



# **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR  
POLITÉCNICO SETÚBAL

MARLA NAYMA  
LOURENÇO  
JOAQUIM

## **CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD NA PERSPETIVA DOS STAKEHOLDERS - UM ESTUDO PARA A MOTA ENGIL ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.**

Relatório de Dissertação de investigação do  
Mestrado em Contabilidade e Finanças

### **ORIENTADOR**

(Prof<sup>a</sup>. Doutora, Célia Maria Rodrigues da Cova  
Gomes Picoito

Outubro de 2025

MARLA NAYMA  
LOURENÇO  
JOAQUIM

**CONCEPTUALIZAÇÃO DE UM  
SUSTAINABILITY BALANCED  
SCORECARD NA PERSPETIVA DOS  
STAKEHOLDERS - UM ESTUDO  
PARA A MOTA ENGIL ENGENHARIA  
E CONSTRUÇÃO, S.A.**

**JÚRI**

*Presidente:* Prof. Coord. Princ. Francisco José  
Alegria Carreira, ESCE\_IPS

*Orientador:* Prof.<sup>a</sup> Adjunta Célia Maria Rodrigues da  
Cova Gomes Picoito, ESCE\_IPS

*Vogal:* Prof. Adjunto Sidalina Maria dos Santos  
Gonçalves, ESCE\_IPS

*Vogal:* Prof.<sup>a</sup> Adjunta Célia Maria Rodrigues da Cova  
Gomes Picoito, ESCE\_IPS

Outubro de 2025

## **DEDICATÓRIA**

À minha irmã Edulela Diandra Lourenço Joaquim, dedico esta conquista com todo o meu amor e admiração. A tua coragem, força e fé diante dos momentos mais difíceis da tua saúde sempre foram uma inspiração para mim. Durante anos, esperaste com paciência e esperança pelo transplante que mudaria a tua vida, e no tempo certo, foste abençoada por Deus com essa graça. A tua superação é a prova viva de que ele nunca abandona os que o confiam, que escuta as nossas orações e nos recompensa com os maiores presentes quando mais precisamos. A tua história mostrou-me, todos os dias, que a fé, a resiliência e a perseverança são capazes de vencer qualquer obstáculo.

## **AGRADECIMENTOS**

A concretização desta dissertação não teria sido possível sem o apoio e contributo de diversas pessoas e instituições, às quais expresso o meu mais sincero reconhecimento.

Agradeço a minha orientadora, Professora Doutora Célia Picoito, pela disponibilidade incondicional, pela orientação científica, pelo estímulo permanente e valiosos contributos ao longo de todo o processo de investigação e redação desta tese.

Ao Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), agradeço pelos recursos e condições disponibilizados para o desenvolvimento desta investigação. Um agradecimento especial também à empresa Mota Engil Engenharia e Construção, S.A., pela disponibilização de informação essencial à concretização deste estudo.

Aos meus pais, João José Joaquim e Suzana Lourenço Joaquim, deixo a mais profunda e sentida gratidão por todo o amor, apoio incondicional e ensinamentos que sempre me transmitiram. Foram sem dúvida, a minha maior inspiração e a base que me sustentou em todos os momentos desta caminhada. A paciência, os sacrifícios e a confiança que depositaram em mim deram-me a força necessária para persistir e concretizar este objetivo. Esta conquista, acima de tudo, também é vossa.

À Graça Nsiamaza Lourenço Lanvu, minha melhor amiga, agradeço de coração por todo o carinho, paciência e apoio que sempre me ofereceste ao longo desta jornada. Sempre estiveste comigo, nos momentos de maior cansaço e incerteza, foi a tua presença constante, o incentivo e a compreensão que me deram forças para continuar. A tua amizade, companheirismo e amor foram fundamentais para que eu conseguisse chegar até aqui.

Agradeço aos meus amigos e colegas, especialmente ao meu companheiro e amigo José Pacheco Caconda, cuja amizade, incentivo e constante companheirismo foram fundamentais ao longo deste percurso. A tua motivação, profissionalismo e palavras de encorajamento deram-me forças para continuar.

Finalmente, deixo um profundo agradecimento à minha família, pelo carinho, compreensão e apoio incondicional ao longo de toda esta caminhada académica e pessoal. Sem o vosso suporte, este percurso não teria sido possível.

A todos vocês, os meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

Uma organização, desde o início da sua atividade, deve definir e estabelecer de forma clara os seus objetivos e metas a atingir, bem como a estratégia que irá implementar para atingir esses mesmos objetivos e metas.

O Balanced Scorecard (BSC), criado em 1992, surgiu inicialmente como um instrumento de medição de desempenho, mas ao longo do tempo evoluiu para um sistema integrado de gestão estratégica.

Nos últimos anos, tem-se observado um aumento significativo da atenção dedicada às questões de sustentabilidade, refletindo uma maior consciência sobre o impacto ambiental, social e económico das atividades organizacionais. Este tema é certamente bastante pertinente, não apenas no âmbito académico e empresarial, mas também entre os diversos *stakeholders*, que demonstram uma preocupação crescente com práticas responsáveis, éticas e sustentáveis. Nesse sentido, surgiu o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), que, além de incluir os aspetos presentes no *Balanced Scorecard* tradicional, incorpora também as dimensões ambiental e social na formulação e implementação da estratégia organizacional.

O presente estudo tem como objetivo principal desenvolver uma proposta de SBSC para a empresa Mota-Engil Engenharia e Construção, S.A., contemplando a definição de objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e metas correspondentes. Através desta proposta, pretende-se criar uma ferramenta que possa ser efetivamente implementada na organização, permitindo-lhe tirar o máximo proveito das orientações e análises apresentadas ao longo deste trabalho.

Os resultados evidenciam a relevância do SBSC enquanto instrumento de gestão estratégica para organização, na medida em que proporciona uma orientação mais eficaz para o alcance dos objetivos delineados para o futuro. Adicionalmente, a sua conceção a partir da perspetiva dos *stakeholders* possibilita a integração destes no processo de tomada de decisão, sublinhando a importância do seu contributo para o desenvolvimento e consolidação da empresa.

**Palavras-Chave:** Balanced Scorecard, Sustainability, Engenharia e Construção, Stakeholders

**Classificação JEL:** M10, M14, L21

## **ABSTRACT**

From the outset, an organisation must clearly define and establish its objectives and targets, as well as the strategy it will implement to achieve them.

The Balanced Scorecard (BSC), created in 1992, initially emerged as a performance measurement tool, but over time it has evolved into an integrated strategic management system.

In recent years, there has been a significant increase in the attention devoted to sustainability issues, reflecting greater awareness of the environmental, social and economic impact of organisational activities. This topic is certainly very relevant, not only in academic and business circles, but also among various stakeholders, who are showing growing concern for responsible, ethical and sustainable practices. In this context, the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) emerged, which, in addition to including the aspects present in the traditional Balanced Scorecard, also incorporates environmental and social dimensions in the formulation and implementation of organisational strategy.

The main objective of this study is to develop an SBSC proposal for the company Mota-Engil Engenharia e Construção, S.A., including the definition of strategic objectives, performance indicators and corresponding targets. Through this proposal, we aim to create a tool that can be effectively implemented in the organisation, allowing it to take full advantage of the guidelines and analyses presented throughout this work.

The results highlight the relevance of SBSC as a strategic management tool for the organisation, in that it provides more effective guidance for achieving the objectives outlined for the future. In addition, its design from the perspective of stakeholders enables their integration into the decision-making process, underlining the importance of their contribution to the development and consolidation of the company.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Sustainability, Engineering and Construction, Stakeholders

**JEL Classification:** M10, M14, L21

# ÍNDICE

<b>DEDICATÓRIA</b> .....	<b>I</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>II</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>GLOSSÁRIO DE SIGLAS E ACRÓNIMOS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Relevância do Estudo .....	1
1.2 Objetivos do Estudo e Questão Investigação.....	2
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>4</b>
2.1 O Balanced Scorecard .....	4
2.2 Mapa Estratégico .....	6
2.3 Perspetivas do Balanced Scorecard .....	7
2.3.1 Perspetiva Financeira.....	7
2.3.2 Perspetiva de Clientes .....	7
2.3.3 Perspetiva de Processos Internos .....	8
2.3.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento .....	8
2.4 Indicadores de Desempenho .....	9
2.5 Críticas ao modelo BSC.....	10
2.6 Sustainability Balanced Scorecard .....	10
2.6.1 Diferença entre o SBSC e BSC .....	11
2.6.2 Perspetivas teóricas sobre a Implementação do SBSC .....	12
2.7 Análise das arquiteturas do SBSC .....	14
2.7.1 Hierarquia do SBSC e Sistema de Valores Organizacionais .....	15
2.7.2 Conceção das Perspetivas de Desempenho e Estratégia de Sustentabilidade ...	16
2.8 Perspetiva dos Stakeholders .....	19
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>22</b>
<b>4 ESTUDO EMPÍRICO</b> .....	<b>24</b>
4.1 Caraterização da empresa .....	24
4.1.1 O grupo.....	24
4.1.2 A empresa.....	25
4.1.3 Caraterização do setor .....	26
4.2 Análise Estratégica.....	31

4.2.1	Análise do Meio Envolverte Macro.....	31
<b>4.3</b>	<b>Análise PESTEL.....</b>	<b>31</b>
4.3.1	Fatores políticos.....	31
4.3.2	Fatores Económicos .....	32
4.3.3	Fatores Sociais .....	32
4.3.4	<i>Fatores Tecnológicos</i> .....	33
4.3.5	Fatores Ambientais .....	33
4.3.6	Fatores Legais .....	33
<b>4.4</b>	<b>Análise SWOT.....</b>	<b>34</b>
<b>4.5</b>	<b><i>Sustainability Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>36</b>
4.5.2	Objetivos e Mapa estratégico .....	37
4.5.3	Conceptualização do <i>Sustainability Balanced Scorecard</i> .....	40
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>41</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>50</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

**Figura 1** - Estrutura do Balanced Scorecard

**Figura 2** - Arquiteturas do SBSC

**Figura 3** - Modelo de fluxo de valor dos stakeholders

**Figura 4** - Investimento em Construção

**Figura 5** - Evolução do VAB da Construção e do VAB total a preços de base (taxa de variação em volume)

**Figura 6** - Evolução da FBCF e da FBCF em Construção e em Habitação (taxa de variação em volume)

## **ÍNDICE DE TABELAS**

**Tabela 1** - TOP 20 em Volume de Negócios

**Tabela 2** - Análise SWOT

**Tabela 3** - Mapa Estratégico

**Tabela 4** - Sustainability Balanced Scorecard

## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS E ACRÓNIMOS**

BSC - *Balanced Scorecard*

EBITDA - *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

EFBWW - *European Federation of Building and Woodworkers*

ESG - Environmental, Social e Governance

FBCF - Formação Bruta de Capital Fixo

FIEC - *European Construction Industry Federation*

GRI - Global Reporting Initiative

IMPIC - Instituto dos Mercados Públicos do Mobiliário e da Construção

INE - Instituto Nacional de Estatística

KPI - Key Performance Indicators

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ODS 5 - Igualdade de género

ODS 7 - Energia limpa e acessível

ODS 8 - Trabalho digno e crescimento económico

ODS 9 - Indústria, inovação e infraestruturas

ODS 11 - Cidades e comunidades sustentáveis

ODS 12 - Produção e consumo responsáveis),

ODS 13 - Ação climática

ODS 15 - Vida terrestre

PESTEL - Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

SBSC - *Sustainability Balanced Scorecard*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

VAB - Valor Acrescentado Bruto

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Relevância do Estudo

A crescente complexidade dos contextos económicos, ambientais e sociais obriga a que às organizações tenham um novo posicionamento estratégico, no qual a sustentabilidade se torna um fator determinante de competitividade e longevidade (Figge et al., 2002a).

Neste âmbito, o presente estudo propõe-se a conceptualizar o Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) para a Mota-Engil Engenharia e Construção, S.A., integrando a perspetiva dos *stakeholders* na definição estratégica e operacional da empresa.

A relevância deste trabalho assenta, primeiramente, na necessidade de adaptação do Balanced Scorecard (BSC) tradicional, proposto por Kaplan e Norton (1992), a uma abordagem mais abrangente e atual, que considere não apenas as quatro dimensões (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento), mas também as preocupações sociais e ambientais. O SBSC surge como uma evolução natural do BSC, incorporando os princípios do desenvolvimento sustentável na gestão estratégica (Figge et al., 2002a; Hansen & Schaltegger, 2016). Esta integração é particularmente relevante para empresas do setor da construção, como a Mota-Engil, cuja atividade tem um impacto direto nos pilares da sustentabilidade.

A escolha da Mota-Engil como objeto de estudo justifica-se pelo seu posicionamento de referência no setor da construção e engenharia, com uma presença consolidada em vários continentes, bem como pelo seu compromisso público com a sustentabilidade, evidenciado no seu relatório de sustentabilidade. A empresa destaca a importância dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e adota boas práticas de gestão, responsabilidade social e ambiental, o que a torna um caso relevante para a aplicação do SBSC.

A aplicação do SBSC à Mota-Engil poderá trazer benefícios significativos, como a melhoria da transparência e da comunicação com os stakeholders, a integração das metas de sustentabilidade na estratégia de negócio, o aumento da eficiência na gestão de recursos, bem como a criação de valor a longo prazo. Além disso, o modelo proposto pode servir de referência para outras empresas do setor que enfrentam desafios semelhantes. Assim, este estudo tem uma relevância prática e teórica, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre a aplicação do SBSC em empresas de engenharia e construção, e oferecendo uma ferramenta estratégica que alinha o desempenho organizacional com as diretrizes sustentáveis.

## 1.2 Objetivos do Estudo e Questão Investigação

Este estudo foi realizado por meio de uma investigação qualitativa, com o objetivo principal de responder à questão de investigação:

Como desenvolver um Sustainability Balanced Scorecard numa perspetiva dos *Stakeholders* no sector da engenharia e construção: o caso da MOTA-ENGIL Engenharia e Construção, SA?

Com esse propósito, foram realizadas diversas pesquisas e reunidos documentos das mais variadas fontes, nomeadamente, artigos, jornais, livros e relatórios relacionados disponibilizados pela MOTA-ENGIL.

Tendo como principal objetivo o desenvolvimento de um modelo de SBSC adaptado à realidade da Mota-Engil Engenharia e Construção, S.A., capaz de integrar as expectativas dos stakeholders nas suas dimensões estratégicas, definem-se como etapas fundamentais deste processo:

- a) Identificar os principais stakeholders da empresa e as suas expectativas;
- b) Definir indicadores de desempenho sustentáveis (KPI's) nas diferentes perspetivas do SBSC;
- c) Propor um mapa estratégico que oriente a tomada de decisão sustentável.

Nesse sentido foi necessário identificar as melhores práticas para a integração da perspetiva da sustentabilidade no BSC, utilizando o método de benchmarking que consiste numa técnica de análise comparativa que permite identificar, avaliar e adaptar as melhores práticas para melhorar o desempenho de uma empresa (Malhado, 2024). Além disso, este estudo busca desenvolver um modelo conceptual de SBSC, dando especial ênfase à percepção dos *stakeholders*. Ao centrar-se nos *stakeholders*, este estudo pretende evidenciar que as empresas que atribuem maior relevância à sustentabilidade são capazes de fortalecer a sua estratégia, melhorar o seu desempenho e gerar valor a longo prazo, alinhando-se com as expectativas e interesses dos diversos grupos interessados.

Atualmente, a literatura sobre a aplicação do SBSC no setor da engenharia e construção ainda é limitada, especialmente no que diz respeito à sua contribuição para a eficiência operacional e ambiental das empresas. Embora existam alguns estudos que abordam a Conceptualização do BSC em sectores como o de infraestruturas e saneamento (Bianchi & Montemaggiore, 2006; Torgautov et al., 2022), a sua adaptação e implementação no contexto da construção sustentável permanece pouco explorada. Assim, este estudo visa preencher essa lacuna, proporcionando um modelo estratégico

que alinhe a gestão do desempenho com os princípios de sustentabilidade. Além disso pretende desenvolver uma ferramenta que auxilie a organização a alcançar os seus objetivos, reforçando o seu compromisso com a construção sustentável e a inovação ambiental.

Esta investigação tem como objeto de estudo a Mota-Engil Engenharia e Construção que é a principal empresa do grupo, focada em obras de grande escala, como estradas, pontes, barragens e edifícios. A escolha desta empresa deve-se ao facto de ser um dos líderes no setor em que atua em Portugal e no mundo e por valorizar questões relacionadas com o meio ambiente. Acresce que, a Mota-Engil coloca os seus stakeholders no centro da sua estratégia, alinhando as suas ações com as suas necessidades, especialmente no que diz respeito à sustentabilidade.

No que se refere a estrutura do trabalho, este trabalho está repartido em cinco capítulos. No primeiro capítulo a introdução é apresentada a relevância, bem como a questão de investigação e os objetivos que este estudo pretende alcançar. O segundo capítulo, dedica-se a revisão de literatura, onde são considerados conforme o contexto os principais tópicos abordados através de artigos e estudos existentes relacionados com o tema. O terceiro capítulo menciona a metodologia assim como a recolha de evidências utilizada para a elaboração do estudo. Posteriormente, no quarto capítulo realiza-se o estudo de caso, onde se dá lugar à aplicação prática do SBSC, através da elaboração da proposta apresentada. Por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as principais conclusões do estudo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 O Balanced Scorecard

O primeiro estudo sobre o BSC, liderado por Robert Kaplan e David Norton, foi realizado em 1990 como resultado de pesquisas encomendadas por 12 grandes empresas norte-americanas, que constataram a crescente ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais usados na avaliação do seu desempenho. A síntese deste estudo foi publicada dois anos depois por Kaplan e Norton (1992), onde desenvolveram uma nova ferramenta de gestão que procurou dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com quatro perspectivas, nomeadamente, financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

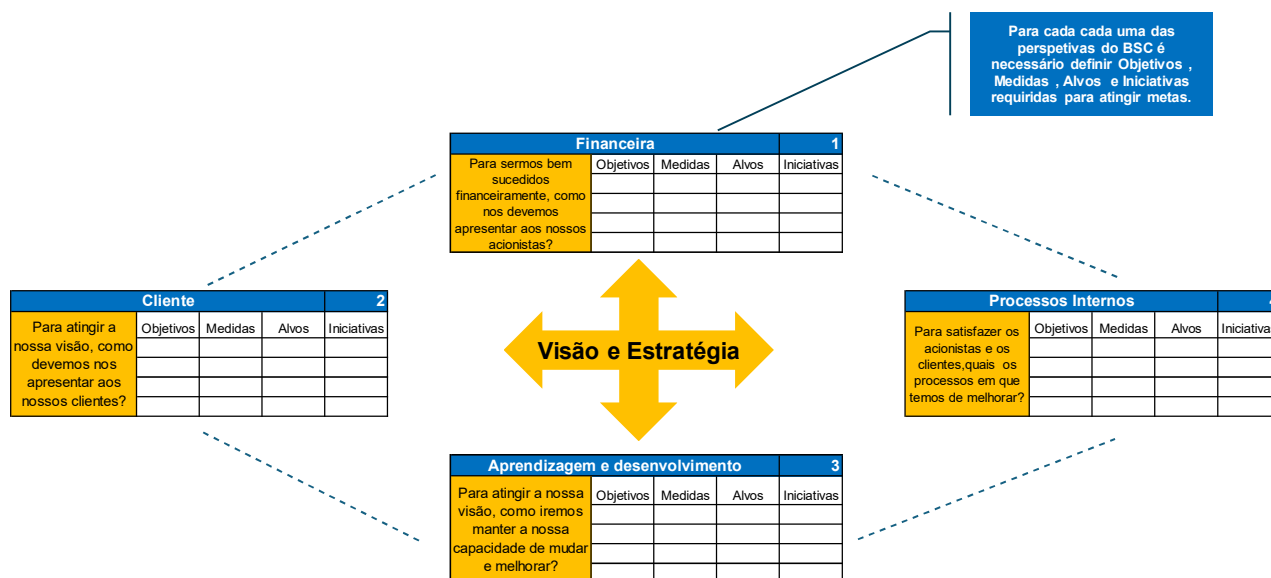


Figura 1 - Estrutura do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

Para cada perspectiva são traçados um conjunto coerente de objetivos, fatores críticos, indicadores de desempenho, metas e as iniciativas de acordo com a visão e estratégia da organização (Russo, 2015). Inicialmente foi proposto como uma ferramenta de medição de desempenho, o BSC tornou-se cada vez mais associado ao planeamento estratégico e à implementação, servindo assim, como uma estrutura de gestão que ajuda a identificar os fatores críticos de valor que as empresas podem explorar para otimizar a estratégia (Mio et al., 2021).

Tal como foi referido, o BSC surgiu inicialmente como uma metodologia que fornecia informação de gestão, de natureza financeira e não financeira, para medição do desempenho das organizações, o seu grande objetivo consistia em permitir uma gestão eficaz da performance organizacional.

Entretanto, como resultado da sua aplicação prática esse conceito evoluiu para um instrumento robusto de gestão estratégica que tem a capacidade de transpor os objetivos estratégicos para todos os níveis operacionais da organização (Russo, 2015).

Esta ferramenta revelou-se uma solução para a superação de dificuldades de muitas empresas na implementação de novas e diversas estratégias, assim, o BSC permite que a estratégia desenvolva simultaneamente com as alterações do mercado dado que existe uma relação de causa efeito entre os fatores de desempenho e os objetivos estratégicos, ou seja quanto maior a necessidade de alterações no mercado maior será a necessidade da empresa se adaptar aos fatores críticos de sucesso (Kaplan & Norton, 2005). Mais do que isso, o BSC colmata também a falta de ligação entre a estratégia de longo prazo e as ações de curto prazo, o que frequentemente gera insucesso estratégico (Russo, 2015).

Mais recentemente, devido as novas necessidades do mercado relativas à preocupação com a sustentabilidade, nasce o *Sustainability Balanced Scorecard* que é considerado uma evolução do BSC, integrando também objetivos estratégicos ambientais e sociais na sua construção. Esta evolução foi motivada pela necessidade de as organizações incorporarem práticas de responsabilidade social e ambiental nos seus processos e operações no quotidiano, comprovando que o desempenho sustentável pode ser uma fonte de vantagem competitiva (Hansen & Schaltegger, 2016).

De acordo com Hubbard (2009) para que esta ferramenta seja eficaz, ela deve incorporar indicadores que vão além das métricas financeiras tradicionais, incluindo medidas que consigam avaliar os impactos das operações empresariais no ambiente e na sociedade, para além de auxiliar no processo de controle do desempenho sustentável, também orienta a tomada de decisão estratégica, garantindo assim que os objetivos económicos estão alinhados com práticas responsáveis.

A implementação do Balanced Scorecard é um processo estratégico que envolve diversas etapas fundamentais para garantir a sua eficácia na gestão organizacional. Numa primeira fase, é necessário selecionar indicadores de desempenho adequados, coletar e analisar dados relevantes, formatar relatórios e garantir a comunicação eficaz das informações e todas partes interessas (Niven, 2015).

Para além disso, durante a execução da estratégia, é imprescindível que se estabeleçam claramente os direitos de decisão, ou seja, que departamentos serão responsáveis pela definição das estratégias e pela elaboração dos planos específicos para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Esses planos são estruturados através do desenvolvimento de um mapa estratégico, uma representação que apresenta as relações de causa efeito entre os diferentes objetivos e indicadores, permitindo assim uma compreensão mais clara da interdependência dos fatores que influenciam o desempenho organizacional (Russo, 2015).

## **2.2 Mapa Estratégico**

Kaplan & Norton (2001), desenvolveram o mapa estratégico, onde especificam os elementos críticos e as suas ligações com a estratégia da empresa. Estas ligações são denominadas de relações de causa efeito, dado que há uma relação entre os objetivos definidos e cada uma das perspetivas com o objetivo de alcançar os resultados desejados. Este mapa permite identificar as principais lacunas nas estratégias que são implementadas.

Para Geada et al. (2012), a função do mapa estratégico é contar a história da estratégia e não da sua elaboração , ou seja esta ferramenta comunica a estratégia da organização , os processos, sistemas e um conjunto de mecanismos , que poderão favorecer o cumprimento dos objetivos, proporcionando aos colaboradores uma perceção clara de como as suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização , o que possibilita que eles trabalhem de maneira coordenada e cooperativa a favor dos objetivos e estratégia propostos pela organização.

Niven (2015) refere que para as organizações sem fins lucrativos, os mapas estratégicos são particularmente úteis, uma vez que auxiliam no alinhamento dos objetivos organizacionais com os resultados desejados, tendo em conta as especificidades e desafios desses tipos de entidades. Ao construir um mapa estratégico, é relevante incluir uma sequência lógica de causa e efeito, ou seja, mostrar como os objetivos em uma perspetiva podem impactar os de outras perspetivas, garantindo assim que as iniciativas sejam bem coordenadas e direcionadas para os resultados esperados.

Este é um instrumento muito útil para compreender a estratégia da organização, pois fornece uma base para ser implementada uma estratégia de forma rápida e eficaz (Kaplan & Norton, 2001a).

## **2.3 Perspetivas do Balanced Scorecard**

Como referido anteriormente o BSC é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho através de quatro perspetivas diferentes (Kaplan & Norton, 1992).

Vários autores e organizações consideram que estas quatro perspetivas não devem ser vistas como um modelo obrigatório ou único e adaptaram-no, alterando-o e incluindo outras perspetivas de acordo com as necessidades da empresa (Russo, 2015).

### **2.3.1 Perspetiva Financeira**

A perspetiva financeira está diretamente associada aos interesses dos sócios e acionistas, cujo principal objetivo é maximizar a rentabilidade dos capitais investidos, além de que identifica com a forma como a empresa pretende ser vista pelos seus acionistas (Kaplan & Norton, 2001a).

Essa perspetiva assume uma posição de destaque no Balanced Scorecard (BSC), uma vez que reflete o desempenho global da organização. De acordo com Pinto (2007), a perspetiva financeira é posicionada no topo do BSC, pois traduz os resultados do comportamento e da performance integrada das demais três perspetivas por meio das relações de causa e efeito.

Os indicadores financeiros fornecem uma visão retrospectiva, apresentando informações históricas sobre a organização. Esses dados são essenciais para os sócios e acionistas na avaliação do desempenho financeiro da empresa. Dessa forma, os resultados financeiros influenciam diretamente a atribuição de prémios e incentivos, tornando-se um elemento fundamental na tomada de decisões estratégicas e na definição de políticas de remuneração (Russo, 2015).

### **2.3.2 Perspetiva de Clientes**

Segundo Kaplan & Norton (2001a) e Kaplan & Norton (2001b) esta perspetiva centra-se na forma como as organizações se diferenciam dos seus concorrentes, de forma a captar e gerir as relações com os seus clientes. De acordo com Russo (2015), é essencial que a empresa compreenda profundamente o seu público-alvo, identificando os fatores que este mais valoriza. Esse conhecimento permite a definição de indicadores de desempenho adequados, os quais, geralmente, estão relacionados com a satisfação, fidelização, captação de novos clientes e rentabilidade dos clientes. Esses indicadores refletem objetivos estratégicos voltados para mercados ou segmentos específicos.

Os clientes, por sua vez, demonstram preocupações centrais, como por exemplo prazos de entrega, qualidade, preço e a relação desempenho/custo. Nesse sentido, a organização deve estabelecer metas claras e traduzir esses objetivos em medidas específicas, garantindo que as necessidades e expectativas do mercado sejam atendidas de forma eficaz (Russo, 2015).

### 2.3.3 Perspetiva de Processos Internos

Na perspetiva dos processos internos do *Balanced Scorecard* (BSC), Kaplan e Norton, (2001b) destacam que a gestão estratégica deve identificar as atividades e processos essenciais para alcançar os objetivos estratégicos, garantindo a satisfação tanto dos clientes quanto dos acionistas.

Essa perspetiva concentra-se na identificação e otimização das atividades e processos internos críticos, essenciais para atender às expectativas dos clientes e alcançar os objetivos financeiros da empresa (Russo, 2015). Para isso, é fundamental determinar quais processos, tecnologias e competências que podem diferenciar a organização da concorrência, bem como definir os respetivos indicadores de desempenho. Os indicadores da perspetiva dos processos internos estão diretamente ligados às estratégias adotadas para a criação de valor na perspetiva dos clientes (Pinto, 2007).

### 2.3.4 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Por estar posicionada na base do *Balanced Scorecard*, esta perspetiva estabelece relações de causa e efeito com as restantes, influenciando diretamente o sucesso final da perspetiva financeira, procura alinhar os recursos humanos com os objetivos estratégicos de forma a criar condições e garantindo a sustentabilidade da estratégia organizacional (Kaplan & Norton, 2001b).

Segundo Pinto (2007), esta perspetiva identifica os recursos essenciais para o crescimento sustentável da empresa a médio e longo prazo, incluindo infraestruturas tecnológicas, capital financeiro e capital humano. Assim, a perspetiva de aprendizagem e crescimento, juntamente com a perspetiva de processos internos, representam o conjunto de ações e iniciativas que impulsionam o desempenho organizacional. Em contraste, as perspetivas financeira e de clientes refletem os resultados dessas iniciativas (Russo, 2015).

Após a identificação das perspetivas do BSC, torna-se fundamental interligá-las com os objetivos estratégicos da empresa. Para isso, é necessária a construção do

mapa estratégico, que ilustra a relação de causa e efeito entre as diferentes perspectivas, garantindo uma visão clara do alinhamento estratégico da organização.

Numa segunda fase, são estabelecidas medidas específicas por meio de indicadores de desempenho também conhecidos por *Key Performance Indicators* (KPI's), que permitem acompanhar a evolução dos objetivos estratégicos e avaliar a eficácia das ações implementadas. Esses indicadores também conhecidos como KPI's – *Key Performance Indicators*, têm um papel essencial na monitorização do progresso, o que permite ajustes e melhorias contínuas, de forma a assegurar que a empresa se mantenha alinhada com a sua missão e visão de longo prazo.

#### **2.4 Indicadores de Desempenho**

O *Balanced Scorecard* tem como principal finalidade a criação de um sistema hierárquico de objetivos estratégicos, distribuídos pelas quatro perspectivas do modelo. Para monitorizar esses objetivos, são formuladas medidas de desempenho, que se dividem em dois tipos principais de indicadores: *lagging* e *leading*. Estes devem ser utilizados de forma equilibrada, de acordo com a estratégia da empresa (Kaplan & Norton, 1996).

Os indicadores *lagging* refletem os resultados de cada perspectiva, avaliando se os objetivos estratégicos foram atingidos. São geralmente indicadores retardados, ou seja, retratam o que na realidade se passou, pois fornecem uma visão histórica do desempenho da empresa e estão mais associados a métricas financeiras e operacionais consolidadas (Kaplan & Norton, 1996).

Por outro lado, os indicadores *leading* são proativos e preditivos, específicos para uma determinada área de negócio. Estes traduzem as vantagens competitivas da organização e representam a forma como os resultados esperados (medidos pelos indicadores *lagging*) devem ser alcançados. Assim, os *leading indicators* permitem que as empresas consigam antecipar tendências e ajustar as suas estratégias antes que os resultados sejam afetados (Kaplan & Norton, 1996).

Para Niven (2015) um BSC eficaz deve equilibrar indicadores *lagging* e *leading*, garantindo uma visão integrada do desempenho organizacional. Dessa forma, a empresa não apenas analisa os seus resultados passados, mas também orienta a sua atuação para alcançar melhores desempenhos futuros.

## 2.5 Críticas ao modelo BSC

Segundo Butler et al. (1997), apesar de ser uma ferramenta de extrema importância e utilidade, o BSC tem sido alvo de críticas. Vários autores apontam que o conceito de BSC é excessivamente genérico, o que pode torná-lo inadequado para a cultura e missão de uma organização. Para Laitinen (2003), o BSC carece de fundamentos teóricos sólidos, menciona ainda falhas na sua aplicação prática. Ressalta ainda que a escolha das quatro perspectivas e suas inter-relações são problemáticas, uma vez que não existe uma combinação lógica clara entre elas nas práticas aplicadas, o que gera incertezas sobre quais fatores internos devem ser priorizados no desenvolvimento organizacional. Atkinson et al. (1997), acrescentam um conjunto de críticas ao apontarem que o nome “*Scorecard*” é enganoso, uma vez que não se trata de uma ferramenta contabilística, mas sim de uma ferramenta sofisticada que conecta causas e efeitos.

Johanson et al. (2006), relatam problemas de equilíbrio, como por exemplo, a dificuldade de balancear medidas financeiras e não financeiras, no curto e longo prazo, e o foco nos fatores de *input* e *output*. Nørreklit (2000), discute problemas relacionados aos pressupostos e relações do BSC, argumenta que não há uma relação causal, mas sim uma relação lógica entre os domínios abordados. Além disso, a autora afirma que o BSC não é uma ferramenta de gestão estratégica eficaz, pois não incorpora fatores organizacionais e ambientais.

Essas críticas questionam aspectos fundamentais do BSC, como a relação de causa e efeito e a ideia de que ele pode ser uma ferramenta estratégica. Dessa forma, os estudos realizados não só enriquecem o debate sobre o tema, mas também fornecem informações valiosas sobre as práticas de sua aplicação (Hoque, 2014).

## 2.6 Sustainability Balanced Scorecard

Na última década, inúmeras empresas têm dado mais atenção a questões relacionadas com a sustentabilidade, devido à crescente consciência ambiental e a urgência de agir sobre esta temática. Atualmente a avaliação da sustentabilidade é vista como um desafio complexo e multidimensional, porque envolve critérios quantitativos e qualitativos, e requer metodologias avançadas para fazer face a incerteza e a interdependência de fatores (Lu et al., 2022).

Dessa forma, os objetivos estratégicos ambientais e sociais devem estar alinhados aos financeiros, o que dá origem ao conceito de *triple bottom line*, que

incentiva as empresas a irem além do lucro imediato, priorizando a sustentabilidade de longo prazo e a geração de impacto social positivo (Hansen & Schaltegger, 2016).

Para Hristov et al., (2021) os sistemas de gestão de *performance* das empresas precisam ser reestruturados para poder incorporar aspetos relacionados com a sustentabilidade. No entanto, duas lacunas poderão surgir desta reestruturação, a falta de uma compreensão clara dos principais fatores sustentáveis que afetam o desempenho e a escassez de soluções práticas para apoiar os gestores na adoção de estratégias sustentáveis.

Figge et al., (2002a) consideram a sustentabilidade como um elemento de criação de valor para uma empresa e que deve ser integrado nos sistemas de gestão de *performance*. De entre os métodos mais utilizados para avaliar a sustentabilidade de uma empresa, destaca-se o *Sustainability Balanced Scorecard*, que surge como uma ferramenta que visa melhorar os sistemas de gestão de performance.

Este conceito tem sido alvo de vários estudos com o objetivo de aumentar a competitividade empresarial em um contexto global. Esta ferramenta oferece uma abordagem estratégica que integra dimensões financeira, social, ambiental e ética, o que proporciona uma visão holística do seu desenvolvimento sustentável (Lu et al., 2022).

#### 2.6.1 Diferença entre o SBSC e BSC

Como mencionado anteriormente, o BSC e o SBSC são dois *frameworks* usados para medir o desempenho organizacional, mas com foco e abordagens diferentes (Hansen & Schaltegger, 2016).

Enquanto o BSC mede o desempenho das organizações através de quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) e busca equilibrar as metas financeiras com os aspetos não financeiros, o seu objetivo principal é traduzir os objetivos específicos e mensuráveis, alinhando todos os membros da organização com a missão e a visão da empresa (Niven, 2015). O SBSC é uma adaptação do BSC que integra aspetos ambientais e sociais no processo de medição de desempenho, este conceito foi desenvolvido por diversos autores como Epstein e Wisner (2001) e inclui considerações de sustentabilidade nas decisões estratégicas da organização, além das perspetivas tradicionais do BSC.

Hansen e Schaltegger (2016) destacam que a crescente importância estratégica de questões ambientais, sociais e éticas tem estimulado o interesse em sistemas de medição e gestão de desempenho corporativo voltados para a sustentabilidade. Eles

ênfatizam que a adoção de arquiteturas de SBSC compatíveis com sistemas de valores orientados para o desenvolvimento organizacional sustentável pode levar a melhores resultados ambientais e maior satisfação das partes interessadas. Hubbard (2009) refere que o SBSC atua como uma ponte entre as dimensões da sustentabilidade e os sistemas tradicionais de gestão de desempenho, como o Balanced Scorecard, que já utilizam os *Key Performance Indicators* (KPI's) com o objetivo central de gerar valor e melhorar a performance organizacional.

### 2.6.2 Perspetivas teóricas sobre a Implementação do SBSC

Segundo Hansen & Schaltegger (2016) a implementação da Sustentabilidade no BSC pode ser compreendida a partir de três grandes perspetivas teóricas, nomeadamente instrumental, social/política e normativa, cada uma delas é apoiada por diversos autores que ofereceram justificações distintas para a integração da sustentabilidade nos sistemas de gestão de desempenho.

A perspetiva instrumental considera que a sustentabilidade é um meio para alcançar objetivos empresariais convencionais, como a rentabilidade e a eficiência organizacional. Os defensores desta abordagem veem o SBSC como uma evolução racional do Balanced Scorecard tradicional, permitindo incorporar indicadores ambientais e sociais que, em última análise, contribuem para o desempenho económico. Autores como Figge et al., (2002b) e Schneider e Vieira (2010) defendem que a gestão eficaz das questões sociais e ambientais reforça a vantagem competitiva e a eficiência das organizações.

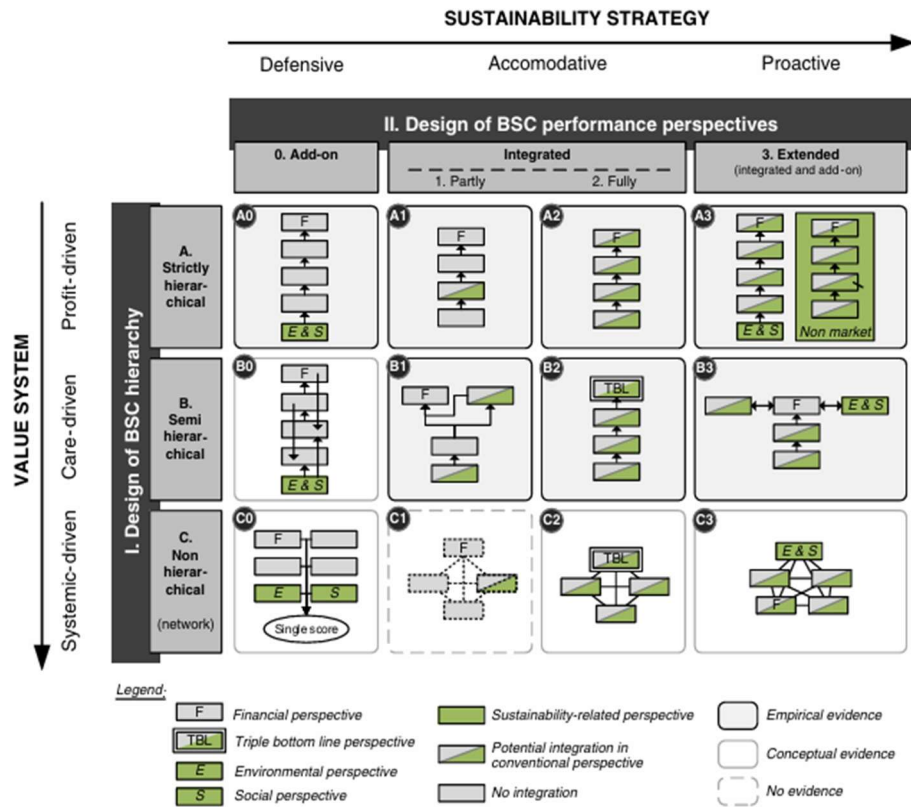
Por sua vez, a perspetiva social e política entende que a adoção do SBSC resulta da necessidade de as organizações se adaptarem às expectativas sociais e institucionais, para manterem a sua legitimidade e assegurarem a sua sobrevivência. Esta visão está enraizada na teoria institucional, conforme desenvolvida por (DiMaggio & Powell, 2000) segundo a qual as organizações enfrentam pressões coercivas (regulatórias), normativas (profissionais) e miméticas (imitação em contextos de incerteza).

Gardiner (2002) sugere que a crescente profissionalização e conformidade com normas como as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI), impulsionam a integração da sustentabilidade. A moda de gestão, conforme discutida por diversos autores, também influencia a adoção do SBSC como símbolo de modernidade e progresso organizacional.

A terceira e última perspectiva, a normativa, fundamenta-se em princípios éticos e morais, considerando que as empresas têm obrigações para com um conjunto alargado de partes interessadas, para além dos acionistas. Esta visão é crítica das abordagens baseadas apenas em interesses económicos e defende que a integração da sustentabilidade nos sistemas de gestão do desempenho é um dever ético. Joseph (2008) critica, por exemplo, a teoria da agência por se focar exclusivamente na maximização da riqueza dos acionistas e propõe uma teoria normativa das partes interessadas, centrada na criação de riqueza total. Segundo Bieker & Waxenberger (2001) e Hubbard (2009), todas as partes interessadas possuem legitimidade moral, o que obriga as organizações a adotarem sistemas de medição de desempenho que reflitam esta diversidade de interesses.

## 2.7 Análise das arquiteturas do SBSC

Figura 2 - Arquiteturas do SBSC



Fonte : Hansen & Schaltegger (2016)

Foram sugeridas diversas modificações na arquitetura do BSC com o intuito de incorporar objetivos ambientais e sociais. Essas modificações podem ser organizadas com base em duas dimensões distintas: (1) a hierarquia das perspectivas de desempenho, associada ao sistema de valores da organização; e (2) a concepção das próprias perspectivas de desempenho, ligadas à estratégia de sustentabilidade adotada pela empresa. Ambas foram detalhadamente analisadas por Hansen e Schaltegger (2016) com base numa extensa revisão da literatura.

### **2.7.1 Hierarquia do SBSC e Sistema de Valores Organizacionais**

A primeira dimensão refere-se ao grau de hierarquia entre as perspetivas de desempenho (económica, ambiental e social) no SBSC. Esta hierarquia está profundamente enraizada nos sistemas de valores da organização, conforme argumentado por (Van Marrewijk, 2004). Assim, é possível concluir que existem três tipos de hierarquias: estritamente hierárquica, semi-hierárquica e não hierárquica.

#### **2.7.1.1 Arquitetura Estritamente Hierárquica**

Esta segue o modelo tradicional do Balanced Scorecard, onde todas as perspetivas e objetivos estratégicos estão subordinados à perspetiva financeira. Autores como Figge et al., (2002b) e Joseph (2008) sustentam que esta estrutura é adequada para garantir alinhamento estratégico e facilitar decisões orientadas para resultados financeiros. Este modelo está geralmente associado a um sistema de valores orientado para o lucro, no qual a sustentabilidade é considerada uma oportunidade de gerar vantagens competitivas, melhorar a imagem ou reduzir riscos (Hansen & Schaltegger, 2016).

#### **2.7.1.2 Arquitetura Semi-Hierárquica**

Nesta configuração, as cadeias de causa e efeito são flexibilizadas, permitindo que certos objetivos ambientais e sociais existam por si próprios, sem ligação direta à perspetiva financeira. A perspetiva social ou ambiental pode, por exemplo, ser colocada ao mesmo nível da financeira. Esta abordagem é sustentada por autores como Sundin et al. (2010), e está relacionada com um sistema de valores orientado para os cuidados, onde se valoriza a equidade, a cooperação e o equilíbrio entre os interesses de diversas partes interessadas (Hansen & Schaltegger, 2016).

#### **2.7.1.3 Arquitetura Não Hierárquica**

Neste modelo, todas as perspetivas são interligadas ou tratadas com igual importância, sem subordinação à perspetiva financeira. Hubbard, (2009) e propõe este tipo de arquitetura, predominantemente de natureza normativa, muitas vezes baseada em valores éticos e responsabilidade moral. Este modelo corresponde a um sistema de valores orientado para o sistema, caracterizado por abertura, flexibilidade, redes colaborativas e aprendizagem contínua.

Van Marrewijk (2004) argumenta que as organizações podem evoluir de um sistema orientado para o lucro para sistemas mais orientados para os cuidados ou para o sistema, através de processos de aprendizagem e mudança cultural, o que implica uma possível evolução da arquitetura do SBSC ao longo do tempo.

### **2.7.2 Conceção das Perspetivas de Desempenho e Estratégia de Sustentabilidade**

Enquanto a primeira dimensão da estrutura evidencia a influência dos sistemas de valores na hierarquia do *Balanced Scorecard*, a segunda dimensão foca-se de forma mais específica, nas perspetivas de desempenho e nos objetivos estratégicos relacionados com a sustentabilidade. De modo geral, existem duas abordagens principais que também podem ser combinadas para integrar objetivos de sustentabilidade ao BSC. A primeira consiste na incorporação parcial ou total desses objetivos nas quatro perspetivas tradicionais do BSC. A segunda propõe a adição de uma quinta perspetiva dedicada exclusivamente à sustentabilidade, complementando a estrutura convencional (Hansen & Schaltegger, 2016).

Essas abordagens originam quatro configurações possíveis, organizadas conforme o grau de integração:

#### **2.7.2.1 Add-on**

Kaplan & Norton (1996) já haviam reconhecido que algumas organizações podem necessitar de perspetivas de desempenho adicionais, além das quatro originalmente propostas no *Balanced Scorecard*. Nesse sentido, a inclusão de uma perspetiva dedicada aos objetivos ambientais e sociais não é, portanto, controversa. A criação de uma ou mais perspetivas específicas para a sustentabilidade destaca a relevância desses objetivos, sobretudo porque eles podem ser geridos separadamente ainda que, frequentemente, continuem subordinados à lógica da perspetiva financeira (Hansen & Schaltegger, 2016).

Adicionar uma nova perspetiva voltada exclusivamente à sustentabilidade pode representar uma mudança estrutural relevante no modelo tradicional do BSC, sendo considerada por muitos autores uma contribuição significativa para o alinhamento estratégico com a sustentabilidade (Epstein & Wisner, 2001).

Contudo, essa abordagem só tende a ser eficaz se houver fortes ligações entre a nova perspetiva e as quatro dimensões originais do BSC, o que nem sempre ocorre na

prática. A simples adição de uma perspectiva, sem integração com as demais, pode levar ao fracasso, pois corre o risco de se tornar um elemento isolado, tratado apenas por departamentos específicos, como os de sustentabilidade ou ambiente, criando uma espécie de "organização paralela" com pouca conexão com a gestão estratégica da empresa (Hansen & Schaltegger, 2016).

#### 2.7.2.2 *Partly Integrated*

Uma forma de integração mais aprimorada, embora ainda limitada dos objetivos de sustentabilidade ao *Balanced Scorecard* ocorre quando aspectos ambientais ou sociais são incorporados de forma seletiva em uma ou poucas das suas perspectivas. Essa abordagem costuma estar associada à perspectiva dos processos internos, como observado por Epstein & Wisner (2001), onde elementos como proteção ambiental, cumprimento de obrigações fiscais ambientais, eficiência energética e metas de saúde e segurança no trabalho são inseridos por estarem diretamente ligados aos processos produtivos da organização.

Nesses casos, a extensão do BSC está fortemente ancorada em filosofias de gestão que tratam a sustentabilidade como uma dimensão da qualidade organizacional. (Joseph, 2008) em um estudo de caso sobre a Tata Motors, observou que a empresa incluía temas como segurança, meio ambiente e responsabilidade social comunitária sob a lógica da excelência operacional, dentro da mesma perspectiva. Ainda que essa forma de integração represente um avanço em relação à simples adição de uma perspectiva separada, ela permanece limitada, pois tende a restringir a sustentabilidade a uma área funcional específica. Para que os objetivos ambientais e sociais tenham real impacto estratégico, é necessário que haja integração mais ampla e transversal entre todas as perspectivas do BSC, alinhando sustentabilidade aos objetivos financeiros, de clientes, de aprendizado organizacional e inovação (Hansen & Schaltegger, 2016).

#### 2.7.2.3 *Fully Integrated*

Quando os objetivos ambientais e sociais são integrados de forma abrangente em todas as quatro perspectivas tradicionais do *Balanced Scorecard* e não apenas de forma pontual, diz-se que há uma integração ampla da sustentabilidade no modelo. Por exemplo, a perspectiva de aprendizagem e crescimento pode ser expandida para incluir metas relacionadas a competências verdes e capital intelectual, já a perspectiva do cliente pode abranger objetivos voltados à diferenciação por atributos sustentáveis ou à melhoria da imagem da organização com base na responsabilidade ambiental e social (Figge et al., 2002a).

Na perspectiva dos processos internos, além da eficiência operacional, podem ser incluídos objetivos de inovação orientados à sustentabilidade (Maltz et al., 2003). Finalmente, a perspectiva financeira pode refletir ganhos derivados da ecoeficiência (Dias-Sardinha et al., 2002), receitas provenientes de produtos sustentáveis ou até a adoção de novos modelos de negócio. A ênfase dada a cada perspectiva varia conforme a estratégia da organização, estratégias de eficiência focam nos processos internos, enquanto estratégias de inovação priorizam o cliente (Bieker & Gminder, 2001).

Embora os títulos das quatro perspectivas costumem ser mantidos, muitos autores propõem adaptações e reformulações com base na teoria dos stakeholders, ampliando a consideração de grupos de interesse (Jamali, 2008).

A sustentabilidade, contudo, só avança de forma efetiva quando é abordada explicitamente nessas novas perspectivas, como no caso de exigências socioambientais aplicadas à cadeia de abastecimento. (Hansen & Schaltegger, 2016).

#### *2.7.2.4 Extended*

Para Hansen & Schaltegger (2016), essa estratégia é considerada a mais avançada, pois permite incorporar objetivos estratégicos com horizontes de longo prazo, que muitas vezes não geram retorno financeiro imediato.

Bieker & Waxenberger (2001), por exemplo, sugerem a criação de uma quinta perspectiva da sociedade, voltada a metas como moldar a opinião pública, influenciar legislação e promover normas sustentáveis no setor. Outros autores, como Figge et al. (2002a) e Schaltegger & Wagner (2006) propõem uma perspectiva social, reservada a objetivos estratégicos oriundos de contextos sociais e políticos, que não se encaixam nas quatro perspectivas tradicionais.

Contudo, apesar da sua inovação, essa arquitetura levanta dúvidas quanto à sua compatibilidade com a estrutura hierárquica tradicional do BSC. Figge et al. (2002a) alertam que os objetivos sustentáveis, mesmo em perspectivas sociais, devem continuar integrados às cadeias de causa e efeito do modelo. De forma geral, a estrutura do SBSC assenta em duas dimensões principais: a hierarquia e a forma como são concebidas as perspectivas de desempenho. A articulação entre ambas permite criar modelos ajustados às especificidades de cada organização, variando entre abordagens mais tradicionais e financeiras e configurações mais éticas, colaborativas e integradas (Hansen & Schaltegger, 2016).

## 2.8 Perspetiva dos Stakeholders

O termo “*Stakeholder*” surgiu pela primeira vez em 1963, em oposição à noção de que os acionistas são o único grupo a que a administração deve recorrer (Parmar et al., 2010). Para Freeman, (1984), um *stakeholder* pode ser definido como qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado pela consecução dos objetivos da organização, enquanto para Dunham et al., (2006), os *stakeholders* representam um grupo do qual a empresa precisa para existir, particularmente clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e comunidades.

A origem da teoria dos *Stakeholders* pode ser rastreada até a década de 1960, quando o Instituto de Pesquisa de Stanford propôs pela primeira vez o conceito de parte interessada, enfatizando que as organizações precisam do apoio não apenas dos seus acionistas, mas também de suas partes interessadas para existir e prosperar. Portanto, foi estabelecida uma clara necessidade entre maximizar os dividendos para os acionistas e satisfazer as necessidades das partes interessadas (Mahajan et al., 2023).

De acordo com a teoria, as organizações visam gerar múltiplos benefícios para diferentes partes interessadas, ou seja, grupos e indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela organização, por exemplo, sociedades civis, comunidades, clientes, funcionários, governos, acionistas, fornecedores (Freeman, 1984).

Hörisch et al. (2014), refere que a ligação conceptual da teoria dos *Stakeholders* com a sustentabilidade surge de alguns conceitos partilhados, tais como o objetivo dos negócios, que deve ir além da maximização do valor a curto prazo para os acionistas; a interligação entre questões éticas e empresariais; e a consideração de uma perspetiva de longo prazo que permita a criação de valor para as partes interessadas no presente, sem comprometer a capacidade de criar valor a longo prazo. De facto, um desafio de sustentabilidade para as empresas é relacionar-se com as partes interessadas numa multiplicidade de questões sociais e ecológicas contemporâneas. Isto é também afirmado pelas Nações Unidas, que incluem as parcerias com múltiplas partes interessadas como um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (United Nations, 2019).

Em um estudo realizado com cinco empresas, Attanasio et al. (2022), identificaram que diferentes *stakeholders* desempenham papéis relevantes na sustentabilidade do modelo de negócio. Os colaboradores contribuem ao compreender os desafios do empreendedor, propor inovações sustentáveis e reconhecer os benefícios do compromisso ambiental da empresa. Fornecedores e parceiros fortalecem essa sustentabilidade ao compartilhar conhecimentos, adotar e desenvolver práticas e

materiais sustentáveis, além de promover projetos socioambientais nas comunidades onde atuam. Já os clientes exercem seu poder de escolha ao adquirir produtos ou serviços sustentáveis e interagem com as empresas para obter mais informações sobre suas práticas ambientais. Numa das empresas, entretanto, constatou-se que a atuação do governo teve impacto negativo devido às regulamentações do setor.

**Figura 3 - Modelo de Fluxo de Valor dos Stakeholders**

Fonte: Adaptado de Attanasio et al. ( 2022)

<b>INTENÇÃO DE VALOR</b>		<b>Empreendedor</b> Persegue objetivos de benefício comum, equilibrando os interesses de todas as partes interessadas (incluindo a sociedade, o ambiente e a comunidade local), de modo a permitir que a organização vá além das fronteiras tradicionais.			
<b>Governo</b> Altera regulamentos		<b>PROPOSTA DE VALOR</b>		<b>Colaboradores</b> Sugerem inovações para tornar o produto ou serviço oferecido mais sustentável.	
<b>Fornecedores/Parceiros</b> Adotam, produzem e patenteam materiais e práticas sustentáveis; partilham conhecimento técnico.	<b>Clientes</b> Solicitam e definem o produto ou serviço sustentável, bem como as suas características.	<b>Clientes</b> Solicitam informações detalhadas sobre a sustentabilidade.		<b>Ambiente natural</b> Beneficia com menos poluição, proteção animal, agricultura de baixo impacto, consumo eficiente de energia, etc.	<b>Fornecedores/Parceiros</b> Beneficiam do envolvimento familiar, de maior segurança durante o horário de trabalho e de menos poluição.
<b>CRIAÇÃO DE VALOR</b>		<b>ENTREGA DE VALOR</b>		<b>CAPTURE DE VALOR</b>	
<b>Universidades/Centros de investigação</b> Testam produtos; investigam e desenvolvem soluções inovadoras e sustentáveis.	<b>Sociedade</b> Discute com a empresa as tendências de sustentabilidade e mede os impactos ambientais ao longo do processo de produção.	<b>Fornecedores/Parceiros</b> Promovem projetos sustentáveis e parcerias nas comunidades onde operam, para enfrentar desafios sociais e ambientais.	<b>Outras organizações/Concorrentes</b> Promovem e comunicam a cultura de sustentabilidade (por exemplo, através de redes de empresas B Corp).	<b>Sociedade</b> Beneficia de bem-estar generalizado, projetos de sustentabilidade, patrocínios e desenvolvimento local.	<b>Colaboradores</b> Beneficiam de programas de bem-estar, formação relacionada com sustentabilidade e iniciativas de envolvimento familiar.

O estudo propõe o Modelo de Fluxo de Valor dos Stakeholders, que integra dois enfoques da literatura, o fluxo de valor e a contribuição dos *stakeholders* para explicar como empresas podem gerar impacto sustentável (Figura 3).

O processo inicia-se com a intenção de valor do empreendedor, reconhecida por Barth et al. (2017) como elemento fundamental do modelo de negócios sustentável. A literatura mostra que empreendedores sustentáveis podem conciliar rentabilidade com valores sociais e ambientais (Dixon & Clifford, 2007), adotar diferentes abordagens para ampliar o impacto sustentável (Schaltegger et al., 2016) e atuar motivados por responsabilidade social (Vallaster et al., 2019).

Na sequência, a proposta de valor é formada pelo produto ou serviço que gera benefícios para os *stakeholders* (Baldassarre et al., 2017). Nesse ponto, governo e funcionários não apenas recebem, mas também contribuem. O governo pode

impulsionar a sustentabilidade por meio de regulações e incentivos fiscais, mas também pode criar barreiras (Stubbs & Cocklin, 2008);(Chang et al., 2017). Já os funcionários, tradicionalmente vistos como beneficiários (Bocken et al., 2013), também atuam como agentes de inovação.

A criação de valor acontece em conjunto com diversos *stakeholders*. Clientes definem características sustentáveis dos produtos, universidades e centros de pesquisa testam soluções inovadoras e a sociedade contribui com feedback sobre impactos sociais e ambientais (Freudenreich et al., 2020). Assim, empresas e *stakeholders* conjuntamente geram valor, conforme defendem (Bridoux & Stoelhorst, 2016).

Na dimensão da entrega de valor, clientes procuram informações mais transparentes, fornecedores e parceiros promovem projetos sustentáveis e até concorrentes podem comunicar práticas de sustentabilidade. Por fim, a captura de valor envolve benefícios concretos para diferentes stakeholders: o meio ambiente (menos poluição, maior proteção animal), fornecedores/parceiros (segurança no trabalho, menor impacto ambiental), sociedade (bem-estar geral, desenvolvimento local) e funcionários (treinos sustentáveis, projetos de bem-estar e envolvimento familiar)(Attanasio et al., 2022).

Dessa forma, a revisão de literatura evidencia que a consideração dos *stakeholders* é fundamental para o sucesso da sustentabilidade empresarial. Ao integrar os seus interesses e preocupações, as organizações não apenas fortalecem o desempenho financeiro, mas também aprimoram a reputação e a posição competitiva no mercado. Além disso, os *stakeholders* contribuem para a adoção de práticas mais responsáveis e sustentáveis, especialmente no âmbito da gestão ambiental. Nesse sentido, o modelo proposto amplia a visão tradicional dos modelos de negócios para a sustentabilidade ao reconhecer que os stakeholders não são apenas recetores de valor, mas também atuam como agentes ativos na criação conjunta de valor em todas as etapas do fluxo (Attanasio et al., 2022).

### 3 METODOLOGIA

A metodologia refere-se à abordagem adotada para conduzir uma determinada investigação, e abrange os procedimentos, etapas e escolhas realizadas ao longo do processo para atingir o objetivo geral do estudo (Welch & Patton, 1992).

A presente investigação pretende responder à questão de investigação: Como desenvolver um Sustainability Balanced Scorecard numa perspetiva dos *Stakeholders* no sector da engenharia e construção: o caso da MOTA-ENGIL Engenharia e Construção, SA?

Para tal, recorreu-se a uma abordagem qualitativa, de natureza intervencionista, tendo como objetivo o desenvolvimento de um modelo de *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) adaptado à realidade da Mota-Engil Engenharia e Construção, S.A., que integre de forma efetiva as expectativas dos seus *stakeholders* nas diversas dimensões da organização. Optou-se por um estudo de caso com carácter experimental e intervencionista, uma vez que o objetivo da investigação não se limita somente à compreensão da realidade organizacional, mas também à apresentação de uma proposta de uma solução prática, neste caso, o modelo de *Sustainability Balanced Scorecard*.

Para Patton (2002) a metodologia qualitativa é particularmente eficaz para explorar questões com profundidade, especialmente no trabalho de campo, uma vez que não se encontra restrita a categorias analíticas previamente definidas. Assim, tende a gerar uma quantidade significativa de informação rica e detalhada sobre um número limitado de casos, o que contribui para uma compreensão mais aprofundada das situações e contextos analisados.

A condução de uma investigação por meio de estudo de caso exige a formulação de questões de investigação bem definidas, um conhecimento consolidado da literatura existente. Quando adotado numa abordagem experimental, o estudo de caso pode ser particularmente útil para explorar os desafios associados à implementação de uma solução, bem como para avaliar os seus potenciais benefícios (Magolda, 2007)

De acordo com Yin (2018), o estudo de caso é apropriado quando se deseja explorar fenômenos complexos no seu contexto real, principalmente para contextos em que se busca a transformação da realidade estudada, permitindo a intervenção direta no objeto de estudo com base em evidências empíricas.

Relativamente a investigação intervencionista, caracteriza-se pela resolução de problemas reais por meio da imersão do investigador no contexto organizacional, permitindo-lhe assim interagir diretamente com os acontecimentos e processos da organização (Baard & Dumay, 2020).

No que diz respeito aos métodos de investigação, e especificamente à coleta de dados, foram realizadas diversas pesquisas e reunidos documentos das mais variadas fontes, nomeadamente, artigos, jornais, livros e relatórios, de forma a garantir validade e credibilidade dos dados por meio da triangulação da informação (Yin, 2018). Importa salientar que não foram conduzidas entrevistas no âmbito deste estudo, assim, o modelo de *Sustainability Balanced Scorecard* desenvolvido baseia-se exclusivamente em informação de domínio público.

Para contextualizar o caso em estudo, procedeu-se à análise da documentação relativa ao setor da engenharia e construção, bem como da regulamentação aplicável em Portugal. Paralelamente, foi realizada uma investigação direcionada para a caracterização do ambiente competitivo. No que respeita à empresa em análise, recorreu-se a relatórios institucionais disponibilizados no website da Mota-Engil, nomeadamente o Relatório Consolidado de 2023, a Brochura de Sustentabilidade e o Caderno de Sustentabilidade de 2023.

No âmbito da análise estratégica, foram aplicadas ferramentas clássicas de diagnóstico organizacional, como a análise PESTAL (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal) e a análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), ambas sustentadas nos documentos anteriormente mencionados. Posteriormente, a conceptualização do Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) exigiu uma apreciação aprofundada da documentação institucional, de modo a definir a estrutura mais adequada ao contexto organizacional da empresa. Tendo em consideração a natureza sustentável do modelo, a perspetiva da sustentabilidade foi incorporada de forma transversal às quatro perspetivas tradicionais do Balanced Scorecard. Esta opção metodológica está em conformidade com o princípio da hierarquia estrita, que preserva a organização clássica do BSC, garantindo uma relação descendente entre as perspetivas e uma ligação explícita entre os objetivos estratégicos centrais e os indicadores de desempenho (Hansen & Schaltegger, 2016).

Em síntese, este estudo visa não apenas a conceptualização de um Sustainability Balanced Scorecard para a Mota Engil Engenharia e Construção, S.A., mas também a

identificação das práticas mais adequadas para a integração da perspectiva da sustentabilidade neste modelo.

## **4 ESTUDO EMPÍRICO**

### **4.1 Caraterização da empresa**

#### **4.1.1 O grupo**

A Mota-Engil é um dos principais grupos de engenharia e construção em Portugal, fundado em 1946 por Manuel António da Mota e Joaquim da Fonseca, com presença global consolidada. O grupo atua em três continentes, nomeadamente Europa, África e América Latina e em diversas áreas de negócios, incluindo engenharia e construção, concessões de infraestruturas de transporte, ambiente, serviços industriais e energia. A trajetória do grupo é marcada por uma expansão contínua e por fusões estratégicas, permitindo-lhe assim consolidar a sua posição no mercado e ampliar a sua presença internacional e diversificar as suas áreas de atuação (Mota-Engil, 2023).

Ao longo das décadas, o Grupo consolidou-se como uma referência internacional, com presença em mais de 20 países e mais de 53.340 colaboradores. A sua estrutura organizacional está dividida em três áreas geográficas principais nomeadamente Mota-Engil Europa, Mota-Engil África e Mota-Engil América Latina, o que permite uma gestão mais eficiente e adaptada às especificidades de cada mercado (Mota-Engil, 2023).

Em 2023, o Grupo registou um volume de negócios de 5.552 milhões de euros, com destaque para o setor da engenharia e construção, que representou a maior fatia da atividade. O Grupo tem uma forte aposta na inovação, sustentabilidade e em práticas de responsabilidade social corporativa.

Para este estudo a empresa alvo é a Mota-Engil Engenharia e Construção, S.A que é a principal empresa do grupo, focada em obras de grande escala, como estradas, pontes, barragens e edifícios.

#### 4.1.2 A empresa

A Mota-Engil Engenharia e Construção, S.A. é uma empresa que opera na área de Engenharia e Construção do Grupo Mota-Engil na região Europa. A empresa é responsável pela realização de projetos de infraestruturas, edificações, obras públicas e privadas, sendo uma das maiores e mais antigas empresas de construção em Portugal.

Esta empresa surge também em 1946, aquando da criação da Mota & Companhia, em Amarante. Posteriormente, em 2000, ocorreu a fusão entre a Mota & Companhia e a Engil, dando origem ao grupo atual. Desde então, a Mota-Engil Engenharia e Construção consolidou a sua presença em Portugal, Espanha, Irlanda, Reino Unido, Marrocos e Cabo Verde, posicionando-se como uma referência na Europa e Norte de África (Mota-Engil Engenharia, s.d.).

A empresa distingue-se pela elevada capacidade técnica e inovação nos métodos construtivos, apresentação de soluções de engenharia sustentável, alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e uma vasta experiência em grandes obras de infraestrutura como estradas, pontes, barragens, hospitais e edifícios industriais.

A Mota-Engil Engenharia e Construção define a sua visão e tingir a excelência nunca será o limite. A empresa pretende estar sempre um passo à frente no caminho da inovação, sendo uma referência em qualquer parte do mundo, alinhados por uma visão estratégica única e integrada.

De modo a criar valor a longo prazo, a Mota-Engil foca-se na relação com os seus *stakeholders*, valorizando a sustentabilidade, integridade, qualidade, segurança, responsabilidade social e ambiental, de forma a incrementar o seu desenvolvimento sustentável e na criação de valor para os *stakeholders* (Mota-Engil Engenharia, s.d.). O modelo de negócio da empresa é baseado em projetos (*project-based business model*), centrado na prestação de serviços de engenharia e construção de infraestruturas complexas, tanto no setor público como privado. A empresa integra a cadeia de valor desde a conceção até à execução das obras, podendo também participar na fase de exploração, quando enquadrado em modelos de concessão.

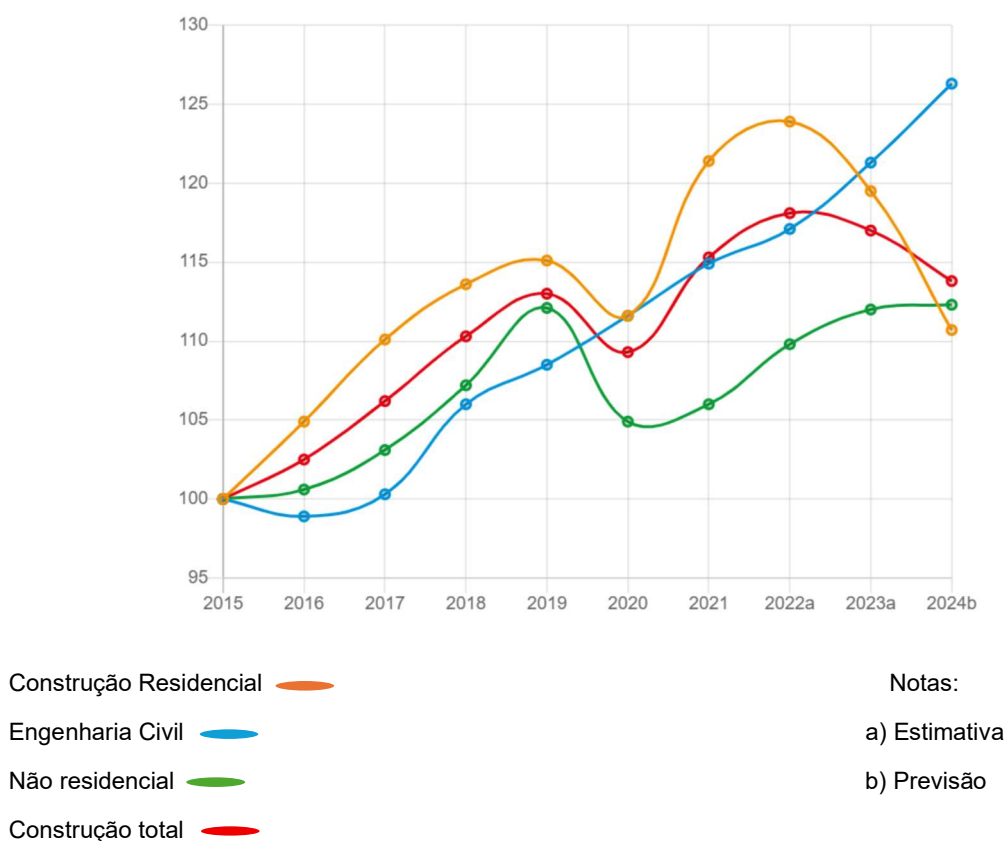
### 4.1.3 Caracterização do setor

#### 4.1.3.1 União Europeia

O setor da construção é certamente um dos vetores de impulso da economia europeia, sendo responsável por cerca de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) da União Europeia e emprega mais de 12 milhões de pessoas em aproximadamente 3 milhões de empresas. Segundo a *European Construction Industry Federation* (FIEC, 2023), cerca de 95%, ou seja, a maioria dessas empresas são pequenas e médias (PME), com menos de 20 trabalhadores.

A construção europeia é composta por quatro segmentos principais: engenharia civil (17–18% do total), construção não residencial (31–32%), habitação nova (20%) e renovação ou reabilitação (30%). Este último tem ganhado importância crescente, como espelha o gráfico abaixo, sobretudo no contexto das políticas de sustentabilidade e eficiência energética.

**Figura 4 - Investimento em Construção**



Fonte: FIEC - Statistical Report (2023)

Nos últimos anos, o setor tem enfrentado desafios significativos. Em 2023, o investimento total caiu 2,2%, com destaque negativo para o setor habitacional, que recuou 2,6% em 2023 e enfrenta uma projeção de queda de 5,7% em 2024. Essa crise habitacional é particularmente grave nos países nórdicos, onde a oferta de habitação acessível continua insuficiente, apesar de intervenções públicas. Há, no entanto, uma recuperação desigual entre os países europeus. Enquanto França, Itália, Bulgária e Suécia apresentam contrações, países como Grécia, Lituânia e República Checa tiveram desempenhos positivos, com crescimentos superiores a 8% (FIEC, 2023).

A FIEC, em colaboração com organizações como a *European International Contractors* (EIC) e a *European Network of Construction Companies for Research & Development* (ENCORD), lançou um manifesto ambicioso que propõe transformar o setor, abandonando o modelo linear em favor de uma economia circular. O objetivo é alcançar a reutilização de 90% dos recursos primários até 2050. Essa mudança é reforçada pela entrada em vigor da Taxonomia da União Europeia e das exigências do “*Environmental Act*” desde janeiro de 2024, que definem critérios mais rigorosos para construção sustentável e circular (FIEC, 2023).

Outro desafio crítico é a escassez de mão-de-obra qualificada. O setor tem dificuldades em atrair novos talentos, devido a fatores como condições de trabalho pouco atrativas e o envelhecimento da força de trabalho. A FIEC e a *European Federation of Building and Woodworkers* (EFBWW) defendem o fortalecimento do diálogo social, a valorização da formação profissional e o reconhecimento de competências de trabalhadores de fora da UE. Nesse contexto, destaca-se também a iniciativa do “Pact for Skills in Construction”, que visa fomentar a qualificação contínua no setor (FIEC, 2023).

#### 4.1.3.2 Portugal

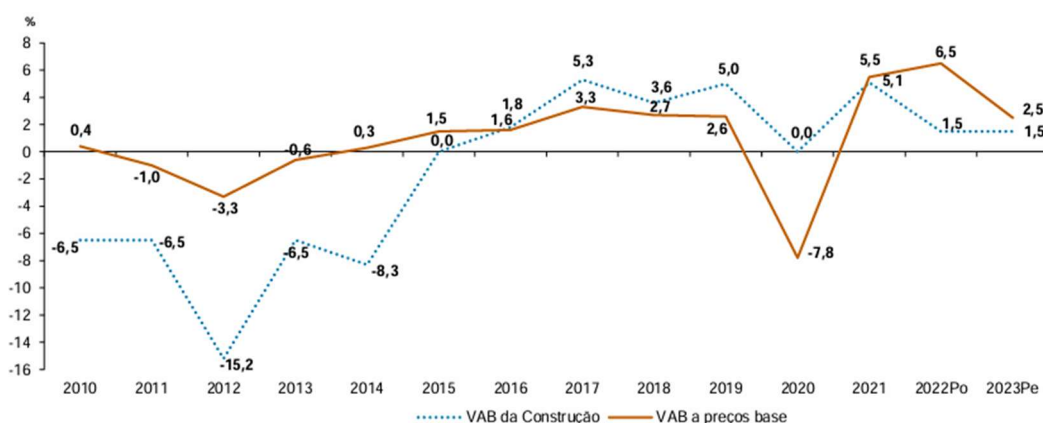
A atividade da construção é considerada um dos setores impulsionadores da economia nacional, não só pelo seu peso na criação de riqueza como também de emprego sendo uma atividade fundamental para o crescimento da economia.

Segundo o Instituto dos Mercados Públicos do Mobiliário e da Construção (IMPIC), no primeiro semestre de 2024, a produção na construção em Portugal apresentou um crescimento moderado em comparação com o mesmo período de 2023. De acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), a produção na

construção cresceu 2,5% até junho de 2024. Os dois segmentos que compõem o índice da produção na construção, Engenharia Civil e Construção de Edifício tiveram um desempenho positivo: a engenharia civil teve um aumento de 1,9% na produção em comparação ao primeiro semestre de 2023 e a construção de edifícios também apresentou crescimento, com um aumento de 3,0% no mesmo período.

Em 2023, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da Construção representou 4,2% do VAB total da economia e cresceu em termos reais 1,5% face ao ano anterior (+1,5% em 2022), enquanto a taxa de variação do VAB total da economia foi de 2,5% (INE, 2023).

**Figura 5 - Evolução do VAB da Construção e do VAB total a preços de base (taxa de variação em volume)**



Notas: Po - Estimativa e Pe - Previsão

Fonte: INE, Contas Nacionais (2023)

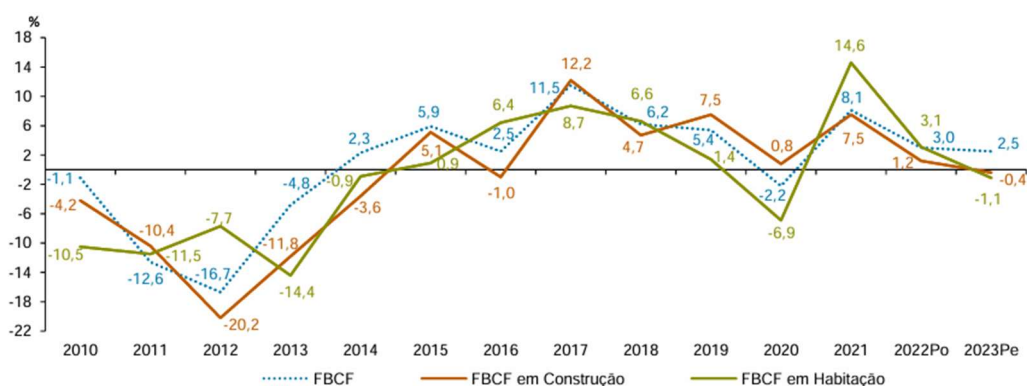
Relativamente à Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF), entre 2010 e 2023, esta passou, inicialmente, por uma fase de retração em todos os seus componentes. No entanto, entre 2015 e 2019, houve uma recuperação gradual, com crescimento nos investimentos em Construção e Habitação, exceto por uma ligeira queda de 1,0% na Construção em 2016.

Em 2020, devido ao impacto da pandemia, a FBCF total recuou 2,2%, e o setor da Habitação teve uma queda mais acentuada, de 6,9%. Em contraste, o setor da Construção apresentou um pequeno crescimento de 0,8%. Já em 2021, observou-se

uma forte retoma em todos os segmentos, com aumentos significativos na FBCF global (+8,1%), Construção (+7,5%) e Habitação (+14,6%).

Por fim, em 2023, verificou-se um abrandamento do crescimento da FBCF total em comparação com o ano anterior (+2,5% face a +3,0% em 2022), e ambos os setores de Habitação e Construção registaram ligeiras quedas (-1,1% e -0,4%, respetivamente), após crescimento em 2022.

**Figura 6** - Evolução da FBCF e da FBCF em Construção e em Habitação (taxa de variação em volume)



Notas: Po - Estimativa e Pe - Previsão

Fonte: INE, Contas Nacionais (2023)

Assim, o setor da construção em Portugal mantém-se como um dos pilares fundamentais da economia nacional, refletindo-se tanto na sua contribuição para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) como na sua capacidade de gerar emprego. Apesar das oscilações observadas acima ao longo do período analisado, marcadas por uma fase inicial de retração e pelos impactos da pandemia em 2020, o setor demonstrou resiliência e capacidade de recuperação nos anos seguintes.

O crescimento moderado registado em 2024, com destaque para os desempenhos positivos na engenharia civil e na construção de edifícios, reforça a tendência de estabilização e continuidade do investimento na área.

Em síntese, a evolução recente confirma a importância estratégica da construção na dinamização da economia portuguesa, sublinhando a relevância de políticas de investimento e planeamento sustentável que sustentem o crescimento do setor a médio e longo prazo.

#### 4.1.4 Caracterização da Concorrência

Segundo o IMPIC em 2021, do conjunto das 32.698 empresas com títulos habilitantes para exercerem atividade no setor da construção para as quais se tinha informação financeira, foram apuradas as 20 maiores empresas em termos de Volume de Negócios.

**Tabela 1 - TOP 20 em Volume de Negócios**

		Empresa	Classe Máxima	Volume de Negócios		% Var. 2021/2020
				2020	2021	
1	→	EDP COMERCIAL - COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA, S.A.	7	3 006 214 000 €	3 265 547 000 €	8,63%
2	→	MOTA-ENGIL - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO ÁFRICA, S.A.	9	466 300 391 €	608 440 223 €	30,48%
3	→	MOTA-ENGIL - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	9	312 770 930 €	348 389 834 €	11,39%
4	→	SIEMENS, S.A.	9	276 695 508 €	260 671 257 €	-5,79%
5	→	TEIXEIRA DUARTE - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, S.A.	9	276 648 802 €	230 301 353 €	-16,75%
6	→	DOMINGOS DA SILVA TEIXEIRA, S.A.	9	211 907 815 €	218 821 186 €	3,26%
7	☆	M.COUTO ALVES, S.A.	9	74 931 834 €	176 070 843 €	134,97%
8	→	CASAIS - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	9	151 961 748 €	176 009 991 €	15,83%
9	↑	CONDURIL - ENGENHARIA, S.A.	9	110 964 706 €	144 821 851 €	30,51%
10	↓	HUAWEI TECH.PORTUGAL - TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, LDA	1	200 014 131 €	136 101 583 €	-31,95%
11	↑	ALVES RIBEIRO, S.A.	9	117 022 086 €	128 594 020 €	9,89%
12	☆	CABELTE - CABOS ELÉCTRICOS E TELEFÓNICOS, S.A.	1	n.a.	126 840 869 €	-
13	↑	AFAVIAS - ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES, S.A.	9	92 047 080 €	120 997 497 €	31,45%
14	☆	J.SOARES CORREIA - ARMAZÉNS DE FERRO, S.A.	5	77 676 566 €	120 979 124 €	55,75%
15	↓	C.M.E. - CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO ELECTROMECÂNICA, S.A.	9	117 241 092 €	118 702 146 €	1,25%
16	↑	J.H.ORNELAS & CA., SUCESSOR, LDA	2	97 043 737 €	117 994 635 €	21,59%
17	↓	METALOGALVA - IRMÃOS SILVAS, S.A.	7	101 699 705 €	114 678 476 €	12,76%
18	☆	SACYR SOMAGUE, S.A.	9	76 188 410 €	107 123 510 €	40,60%
19	↓	CONSTRUÇÕES GABRIEL A.S.COUTO, S.A.	9	102 948 860 €	103 799 147 €	0,83%
20	☆	ELERGONE ENERGIA, LDA	5	68 449 220 €	103 777 012 €	51,61%
Total				5 938 726 621 €	6 728 661 557 €	13,30%

Fonte: IMPIC - 20 maiores empresas em termos de Volume de Negócios (IMPIC, 2021)

A análise da concorrência da Mota-Engil SGPS, S.A. no setor da construção em Portugal revelou um cenário dominado por um pequeno grupo de empresas com forte presença nacional e, em alguns casos, internacional. Focando-se em três das principais concorrentes, destacam-se a Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A., o Grupo Casais - Engenharia e Construção, S.A., e a Sociedade de Construções Soares da Costa, S.A

A Teixeira Duarte - Engenharia e Construções, S.A., fundada em 1921, é uma das mais antigas empresas portuguesas do setor. Com sede em Lisboa, esta empresa desenvolveu ao longo das décadas uma sólida presença internacional, sobretudo nos mercados da América do Sul, África e Península Ibérica. No exercício de 2021, registou um volume de negócios de aproximadamente 230 milhões de euros, o que representa uma quebra de 16,75% face ao ano anterior. A empresa é reconhecida pela sua experiência na execução de obras de engenharia civil, infraestruturas e edifícios, e continua a ser um dos nomes mais respeitados do setor, embora enfrente desafios relacionados com a rentabilidade e controlo financeiro.

Já o Grupo Casais - Engenharia e Construção, S.A., com sede em Braga e fundado em 1958, tem vindo a destacar-se pelo seu crescimento sustentado e pela aposta em inovação e sustentabilidade. Em 2021, obteve um volume de negócios na ordem dos 176 milhões de euros, o que representa um crescimento de cerca de 15,8% face ao ano anterior. A empresa emprega mais de 4.000 colaboradores e opera em mercados como Alemanha, Bélgica, Noruega, Emirados Árabes Unidos, entre outros. O Grupo Casais distingue-se pela sua solidez operacional, elevada margem de resultado (EBITDA) e por práticas de gestão modernas, nomeadamente a digitalização e construção sustentável, fatores que contribuem para uma posição competitiva relevante perante a Mota-Engil.

Por fim, a Sociedade de Construções Soares da Costa, S.A., fundada em 1918 no Porto, foi durante muitos anos uma das maiores construtoras nacionais, com forte presença em Angola, Moçambique e países da América Latina. No entanto, a empresa enfrentou uma profunda crise financeira nos últimos anos, que resultou numa reestruturação significativa. Apesar de estar ainda em recuperação, continua a figurar entre as 20 maiores do setor em Portugal, com um volume de negócios estimado inferior ao das suas congéneres analisadas. A sua experiência técnica e histórica capacidade de execução de grandes obras são os principais trunfos, embora enfrente desafios severos no que toca à solvabilidade e sustentabilidade financeira.

## **4.2 Análise Estratégica**

### **4.2.1 Análise do Meio Envoltente Macro**

Como referido anteriormente, o setor da construção em Portugal desempenha um papel fundamental na economia nacional, não só pelo seu contributo direto para o emprego e o investimento, mas também pela sua influência na dinâmica do mercado imobiliário, na regeneração urbana e na modernização das infraestruturas. Mais recentemente, o setor tem-se deparado com uma série de desafios e oportunidades impulsionados por transformações económicas, políticas e sociais, assim como por imposições ambientais e tecnológicas crescentes. Neste contexto, a análise PESTEL surge como uma ferramenta essencial para compreender os fatores externos que afetam o setor e apoiar decisões estratégicas mais informadas (Yüksel, 2012).

## **4.3 Análise PESTEL**

### **4.3.1 Fatores políticos**

O panorama político português tem-se mantido relativamente estável, o que tem proporcionado um ambiente propício ao investimento em construção e obras públicas.

Segundo o IMPIC, A execução de programas estruturais financiados pela União Europeia, como o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), tem impulsionado projetos de reabilitação urbana, habitação acessível e infraestrutura sustentável. Estes investimentos públicos revelam-se fundamentais, especialmente num contexto de abrandamento económico, uma vez que estimulam a atividade das empresas do setor e garantem uma base de procura contínua. Além disso, há um crescente interesse governamental em fomentar políticas habitacionais inclusivas, com destaque para incentivos à construção de habitação a custos controlados, que podem abrir novas frentes de atividade para as construtoras.

#### 4.3.2 Fatores Económicos

Do ponto de vista económico, o setor da Engenharia e construção em Portugal tem demonstrado uma resiliência notável, ainda que enfrente pressões significativas (IMPIC, 2023).

O crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) desacelerou nos últimos trimestres, situando-se em 1,5% no segundo trimestre de 2024, o que reflete uma moderação da atividade económica. A inflação tem-se mantido sob controlo, mas os custos com a mão de obra no setor continuam a crescer, representando uma das principais fontes de pressão sobre os orçamentos das obras. Embora os preços dos materiais tenham estabilizado após os picos registados nos anos anteriores, os aumentos salariais e a escassez de profissionais qualificados continuam a encarecer os projetos. Paralelamente, o financiamento à habitação tem sido impactado por taxas de juro historicamente elevadas, acima dos 4,5%, o que condiciona a procura por novas construções residenciais e pode atrasar decisões de investimento por parte dos promotores e compradores.

#### 4.3.3 Fatores Sociais

No plano social, o setor é atravessado por transformações demográficas e por novas exigências dos consumidores. O envelhecimento da população e a migração interna para os grandes centros urbanos acentuam a procura por habitação em zonas metropolitanas, contribuindo para o aumento dos preços e pressionando a oferta. Em 2023, o valor mediano de venda de habitações em Portugal foi de 1.611 €/m<sup>2</sup>, com os preços nas regiões da Grande Lisboa e Algarve a ultrapassarem os 2.600 €/m<sup>2</sup>. Esta tendência torna mais urgente a construção de soluções habitacionais acessíveis e adaptadas a diferentes perfis socioeconómicos. Simultaneamente, a valorização de padrões de qualidade, segurança e sustentabilidade é cada vez mais central nas preferências dos consumidores, exigindo das empresas construtoras um compromisso crescente com a inovação e o cumprimento de normas rigorosas.

#### 4.3.4 Fatores Tecnológicos

No campo tecnológico, o setor da construção em Portugal encontra-se num processo de transição. Apesar de tradicionalmente marcado por baixos níveis de digitalização, observa-se um aumento progressivo da adoção de tecnologias como o Building Information Modeling (BIM), a automação de processos e o uso de ferramentas digitais na gestão de obras. A inovação tecnológica constitui uma alavanca crítica para a melhoria da produtividade, a redução de erros e desperdícios e o aumento da transparência nos processos. Contudo, a transformação digital ainda não é homogênea e depende fortemente da dimensão e capacidade de investimento das empresas. Os avanços tecnológicos também estão a abrir caminho para novas soluções construtivas, como a construção modular e o uso de materiais sustentáveis, que ganham relevância perante as crescentes exigências ambientais.

#### 4.3.5 Fatores Ambientais

As questões ambientais, aliás, são cada vez mais determinantes para o futuro do setor. A construção civil é uma das atividades com maior pegada ecológica, tanto em emissões de carbono como na geração de resíduos. Nesse sentido, o setor está a ser pressionado a adotar práticas mais sustentáveis, seja através da melhoria da eficiência energética dos edifícios, da utilização de materiais reciclados e de baixo impacto ambiental, ou do cumprimento de metas de neutralidade carbónica. As políticas europeias e nacionais estão a endurecer os requisitos ambientais, tornando obrigatório o cumprimento de certificações energéticas e a implementação de soluções ecológicas em novas construções e reabilitações. Estes fatores não só alteram os custos e os processos construtivos, como também criam oportunidades de diferenciação para as empresas que lideram na inovação verde.

#### 4.3.6 Fatores Legais

Por fim, no plano legal, o setor continua a enfrentar entraves burocráticos significativos, especialmente no que se refere aos processos de licenciamento urbanístico. Apesar dos avanços na digitalização dos serviços públicos e da tentativa de desburocratização, os prazos longos e a complexidade regulamentar ainda constituem um obstáculo à agilidade e previsibilidade dos projetos. Além disso, a legislação laboral portuguesa, embora protetora dos direitos dos trabalhadores, impõe desafios à flexibilidade contratual num setor caracterizado por ciclos de produção variáveis. A escassez de mão de obra especializada agrava esta situação, sendo muitas vezes necessário recorrer a trabalhadores estrangeiros, o que requer adaptações legais e operacionais. Os requisitos de certificação técnica e segurança no trabalho, por sua vez,

têm-se tornado mais exigentes, refletindo a crescente preocupação com a integridade das construções e com a proteção dos profissionais.

A análise PESTEL revela que o setor da construção em Portugal está inserido num ambiente dinâmico e complexo, onde coexistem desafios estruturais e oportunidades estratégicas. O apoio político e o investimento público, em conjunto com os fundos europeus, oferecem uma base sólida para a dinamização do setor. No entanto, a conjuntura económica, marcada por custos elevados e uma procura condicionada pelas taxas de juro, exige uma gestão criteriosa dos recursos. A resposta social às necessidades de habitação, aliada à pressão ambiental e à aceleração tecnológica, obriga as empresas a adaptarem-se e inovarem. Por sua vez, o quadro legal e regulamentar requer maior simplificação e agilidade. Para prosperar neste contexto, o setor precisa de reforçar a sua capacidade de planeamento estratégico, investir em qualificação profissional, adotar tecnologias sustentáveis e participar ativamente no debate sobre políticas públicas de urbanismo e habitação. O futuro da construção em Portugal dependerá da capacidade de alinhar eficiência, sustentabilidade e acessibilidade num cenário em constante evolução.

#### **4.4 Análise SWOT**

A análise SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na formulação da estratégia das empresas. Foi desenvolvida nos anos 60 por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School (Humphrey, 2005).

O nome SWOT é um acrónimo das palavras em inglês Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). O objetivo principal da SWOT é proporcionar uma visão clara e estruturada da posição atual da organização ou projeto, facilitando a tomada de decisões estratégicas. Como podemos observar na tabela abaixo, usando a análise SWOT podemos relacionar sistematizadamente na matriz SWOT quais as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que a empresa está sujeita. Conclui-se que a Mota-Engil dispõe de pontos fortes significativos, como a presença internacional, a experiência consolidada e o know-how técnico, que a posicionam de forma competitiva no setor. As oportunidades ligadas à transição energética, digitalização e parcerias estratégicas reforçam o seu potencial de crescimento. Contudo, as fragilidades, como o elevado endividamento, a dependência de contratos públicos e os riscos político-económicos em mercados estratégicos, aliados a ameaças externas como a concorrência global e a instabilidade

regulatória, evidenciam a necessidade de uma gestão estratégica robusta e orientada para a sustentabilidade.

**Tabela 2 - Análise SWOT**

Forças - Strengths	Fraquezas - Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte presença internacional (Europa, África e América Latina);</li> <li>• Marca consolidada com décadas de experiência;</li> <li>• Portfólio diversificado: construção civil, obras públicas, concessões e meio ambiente;</li> <li>• Know-how técnico em grandes obras de infraestrutura (ferrovias, portos, aeroportos);</li> <li>• Alianças estratégicas e <i>joint ventures</i>;</li> <li>• Forte capacidade de investimento em formação de RH, equipamentos e novas tecnologias;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado nível de endividamento;</li> <li>• Elevados custos operacionais, o que perfaz reduzidas margens de lucro;</li> <li>• Margens operacionais pressionadas por custos altos e competição;</li> <li>• Burocracia interna e estrutura pesada.</li> </ul>
Oportunidades - Opportunities	Ameaças - Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aposta em novos segmentos;</li> <li>• Aumento da procura por obras e projetos de construção sustentáveis;</li> <li>• Projetos de transição energética e obras verdes na Europa (ex: ferrovias, mobilidade urbana);</li> <li>• Desenvolvimento de novas parcerias estratégicas;</li> <li>• Oportunidades de expansão das atividades em outras regiões ou países;</li> <li>• Digitalização e automação da construção (BIM, inteligência artificial).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência fortes, principalmente no setor da construção de grandes empresas internacionais;</li> <li>• Risco de cancelamento ou adiamento de projetos, principalmente em países com medidas orçamentais restritivas;</li> <li>• Inflação dos materiais de construção e instabilidade nas cadeias de suprimento;</li> <li>• Instabilidade política em mercados estratégicos (ex: África);</li> <li>• Regulação ambiental cada vez mais exigente e complexa;</li> <li>• Mão de obra, maioritariamente pouco qualificada;</li> <li>• Exposição elevada a riscos político-económicos em mercados instáveis (ex: África subsaariana).</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria com base em Mota-Engil (2024)

## **4.5 Sustainability Balanced Scorecard**

### **4.5.1 Missão, Visão e Estratégia**

A Mota-Engil assume-se como uma organização global com propósito definido, inspirada no seu legado e orientada para o futuro, comprometendo-se com a construção de um mundo melhor. A sua visão centra-se em ser uma referência internacional em engenharia, ambiente e concessões, destacando-se pela inovação, responsabilidade social e respeito pelo planeta. A empresa procura não apenas ser líder em escala, mas sim em qualidade e impacto positivo, visando sempre responder de forma eficaz aos desafios sociais, económicos e ambientais do presente e do futuro (Grupo Mota-Engil, 2023).

A sua missão traduz-se em construir e prestar serviços de forma responsável, contribuindo para o desenvolvimento sustentável das sociedades em que atua. Este compromisso é orientado por cinco princípios fundamentais: compromisso, criação de valor, qualidade e inovação, proximidade e respeito pelas comunidades. Relativamente aos valores organizacionais, estes representam a base cultural que sustenta toda a atuação do Grupo. Entre os mais relevantes, destacam-se a integridade, a coesão, o espírito de grupo, a ambição e a inovação. Estes valores orientam a conduta ética da empresa, fortalecem a confiança com stakeholders e garantem que todas as suas atividades sejam desenvolvidas em conformidade com os princípios de responsabilidade e transparência (Mota-Engil SGPS, 2024).

No decorrer do ano de 2022, foi lançado o plano “Building 26 | For a Sustainable Future”, que define o horizonte de atuação até 2026. (Ver anexo A).

Este plano está estruturado em cinco eixos estratégicos principais:

- Maior foco na rentabilidade da Engenharia & Construção, assegurando eficiência e qualidade nas operações;
- Concentração de recursos em mercados core, otimizando investimentos e aumentando a escala de atuação;
- Programa de eficiência global, com reforço de sinergias entre diferentes negócios e geografias;
- Otimização e diversificação da dívida, assegurando maior sustentabilidade financeira;
- Novo rumo na sustentabilidade e inovação, transversal a todas as áreas do Grupo, com forte aposta na descarbonização, economia circular e digitalização.

No âmbito da sustentabilidade, (Grupo Mota-Engil, 2023). (Ver anexo B e C)

Com base nessas diretrizes, os resultados esperados incluem a redução progressiva da pegada de carbono, o aumento da eficiência energética, a promoção de cadeias de valor mais responsáveis, o fortalecimento da segurança e bem-estar dos colaboradores, além de maior inovação tecnológica aplicada a soluções sustentáveis. Pretende-se também ampliar o impacto positivo nas comunidades locais, garantindo obras que tragam desenvolvimento social, respeito ambiental e transparência nos relacionamentos com stakeholders.

Em síntese, a Mota-Engil projeta-se como uma organização que alia crescimento económico e inovação a um forte compromisso com a sustentabilidade e com a Agenda 2030. Através de metas claras e mensuráveis, sustentadas pelos seus valores fundacionais, a empresa posiciona-se como agente de mudança positiva, determinada a gerar impacto ambiental, social e económico que transcenda fronteiras e beneficie tanto as gerações atuais quanto as futuras.

#### 4.5.2 Objetivos e Mapa estratégico

Como referido anteriormente, os objetivos estratégicos da Mota-Engil, integrados no plano *Building 26 | For a Sustainable Future* e alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), refletem uma visão holística que combina crescimento económico, responsabilidade social e proteção ambiental. Assim podemos enquadrar essas metas estratégicas nas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Na perspetiva Financeira é possível apurar três objetivos:

- **Aumentar a sustentabilidade financeira:** através da redução de riscos e custos operacionais associados a acidentes e emissões de carbono;
- **Assegurar a rentabilidade a longo prazo:** por via da inovação e eficiência;
- **Otimizar custos de matérias-primas:** através da valorização de resíduos e práticas de economia circular;

Na perspetiva de Clientes, igualmente destacam-se dois objetivos:

- **Reforçar a confiança dos Clientes** através da certificação global (ISO 9001, 14001 e 45001);
- **Garantir o impacto social positivo** mensurável nas comunidades onde atua;

Na perspetiva de processos Internos:

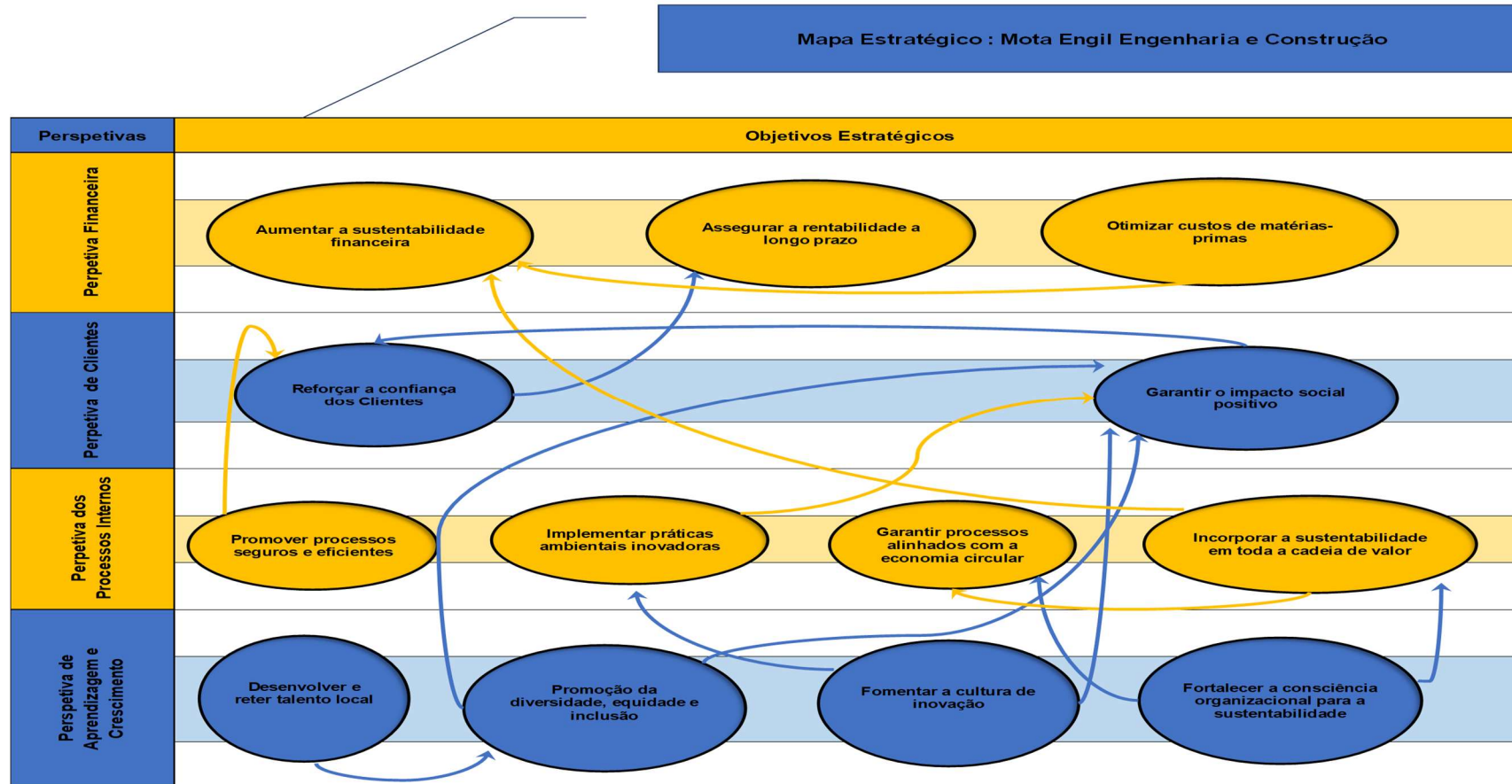
- **Promover processos seguros e eficientes:** assegurando a meta de redução de 50% na taxa de acidentes;
- **Implementar práticas ambientais inovadoras:** reduzindo em 40% as emissões de GEE até 2030;
- **Garantir processos alinhados com a economia circular:** valorizando 80% dos resíduos;
- **Incorporar a sustentabilidade em toda a cadeia de valor:** desde a construção até à operação e manutenção de infraestruturas.

Na perspetiva de Aprendizagem e Crescimento é possível identificar quatro objetivos:

- **Desenvolver e reter talento local,** assegurando 75% de gestores provenientes das geografias onde o Grupo opera;
- **Promoção da diversidade, equidade e inclusão,** com 40% de mulheres em cargos de gestão;
- **Fomentar a cultura de inovação,** com 25M€ de investimento acumulado até 2026;
- **Fortalecer a consciência organizacional para a sustentabilidade,** alinhando colaboradores com os ODS e promovendo programas de bem-estar e saúde;

Assim, pode concluir-se que os objetivos estratégicos da Mota-Engil estão estruturados em torno de quatro dimensões centrais: as pessoas, através da promoção do talento, segurança e inclusão; o planeta, por meio da redução de emissões e valorização de resíduos; o negócio, com foco na inovação e certificação global; e a sociedade, assegurando práticas de responsabilidade social alinhadas com os ODS (Mota-Engil 2024).

Tabela 3 - Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração própria com base em Mota-Engil (2024)

### 4.5.3 Conceptualização do Sustainability Balanced Scorecard

Tabela 4 – Sustainability Balanced Scorecard

SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD: MOTA ENGL ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.									
<p><b>Missão</b> Criar valor acionista, com respeito pela comunidade, de uma forma socialmente responsável.</p>		<p><b>Visão</b> Atingir a excelência nunca será o limite. Queremos estar sempre um passo à frente no caminho da inovação, sendo uma referência em qualquer parte do mundo, alinhados por uma visão estratégica única e integrada.</p>				<p><b>Valores</b> Sustentabilidade; Ambição; Coesão; Espírito de Grupo e Integridade.</p>			
Perspetivas	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade	Cálculo/Fórmula	Fonte	Periodicidade	Metas	Justificação	
Financeira	F1	Aumentar a sustentabilidade Financeira	Liquidez Corrente	Percentagem (%)	Ativo Circulante/Passivo Circulante	Departamento Financeiro/ Controlo de Gestão	Trimestral	> 1	A empresa frequentemente atua em projetos de grande escala, com fundo de maneo(stocks, fornecedores, clientes). Valores acima de 1 indicam que a empresa tem a capacidade de pagar as suas obrigações de curto prazo com ativos de curto prazo.
	F2	Assegurar a rentabilidade a longo prazo	ROE (Retorno sobre o Património Líquido)	Percentagem (%)	Lucro Líquido/Património Líquido x 100	Departamento de Planeamento Estratégico	Anual	> 50%	O ROE indica a eficiência da empresa em gerar lucro líquido a partir dos recursos próprios investidos pelos acionistas. Para a Mota-Engil que opera internacionalmente e depende de grandes investimentos é um indicador essencial.
	F3	Otimizar custos de matérias primas	Índice de Desperdício	Percentagem (%)	Quantidade Desperdiçada/Quantidade Total Utilizada	Departamento de Compras e Logística/Controlo de Custos	Mensal	0% a 2%	Este índice mede a eficiência no uso de materiais de alto consumo como cimento, aço, betão, quantificando o que se perde durante o processo produtivo.
Clientes	C1	Reforçar a confiança dos clientes	Índice de Satisfação dos Clientes	Percentagem (%)	Nº de clientes insatisfeitos/Nº total de clientes x 100	Departamento Comercial/ Marketing	Semestral	> 50%	Mede diretamente o entendimento dos clientes sobre a qualidade dos produtos e serviços. É essencial para construir e preservar as relações de confiança.
	C2	Garantir o impacto social positivo	Nº de Projetos de impacto social realizados	Número	Nº de Projetos de impacto social realizados	Departamento de Recursos Humanos	Anual	100%	Este indicador quantifica as iniciativas concretas desenvolvidas pela empresa junto das comunidades, evidenciando o compromisso com o desenvolvimento social sustentável.
Processos Internos	PI1	Promover processos seguros e eficientes	Taxa de Incidentes Operacionais	Percentagem (%)	Nº de Incidentes operacionais /Nº operacionais x 100	Departamento de Operações, Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	Trimestral	< 10%	Mede diretamente a ocorrência de acidentes e falhas, refletindo a eficácia e eficiência da segurança operacional.
	PI2	Implementar práticas ambientais inovadoras	Número de Projetos sustentáveis desenvolvidos	Número	Número de Projetos sustentáveis desenvolvidos	Departamento de Sustentabilidade	Anual	5 a 10	Expressa a capacidade de inovação da organização na área da sustentabilidade, medindo o número de iniciativas ecológicas efetivamente implementadas.
	PI3	Garantir processos alinhados com a economia circular	Taxa de Reciclagem e reutilização	Percentagem (%)	Volume reciclado/Volume total gerado	Departamento de Ambiente e Inovação	Anual	80%	Este indicador identifica o quanto de resíduos retorna ao ciclo produtivo, pode ser medido em toneladas, Kg e volume, conforme o material.
	PI4	Incorporar a sustentabilidade em toda cadeia de valor	Número de Fornecedores por critério ESG	Número	Número de Fornecedores por critério ESG	Departamento de Sustentabilidade	Anual	100%	Mede quantos fornecedores de uma organização cumprem determinados critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) definidos pela empresa.
Aprendizagem e Crescimento	AC1	Desenvolver e reter taleta local	Taxa de Retenção de Talentos	Percentagem (%)	Nº de Colaboradores no fim do período/ Nº de Colaboradores no início do período	Departamento de Recursos Humanos	Anual	90%	Este indicador avalia a capacidade da empresa de reter os seus colaboradores a longo prazo, refletindo a sua estabilidade organizacional e o grau de satisfação que proporciona aos trabalhadores.
	AC2	Promoção de diversidade, equidade e inclusão	Índice de Diversidade nos funcionários	Percentagem (%)	Nº de Homem/ Nº de Mulheres	Departamento de Recursos Humanos	Anual	40%	Avalia o equilíbrio de género e a inclusão na força de trabalho, permitindo medir o nível de compromisso da empresa com a promoção da diversidade.
	AC3	Fomentar a cultura e inovação	Nº de horas de formações por colaborador	Número de Horas	Nº de horas de formações por colaborador	Departamento de Recursos Humanos	Anual	15 horas	Mede o número médio de horas de formação que cada trabalhador recebe num determinado período, normalmente num ano. Avalia o investimento da empresa na qualificação e desenvolvimento das competências dos seus colaboradores.
	AC4	Fortalecer a consciência organizacional para a sustentabilidade	Taxa de Funcionários formados em sustentabilidade	Percentagem (%)	Nº de Colaboradores formados/ Nº total de colaboradores x 100	Departamento de Recursos Humanos	Anual	< 80%	Mostra a percentagem de colaboradores com formação específica nesta área, refletindo o alinhamento da empresa com práticas sustentáveis.

Fonte: Elaboração própria com base em Mota-Engil (2024)

## 5 CONCLUSÕES

O principal objetivo deste trabalho, foi desenvolver uma proposta de SBSC na empresa Mota Engil Engenharia e Construção, S.A., permitindo assim, uma visão mais clara e simplificada da estratégia da organização. Através dos vários objetivos das entre as quatro perspetivas apresentadas, foi possível analisar a empresa e avaliar o seu desempenho, tornando-se também mais fácil compreender os objetivos estratégicos da organização.

Para se chegar à proposta apresentada, recorreu-se à análise de documentos internos como relatórios de conta, Cadernos de Sustentabilidade, onde se obteve grande parte dos dados apresentados, projetos desenvolvidos pela empresa, documentos relativos ao setor da engenharia e construção, bem como da regulamentação aplicável em Portugal. Após a análise e interpretação da informação recolhida, definiram-se os objetivos estratégicos e metas para cada perspetiva e foi construído o mapa estratégico.

Através do mapa estratégico, a Mota Engil Engenharia e Construção, S.A., consegue ter espelhado numa única estrutura os seus objetivos estratégicos, correspondentes a cada uma das perspetivas do BSC, bem como a relação existente entre os mesmos. Ou seja, de forma hierárquica, consegue-se perceber o impacto que cada decisão poderá ter nos seus objetivos estratégicos e o que é necessário para atingir os mesmos.

Quanto à integração da sustentabilidade no modelo, ao longo desta investigação foi possível identificar o papel da sustentabilidade dentro da empresa e levando em consideração a missão, visão, valores e estratégia utilizada pela Mota Engil, optou-se por incorporar a sustentabilidade de forma transversal às quatro perspetivas tradicionais do Balanced Scorecard. Esta opção está em conformidade com o princípio da hierarquia estrita, que preserva a organização clássica do BSC, garantindo uma relação descendente entre as perspetivas e uma ligação explícita entre os objetivos estratégicos centrais e os indicadores de desempenho (Hansen & Schaltegger, 2016). A conceptualização de um SBSC, para a Mota Engil, S.A., de forma geral, revelou-se relativamente simples de conceber e aplicar, em virtude da ampla disponibilidade de informação e documentação facultada pela empresa.

Esta dissertação destaca-se porque aborda um caso específico de uma empresa na área da Engenharia e Construção, algo que pretende colmatar uma das lacunas na literatura tendo em conta a falta de contributos em relação a este tipo de abordagem.

Com a proposta apresentada, foram identificadas limitações e algumas lacunas, associadas ao facto de tratar de um tema bastante recente, constatou-se que existe pouca literatura acerca do SBSC, principalmente no setor da engenharia e construção ou seja, existe uma certa carência de consenso teórico, a literatura ainda não apresenta uma abordagem unificada sobre a melhor forma de integrar a perspectiva da sustentabilidade no BSC, os autores propõem arquiteturas diversas (hierárquica, transversal, perspectiva adicional).

Outro fator que limitou o estudo resulta da impossibilidade de estabelecer contacto direto com a Mota Engil, S.A., o acesso à cultura organizacional e ao ambiente interno teria permitido identificar de forma mais precisa as métricas a alcançar, compreender de que modo a estratégia é efetivamente implementada e conhecer os mecanismos de gestão utilizados. Tal oportunidade teria proporcionado uma experiência significativamente mais enriquecedora para a investigação.

Assim, esta dissertação assume particular relevância por se debruçar sobre um caso concreto de uma empresa do setor da Engenharia e Construção, procurando colmatar uma lacuna existente na literatura, decorrente da escassez de estudos que exploram este tipo de abordagem.

Para investigações futuras, seria interessante a existência de mais estudos relativos a este tema com enfoque noutros setores. Como sugestão, estudos que foquem a sua atenção para a comparação desta ferramenta em duas empresas distintas ou até mesmo departamentos da mesma empresa e analisar quais as melhores estratégias para alcançar as metas propostas, e até mesmo realizar entrevistas semi-estruturadas, com o objetivo de compreender de que forma estes objetivos e metas são alcançados, bem como identificar eventuais entraves ou dificuldades, representaria igualmente um contributo relevante para a literatura nesta área. Outra oportunidade de investigação poderia ser a atualização do modelo proposto para a Mota Engil, S.A., uma vez que os critérios de sustentabilidade evoluem rapidamente (novas regulações, normas ESG, expectativas sociais), exigindo constante atualização do modelo. Perspetiva-se que o SBSC pode perder relevância se não for adaptado periodicamente.

Contudo, é esperado que esta proposta venha a ser devidamente aplicada e que, após a verificação da sua utilidade, sejam criados mais modelos de SBSC para as restantes empresas do grupo Mota-Engil.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Atkinson, A. a, Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E., & Wu, A. (1997). New directions in management accounting research. In *Journal of Management Accounting Research* (Vol. 9).
- Attanasio, G., Preghenella, N., De Toni, A. F., & Battistella, C. (2022). Stakeholder engagement in business models for sustainability: The stakeholder value flow model for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 31(3). <https://doi.org/10.1002/bse.2922>
- Baard, V. C., & Dumay, J. (2020). Interventionist research in accounting: reflections on the good, the bad and the ugly. *Accounting and Finance*, 60(3). <https://doi.org/10.1111/acfi.12409>
- Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N. M. P., & Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 147. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.081>
- Barth, H., Ulvenblad, P. O., & Ulvenblad, P. (2017). Towards a conceptual framework of sustainable business model innovation in the agri-food sector: A systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9). <https://doi.org/10.3390/su9091620>
- Bianchi, C., & Montemaggiore, G. B. (2006). Building “Dynamic” Balanced Scorecards To Enhance Strategy Design And Planning In Public Utilities: Key-Findings from a Project in a City Water Company. *Proceedings of the 24th International Conference of the System Dynamics Society*, April.
- Bieker, T., & Gminder, C. (2001). Towards A Sustainability Balanced Scorecard: linking environmental and social sustainability to business strategy. *Conference Proceedings of Business Strategy and Environment, ERP Environment Leads, Wbcds 2001*.
- Bieker, T., & Waxenberger, B. (2001). Sustainability Balanced Scorecard and Business Ethics Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management. *10th International Conference of the Greening of Industry Network, Sweden*.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance (Bingley)*, 13(5).

<https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>

- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of Management Review*, 41(2). <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
- Butler, A., Letza, S. R., & Neale, B. (1997). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planning*, 30(2). [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(96\)00116-1](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(96)00116-1)
- Chang, R. D., Zuo, J., Zhao, Z. Y., Zillante, G., Gan, X. L., & Soebarto, V. (2017). Evolving theories of sustainability and firms: History, future directions and implications for renewable energy research. In *Renewable and Sustainable Energy Reviews* (Vol. 72). <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.01.029>
- Dias-Sardinha, I., Reijnders, L., & Antunes, P. (2002). From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards. *Environmental Quality Management*, 12(2). <https://doi.org/10.1002/tqem.10063>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *Advances in Strategic Management*, 17. [https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17011-1](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17011-1)
- Dixon, S. E. A., & Clifford, A. (2007). Ecopreneurship - A new approach to managing the triple bottom line. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3). <https://doi.org/10.1108/09534810710740164>
- Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. (2006). Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1). <https://doi.org/10.5840/beq20061611>
- Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2). <https://doi.org/10.1002/tqem.1300>
- FIEC. (2023). *FIEC 2022 Statistical Report EUROPEAN UNION BILLION POPULATION 2023*.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002a). The sustainability balanced scorecard - Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5). <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002b). The sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability

- Management. *Greening of Industry Network Conference 2002, Gothenburg*.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman: London. In *Business Ethics Quarterly* (Vol. 4, Issue 4).
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Gardiner, C. (2002). Balanced Scorecard Ethics. *Business and Professional Ethics Journal*, 21(3). <https://doi.org/10.5840/bpej2002213/420>
- Geadá, F., Cruz, L., & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard – Ferramenta para atingir a excelência* (T. S. Fátima Geadá, Luís Cruz (ed.); 1.<sup>a</sup> edição). Edições Sílabo.
- Grupo Mota-Engil. (2023). *Brochura de Sustentabilidade*. <https://www.mota-engil.com/sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade/>
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization and Environment*, 27(4). <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- Hristov, I., Appolloni, A., Chirico, A., & Cheng, W. (2021). The role of the environmental dimension in the performance management system: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 293. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126075>
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: Beyond the triple bottom line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3). <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Humphrey, A. S. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Association Newsletter, December*.
- IMPIC. (2021). Empresas do Setor da Construção, Análise Económico-Financeira.

*Impic.*

IMPIC. (2023). *Relatório do Setor da Construção em Portugal 2022*. 1–32.  
[https://www.impic.pt/impic/assets/misc/relatorios\\_dados\\_estatisticos/Relatorio\\_Construcao\\_2022.pdf](https://www.impic.pt/impic/assets/misc/relatorios_dados_estatisticos/Relatorio_Construcao_2022.pdf)

INE. (2023). *Fonte habitação estatística*.

Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1).  
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9572-4>

Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A., & Almqvist, R. (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 19(6).  
<https://doi.org/10.1108/09513570610709890>

Joseph, G. (2008). A rationale for stakeholder-based management in developing nations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 4(2).  
<https://doi.org/10.1108/18325910810878946>

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. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. In *Harvard Business Review* (Vol. 85, Issues 7–8).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. In *Accounting Horizons* (Vol. 15, Issue 1). <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. In *Accounting Horizons* (Vol. 15, Issue 2). <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.2.147>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. *The Strategy Focused Organization How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*.

Laitinen, E. K. (2003). Future-based management accounting: A new approach with survey evidence. In *Critical Perspectives on Accounting* (Vol. 14, Issue 3).  
<https://doi.org/10.1006/cpac.2002.0602>

Lu, M. T., Chang, S. C., & Huang, L. H. (2022). USING THE SUSTAINABILITY-

BALANCED SCORECARD FOR ASSESSING SUSTAINABILITY ISSUES OF THE GREEN ENERGY COMPANIES. *Technological and Economic Development of Economy*, 28(2). <https://doi.org/10.3846/tede.2022.16334>

Magolda, P. M. (2007). Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers (review). *Journal of College Student Development*, 48(1). <https://doi.org/10.1353/csd.2007.0003>

Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>

Malhado, M. (2024). *Conceptualização de um Sustainability Balanced Scorecard para a EDP Renováveis, S.A. numa perspetiva dos stakeholders* [ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/>

Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning*, 36(2). [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00165-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00165-6)

Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2021). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2). <https://doi.org/10.1002/csr.2206>

Mota-Engil SGPS. (2024). *Relatório Consolidado ME-SGPS 2023*. <https://www.mota-engil.com/app/uploads/2025/03/Relatorio-consolidado-ME-SGPS-2023.pdf>

Niven, P. R. (2015). Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies: Second Edition. In *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies: Second Edition*. <https://doi.org/10.1002/9781119197287>

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1). <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. In *Academy of Management Annals* (Vol. 4, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, Cal.: Sage Publications.

- Pinto, F. (2007). Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos. *Tourism & Management Studies*, 1(3).
- Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (1.<sup>a</sup> edição). Lidel – Edições Técnicas.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business Models for Sustainability: A Co-Evolutionary Analysis of Sustainable Entrepreneurship, Innovation, and Transformation. *Organization and Environment*, 29(3). <https://doi.org/10.1177/1086026616633272>
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1). <https://doi.org/10.1504/IJAPE.2006.010098>
- Schneider, R., & Vieira, R. (2010). Insights from action research: Implementing the balanced scorecard at a wind-farm company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5). <https://doi.org/10.1108/17410401011052904>
- Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model.” *Organization and Environment*, 21(2). <https://doi.org/10.1177/1086026608318042>
- Sundin, H., Granlund, M., & Brown, D. A. (2010). Balancing multiple competing objectives with a balanced scorecard. *European Accounting Review*, 19(2). <https://doi.org/10.1080/09638180903118736>
- United Nations. (2019). *The Sustainable Development Goals Report 2019*. United Nations Publication Issued by the Department of Economic and Social Affairs.
- Vallaster, C., Kraus, S., Kailer, N., & Baldwin, B. (2019). Responsible entrepreneurship: outlining the contingencies. In *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* (Vol. 25, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2018-0206>
- Van Marrewijk, M. (2004). A value based approach to organization types: Towards a coherent set of stakeholder-oriented management tools. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 55, Issue 2). <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1898-6>
- Welch, J. K., & Patton, M. Q. (1992). Qualitative Evaluation and Research Methods. *The Modern Language Journal*, 76(4). <https://doi.org/10.2307/330063>
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. In *Journal*

*of Hospitality & Tourism Research* (Vol. 53, Issue 5).  
<https://doi.org/10.1177/109634809702100108>

Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24).  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>

## 7 ANEXOS

### Anexo A – Building 26 | For a Sustainable Future






Fonte: Mota-Engil (2023)

### Anexo B – ROADMAP de Sustentabilidade



Fonte: Mota-Engil (2023)

## Anexo C – Contributos do grupo Mota-Engil para os ODS alinhados com os objetivos estratégicos

 <p>Promoção da igualdade de género e da não discriminação.</p> <p>Combate ao assédio e discriminação.</p> <p>Ações para facilitar a conciliação do horário de trabalho com a vida familiar.</p> <p>Campanhas de valorização das mulheres.</p> <p>Divulgação da profissão das engenharistas.</p>	 <p>Promoção de trabalho digno, através da proteção dos direitos do trabalho e fomento da segurança e saúde ocupacionais.</p> <p>Geração de emprego e riqueza nas diferentes geografias onde operamos, através das nossas operações e relações com os fornecedores locais.</p> <p>Fomento da diversificação, modernização tecnológica e inovação.</p> <p>Promoção do crescimento económico em equilíbrio com a preservação ambiental e fomento da eficiência dos recursos nos processos de consumo e produção.</p>	 <p>Desenvolvimento de infraestruturas de qualidade, sustentáveis e certificadas.</p> <p>Modernização da indústria da construção visando uma maior eficiência no uso de recursos e adoção de tecnologias e processos com menor impacto ambiental.</p> <p>Desenvolvimento de projetos de IDI, participação em iniciativas e associações industriais/setoriais e apoio a projetos académicos/colaboração com universidades nas diversas áreas de negócio do Grupo.</p>	 <p>Garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, através da eliminação de práticas discriminatórias e assegurando o acesso ao talento local a posições de gestão.</p> <p>Compromisso de formação local da sucessão dos quadros de gestão e dos quadros mais novos dentro da empresa.</p> <p>Apoio da FMAM a projetos de cidadania corporativa/doações a associações que promovem a inclusão social, igualdade de oportunidades e redução das desigualdades.</p> <p>Apoio social e familiar pela FMAM aos colaboradores do Grupo.</p>	 <p>Promoção da gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais, quer das operações próprias, quer por via das áreas de negócio do Grupo.</p> <p>Redução do impacto ambiental e para a saúde humana dos resíduos.</p> <p>Desenvolvimento de campanhas de sensibilização junto das comunidades locais.</p> <p>Promoção da sustentabilidade na cadeia de valor.</p>	 <p>Promoção e construção de edifícios mais eficientes, na fase de projeto.</p> <p>Promoção da mobilidade elétrica.</p> <p>Otimização de processos, percursos e consumo de materiais.</p> <p>Investimento em energias renováveis.</p> <p>Integração de requisitos ambientais na política de compras.</p> <p>Atividades de conservação e restauro da natureza.</p>	 <p>Estimular parcerias com várias entidades, essencial para o cumprimento dos objetivos definidos e no âmbito da atuação da FMAM.</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Mota-Engil (2024)