



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA UMA PME – O
CASO DA RECONCO, LDA.

JOANA FILIPA PINTO FERNANDES

JUNHO - 2025

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
PROJETO

PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* PARA UMA PME – O
CASO DA RECONCO, LDA.

JOANA FILIPA PINTO FERNANDES

ORIENTAÇÃO:

PROF.^a DRA. SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO

JUNHO - 2025

RESUMO

A crescente incerteza económica global, aliada à rápida transformação digital e à instabilidade nos mercados, tem exigido das organizações uma gestão estratégica eficaz que vai além dos indicadores financeiros tradicionais. Esta necessidade torna-se mais relevante no contexto das Pequena e Média Empresa (PME) localizadas em regiões economicamente desfavorecidas, como Trás-os-Montes, onde os desafios de crescimento e sustentabilidade são evidentes.

O presente Trabalho Final de Mestrado desenvolve uma proposta de *Balanced Scorecard* (BSC), enquanto ferramenta de gestão estratégica, para uma PME do setor de materiais de construção - Reconco, Lda - com o objetivo de alinhar as suas operações diárias com a estratégia organizacional. Para tal foram recolhidos dados através de análise documental e entrevistas, bem como realizada uma análise SWOT e PESTAL. A análise das informações permitiu a definição de objetivos estratégicos, construção de um mapa estratégico, a identificação de indicadores de desempenho e a definição das respetivas metas. A proposta de BSC pretende contribuir para a melhoria do desempenho global da empresa, bem como para reforçar a comunicação interna e apoiar a tomada de decisão, tornando a empresa e a sua gestão mais informada e orientada para os resultados.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; mapa estratégico; PME.

ABSTRACT

Growing global economic uncertainty, coupled with rapid digital transformation and market instability, has required organizations to have effective strategic management that goes beyond traditional financial indicators. This need becomes more relevant in the context of small and medium-sized enterprises (SMEs) located in economically disadvantaged regions such as Trás-os-Montes, where the challenges of growth and sustainability are evident.

This Master's Final Work develops a proposal for a Balanced Scorecard (BSC), as a strategic management tool, for a SME in the building materials sector - Reconco, Lda - with the aim of aligning its daily operations with the organizational strategy. To this end, data was collected through document analysis and interviews and a SWOT and PESTAL analyses were developed. The analysis of the information allowed the definition of strategic objectives, the construction of a strategy map, the identification of performance indicators, and the definition of targets. The BSC proposal aims to contribute to improving the company's overall performance, as well as strengthening internal communication and supporting decision-making, allowing the company and its management to be more informed and results-oriented.

KEYWORDS: *Balanced Scorecard*; strategy map; SME.

LISTA DE ABREVIATURAS

AICCOPN - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas

BSC - *Balanced Scorecard*

CEO - *Chief Executive Officer*

CRM - *Customer Relationship Management*

IA - Inteligência Artificial

I&D - Investimento e Desenvolvimento

INE - Instituto Nacional de Estatística

ISO - *International Organization for Standardization*

PESTAL - Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

PME - Pequena e Média Empresa

SCG - Sistemas de Controlo de Gestão

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TFM - Trabalho Final de Mestrado

WMS - *Warehouse Management System*

ÍNDICE

Resumo	i
Abstract.....	ii
Lista de Abreviaturas.....	iii
Índice	iv
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Apêndices	vi
Agradecimentos	vii
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	2
2.1. <i>Balanced Scorecard</i>	2
2.1.1. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	3
2.1.1.1. Perspetiva Financeira	3
2.1.1.2. Perspetiva dos Clientes.....	4
2.1.1.3. Perspetiva dos Processos Internos	5
2.1.1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	6
2.2. BSC nas PME.....	7
3. Metodologia	8
4. Contexto Organizacional	11
4.1. Estrutura organizacional	11
4.2. Missão, Visão e Valores	12
4.3. Contexto Envolvente	13
4.3.1. Análise PESTAL	13
4.3.2. Análise SWOT.....	16

5. Desenvolvimento do BSC para a Reconco	19
5.1. Perspetivas e Objetivos Estratégicos	20
5.2. Mapa Estratégico	20
5.3. Indicadores de Performance, Metas e Iniciativas	22
5.4. Roteiro de implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	31
6. Conclusão.....	33
Referências Bibliográficas.....	36
Apêndices	41

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Indicadores da Perspetiva Financeira	23
Tabela II - Indicadores da Perspetiva dos Clientes	255
Tabela III - Indicadores da Perspetiva dos Processos Internos.....	277
Tabela IV - Indicadores da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	309

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organigrama da empresa Reconco	12
Figura 2 - Análise SWOT	17
Figura 3 - Mapa Estratégico	21

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1 - 1ª Entrevista ao CEO da empresa.....	41
Apêndice 2 - 2ª Entrevista ao CEO da empresa.....	44
Apêndice 3 - Inquérito de satisfação aos clientes	46
Apêndice 4 - Inquérito de satisfação aos colaboradores	47

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, expresso a minha gratidão à minha orientadora, Professora Doutora Sofia Margarida Morais Lourenço. Obrigada por cada palavra de entusiasmo e motivação que me impulsionou a seguir em frente, mesmo nos momentos mais desafiadores. Os seus ensinamentos e a sua disponibilidade foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ao Luís Rio *Chief Executive Officer* (CEO) da Reconco, Lda., pela oportunidade de realizar a parte prática deste trabalho, a sua colaboração foi crucial para o aprofundamento dos temas abordados e para a concretização das minhas ideias.

Um agradecimento especial aos meus pais, por estarem sempre perto mesmo estando longe, por serem o meu porto de abrigo ao longo da minha caminhada. O vosso suporte foi a base para que eu conseguisse ultrapassar os desafios que surgiram. Ao meu irmão, agradeço pelo apoio silencioso, mas sempre presente e por sempre acreditar em mim. Não há palavras que consigam traduzir aquilo que sinto por vós.

À minha família e aos amigos mais próximos pelos momentos de apoio e motivação que me proporcionaram.

A todos vocês, o meu sincero obrigada.

1. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do ambiente empresarial, caracterizada pela globalização, inovações tecnológicas, mudanças económicas e sociais, tem gerado desafios significativos para as organizações, especialmente para as Pequenas e Médias Empresas (PME) (Hugues et al., 2021). Este grupo de empresas, dada a sua dimensão, apresentam recursos mais limitados com uma menor estrutura, enfrentando, deste modo, maiores dificuldades para se adaptarem rapidamente às mudanças complexas do ambiente empresarial. A necessidade de adaptação a mudanças, monitorização do desempenho de forma abrangente e o alinhamento de objetivos estratégicos, torna-se essencial de forma a manter a competitividade (Kaplan & Norton, 1996a). Neste contexto, os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) evidenciam-se como ferramentas fundamentais, no alinhamento das estratégias organizacionais aos resultados pretendidos, conjugando métricas financeiras e não financeiras (Gómez Conde et al., 2021).

Introduzido por Kaplan e Norton na década de 90 do século XX, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta estratégica que combina as métricas financeiras tradicionais com indicadores não financeiros (Kaplan & Norton, 1992). Adicionalmente, o BSC ajuda as organizações a traduzirem a sua visão e a sua estratégia em objetivos bem definidos, acompanhados de indicadores que permitem a sua medição. Assim, esta ferramenta permite obter uma visão abrangente do desempenho organizacional, estruturando a análise em quatro perspetivas principais: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Esta abordagem permite que as empresas acompanhem o seu progresso, de forma estruturada e integrada, com vista a alcançar os seus objetivos (Kaplan & Norton, 1996b).

A estruturação dos objetivos estratégicos em quatro perspetivas - financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento - confere ao BSC um carácter holístico, permitindo que a organização não dependa exclusivamente de indicadores financeiros para avaliar o seu sucesso. Esta abordagem multidimensional assegura um equilíbrio entre a rentabilidade económica e o desenvolvimento sustentável da empresa, incentivando uma gestão mais informada e baseada em dados concretos. Além disso, ao promover a interligação entre as diversas áreas da organização, o BSC contribui para um alinhamento estratégico mais eficaz, facilitando a comunicação entre departamentos e garantindo que

todos os colaboradores compreendem o seu papel na concretização dos objetivos organizacionais (Madsen, 2025).

Este Trabalho Final de Mestrado (TFM) desenvolve uma proposta de BSC para a empresa Reconco, Lda, uma PME localizada no interior do país e que opera no setor dos materiais de construção. Apesar do reconhecimento da sua importância, a organização não possui um sistema formalizado de medição de desempenho ou de gestão estratégica. Assim, este TFM visa preencher esta lacuna, contribuindo para a melhoria de tomada de decisões, o alinhamento estratégico e o desempenho geral da empresa. A metodologia adotada envolve a recolha de dados através da análise de documentos internos e a realização de entrevistas. Será também realizada uma análise às Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (SWOT) bem como uma análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal (PESTAL). Após a análise dos dados será elaborado um mapa estratégico que identifica objetivos estratégicos e as respetivas relações causa-efeito. Além disso, serão identificados indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico e as respetivas metas. Com o desenvolvimento do BSC espera-se aprimorar a tomada de decisão dos gestores, a comunicação dos objetivos estratégicos, a satisfação dos colaboradores e dos clientes, contribuindo para a evolução contínua da empresa.

O trabalho encontra-se estruturado em 6 pontos, consistindo o ponto 1 nesta introdução. O ponto 2 apresenta a revisão de literatura. Posteriormente, no ponto 3, é descrita a metodologia utilizada, apresentando-se no ponto 4 a caracterização da organização em estudo. O ponto 5 detalha a proposta de BSC na empresa em estudo, e por fim, o último ponto apresenta as conclusões, limitações do estudo, e pistas de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. *Balanced Scorecard*

O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica elaborada por Robert S. Kaplan e David P. Norton. Esta ferramenta foi introduzida em 1992 por meio de um artigo intitulado “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*” publicado na *Harvard Business Review* (Kaplan & Norton, 1992). O BSC surgiu de um estudo com 12 empresas, que procuravam formas inovadoras de medir o seu desempenho. Kaplan,

professor na Universidade de Harvard, e David Norton, um consultor de Boston, propuseram um modelo que agrega indicadores financeiros e não financeiros, sendo este um dos fatores que diferencia o BSC de outros sistemas de avaliação de desempenho (Rocha et al., 2012). O principal objetivo do BSC é traduzir a visão e a estratégia de uma organização em objetivos mensuráveis, repartidos por diferentes perspetivas, sendo que na versão original do BSC são consideradas quatro perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizagem e Crescimento (Kaplan & Norton, 1992).

Estudos como os de Cobbold e Lawrie (2004) e Norreklit (2000) exploram adaptações e possíveis limitações do BSC, evidenciando a importância de incorporar melhorias contínuas no modelo. Durante uma entrevista, Kaplan salientou que os relatórios financeiros tradicionais apresentam limitações, pois concentram-se em eventos passados e são mais adequados para empresas baseadas em ativos tangíveis. No entanto, na era da informação, os ativos mais valiosos de uma empresa incluem as pessoas, relações com os clientes e inovação, que não são refletidos nesses relatórios (Kaplan, 2023).

Niven (2003) acrescenta que o BSC não auxilia apenas como um sistema de mensuração e gestão estratégica, mas também como um instrumento de comunicação fundamental no alinhamento das equipas em torno dos objetivos e valores organizacionais.

2.1.1. Perspetivas do *Balanced Scorecard*

De acordo com Niven, (2003), embora as quatro perspetivas tradicionais do BSC sejam geralmente adequadas, a sua escolha deve refletir a estratégia da organização e o contexto do mercado em que atua. Assim, é possível adicionar outras perspetivas sempre que tal contribua para gerar valor acrescentado e alinhar o modelo com os objetivos estratégicos da organização.

2.1.1.1. Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira desempenha um papel determinante na análise do impacto da estratégia empresarial sobre os resultados financeiros (Kaplan & Norton, 1996b). No entanto, considerar os indicadores desta perspetiva de forma isolada não é recomendável,

pois não refletem a capacidade de gerar valor no futuro, nem refletem o avanço dos processos e a evolução das competências internas da organização (Kaplan & Norton, 1992). Assim, os indicadores selecionados possibilitam acompanhar a aplicação e a execução da estratégia, garantindo que os resultados pretendidos sejam alcançados. Kaplan e Norton (1996b) defendem que, na perspetiva financeira, devem estar refletidos os objetivos de longo prazo da organização, garantindo que cada unidade de negócio consiga gerar um retorno superior ao capital investido.

De acordo com Kaplan e Norton (1996b), a perspetiva financeira pode ser estruturada em três dimensões: i) o crescimento e a diversificação das receitas, ii) a redução de custos associada a melhorias na produtividade, e iii) a otimização dos ativos e a definição de estratégias de investimento.

Segundo Hugues et al. (2021), os acionistas, enquanto principais interessados nas empresas, têm os seus objetivos alinhados com os da empresa, uma vez que a rentabilidade da empresa reflete-se diretamente na rentabilidade dos acionistas. Deste modo, esta perspetiva do BSC tem como objetivo responder à questão: “Com vista a assegurar o sucesso financeiro, de que modo deveremos apresentar-nos perante os acionistas?”.

Segundo Oprean-Stan (2025), a perspetiva financeira deve orientar-se para a criação de valor económico sustentável, assegurando a viabilidade a longo prazo das organizações. Este objetivo é alcançado através do aumento da eficiência na utilização de recursos e da melhoria da rentabilidade. De modo a monitorizar o progresso nestas áreas, são utilizados indicadores como o retorno sobre o capital investido, o retorno sobre o património líquido, a participação no mercado, a geração de receitas, o *Economic Value Added* e *Monetary Value Added*.

2.1.1.2. Perspetiva dos Clientes

Kaplan e Norton (1996b) reforçam que, na perspetiva dos clientes, o foco deve ser criar um alinhamento entre a visão estratégica da empresa e as necessidades do mercado, medindo os resultados em termos de fidelização, crescimento e satisfação do cliente. Os gestores devem definir, com precisão, os segmentos de mercado onde a empresa irá atuar,

bem como selecionar indicadores que avaliem o seu desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1996b).

De acordo com Niven (2003), dentro desta perspetiva, é fundamental selecionar objetivos estratégicos que correspondam a dois critérios fundamentais: definir o público-alvo e reforçar a proposta de valor da organização. Quanto à identificação dos segmentos de clientes, Kaplan e Norton (1996b) recomendam que se agrupem objetivos e indicadores em duas categorias. A primeira abrange métricas mais amplas, como a quota de mercado, fidelização e retenção de clientes. O segundo grupo abrange métricas que diferenciam a atuação da organização no mercado, contempla indicadores que avaliam atributos dos produtos ou serviços, o nível de reputação da organização e a relação com os clientes. Assim, a perspetiva em análise pretende responder à seguinte questão: “De que forma deveremos apresentar-nos perante os nossos clientes?”

Segundo Niven (2003), os objetivos desta perspetiva incluem o aumento da satisfação dos clientes, o reforço da sua fidelização, a melhoria da perceção de qualidade dos serviços prestados e a expansão da base de clientes. Para avaliar o seu desempenho, utilizam-se indicadores como os níveis de satisfação dos clientes, as taxas de retenção ou fidelização, a quota de mercado, entre outros.

2.1.1.3. Perspetiva dos Processos Internos

As métricas relacionadas com os clientes são essenciais, mas precisam de ser convertidas em indicadores que reflitam o que a empresa deve realizar internamente, de modo a corresponder às expectativas dos mesmos. Um desempenho excecional perante os clientes depende diretamente de um conjunto de procedimentos, iniciativas e tomadas de decisões que envolvem a organização. Neste sentido, é imprescindível que a gestão fortaleça os seus processos internos fundamentais (Kaplan & Norton, 1992).

Segundo Niven (2003), de forma a atender os clientes eficazmente, é fulcral identificar e implementar processos internos novos, em vez de se restringir a aprimorar gradualmente as práticas atuais. Kaplan e Norton (1996b) destacam ainda que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, geralmente concentram-se em fatores como custos, prazos e qualidade associados aos processos existentes. Em contrapartida, o BSC

adota uma abordagem que permite alinhar a medição do desempenho interno com as expectativas específicas de partes interessadas externas (Kaplan & Norton, 1996a).

Esta perspetiva do BSC procura dar resposta à questão: “Que processos deverão ser priorizados pela organização, de modo a satisfazer as necessidades dos seus clientes?” (Kaplan & Norton, 1992). Assim, a avaliação de desempenho nesta perspetiva deve focar-se nos processos que mais impactam a satisfação do cliente. Para tal, é essencial que a organização identifique e mensure as suas competências principais, bem como selecione as tecnologias-chave indispensáveis para sustentar a sua posição de liderança no mercado em que atua (Kaplan & Norton, 1992).

Entre os principais objetivos estão o aumento da eficiência operacional, a melhoria da qualidade dos serviços ou produtos, a redução de falhas. De forma a monitorizar o seu desempenho, recorre-se a indicadores como o tempo médio de resposta, a taxa de rejeição, e o tempo necessário para a resolução de problemas (Bititci, 2015).

2.1.1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Conforme referido por Kaplan e Norton (1996), atingir metas referentes aos objetivos financeiros, de clientes e de processos internos está intrinsecamente relacionada com as competências organizacionais de aprendizagem e crescimento. Estas capacidades, representadas na quarta perspetiva do BSC, desempenham um papel crucial, como impulsionadoras das demais perspetivas. Permitem ainda que, as organizações corrijam lacunas existentes, assegurando um desempenho sustentável ao longo do tempo. Esta perspetiva, pretende responder, à seguinte questão: “De que modo podemos continuar a aprimorar e gerar valor?” (Kaplan & Norton, 1992).

A aprendizagem e o crescimento organizacional decorrem de três pilares fundamentais: as pessoas, os sistemas e os procedimentos internos. Estas dimensões revelam não apenas as limitações atuais, em termos de capacidades, mas também o que será necessário para alcançar resultados inovadores. De forma a superar estas lacunas, é essencial que as organizações invistam na formação contínua dos seus colaboradores, no desenvolvimento de soluções tecnológicas mais avançadas e no alinhamento dos seus processos e rotinas organizacionais (Niven, 2003).

A crescente competitividade no mercado global exige melhorias contínuas, nos processos e produtos existentes, assim como introduzir inovações significativas. Ora a capacidade de uma organização inovar e aperfeiçoar está refletida na perspetiva de aprendizagem e crescimento, pelo que em última instância tem impacto na criação de valor e no desempenho futuro da organização (Kaplan & Norton, 1992).

Os objetivos estratégicos nesta perspetiva incluem o fortalecimento das competências dos colaboradores, o incentivo à inovação, o alinhamento entre os valores individuais e organizacionais. Com o intuito de avaliar o progresso nesta perspetiva, utilizam-se indicadores como o número de horas de formação, o grau de satisfação dos colaboradores, e a taxa de retenção do pessoal, entre outros (Oliveira et al., 2022).

2.2. BSC nas PME

Os estudos sobre o BSC em PME começaram a surgir nos EUA, cerca de uma década após o seu lançamento. Em Portugal, a investigação sobre o modelo e a sua aplicação continua limitada (Curado, Jesus & Bontis, 2024). Embora a adoção do BSC seja mais frequente em organizações de maior dimensão, há evidências de que a sua utilização em PME também traz benefícios significativos (Hudson et al., 2001). No entanto, Lonbani et al. (2014) sublinham que o BSC deve ser apropriado à realidade de cada PME, e não generalizado, uma vez que o BSC representa um conjunto de indicadores que proporcionam aos gestores uma visão abrangente e integrada da sua organização (Janković et al., 2016). Em contrapartida, Frizelle (2001) refere que as organizações, em muitos casos, não interpretam corretamente as exigências dos mercados onde atuam, o que acaba por influenciar negativamente a sua estratégia.

A adoção do BSC em PME oferece vantagens, ao permitir a ligação direta das rotinas diárias aos objetivos definidos, apoiando os colaboradores a reconhecer o seu próprio desempenho e facultando aos gestores ferramentas para a tomada de decisões (Pandey, 2005). Outro benefício consiste em destacar o foco no cliente, aspeto crucial em mercados altamente competitivos. Para além disso, o BSC fornece uma perspetiva abrangente do negócio, uma vez que, considera diversas dimensões e realça as relações de causa e efeito, contribuindo para a identificação das metas estratégicas (Andersen et al., 2001).

Porém, segundo um estudo de Giannopoulos et al., (2013), alguns entrevistados acreditam que o BSC é uma ferramenta destinada a grandes empresas e que a sua implementação está além dos recursos disponíveis nalgumas PME. Russo (2015) frisa um conjunto de características que distingue as PME de grandes organizações, como a dificuldade de estabelecer fronteiras entre acionistas e gestores, a limitação de recursos, a menor capacidade de delegar poder devido a estruturas simples, e a reduzida força negocial perante clientes, fornecedores e instituições bancárias. Neste contexto, a implementação do BSC pode ser uma ferramenta estratégica essencial, pois permite alinhar a visão e os objetivos da empresa, melhorando a gestão de recursos disponíveis e melhorando a capacidade de tomada de decisão, tornando as PME mais competitivas e sustentáveis no longo prazo.

Vários estudos demonstram que o BSC tem vindo a ser progressivamente adotado por PME, como ferramenta estratégica de apoio à gestão. Malagueño et al. (2018) analisaram a implementação do BSC em PME espanholas, evidenciando que a utilização de medidas não financeiras, especialmente relacionadas com a perspetiva dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, contribui significativamente para uma maior orientação estratégica e melhoria do desempenho organizacional. Em Portugal, embora a investigação sobre o tema seja limitada, existem evidências da adoção do BSC por empresas dos setores da construção e dos materiais de construção. Estes casos sugerem que o modelo é aplicável à realidade das PME, desde que seja devidamente ajustado à sua dimensão e contexto setorial. Neste âmbito, o estudo de Balanici (2021) revela que a aplicação do BSC em empresas portuguesas de construção civil ainda é pouco expressiva. No entanto, a ferramenta é reconhecida como fundamental para o controlo de gestão e avaliação de desempenho, sobretudo quando adaptada às particularidades do setor.

3. METODOLOGIA

Este TFM enquadra-se no formato de projeto, uma vez que tem como objetivo desenvolver uma proposta de BSC para uma empresa do setor de materiais de construção.

A elaboração deste TFM justifica-se pela necessidade de dar resposta a uma carência específica identificada na organização. Mais especificamente, dar resposta à necessidade de criar um modelo estruturado de gestão de desempenho, alinhado com a estratégia

organizacional da empresa e, simultaneamente, adaptado às particularidades e desafios específicos do setor em questão. A metodologia adotada é de natureza qualitativa, pois não se pretende apenas analisar, mas também compreender e descrever os processos internos, as dinâmicas organizacionais e os fatores que influenciam a gestão da organização (Cunha & Rego, 2019). A utilização deste método permite uma exploração mais aprofundada da realidade empresarial, dispensando a necessidade de recorrer a análises estatísticas.

A fim de obter uma visão global sobre a empresa e o seu contexto estratégico, foram adotados diferentes métodos de recolha de dados. Num primeiro momento, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o CEO da empresa, Luís Rio, no dia 12 de fevereiro de 2025, com uma duração aproximada de 40 minutos. O principal objetivo desta entrevista foi obter uma perspetiva geral da empresa, bem como compreender as ferramentas de controlo de gestão atualmente implementadas, a missão, visão, valores, estratégia e principais indicadores de desempenho. Importa salientar que o CEO foi o único colaborador da empresa a ser entrevistado. A empresa em análise caracteriza-se por ser uma microempresa de cariz familiar, com capital fechado e uma estrutura de gestão fortemente centralizada no seu principal gestor. Esta centralização, característica recorrente em organizações de reduzida dimensão e estrutura informal, implica que o conhecimento estratégico, operativo e informacional relevante se encontre concentrado num único interlocutor. Neste contexto, o CEO não detém apenas controlo sobre os principais processos decisórios, como também possui um conhecimento aprofundado e transversal sobre as várias dimensões da organização, o que o torna o único elemento com capacidade para fornecer informação suficientemente rica e coerente. A inexistência de quadros intermédios ou departamentos formalmente instituídos limita, por conseguinte, a possibilidade de recolher dados adicionais junto de outros colaboradores, na medida em que estes não possuem uma visão global nem autonomia significativa no âmbito das temáticas em estudo.

Assim, a realização de uma única entrevista foi considerada metodologicamente adequada e suficiente face à realidade organizacional em causa, permitindo aceder à informação essencial para a análise proposta, sem comprometer a validade e a profundidade dos dados recolhidos.

Importa salientar que o CEO foi o único colaborador da empresa a ser entrevistado, uma vez que a gestão da empresa é altamente centralizada no mesmo, característica comum de uma pequena empresa familiar com o capital fechado. Sendo ele o principal decisor e o detentor do conhecimento mais aprofundado sobre a estratégia, os processos operacionais e as práticas de controlo de gestão da organização, não existindo, assim, outros interlocutores com informação suficientemente abrangente e detalhada. O guião e as principais notas da entrevista encontram-se no apêndice 1.

Complementarmente, foi realizada uma análise documental com o intuito de aprofundar as informações obtidas na entrevista e expandir o conhecimento sobre a estratégia empresarial e os indicadores de desempenho já utilizados. Para tal, foram consultados diversos documentos internos facultados pela organização, incluindo: i) o plano de atividades, que define as principais diretrizes e metas organizacionais, ii) o organograma, que fornece uma visão clara da estrutura hierárquica e da distribuição de responsabilidades, iii) ferramentas de acompanhamento e controlo, como o *Microxcel*, *Power BI* e o *Sage Group*, cuja formalização permite monitorizar a execução das atividades, iv) relatórios sociais e financeiros de anos anteriores, os quais fornecem dados históricos relevantes para a análise da evolução da empresa e das suas práticas de gestão.

A combinação destes métodos (entrevista semiestruturada e análise documental) permitiu obter uma visão holística da organização, garantindo que a proposta de BSC seja desenvolvida com base em informações concretas e alinhadas com a realidade da empresa (Janković et al., 2016). Além disso, esta análise foi enquadrada no contexto específico da empresa. Para tal realizou-se uma análise SWOT e PESTAL, antes do desenvolvimento da proposta de BSC. O BSC visa criar um modelo de gestão de desempenho que auxilie a empresa não apenas na monitorização dos objetivos estratégicos, mas também na melhoria da eficiência e da competitividade da organização no setor de materiais de construção.

Numa segunda fase, realizou-se outra entrevista com o CEO, com a finalidade de obter *feedback* sobre o BSC proposto. Esta entrevista realizou-se a 11 de junho de 2025, com uma duração aproximada de 25 minutos. O guião e as principais notas encontram-se no apêndice 2.

4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

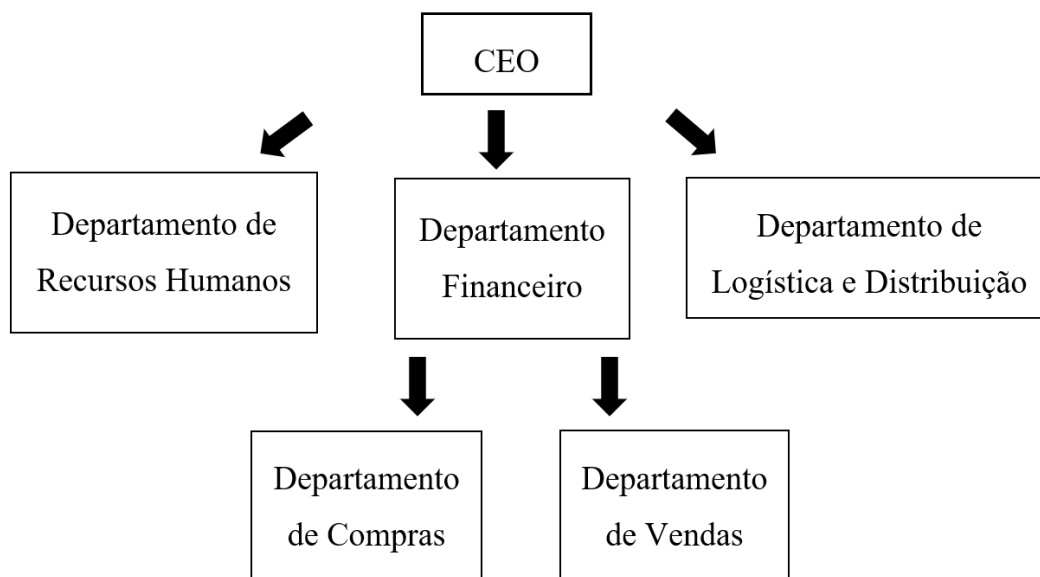
A Reconco Comércio de Materiais de Construção, Lda. (Sociedade Unipessoal), designada por Reconco daqui em diante, fundada a 1 de março de 1988, tem como objetivo inicial a comercialização de materiais de construção. Desde os seus primeiros anos de atividade, a empresa expandiu significativamente a sua presença no mercado, estabelecendo representações em diversas regiões do território nacional. Este crescimento permitiu-lhe consolidar-se, como uma referência no setor da indústria e transporte de materiais de construção, evidenciando uma trajetória de desenvolvimento contínuo até aos dias de hoje. Considerando os dados de crescimento do volume de negócios da empresa nos últimos anos, observa-se que a mesma evoluiu (face ao ano anterior): 2021 crescimento de 10,6%; 2022: crescimento de 23,9%; 2023: decréscimo de 5,5%. Este padrão evidencia um cenário de forte expansão nos anos iniciais, seguido por uma queda no último período analisado.

Com sede em Bragança, a Reconco conta atualmente com quatro unidades fabris especializadas, distribuídas pelo território nacional. Em Bragança, a empresa concentra as suas operações de materiais de construção e de transporte. Em Águeda, dedica-se à produção de materiais de isolamento, enquanto em Torres Novas e Tomar, produz artefactos de betão. A distribuição estratégica das suas unidades produtivas evidencia a diversificação e a especialização da empresa no setor, permitindo-lhe responder, de forma eficaz, às necessidades do mercado e fortalecer a sua posição competitiva no mercado. A proposta de BSC desenvolvida neste TFM incide, numa fase inicial, exclusivamente sobre a unidade principal, localizada em Bragança.

4.1. Estrutura organizacional

A Reconco adota uma estrutura organizacional linear, na qual a hierarquia desempenha um papel central. Este modelo caracteriza-se pela concentração das decisões e responsabilidades no domínio direto do CEO, que supervisiona diretamente os seus colaboradores. Esta estrutura permite uma tomada de decisões ágil, assegura uma contabilidade clara e simplificada, favorece a funcionalidade organizacional, uma vez que as responsabilidades estão bem definidas.

Figura 1 - Organigrama da empresa Reconco



4.2. Missão, Visão e Valores

A Reconco, tem como missão¹ prover melhores produtos de materiais de construção, dinamizando a área da construção civil, promovendo o crescimento sustentável e a competitividade no mercado.

Relativamente à visão², o CEO refere que a empresa pretende “Ser reconhecida nacionalmente até 2030 como referência no setor de materiais de construção para PME, revolucionando a gestão empresarial com produtos de alta qualidade e acessíveis”.

A empresa estipulou valores³ que devem ser perçecionados pelos colaboradores e implementados no dia a dia. Entre esses valores destaca: i) a inovação, que visa liderar o desenvolvimento da empresa, ii) a sustentabilidade, valor central que orienta todas as ações, iii) a integridade, assegurando transparência e ética nas operações, e iv) a colaboração, baseada na força da parceria com o objetivo de gerar um impacto mais significativo.

¹ Informação retirada da entrevista realizada no dia 12 de fevereiro de 2025.

² Informação retirada da entrevista realizada no dia 12 de fevereiro de 2025.

³ Informação retirada da entrevista realizada no dia 12 de fevereiro de 2025.

4.3. Contexto Envolvente

Como referido anteriormente, a Reconco opera no setor da construção civil, uma atividade fortemente influenciada pelo ciclo económico e pelas políticas públicas de investimento em infraestruturas. Na última década o setor tem enfrentado desafios decorrentes da volatilidade dos preços das matérias-primas, das exigências ambientais, bem como da escassez da mão-de-obra.

4.3.1. Análise PESTAL

A análise do meio envolvente de uma empresa é essencial para a implementação de uma estratégia eficaz e para garantir um bom desempenho. Neste sentido, foi realizada uma avaliação do contexto através de uma análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal (PESTAL) que permite identificar fatores macroeconómicos externos que influenciam os seus resultados. Esta ferramenta é amplamente utilizada para compreender o impacto de variáveis externas, sobre as quais a empresa não tem controlo direto. A análise PESTAL foi desenvolvida nos anos 1960 por Francis J. Aguilar, professor da *Harvard Business School*, com o objetivo de ajudar os gestores a identificar fatores do ambiente externo com impacto na organização (Aguilar, 1967). Assim, esta análise torna-se crucial na identificação dos fatores que podem afetar a atividade empresarial, bem como as preferências e as tendências de uma determinada região, permitindo uma adaptação estratégica mais informada.

Fatores Políticos

Os fatores políticos desempenham um papel crucial no crescimento das empresas.

A pandemia Covid-19 afetou este setor, com dificuldades nas cadeias de distribuição e no aumento dos custos das matérias-primas (Xu et al., 2020). De igual modo, a instabilidade global agravou-se com a guerra na Ucrânia e a crise energética, resultando em oscilações nos preços e na disponibilidade de materiais essenciais para a indústria. De forma a mitigar estes desafios, o governo português implementou medidas de apoio às empresas, incluindo subsídios e incentivos fiscais. No período pós-pandemia, as políticas

governamentais centraram-se essencialmente na recuperação das cadeias de abastecimento e na estabilização dos preços, fatores fulcrais para a revitalização do setor.

A reabilitação urbana e os investimentos em obras públicas desempenharam um papel estratégico nesta recuperação, uma vez que o setor de materiais de construção depende diretamente destes estímulos para retomar o seu crescimento. Está previsto, no Plano Anual de Avisos de Recuperação e Resiliência (PRR - *Recuperar Portugal*, 2025) apoiar a investigação industrial, promover a transformação digital das empresas e melhorar a sustentabilidade ambiental.

Fatores Económicos

Segundo as projeções do setor da Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN), a indústria de materiais de construção em Portugal deverá recuperar plenamente os níveis de atividade anteriores à pandemia, com expectativas de um crescimento acelerado nos anos seguintes (Lusa, 2025). Esta tendência positiva poderá permitir ao setor ultrapassar os resultados de 2019, reforçando a posição de Portugal como um dos destinos mais atrativos para investimentos no setor da construção a nível europeu (Travasso, 2025).

Apesar dos sinais de retoma, o setor continua a enfrentar desafios relevantes no contexto global. A crise energética persistente na Europa mantém-se como um dos principais obstáculos, afetando negativamente as cadeias de abastecimento e contribuindo para uma acentuada volatilidade nos preços das matérias-primas e nos produtos finais. Para além destes efeitos económicos, os elevados custos energéticos colocam em risco a manutenção de postos de trabalho em setores intensivos de energia, como o dos materiais de construção, podendo levar a uma redução definitiva do emprego nestas indústrias (Diário de Notícias, 2025). Estes fatores exigem uma maior resiliência por parte das empresas e uma adaptação contínua às dinâmicas do mercado.

Fatores Sociais

A evolução demográfica em Portugal impacta diretamente o setor dos materiais de construção. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2023), o aumento da população residente em 2023, impulsionado pelo saldo migratório positivo, tem estimulado a procura por habitação incentivando investimentos na construção e na reabilitação urbana. No entanto, o envelhecimento populacional exige infraestruturas mais acessíveis, de forma a responder às necessidades de uma população mais envelhecida.

A estrutura demográfica de um país desempenha um papel fundamental na definição de estratégias industriais eficazes. A análise demográfica facilita não apenas a identificação de oportunidades de negócios mais rentáveis, mas também a contratação de profissionais específicos e capacitados com a exigência do setor. Assim, compreender as dinâmicas demográficas torna-se essencial para que as empresas operem de forma eficaz nos mercados, respeitando as especificidades culturais e sociais.

Fatores Tecnológicos

O setor dos materiais de construção, em Portugal, passou por um processo de reinvenção nos últimos anos, impulsionado pela digitalização. As ferramentas como plataformas de gestão de *stock*, *Customer Relationship Management* (CRM) especializado, *software* de automatização orçamentais e encomendas simplificaram os processos e melhoraram a comunicação com os clientes e fornecedores. Paralelamente, a cadeia de abastecimento do setor, fundamental na eficiência das obras, tem vindo a recuperar gradualmente os níveis pré-pandemia, beneficiando de uma maior estabilidade no fornecimento de matérias-primas e de um controlo mais rigoroso dos custos (KPMG, 2023).

Os avanços em *software* de modelagem de construção, realidade virtual, drones e automatização estão a redefinir a forma como os projetos são planeados e executados, aumentando a precisão e a eficiência no setor. Além disso, o desenvolvimento de novos materiais de construção também contribui para uma construção mais sustentável e inovadora (Da Vinci Engenharia e Construção, 2023).

Fatores Ambientais

O setor de materiais de construção está cada vez mais focado na sustentabilidade, impulsionado tanto por regulamentações ambientais mais rígidas como pela procura por construções mais verdes. O uso de materiais reciclados, renováveis e eficientes do ponto de vista energético tem aumentado, bem como a preocupação com a redução das emissões de CO₂. Simultaneamente, as regulamentações ambientais em constante evolução, pressionam a indústria a adotar práticas mais ecológicas (Yu et al., 2024).

Fatores Legais

O setor dos materiais de construção enfrenta regulamentações cada vez mais rigorosas, no que toca ao uso de novas tecnologias. A utilização de drones e robôs na construção exige cumprimento de normas de segurança, autorizações específicas e formação adequada de forma a evitar riscos no local de trabalho. As tecnologias digitais, como sistemas de gestão e monitorização de obras, envolvem questões legais sobre a proteção de dados e a privacidade das informações (Patel & Patel, 2020). As empresas precisam de garantir que o armazenamento e o uso de dados cumprem as regras em vigor, evitando problemas legais e garantindo a confiança no setor.

4.3.2. Análise SWOT

Na formulação da estratégia organizacional, a gestão deve recorrer a uma das ferramentas estratégicas mais relevantes e amplamente utilizadas: a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Esta ferramenta permite avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como as forças e as fraquezas da própria organização. Segundo Putri et al. (2024) após a identificação e integração dos fatores críticos de sucesso com as principais competências da organização, é essencial avaliar os seus pontos fortes e fracos, relacionando-os diretamente com as dinâmicas do ambiente externo. Esta análise deve estar relacionada com o ambiente externo, permitindo identificar estratégias de forma a aproveitar as oportunidades e responder às ameaças.

Figura 2 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Reputação consolidada	Localização da sede
Negociação direta com fornecedores	Centralização de gestão numa única pessoa
Oportunidades	Ameaças
Expansão para o mercado digital e <i>e-commerce</i>	Variação nos preços das matérias-primas
Pesquisa e desenvolvimento de novos materiais	Regulamentações ambientais e de segurança

Forças

Reputação consolidada: Ao longo dos anos, a empresa consolidou uma confiança sólida na região, alicerçada na elevada qualidade dos seus materiais e na confiabilidade dos serviços prestados. Este reconhecimento resulta da combinação entre a vasta experiência prática do sócio fundador e o conhecimento académico do seu neto, que atualmente assume o cargo de CEO. Esta ligação entre tradição e inovação tem sido fundamental para o crescimento da empresa, permitindo-lhe adaptar-se às exigências do mercado sem perder a sua identidade. A fidelização dos clientes reflete-se na sua preferência pela empresa, bem como na recomendação dos seus serviços a terceiros. Deste modo, a reputação positiva impulsiona a captação de novos clientes, reduzindo a necessidade de grandes investimentos em publicidade.

Negociação direta com fornecedores: A relação de longo prazo com os fornecedores permite que a empresa tenha condições comerciais mais vantajosas comparativamente a novos concorrentes no mercado. Este fator possibilita negociações mais flexíveis em relação a prazos de pagamento, descontos em compras de grande volume e até mesmo acesso prioritário a determinados produtos. Esta vantagem competitiva permite que a empresa pratique preços mais competitivos e mantenha um *stock* adequado, reduzindo o risco de rutura no fornecimento de materiais essenciais.

Fraquezas

Localização da sede: A menor proximidade aos centros urbanos reduz as oportunidades de *networking* e parcerias estratégicas, impactando a inovação e o crescimento da empresa. As distâncias percorridas são maiores, aumentando os custos logísticos e os prazos de entrega.

Centralização de gestão numa única pessoa: A centralização da gestão numa pessoa reduz a agilidade da empresa, sobrecarrega o gestor e limita a diversidade de perspetivas na tomada de decisão. Para além de que dificulta a retenção de talentos, compromete a continuidade do negócio em caso de ausência e pode impedir a inovação.

Oportunidades

Expansão para o mercado digital e *e-commerce*: A digitalização representa uma oportunidade estratégica para a empresa, permitindo alcançar um público mais vasto e aumentar a captação de clientes. Embora a empresa já disponha de um site, existem oportunidades de melhoria, através da implementação de funcionalidades de *e-commerce* que facilitem a compra de materiais de construção, oferecendo maior comodidade e acesso ao portfólio de produtos. Para além da venda direta, ferramentas como catálogos interativos, orçamentos online e serviços de consultoria digital melhoram a experiência do cliente. A integração com sistemas de gestão e logística otimiza as operações, tornando o serviço mais eficiente.

Pesquisa e desenvolvimento de novos materiais: A inovação tem permitido a criação de soluções mais sustentáveis, resistentes e eficientes, alinhadas com as exigências do mercado e da regulamentação ambiental. A colaboração com instituições de ensino superior e centros de investigação permitem o desenvolvimento de materiais inovadores através de projetos de Investimento e Desenvolvimento (I&D), fortalecendo a sua posição competitiva e impulsionando o seu crescimento.

Ameaças

Variação nos preços das matérias-primas: Esta variação pode aumentar os custos de produção, reduzir a competitividade e consequentemente dificultar o planeamento financeiro. De forma a mitigar esta ameaça é essencial diversificar os fornecedores, negociar contratos de longo prazo e monitorizar o mercado de forma a antecipar possíveis variações.

Regulamentações ambientais e de segurança: Os governos e os organismos internacionais têm imposto regras cada vez mais rígidas sobre a produção, utilização e descarte de materiais de construção, visando reduzir impactos ambientais e melhorar a segurança nas obras. Estas regulamentações podem exigir mudanças nos processos produtivos, obrigar a adoção de certificações específicas e até restringir o uso de determinados insumos, aumentando os custos e a complexidade operacional.

5. DESENVOLVIMENTO DO BSC PARA A RECONCO

Com base nas informações obtidas, através da análise de documentos e da primeira entrevista com o CEO, foi possível identificar os principais objetivos estratégicos e os fatores determinantes para o desempenho da empresa. Em termos concretos, destacam-se como principais prioridades estratégicas da organização:

- Melhoria da eficiência interna, através da otimização dos processos administrativos e da uniformização do *software*, permitindo uma gestão mais integrada.
- Reforço na relação com os clientes, através de estratégias de *marketing* orientadas para a angariação de novos clientes e fidelização dos atuais.
- Valorizar a satisfação, o conhecimento e o envolvimento dos colaboradores.
- Promover a inovação tecnológica, com a aposta no investimento em Inteligência Artificial (IA).

5.1. Perspetivas e Objetivos Estratégicos

De acordo com a revisão da literatura e nas informações obtidas, foram selecionadas e hierarquizadas, por ordem de relevância, as quatro perspetivas tradicionais do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Perspetiva Financeira: Esta perspetiva posiciona-se no topo da hierarquia da proposta de BSC para a Reconco uma vez que, a empresa valoriza alcançar bons resultados, ainda que sem comprometer a qualidade dos materiais. O aumento das margens brutas e do volume de faturação são objetivos para a empresa e refletem a concretização da sua missão de crescimento e competitividade no mercado.

Perspetiva de Clientes: Tendo como missão a criação de valor para o cliente, conforme referido anteriormente, a Reconco considera os clientes elementos fundamentais na avaliação de desempenho. Deste modo, os objetivos estratégicos passam pela satisfação dos clientes, fidelização de atuais clientes e angariação de novos clientes.

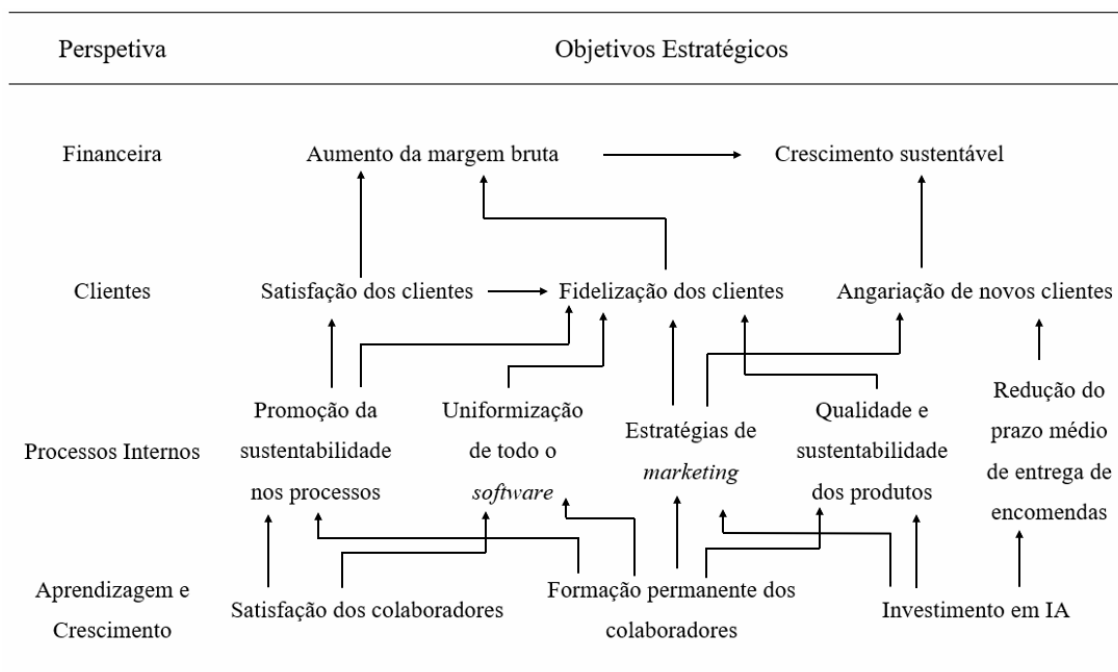
Perspetiva de Processos Internos: Esta perspetiva destaca toda a atividade operacional que vai avaliar se os produtos correspondem às expectativas dos clientes e alcançar os objetivos financeiros. Os objetivos estratégicos passam por otimizar os processos administrativos, uniformizar o *software* e reforçar as estratégias de *marketing*, permitindo consolidar práticas que reflitam os seus valores de sustentabilidade, integridade e inovação.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento: Sendo um dos valores da empresa a integridade e a colaboração, é essencial promover o desenvolvimento do capital humano. Neste sentido, esta perspetiva valoriza dois objetivos principais, promover a satisfação dos colaboradores e o investimento em IA.

5.2. Mapa Estratégico

A Figura 3 apresenta o mapa estratégico, o qual evidencia as ligações entre os objetivos estratégicos. O mesmo foi elaborado tendo por base as informações obtidas a partir da análise documental e da primeira entrevista com o CEO.

Figura 3 - Mapa Estratégico



A perspetiva de aprendizagem e crescimento estabelece a base do mapa estratégico, refletindo a valorização do capital humano e da inovação, dois pilares essenciais para a Reconco. A satisfação dos colaboradores está diretamente relacionada com a promoção da sustentabilidade nos processos e a uniformização de todo o *software*, refletindo a ideia de que os colaboradores motivados prestam um serviço mais eficaz, promovem relações mais positivas com os clientes e contribuem para experiências de compra mais satisfatórias. Esta satisfação inicial é determinante para a fidelização dos clientes, um objetivo crítico para a estabilidade da base de clientes e para a criação de valor a longo prazo. A formação dos colaboradores é fundamental uma vez que potencia as suas competências, aumenta a motivação e contribui diretamente para a melhoria do desempenho organizacional. O investimento em IA é um fator impulsionador da qualidade dos produtos, permitindo melhorar os processos produtivos e garantir uma maior fiabilidade e precisão.

Simultaneamente, na perspetiva de Processos Internos, a promoção da sustentabilidade nos processos constitui um vetor essencial, para a melhoria dos indicadores financeiros. A uniformização de todo o *software* reforça esta lógica, ao assegurar maior eficiência, rastreabilidade e consistência nos procedimentos, reduzindo

os erros e aumentando a transparência. A aposta em estratégias de *marketing* e na qualidade e sustentabilidade dos produtos potencia a criação de valor, enquanto o investimento em Inteligência Artificial permite reduzir o prazo médio de entrega das encomendas, respondendo de forma mais eficaz e ágil às exigências do mercado.

No que respeita à perspetiva dos clientes, a satisfação surge como o elemento central, uma vez que constitui o ponto de ligação entre a eficiência dos processos internos e o desempenho financeiro. A fidelização dos clientes decorre dessa satisfação e é reforçada por estratégias de *marketing* orientadas para a diferenciação, bem como pela qualidade e sustentabilidade dos produtos oferecidos. De igual forma, a angariação de novos clientes não resulta apenas de campanhas comerciais, mas também da credibilidade conquistada através da consistência dos processos e da confiança gerada pela redução do prazo médio de entrega de encomendas.

O aumento da margem bruta decorre, por um lado, da satisfação dos clientes, alcançada através da sua satisfação contínua. A promoção da sustentabilidade nos processos contribui diretamente para a margem bruta, na medida em que a adoção de práticas sustentáveis nos processos internos reduz desperdícios, melhora a eficiência e diminui os custos operacionais, reforçando assim o resultado bruto da empresa. A articulação entre o crescimento sustentável e a angariação de novos clientes reflete a necessidade de equilibrar a expansão do negócio.

Este crescimento sustentado está alinhado com a missão da Reconco de promover produtos de alta qualidade, sustentáveis e acessíveis, dinamizando o setor e aumentando a sua competitividade, bem como com a sua visão de se tornar uma referência nacional até 2030 no apoio à gestão de PME da construção.

5.3. Indicadores de Performance, Metas e Iniciativas

Após estabelecer os objetivos estratégicos, é fundamental estabelecer indicadores concretos e metas específicas que permitam medir e acompanhar o progresso de forma eficaz. A análise constante dos resultados destes indicadores, em conjunto com a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas, possibilita uma visão precisa da realidade da empresa. Com base nesta análise, torna-se possível adotar medidas corretivas quando necessário ou reforçar as estratégias. Assim, a periodicidade de controlo dos

diversos indicadores está dependente da sua natureza, podendo ser efetuada trimestralmente a anualmente.

Relativamente às metas, estas representam os níveis de desempenho que uma empresa pretende atingir, ou até mesmo superar, de forma a concretizar os seus objetivos estratégicos. Considerando o desempenho histórico, os objetivos definidos pela gestão e as características do setor, as metas foram delineadas de forma a garantir o alinhamento com a realidade do negócio e com a ambição do crescimento organizacional. Neste sentido, foram estabelecidas metas realistas, mas ambiciosas e desafiantes, impulsionando o crescimento e a melhoria contínua da organização.

A tabela I apresenta os indicadores relacionados com a perspetiva financeira do BSC, centrando-se sobretudo na evolução do volume de negócios, um dos principais indicadores do desempenho económico da organização. Esta perspetiva pretende avaliar se a estratégia está a ser bem-sucedida de acordo com os objetivos financeiros definidos pelos gestores e acionistas.

Tabela I - Indicadores da Perspetiva Financeira

Persp etiva	Objetivo Estratégico	Indicadore s	Cálculo	Unidade de Medida	Periodicida de	Meta
Finan ceira	Aumento da margem bruta	Variação da MB	$\frac{(MB_n - MB_{(n-1)})}{MB_{(n-1)}} * 100$	%	Trimestral	≥13%
	Crescimento sustentável	Volume de negócios	$\frac{(V\&PS_n - V\&PS_{(n-1)})}{V\&PS_{(n-1)}} * 100$	%	Anual	≥24%

Legenda: MB - Margem Bruta; V&PS - Vendas e Prestações de Serviços.

O primeiro objetivo é avaliado através do crescimento da margem bruta, que mede a rentabilidade bruta da empresa. Este indicador é analisado trimestralmente, uma vez que a empresa está a operar com base num sistema de inventário permanente. A margem bruta é fundamental, dado que corresponde aos rendimentos que a empresa consegue gerar para suportar os restantes gastos e obter, em última instância, o resultado líquido. A meta

definida para este indicador é ter uma variação superior a 13% permitindo assim ter uma margem bruta superior à média da margem bruta registada nos últimos quatro anos. Importa salientar que o valor trimestral ou anual da margem bruta é proporcionalmente equivalente, uma vez que o indicador é medido em termos relativos e não em valores absolutos.

O segundo objetivo é monitorizado através do aumento do volume de negócios, cuja fórmula compara as vendas e a prestação de serviços de dois períodos consecutivos. Este indicador expressa a intenção da empresa crescer em termos de receitas. A meta estabelecida define um mínimo de crescimento esperado por ano, de ($\geq 24\%$) correspondente ao crescimento idêntico verificado no ano (2022). Embora este crescimento seja superior ao verificado pelo setor de atividade, segundo os dados do Banco de Portugal (10,6%), o mesmo justifica-se pelo comportamento crescente do setor de atividade da construção civil, bem como da dinâmica de crescimento implementada na empresa. A empresa tem registado um crescimento médio anual de 12,8% ao longo das últimas duas décadas, o que demonstra um desempenho acima da média do setor.

Estes indicadores já se encontram definidos pela empresa, embora com uma aplicação pouco expressiva na avaliação da performance da mesma. A sua inclusão no BSC visa reforçar a sua relevância e promover uma utilização mais sistemática e estratégica. Nesta perspetiva, não se propõem iniciativas específicas uma vez que se esperam os efeitos positivos das ações nas perspetivas subsequentes.

A tabela II apresenta os indicadores referentes à perspetiva dos clientes, que tem como principal foco a satisfação, fidelização e angariação dos clientes, bem como o posicionamento da organização no mercado. Esta perspetiva procura traduzir de que forma, a empresa é percebida pelos seus clientes e como a mesma agrega valor aos mesmos por meio dos seus produtos, serviços e atendimento. Os indicadores escolhidos nesta perspetiva são fundamentais para avaliar o grau de cumprimento das expectativas e as necessidades dos clientes, sendo cruciais para o sucesso a longo prazo da organização.

Tabela II - Indicadores da Perspetiva dos Clientes

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Cálculo	Unidade de Medida	Periodicidade	Meta
Clientes	Satisfação dos clientes	Média de inquérito de satisfação	$\frac{\text{Somatório de avaliações}}{\text{N.º de inquéritos}}$	Pontos (escala 1-5)	Semestral	>4
	Fidelização dos clientes	Taxa de retenção de clientes	$\frac{(\text{Cl}_{\text{final}} - \text{Cl}_{\text{inicial}})}{\text{Cl}_{\text{inicial}}} * 100$	%	Anual	≥75%
	Angariação de novos clientes	N.º de fichas abertas	N.º absoluto de fichas abertas	N.º	Anual	≥40

Legenda: Cl_final - Clientes no final do período já registados no início do período; Cl_inicial - Clientes no início do período.

O primeiro objetivo é monitorizado através da satisfação dos clientes, calculado com base na média do inquérito de satisfação. Uma vez que a empresa ainda não dispõe de um inquérito de satisfação, é realizada uma proposta para o mesmo no apêndice 3. Este indicador, reflete diretamente o grau de satisfação dos clientes e permite identificar áreas críticas, quando desdobrado pelos diferentes produtos, serviços e áreas da empresa. A unidade de medida utilizada neste inquérito é a escala de *Likert*, de 1 a 5 pontos, que permite quantificar as perceções dos clientes de forma estruturada. Com o compromisso de reduzir o consumo de papel e promover práticas sustentáveis, os inquéritos serão realizados em formato digital. Esta abordagem não só contribui para a preservação ambiental, como também permite uma recolha, tratamento e análise de dados mais eficiente e acessíveis.

Já a fidelização dos clientes é avaliada pela taxa de retenção de clientes, que mede a percentagem de clientes que permanecem com a empresa ao longo do tempo. Quanto mais elevado for este indicador, mais eficaz será a estratégia da empresa em manter a sua base de clientes. A meta é manter uma taxa superior a 75%, reforçando a estabilidade e a confiança na relação com os clientes. A fidelização pode ser promovida através da criação

de benefícios para clientes recorrentes, como descontos progressivos ou condições especiais de pagamento.

Por fim, a angariação de novos clientes, fulcral para o crescimento do negócio, é acompanhada pelo número de fichas abertas. Este mede diretamente o número de novos clientes adquiridos anualmente, permitindo acompanhar o crescimento da base de clientes. Nesta perspetiva, a empresa já dispõe dos dados necessários para o cálculo dos indicadores propostos, contudo, estes não são atualmente considerados de forma sistemática nem estruturados como apresentado na tabela II.

A meta de 40 fichas abertas por ano corresponde ao número médio histórico de novos clientes adquiridos pela empresa anualmente. Este valor é um referencial realista e alcançável, baseado em dados concretos recolhidos pela organização, o que confere credibilidade à meta. Estabelecer este limite permite à empresa manter o crescimento da sua base de clientes, assegurando a continuidade e sustentabilidade do negócio. Além disso, ao monitorizar sistematicamente este indicador, a empresa poderá identificar variações no ritmo de angariação, facilitando a tomada de decisões estratégicas para potenciar a expansão do mercado.

Nesta perspetiva, a Reconco deverá ter como iniciativas a realização, de forma periódica, de inquéritos de satisfação aos clientes, permitindo identificar oportunidades de melhoria e novas ofertas que vão ao encontro das expectativas do mercado. Paralelamente, a implementação de um sistema de apoio ao cliente (*Customer Relationship Management*) permitirá respostas rápidas e acompanhamento personalizado, o que poderá reforçar a empresa na relação e retenção de clientes, bem como a consolidação das relações comerciais. Ao nível da captação de novos clientes, uma iniciativa a desenvolver será uma nova estratégia de *marketing* digital, bem como da presença ativa em feiras e eventos do setor da construção. Estas iniciativas, algumas já em curso, evidenciam o esforço da organização em ampliar a sua base de clientes e fortalecer a sua posição competitiva no mercado.

Os indicadores da perspetiva dos processos internos estão apresentados na tabela III, refletindo os fatores críticos de sucesso que a organização deve monitorizar e otimizar para garantir a eficácia operacional e a entrega de valor aos clientes e investidores. Esta perspetiva é essencial para assegurar que a empresa está a operar de forma eficiente,

inovadora e orientada para a melhoria contínua. Ao monitorizar estes processos, a organização pode garantir a qualidade dos seus produtos, a satisfação dos clientes e o alinhamento com os objetivos financeiros.

Tabela III - Indicadores da Perspetiva dos Processos Internos

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Cálculo	Unidade de Medida	Período	Meta
Processos Internos	Promoção da sustentabilidade nos processos	Redução do consumo de recursos físicos (papel, energia, combustível)	$\frac{(C_{\text{final}} - C_{\text{inicial}})}{C_{\text{inicial}}} * 100$	%	Anual	<-5%
	Uniformização de todo o <i>software</i>	Concretização da uniformização	-	Sim/Não	-	Sim
	Estratégias de <i>marketing</i>	N.º de campanhas	N.º de campanhas	N.º	Anual	≥12
	Qualidade e sustentabilidade dos produtos	Conformidade com as normas ISO	$\frac{\text{N.º de testes em conformidade}}{\text{N.º total de testes}} \times 100$	%	Trimestral	≥ 98%
	Redução do prazo médio de entrega de encomendas	Prazo médio de entrega	$\frac{(PME_{\text{final}} - PME_{\text{inicial}})}{PME_{\text{inicial}}} * 100$	%	Anual	<-5%

Legenda: C_inicial - Consumo inicial; C_final - Consumo final; PME_final - Prazo Médio de Entrega no final do período; PME_inicial - Prazo Médio de Entrega no início do período.

No que diz respeito à promoção da sustentabilidade nos processos, a redução do consumo de recursos físicos refere-se à adoção de medidas que visam diminuir a utilização de papel, energia e combustíveis, através da digitalização de processos, da eficiência energética. O indicador é medido em percentagem, tendo como base a comparação entre o consumo inicial e o consumo final. A periodicidade é anual e a meta estabelecida consiste em garantir uma redução face ao valor de referência, traduzindo-se num contributo efetivo para a sustentabilidade.

A uniformização do *software* refere-se à adoção de um sistema único e padronizado, com o objetivo de melhorar a integração entre departamentos. A unidade de medida deste indicador é feita de forma binária, avaliando se a uniformização foi ou não implementada. A meta definida é que a implementação seja concretizada. Não há periodicidade nem cálculos associados, uma vez que se trata de uma ação pontual, ou a uniformização é implementada ou não é.

Nas estratégias de *marketing*, propõe-se utilizar o número de campanhas como indicador, com base na média anual de campanhas realizadas. Este indicador permite avaliar a regularidade das ações de promoção e a sua contribuição para a visibilidade da empresa. A meta definida é a realização de 12 campanhas por ano.

O objetivo qualidade e sustentabilidade dos produtos assume um papel central na garantia da fiabilidade, consistência e conformidade técnica das soluções fornecidas pela empresa. A qualidade, enquanto fator distintivo no setor dos materiais de construção, não se limita apenas à perceção do cliente, mas reflete-se também no rigor dos processos produtivos e no cumprimento de normas reconhecidas internacionalmente. Neste sentido, o desempenho deste objetivo é monitorizado através de um indicador que mede a conformidade com as normas ISO, mais concretamente com a ISO 9001 e a ISO 21930. A norma ISO 9001 estabelece os requisitos para um sistema de gestão da qualidade eficaz, centrado na melhoria contínua, na satisfação do cliente e no controlo sistemático de processos. Já a ISO 21930 é específica para o setor da construção e define princípios e requisitos para a avaliação ambiental de produtos de construção ao longo do seu ciclo de vida, assegurando não apenas a qualidade técnica, mas também a sua sustentabilidade.

O indicador definido para este objetivo corresponde à percentagem de testes em conformidade, este valor expressa, em termos percentuais, o grau de conformidade dos

produtos testados com os requisitos estabelecidos nas normas ISO aplicáveis. A medição é realizada com frequência trimestral, o que permite uma monitorização regular e a implementação célere de ações corretivas, sempre que necessário. A meta estabelecida é de, pelo menos, 98% de conformidade, refletindo o elevado padrão de qualidade exigido pela Reconco.

De modo a medir o progresso do objetivo estratégico "Redução do prazo médio de entrega de encomendas" foi definido um indicador que quantifica o novo prazo esperado após a implementação de melhorias operacionais. Este indicador permite à organização monitorizar, de forma objetiva e mensurável, uma redução consistente no prazo de entrega contribui para a melhoria da satisfação do cliente, aumentando a competitividade da empresa no mercado e reforçando os objetivos estratégicos definidos na perspetiva dos clientes.

Na perspetiva dos processos internos, a empresa já tem em conta alguns dos dados apresentados na Tabela III, ainda que de forma dispersa e sem a estrutura sistemática proposta no BSC, sendo por isso necessário que a Reconco implemente um conjunto de iniciativas que contribuam para a melhoria dos objetivos. Entre elas, destaca-se a renovação gradual da frota por veículos elétricos ou híbridos, acompanhada da sensibilização dos colaboradores para boas práticas ambientais, o que terá impacto nos objetivos de sustentabilidade da empresa. Adicionalmente, a empresa deverá adotar um *software* desenvolvido especificamente para empresas de materiais de construção, de forma a tornar os processos internos mais integrados e eficazes. No objetivo de reduzir o prazo médio de entrega de encomendas, as iniciativas propostas incluem a otimização logística e da gestão de armazéns através de sistemas WMS, a reorganização de *stocks*, o planeamento de rotas de transporte, a digitalização do processo de encomendas e o estabelecimento de acordos com transportadoras mais ágeis, garantindo uma resposta mais rápida e eficiente às necessidades dos clientes.

A tabela IV reúne os indicadores associados à perspetiva de aprendizagem e crescimento do BSC, a qual representa a base para o desenvolvimento sustentado da organização. Esta perspetiva foca-se essencialmente na infraestrutura tecnológica, elemento que capacita a organização a melhorar continuamente os seus processos e a responder de forma eficaz às exigências do mercado. Ao acompanhar estes dados, a

organização pode avaliar se está a criar um ambiente propício ao crescimento individual e coletivo, incentivando a inovação e a excelência operacional.

O desempenho positivo nesta perspetiva é crucial, pois influencia diretamente a capacidade de melhorar os processos internos, aumentar a satisfação dos clientes e, consequentemente, atingir os resultados financeiros desejados.

Tabela IV - Indicadores da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Cálculo	Unidade de Medida	Periodicidade	Meta
Aprendizagem e Crescimento	Satisfação dos colaboradores	Média de inquérito de satisfação	$\frac{\text{Somatório de avaliações}}{\text{N.º de inquéritos}}$	Pontos (escala 1-5)	Semestral	>4
	Formação permanente dos colaboradores	N.º de horas de formação por colaborador	$\frac{\text{Total de horas de formação}}{\text{N.º de colaboradores}}$	Horas	Anual	>40 horas / colaborador
	Investimento em IA	Taxa de automatização de tarefas repetitivas com IA	$\frac{\text{Tarefas auto}}{\text{Total tarefa rep}} * 100$	%	Semestral	60%

Legenda: Tarefas auto - Número de tarefas automatizadas com IA; Total tarefa rep - Total de tarefas repetitivas.

Um dos objetivos estratégicos definidos é a satisfação dos colaboradores. Uma vez que a empresa não dispõe de uma ferramenta para medir esta satisfação, é realizada uma proposta para tal no apêndice 4. O indicador para a satisfação dos colaboradores é a média de respostas de satisfação ao inquérito. O cálculo baseia-se no somatório das avaliações dividido pelo número total de inquéritos respondidos. As respostas são avaliadas através de uma escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, permitindo medir o grau de satisfação. A análise é realizada com periodicidade semestral e a meta estabelecida corresponde a uma

pontuação igual ou superior a 4. À semelhança do inquérito dirigido aos clientes, este será disponibilizado exclusivamente em formato digital, promovendo a sustentabilidade e contribuindo para uma gestão mais ecológica através da redução do uso de recursos físicos. Esta abordagem facilita a recolha, análise e tratamento dos dados obtidos, permitindo uma interpretação mais eficiente e rigorosa dos resultados.

A formação permanente dos colaboradores, reflete a importância do desenvolvimento contínuo das competências. O indicador definido corresponde ao número médio de horas de formação por colaborador, medido anualmente, com a meta de garantir pelo menos 40 horas de formação por ano. Este investimento fomenta a atualização técnica e a polivalência das equipas, além de promover um maior alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

No que respeita ao investimento em IA, foi definido o indicador a taxa de automatização de tarefas repetitivas com IA. Este avalia o progresso na substituição de tarefas repetitivas por soluções de IA, com uma meta semestral fixada nos 60%. Este indicador ainda não é tido em conta pela empresa, sendo uma sugestão apresentada neste trabalho.

Nesta perspetiva, a Reconco poderá investir em iniciativas que facilitem a concretização das metas definidas. Especificamente, a empresa deverá criar um *plafond* orçamental para a adoção da Inteligência Artificial e selecionar um parceiro que facilite este processo. A colaboração com uma empresa de *outsourcing* especializada poderá ser uma solução. De igual modo, ao nível da promoção da formação contínua a empresa deverá criar uma rubrica orçamental e selecionar um parceiro externo que implemente o seu plano de formação. Estas parcerias com entidades externas, permitem a definição de planos de desenvolvimento individualizados e a utilização de plataformas de *e-learning* que ofereçam maior flexibilidade e acessibilidade ao processo de aprendizagem. Finalmente, ao nível da satisfação de colaboradores, a empresa terá de implementar o inquérito de satisfação como iniciativa.

5.4. Roteiro de implementação do *Balanced Scorecard*

A implementação do BSC depende fortemente do comprometimento da gestão e da capacidade da organização em recolher e analisar dados de forma eficaz, o que pode ser

um desafio para uma PME com recursos limitados. A periodicidade e a qualidade dos dados recolhidos, bem como a resistência à mudança por parte dos colaboradores, são fatores que podem influenciar a eficácia do BSC.

Para auxiliar a empresa na implementação desta proposta de BSC, sugere-se o seguinte roteiro, com seis fases distintas.

1ª Fase - Garantir a aprovação da proposta de implementação do BSC por parte da administração da Reconco. A ferramenta de gestão estratégica será apresentada numa reunião, onde se destacariam os seus benefícios e o impacto esperado na gestão da empresa.

2ª Fase - Após a aprovação, será definido um orçamento específico para o processo de implementação. Nesta fase, também seriam analisados e selecionados os sistemas de informação mais adequados, quer ao nível da recolha de dados, quer ao nível do reporte e monitorização de indicadores.

3ª Fase - A responsabilidade pela implementação será atribuída a uma equipa constituída por elementos das áreas financeira, recursos humanos e de logística. Esta equipa irá receber formação específica sobre o BSC, com vista à sua correta adaptação à realidade da empresa.

4ª Fase - Antes da aplicação generalizada, o BSC será testado num conjunto de procedimentos reduzido. Esta fase servirá para aferir a adequação do modelo, validar os indicadores definidos e detetar eventuais dificuldades operacionais. O *feedback* obtido nesta fase permitirá realizar os ajustes necessários antes da expansão para toda a empresa.

5ª Fase - Com os resultados positivos do projeto-piloto, o BSC será gradualmente implementado a toda a empresa. Durante esta fase, serão iniciados os primeiros ciclos de monitorização dos indicadores, com relatórios regulares e reuniões de acompanhamento. O foco estaria na consolidação do sistema e na adaptação dos processos internos ao novo modelo de gestão.

6ª Fase - Concluída a implementação global, a empresa deverá instituir mecanismos de avaliação estratégica do BSC, revendo periodicamente a pertinência dos objetivos e indicadores face à evolução do mercado e da organização. Esta fase visa garantir que o

BSC mantém-se numa ferramenta dinâmica e alinhada com as prioridades estratégicas da empresa, implementando melhorias e ajustes, quando seja necessário.

Após a implementação bem-sucedida na empresa Reconco, prevê-se que, numa fase futura, a implementação do BSC possa ser estendida às restantes três empresas do grupo, promovendo uma gestão estratégica integrada e harmonizada no grupo todo.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo desenvolver uma proposta de BSC adaptada à realidade da Reconco Comércio de Materiais de Construção, Lda., uma PME familiar que opera num setor caracterizado por uma elevada concorrência, ciclos económicos voláteis, crescente pressão regulatória e acelerada transformação tecnológica. Com um crescimento médio anual de cerca de 12,8%, ao longo das últimas duas décadas, esta trajetória ascendente coincide com o período em que a liderança foi assumida pelo neto do sócio fundador, assinalando uma transição geracional bem-sucedida e pautada pela profissionalização da gestão. A investigação partiu do reconhecimento de que, apesar de a empresa apresentar um desempenho satisfatório e sustentado ao longo dos anos, a ausência de um sistema estruturado de medição e gestão estratégica limitava a sua capacidade de alinhar objetivos de curto e longo prazo, antecipar tendências e responder de forma ágil às mudanças do mercado.

A metodologia adotada, de natureza qualitativa e exploratória, combinou entrevistas semiestruturadas com a análise documental de relatórios internos, registos financeiros e dados setoriais. Esta abordagem possibilitou compreender a fundo o modelo de negócio, a estrutura organizacional e a forma como a gestão define prioridades e avalia resultados. A informação recolhida permitiu elaborar as análises PESTAL e SWOT com vista a identificar não só os objetivos estratégicos já assumidos pela empresa, mas também lacunas na monitorização de desempenho, nomeadamente no que respeita a indicadores não financeiros e métricas relacionadas com clientes, processos internos e aprendizagem organizacional.

A proposta de BSC concebida contempla as quatro perspetivas financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, com indicadores cuidadosamente selecionados, metas realistas e iniciativas associadas. Este trabalho procurou assegurar a

coerência entre as metas financeiras e as variáveis intangíveis que influenciam o sucesso a longo prazo, como a satisfação dos clientes, a eficiência operacional e a inovação. O mapa estratégico resultante evidencia de forma clara as relações de causa-efeito, reforçando a noção de que a melhoria contínua nas áreas de base (formação, inovação, qualidade de processos) se traduz em ganhos sustentáveis nas perspetivas superiores (clientes e financeira).

Para além de apresentar um conjunto de indicadores, o BSC proposto constitui um verdadeiro instrumento de alinhamento estratégico, permitindo que todos os níveis da organização compreendam como as suas ações contribuem para a concretização da visão de futuro. O roteiro de implementação sugerido prevê um processo gradual, que inicia com a validação e aprovação do modelo pela gestão de topo, seguido pela formação interna e adaptação dos sistemas de recolha de dados, culminando na aplicação integral e posterior monitorização. Tal abordagem reconhece que a eficácia de um BSC depende não apenas da qualidade técnica do modelo, mas sobretudo do compromisso da liderança, da comunicação interna eficaz e do envolvimento ativo dos colaboradores.

Em termos práticos, a adoção do BSC poderá proporcionar à Reconco ganhos significativos: maior clareza na definição de prioridades, integração de métricas financeiras e não financeiras, reforço do controlo de desempenho e melhoria da capacidade de resposta face a mudanças no mercado. Ao fomentar uma cultura de avaliação e melhoria contínua, o modelo poderá também contribuir para aumentar o compromisso dos colaboradores e a satisfação dos clientes, gerando valor sustentável.

Não obstante o potencial da proposta, importa reconhecer algumas limitações. O estudo focou-se numa única empresa, o que, embora permita um diagnóstico profundo e personalizado, restringe a possibilidade de generalização dos resultados. Acresce que a recolha de dados se baseou predominantemente na perceção do CEO da empresa e documentos internos, o que pode introduzir algum enviesamento. Estas limitações, porém, não invalidam a utilidade prática da proposta, servindo antes de alerta para a necessidade de monitorização contínua e ajustes futuros.

Por fim, a proposta abre caminho para investigações futuras e desenvolvimentos internos. A sua aplicação pode ser testada e ajustada ao longo de um ciclo anual, avaliando-se o grau de cumprimento das metas e a pertinência dos indicadores

selecionados. A médio prazo, recomenda-se a extensão do modelo às restantes empresas do grupo, criando um sistema integrado de gestão estratégica que potencie sinergias e facilite a partilha de boas práticas. Assim, ao adotar e consolidar o BSC, a Reconco estará melhor posicionada para concretizar a sua visão de se afirmar, até 2030, como referência nacional no setor de materiais de construção para PME, conjugando tradição, inovação e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*, 1ª Ed. New York: Macmillan.
- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). *Balanced Scorecard implementation in SMEs: Reflection on literature and practice*. 4th SME International Conference, Allborg University, Denmark.
- Balanici, C. (2021). *A utilização do Tableau de Bord e Balanced Scorecard nas empresas portuguesas do setor da construção civil* [Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <https://ria.ua.pt/handle/10773/32952>.
- Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. S. (2015). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 357–365.
- Cobbold, I., & Lawrie, G. (2004). The Development of the balanced scorecard as a strategic management tool. *Performance Measurement Association*, 35(1), 37–56.
- Cunha, M. P. E., & Rego, A. (2019). Métodos qualitativos nos estudos organizacionais e de gestão. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 18(3), 188–206.
- Curado, C., Jesus, M. M. A., & Bontis, N. (2024). *Perceptions and configurations of balanced scorecard use: Evidence from Portuguese SMEs* [Working paper]. ISEG - Universidade de Lisboa.
- Da Vinci Engenharia e Construção. (2023). *Tecnologias emergentes na construção civil: Realidade virtual, impressão 3D e drones* [Em linha]. Disponível em: <https://davinciec.com.br/tecnologias-emergentes-na-construcao-civil/> [Acesso em 2025/03/14].
- Diário de Notícias. (2025). *Aumento permanente dos custos da energia provocará corte definitivo de empregos em toda a Europa*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.dn.pt/economia/aumento-permanente-dos-custos-da-energia-provocará-corte-definitivo-de-empregos-em-toda-a-europa> [Acesso em: 2025/03/14].

Frizelle, G. (2001). *Business strategy - Do SMEs face special problems?* 4th International Conference on SME, 128–134.

Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The use of the balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1-22.

Gómez Conde, J., Lopez Valeiras, E., Malagueño, R., & Gonzalez Castro, R. (2021). Management control systems and innovation strategies in business-incubated start-ups. *Accounting and Business Research*, 53(2), 210–236.

Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME Performance Measurement Systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096–1115.

Hugues, J., Neves, J., & Carvalho, J. (2021). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*, 11^a Ed. Lisboa: Áreas.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality management systems – Requirements*. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/62085.html>. [Acesso em: 2025/08/06].

International Organization for Standardization. (2017). *ISO 21930:2017 – Sustainability in buildings and civil engineering works – Core rules for environmental product declarations of construction products and services*. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/61694.html>. [Acesso em: 2025/08/06].

Instituto Nacional de Estatística (2023). *Estatísticas Demográficas* [Base de dados], novembro 2024. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=697596009&att_display=n&att_download=y.

Janković, S., Škobo, N., & Stanišić, M. (2016). *Implementing a balanced scorecard methodology in SMEs*. International scientific conference on ICT and e-business related research.

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

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Strategic Learning & The Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*, 24(5), 18–24.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74 (1), 35-85.

KPMG Portugal (2023). *Inquérito Global ao Setor da Construção* [Em linha] Disponível em: <https://kpmg.com/pt/pt/home/insights/2023/10/inquerito-setor-construcao.html> [Acesso em: 2025/03/04].

Lonbani, M., Sofian, S., & Barato, B. (2014). *Review of using balanced scorecard among SMEs*. International Management Accounting Conference 7.

Lusa, A. (2025). *Produção do setor da construção deverá crescer 3% a 5% este ano, prevê a AICCOPN*. [Em linha]. Disponível em: <https://observador.pt/2025/01/14/producao-do-setor-da-construcao-devera-crescer-3-a-5-este-ano-preve-a-aiccopn/> [Acesso em: 2025/03/12].

Madsen, D. Ø. (2025). Balanced scorecard: History, implementation, and impact. *Encyclopedia*, 5(1), 39.

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51(1), 221–244.

Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step For Government And Non-profit Agencies*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Norreklit, H. (2000). The Balance Scorecard - A critical Analysis of some of its assumptions. *Journal of Management Research*, 11(1), 65–88.

Oliveira, C., Rodrigues, M., Silva, R., Meirinhos, G., & Franco, M. (2022). BSC's perspectives ranking towards organizational performance: An empirical study performed with Portuguese exporters. *Sustainability*, 14(23), 15979.

Oprean-Stan, C. (2025). A novel approach to assessing corporate sustainable economic value. *Social and Economic Studies within the Framework of Emerging Global Developments*, 2, 79-90.

Pandey, I. (2005). Balanced scorecard: Myth and reality. *Vikalpa*, 30 (1), 51–66.

Patel, T., & Patel, V. (2020). Data privacy in construction industry by privacy-preserving data mining (PPDM) approach. *Asian Journal of Civil Engineering*, 21(3), 505–515.

PRR - Recuperar Portugal (2025). Plano Anual de Avisos. [Em linha]. Disponível em <https://recuperarportugal.gov.pt/plano-anual-avisos-2025> [Acesso em: 2025/03/17].

Putri, A. I. P., Ribhan, & Ambarwati, D. A. S. (2024). Analysis of business strategy utilizing an integrated SWOT and balanced scorecard approach. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 3(2), 65–76.

Robert Kaplan (2023). *Robert Kaplan explains the balanced scorecard*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4RSHb4tmMvI> [Acesso em: 2025/01/28].

Rocha, I., Beuren, I. M., & Hein, N. (2012). Rentabilidade de empresas que utilizam o balanced scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 5(2), 88–119.

Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. 6ª Ed. Lisboa: Lidel.

Travasso, N. (2025). Políticas de habitação em Portugal: Instrumentos de estímulo económico e transformação urbana. *Revista de História das Ideias*, 43, 333–370.

Xu, Z., Elomri, A., Kerbache, L., & El Omri, A. (2020). Impacts of COVID-19 on global supply chains: Facts and perspectives. *IEEE Engineering Management Review*, 48(3), 153–166.

Yu, Z., Nurdawati, A., Kanwal, Q., Al-Humaiqani, M. M., & Al-Ghamdi, S. G. (2024). Assessing and mitigating environmental impacts of construction materials: Insights from environmental product declarations. *Journal of Building Engineering*, 98, 1-19.

APÊNDICES

Apêndice 1 - 1ª Entrevista ao CEO da empresa

Guião de entrevista e principais notas:

1. Como está organizada a estrutura interna da Reconco? Existem departamentos ou equipas específicas responsáveis por áreas-chave?

R: A empresa está organizada de forma linear e encontra-se dividida por departamentos.

2. Qual é a missão, visão e valores da Reconco?

R: A missão da empresa é “Prover melhores produtos de materiais de construção, dinamizando a área da construção civil, promovendo o crescimento sustentável e competitividade no mercado”. A visão passa por “Ser reconhecida nacionalmente até 2030 como líder no de materiais de construção para o segmento de PMEs, transformando o cenário de gestão empresarial com produtos acessíveis e de alta qualidade”. Os valores da mesma incluem inovação, sustentabilidade, integridade e colaboração.

3. Poderia explicar o processo de criação de valor na Reconco?

R: Aperfeiçoamento das relações com os clientes e fornecedores; qualidade e melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores.

4. Como descreveria a estratégia da empresa?

R: A estratégia da Reconco é comprar bem e vender melhor, isto é comprar ao melhor preço de mercado e vender com uma boa margem.

5. Quais são os principais desafios ou dificuldades enfrentadas pela Reconco na execução da sua estratégia? Existem barreiras internas ou externas que dificultem este processo?

R: Preços elevados dos materiais, localização da sede e a gestão concentrada numa só pessoa.

6. Quais são os principais objetivos estratégicos da Reconco a curto, médio e longo prazo?

R: A curto prazo pretendem aumentar as vendas e implementar um novo *software*. A médio longo prazo implementar novas tecnologias e novas estratégias de *marketing*.

7. A empresa possui indicadores de desempenho implementados atualmente? Se sim, quais são esses indicadores, como são monitorizados e com que frequência são analisados?

R: Os indicadores atualmente utilizados pela empresa são a margem bruta, o volume de negócios, o número de fichas abertas de clientes e o número de campanhas realizadas. Estes indicadores são analisados pontualmente, sobretudo quando se identificam desvios ou situações menos favoráveis.

8. Como é avaliada a performance da Reconco?

R: O trabalho em equipa, o *feedback* constante são fundamentais para um ambiente colaborativo e produtivo. A boa gestão de tarefas e prazos assegura o cumprimento de objetivos, enquanto a inovação mantém os colaboradores competitivos e motivados. Incentivar o desenvolvimento dessas competências contribui para uma cultura organizacional positiva e adaptável.

9. Que preocupações tem a Reconco para com os seus sócios?

R: As principais preocupações é o alinhamento de objetivos e a distribuição de lucros e dividendos.

10. Descreva brevemente os clientes da Reconco? Que preocupações tem a empresa na gestão dos seus clientes atuais e futuros?

R: A empresa é constituída por pequenos, médios e grandes clientes, nomeadamente empreiteiros, revendedores e consumidores finais. As preocupações mais relevantes é a qualidade dos produtos, o prazo de entrega e o cumprimento dos prazos de pagamento.

11. Pode descrever brevemente os principais processos da empresa? Que dificuldades enfrenta a Reconco a este nível?

R: Processo de compras e vendas, atendimento ao cliente, tecnologia e inovação.

12. Pode descrever brevemente a gestão dos recursos humanos na empresa? Que dificuldades enfrenta a Reconco a este nível?

R: Tendo em conta o tamanho da empresa e os seus atuais colaboradores uma das maiores dificuldades passa por conseguir gerir diferentes personalidades e alinhar os objetivos de cada um com os da própria empresa.

13. Em termos tecnológicos, quais os desafios que a Reconco enfrenta? O que estão a fazer a este nível?

R: Num mundo em constante evolução tecnológica um dos grandes desafios é conseguir acompanhar os avanços nesta área e também conseguir desenvolver competências para lidar com tecnologias que permitem um melhor trabalho.

14. Como é que a sustentabilidade tem sido integrada na empresa?

R: No âmbito da sustentabilidade tomamos algumas medidas como a separação de resíduos, papel e plástico. Tomamos medidas que ajudam a diminuir o consumo energético como iluminação LED e optar por sistemas de climatização mais eficientes.

Apêndice 2 - 2ª Entrevista ao CEO da empresa

Guião de entrevista e principais notas:

1. O mapa estratégico reflete a estratégia da empresa? O que mudaria?
R: A componente de “vender melhor” está bem representada através do aumento da margem bruta, do volume de faturação e da fidelização de clientes. No entanto, falta um objetivo relacionado com a componente de “comprar bem”, como a gestão de compras ou a negociação com fornecedores.
2. Os objetivos estratégicos refletem as prioridades da empresa? O que mudaria?
R: Sim, os objetivos refletem as prioridades da empresa em termos de venda e crescimento, mas acrescentaria um objetivo ligado à área de compras.
3. Os indicadores selecionados permitem mensurar os objetivos estratégicos? O que mudaria?
R: Sim, os indicadores selecionados permitem mensurar os objetivos estratégicos definidos no mapa. Embora a empresa adote um sistema de monitorização básico, a proposta apresentada representa uma evolução significativa, permitindo uma análise mais completa do desempenho.
4. As metas estabelecidas são atingíveis, sem deixarem de representar um bom nível de exigência? Alteraria alguma meta?
R: Sim, de forma geral, as metas estabelecidas são atingíveis e apresentam um nível de exigência adequado. Neste momento, não alteraria nenhuma meta, uma vez que estão bem ajustadas à realidade atual da Reconco e aos recursos disponíveis. Para além disso, o equilíbrio entre desafio e viabilidade parece estar bem conseguido.
5. A frequência com que cada indicador será calculado, analisado e avaliado é adequada? Considera que seria melhor monitorizar algum deles com maior ou menor regularidade?
R: Sim, a frequência definida para a monitorização dos indicadores é, de forma geral, adequada ao contexto e à dimensão da empresa.

6. Tem algum outro comentário sobre esta proposta de *Balanced Scorecard*?

R: No futuro poderia ser considerada, a introdução de um objetivo mais específico relacionado com a gestão de compras.

Apêndice 3 - Inquérito de satisfação aos clientes

A sua opinião é muito importante para nós. Agradecemos que responda a este breve inquérito, que nos ajudará a avaliar a perceção dos nossos clientes relativamente aos serviços prestados, com vista à melhoria contínua da qualidade e da experiência oferecida.

1. Classifique a sua satisfação geral.

☐ Muito insatisfeito ☐ Insatisfeito ☐ Neutro ☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito

2. Como avalia a qualidade dos produtos fornecidos?

☐ Muito fraca ☐ Fraca ☐ Razoável ☐ Boa ☐ Muito boa

3. O prazo de entrega foi cumprido?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Quase sempre ☐ Sempre

4. O atendimento prestado foi profissional e atencioso?

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Neutro ☐ Concordo

☐ Concordo totalmente

5. Recomendaria a nossa empresa a outras pessoas?

☐ Não ☐ Talvez ☐ Sim

6. Tem algum comentário ou sugestão de melhoria? _____

Apêndice 4 - Inquérito de satisfação aos colaboradores

Este inquérito é anónimo e visa melhorar o ambiente de trabalho e os processos internos da empresa. Agradecemos a sua colaboração sincera.

1. Ambiente de Trabalho

1.1. Sente-se motivado(a) no seu dia-a-dia de trabalho?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

1.2. Considera que o ambiente entre colegas é positivo e colaborativo?

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Neutro ☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

1.3. Sente que há respeito e boa comunicação entre os vários departamentos?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

2. Condições de Trabalho

2.1. Está satisfeito com as condições físicas do seu posto de trabalho?

☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito
☐ Totalmente satisfeito

2.2. A empresa fornece os recursos e ferramentas adequados para o desempenho das suas funções?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

3. Formação e Desenvolvimento

3.1. Já participou em ações de formação promovidas pela empresa?

☐ Sim ☐ Não

3.2. Considera que a empresa investe no seu crescimento profissional?

☐ Discordo totalmente ☐ Discordo ☐ Neutro ☐ Concordo
☐ Concordo totalmente

3.3. Gostaria de ter mais oportunidades de formação ou desenvolvimento?

☐ Sim ☐ Não

Se respondeu "Sim", em que áreas? _____

3.4. Gostaria de partilhar alguma sugestão que considere importante para a melhoria da empresa (ambiente de trabalho, comunicação, processos, etc.)?

☐ Sim ☐ Não

Se respondeu "Sim", por favor indique: _____

4. Tecnologia e Inovação

4.1. Considera que a empresa investe suficientemente em tecnologia e inovação?

☐ Nada atualizada ☐ Pouco atualizada ☐ Atualizada ☐ Muito atualizada

4.2. Os recursos tecnológicos da empresa são, na sua opinião, adequados às necessidades do seu trabalho diário?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

4.3. A empresa já utiliza alguma solução com base em Inteligência Artificial no seu setor de trabalho?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei

4.4. Em que áreas considera que a Inteligência Artificial poderia ser útil na empresa? _____

5. Reconhecimento e Comunicação

5.1. Sente que o seu trabalho é reconhecido?

☐ Nunca ☐ Raramente ☐ Às vezes ☐ Frequentemente ☐ Sempre

5.2. Está satisfeito com a comunicação interna da empresa?

☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito
☐ Totalmente satisfeito

5.3. Considera que a estratégia de *marketing* da empresa é eficaz na promoção dos seus produtos/serviços?

☐ Nada satisfeito ☐ Pouco satisfeito ☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito
☐ Totalmente satisfeito

5.4. Considera que a empresa deveria investir mais em estratégias de *marketing* digital (ex. redes sociais, website, campanhas online)?

☐ Sim ☐ Não ☐ Não sei

5.5. Tem sugestões para melhorar a presença ou comunicação da empresa no mercado? _____

6. Satisfação Global

6.1. De forma geral, como avalia o seu grau de satisfação na empresa?

☐ Muito insatisfeito ☐ Insatisfeito ☐ Neutro ☐ Satisfeito ☐ Muito satisfeito

6.2. O que gostaria de ver melhorado?