery
<b>Visita</b>	Duração: 1 hora e 10 minutos	<b>Data do contacto:</b>	09/09/2021
<b>Telefone</b>		<b>Data atual:</b>	09/09/2021
<b>Outro</b>		<b>Entidade:</b>	Tiago Cabaço Winery
<b>Pessoa contactada:</b>	Tiago Cabaço	<b>Obs</b>	
<b>Função / Cargo:</b>	Gerente		

### 1 – Principais temas abordados neste contacto:

Neste primeiro contacto mais formal, pretendia-se como principal objetivo a recolha de informação junto da gestão sobre o status atual da empresa, as suas perspetivas sobre o setor, os objetivos futuros, no fundo uma consciencialização e reflexão sobre o desempenho conquistado até aqui e o que se pretende para o futuro. Os dados recolhidos neste âmbito serão utilizados para compreender a identidade da empresa, as suas preocupações, limitações e crenças, identificar os principais objetivos estratégicos e para assim instituir na conceptualização do *Balanced Scorecard* todas estas características personalizadas. Abaixo transcreve-se a entrevista realizada.

**Pergunta:** **Através de consulta ao site institucional é possível verificar que o projeto Tiago Cabaço Winery foi criado em 2004, mas o que deu origem ou incentivou o início do mesmo? Fazendo uma pequena caracterização da empresa, descreva o seu processo evolutivo e como chegou ao posicionamento que detém atualmente?**

**Resposta:** *“O projeto nasceu de uma forma um bocadinho natural. Ou seja, comecei a trabalhar com os meus pais inicialmente no campo e mais tarde na adega. E aos meus 22 anos de idade, decidi criar o meu próprio projeto, onde pudesse de uma forma autónoma, demonstrar as minhas convicções. A minha forma de entender o Alentejo, as castas alentejanas, pôr na prática, tudo aquilo que tinha aprendido com os mais velhos no fundo que nós chamamos os mais sábios, mas ao mesmo tempo dar um toque de irreverência, um toque de juventude. Foi assim que nasceu projeto em 2004, a comercializar o primeiro vinho apenas em 2006. E com a nossa primeira marca, o o .Com, depois o .Beb e mais tarde o Blog. Relativamente ao .Com sempre acreditei que o nome do vinho, tem que ter conotação jovem, urbana e acima de tudo, memorização fácil, ou seja, acho que não tem que ser bonito, tem que ser fácil, para que não nos esqueçamos da marca e tudo aquilo que o produto neste caso, a qualidade do produto nos conquistou, para que depois não caia em esquecimento. Quando*

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

*comecei o projeto, comecei apenas com meia dúzia de cubas, 5 ou 6 cubas e comprava uvas à família. Começou com 30/40 mil garrafas, 2004, 2005 e 2006, não passou dessas mesmas quantidades. A marca .Com aqui foi fundamental para o nosso projeto, porque há 15 anos atrás só havia “Montes”, “Quintas”, “Herdades, e eu sempre quis ir buscar além de um nome jovem, urbano, e de memorização fácil também um consumidor mais jovem. Era aquele consumidor que eu acreditava que era mais difícil de conquistar, porque malta mais jovem bebe cervejas, destilados, etc, e que na altura estava pouco virada para o vinho, sendo que hoje em dia já não é assim. Mas era aquele consumidor que me iria acompanhar no meu tempo enquanto produtor. Na verdade, fomos buscar um público mais alargado do que eu pensava. Portanto eu pensava que ia buscar um público entre os 20 e os 40 anos, mas fui buscar também muitos consumidores com 50, 55 anos, 60 anos. E, portanto, foi um pouco esse o desafio do projeto, o desafio da marca inicial, que depois deu aso a que todas as outras crescessem e fossem desenvolvidas. Em 2008, o projeto foi crescendo, tivemos a necessidade de colocar mais trabalhadores, sendo que até então era eu o único o trabalhador, o número de cubas aumentou, e o apoio através de fundos comunitários foi essencial para alavancagem do projeto para o próximo nível.”*

### **Pergunta: Qual a área total de vinha?**

**Resposta:** *“Neste momento contamos com aproximadamente 123 hac de vinha, divididos por 5 propriedades. Herdade do Trocaleite, 80 hac, Quinta da Berlica 3,2/3,3 hac, 30 hac na Herdade das Murças, 5,7 hac na Herdade do Vale Zebro, e por fim Villamonge com cerca de 3/3,2 hac.”*

### **Pergunta: Quando adquiriu as principais herdades, Herdade do Trocaleite, Herdade das Murças, Vale Zebro e Quinta da Berlica? Qual a média quilogramas de uva por colheita?**

**Resposta:** *“Em Dezembro de 2012, adquiri a Herdade do Trocaleite. Quinta da Berlica, onde está instalada a adega adquiri em 2008. De 2008 a 2012, o vinho era vinificado e engarrafado na Herdade do Trocaleite, transportado e armazenado em contentores metálicos num pequeno armazém sito na Quinta da Berlica, onde terminava o estágio e era rotulado. Em 2011 voltamos a recorrer a fundos comunitários, para a construção da adega em si, sendo a primeira vindima nestas instalações em 2012. A Herdade das Murças e Vale Zebro passaram a pertencer ao nosso espólio de vinhas em 2018. Relativamente aos quilos de uva por colheita, não há um ano agrícola igual ao outro, no nosso terroir há um histórico, mas tudo depende em grande parte do que fazemos ao longo do ano nos trabalhos de campo, mas muitas vezes, por muito que o*

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

*trabalho seja bem feito, podemos ter quilos muito abaixo daquilo que é pretendido. Eu diria que quando conseguimos uma média de 8 toneladas nos tintos e 9 toneladas nos brancos (hectare por parcela) é uma boa colheita.”*

**Pergunta: Quantas garrafas produz atualmente por colheita, em comparação com os primeiros anos de atividade?**

**Resposta:** *“Mais importante do que o produzir, numa empresa como a nossa, obviamente nós para vender temos que produzir, mas acima de tudo é fulcral uma boa gestão se stocks e com os crescimentos abruptos que temos tido nos últimos 3 anos, se não tivesse surgido uma pandemia, teríamos tido falta de vinho em muitas referências. Ninguém está preparado para durante 3 anos crescer 30% ou 40% em volume. O processo de vinificação por si requer tempo, e ao contrário de outros setores, o que começamos a produzir não fica disponível num curto espaço de tempo, razão pela qual é essencial uma boa gestão das referências. Prefiro deixar de vender mil garrafas, do que ficar com uma em casa. O problema das adegas, de todas as que conheço e que não estão bem financeiramente, em 90% delas o problema foi este, má gestão se stocks. A má gestão de stocks numa adega, mata uma empresa. Aqui produzimos vinhos, alguns deles para serem vendidos 4 anos depois. Hoje em dia, já poderíamos ser maiores, já poderíamos vender um maior número de garrafas. Eu diria que hoje em dia andamos em cerca de 900.000 garrafas entre brancos, tintos e rosés, mas penso que já poderíamos rondar 1.000.000, 1.100.000, teríamos de ter arriscado mais.”*

**Pergunta: Quais considera como os principais fatores que contribuíram para esta expansão do negócio?**

**Resposta:** *“Já passaram por cá por muitas pessoas e todas elas foram importantes no projeto. Sei que sou muito chato, muito minucioso. Hoje em dia também já sou menos porque consegui transmitir isso à minha equipa e a minha própria equipa também já o é. Se me perguntar sobre algum mérito que tive neste projeto ao longo dos anos de forma consistente, acho que foi em criar uma equipa, e acho que foi essa equipa que começou, ainda que pequenina, que sempre teve como máxima produzir bem e produzir melhor. Todos os anos nos superamos a nós próprios e isso levou-nos de uma forma natural a que num curto espaço de tempo deixássemos de ser olhados como um produtor com marca jovem moderna e uma boa relação qualidade vs preço, era por isso que nos éramos conhecidos, mas também como uma vitória de equipa conseguirmos fazer grades vinhos do Alentejo, grandes vinhos de Portugal e grandes vinhos do Mundo. E foi realmente o nosso Blog Preto 2009, lançado em 2011, que contribuiu para*

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

*esta mudança quando ganhámos o melhor vinho tinto do Alentejo, pela Confraria dos Enófilos do Alentejo; quando fomos Prémio de Excelência na Revista Vinhos; considerado o 3º melhor vinho de Portugal para Revista Wine, tudo isto em prova cega e pertencemos Top Ten do crítico de vinhos Rui Falcão entre 3 dos vinhos tintos incluídos. Foi a partir daqui o virar da página da Tiago Cabaço Winery, em que a crítica e o consumidor começaram a olhar para nós de uma forma diferente. Deixámos de ser os miúdos que fazíamos uns vinhos porreiros arrojados e com uma boa relação qualidade vs preço, como também conseguimos fazer um bocadinho daquilo que melhor se faz na região e daquilo que melhor se faz em Portugal. Depois foi ir consolidando as marcas, foi a abertura dos mercados externos que hoje em dia, infelizmente, ainda tem uma expressão muito curta para aquilo que é o nosso volume de faturação, mas que será o caminho dos próximos 10 anos, visto que começamos a ter o mercado nacional consolidado e com um crescimento sustentável.*

*Porque é que eu comecei primeiro no mercado nacional? Eu acho que isto é muito importante quando se tem um produto ligado à terra, ligado ao terroir. Sempre acreditei que para ser forte lá fora tinha que ser forte cá dentro. E não posso ir lá para fora vender vinho se não tiver presença no meu país, se não for ninguém no meu país, portanto, sempre acreditei que tinha que ser alguém no meu país para ter argumentos, para quando fosse para o mercado externo ser mais fácil vender o meu projeto. Hoje em dia os importadores dos inúmeros países que trabalham com vinhos portugueses, visitam Portugal, seja para conhecer produtores, seja para conhecer o país e é muito fácil, se o trabalho estiver bem desenvolvido, encontrar em restaurantes os vinhos que importam ou que possam vir a ser importados, dando desta forma uma maior perspetiva e notoriedade sobre estes mesmos produtos. Quando o importador entra em contato connosco é completamente diferente do que quando somos nós a entrar em contato com o importador, portanto, nós já sabemos que ele tem interesse no nosso projeto e o poder de negociação também muda. Esta foi uma das vertentes para ter começado inicialmente focado no mercado nacional.”*

**Pergunta: O que considera como as principais ameaças do setor dos vinhos atualmente?**

**Resposta:** *“Vou pôr de parte esta pandemia que considero como uma ameaça para todos os setores. Neste momento, uma das principais ameaças são as alterações climáticas, estão à vista de todos. Na nossa zona, e penso que Portugal ainda não foi o país mais afetado, como o interior da Europa, mas quando chove, não é ter um Inverno muito invernosos é em 2 dias chover a mesma quantidade de litros que costumava chover quase no Inverno inteiro. Esse é realmente o maior risco. Vamos ter que viver com ele, vamos ter que fazer as nossas*

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

*adaptações, plantar castas que nos possam trazer menor risco. Logo a seguir, e não menos importante, a falta de mão-de-obra. Hoje em dia não temos pessoas para trabalhar no campo. Ninguém quer trabalhar no campo, não me pergunte porquê, eu se não tivesse que gerir a minha empresa, gosto muito da parte comercial, gosto muito de trabalhar com todos os departamentos, mas hoje em dia onde passo menos horas e gostava de passar mais horas era no campo. Mas não há pessoas para trabalhar no campo, não há tratoristas, não há pessoas para podar, não há pessoas para apanhar uva. Portanto, faz-me uma grande confusão, como é que se fala de desemprego e no campo, que antigamente percebo que as pessoas tinham que andar com a uva às costas, em que os trabalhos eram realmente muito mais duros, mas hoje em dia, um trator tem ar-condicionado, tem amortecedor de banco, ou seja, não tanto conforto como um carro, mas são condições de trabalho incomparavelmente superiores às que existiam antigamente. Atualmente é muito difícil encontrar pessoas, para fazer este tipo de trabalhos. Já nem se discute muito a que preço. Discute-se a disponibilidade de pessoas com aptidões para o fazer, ou que não tenham, mas que queiram aprender. Hoje em dia faz-me alguma confusão, e não tendo nada contra, como é que as pessoas preferem estar 8 horas num supermercado, enquanto oferecendo uma remuneração 30% ou 40% superior, ninguém quer ir trabalhar para o campo, onde se têm uma vida saudável e em contacto com a natureza, que nos traz coisas que uma vida de caixa de supermercado não traz.”*

### **Pergunta: Quais considera como os principais fatores críticos de sucesso da Tiago Cabaço Winery?**

**Resposta:** *“Todos os processos são importantes. E, portanto, aqui quero salientar uma vez mais o espírito de equipa. Um bom espírito de equipa, um bom coletivo, é meio caminho andado para que as pessoas percebam que os vinhos fazem-se no campo e não na adega. Através da boa matéria-prima conseguimos produzir os bons vinhos, mas depois na adega também temos de lhe dar todo o carinho possível para que a matéria brilhe ainda mais. E isso passa pelas várias fases, desde que a uva entra na adega, desde a vinificação, fermentação, mais tarde fermentação malolática, seguida pelo estágio, todo o controlo analítico que fazemos. Todos eles são importantes. Costumo dizer que o nosso projeto vive de milhares de pormenores que começam no campo e terminam na rotulagem e expedição. De grosso modo identificam-se como principais fatores, no campo, a produção de uvas que cheguem a adega no melhor estado possível, e com a melhor maturação. Depois, a vinificação tem de correr bem. O estágio, seja ele em inox, em que o risco é muito menor, ou no caso da barrica em madeira tem que ser bastante fiscalizado e analisado regularmente. A filtração e preparação da linha de*

*engarrafamento, e depois na linha de rotulagem, obviamente, e todo este processo pode ficar em causa com uma linha mal higienizada.”*

**Pergunta: Acha que ainda há lugar para a inovação no setor dos vinhos?**

**Resposta:** *“Acho que sim. Acho que é um dos poucos setores em que chegamos aos 90 anos, ainda temos tudo para aprender. Porquê? Porque o clima está diferente, o mercado pede vinhos diferentes. Nós próprios como produtores ambicionamos coisas diferentes e, portanto, estamos em constante evolução. Nunca se atinge a perfeição. Eu costumo tentar transmitir à equipa que nós temos que nos superar a nós próprios todos os dias, ou pelo menos tentar. Se todos os dias conseguimos ser um bocadinho melhores, todos os anos vamos ter uma média de vinhos cada vez melhor. Por exemplo este ano estamos a fazer 5 cortimentas uma coisa que nunca tínhamos feito por exemplo, que é fermentar um branco com películas. Vamos procurar aqui um estilo diferente. Um branco, muito mais encorpado, com mais estrutura, com uma cor muito mais amarelada, mais oxidada pelo contato que teve com as películas em vez de experimentar só o sumo de uva. É uma coisa experimental, mas que tenho certeza que vai sair para o mercado. Cada vez vai ter que se inovar mais, não só a nível qualitativo não só nas referências que já produzimos, como também criar produtos para nichos de mercado. Para nos sentirmos vivos, para sentir que não estagnámos, tanto a equipa que produz como quem comercializa, porque o mercado tem de ter noção que nós permanecêssemos ativos.”*

**Pergunta: Quais são as perspetivas e os objetivos para o futuro?**

**Resposta:** *“Perspetivas para o futuro, cada vez mais consolidar as nossas marcas. Diria que todas as marcas têm potencialidade de crescer, algumas mais do que outras, temos essa noção, porque podemos desenvolver, mas chega a um determinado ponto em que tudo tem sua velocidade cruzeiro ideal e há coisas que nós também não conseguimos produzir mais e outras que o mercado também não absorve mais. E temos que ter essa noção, não vale a pena andar a insistir, a querer crescer numa referência que nós sabemos que temos milhares de concorrentes de norte a sul do país e que não podemos ocupar nem 20 nem 30% dessa quota de mercado. Temos a nossa quota de mercado e que será difícil duplicar, por exemplo, as vendas em determinadas condições. Há outras que isso é possível. Obviamente, é um trabalho árduo, que se faz continuamente para consolidação de uma marca de vinhos. Em suma, é crescer em algumas das nossas referências, principalmente naquelas que nos dão mais gosto de produzir, incluídas nos patamares de gama média e alta e acima de tudo, aquelas que nos dão uma maior rendibilidade para que a empresa esteja mais confortável financeiramente e*

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

*com isso também poder dar um conforto financeiro a todos aqueles que são meus colegas, trabalhadores nesta empresa.*

*Como disse há pouco tudo tem uma velocidade de cruzeiro ideal. A partir desse mesmo momento não vou dizer que não vou crescer, porque dá tanto trabalho a crescer, e quando vimos os projetos a crescer é muito duro pura e simplesmente tirarmos o pé do acelerador ou até irmos ao travão, porque se andámos a fomentar este crescimento durante tantos anos e depois, se o projeto está a crescer de forma natural é muito difícil e muito duro estarmos a nós a travar o próprio projeto. Portanto não posso dizer que não vou crescer mais em área de vinha, neste momento para os próximos 10 anos acho que não faz sentido. Faz-me sentido consolidar as marcas, tentar aumentar o preço médio por garrafa e obviamente isto, só com a conquista de novos mercados, seja no mercado nacional, seja no mercado externo, com novos clientes e com o aumento de produção das gamas médias e altas, seja de novos vinhos ou daqueles que já existem.*

*A nível interno, para podermos continuar a crescer de uma forma sustentada, demos um grande pulo nos últimos 3/4 anos a nível organizativo e a nível daquilo que é a estrutura interna, com a implementação de procedimentos em todos os departamentos. E esses procedimentos têm de continuar a aparecer, temos de aplicar e melhorar os que já existem e criar todos os que se venham ainda a demonstrar-se necessários para um maior rigor interno e autonomia. Somos uma empresa extremamente jovem e talvez por isso, por todos nós termos pouca experiência no início, temos tão poucos procedimentos. Por outro lado, o facto de sermos tão jovens permite-nos não estagnar no tempo e, portanto, dá-nos uma visão de que se já somos bons, seremos melhores ainda daqui a 5 daqui a 10, 15, 20 anos, independentemente do departamento em questão. É claro que há sempre coisas a fazer, há sempre coisas a melhorar. E acho que é a fazer que se aprende, discutindo ideias entre todos os intervenientes no sucesso do projeto, sempre com o objetivo de melhorar e de otimizarmos o nosso tempo. E de uma forma natural conseguirmos aos poucos, diariamente olhar para a empresa e perceber como é que ela está, o que está por fazer e o que já está resolvido. Porque até há 10 anos atrás, toda a gestão desta empresa era feita por mim. Só que chega um determinada dimensão que isso começa a ser impensável, precisamos de um novo sistema organizativo que dê um maior apoio à gestão*

*A nível financeiro não há um projeto desta dimensão que não passe por compra de dinheiro à banca, ou seja com endividamento. Hoje em dia acho que a nossa dívida, está muitíssimo equilibrada com a riqueza que a empresa gera e acima de tudo, pelo património que a empresa tem. No entanto acho que o maior conforto que uma empresa pode ter é saber que vai conseguir*

*cumprir com os compromissos, porque tudo é uma incerteza e não sabemos o que poderá acontecer. Já passámos tempos complicadíssimos. Se não tivesse surgido uma pandemia em 2020 teríamos tido um ano extraordinário porque todos os indicadores nos diziam isso, e agora, após a crise, encontramos o mercado relativamente debilitado. E, portanto, é mais difícil igual e superar os números do anos anteriores, em que não vamos conseguir obter as mesmas rendibilidades, porque inevitavelmente será mais difícil vender vinhos de gamas média e alta.”*

## **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos:**

Por inferência das questões acima transcritas foi possível concluir que, embora ainda com poucos anos de existência, a Tiago Cabaço Winery, apresentou-se em 2006 ao mercado, com uma imagem jovem e diferenciada dos concorrentes existentes à altura. Esta imagem está também plasmada na caracterização da equipa pela qual é constituída, essencialmente formada por colaboradores bastante jovens, que fomentam o espírito de equipa, interessados no envolvimento interno e sucesso comum. Atualmente a empresa tem já várias marcas dinamizadas pelo mercado nacional, ambicionando a sua consolidação de forma a proporcionar um sustentabilidade no posicionamento da empresa. A presença em mercados externos é também já um dado adquirido, porém, de acordo com o gerente tem uma percentagem ainda pouco significativa em função do volume de faturação total. Este é um dos principais objetivos a melhorar com a consolidação das marcas já existentes no mercado nacional. Acima de tudo é considerado como principal fator associado ao sucesso alcançado, a valorização do capital humano. Relativamente às principais ameaças para o setor foram identificadas duas, as alterações climáticas e a falta de mão – de – obra para os trabalhos de campo, que tão importantes são para conseguir obter uma matéria-prima de qualidade.

Em suma, a Tiago Cabaço Winery tem como principais objetivos estratégicos a consolidação das suas marcas a nível nacional, garantindo a sustentabilidade da empresa e aumentar a sua presença no mercado externo. Da mesma forma, pretende alcançar estes objetivos com o crescimento das vendas em produtos de gama média e alta, assunção que ficou comprometida como a debilidade atual do mercado após a COVID-19. O crescimento organizativo interno sofreu grandes evoluções nos últimos 3 a 4 anos, porém não conseguiu acompanhar o crescimento abrupto verificado, deixando por solucionar lacunas internas que impedem a otimização do desempenho da organização, cuja melhoria é prioridade para a gestão.



Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

**3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto.**

- Identificação da teoria de Michael Porter da Competitividade das Nações e os determinantes do Diamante na estratégia de crescimento da empresa;
- Capacidade e vontade de continuar a inovar.

**4 – Novas questões ou aspetos a considerar nos próximos contactos:**

- Identificar as limitações internas que inibem ainda o desempenho organizativo;
- Avaliar que fatores serão fulcrais para o cumprimento dos objetivos estratégicos identificados.

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

## Anexo I – Formulário de Contacto Responsável de Controlo Tiago Cabaço Winery

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista Semiestruturada	<b>Local:</b>	Quinta da Berlica
<b>Visita</b>	Duração: 30 minutos	<b>Data do contacto:</b>	08/10/2021
<b>Telefone</b>		<b>Data actual:</b>	15/10/2021
<b>Outro</b>		<b>Entidade:</b>	Tiago Cabaço Winery
<b>Pessoa contactada:</b>	Nélia Amaral	<b>Obs</b>	
<b>Função / Cargo:</b>	Responsável de Controlo		

### 1 – Principais temas abordados neste contacto:

A realização de uma entrevista à responsável por grande parte do controlo interno na empresa foi classificada como de extrema importância. Como resultado da sua função, conhece de forma profunda as relações e fluxos existentes, os procedimentos, os departamentos e os problemas ainda remanescentes. Uma visão integrada do panorama atual na Tiago Cabaço Winery é o que se pretende capturar, não existindo na estrutura outra pessoa mais indicada para transmitir todas estas perspetivas. De seguida apresenta-se a transcrição desta entrevista.

**Pergunta:** Como vê/entende a Tiago Cabaço Winery? Fazendo uma pequena caracterização e perspetiva própria sobre a empresa.

**Resposta:** “A Tiago Cabaço Winery é uma empresa jovem que nos últimos cinco anos cresceu de uma forma galopante a diferentes níveis. Tendo como base a produção de vinho, viu o nome e a marca ficarem consolidados no mercado nacional de forma imponente, conseguindo atingir um segmento de mercado alargado e vários prémios e distinções nacionais e internacionais.”

**Pergunta:** Quais considera serem os principais fatores críticos de sucesso da Tiago Cabaço Winery?

**Resposta:** “Tendo o seu gestor crescendo no meio da vinha, acompanhando desde tenra idade todos os processos e a filosofia do setor, torna-se, a meu ver, num dos fatores de maior peso. É uma gestão natural, de quem conhece a terra. Como nos primeiros anos de vida da empresa os recursos humanos eram escassos, era necessário desempenhar todo o tipo de funções, deste os trabalhos no campo, na produção, até à venda do produto. Conhecendo o processo no seu todo, não só teoricamente, mas na prática. A sensibilidade, por parte da gestão, para as questões de marketing e design é outro fator, colocando rótulos e nomes de vinho no mercado que num passado recente não existiam, que fugiam do que era até então comum e tradicional, correndo o risco de não serem aceites.”

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

*Por último, destaco uma boa estratégia de vendas, com objetivos definidos. Nestes últimos cinco anos, passámos de ter um parceiro que fazia a distribuição no mercado nacional, para fazermos nós essa gestão diretamente, com vários parceiros nacionais diferentes, aumentando em simultâneo o número de mercados internacionais. Isto só foi possível por uma noção de “onde estamos agora e onde queremos estar no futuro”, saber que mercados interessam e quais são os menos interessantes.”*

**Pergunta: Enquanto responsável por grande parte das funções de controlo interno, quais considera serem as maiores dificuldades nesta tarefa e porquê?**

**Resposta:** *“Existem várias dificuldades, mas vou destacar o planeamento e a comunicação. No planeamento, não tanto pela sua dificuldade de o estabelecer, mas sim de o cumprir. Os desvios são constantes e é necessário desenvolver uma grande capacidade de adaptação, e talvez até improvisado, às diferentes situações, que são bastante variadas. Na comunicação, embora seja um problema que se tem vindo a melhorar ao longo do tempo, ainda existem algumas barreiras, mas esta questão leva-nos a uma outra, que são os procedimentos. “*

**Pergunta: Que tipo de ferramenta ou soluções pensa serem necessárias para combater estas limitações?**

**Resposta:** *“A meu ver e porque sempre estive muito ligada a esta parte, passa por utilizarmos ferramentas tecnológicas, algumas que até já temos disponíveis, embora não estando ainda a serem utilizadas no seu pleno. Mas o problema é conseguir sensibilizar para esta vertente, porque embora a equipa seja bastante jovem, existe alguma dificuldade no uso da tecnologia em geral. Para mim este é o caminho, mas sei que está longe de ser alcançado a curto prazo e num todo.”*

**Pergunta: Que tipo de informação é atualmente utilizada para o controlo interno e através de que meios?**

**Resposta:** *“Neste momento a principal ferramenta é o programa de contabilidade e gestão Artsoft. Cada vez mais conseguimos ter tudo consolidado na mesma base de dados, de acesso fácil a todo o tipo de histórico e controlo. Outra ferramenta indispensável será sempre o excel, como complemento ao programa de gestão, mas por si só, devido à sua multifuncionalidade.”*

**Pergunta: A nível organizativo, quais os principais problemas ainda a resolver? Que tipo de medidas poderiam ser tomadas?**

Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

**Resposta:** *“Aqui volto ao ponto que não desenvolvi anteriormente, que são os procedimentos e também as normas. Estes são uma das bases fundamentais para uma organização, garantem que todas as tarefas e funções de cada um estão a ser cumpridas e, também ajuda a quem as cumpre, perceber se o está a fazer da forma correta, fazendo com que tudo flua naturalmente. A empresa cresceu muito num curto espaço de tempo e isso levou a uma falha nestas bases que referi, com o crescimento que tivemos, era impossível na altura parar para escrever um procedimento, por mais importante que fosse, e isso levou a um pequeno atraso neste ponto.”*

**Pergunta:** **Tendo conhecimento sobre este mercado, em comparação com os restantes concorrentes locais, quais as matérias que devem ser revistas para uma maior competitividade?**

**Resposta:** *“Os concorrentes locais têm uma história consolidada de gerações anteriores e, por consequência, mais caminho percorrido. Mas penso que o que se tem vindo a fazer é muito positivo, claramente há muito trabalho que temos que continuar a fazer, mas penso que seja possível lá chegar. A meu ver a chave será sempre a restauração e o empregado de mesa, porque são eles que estão diariamente em contacto com o cliente/consumidor, e se conhecerem a “casa” dos vinhos que vendem e o seu projeto, mais facilmente o vão aconselhar ao cliente, e a partir daí, a qualidade do produto falará por si.”*

**Pergunta:** **Quais considera serem os objetivos da empresa a longo prazo? O que será preciso melhorar?**

**Resposta:** *“A melhorar ainda há muita coisa, mas isso, a meu ver, haverá sempre, aqui e em qualquer sítio. Acho que crescer sempre será o caminho, mas esse crescimento não tem de ser em números de garrafas de vinho. Para já, penso que era bom estagnar durante um período de tempo, para se conseguir recuperar, em termos internos, do que foi o crescimento tão rápido que tivemos, para depois aí se poder continuar a crescer, seja em que direção for. Mas acho que este abrandamento vai ser difícil de acontecer, porque a inovação (em termos de ideias) sempre foi um farol na empresa.”*

**Pergunta:** **Uma ferramenta como o *Balanced Scorecard* será útil para um melhor foco estratégico e alinhamento dos vários níveis da organização em prol do bem comum?**

**Resposta:** *“Sim. Porque como referi anteriormente a definição de objetivos é muito importante, sejam de curto ou longo prazo. Mas é importante perceber a fiabilidade desses objetivos, se os indicadores são compatíveis com as metas a atingir.”*

**Pergunta: O sistema de informação ERP poderá beneficiar a utilização do *Balanced Scorecard* e vice-versa?**

**Resposta:** *“Sim, uma empresa funciona como um todo, não vale a pena ter um departamento superdesenvolvido e com determinados objetivos, se por outro lado existem outros que não conseguem dar resposta e acompanhar. Tudo interligado e num único circuito torna mais fácil para a gestão conseguir perceber quais são as lacunas que possam existir, para as conseguir superar.”*

## **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos:**

Esta entrevista refere também o crescimento abrupto referido pelo gerente nos últimos anos, que reforçou o posicionamento da empresa no mercado nacional, mas ao mesmo tempo limitou o desenvolvimento da estrutura interna. Entre os principais fatores críticos de sucesso identifica o *know-how* no setor, o *marketing* e uma boa estratégia de vendas. Quanto às limitações persiste de forma mais significativa a falta de planeamento, comunicação e definição de regras e procedimentos. É também referida alguma resistência quanto à difusão tecnológica. O BSC será uma ferramenta útil no apoio estratégico e de gestão.

## **3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto.**

- Problemas no planeamento, comunicação e definição de tarefas;
- Alguma resistência à mudança e tecnologia;
- Possibilidade de incorporação do BSC num sistema integrado.

**Anexo J – Formulário de Contacto Contabilidade Tiago Cabaço Winery**

<b>Tipo de Contacto:</b>	Entrevista Semiestruturada		<b>Local:</b>	Quinta da Berlica
<b>Visita</b>	Duração: 30 minutos		<b>Data do contacto:</b>	28/09/2021
<b>Telefone</b>			<b>Data actual:</b>	02/10/2021
<b>Outro</b>			<b>Entidade:</b>	Tiago Cabaço Winery
<b>Pessoa contactada:</b>	Raquel Baptista		<b>Obs</b>	
<b>Função / Cargo:</b>	Técnica de Contabilidade			

**1 – Principais temas abordados neste contacto:**

Seguindo o objetivo das intervenções anteriores, também esta entrevista pretende captar outra perspetiva sobre a empresa, desta vez através do departamento de Contabilidade. Sendo responsável pela informação financeira, importa averiguar que ferramentas utiliza para o apoio à gestão, se é feito também o tratamento de informação não financeira e a que nível. Esta recolha será extremamente importante pois irá influenciar a conceptualização do BSC de acordo com as lacunas que ainda existem nos dados a disponibilizar à gestão, identificando da mesma forma a barreira até onde é possível detalhar ou obter dados. A transcrição da entrevista é apresentada abaixo.

**Pergunta: Como vê/entende a Tiago Cabaço Winery? Fazendo uma pequena caracterização e perspetiva própria sobre a empresa.**

**Resposta:** *“A primeira coisa que me vem à cabeça, é a de um projeto jovem e ambicioso. Tendo em conta a idade do produtor e também a média de idades da equipa que o acompanha é de facto uma característica difícil de encontrar na maior parte das empresas portuguesas. Acho que tem ainda grandes possibilidades de crescimento, tornando-se umas das principais referências de vinho do Alentejo. E tendo em consideração o caminho percorrido até agora, mais sucessos estão para vir.”*

**Pergunta: Quais considera serem os principais fatores críticos de sucesso da Tiago Cabaço Winery?**

**Resposta:** *“Tendo em conta que os fatores críticos de sucesso são as condições que têm de estar reunidas para que um negócio tenha sucesso, identifico facilmente os seguintes como já alcançados: Qualidade dos produtos; Fidelização dos clientes; Solidez Financeira; Nível de produtividade; Qualificação dos trabalhadores.”*

**Pergunta: Qual o status atual da contabilidade? Qual a sua utilidade a nível organizativo e de controlo interno?**

**Resposta:** *“Neste momento a contabilidade na Tiago Cabaço Winery deixou de ser unicamente cálculo de imposto e cumprimento das obrigações fiscais, para ser aliada na gestão estratégica da empresa. Sendo cada vez mais responsável por fornecer informação valiosa da “saúde” financeira da empresa e dar suporte nas decisões finais, de controlar, planear com mais confiança. Nos últimos ano começámos a preparar e estruturar informação não financeira para uma análise mais integrada, porém há ainda um longo caminho a percorrer, nomeadamente na implementação de um sistema de contabilidade analítica mais completo, para que a gestão consiga ter um panorama total sobre a empresa.”*

**Pergunta:** **Quais têm sido as principais dificuldades/limitações da contabilidade no apoio à gestão?**

**Resposta:** *“Acima de tudo, em minha opinião, esta resposta está relacionada com o facto de ainda não termos um sistema de contabilidade analítica completamente funcional. Se assim fosse poderíamos fornecer informação mais rigorosa à gestão, sem tantos dados financeiros inclusive poderíamos realizar análises de rentabilidade muito mais pormenorizadas, aferir custos de uma forma muito mais precisa. Mas acredito que será o futuro e lá chegaremos.”*

**Pergunta:** **Verificadas as limitações ainda existentes quanto à utilidade da contabilidade para a gestão, na sua opinião, quais as principais causas para esta dificuldade?**

**Resposta:** *“Penso que aqui resposta está relacionada com uma falha redimensionamento interno. A dimensão atual desta empresa exige já um sistema de apoio à gestão mais completo, integrado, e acabamos agora de dar os primeiros passos para que este sistema seja uma realidade. A empresa cresceu e também esta questão devia ter crescimento paralelamente.”*

**Pergunta:** **Que iniciativas/medidas/soluções, julga serem necessárias para combater os problemas identificados?**

**Resposta:** *“A relação entre a contabilidade e todos os outros departamentos na empresa é muito importante, mas com a gestão da empresa é fundamental, tendo em conta a dimensão que a mesma já possui e o caminho que pretende seguir. Por isso, primeiro será essencial um maior envolvimento das restantes áreas da empresa para que seja possível obter mais informação sobre as operações e atividades, porque de facto acontecem ao minuto e é impossível para quem está num escritório acompanhar todas estas situações. Este envolvimento já acontece, mas para conseguirmos um sistema mais consolidado, estas relações*



Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

*também precisam de ser aprofundadas. Parte da solução partirá também de uma maior intervenção da contabilidade junto da gestão, baseado na contabilidade analítica e de gestão, com a definição de indicadores e mapas, que permitam monitorizar constantemente a performance contra objetivos, potenciais riscos, posição financeira, oportunidades, mas sempre com base no rigor e qualidade da informação financeira.”*

**Pergunta: A nível organizativo, quais os principais problemas ainda a resolver? Que tipo de medidas poderiam ser tomadas?**

**Resposta:** *“A nível organizativo, e segundo o meu ponto de vista, é necessário definir de forma mais assertiva a distribuição de tarefas e responsabilidades. A implementação de procedimentos em cada um dos departamentos, que nestes momento já estão em desenvolvimento, seriam um guia útil para orientação das várias tarefas a realizar.”*

**Pergunta: Quais considera serem os objetivos da empresa a longo prazo? O que será preciso melhorar?**

**Resposta:** *“Seguramente a empresa ainda terá o objetivo de crescer mais, mas penso, que mais que crescimento, quer estabilidade. Para tal será necessário, começar a traçar as suas metas e objetivos e mais importante que isso, delinear a forma como os atingir, delinear uma estratégia.”*

**Pergunta: Uma ferramenta como o *Balanced Scorecard* será útil para o combate a estas situações e para o apoio à gestão?**

**Resposta:** *“Completamente, iria permitir à empresa perceber o caminho a seguir, estabelecer objetivos e definir iniciativas estratégicas.”*

## **2 – Síntese da informação e documentos recolhidos:**

De acordo com a entrevista acima conclui-se que a contabilidade enquanto ferramenta para apoio à gestão está ainda a dar os seus primeiros passos, centra-se ainda na contabilidade financeira e está agora a pôr em prática a utilização da contabilidade analítica. Da mesma forma estão agora a ser implementados os procedimentos e processos para o controlo interno mais rigorosos. Esta necessidade é já entendida por todos os intervenientes da estrutura, mas há ainda trabalho a fazer quanto à fluidez entre os vários departamentos.

**3 – Outros aspetos relevantes que ressaltaram deste contacto.**

- Entendimento sobre a empresa e visão a longo prazo idêntica à gestão, demonstra já algum alinhamento e comunicação;
- Consciencialização da falha existente no apoio à gestão, predisposição para ajudar a solucionar esta questão.

Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

**Anexo K – Questionário Avaliação da Satisfação dos Clientes**

	<b>FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES</b>	<b>MOD. TC.60</b>
--	---	-------------------

O presente formulário tem por objetivo avaliar a satisfação dos clientes empresa Tiago Cabaço Winery, para averiguar a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e garantir a busca contínua pela excelência. Será assegurado o anonimato do presente formulário para que análise seja o mais verídica possível. Para o preenchimento solicita-se que avalie as questões abaixo referidas numa escala de 1 a 5, sendo:

- 1: Muito Insatisfeito
- 2: Insatisfeito
- 3: Razoável
- 4: Bom
- 5: Muito Bom

Data de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

	1	2	3	4	5
1. Como avalia a qualidade da relação comercial com a empresa Tiago Cabaço Winery?					
2. Como classifica o acompanhamento realizado pelos nossos vendedores junto dos clientes?					
3. Como considera a relação qualidade-preço dos produtos Tiago Cabaço Winery?					
4. Como avalia a sua satisfação com os os processos de encomenda e prazos de entrega?					
5. Relativamente às campanhas desenvolvidas, como avalia a sua adaptabilidade às necessidades do mercado?					
6. Como considera de forma geral o seu nível de satisfação com a Tiago Cabaço Winery?					
<b>SOMATÓRIO DA AVALIAÇÃO</b> (a preencher pelos serviços)					
<b>MÉDIA</b> (a preencher pelos serviços)					

**OUTRAS SUGESTÕES:**

Fonte: elaboração própria.

Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

	<b>FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES - LOJA</b>	<b>MOD.TC.61</b>
--	--	------------------

O presente formulário tem por objetivo avaliar a satisfação dos clientes empresa Tiago Cabaço Winery, para averiguar a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e garantir a busca contínua pela excelência. Será assegurado o anonimato do presente formulário para que análise seja o mais verídica possível. Para o preenchimento solicita-se que avalie as questões abaixo referidas numa escala de 1 a 5, sendo:

- 1: Muito Insatisfeito
- 2: Insatisfeito
- 3: Razoável
- 4: Bom
- 5: Muito Bom

Data de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

	1	2	3	4	5
1. Como avalia os serviços de enoturismo, visita e/ou prova?					
2. Como classifica a diversidade de provas existentes para escolha?					
3. Relativamente à visita, em que nível considerou esclarecedor e/ou elucidativo?					
3. Como considera a relação qualidade-preço dos produtos Tiago Cabaço Winery ?					
5. Como classifica o atendimento realizado?					
6. Como considera de forma geral o seu nível de satisfação com a Tiago Cabaço Winery?					
<b>SOMATÓRIO DA AVALIAÇÃO</b> (a preencher pelos serviços)					
<b>MÉDIA</b> (a preencher pelos serviços)					

**OUTRAS SUGESTÕES:**

Fonte: elaboração própria.

**Anexo L – Questionário de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores**

	<b>FORMULÁRIO DE CONSULTA AOS COLABORADORES</b>	<b>MOD. TC.50</b>
--	---	-------------------

O presente formulário tem por objetivo avaliar a satisfação dos colaboradores na empresa Tiago Cabaço Winery, assegurando o anonimato dos mesmos para que análise seja o mais verídica possível. Para o preenchimento solicita-se que avalie as questões abaixo referidas numa escala de 1 a 5, sendo:

- 1: Muito Insatisfeito
- 2: Insatisfeito
- 3: Razoável
- 4: Bom
- 5: Muito Bom

Data de Avaliação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

	1	2	3	4	5
1. Com que nível de qualidade classifica as relações laborais no seu local de trabalho?					
2. Em que nível considera reunidas todas as condições necessárias para o trabalho que desempenha?					
3. O trabalho prestado corresponde às expectativas e realizações profissionais ambicionadas?					
4. Como avalia a adequabilidade dos horários praticados?					
5. Como classifica a carga de trabalho associado à sua função?					
6. Como avalio a relação do trabalho prestado com a remuneração atribuída?					
7. Como considera valorizado o seu trabalho pelos restantes colegas e chefia?					
8. Como considera de forma geral o seu nível de satisfação com a Tiago Cabaço Winery?					
<b>SOMATÓRIO DA AVALIAÇÃO</b> (a preencher pelos serviços)					
<b>MÉDIA</b> (a preencher pelos serviços)					

Fonte: elaboração própria.

## Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

Conceptualização de um Sistema de Avaliação de Performance da Gestão – Aplicação numa Empresa Vitivinícola

Anexo M – Atribuição de Scores por Intervalos ao BSC da Tiago Cabaço Winery

Tabela VIII.8. – Atribuição de Scores por Intervalos ao BSC da Tiago Cabaço Winery.

		Nível de Desempenho				
Indicador		Mau	Insatisfatório	Razoável	Bom	Muito Bom
Perspetiva Financeira	ROE	%ROE ≤ 0%	0% < %ROE ≤ 3%	3% < %ROE ≤ 6%	6% < %ROE ≤ 7%	%ROE > 15%
	Score	0%	30%	60%	100%	110%
	Valor do EVA	EVA ≤ 0€	0€ < EVA ≤ 3.500€	3.500€ < EVA ≤ 7.500€	7.500€ < EVA ≤ 10.000€	EVA > 10.000€
	Score	0%	30%	60%	100%	110%
	Percentagem da Autonomia Financeira (%AF)	%AF ≤ 40%	40% < %AF ≤ 50%	50% < %AF ≤ 60%	60% < %AF ≤ 70%	%AF > 70%
	Score	0%	30%	60%	100%	110%
Perspetiva dos Clientes	Percentagem angariação novos clientes <i>premium</i> (%PANCP)	%PANCP ≤ 0%	0% < %PANCP ≤ 2%	2% < %PANCP ≤ 4%	6% < %PANCP ≤ 8%	%PANCP > 8%
	Score	0%	30%	60%	100%	110%
	Percentagem investimento alocado angariação novos clientes (%PIAANV)	%PIAANV ≤ 0%	0% < %PIAANV ≤ 3,5%	3,5% < %PIAANV ≤ 7,5%	7,5% < %PIAANV ≤ 10%	%PIAANV > 10%
	Score	0%	30%	60%	100%	110%
	Taxa de Participação em Novos Mercados UE e OM (%PNM)	%PNM ≤ 0%	0% < %PNM ≤ 10%	10% < %PNM ≤ 15%	15% < %PNM ≤ 20%	%PNM > 20%
	Score	0%	40%	70%	100%	110%
	Média de acompanhamentos realizados por cliente	Média ≤ 0	0 < Média ≤ 2	2 < Média ≤ 4	4 < Média ≤ 6	Média > 6
	Score	0%	30%	60%	100%	110%
Perspetiva Processos Internos	Índice de Satisfação dos Clientes (ISC)	ISC ≤ 0	0 < ISC ≤ 3	3 < ISC ≤ 4	4 < ISC ≤ 4,5	ISC > 4,5
	Score	0%	40%	70%	100%	110%
	Nº de publicações nas redes sociais com um alcance superior a 20.000 visualizações	Nº Publicações ≤ 0	1 < Nº Publicações ≤ 3	3 < Nº Publicações ≤ 5	5 < Nº Publicações ≤ 6	Nº Publicações > 6
	Score	0%	40%	70%	100%	110%
	Volume de Negócios Vendas Online (VNVO)	VNVO ≤ 0€	0 < VNVO ≤ 14.000€	14.000€ < VNVO ≤ 17.500€	17.500€ < VNVO ≤ 22.000€	VNVO > 22.000€
	Score	0%	40%	70%	100%	110%
	Percentagem de litros destinados a monitorização para novos produtos	%Litros ≤ 0	0 < %Litros ≤ 2	2 < %Litros ≤ 3	3 < %Litros ≤ 4	%Litros > 4
	Score	0%	40%	70%	100%	110%
	Percentagem investimento na modernização tecnológica (PIMT)	PIMT ≤ 0%	0% < PIMT ≤ 15%	15% < PIMT ≤ 30%	30% < PIMT ≤ 40%	PIMT > 40%
	Score	0%	40%	70%	100%	110%
Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento	Índice de produtividade	IP ≤ 5€/hora	5€/hora < IP ≤ 15€/hora	15€/hora < IP ≤ 25€/hora	25€/hora < IP ≤ 35€/hora	IP > 35€/hora
	Score	0%	30%	60%	100%	110%
	Nº horas de reunião dedicadas ao planeamento e acompanhamento do processo produtivo	Nº horas ≤ 0	0 < Nº horas ≤ 4	4 < Nº horas ≤ 8	8 < Nº horas ≤ 12	Nº horas > 4
	Score	0%	30%	60%	100%	110%
	Percentagem Volume de Negócios enoturismo por tipo de serviço (%VNETS)	%VNETS ≥ 100%	100% > %VNETS ≥ 90%	90% > %VNETS ≥ 85%	85% > %VNETS ≥ 80%	%VNETS < 80%
	Score	0%	40%	70%	100%	110%
	Nº horas de formação por colaborador	Nº horas ≤ 10	10 < Nº horas ≤ 20	20 < Nº horas ≤ 35	35 < Nº horas ≤ 50	Nº horas > 6
	Score	0%	30%	60%	100%	110%
Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento	Índice de satisfação dos colaboradores (ISC)	ISC ≤ 0	0 < ISC ≤ 3	3 < ISC ≤ 4	4 < ISC ≤ 4,5	ISC > 4,5
	Score	0%	30%	60%	100%	110%
	Grau de implementação das políticas previamente definidas (%IPD)	%IPD ≤ 0%	0% < %FSA ≤ 15%	15% < %FSA ≤ 25%	25% < %IPD ≤ 30%	%IPD > 30%
	Score	0%	30%	60%	100%	110%
Perspetiva Aprendizagem e Desenvolvimento	Taxa horas formação e ações desenvolvidas a nível de <i>software</i> (%FSA)	%FSA ≤ 0%	0% < %FSA ≤ 15%	15% < %FSA ≤ 30%	30% < %FSA ≤ 40%	%FSA > 40%
	Score	0%	30%	60%	100%	110%

Fonte: elaboração própria.