U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD AO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL E OBRAS PÚBLICAS: O CASO DA CONSTRUÇÕES VÍTOR TEIXEIRA

André das Neves Pimenta

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Economia e Administração de Empresas

Orientado por

Professor Doutor João Francisco da Silva Alves Ribeiro

Ano Letivo 2024/2025

Agradecimentos

A escrita desta dissertação resulta no culminar da minha jornada como estudante do ensino superior. Acredito que esta jornada tenha sido muito transformadora e enriquecedora no meu crescimento pessoal e académico, tendo permitido conhecer outros estudantes e culturas que moldaram o meu carácter. Acredito que nunca teria tido essa possibilidade se não tivesse presenciado esta etapa da minha vida.

Agradeço à Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP) por conceder-me uma formação sólida e de excelência na área da Gestão de Empresas ao nível de mestrado e, particularmente, ao meu orientador, Prof. Doutor João Ribeiro, pela disponibilização de parte do seu tempo para me orientar na realização desta dissertação.

Agradeço, também, ao Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP) por conceder-me uma formação sólida e de excelência na área da Engenharia Civil ao nível da licenciatura, e que me permitiu tornar um engenheiro de excelência.

Agradeço, também, ao Sr. Arquiteto Amândio Cunha e Silva por me recomendar a empresa que irei estudar nesta dissertação e, também, ao Sr. Engenheiro Diogo Teixeira, funcionário da empresa supracitada, pelo acompanhamento e fornecimento dos dados que possibilitaram a realização da mesma.

Agradeço, também, à minha família, aos meus amigos e a todas as pessoas que me cruzei nesta etapa da vida que permitiram que chegasse aqui e que não desistisse dos meus objetivos, dando especial ênfase à secretária da associação de estudantes do Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Karishma Sousa, sem si não sei com quem teria possibilidade de desabafar e, consequentemente, sobrevivido a esta etapa.

A todos vocês eu deixo o meu muito obrigado.

Resumo

A estratégia que uma empresa adota é um passo de extrema importância na gestão da sua atividade, pois permite não só melhorar a sua imagem perante os seus clientes e aumentar os seus resultados financeiros como também é vital para a sua sobrevivência a prazo. Para definir uma estratégia, a gestão de topo pode recorrer a várias ferramentas estratégicas que permitem visualizar a posição perante a concorrência e analisar os seus produtos ou serviços e como estes se posicionam no mercado.

Porém, as empresas por vezes têm alguma dificuldade em executar uma estratégia para a sua operação e para o seu crescimento, sendo que o Balanced Scorecard pode constituir-se como uma ferramenta poderosa a este nível.

Esta dissertação visa a aplicação da ferramenta do Balanced Scorecard a uma empresa do setor da construção civil e obras públicas, pois sendo este um dos setores mais dinâmicos de uma economia, constituído maioritariamente por micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), esta ferramenta é perfeita para a definição da estratégia ao longo do tempo. Este setor também tem caraterísticas muito peculiares justificam o estudo em apreço. Foram analisadas as quatro perspetivas constituintes do mesmo e propostas várias métricas para fomentar a sua atividade, bem como uma proposta de interligação entre si. Para isso foram realizadas entrevistas à gestão de topo da empresa de maneira a perceber a sua atividade atual, bem como as suas prioridades futuras.

Pretende-se que a realização deste Balanced Scorecard permita dotar à empresa em análise de um panorama da sua estratégia interna e externa, bem como permitir à gestão de topo tomar as melhores decisões para o sucesso da empresa.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard; Controlo de Gestão; Indicadores de Desempenho (KPIs); Organização; Construção Civil e Obras Públicas; Missão; Visão; Valores; Organograma

Abstract

The strategy adopted by a company is of utmost importance in managing its activities, as it not only helps improve its image in front of customers and increase its financial results but also is vital for its long-term survival. To define a strategy, top management can rely on various strategic tools that allow them to visualize their position relative to competitors and analyse their products or services and how they are positioned in the market.

However, companies sometimes face difficulties in executing a strategy for their operations and growth, and the Balanced Scorecard can serve as a powerful tool in this regard.

This dissertation aims to apply the Balanced Scorecard tool to a company in the civil construction and public works sector, as this is one of the most dynamic sectors of the economy, predominantly composed of micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs). This sector also has very particular characteristics that justify the study at hand. The four perspectives of the Balanced Scorecard are analyzed, and several metrics are proposed to foster the company's activity, as well as a proposal for their interconnection. To this end, interviews were conducted with top management to understand the company's current activities and future priorities.

The goal is that the implementation of this Balanced Scorecard will provide the company under analysis with an overview of its internal and external strategy, as well as enable top management to make the best decisions for the company's success.

Keywords: Balanced Scorecard; Management Control; Performance Indicators (KPIs); Organization; Construction and Public Works Industry; Mission; Vision; Values; Organizational Chart

Índice

Agradecimentos i

Resumo ii

Abstract iii

Índice iv

Índice de Figuras vi

Índice de Tabelas vii

Introdução 1

Revisão de Literatura 3

1. Definição do Balanced Scorecard e das suas componentes 3

1.1. Caraterização das Perspetivas do Balanced Scorecard 3

1.2. Indicadores de Desempenho (KPIs), Metas e Iniciativas Estratégicas 9

1.3. Indicadores Estratégicos Lead e Lag 9

2. Caraterização do setor da construção civil e obras públicas 10

3. O Balanced Scorecard no setor da construção civil e obras públicas 12

Metodologia 14

Estudo de Caso: Construções Vítor Teixeira 15

1. Apresentação da empresa e da sua estratégia 15

2. Proposta do Balanced Scorecard 16

2.1. Perspetiva Financeira 16

2.2. Perspetiva de Clientes 17

2.3. Perspetiva de Processos Internos 19

2.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento 20

2.5. Proposta de um Mapa Estratégico para a Construções Vítor Teixeira 21

2.6. Seleção dos Indicadores de Desempenho (KPIs) 22

2.6.1. Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva Financeira 22

2.6.2. Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva de Clientes 24

2.6.3. Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva de Processos Internos .. 26

2.6.4. Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento 29

Conclusão 32

Referências Bibliográficas 33

Anexos 35

Índice de Figuras

Figura 1: Exemplo de um Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992).....4

Figura 2: Grupos de Indicadores de Desempenho (KPIs) da Perspetiva de Clientes e respetiva interligação (Kaplan e Norton, 1997).....6

Figura 3: Modelo da Cadeia de Valor (Kaplan e Norton, 1997) 7

Figura 4: Proposta de um Mapa Estratégico para a Construções Vítor Teixeira..... 22

Índice de Tabelas

Tabela 1: Quadro-Resumo da Atividade do Setor da Construção Civil e Obras Públicas.. 12
Tabela 2: Quadro-Resumo do Balanced Scorecard na Construção Civil e Obras Públicas 13
Tabela 3: Proposta de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva Financeira..... 16
Tabela 4: Proposta de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva de Clientes..... 18
Tabela 5: Proposta de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva de Processos Internos 19
Tabela 6: Proposta de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento 21
Tabela 7: Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva Financeira 23
Tabela 8: Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva de Clientes 25
Tabela 9: Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva de Processos Internos..... 27
Tabela 10: Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento..... 30

Introdução

A gestão eficiente e estratégica é fundamental para o sucesso das organizações, especialmente em setores altamente competitivos e dinâmicos como o da construção civil e obras públicas. Nesse contexto, o Balanced Scorecard emerge como uma ferramenta poderosa para alinhar os objetivos estratégicos às ações operacionais, promovendo uma visão integrada do desempenho organizacional.

Esta dissertação procura explorar a aplicação do Balanced Scorecard a uma empresa do setor da construção civil e obras públicas, analisando as suas potencialidades, os seus desafios e os seus benefícios na busca por uma gestão mais eficiente, transparente e orientada para os resultados, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a melhoria contínua neste setor tão complexo e multifacetado.

A elaboração desta dissertação é motivada pelo fato de o setor da construção civil e obras públicas ser um setor da economia onde abundam micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), muitas destas sem objetivos estratégicos de curto, médio ou longo prazo e, muitas vezes, com uma gestão deficiente ou com pouca formação, onde adotar objetivos estratégicos e monitorizá-los mediante indicadores de desempenho (KPIs) é um grande desafio. Sendo assim, a utilização do Balanced Scorecard, pela sua simplicidade e facilidade de aplicação, é vista como uma ajuda para as empresas deste setor terem sucesso na formulação da sua estratégia.

O corpo desta dissertação iniciar-se-á pela revisão de literatura. Neste capítulo ir-se-á definir o que é um Balanced Scorecard, as suas potencialidades, bem como o seu contributo para a gestão da estratégia de uma empresa.

Ainda dentro do subcapítulo da definição do Balanced Scorecard e da estratégia de uma empresa, ir-se-á caracterizar as suas perspetivas, ilustrando sempre com exemplos de indicadores de desempenho (KPIs) que podem ser utilizados.

A seguir, e ainda no capítulo da revisão de literatura, será realizada uma breve caracterização do setor da construção civil e obras públicas na economia portuguesa e, por fim, será realizada a aplicação teórica das potencialidades desta ferramenta na definição da estratégia das empresas deste setor.

Após a revisão de literatura, seguir-se-á o capítulo da metodologia, onde irá ser explicada a maneira como se desenvolveu o estudo de caso e como foram obtidos e tratados os dados necessários para a elaboração do Balanced Scorecard.

No capítulo do estudo de caso, começar-se-á por efetuar uma breve apresentação da empresa estudada, considerando a definição de alguns aspetos importantes como a sua missão e os seus valores.

Ainda dentro deste capítulo serão propostos alguns objetivos estratégicos e a elaboração do Mapa Estratégico, que estarão acompanhados pelos respetivos indicadores de desempenho (KPIs) que permitem mensurar os objetivos acima referidos.

É importante referir que todas as variáveis supracitadas foram validadas pela gestão de topo através da realização de entrevistas cujo guião estará disponibilizado em anexo.

Revisão de Literatura

1. Definição do Balanced Scorecard e das suas componentes

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de controlo de gestão desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, ambos professores da Harvard Business School, em 1992. Tem como principal caraterística ser uma ferramenta de execução estratégica, ao contrário de outras ferramentas de gestão estratégica como a análise SWOT, a análise PESTEL e a análise através do modelo das 5 forças de Porter. O Balanced Scorecard garante a implementação da estratégia de uma empresa e não defini-la.

1.1. Caraterização das Perspetivas do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard assenta em quatro perspetivas que permitem medir o desempenho de uma organização (Kaplan e Norton, 1992), sendo as seguintes:

- Perspetiva Financeira;
- Perspetiva de Clientes;
- Perspetiva de Processos Internos;
- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.

Através do uso dos indicadores de desempenho (KPIs), dos objetivos estratégicos, das metas estratégicas e das iniciativas estratégicas, estes podem ser organizados nos pontos acima mencionados e interligados entre si, mostrando uma panorâmica do controlo de gestão da organização facilitando, assim, a identificação de possíveis pontos fortes da organização, bem como aspetos que possam ser melhorados.

Segundo Fernandes (2015), a gestão estratégica deve ser olhada além da dimensão financeira, pois é predominantemente orientada ao passado e muito pouco diagnóstica, logo é importante estudar todas as quatro perspetivas de maneira interligada.

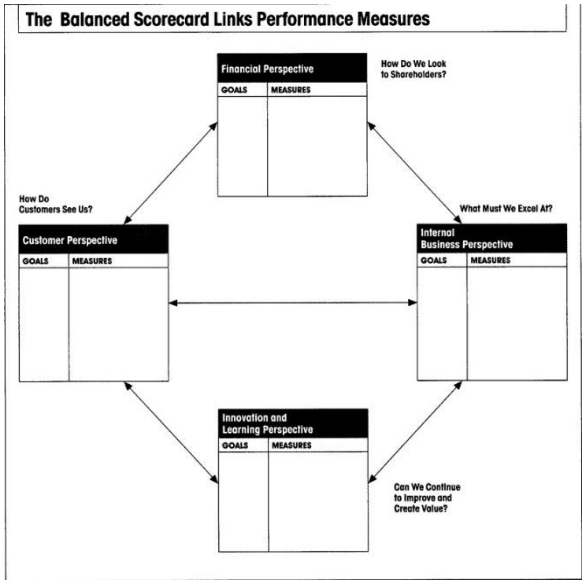


Figura 1: Exemplo de um Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1992)

A perspetiva financeira enfatiza os indicadores de desempenho financeiro de uma organização, ou seja, todos aqueles indicadores que podem ser mensuráveis e relacionados entre si, podendo gerar valor para o acionista (Kaplan e Norton, 2000). Pode-se dar como exemplo de indicadores de desempenho (KPIs) o Earns before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations (EBITDA), o Return on Investment (ROI), o Return on Equity (ROE), o Economic Value Added (EVA), o Lucro Contabilístico, entre outros. Estes indicadores permitem evidenciar a situação financeira e, com isso, adotar a melhor estratégia para gerir esta perspetiva na organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos estratégicos da perspetiva financeira servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspetivas do Balanced Scorecard, pois sem estes, torna-se muito mais difícil definir objetivos e metas para as outras perspetivas e, também, definir o desempenho financeiro esperado.

Também para estes autores, as empresas situam-se em três grandes estágios consoante a sua situação no mercado onde atuam e a sua estratégia, aos quais os objetivos estratégicos da perspetiva financeira serão diferentes. Estes estágios são os seguintes:

- Crescimento;
- Sustentação;
- Colheita.

As empresas no estágio de "crescimento" são caraterizadas por estarem na fase inicial da sua vida e, assim, terem um grande potencial de crescimento, pelo que devem comprometer recursos consideráveis no desenvolvimento e aperfeiçoamento das suas operações.
Sendo assim, estas empresas devem escolher como objetivos estratégicos principais aumentar

os percentuais de crescimento da receita e expandir a sua operação para novos mercados a longo prazo, muitas vezes investindo em operações de alto risco, mas que poderão ter altos retornos no futuro.

As empresas no estágio de "sustentação", sendo estas a esmagadora maioria, são caraterizadas por estarem na fase intermédia da sua vida e, por isso, já se sentirem estáveis no seu mercado de atuação e, com isso, não terem tanta necessidade de procurarem o crescimento recorrendo a operações de alto risco. Sendo assim, estas empresas devem escolher objetivos estratégicos principais relativos à lucratividade, traduzido pelas receitas contabilísticas como a receita operacional ou a margem bruta.

As empresas no estágio de "colheita" são caraterizadas por estarem na fase final da sua vida e, assim, pretenderem colher os investimentos realizados nos estágios referidos anteriormente. Sendo assim, estas empresas devem escolher objetivos estratégicos que impliquem investimentos de baixo risco, projetos com paybacks muito curtos e que maximizem o fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de recorrer a capitais de giro.

Em suma, as empresas que recorrem ao Balanced Scorecard para definir a sua estratégia devem avaliar os objetivos em relação ao seu crescimento, pois a seleção dos objetivos estratégicos da perspetiva financeira que melhor se adequam à sua estratégia estão inteiramente ligados ao tamanho e fase de vida da empresa.

Em segundo lugar, a perspetiva de clientes enfatiza que as organizações selecionem os segmentos de clientes e mercado onde ambicionam competir e como querem ser vistos pelos seus clientes, dado que não sobrevivem sem os mesmos (Caseiro, 2019). Pode-se dar como exemplo de um indicador de desempenho diminuir o tempo de espera de atendimento aos clientes.

Para Kaplan e Norton (1997), os objetivos estratégicos da perspetiva de clientes têm como base a segmentação do mercado. Esta pode ser efetuada de várias maneiras, seja na definição do preço, da qualidade, da funcionalidade, da imagem, da reputação, do relacionamento ou do serviço.

Também para estes autores, os indicadores de desempenho (KPIs) que permitem avaliar esta perspetiva são comuns para todas as empresas e podem ser agrupados em cinco grupos. Estes são os seguintes:

- Participação de Mercado;
- Captação de Clientes;
- Retenção de Clientes;

- Satisfação dos Clientes;
- Lucratividade dos Clientes.

Estes grupos podem ser interligados numa relação de causa e efeito, segundo a figura apresentada a seguir.



Figura 2: Grupos de Indicadores de Desempenho (KPIs) da Perspetiva de Clientes e respetiva interligação (Kaplan e Norton, 1997)

A participação de mercado reflete a proporção de negócios num determinado mercado. Este pode ser mensurado pelos indicadores de desempenho (KPIs) de valores gastos, volume unitário vendido, entre outros.

A captação de clientes mede a intensidade com que uma empresa atrai ou conquista novos clientes ou mercados. Este pode ser mensurado pelos indicadores de desempenho (KPIs) de número de mercados conquistados, número de novos clientes, entre outros.

A retenção de clientes controla a intensidade com que uma empresa retém ou mantém relacionamentos contínuos com os seus clientes. Este pode ser mensurado pelos indicadores de desempenho (KPIs) de grau de fidelização dos clientes, grau de compatibilidade com a cultura da empresa, entre outros.

A satisfação dos clientes mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho na proposta de valor. Este pode ser mensurado pelos indicadores de desempenho (KPIs) de número de clientes satisfeitos, número de reclamações, entre outros.

A lucratividade dos clientes mede o lucro líquido do cliente, após deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes. Este pode ser mensurado pelos indicadores de desempenho (KPIs) de lucro contabilístico por cliente, custo de venda por cliente, entre outros.

Em suma, as empresas para terem sucesso com os seus clientes devem-se adaptar à sua cultura, às suas crenças e, consequentemente, às suas preferências, usando o conceito de segmentação de mercado. Só assim é que estas podem agrupar os seus clientes em segmentos com caraterísticas parecidas e, com isso, aumentar a sua satisfação.

Em terceiro lugar, a perspetiva de processos internos foca-se nos procedimentos que

uma empresa adota internamente, de maneira a melhorar a sua eficiência entre os resultados financeiros e a satisfação dos seus clientes (António e Rodrigues, 2006). Pode-se dar como exemplo de um indicador de desempenho promover a inovação dos processos.

Segundo Kaplan e Norton (1997), deve-se identificar os procedimentos mais críticos na atividade da empresa, sendo que é costume esta perspetiva só ser formalizada após a definição da perspetiva financeira e de clientes.

Também segundo estes autores, as empresas devem criar valor para os seus clientes e, com isso, produzir resultados financeiros, sendo que este efeito se pode denominar modelo da cadeia de valor. Este modelo inclui três processos principais que são os seguintes:

- Inovação;
- Operações;
- Serviço Pós-Venda.

Estes processos podem ser interligados entre si em cadeia, desde a identificação até à satisfação das necessidades dos clientes, tal com exposto na seguinte figura.

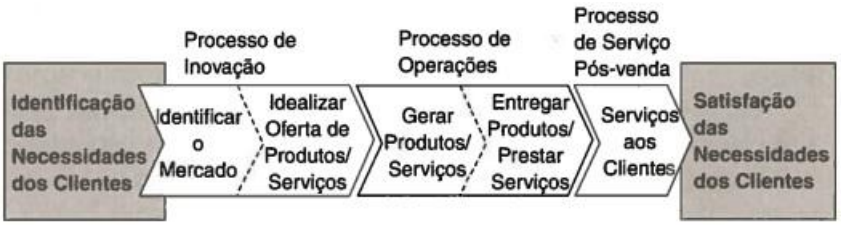


Figura 3: Modelo da Cadeia de Valor (Kaplan e Norton, 1997)

O processo de inovação é o início do modelo da cadeia de valor e consiste na criação de produtos ou serviços de maneira a satisfazer as necessidades dos clientes. Para isso, as empresas apostam na eficiência e eficácia dos seus procedimentos de inovação sendo, por vezes, fatores-chave do que a própria excelência do procedimento, ou seja, por vezes é mais importante surpreender os clientes do que só satisfazer as suas necessidades. Este pode ser mensurado através dos indicadores de desempenho (KPIs) de percentual de vendas gerado por novos produtos, lançamento de novos produtos face à concorrência, capacidades técnicas do processo de produção, tempo de desenvolvimento de novos produtos, entre outros.

O processo de operações é a parte intermédia do modelo da cadeia de valor e consiste na criação de valor nas empresas propriamente dito. Começa com o recebimento do pedido por parte do cliente e termina coma entrega do produto ou a prestação do serviço. Estes processos muitas vezes são monitorados por indicadores de desempenho (KPIs) financeiros como a eficiência dos elementos produtivos, custos de produção, custos de venda, entre outros e não financeiros como a qualidade do produto e o tempo de ciclo.

O processo de serviço pós-venda é a parte final do modelo da cadeia de valor e consiste na assistência ao cliente durante a garantia de um produto ou serviço. Estes processos podem ser monitorizados através dos indicadores de desempenho (KPIs) de tempo de ciclo (tempo que demora desde a solicitação do cliente até à resolução final do problema), o custo dos recursos utilizados, o percentual de solicitações dos clientes atendidos com uma única visita de serviço, entre outros.

Em suma, pode-se afirmar que esta perspetiva é a que lida com o processo produtivo propriamente dito, pelo que a escolha certa dos indicadores de desempenho e dos objetivos estratégicos nesta perspetiva é crucial para o sucesso das operações da empresa.

Finalmente, a perspetiva de aprendizagem e crescimento enfatiza a necessidade de uma empresa possuir colaboradores motivados, de maneira a promover o crescimento da produtividade e a melhoria da satisfação dos clientes (Caseiro, 2019). Pode-se dar como exemplo de um indicador de desempenho motivar as equipas.

Segundo Kaplan e Norton (1997), esta perspetiva é vista como a base que sustenta as outras perspetivas, pois sem o desenvolvimento adequado de capacidades internas, a organização dificilmente alcançará melhorias sustentáveis nos objetivos do desempenho financeiro ou da satisfação do cliente.

Também segundo estes autores, existem três categorias que caracterizam esta perspetiva. Estas são as seguintes:

- Capacidades dos colaboradores;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, empowerment e alinhamento.

Os colaboradores são o ativo mais importante de uma empresa, pois sem estes a empresa não tem capacidade produtiva para satisfazer as necessidades dos seus clientes, pelo que manter este ativo capacitado, motivado e realizado é algo fulcral para o seu sucesso. Para isso, a empresa pode adotar vários objetivos estratégicos e mensurá-los por meio de indicadores de desempenho (KPIs) como investir na sua formação, praticar o empowerment na tomada de decisões estratégicas importantes, entre outros.

Os sistemas de informação também devem estar atualizados, capacitados e devem ser de boa qualidade, por serem estes que permitem a consulta de forma rápida de informações de clientes e fornecedores, de processos internos e das respetivas consequências financeiras das suas decisões, tornando a tomada de decisão pelos stakeholders mais eficiente e consciente. Para isso, a empresa pode adotar vários objetivos estratégicos e mensurá-los por meio de indicadores de desempenho (KPIs) como manter os sistemas de informação

atualizados, manter um sistema de informações estratégicas, entre outros.

Em suma, manter os colaboradores motivados e satisfeitos, bem como os sistemas de informação atualizados, são pontos-chave para se poder ambicionar mais na seleção dos objetivos estratégicos das outras perspetivas do Balanced Scorecard.

1.2. Indicadores de Desempenho (KPIs), Metas e Iniciativas Estratégicas

Segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores de desempenho (KPIs) devem associar-se aos objetivos estratégicos definidos em cada perspetiva e devem ser monitorizados ao longo do tempo. Estes são métricas utilizadas para medir e avaliar o desempenho de uma empresa e permitem acompanhar o progresso relativamente aos objetivos estabelecidos, identificar áreas de melhoria e tomar decisões informadas para alcançar melhores resultados, podendo variar consoante o setor e os objetivos específicos, incluindo aspetos financeiros, operacionais, de qualidade, satisfação do cliente, entre outros.

As metas estratégicas, por sua vez, são objetivos mensuráveis que se devem definir na escolha dos indicadores de desempenho (KPIs). Estes procuram mostrar o desempenho de cada indicador num dado período, bem como ajudar a visualizar o progresso das medidas adotadas na definição dos indicadores de desempenho (KPIs) (Kaplan e Norton, 1997).

Finalmente, as iniciativas estratégicas são as medidas que a organização pode adotar para conseguir cumprir com as metas definidas nos indicadores de desempenho (KPIs). Para estas iniciativas funcionarem, elas devem ser planos de ações concretas e ambiciosas e vinculadas aos objetivos estratégicos, bem como ter foco no futuro, quer a curto, quer a médio, quer a longo prazo (Kaplan e Norton, 1997).

1.3. Indicadores Estratégicos Lead e Lag

Os indicadores estratégicos lead, por um lado, são ações que influenciam diretamente o resultado desejado e são fáceis de influenciar e controlar. Segundo Kaplan e Norton (1997), alguns dos indicadores que podem ser classificados como indicadores lead são a segmentação de mercado onde a empresa compete, os processos internos e os objetivos de aprendizagem e crescimento.

Os indicadores estratégicos lag, por outro lado, são resultados históricos que mostram o sucesso ou fracasso de uma meta, mas que não podem ser manipuladas no momento em que são observadas. Segundo Kaplan e Norton (1997), alguns dos indicadores que podem ser classificados como indicadores lag são a lucratividade da empresa, a participação de mercado, a satisfação e retenção de clientes, a habilidade e formação dos colaboradores, entre outros.

Sendo assim, pode-se dizer que existe uma relação de causa e efeito entre as medidas lead (causa) e as medidas lag (efeito), ou seja, se se adotar medidas lead que influenciem positivamente o desempenho a jusante, é expetável que as medidas lag também tenham um desempenho positivo, logo o foco deve ser adotar o melhor desempenho possível às medidas lead.

Também segundo Kaplan e Norton (1997), um Balanced Scorecard corretamente elaborado deve contar a história da estratégia da empresa por meio de relações de causa e efeito, ou seja, o sistema de mensuração deve explicitar as relações entre os objetivos das diversas perspetivas e deve haver uma relação de causa e efeito entre os resultados mensurados e os respetivos indicadores de desempenho (KPIs).

2. Caraterização do setor da construção civil e obras públicas

O setor da construção civil e obras públicas é um dos setores mais competitivos da economia portuguesa, pois segundo a Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN, 2022), este setor era representado por cerca de 99995 empresas, sendo a maioria delas micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Estas empregavam, diretamente, cerca de 599107 trabalhadores e a sua faturação representava cerca de 16.8% do Produto Interno Bruto (PIB) português.

Esta atividade da economia é caracterizada, também, por ser cíclica, ou seja, em fases de crescimento económico é expetável que este setor se expanda, mas no caso de uma recessão é expectável haver uma contração no investimento (Ribeiro, 2020). Este setor, também, é muito distinto dos restantes, tanto a nível produtivo como a nível do mercado de trabalho. Esta diferença advém, fundamentalmente, da extensa cadeia de valor que o setor apresenta, uma vez que envolve uma enorme diversidade de clientes, de projetos, de produtos, de operações produtivas, de tecnologias e de unidades produtivas (Afonso et al., 1998).

O setor da construção civil e obras públicas, ao contrário das outras atividades económicas, é caraterizado por envolver dois grandes grupos de clientes: as entidades privadas e as entidades públicas.

As entidades privadas caraterizam-se por serem, maioritariamente, clientes particulares ou grupos de investimento privados que têm como pedidos principais o projeto e construção de moradias, prédios e edifícios comerciais.

As entidades públicas, por outro lado, caraterizam-se por serem entidades que pertencem à esfera do Estado como, por exemplo, câmaras municipais, hospitais públicos, escolas, entre outros. Os seus pedidos são muito mais amplos do que os privados, ou seja,

vão desde o projeto e construção de edifícios para variadas funções (escolas, hospitais, comércio e serviços, entre outros) até ao projeto e construção de estruturas mais complexas (pontes, estradas, aquedutos, reservatórios, entre outros).

O setor da construção civil e obras públicas também é um setor onde as regulamentações estatais e burocráticas são exigentes, quer em fase de projeto, quer em fase de execução da obra. Os licenciamentos, as normas para execução de projetos, a quantidade elevada de recursos humanos e respetiva gestão da legislação laboral, entre outros aspetos, criam facilmente barreiras à entrada de novas empresas e fomenta a diferença de dimensão entre as empresas grandes e as mais pequenas (Schwengber, 2015).

Segundo Rodrigues (2011), este setor também está diretamente interligado com a situação política e económica do país, ou seja, é expetável que a variação das taxas de juro e da inflação, por exemplo, tenha impacto na procura por construções novas ou remodelações.

Olawale e Sun (2010) realizaram um inquérito a 250 empresas do setor da construção civil e obras públicas do Reino Unido onde foi possível evidenciar alguns dos fatores que comprometem o controlo dos custos de uma empreitada. Estes fatores são os seguintes: a falta de organização interna das equipas e a má avaliação dos custos da obra na fase de planeamento. Por outro lado, existem outros fatores prejudiciais para o sucesso de uma obra em tempo útil que também foram referidos, tais como a má gestão dos contratos, o deficiente financiamento por parte das entidades de crédito, os pagamentos realizados em atraso relativamente ao cronograma de trabalhos, a imprevisibilidade das condições da obra, quer na fase de projeto, quer na fase de execução, a falta de fornecimento de materiais de construção em tempo útil, entre outras.

Outros estudos nesta área também foram realizados, como os de Koprivica, Škondrić e Bendić (2021). Segundo estes autores, 77% das empresas que responderam ao seu estudo afirmaram que o Balanced Scorecard era uma ferramenta muito útil no entendimento das suas operações e 75% dessas empresas afirmaram, também, que começariam a utilizar o Balanced Scorecard para influenciar as suas operações internas e externas. Além disso, todas elas concluíram que obtiveram melhores resultados na aplicação desta metodologia, relativamente ao controlo de gestão do que tinham antes da sua utilização.

Finalmente, outro desafio que este setor enfrenta na atualidade é a questão da sustentabilidade, da construção verde e do fomento das tecnologias da informação, ou seja, as normas e regulamentos do setor da construção civil e obras públicas estão cada vez mais apertados, obrigando as empresas a utilizarem materiais e tecnologias de construção cada vez mais sustentáveis e amigos do ambiente, desde a sua produção até à sua reciclagem, de

maneira a reduzir a pegada ecológica e, com isso, a reduzir as alterações climáticas (Corrêa, 2009).

Os conceitos-chave deste capítulo estão resumidos na seguinte tabela.

Quadro-Resumo da Atividade do Setor da Construção Civil e Obras Públicas
• Um dos setores mais dinâmicos de uma economia (AICCOPN, 2022); • Sensível a ciclos económicos (expansão ou recessão) (Ribeiro, 2020); • Escolhas dos consumidores relativamente a investimentos relacionados às situações político-económicas (Rodrigues, 2011); • Leis e regulamentos apertados, quer em fase de projeto, quer em fase de execução (Schwengber, 2015); • Influência das questões da sustentabilidade e das novas tecnologias nos processos da execução de uma obra (Corrêa, 2009).

Tabela 1: Quadro-Resumo da Atividade do Setor da Construção Civil e Obras Públicas

3. O Balanced Scorecard no setor da construção civil e obras públicas

Para Bassioni et al. (2005), o Balanced Scorecard poderá ser aplicado com sucesso em empresas do setor da construção civil e obras públicas, no entanto, este está dotado de algumas peculiaridades que o tornam diferente de empresas de outros setores como, por exemplo, a existência de uma extensa cadeia de fornecedores na execução de uma obra, o que poderá ser colmatado implementando outras perspetivas além das tradicionais quatro constituintes do Balanced Scorecard.

Jin et al. (2013) criou um Balanced Scorecard adaptado às necessidades das empresas do setor da construção civil e obras públicas, implementando duas novas perspetivas denominadas perspetiva de mercado e perspetiva dos stakeholders. Alguns exemplos de indicadores de desempenho (KPIs) que ajudam a definir estas duas perspetivas são o número de mercados internacionais onde as empresas operam, a taxa de crescimento das empresas a nível internacional, a reputação internacional da marca e a responsabilidade social.

Uma das etapas-chave da conceção de um empreendimento é a elaboração dos projetos das especialidades, ou seja, é a etapa onde se define quais serão as dimensões do empreendimento, a sua estética, a sua localização, os objetivos para o custo e respetivo monitoramento, entre outros. Esta etapa é crucial para a boa execução da obra, quer para a sua qualidade, quer para a segurança dos trabalhadores que a executam. Existem diversos estudos que relacionam a implementação do Balanced Scorecard com a gestão de projetos, como os de Norrie e Walker (2004). Segundo estes autores, a utilização do Balanced Scorecard na

gestão de projetos permite melhorar o seu desempenho em aspetos como o controlo de custos e da qualidade da obra, devido à utilização dos indicadores de desempenho (KPIs) que permitem monitorizar e controlar os objetivos definidos para a execução da obra. Estes autores também defendem que a utilização do Balanced Scorecard na gestão de projetos permite uma melhor comunicação interna e externa, reduzindo por vezes a complexidade da comunicação da estratégia e, com isso, facilitar as decisões dos stakeholders.

Outro aspeto importante na conceção de um empreendimento é a fase de execução da obra segundo o projeto aprovado. Nesta fase da conceção de um empreendimento existem algumas peculiaridades que tornam o setor da construção civil e obras públicas diferente de outros setores da economia. É o caso do conceito de subempreitada, ou seja, a existência de outras empresas subcontratadas pelo empreiteiro principal para realizar alguns trabalhos do cronograma de uma obra. O Balanced Scorecard original não consegue avaliar os subempreiteiros segundo a sua qualidade e custos e, por isso, Thomas e Skitmore (2012) desenvolveram uma metodologia que permite avaliar os subempreiteiros. Para estes autores, indicadores de desempenho (KPIs) como a qualidade e sucesso do serviço e a segurança do mesmo são mais importantes que a relação com o cliente ou a atitude perante reclamações, pelo que as empresas deste setor que recorram a subempreiteiros devem ter maior atenção aos primeiros indicadores de desempenho (KPIs) do que os segundos.

Em suma, a aplicação desta metodologia permite não só melhorar os resultados do controlo de gestão mas também evidenciar aspetos que a organização poderá melhorar e, assim, poder tomar melhores decisões, em conjunto com outras ferramentas de gestão, como as referidas no primeiro parágrafo desta secção.

Os conceitos-chave deste capítulo estão resumidos na seguinte tabela.

Quadro-Resumo do Balanced Scorecard na Construção Civil e Obras Públicas
• Existência de uma extensa cadeia de fornecedores na execução de uma obra, implicando inúmeros stakeholders (Bassioni et al., 2005); • Implementação de novas perspetivas na elaboração de um Balanced Scorecard neste setor, denominadas perspetiva de mercado e perspetiva de stakeholders (Jin et al., 2013); • Existência do conceito de subempreitada, ao qual o Balanced Scorecard tradicional não consegue avaliar de maneira eficiente (Thomas e Skitmore, 2012); • Relevância das questões ambientais e da sustentabilidade que o Balanced Scorecard se deve preocupar em definir (Corrêa, 2009).

Tabela 2: Quadro-Resumo do Balanced Scorecard na Construção Civil e Obras Públicas

Metodologia

Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica aprofundada de um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, permitindo obter informação de variadas fontes e avaliar exaustivamente a temática a estudar, o que o torna apropriado para a análise de realidades organizacionais. O envolvimento do investigador na realidade a estudar, a falta de termo de comparação do caso em estudo e o acesso aos dados são, normalmente, problemas ou limitações neste tipo de metodologia.

A metodologia proposta para esta dissertação foi maioritariamente qualitativa e realizada através das definições do estudo de caso do parágrafo anterior.

O motivo principal para a escolha desta abordagem foi o facto de estar em causa uma empresa em particular, tendo sido utilizados dados maioritariamente qualitativos que nos irão permitir realizar o seu tratamento e a sua interligação, de modo a ser possível a elaboração do respetivo Balanced Scorecard.

Foram analisados alguns documentos internos fornecidos pela empresa, onde estão expostas informações como missão, valores, cultura, forças e fraquezas do negócio, ameaças e oportunidades, objetivos futuros, entre outros.

A seguir, foram realizadas entrevistas na empresa supracitada, nomeadamente à gestão de topo e apoiadas por entrevistas cujos guiões estão apresentados em anexo, de maneira a perceber melhor o negócio em todas as suas vertentes e quais os respetivos aspetos-chave e prioridades.

Com estes dados obtidos foram propostos alguns objetivos estratégicos, acompanhados dos respetivos indicadores de desempenho (KPIs), sendo elaborada uma proposta de um Balanced Scorecard para a empresa Construções Vítor Teixeira.

Todos os dados recolhidos para a definição dos objetivos estratégicos e dos indicadores de desempenho (KPIs) necessários para a elaboração do Balanced Scorecard foram subsequentemente validados pela gestão de topo desta empresa.

Estudo de Caso: Construções Vítor Teixeira

1. Apresentação da empresa e da sua estratégia

A Construções Vítor Teixeira é uma empresa sediada na freguesia de Campo, concelho de Valongo, distrito do Porto e fundada no ano 2000.

Contando atualmente com cerca de 10 funcionários, esta empresa tem ampla experiência no setor da construção civil e obras públicas sendo reconhecida pela sua competência, compromisso com a qualidade e pela excelência nos serviços prestados e, ao longo dos anos, consolida a sua reputação no mercado através da entrega de projetos inovadores e sustentáveis, sempre atendendo às necessidades e expectativas dos seus clientes.

Segundo Scorsolini-Comin (2012), a missão pode ser definida como a "razão de ser" ou o motivo pelo qual a empresa existe, ou seja, se esta não existir, esta nunca funcionará como uma equipa, mas sim como um aglomerado de pessoas que se encontram a trabalhar no mesmo local e na mesma altura.

Esta empresa pauta-se pela seguinte missão:

"Oferecer soluções de construção civil com alta qualidade, segurança e eficiência, garantindo a satisfação total dos nossos clientes. Comprometem-se, também, a inovar e integrar as melhores práticas do setor, proporcionando um ambiente de trabalho seguro e colaborativo para os nossos funcionários, sempre com respeito ao meio ambiente e às normativas em vigor."

Os valores, por outro lado, podem ser definidos como as crenças ou ideais impostos socialmente (Ferrell, 2019) ou, por outras palavras, o conjunto de princípios éticos e profissionais que as empresas identificam como seus e que regem todas as ações e comportamentos que têm com os seus stakeholders.

Os valores que esta empresa adota são os seguintes:

- **Qualidade**: procura-se sempre a excelência em cada fase do projeto, assegurando que os nossos serviços atendam aos mais altos padrões de qualidade e as exigências dos nossos clientes.

- **Compromisso**: comprometem-se com o sucesso de cada cliente e com a entrega de projetos nos prazos e orçamentos acordados.

- **Inovação**: acredita-se que a inovação é um diferencial competitivo no setor da construção. Está-se sempre à procura de novas soluções, técnicas e tecnologias para otimizar os nossos serviços.

- **Sustentabilidade**: preza-se utilizar práticas e materiais sustentáveis, visando minimizar o impacto ambiental e contribuir para um futuro mais verde e responsável.

- **Segurança**: a segurança dos colaboradores e clientes é uma prioridade. Implementam-se rigorosas políticas de segurança para garantir que todos os processos sejam realizados sem riscos.

- **Transparência e Ética**: opera-se com total transparência e respeito aos clientes, fornecedores e parceiros. A ética e a honestidade são princípios fundamentais nas relações profissionais.

2. Proposta do Balanced Scorecard

2.1. Perspetiva Financeira

Segundo a entrevista realizada à gestão de topo, esta empresa encontra-se numa situação financeira estável, tendo como objetivo, a longo prazo, o crescimento sustentável, através da fidelização de atuais clientes, da conquista de novos e de quota de mercado.

Para cumprir esse objetivo, a empresa poderá recorrer a algumas iniciativas estratégicas, como adquirir ativos fundamentais na execução do seu trabalho, ou seja, maquinaria, equipamentos de proteção individual (EPIs), entre outros, de maneira a tornar o trabalho dos colaboradores mais seguro, produtivo e de qualidade.

Alguns dos objetivos estratégicos utilizados para definir esta perspetiva do Balanced Scorecard estão expostos na tabela que se apresenta a seguir.

Proposta de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva Financeira
• Aumentar a faturação da empresa; • Reduzir o custo médio por obra; • Aumentar o resultado operacional da empresa.

Tabela 3: Proposta de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva Financeira

- **Aumentar a faturação da empresa:** Este objetivo estratégico é fundamental para a sobrevivência financeira da empresa, pois é este que lida com a faturação relativa com a execução das obras do portfólio da empresa, o qual deve ser maximizado.

- **Reduzir o custo médio por obra:** Este objetivo estratégico permite visualizar a relação do custo da compra de materiais e execução dos trabalhos de uma obra e o custo total da obra, o qual deve ser minimizado.
- **Aumentar o resultado operacional da empresa:** Este objetivo estratégico é o que permite avaliar a situação financeira da empresa a um nível global. Pode ser obtido através das demonstrações financeiras da empresa (balanço, demonstração de resultados, demonstração dos fluxos de caixa, entre outros), permitindo tomadas de decisão mais informadas e, por isso, deve ser maximizado.

2.2. Perspetiva de Clientes

Segundo a entrevista realizada à gestão de topo, esta empresa procura a satisfação dos seus clientes atuais relativamente à qualidade das suas obras, tendo como objetivo final a sua fidelização. Através desta estratégia, pressupõe-se que a empresa prefira conquistar alguma quota de mercado ao invés de atrair um número elevado de clientes, muitas vezes de qualidade duvidosa e, com isso, conseguir chegar a potenciais novos clientes.

Para atingir esse objetivo, a empresa compromete-se a praticar a excelência na execução da sua atividade, escolhendo os materiais de construção com o melhor custo-benefício para o cliente e com maior facilidade de aplicação, de maneira a melhorar a qualidade das obras que executa pelo menor custo possível.

Embora a literatura refira que as empresas do setor da construção civil e obras públicas possuem um elevado número de stakeholders, principalmente de fornecedores e de clientes ou da existência das subempreitadas, podendo isto ser colmatado através da análise de outras perspetivas além das quatro tradicionais do Balanced Scorecard, isto não se verificou no estudo desta empresa, devido ao seu reduzido tamanho, à sua estrutura acionista essencialmente familiar e à classe das obras que a mesma executa não tendo, por isso, uma cadeia de fornecedores e clientes tão extensa como outras empresas de tamanho maior do mesmo setor.

Alguns dos objetivos estratégicos utilizados para definir esta perspetiva do Balanced Scorecard estão expostos na tabela que se apresenta a seguir.

Proposta de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva de Clientes
• Garantir a satisfação dos clientes; • Fidelizar os clientes; • Conquistar novos clientes e mercados; • Melhorar a qualidade das obras; • Oferecer o menor custo possível para uma obra.

Tabela 4: Proposta de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva de Clientes

- **Garantir a satisfação dos clientes:** Os clientes são um dos ativos mais importantes de uma empresa, pois sem eles esta não consegue atingir a faturação necessária para manter as suas operações. Segundo a experiência da empresa, garantir a satisfação de um cliente pode ser considerado um dos passos mais importantes para a sua fidelização, sendo até possível conquistar novos clientes e mercados.
- **Fidelizar os clientes:** Segundo a experiência da empresa, conseguir fidelizar um cliente através da entrega de obras de qualidade é um ativo mais importante do que conseguir conquistar novos clientes, ou seja, o objetivo estratégico principal da empresa é conseguir com que os seus clientes os contratem várias vezes para executar as suas obras, mostrando sinais de lealdade.
- **Conquistar novos clientes e mercados:** Segundo a experiência da empresa, após a fidelização de um cliente, o próximo passo é partir para a conquista de novos clientes e mercados, ou seja, investir em ações de promoção da empresa mediante transmissão palavra-a-palavra ou de promoção de uma estrutura de marketing digital são ações muito importantes para o cumprimento deste objetivo estratégico.
- **Melhorar a qualidade das obras:** Entregar um produto que satisfaça ou exceda as necessidades dos clientes é um dos objetivos estratégicos para a sua conquista e fidelização. Para isso esta empresa compromete-se a ouvir o feedback dos seus clientes, a aplicar as técnicas de construção mais atualizadas e a cumprir os prazos, corrigindo as não conformidades se existirem.
- **Oferecer o menor custo possível para uma obra:** Entregar um produto com o menor custo possível é um dos objetivos estratégicos mais importantes para a sobrevivência da empresa. Para isso esta compromete-se a escolher materiais de construção com o maior custo-benefício para o cliente, minimizando o custo final para o cliente.

2.3. Perspetiva de Processos Internos

Segundo a entrevista realizada à gestão de topo, esta empresa procura principalmente oferecer um serviço de qualidade na execução do seu portefólio de obras pelo custo mais baixo possível para o cliente.

Para conseguir cumprir com este objetivo, a empresa compromete-se a acompanhar a execução das obras pelas quais é responsável periodicamente, ouvir o feedback dos seus clientes e a corrigir as possíveis não conformidades no decorrer da empreitada, cumprir os prazos definidos no cronograma de trabalhos pelo custo mais baixo possível, adotar parcerias com técnicos locais de maneira a fomentar a qualidade das suas obras na fase de projeto e desenvolver uma estrutura de marketing digital, aproximando os seus stakeholders da sua atividade.

Alguns dos objetivos estratégicos utilizados para definir esta perspetiva do Balanced Scorecard estão expostos na tabela que se apresenta a seguir.

Proposta de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva de Processos Internos
• Acompanhar a execução das obras periodicamente; • Criar parcerias com técnicos locais na execução de empreitadas; • Ouvir o feedback dos donos de obra para melhoria de procedimentos; • Corrigir as não conformidades ao longo da realização da empreitada; • Cumprir os prazos definidos no cronograma de trabalhos; • Desenvolver um estrutura de marketing digital.

Tabela 5: Proposta de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva de Processos Internos

- **Acompanhar a execução das obras periodicamente:** Segundo a experiência da empresa, o acompanhamento de uma obra é algo fulcral para o sucesso da mesma, sendo que quanto maior for a periodicidade das visitas maior será a probabilidade da entrega de um produto de qualidade.
- **Criar parcerias com técnicos locais na execução de empreitadas:** Segundo a experiência da empresa, deve-se criar parcerias com técnicos especializados para a criação dos projetos de execução que precede a execução da obra, quer sejam arquitetos, engenheiros ou outros técnicos.
- **Ouvir o feedback dos donos de obra para melhoria de procedimentos:** Segundo a experiência da empresa, o dono de obra deve ter sempre a última palavra na escolha dos materiais e técnicas de construção a aplicar na execução da obra e a empresa deve ouvir o seu feedback, visando a satisfação das suas necessidades.

- **Corrigir as não conformidades ao longo da realização da empreitada:** Todos os atos realizados na execução de uma obra devem ser registados em livro de obra, principalmente se existirem não conformidades, sendo que se devem tomar ações corretivas o mais rapidamente possível.
- **Cumprir os prazos definidos no cronograma de trabalhos:** Outro aspeto importante na execução de uma obra consiste no cumprimento dos prazos definidos no cronograma de trabalhos, evitando atrasos sempre que possível.
- **Desenvolver uma estrutura de marketing digital:** Para se conseguir atingir novos mercados e novos clientes, a empresa propõe-se a criar uma estrutura de marketing digital, de maneira a divulgar o seu portefólio de obras.

2.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Segundo a entrevista realizada à gestão de topo, a formação dos seus trabalhadores nas mais recentes tecnologias de construção, bem como no manuseamento de materiais de construção, é um dos indicadores mais importantes para o sucesso da empresa. Isto permite não só reduzir no tempo de execução das empreitadas mas também reduzir o seu custo e fomentar a segurança dos trabalhadores.

No entanto, a empresa enfrenta algumas ameaças, como a eventual resistência dos seus trabalhadores na adaptação às novas tecnologias, principalmente nos trabalhadores mais velhos. Devido a fatores externos como ao envelhecimento da população nacional e à pouca literacia tecnológica, este fator não é fácil de ser ultrapassado, pelo que um dos objetivos estratégicos que a empresa pode adotar para ser mais competitiva é investir na formação dos seus colaboradores, mostrando as vantagens que as novas tecnologias aplicadas à construção podem trazer em termos de poupança de tempo, redução de custos e, principalmente, promoção da segurança no trabalho.

Outro aspeto que a empresa poderá incutir aos seus colaboradores e que está refirido na literatura é a questão da sustentabilidade, ou seja, a empresa deve sensibilizar os seus trabalhadores para o impacto da sua atividade na pegada ecológica e para a minimização da produção de resíduos de construção, bem como para a sua correta reciclagem e, também, para a utilização de tecnologias de construção que promovam a construção verde.

Também é importante notar que a empresa poderá implementar um software ERP aplicado ao setor da construção civil e obras públicas nas suas operações, de maneira a centralizar toda a documentação necessária para a sua atividade num só software e, com isso, ter

acesso mais rápido à informação necessária para tomadas de decisão conscientes por parte da gestão de topo.

Alguns dos objetivos estratégicos utilizados para definir esta perspetiva do Balanced Scorecard estão expostos na tabela que se apresenta a seguir.

Proposta de Objetivos Estratégicos para Perspetiva Aprendizagem e Crescimento
• Investir na formação dos trabalhadores em assuntos impactantes no setor da construção civil e obras públicas; • Alinhar a cultura da empresa com a cultura e objetivos dos clientes; • Melhorar os sistemas de informação da empresa.

Tabela 6: Proposta de Objetivos Estratégicos para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

- **Investir na formação dos trabalhadores em assuntos impactantes no setor da construção civil e obras públicas:** Segundo a experiência da empresa, ter colaboradores formados em questões como a aplicação de materiais de construção, a utilização das mais recentes tecnologias de construção e assuntos relativos à sustentabilidade é um passo fundamental para a redução de não conformidades na execução de uma obra, bem como no custo final da mesma.
- **Alinhar a cultura da empresa com a cultura e objetivos dos clientes:** Segundo a experiência da empresa, a cultura que esta define deve estar alinhada com as necessidades dos clientes, ou seja, os colaboradores devem estar cientes da missão, visão e valores que a empresa adota, pois só assim estarão motivados para realizar o seu trabalho e, consequentemente, entregar um produto de qualidade que alinhe com a cultura e objetivos dos seus clientes.
- **Melhorar os sistemas de informação da empresa:** Para a empresa ter maior controlo dos seus processos e da sua documentação e, com isso, poder tomar decisões mais informadas, esta deve adotar um sistema de informação fiável e de qualidade como, por exemplo, o sistema ERP aplicado ao setor da construção civil e obras públicas.

2.5. Proposta de um Mapa Estratégico para a Construções Vítor Teixeira

Para a elaboração do Mapa Estratégico para a Construções Vítor Teixeira, foram utilizadas as definições concebidas por Kaplan e Norton exploradas ao longo dos capítulos anteriores. Para isso, foram usadas as quatro perspetivas caraterísticas de um Mapa Estratégico, ou seja, a perspetiva financeira, de clientes, de processos e de aprendizagem e

crescimento, de maneira a definir os objetivos estratégicos, bem como uma proposta para a sua interligação.

A proposta do Mapa Estratégico para a empresa em estudo está exposto na figura seguinte.



Figura 4: Proposta de um Mapa Estratégico para a Construções Vítor Teixeira

2.6. Seleção dos Indicadores de Desempenho (KPIs)

Um aspeto importante para a elaboração do Balanced Scorecard consiste na seleção dos indicadores de desempenho (KPIs) para cada perspetiva. Estes devem ser medidos periodicamente e devem ser tomadas as respetivas ações corretivas no caso de não conformidades.

Nas próximas secções deste capítulo irá ser realizado um resumo da escolha de alguns indicadores de desempenho (KPIs) para cada objetivo estratégico definido no mapa estratégico, bem como a respetiva justificação do seu uso, sempre com a validação pela gestão de topo da empresa.

2.6.1. Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva Financeira

Após a análise dos documentos internos fornecidos pela empresa e da entrevista realizada à gestão de topo, procedeu-se à proposta da seleção de alguns indicadores de desempenho (KPIs) para os objetivos estratégicos definidos para a perspetiva financeira.

Estes indicadores de desempenho (KPIs) podem ser considerados os mais quantitativos das quatro perspetivas e remetem para a gestão contabilística da empresa, sendo muitos deles obtidos através das demonstrações financeiras.

Também se procedeu à seleção de alguns indicadores de desempenho (KPIs) com maior aplicação às obras que a empresa executa, de maneira a se poder ter uma melhor panorâmica das atividades da empresa no curto prazo e, com isso, poder-se tomar decisões mais conscientes e com maior rapidez.

Os indicadores de desempenho (KPIs) selecionados e a sua respetiva ligação com os objetivos estratégicos definidos para a perspetiva financeira estão definidos na seguinte tabela.

Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho (KPIs)
Aumentar a faturação da empresa	• Custo total da obra • Faturação total
Reduzir o custo médio por obra	• Custo médio por obra
Aumentar o resultado operacional da empresa	• Lucro contabilístico • EBITDA

Tabela 7: Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva Financeira

- **Custo total da obra:** Este indicador de desempenho (KPI) permite mensurar todos os custos dos trabalhos necessários à realização da obra com qualidade, podendo ser considerado um indicador estratégico do tipo lead. Este pode ser calculado segundo a seguinte fórmula.

$$\text{Custo total da obra} = \sum \text{Custo componentes do cronograma de trabalhos}$$

- **Faturação total:** Este indicador de desempenho (KPI) permite mensurar a faturação da empresa na realização dos trabalhos do cronograma de uma obra, podendo ser considerado um indicador estratégico do tipo lead. Este pode ser calculado segundo a seguinte fórmula.

$$\text{Faturação total} = \sum \text{Faturação dos trabalhos do cronograma de trabalhos}$$

- **Custo médio por obra:** Este indicador de desempenho (KPI) permite visualizar a relação do custo da compra de materiais e execução dos trabalhos de uma obra e o custo total da obra, o qual deve ser minimizado, podendo ser considerado um indicador estratégico do tipo lead. Este pode ser calculado segundo a seguinte fórmula.

$$\text{Custo médio por obra} = \frac{\text{Custo médio materiais e trabalhos a executar}}{\text{Custo total da obra}}$$

- **Lucro contabilístico:** Este indicador de desempenho (KPI) permite avaliar a saúde financeira da empresa, permitindo maximizar as receitas e minimizar os custos, de maneira a ser mais atrativa a potenciais investidores e, principalmente, a saldar dívidas, podendo ser considerado um indicador estratégico do tipo lag. Este pode ser calculado segundo a seguinte fórmula.

$$\text{Lucro Contabilístico} = \text{Receitas Totais} - \text{Custos Totais}$$

- **EBITDA:** Este indicador de desempenho (KPI) permite mensurar o desempenho operacional da empresa ao mostrar o lucro gerado pelas suas atividades principais, não considerando despesas financeiras, impostos e ajustes contabilísticos como a depreciação e a amortização. Este indicador de desempenho (KPI) permite avaliar a rentabilidade e a capacidade de geração de fluxo de caixa da empresa, podendo ser considerado um indicador estratégico do tipo lag. Este pode ser retirado das demonstrações financeiras da empresa ou pode ser calculado segundo a seguinte fórmula.

$$\text{EBITDA} = \text{R. Líquido} + \text{Juros} + \text{Impostos} + \text{Depreciações} + \text{Amortizações}$$

2.6.2. Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva de Clientes

Após a análise dos documentos internos fornecidos pela empresa e da entrevista realizada à gestão de topo, procedeu-se à proposta da seleção de alguns indicadores de desempenho (KPIs) para os objetivos estratégicos definidos para a perspetiva de clientes.

Estes indicadores de desempenho (KPIs) estão relacionados à quantidade de clientes que a empresa trabalha, bem como o seu comportamento relativamente às obras executadas.

Também se procedeu à seleção de alguns indicadores de desempenho (KPIs) mais relacionados à conquista de novos clientes e mercados, de maneira a poder-se formular uma estratégia de crescimento e expansão para a empresa.

Os indicadores de desempenho (KPIs) selecionados e a sua respetiva ligação com os objetivos estratégicos definidos para a perspetiva de clientes estão definidos na seguinte tabela.

Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho (KPIs)
Garantir a Satisfação dos Clientes	• Número de clientes satisfeitos
Fidelizar os Clientes	• Quantidade de obras realizadas por cliente
Conquistar Novos Clientes e Mercados	• Número de mercados ondea empresa está presente • Número de novos clientes
Melhorar a qualidade das obras	• Número de reclamações por obra
Oferecer o menor custo possível para uma obra	• Percentagem de desvio do custo final da obra

Tabela 8: Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva de Clientes

- **Número de clientes satisfeitos:** Este indicador de desempenho (KPI) permite contabilizar o número de clientes satisfeitos com os trabalhos executados pela empresa, algo fundamental para mensurar a qualidade das obras na ótica dos clientes, numa perspetiva de melhoria contínua, podendo ser considerado um indicador estratégico do tipo lead. Este indicador de desempenho (KPI) deve ser maximizado.
- **Quantidade de obras realizadas por cliente:** Este indicador de desempenho (KPI) permite contabilizar o número de obras adjudicadas por cliente, permitindo mensurar a lealdade de um cliente para com a empresa, podendo ser considerado um indicador estratégico lag. Este indicador de desempenho (KPI) deve ser maximizado.
- **Número de mercados onde a empresa está presente:** Este indicador de desempenho (KPI) permite contabilizar o número de mercados que a empresa opera, permitindo mensurar o seu crescimento a nível geográfico, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Este indicador de desempenho (KPI) deve ser maximizado.
- **Número de novos clientes:** Este indicador de desempenho (KPI) permite contabilizar o número de novos clientes conquistados pela empresa num certo período, permitindo mensurar o seu crescimento a nível temporal, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Este indicador de desempenho (KPI) deve ser maximizado.
- **Número de reclamações por obra:** Este indicador de desempenho (KPI) permite contabilizar o número de reclamações relativas aos trabalhos executados pela empresa imputados pelos clientes, algo fundamental para mensurar a quantidade de não conformidades existentes numa obra, bem como as respetivas ações corretivas e

tempo necessário na sua resolução, tendo em vista melhorias na qualidade das obras executadas, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Este indicador de desempenho (KPI) deve ser minimizado.

- **Percentagem de desvio do custo final da obra:** Este indicador de desempenho (KPI) permite mensurar o desvio do custo final de uma obra relativamente ao valor adjudicado, permitindo aplicar ações de melhoria contínua tendo em vista a aproximação dos custos totais da obra com o valor adjudicado, podendo ser considerado um indicador estratégico lag. Este indicador de desempenho (KPI) deve ter um valor menor ou próximo de 1 e pode ser calculado segundo a seguinte fórmula.

$$\text{Percentagem de desvio do custo final da obra} = \frac{\text{Custo final da obra}}{\text{Valor adjudicado}}$$

2.6.3. Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva de Processos Internos

Após a análise dos documentos internos fornecidos pela empresa e da entrevista realizada à gestão de topo, procedeu-se à proposta da seleção de alguns indicadores de desempenho (KPIs) para os objetivos estratégicos definidos para a perspetiva de processos internos.

Estes indicadores de desempenho (KPIs) estão relacionados aos procedimentos que a empresa deve adotar para ter sucesso nas suas operações. Estes devem ser monitorizadas periodicamente e proceder-se às devidas ações corretivas em caso de existência de não conformidades, pois se considera que estes são os indicadores de desempenho (KPIs) mais críticos para o funcionamento da atividade da empresa, bem como terem implicações nos indicadores de desempenho (KPIs) definidos para a perspetiva de clientes e financeira.

Os indicadores de desempenho (KPIs) selecionados e a sua respetiva ligação com os objetivos estratégicos definidos para a perspetiva de processos internos estão definidos na seguinte tabela.

Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho (KPIs)
Acompanhar a execução das obras periodicamente	• Número de visitas a uma obra num dado período • Número de visitas face à classe da obra
Criar parcerias com técnicos locais na execução de empreitadas	• Percentagem de técnicos locais envolvidos numa obra
Ouvir o feedback dos donos de obra para melhoria de procedimentos	• Percentagem de resolução de reclamações de clientes
Corrigir as não conformidades ao longo da realização da empreitada	• Percentagem de não conformidades detetadas e corrigidas numa obra
Cumprir os prazos definidos no cronograma de trabalhos	• Percentagem de obras concluídas no prazo estipulado
Desenvolver um estrutura de marketing digital	• Quantidade de publicações realizadas em plataformas sociais • Número de utilizadores que interagem com as publicações

Tabela 9: Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva de Processos Internos

- **Número de visitas a uma obra num dado período:** Este indicador de desempenho (KPI) permite contabilizar o número de visitas por parte de técnicos especializados a uma obra num dado período, permitindo mais feedbacks por parte dos clientes, bem como correções de não conformidades com maior rapidez, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Tendo em vista a melhoria da qualidade da obra, este indicador de desempenho (KPI) deve ser maximizado.
- **Número de visitas face à classe da obra:** Este indicador de desempenho (KPI) permite contabilizar o número de visitas por parte de técnicos especializados a uma obra face à classe da mesma. A classe de uma obra consiste no valor expectado do empreendimento no mercado e deve ser mensurado ainda em fase de projeto, ou seja, quanto mais alto for este valor mais visitas devem ser realizadas à obra num dado período, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Sendo assim, e tendo em vista a melhoria da qualidade da obra, este indicador de desempenho (KPI) deve ser maximizado.
- **Percentagem de técnicos locais envolvidos numa obra:** Este indicador de

desempenho (KPI) permite mensurar a relação entre a quantidade de técnicos locais contratados para a realização de uma obra e a quantidade total de técnicos. Este permite mensurar o número de técnicos locais contratados, numa ótica de redução de custos e, também, fomentar o empowerment de trabalhadores locais, melhorando a reputação da empresa, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Este indicador de desempenho (KPI) deve estar próximo de 1 e pode ser calculado segundo a seguinte fórmula.

$$\text{Percentagem de técnicos locais envolvidos} = \frac{\text{Número de técnicos locais}}{\text{Número total de técnicos}}$$

- **Percentagem de resolução de reclamações de clientes:** Este indicador de desempenho (KPI) permite mensurar a relação entre a quantidade de reclamações resolvidas pelos clientes e a quantidade total de reclamações dos clientes. Este permite controlar a resposta da empresa às reclamações dos seus clientes, permitindo melhorar a sua reputação e, com isso, aumentar a lealdade dos seus clientes, podendo ser considerado um indicador estratégico lag. Este indicador de desempenho (KPI) deve estar próximo de 1 e pode ser calculado segundo a seguinte fórmula.

$$\text{Percentagem de resolução de reclamações} = \frac{\text{Número reclamações resolvidas}}{\text{Número total de reclamações}}$$

- **Percentagem de não conformidades detetadas e corrigidas numa obra:** Este indicador de desempenho (KPI) permite mensurar a relação entre a quantidade de não conformidades corrigidas e a quantidade de não conformidades detetadas numa obra. Este permite controlar a aplicação de ações corretivas às não conformidades, numa perspetiva de melhoria contínua da qualidade da obra e, com isso, aumentar a satisfação dos seus clientes, podendo ser considerado um indicador estratégico lag. Este indicador de desempenho (KPI) deve estar próximo de 1 e pode ser calculado segundo a seguinte fórmula.

$$\text{Percentagem não conformidades corrigidas} = \frac{\text{Não conformidades corrigidas}}{\text{Não conformidades detetadas}}$$

- **Percentagem de obras concluídas no prazo estipulado:** Este indicador de desempenho (KPI) permite mensurar a relação entre a quantidade de obras concluídas no prazo estipulado e a quantidade total de obras concluídas. Este permite controlar o período necessário para executar uma obra, permitindo ganhar experiência para futuros planeamentos e, com isso, promover a satisfação dos seus clientes, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Este indicador de desempenho (KPI) deve estar próximo de 1 e pode ser calculado segundo a seguinte fórmula.

$$\text{Percentagem conclusão prazo estipulado} = \frac{\text{Número obras concluídas no prazo}}{\text{Número total de obras concluídas}}$$

- **Quantidade de publicações realizadas em plataformas sociais:** Este indicador de desempenho (KPI) permite contabilizar as publicações realizadas pela empresa nas suas plataformas sociais. Este permite mostrar às partes interessadas (atuais e futuros clientes, fornecedores, entre outros) os seus trabalhos, permitindo conquistar mais facilmente novos mercados e novos clientes, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Tendo em vista a promoção do aumento de novos clientes, este indicador de desempenho (KPI) deve ser maximizado.
- **Número de utilizadores que interagem com as publicações:** Este indicador de desempenho (KPI) permite mensurar a interação dos utilizadores com as publicações. Este permite mensurar o sucesso ou insucesso das publicações relativamente ao objetivo de divulgar a empresa e a marca para os seus stakeholders, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Tendo em vista a promoção do aumento de novos clientes, este indicador de desempenho (KPI) deve ser maximizado.

2.6.4. Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Após a análise dos documentos internos fornecidos pela empresa e da entrevista realizada à gestão de topo, procedeu-se à proposta da seleção de alguns indicadores de desempenho (KPIs) para os objetivos estratégicos definidos para a perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Estes indicadores de desempenho (KPIs) estão essencialmente relacionados à formação dos colaboradores nos problemas-chave que o setor da construção civil e obras públicas enfrenta, bem como a monitorização dos seus comportamentos na execução das obras.

Os indicadores de desempenho (KPIs) selecionados e a sua respetiva ligação com os objetivos estratégicos definidos para a perspetiva de aprendizagem e crescimento estão definidos na seguinte tabela.

Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho (KPIs)
Investir na formação dos trabalhadores em assuntos impactantes no setor da construção civil e obras públicas	• Número de formações realizadas • Grau de satisfação das formações
Alinhar a cultura da empresa com a cultura e objetivos dos clientes	• Reconhecimento dos clientes relativamente aos trabalhos dos colaboradores • Percentagem de feedbacks positivos relativamente ao total de feedbacks
Melhorar os sistemas de informação da empresa	• Tempo economizado na tomada de decisões pela melhoria dos sistemas de informação

Tabela 10: Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho (KPIs) para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

- **Número de formações realizadas:** Este indicador de desempenho (KPI) permite contabilizar as formações realizadas pela empresa nas questões mais impactantes para a sua atividade. A formação de colaboradores, segundo a experiência da empresa, é um dos aspetos-chave para o seu sucesso, sendo que se deve investir em formações como a sustentabilidade, a higiene e segurança no trabalho, tecnologias e manuseamento de materiais de construção, entre outras, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Sendo assim, este indicador de desempenho (KPI) deve ser maximizado.
- **Grau de satisfação das formações:** Este indicador de desempenho (KPI) permite mensurar a satisfação dos colaboradores perante as formações lecionadas. Para isso, podem ser implementadas algumas medidas como a utilização de inquéritos de avaliação dos conteúdos lecionados, monitoramento do cumprimento do conteúdo das formações na execução das obras, entre outros, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Sendo assim, este indicador de desempenho (KPI) deve ser maximizado, principalmente na avaliação realizada pelos inquéritos.
- **Reconhecimento dos clientes relativamente aos trabalhos dos colaboradores:** Este indicador de desempenho (KPI) permite mensurar o grau de reconhecimento dos clientes perante os colaboradores. Segundo a experiência da empresa, os clientes são um dos ativos mais importantes para a sua sobrevivência e ser uma marca reconhecida no mercado pelo trabalho dos seus colaboradores permite conquistar

mais mercados e novos clientes, acelerando o seu crescimento, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Sendo assim, este indicador de desempenho (KPI) deve ser maximizado.

- **Percentagem de feedbacks positivos relativamente ao total de feedbacks:** Este indicador de desempenho (KPI) permite mensurar a relação entre o número de feedbacks positivos por parte dos clientes e o número total de feedbacks. Segundo a experiência da empresa, obter feedbacks positivos relativamente às obras executadas é uma forma de motivação dos colaboradores, que terá também impacto na faturação e, consequentemente, no seu crescimento, podendo ser considerado um indicador estratégico lead. Este indicador de desempenho (KPI) deve estar próximo de 1 e pode ser calculado segundo a seguinte fórmula.

$$\text{Percentagem de feedbacks positivos} = \frac{\text{Número de feedbacks positivos}}{\text{Número total de feedbacks}}$$

- **Tempo economizado na tomada de decisões pela melhoria dos sistemas de informação:** Este indicador de desempenho (KPI) permite mensurar a rapidez nas tomadas de decisão devido à implementação de novos sistemas de informação. Segundo a experiência da empresa, ter sistemas de informação de qualidade que permitam um acesso rápido à documentação necessária para a sua atividade é algo vital para o controlo de custos e, também, para economizar tempo, podendo ser considerado um indicador estratégico lag. Este indicador de desempenho (KPI) deve ser minimizado.

Conclusão

Nesta dissertação elaborou-se uma proposta de um Balanced Scorecard para uma pequena empresa do setor da construção civil e obras públicas.

Uma das maiores limitações na aplicação desta metodologia foi a ausência da definição de objetivos estratégicos por parte da empresa em estudo devido ao seu reduzido tamanho e à sua estrutura acionista essencialmente familiar, algo recorrente em empresas do setor da construção civil e obras públicas e, portanto, um ponto fraco muito comum na gestão de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Isto dificulta a definição de objetivos estratégicos e de indicadores de desempenho (KPIs) e, consequentemente, o seu crescimento a longo prazo.

A implementação desta ferramenta na gestão da empresa permitiu não só criar uma estratégia, mas também mensurar periodicamente o cumprimento dos indicadores de desempenho (KPIs) propostos.

Sendo assim, conclui-se que o Balanced Scorecard é uma ferramenta poderosa e de fácil aplicação que permite traduzir a gestão da estratégia em objetivos estratégicos, métricas e iniciativas que culminam na definição das perspetivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento. O seu valor reside na capacidade de ligar a gestão do desempenho à visão estratégica, promovendo a comunicação entre níveis hierárquicos e o alinhamento entre medir e agir, com foco na criação de valor a médio e longo prazo.

Além disso, a implementação desta ferramenta exige claridade estratégica, a seleção de indicadores de desempenho (KPIs) relevantes e mensuráveis, apoio da liderança e uma cultura de melhoria contínua. Entre as limitações destacam-se a qualidade e disponibilidade dos dados, o risco de proliferação de métricas sem foco e a necessidade de revisões periódicas para manter o modelo relevante.

Sugere-se, no futuro, integrar o Balanced Scorecard com ferramentas analíticas mais modernas, alinhar com metas de governo ambiental, social e corporativo (ESG), bem como adaptar o modelo às especificidades setoriais e ao tamanho da organização.

Referências Bibliográficas

António, N. & Rodrigues, J. (2006). *Balanced Scorecard e Mapas Estratégicos*. Working Paper 1/06, Grupo Estratégia Organizacional, ISCTE;

Bassioni, H. et al (2005). *Building a conceptual framework for measuring business performance in construction: An empirical evaluation*. Construction Management and Economics, Vol. 26, pp. 495–507;

Caseiro, C. P. A. (2019). *Análise da importância do balance scorecard nas "100 melhores empresas para trabalhar em Portugal"* [Dissertação de mestrado, ISCTE Business School];

Corrêa, L. R. (2009). *Sustentabilidade na construção civil*. Monografia (Curso de Especialização em Construção Civil)-Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais;

da Cruz Fernandes, A. (2015). *Mapas estratégicos do balanced scorecard: Contribuições ao seu desenvolvimento* [Tese de doutoramento, Universidade Federal do Rio de Janeiro];

da Silva Travassos, P. F., & de Oliveira Vieira, F. (2011). *Aplicação da análise SWOT na preparação do processo de avaliação institucional interna (auto-avaliação) realizada pela IES*. REA-Revista Eletrónica de Administração, 10(2);

Engeobras. (s.d.). *É preciso investir mais na construção de infraestruturas novas na reabilitação e modernização.* Engeobras. https://www.engeobras.pt/Artigos/387004-E-preciso-investir-mais-na-construcao-infraestruturas-novas-na-reabilitacao-modernizacao.html;

Ferrell, O. C., Fraedrich, J. & Ferrell, L. (2019). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 12th Edition;

Jin, Z. et al (2013). *Practical Framework for Measuring Performance of International Construction Firms*. Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 139, pp. 1154- 1167;

Junior, N. J. de O. (2022). *Modelo das 5 forças de porter adaptadas ao gestão pública: Porter's 5 forces model adapted to public management*. Studies in Social Sciences Review, 3(1), 120–132. https://doi.org/10.54018/sssrv3n1-007;

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance.* Harvard Business Review, 70(1), pp. 71–79;

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard.* 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, pp. 1-231;

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Having trouble with strategy? Then map it*. Harvard Business Review, Sep-Oct: 167-176;

Koprivica, S., Škondrić, J. & Koprivica, M. (2021). *Balanced Scorecard Implementation in Construction Industry*;

Norrie, J. & Walker, D. (2004). *A Balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership*.

Project Management Journal. 35. 47-56;

Olawale, Y. & Sun, M. (2010). *Cost and time control of construction projects: Inhibiting factors and mitigating measures in practice.* Construction Management and Economics, 28 (5), 509 – 526;

Ribeiro, M. J. P. (2021). *Dinâmicas do setor da construção civil em Portugal* [Dissertação de mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro];

Rodrigues, S. (2011). *A Cooperação no Setor da Construção Civil e Obras Públicas*. Aveiro: Instituto Superior de Contabilidade e Administração;

Schwengber, E. R. (2015). *Resíduos da construção civil*;

Scorsolini-Comin, F. (2012). *Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho*. Psico, 43(3). https://revistaseletronicas.pucrs.br/revistapsico/article/view/8055;

Thomas, S. e Skitmore, M. (2012). *Developing a framework for subcontractor appraisal using a balanced scorecard. Journal of Civil Engineering and Management*. Vol. 20, Nº 2, pp. 149- 158;

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos.* Bookman.

Anexos

Guião Entrevista Construções Vítor Teixeira

1. Qual a missão e os valores da organização?
2. Como caracterizaria a estratégia da organização? Qual acha que é a melhor estratégia para conseguir conquistar clientes no setor da construção civil?
3. Qual ou quais são os vossos objetivos principais ao nível de clientes? Exemplos: lealdade, quantidade de vendas, *market share*, quotas, quantidade de clientes, entre outros.
4. Como garantem que esses objetivos são cumpridos? Ou seja, como garantem que os clientes estão satisfeitos com o vosso serviço? Exemplos: baixo custo, cumprimento de prazos, qualidade, inovação, flexibilidade, entre outros.
5. Quais os processos que acham que devem adotar para garantir aquelas ofertas/propostas de valor?
6. Como está a situação financeira da vossa empresa? Quais são os vossos objetivos nesta área a curto/médio/longo prazo?
7. Acha que a cultura da empresa é importante estar enraizada nos clientes? Acha que a aposta na formação dos colaboradores é importante para o crescimento dos clientes? Acha que as tecnologias afetam os colaboradores?