

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Construção de um *Balanced Scorecard* para uma Pequena e Média Empresa**

**Intervenção na By-Lodi**

Ana Rita Lopes

Mestrado em Gestão

Orientadora:

PhD Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira,  
Professora Auxiliar,

ISCTE Business School

junho, 2021

# iscte

BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

## **Construção de um *Balanced Scorecard* para uma Pequena e Média Empresa**

**Intervenção na By-Lodi**

Ana Rita Lopes

Mestrado em Gestão

Orientadora:

PhD Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira,  
Professora Auxiliar,

ISCTE Business School

junho, 2021

## Agradecimentos

Neste momento tão importante que é o término deste capítulo na minha vida académica não poderei deixar de agradecer a todas as que pessoas que contribuíram, direta ou indiretamente, para a conclusão deste projeto.

À Professora Doutora Ana Maria Simões, pela orientação, disponibilidade, atenção ao detalhe, exigência e motivação em todo o desenvolvimento deste projeto sem a qual não seria possível a conclusão do mesmo.

À empresa By-Lodi e à gestora da mesma, Ilda Ferreira Lopes, que sempre se demonstraram disponíveis e acessíveis em todo o desenvolvimento deste projeto e ainda contribuíram com todos os dados necessários, sem nunca desistirem apesar das circunstâncias.

À minha mãe, um especial obrigada, por todo o apoio e motivação incondicional que sempre me deu em todas as fases da minha vida e sempre fez o possível e o impossível para que eu conseguisse progredir na minha carreira académica até este ponto.

Ao meu irmão, Tomé, por mesmo sem se aperceber, ser um dos meus maiores pilares e tratar-me com o maior carinho do mundo.

Ao meu namorado, Leonardo, por todo o amor e carinho com que sempre me tratou e a motivação, apoio e compreensão que sempre me deu no decorrer da nossa caminhada.

Aos meus avós, por serem desde sempre uma inspiração e um modelo a seguir na minha vida, e por sempre me apoiarem incondicionalmente.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

## Resumo

As empresas vivem atualmente num mundo cada vez mais competitivo e, como tal, sobressaírem umas das outras é uma tarefa cada vez mais difícil. Para que se possam destacar é essencial que tenham pleno conhecimento daquilo que têm e do que são capazes de fazer para atingirem um bom desempenho.

Neste sentido, o controlo de gestão e mais concretamente o *Balanced Scorecard* tem emergido como uma ferramenta de gestão que tem auxiliado as empresas na definição e monitorização da sua estratégia. Esta ferramenta tem sido utilizada essencialmente por grandes empresas e têm sido demonstrados resultados muito positivos em que as empresas apresentam elevados casos de sucesso.

Assim, neste projeto foi desenvolvido um BSC para a organização e outro para o negócio de uma PME francesa, que atua no setor da construção civil e obras públicas.

Em suma, foi possível verificar a viabilidade do BSC para a PME, desde que este seja devidamente adaptado à realidade da empresa e simplificado de acordo com as necessidades da mesma. É ainda esperado que o BSC clarifique a estratégia, melhore o processo de decisão, a definição dos objetivos, que ajude na implementação da estratégia e na melhoria da performance da empresa.

Assim, para que o BSC possa ser aplicado a uma PME é necessário que sejam definidos objetivos e iniciativas estratégicos simplificados de forma que seja de fácil interpretação para os colaboradores e que ao mesmo tempo os auxilie na consecução da estratégia e, posteriormente, no sucesso da empresa.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard*, Pequenas e Médias Empresas, Estratégia, Construção Civil e Obras Públicas, Microempresa, França

**Classificação JEL:** M10

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

## Abstract

Companies currently live in an increasingly competitive world and, as such, standing out from each other is an increasingly difficult task. For them to stand out, it is essential that they have full knowledge of what they have and what they can do to achieve good performance.

In this sense, management control, and more specifically the Balanced Scorecard, has emerged as a management tool that has helped companies define and monitor their strategy. This tool has been used essentially by large companies and very positive results have been shown in which companies have high success stories.

Thus, in this project, a BSC was developed for the organization and another for the business of a french SME, which operates in the civil construction and public works sector.

In short, it was possible to verify the viability of the BSC for the SME, if it is properly adapted to the company's reality and simplified according to its needs. It is also expected that the BSC will clarify the strategy, improve the decision process, the definition of objectives, which will help in implementing the strategy and improving the company's performance.

Thus, for the BSC to be applied to an SME, it is necessary to define simplified strategic objectives and initiatives in a way that is easy to interpret for employees and at the same time assists them in achieving the strategy and, subsequently, in the success of the company.

**Key Words:** *Balanced Scorecard*, Small and Medium-sized Enterprises, Strategy, Construction and Public Works, Micro Enterprise, France

**Classification JEL:** M10

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

## Resumé

Les entreprises vivent actuellement dans un monde de plus en plus concurrentiel et, à ce titre, se démarquer est une tâche de plus en plus difficile. Pour qu'ils se démarquent, il est essentiel qu'ils aient une parfaite connaissance de ce qu'ils ont et de ce qu'ils sont capables de faire pour réaliser de bonnes performances.

En ce sens, le contrôle de gestion, et plus particulièrement le *Balanced Scorecard*, s'est imposé comme un outil de gestion qui a aidé les entreprises à définir et suivre leur stratégie. Cet outil a été utilisé essentiellement par les grandes entreprises et des résultats très positifs ont été montrés dans lesquels les entreprises ont des succès stories élevées.

Ainsi, dans ce projet, un BSC a été développé pour l'organisation et un autre pour l'entreprise d'une PME française, qui opère dans le secteur du BTP.

Bref, il a été possible de vérifier la viabilité du BSC pour la PME, à condition qu'il soit bien adapté à la réalité de l'entreprise et simplifié selon ses besoins. Il est également attendu que le BSC clarifie la stratégie, améliore le processus de décision, la définition des objectifs, ce qui aidera à mettre en œuvre la stratégie et à améliorer les performances de l'entreprise.

Ainsi, pour que le BSC soit appliqué à une PME, il est nécessaire de définir des objectifs et des initiatives stratégiques simplifiés d'une manière qui soit facile à interpréter pour les employés et en même temps les aide à réaliser la stratégie et, par la suite, à réussir de l'entreprise.

**Mots clés:** *Balanced Scorecard*, Petites et les Moyennes Entreprises, Stratégie, Bâtiment et Travaux Publics, Très Petites Entreprises, France

**Classification JEL:** M10

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

## Índice Geral

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>i</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>v</b>
<b>Resumé .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice Geral .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Gráficos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de Ilustrações.....</b>	<b>xii</b>
<b>Glossário.....</b>	<b>xv</b>
<b>I. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<i>I.1. Tema e Relevância .....</i>	<i>1</i>
<i>I.2. Objetivos .....</i>	<i>2</i>
<i>I.3. Aspetos metodológicos.....</i>	<i>3</i>
<i>I.4. Estrutura do relatório .....</i>	<i>4</i>
<b>II. Enquadramento Teórico.....</b>	<b>7</b>
<i>II.1. Pequenas e Médias Empresas .....</i>	<i>7</i>
<i>II.2. Controlo de Gestão e Instrumentos de Controlo de Gestão.....</i>	<i>10</i>
<i>II.3. Balanced Scorecard.....</i>	<i>15</i>
<i>II.4. Relevância do BSC para as PME.....</i>	<i>19</i>
<b>III. Aspetos metodológicos .....</b>	<b>23</b>
<i>III.1. Metodologia .....</i>	<i>23</i>
<i>III.2. Método de investigação.....</i>	<i>23</i>

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

<i>III.3. Métodos de recolha de dados</i> .....	24
<b>IV. Setor e Empresa</b> .....	<b>27</b>
<i>IV.1. Setor da construção civil e obras públicas</i> .....	27
<i>IV.2. Empresa By-Lodi</i> .....	36
IV.2.1. Logótipo e Slogan .....	38
IV.2.2. Estrutura Organizacional.....	39
IV.2.3. Evolução.....	40
<i>IV.3. Diagnóstico do modelo de controlo de gestão</i> .....	41
IV.3.1. Modelo de Gestão .....	41
IV.3.2. Formação Profissional.....	43
IV.3.3. Ordem de trabalhos .....	44
<b>V. Construção do <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>45</b>
<i>V.1. Missão, Visão e Valores</i> .....	45
V.1.1. Missão .....	46
V.1.2. Visão.....	46
V.1.3. Valores.....	46
<i>V.2. Análise Estratégica</i> .....	47
V.2.1. Pontos Fortes .....	48
V.2.2. Pontos Fracos.....	48
V.2.3. Oportunidades .....	49
V.2.4. Ameaças .....	50
<i>V.3. Formulação da Estratégia</i> .....	51
<i>V.4. Perspetivas de performance</i> .....	53
V.4.1. Perspetiva Financeira .....	53
V.4.2. Perspetiva de Mercado .....	53
V.4.3. Perspetiva de Gestão de Processos Internos.....	54
V.4.4. Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.....	54
<i>V.5. Objetivos Estratégicos</i> .....	54
<i>V.6. Mapa Estratégico</i> .....	57
<i>V.7. Indicadores de performance</i> .....	59
<i>V.8. Iniciativas</i> .....	63

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

<i>V.9. Balanced Scorecard</i> .....	66
<b>VI. Conclusões, Limitações e Investigação Futura</b> .....	<b>69</b>
<i>VI.1. Conclusões e Contributos</i> .....	69
<i>VI.2. Limitações</i> .....	70
<i>VI.3. Oportunidades de investigação e trabalhos futuros</i> .....	70
<b>VII. Referências</b> .....	<b>73</b>
<b>VIII. Anexos</b> .....	<b>77</b>
<i>Anexo A</i> .....	77
Template/Flyer By-Lodi.....	77
<i>Anexo B</i> .....	81
Guião da Entrevista Semiestruturada nº 1 .....	81
<i>Anexo C</i> .....	82
Guião da Entrevista Semiestruturada nº 2 .....	82
<i>Anexo D</i> .....	83
Guião da Entrevista Semiestruturada nº 3 .....	83
<i>Anexo E</i> .....	84
Guião da Entrevista Semiestruturada nº 4 .....	84
<i>Anexo F</i> .....	85
<i>Anexo G</i> .....	86
<i>Anexo H</i> .....	88
<i>Anexo I</i> .....	90
<i>Anexo J</i> .....	91
Descrição das Áreas de Negócio .....	91
<i>Anexo K</i> .....	93
<i>Anexo L</i> .....	94

## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo Balanced Scorecard.....	16
Figura 2 – BSC Global / Mapa Estratégico.....	17
Figura 3 - The Management System: Linking Strategy to Operations .....	18
Figura 4 - Localização By-Lodi .....	37
Figura 5 - Logótipo da By-Lodi .....	38
Figura 6 - Estrutura Organizacional da By-Lodi.....	39
Figura 7 - Informações de contacto da By-Lodi .....	77
Figura 8 - Principais atividades da By-Lodi.....	77
Figura 9 - Preocupações com o serviço do cliente .....	78
Figura 10 - Exemplos de obras realizadas.....	78
Figura 11 - Exemplos de obras realizadas.....	79
Figura 12 - Exemplos de obras realizadas.....	79
Figura 13 - Principais clientes .....	80

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Micro, Pequenas e Médias Empresas na Construção.....	28
--	----

## Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Plataforma Única de Trabalho .....	90
Ilustração 2 - Obra nº 2, 2020 - Ministère de la Défense .....	93
Ilustração 3 - Obra nº 16, 2020.....	94

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caraterização das PME .....	7
--	---

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

Tabela 2 - Matriz Cliente/Produto.....	14
Tabela 3 - Microempresas em % do total de empresas de construção.....	27
Tabela 4 - Caracterização setor BTP em França.....	29
Tabela 5 - Evolução da By-Lodi em números.....	40
Tabela 6 - Proposta de Missão, Visão e Valores.....	46
Tabela 7 - Matriz SWOT.....	50
Tabela 8 - Objetivos Estratégicos.....	54
Tabela 9 - Mapa Estratégico.....	58
Tabela 10 - Indicadores de Performance para a estrutura da organização.....	59
Tabela 11 - Objetivos Globais e Objetivos por Obra.....	61
Tabela 12 - Indicadores de Performance para o negócio da By-Lodi / para a obra.....	62
Tabela 13 - Impacto das Iniciativas Estratégicas nos Objetivos Estratégicos.....	66
Tabela 14 - Balanced Scorecard para o Negócio / Estrutura da Organização.....	67
Tabela 15 - Balanced Scorecard modelo para a obra.....	68
Tabela 16 - Obras realizadas pela By-Lodi em 2018.....	85
Tabela 17 - Obras realizadas pela By-Lodi em 2019.....	86
Tabela 18 - Obras realizadas pela By-Lodi em 2020.....	88
Tabela 19 – Áreas de Negócio da By-Lodi em 2020.....	91

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

## Glossário

APE – *Activité Principale Exercée*

BSC – *Balanced Scorecard*

BTP – *Bâtiment et Travaux Publics*

CG – Controlo de Gestão

DACP – Demonstração de Alterações de Capital Próprio

DFC – Demonstração de Fluxos de Caixa

DR – Demonstração de Resultados

EVA – *Economic Value Added*

I&D – Investigação & Desenvolvimento

INE – Instituto Nacional de Estatística

INSEE - *Institut National de la Statistique et des Études Économiques*

KPI - *Key Performance Indicators*

NAF – *Nomenclature d'activité française*

PME – Pequenas e Médias Empresas

PTI - Preços de Transferência Interna

RGE – Reconnu Garant de l'Environment

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

SME – *Small and Medium sized Enterprises*

TB – *Tableau de Bord*

TOC – Técnico Oficial de Contas

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

## I. Introdução

### I.1. Tema e Relevância

Quando se fala numa empresa de sucesso geralmente associa-se a uma boa gestão, tanto a nível financeiro como de negócio. Como tal, o controlo de gestão permite, por um lado, ter o conhecimento da performance financeira e de negócio da empresa, e por outro, orienta as ações dos gestores para a melhoria e gestão da performance.

O conceito de controlo de gestão evoluiu, ao longo dos anos, dispondo de diversos instrumentos que ajudam na gestão das empresas, como é o caso do *Balanced Scorecard* (Jordan *et al.*, 2021).

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de gestão criada com o intuito de ligar a estratégia e as ações dos gestores, tendo o foco na análise da performance tanto a nível financeiro como não financeiro (Kaplan & Norton, 1992). O BSC é visto como um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de performance dos resultados e de liderança e ainda perspetivas de desempenho internas e externas (Kaplan & Norton, 1996b). A performance da organização pode ser medida através do equilíbrio entre as quatro perspetivas: financeira, clientes, gestão de processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996a). Por via destas múltiplas dimensões, é possível gerar e perpetuar a criação de valor. Mais tarde, passou-se a analisar as relações causa-efeito entre as quatro perspetivas anteriormente mencionadas, surgindo assim o mapa estratégico com o objetivo de sintetizar toda a informação numa única página de fácil leitura para todos os colaboradores da organização (Kaplan & Norton, 2004). Este mapa estratégico tem uma lógica *top-down*, sendo os objetivos definidos no topo da hierarquia e, posteriormente, delegados às unidades de negócio (Kaplan & Norton, 2006). Considera-se que todo o processo da criação de estratégia deve ser um processo contínuo e acontece em seis etapas de forma cíclica: (1) Desenvolver a estratégia; (2) Traduzir a estratégia; (3) Alinhar a organização; (4) Planear as operações; (5) Monitorizar e aprender; e (6) Testar e adaptar a estratégia (Kaplan & Norton, 2008).

Assim, é possível verificar que o BSC tem evoluído bastante ao longo dos anos e que esta ferramenta tem sido muito utilizada e reconhecida pelas empresas. A utilização deste tipo de ferramenta aumenta a probabilidade de as empresas serem bem-sucedidas (Kaplan & Norton, 2006). Desta forma, o BSC tem sobressaído face a outras ferramentas de gestão. No entanto, é preciso ter em conta que este deve ser adaptado a cada organização consoante as suas preferências e características (Kaplan & Norton, 1996; Bélas *et al.*, 2018; Barbosa *et al.*, 2020).

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Tendo em conta a evolução constante em que vivemos, as empresas têm de se preparar o melhor que podem para fazerem as adaptações necessárias o mais rapidamente possível. As Pequenas e Médias Empresas (PME) não são exceção. No entanto, existem diversas barreiras a este tipo de empresas para implementar um sistema de gestão estratégica como o BSC, nomeadamente: falta de recursos financeiros, falta de tempo de recursos competentes, entre outras (Oriot & Evelyne, 2012). Para que estas organizações sobrevivam é essencial que tenham a capacidade de formular, implementar e avaliar de forma eficaz a sua estratégia para obterem uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Lima *et al.*, 2017). Tendo em conta que muitas empresas de dimensão reduzida são familiares, deve existir um envolvimento de todos os intervenientes sendo que a liderança assume um papel preponderante na decisão de inovar (Darras-Barquissau *et al.*, 2018) e que as empresas que apostam numa perspetiva com foco no futuro apresentam melhores desempenho financeiros e maiores níveis de inovação (Malagueño *et al.*, 2018).

Assim, e apesar do BSC apresentar algumas limitações e barreiras para empresas de reduzida dimensão, este permite uma visão clara do que já foi feito no passado, do que está a acontecer no presente e quais os melhores caminhos a seguir no futuro. Sendo uma ferramenta de gestão que permite melhorar a eficiência e eficácia de todo o processo, desempenha um papel muito importante no sucesso das empresas (Barbosa *et al.*, 2020).

Em suma, o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta geralmente aplicada a empresas de grande dimensão uma vez que possuem diversos departamentos e meios para investir neste tipo de ferramenta. No entanto, é relevante compreender em que medida as PME poderão beneficiar aquando da utilização desta ferramenta. Como tal, esta será aplicada a uma microempresa francesa que tem como principal atividade a construção civil e as obras públicas.

### I.2. Objetivos

Cada vez mais as empresas sentem a necessidade de sobressair dos seus concorrentes, dado o mundo altamente competitivo em que se vive. Desta forma, é fundamental que estas consigam organizar a sua informação de forma sucinta e simples para análise, para que possam tomar decisões melhores e com mais precisão.

Assim, os objetivos deste trabalho passam por compreender a importância das ferramentas de gestão nas pequenas e médias empresas, nomeadamente do *Balanced Scorecard*. Para concretizar estes objetivos será analisada uma microempresa francesa que tem como atividade a construção civil e obras públicas.

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Posto isto, será construído um BSC para a empresa numa perspetiva mais geral em que poderá ter acesso a dados da empresa como um todo e, também, será construído um BSC modelo para a obra de forma que a empresa tenha capacidade de avaliar e gerir cada uma das suas obras individualmente e depois como um todo.

O objetivo principal é responder à seguinte questão de investigação: Como pode o BSC ser aplicado numa PME que pretende monitorizar a implementação da estratégia e do desempenho do seu negócio?

Esta é uma questão fundamental na medida em que poderá dar resposta às necessidades emergentes de gestão, por parte das PME. Também parece essencial para esclarecer se de facto o modelo apresentado pelos seus autores como universal, se realmente o é.

Os objetivos específicos deste trabalho são os seguintes:

- ❖ Avaliar a importância das ferramentas como o BSC numa PME;
- ❖ Desenvolver um BSC corporativo para uma PME e para o seu negócio, por via da:
  1. Realização de um diagnóstico do modelo de Controlo de Gestão da empresa;
  2. Identificação da sua missão, visão e objetivos estratégicos;
  3. Definição das perspetivas de performance e as suas relações causa-efeito com vista à conceção do mapa estratégico;
  4. Identificação de *Key Performance Indicators* (KPI's) ou indicadores de performance.

### I.3. Aspetos metodológicos

Para a realização deste trabalho a metodologia de investigação é sobretudo qualitativa, uma vez que incide sobre a recolha e interpretação de informação fornecida pela empresa em questão. Para além disto, todo o trabalho será desenvolvido em conjunto com a empresa de forma a compreender quais as soluções e alternativas mais adequadas ao contexto da mesma. Este processo deve ser combinado com entrevistas e deve ser o mais rigoroso e transparente possível, tendo sempre em conta o contexto em que os documentos foram realizados e o seu propósito (Bowen, 2009).

Neste sentido, o *action research* é o principal método de investigação uma vez que dá destaque ao papel ativo do investigador e da colaboração entre os intervenientes (Yin, 2016). Este método é essencial pois à medida que o trabalho vai sendo desenvolvido, o investigador vai tendo *feedback* da empresa para compreender quais os aspetos que deve corrigir/melhorar no modelo que está a desenvolver.

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Tendo isto em conta, a abordagem utilizada é a intervencionista (Baardi, 2010) que pressupõe diferentes tipos de interação, desde a utilização de entrevistas semiestruturadas (Van den Berg & Struwig, 2017) até à observação das interações entre gestores (Baard & Dumay, 2020).

Numa investigação de carácter qualitativo, os métodos de recolha de dados mais utilizados são as entrevistas e a recolha e análise de dados fornecidos pela empresa. Assim sendo, serão realizadas entrevistas à Diretora e também Gestora Financeira da empresa em estudo, bem como a consulta e análise de documentos fornecidos pela mesma. Terá sido em conta também a consulta de *sites* de estatísticas como o Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), o Instituto Nacional de Estatística (INE) e o PORDATA com o intuito de analisar o setor que a empresa está inserido bem como os principais concorrentes da mesma.

### I.4. Estrutura do relatório

Tendo em conta o que foi dito anteriormente, é importante enumerar os capítulos e os tópicos que serão desenvolvidos para a realização deste projeto. Assim, este será dividido nos seguintes capítulos:

- I) **Introdução**, onde é feita uma breve introdução ao tema e a relevância do mesmo para a literatura, bem como a descrição dos objetivos pretendidos e ainda uma breve descrição da metodologia adotada para este projeto;
- II) **Enquadramento Teórico**, neste capítulo serão apresentadas revisões da literatura aos temas: Pequenas e Médias Empresas, Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard* e a Relevância do *Balanced Scorecard* para as Pequenas e Médias Empresas;
- III) **Aspetos metodológicos**, onde é apresentada a metodologia a ser utilizada, bem como os respetivos métodos de investigação e métodos de recolha de dados.
- IV) **Setor e Empresa**, neste capítulo é realizada uma análise ao setor da construção civil e obras públicas em França, uma descrição da empresa By-Lodi e ainda o diagnóstico do modelo de controlo de gestão da mesma.
- V) **Construção do *Balanced Scorecard***, onde serão desenvolvidos vários tópicos até à conceção do BSC, entre eles: definição da missão, visão e valores, análise estratégica, formulação da estratégia, definição das perspetivas de performance, objetivos estratégicos, criação do mapa estratégico, indicadores estratégicos e idealização das iniciativas mais adequadas ao contexto.
- VI) **Conclusões, Limitações e Investigação Futura**, neste último capítulo é feita uma análise geral a todo o trabalho desenvolvido identificando as principais conclusões e

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

contributos do estudo, bem como as limitações observadas e as oportunidades de investigação futura.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

## II. Enquadramento Teórico

Neste tópico serão discutidos vários temas relevantes para a concretização do trabalho proposto. Primeiramente, serão caracterizadas as PME de forma genérica e no contexto francês. Posteriormente, serão debatidos conceitos como o controlo de gestão e o BSC. Por fim, será debatido a relevância do Controlo de Gestão e do BSC para as PME de forma a compreender a sua relação.

### II.1. Pequenas e Médias Empresas

A Comissão Europeia aplica uma definição geral de PME para abranger os países pertencentes à Europa uma vez que as PME representam 99% dos negócios europeus (Comissão Europeia, 2020). Assim, a caracterização das PME é a seguinte (Tabela 1).

*Tabela 1 - Caracterização das PME*

<b>Categoria da Empresa</b>	<b>Colaboradores Efetivos</b>	<b>Volume de negócios anual</b>	<b>Balço total anual</b>
Micro	< 10	≤ 2 milhões de euros	≤ 2 milhões de euros
Pequena	< 50	≤ 10 milhões de euros	≤ 10 milhões de euros
Média	< 250	≤ 50 milhões de euros	≤ 43 milhões de euros

*Fonte - (Comissão Europeia, 2020)*

Como apresentado na tabela anterior, é possível verificar que uma empresa para se inserir na categoria de microempresa terá de ter menos de dez colaboradores efetivos e um volume de negócios anual ou um balanço total anual inferior ou igual a dois milhões de euros. Assim, caso um destes últimos critérios não se verifique, ou seja, ultrapasse o valor indicado, a empresa passa para a categoria seguinte - neste caso passaria de micro para pequena empresa.

As PME constituem uma grande parte do tecido empresarial europeu e também do francês, tendo grande importância e relevância, tanto a nível europeu como local, representando fonte de potencial emprego e crescimento. Devido à constante evolução em que se vive e à evolução tecnológica, as competências organizacionais e habilidades de gestão são cada vez mais um fator de competitividade para este tipo de empresas (Faye, 2016).

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

No entanto, estas empresas ficam frequentemente constrangidas pela sua dimensão e recursos limitados. Assim, muitas vezes pela falta de capital para investir, pode resultar numa dificuldade em conseguirem um aumento de capital, ou seja, um progresso, para as suas organizações (Camilleri, 2018).

Para além do referido, a inovação é uma parte cada vez mais importante nas organizações, devido ao impacto que tem na posição de mercado e no desempenho financeiro das mesmas. Além disso, permite às empresas manterem-se num ambiente competitivo crescente. Como tal, estima-se que mais de metade das PME desenvolvem regularmente atividades inovadoras, enquanto as empresas maiores e mais antigas investem de forma mais intensa (Belás *et al.*, 2018).

No que toca ao tipo de gestão destas empresas, estas são, por norma, de gestão familiar em que os processos são pouco profissionais, sem modelos de gestão muito sofisticados (Andersen *et al.*, 2001). E, como tal, são empresas que necessitam de ferramentas de gestão para poderem atingir os seus objetivos de forma mais eficiente e eficaz. No entanto, não existe uma abordagem de “tamanho único” que faça estas empresas serem bem-sucedidas (West, 2015).

Este tipo de gestão simples é muito recorrente, sobretudo, no caso das micro e pequenas empresas, em que muitas apenas dispõem de informação contabilística e financeira porque são obrigadas por motivos fiscais, não possuindo qualquer sistema de planificação estratégica. No entanto, este cenário poderá ser um pouco melhor nas empresas de média dimensão, onde as preocupações com os aspetos qualitativos, tais como a qualidade dos produtos, serviços e processos, a qualificação dos recursos humanos, a imagem e notoriedade da empresa, I&D, entre outros, passaram a ter maior relevância. Demonstrando que as empresas de menor dimensão têm menos preocupações com a estratégia do que as de maior dimensão. Isto acontece devido ao facto de as empresas mais pequenas terem maior dificuldade de adaptação a uma estrutura com forte formalização onde é requerido uma grande organização e utilização de ferramentas complexas – que as empresas de maior dimensão implementam. Para além disto, em empresas mais pequenas existe uma componente de informalidade que é essencial para o sucesso, colocando as pessoas no centro dos processos (Besson & Olaba, 2017).

Assim, é possível retirar que as PME não devem apenas focarem-se em sistemas de gestão de competências, mas também ter em conta a opinião/relação dos seus colaboradores – foco nas interações informais -, que é fundamental para o sucesso das mesmas.

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Tendo isto em conta, será relevante compreender como se comportará uma PME quando dá importância a este tipo de indicadores e se serão relevantes para terem melhores resultados, poderem crescer e até superar os seus concorrentes.

Para investir numa PME existem diversas formas de o conseguir. Para além dos empréstimos bancários, existem também algumas plataformas como a Lendix que são credores não bancários, e lançam fundos europeus dedicados às PME, com o intuito de lhes emprestar o capital necessário. A Lendix é uma plataforma de empréstimos online francesa e já financiou 370 projetos que representam 148 milhões de euros desde 2015, na Europa. Em França, já financiou 130 milhões de euros em projetos e é destacada em 1º lugar no setor de *crowdfunding* entre os intervenientes franceses (Poullennec, 2018).

Em França, a nomenclatura utilizada para as empresas é ligeiramente diferente e é a seguinte: as microempresas - “TPE: très petites entreprises”, as pequenas e médias empresas – “PME: petites et les moyennes entreprises”, as empresas intermédias – “ETI: entreprises de taille intermédiaire” e, ainda, as empresas grandes – “GE: grandes entreprises”. Assim, em França, as PME são denominadas de “TPE – PME” onde se incluem as micro, pequenas e médias empresas.

As TPE - PME representam cerca de quatro milhões de empresas (99% do total das empresas francesas). Em 2019 foram criadas 815 257 novas empresas, o que representam + 17% relativamente a 2018. Esta categoria de empresas paga 6,3 milhões de salários, que perfaz 49% do total dos salários franceses. A riqueza produzida pelas TPE – PME representa 43% (Entreprises, 2020).

Em relação ao mundo digital, apenas duas em cada três PME francesas tinham um site - em comparação com a Europa em que três em cada quatro PME têm -, apenas 16% vende online e apenas 30% estão nas redes sociais. Demonstrando que o país faz pouco uso das ferramentas digitais, essencialmente em empresas de menor dimensão (Kindermans, 2017).

Segundo o Governador do Banco de França, o desenvolvimento das microempresas constitui uma “grande aposta para o crescimento, o emprego e a vitalidade do tecido económico regional” (Galhau, 2020).

## II.2. Controlo de Gestão e Instrumentos de Controlo de Gestão

O controlo de gestão é um conceito que, cada vez mais, tende a fazer parte das organizações e que se torna fundamental para a criação de valor das mesmas. Isto acontece porque todas as empresas têm objetivos relativos à performance de determinadas áreas/departamentos, tais como o crescimento da empresa, maximização do retorno do investimento dos acionistas, melhoria de qualidade, entre outros. Tendo isto em conta, e o facto de os colaboradores terem os seus próprios objetivos, valores e convicções, faz com que por vezes os objetivos das organizações e dos seus respetivos colaboradores não coincidam. Portanto, as empresas sentem necessidade de se precaverem e procuram implementar técnicas de gestão, como a orçamentação, a contabilidade de gestão e a definição de normas, funções, procedimentos e medidas de performance para que possam influenciar e controlar os comportamentos dos seus colaboradores. Assim, pretende-se que através destes instrumentos, as empresas possam assegurar que a estratégia e os objetivos organizacionais definidos pelos gestores não são postas em causa. Pretende-se com isto que o comportamento dos colaboradores vá ao encontro da estratégia da organização. É por isto que o controlo de gestão é o elo entre as operações e a estratégia (Jordan *et al.*, 2021).

### Conceito do Controlo de Gestão

Até meados dos anos 60, as práticas do Controlo de Gestão baseavam-se na determinação dos custos e no controlo financeiro, como o uso do orçamento e da contabilidade de custos. No entanto, é em 1965 que surge a primeira definição académica do Controlo de Gestão em que Robert Anthony publica o livro *Planning and Control Systems: Framework for Analysis (Boston: Graduate School of Business Administration; Harvard University)* e define CG como “o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficazmente, de forma a atingirem os objetivos organizacionais” (Simões & Rodrigues, 2014). Esta perspetiva é apontada como uma visão mecanicista e técnica do CG.

Devido à evolução do contexto empresarial e das mudanças existentes, o conceito de CG foi revisto em 1989 por Anthony *et al.*, em que estes passam a dar valor ao capital humano em que se deve motivar e inspirar os colaboradores no desempenho das suas tarefas. Contudo, o foco de continua a ser os aspetos financeiros, sendo que esta é a principal crítica ao autor (Simões & Rodrigues, 2014).

Mais tarde, Anthony *et al.* (2007) passaram a defender que tanto as atividades de planeamento como de controlo estão presentes no Controlo de Gestão e na formulação da estratégia. Assim,

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

apresentam o CG como o processo através do qual os gestores influenciam os restantes colaboradores para implementar a estratégia. Pode-se dizer então que enquanto a formulação estratégica trata de definir novas estratégias, o CG trata de decidir como implementar essas estratégias (Simões & Rodrigues, 2014).

Jordan *et al.* (2021:19) afirmaram que “gerir não é mais do que coordenar e motivar todas as pessoas de uma entidade de forma a obter a melhor performance a vários níveis, promovendo a comunicação e o alinhamento das iniciativas com a estratégia”. Para que tal seja possível, é importante que o gestor exija que lhe seja divulgada informação oportuna, fiável e relevante.

Segundo Jordan *et al.* (2021) existem oito princípios do controlo de gestão que permitem esclarecer melhor o conceito e garantir que este é bem-sucedido:

- ❖ Os objetivos da empresa são de natureza diversa, pelo que, os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira;
- ❖ A descentralização das decisões e a delegação da autoridade e a responsabilização são condições de exercício do controlo de gestão;
- ❖ O controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou setor e a empresa no seu todo (alinhamento com a estratégia);
- ❖ Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia;
- ❖ O horizonte do controlo de gestão é, fundamentalmente, o futuro e não apenas o passado;
- ❖ O controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números (tem natureza fundamentalmente comportamental);
- ❖ O sistema de sanções e recompensas faz parte integrante do controlo de gestão (controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos);
- ❖ Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão.

### Instrumentos do Controlo de Gestão

Jordan *et al.* (2021) identificam três tipos de instrumentos de controlo de gestão: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo.

#### **Instrumentos de pilotagem**

Estes instrumentos são essencialmente de cariz técnico e necessários para que os gestores possam fixar objetivos, planear e acompanhar os resultados. São essencialmente, o plano

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

operacional – construído a médio prazo, o orçamento, o controlo orçamental e o *Tableau de Bord* ou *Balanced Scorecard*.

Para a definição de um plano operacional é fundamental falar de outras duas ferramentas que antecedem o mesmo, que são a análise estratégica e o plano estratégico. A empresa começa por fazer um diagnóstico – análise estratégica - ao ambiente, à indústria, à concorrência, aos clientes, aos fornecedores, procuram os fatores críticos de sucesso, que irá permitir a escolha de objetivos e estratégias que irão incluir no plano estratégico – elaborado a longo prazo, normalmente cinco anos. Até este ponto o controlo de gestão não intervém, no entanto é neste momento que é iniciado o processo do controlo de gestão, começando pela elaboração do plano operacional a médio prazo.

O plano operacional é normalmente elaborado a três anos e têm como principal objetivo operacionalizar a estratégia definida no plano estratégico, verificando em que medida os objetivos são concretizáveis. É neste plano que é definido as políticas de comercialização, de investimento e de gestão da produção, de organização e gestão dos recursos humanos e de gestão financeira.

A orçamentação surge após a elaboração do plano operacional, e começa pela fixação de objetivos a curto prazo, geralmente um ano. A parte crucial desta fase é a definição, coordenação e a aprovação dos planos de ação em todos os departamentos/áreas.

O plano operacional e o orçamento são instrumentos previsionais de pilotagem. No entanto, também são necessários instrumentos de acompanhamento de resultados, são eles o controlo orçamental e os *tableau de bord* ou o *balanced scorecard*.

O controlo orçamental surge essencialmente para analisar o orçamento e comparando o ocorrido com o previsto, evidenciando os desvios e, posteriormente, aplicar as medidas corretivas necessárias. No entanto, este modelo apresenta algumas fraquezas nomeadamente o facto de ser um instrumento de análise meramente financeira e, conseqüentemente, é um instrumento particularmente lento uma vez que normalmente esta análise ocorre mensalmente.

De forma a ultrapassar estas fraquezas, surgem então ferramentas como o *tableau de bord* ou o *balanced scorecard* que permitem acompanhar os resultados com eficiência e eficácia, com uma maior rapidez, diversidade de indicadores – financeiros e não financeiros, concentração no essencial – síntese, e adaptação ao utilizador – específicos a cada setor e gestor. Tendo em conta estas características, o *tableau de bord* e o *balanced scorecard* são também instrumentos de orientação do comportamento e de diálogo.

### **Instrumentos de orientação do comportamento**

Existem três instrumentos de orientação do comportamento que permitem orientar o comportamento dos gestores e garantir que este está alinhado com a gestão. São eles os centros de responsabilidade, os critérios para a avaliação do desempenho financeiro e os preços de transferência interna (PTI's).

Os centros de responsabilidade é uma forma da empresa se organizar e permitir a cada gestor perceber quais são as suas missões, a natureza dos objetivos a serem atingidos e os meios sobre os quais ele tem – por delegação - poder de decisão. Os centros de responsabilidade podem ser distinguidos entre: centros de custo, centros de resultados e centros de investimentos. O estatuto atribuído a cada centro de responsabilidade corresponde a uma escolha feita pela direção e por hierarquia. Esta escolha não é neutra e tem por objetivo orientar o gestor no seu comportamento e consoante a escolha de centro de responsabilidade, este irá orientar o seu comportamento em função dos custos, resultados ou investimentos.

Por consequência, os critérios de avaliação do desempenho também são diferentes consoante o centro de responsabilidade. Assim, no que respeita aos centros de custos e de resultados são avaliados pelos critérios dos custos e dos resultados realizados, respetivamente. Para os centros de investimento poderá ser utilizado o critério da rentabilidade sobre os capitais investidos.

Para além do já referido, os centros de responsabilidade normalmente são dependentes entre si, ou seja, interligam-se de alguma forma ou têm algum tipo de relação – utilizam produtos/serviços de um outro centro de responsabilidade - pelo que deve ser considerado um preço de transferência interno quando isso acontece. Assim, estes PTI's permitem valorizar estas transações, considerando-as como vendas ou compras internas que irão incorporar os resultados, custos e investimentos dos centros de responsabilidade.

Posto isto, tendo os centros de responsabilidade definidos bem como os respetivos critérios de avaliação de desempenho e PTI's (caso existam), podem ser começados a utilizar os instrumentos de pilotagem. No entanto, é necessário que a empresa aprenda a lidar com o sistema de controlo de gestão como um todo, facilitando o diálogo entre os envolvidos.

### **Instrumentos de diálogo**

No processo de controlo de gestão é possível observar vários tipos de instrumentos de diálogo uma vez que estes estão presentes praticamente em todos os momentos. Estes instrumentos são relativamente poucos e simples: negociação de objetivos, negociação dos meios, análise e interpretação dos resultados e negociação de ações corretivas. No entanto, normalmente em

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

reuniões, os gestores por vezes não dialogam e fazem discursos forçados pelo que a comunicação entre eles pode não ser a melhor.

É nesta fase que entra um interveniente muito importante, o *controller* que irá incentivar a um diálogo mútuo e natural entre os intervenientes da pirâmide organizacional. Este *controller* deve apenas intervir como informador ou assessor. Assim, objetivo principal passa por conseguir que todos os intervenientes da hierarquia consigam dialogar entre si no controlo de gestão.

De forma a compreender melhor os instrumentos de controlo de gestão e as suas ligações com a hierarquia da organização, apresenta-se a seguinte matriz (Jordan *et al.*, 2021).

Tabela 2 - Matriz Cliente/Produto

	<b>Instrumentos de pilotagem</b>	<b>Instrumentos de orientação do comportamento</b>	<b>Instrumentos de diálogo</b>
<b>Direção Geral</b>	Assegurar a coerência longo prazo / curto prazo	Adequar a estrutura à estratégia	Difundir os objetivos e a estratégia
	Localizar os obstáculos a ultrapassar	Tornar possível uma delegação formalizada	
<b>Hierarquia Intermédia</b>	Antecipar	Delegação	Incentivar e avaliar os responsáveis subordinados
	Acompanhar	Manter um poder de orientação	
	Manter o controlo		
<b>Responsáveis Operacionais</b>	Ajuda à decisão	Definir os limites da autoridade e da responsabilidade de cada um	Envolver-se
	Meio de autocontrolo		Participar
	Precisar objetivos e meios	Estabelecer as bases: do “contrato” com a hierarquia para a avaliação do desempenho	

Fonte – (Jordan *et al.*, *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 2021, p. 51)

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Em suma, o CG começa a ser visto como uma importante ferramenta de gestão que está cada vez mais relacionada com a estratégia - mais especificamente no caso de mudanças organizacionais -, dando foco aos aspetos comportamentais, sociais e psicológicos. Assim, é necessário investigar mais esta área, mais concretamente em termos de medição de performance, o papel do CG na mudança e pensamento estratégico, a importância do BSC e a possibilidade de conceber sistemas que procuram alcançar vários objetivos em simultâneo, entre outros.

### II.3. Balanced Scorecard

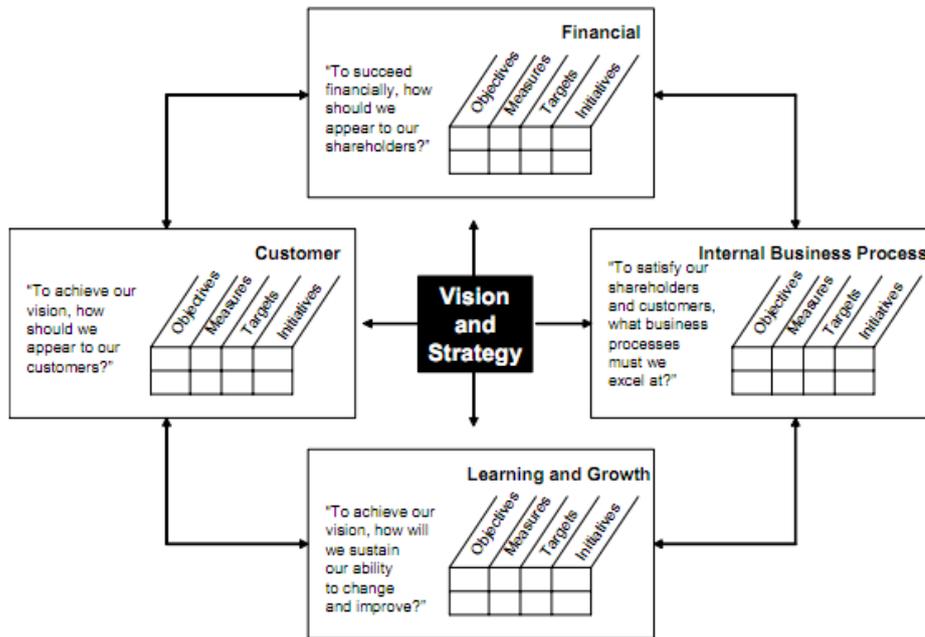
O BSC é um instrumento de gestão que surgiu como elo entre a estratégia da empresa e as ações dos gestores, focando-se na análise de performance tanto a nível financeiro como não financeiro (Kaplan & Norton, 1992). Este novo conceito fez com que o Controlo de Gestão passasse a deixar de ser visto como um mero conjunto de instrumentos técnicos e passasse a ter em conta a avaliação da performance financeira e não financeira da empresa, dos departamentos que a compõem bem como dos seus gestores.

O termo foi desenvolvido como um sistema inovador de medição de desempenho, com o intuito de que “as abordagens de medição de desempenho existentes, baseando-se principalmente em medidas contábeis financeiras, estavam a tornar-se obsoletas” (Kaplan & Norton, 1996a). Com esta nova abordagem foi possível considerar fatores tangíveis e intangíveis que anteriormente não eram tidos em conta por serem considerados de pouco valor. O BSC é o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de retrocesso e de liderança e ainda perspetivas de desempenho externas e internas (Kaplan & Norton, 1996b).

Como é apresentado na Figura 1, o BSC mede a performance de uma organização através do equilíbrio entre quatro perspetivas: financeira, clientes, gestão de processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996a). Estas medições incluem uma avaliação de operações passadas, mas também uma visão para operações futuras.

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Figura 1 - Modelo Balanced Scorecard



Fonte - (Kaplan & Norton, *Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System*, 1996b, p. 39)

Esta abordagem tem sido bem-sucedida pois é capaz de interligar as quatro áreas já referidas - financeira, clientes, gestão de processos internos e aprendizagem e crescimento – gerando e perpetuando a criação de valor. Também é possível manter a empresa em movimento e com uma visão no futuro, em vez de procurar apenas medidas de controlo. Este modelo do BSC coloca no centro do processo de gestão a visão e a estratégia, onde se definem objetivos e se assume que as pessoas devem ter determinados comportamentos e agir de forma a atingir esses mesmos objetivos.

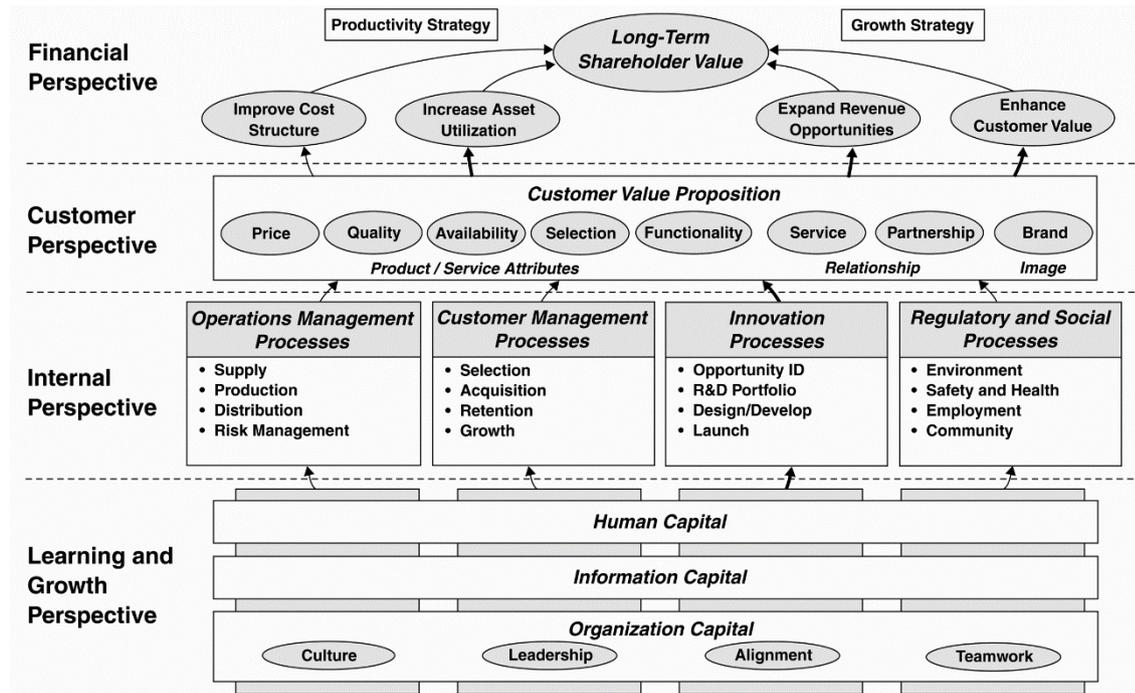
Este instrumento foi inicialmente desenhado para medir e avaliar o desempenho das organizações, passando a ser reconhecido também como um instrumento de implementação, alinhamento e comunicação da estratégia organizacional.

Posteriormente, os autores expandem o conceito ligando os objetivos à estratégia e introduzem relações de causa-efeito nas quatro perspetivas do BSC. Admitindo que os objetivos das quatro perspetivas financeiras devem ser interligados por relações causa-efeito. Seguindo este raciocínio os resultados financeiros só devem ser alcançados se os clientes estiverem satisfeitos, que por sua vez só estarão satisfeitos se houver garantia de qualidade e melhoria contínua dos processos. Neste sentido, os ativos intangíveis que suportam os processos internos, tais como a inovação e aprendizagem, permitirão desenvolver competências únicas que providenciarão vantagens competitivas sustentáveis e, conseqüentemente, sustentarão o futuro e estratégia da

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

organização (Kaplan & Norton, 2004). Na figura 2 é ilustrado como a estratégia faz a ligação dos ativos intangíveis até à criação de valor.

Figura 2 – BSC Global / Mapa Estratégico



Fonte - (Kaplan & Norton, *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes.*, 2004, p. 11)

Com este mapa estratégico, o objetivo é concentrar a informação toda numa única página que seja de fácil leitura e perceptível a todos os membros da organização para que todos possam compreender quais os objetivos e metas que se pretendem atingir e, assim, agir nesse sentido.

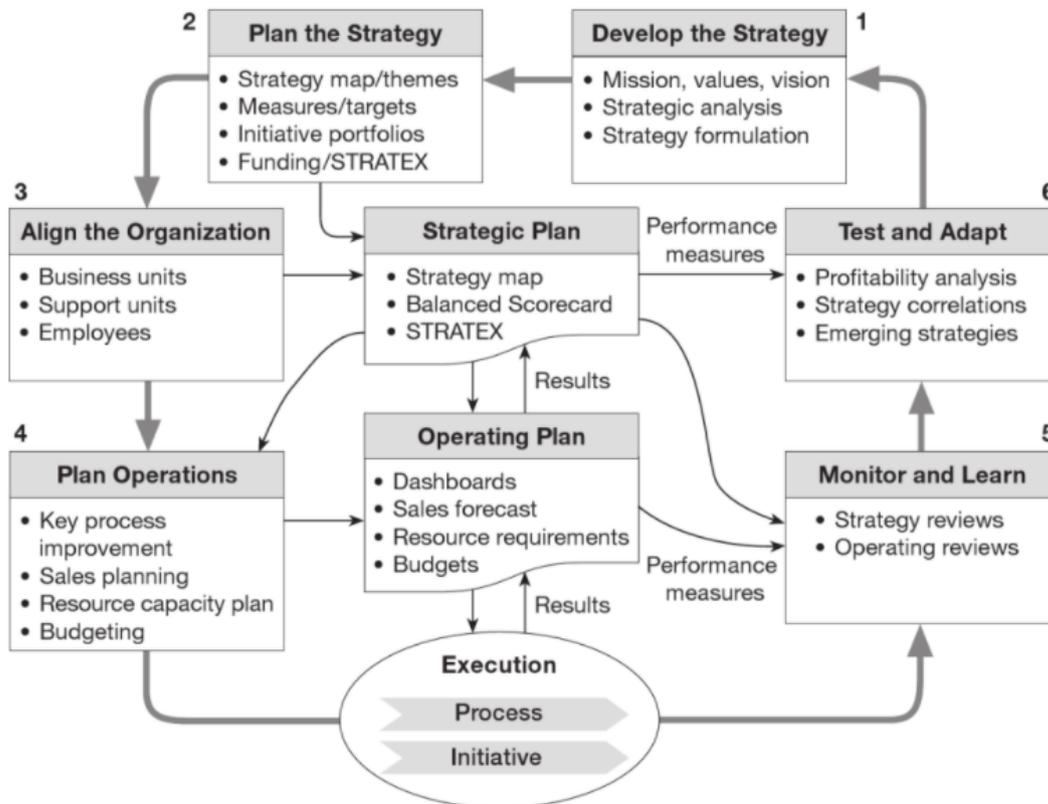
Em 2006, os autores demonstram como devem ser usados os mapas estratégicos para o alinhamento das unidades organizacionais, tendo o foco na comunicação da estratégia e em alinhar os objetivos corporativos com os individuais, criando sinergias entre eles. A ideia principal é que este alinhamento seja revisto aquando da revisão dos planos anuais, ou seja, se os objetivos mudarem ou os planos de determinadas unidades de negócio a organização deve ser reorganizada e assumir que nova direção deve seguir. Este processo deve ser cíclico e deve começar no topo da hierarquia, ou seja, seguir uma lógica *top-down*. Os objetivos devem ser definidos no topo da hierarquia e serem realizados pelas unidades de negócio, sendo que o processo de alinhamento deve ser coordenado por um executivo sénior (Kaplan & Norton, 2006).

Mais tarde em 2008, os autores consideraram que a estratégia deve ser um processo contínuo numa organização e demonstram um sistema de gestão em seis etapas – como mostra a figura

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

3 -, fazendo a ligação do planeamento estratégico com a execução operacional, sendo elas: (1) Desenvolver a estratégia; (2) Traduzir a estratégia; (3) Alinhar a organização; (4) Planear as operações; (5) Monitorizar e aprender, e (6) Testar e adaptar a estratégia. Nesta fase é dada importância à estratégia e as relações com o exterior (Kaplan & Norton, 2008).

Figura 3 - The Management System: Linking Strategy to Operations



Fonte - (Kaplan & Norton, *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*, 2008, p. 8)

Em 2010, Kaplan sugere que o BSC é um sistema de gestão de alianças estratégicas, esta nova versão pretende alargar o conceito a aspetos relacionados com a gestão estratégica das relações externas entre organizações.

Por fim, pode verificar-se que o BSC tem sofrido várias alterações ao longo dos anos e tem sido uma ferramenta muito utilizada e reconhecida pelas empresas. Assim, este modelo parece ter uma relevância significativa face a outros modelos já existentes. É de notar que o BSC deve ser adaptado a cada organização uma vez que cada uma tem objetivos, áreas de interesse, clientes, focos diferentes e, como tal, devem ter um BSC personalizado consoante as características e necessidades de cada empresa.

#### II.4. Relevância do BSC para as PME

Cada vez mais as empresas tendem a estagnar no tempo e a acomodar-se àquilo que fazem e não apostam na mudança e na inovação. É por isto que as ferramentas de controlo de gestão, tal como o BSC, são tão importantes pois permitem ao gestor analisar tanto a informação financeira como a informação não financeira da empresa e adotar as melhorias e medidas corretivas necessárias. As PME não são exceção e, como tal, é importante verificar a relevância do BSC neste tipo de empresas e será possível aplicá-lo.

Kaplan e Norton referenciam que após a análise de diversas empresas verificaram que as empresas que apostam em sistemas de gestão estratégica têm uma maior probabilidade de ser bem-sucedidas (Kaplan & Norton, 2006).

Como tal, os mesmos autores desenvolveram um sistema de gestão – *Balanced Scorecard* - em que integram a estratégia e as operações, onde demonstram que cada vez mais o valor das empresas depende de ativos intangíveis. Estes, apesar de não terem impacto direto nos resultados financeiros, provocam uma relação de causa efeito que favorece os ganhos de competitividade que, conseqüentemente, permitirá os tão desejados resultados financeiros. Neste seguimento, o BSC é uma ferramenta fundamental, uma vez que se trata de um sistema de pilotagem estratégica caracterizado pelas relações causais existentes entre as perspetivas financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Assim, o BSC assume um papel preponderante pois, apesar de ter sido desenvolvido inicialmente para empresas de grande dimensão, esta ferramenta poderá ser útil para organizações de pequena dimensão desde que tenham alguma definição de estratégia.

Assim, é importante referir que os gestores das PME devem estar preparados para se adaptarem e anteciparem mudanças necessárias e, ponderarem a utilização de ferramentas de gestão como auxílio – nomeadamente o BSC, para que possam analisar acontecimentos passados, presentes e, ainda, o que lhes espera no futuro. Para tal, cada organização deve ter o seu BSC adaptado e personalizado à sua realidade, uma vez que ajudará no planeamento e monitorização da estratégia.

No entanto, as PME por norma são empresas familiares em que existem problemas como o da sucessão e do cruzamento de negócios com interesses familiares, que acabam por impedir a aplicação de sistemas de controlo de gestão estratégica quanto maiores forem estes conflitos (Oliveira, 2008).

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Para além disto, estes tipos de empresas enfrentam diversas barreiras à implementação do BSC, entre elas: a falta de recursos financeiros, falta de tempo e recursos humanos competentes, problemas de dados em sistemas de informação. Para além disto, esta abordagem é considerada complexa, mecanizada e determinística, enquanto as PME têm necessidades de simplicidade, flexibilidade e responsividade (Oriot & Evelyne, 2012).

Tendo isto em conta, cada vez mais a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de formular, implementar e avaliar de forma eficaz as suas estratégias para que possam fazer uso dos seus recursos e capacidades de forma a obter uma vantagem competitiva. Tendo em conta que as micro e pequenas empresas têm uma taxa de falência muito elevada, estas capacidades são fundamentais para sobreviverem e crescerem (Lima *et al.*, 2017).

Pode verificar-se que o Balanced Scorecard é uma ferramenta que não tem sido muito utilizada pelas PME francesas, essencialmente pelas empresas familiares (Darras-Barquissau *et al.*, 2018). Neste sentido, quando se trata de uma empresa de dimensão reduzida, a liderança tem um papel crucial na decisão de adotar uma inovação para a empresa. Para além disto, é essencial que haja envolvimento de todos os intervenientes, desde os funcionários até aos familiares (Darras-Barquissau *et al.*, 2018).

Segundo Malagueño *et al.*, pode verificar-se que as empresas que usam o BSC numa perspetiva *feedforward* – foco no futuro - obtiveram melhor desempenho financeiro e apresentaram maiores níveis de inovação. Também é de notar que o efeito positivo do BSC sobre o desempenho financeiro percebido e alcançado é mais forte em PME mais estabelecidas (Malagueño *et al.*, 2018).

A descoberta e o desenvolvimento de novas operações e rotinas de fabricação têm causado alguma controvérsia no que respeita às PME e como estas podem beneficiar de conhecimentos externos para as suas organizações. No estudo realizado em que utilizaram informações vindo do exterior, estas podem ser utilizadas para aumentar a flexibilidade na produção, e reduzir os custos de produção através de novas operações e rotinas de fabricação. Para além disto, foi através da discussão das capacidades de fabricação que foi possível demonstrar como empresas de dimensão reduzida podem beneficiar de informação externa (Linder, 2019).

Atualmente, devido à situação económica mundial, existe uma necessidade de as empresas terem os seus sistemas de gestão devidamente planeados e organizados, de forma estratégica – nomeadamente apostar na inovação tecnológica, visão estratégica e o aproveitamento de novas oportunidades (Chauvot, 2020). Esta situação faz com que as PME representem um grupo de

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

risco caso não tenham a capacidade de se adaptarem e até anteciparem mudanças no seu modelo de gestão. Este tipo de decisões é fulcral e pode determinar a continuidade ou extinção deste tipo de empresas.

Pode-se concluir que o BSC é uma ferramenta que tem sido usada pelas empresas de forma inteligente, que permite implementar e controlar as suas estratégias. Atualmente, com as exigências constantes para as empresas terem um desenvolvimento sustentável, o BSC tornou-se uma alternativa bastante viável no que toca às organizações incluírem a sustentabilidade. No entanto, no que toca às empresas de pequena dimensão, as ferramentas de gestão como o BSC enfrentam dificuldades, barreiras e limitações. Ainda assim, o objetivo do BSC em PME é essencialmente permitir a visualização do que já foi feito pelas empresas e quais os melhores caminhos a seguir no futuro. Posto isto, é possível afirmar que o BSC é uma ferramenta de gestão que permite melhorar a eficiência e eficácia de todo o processo, desempenhando um papel relevante no sucesso das organizações (Barbosa *et al.*, 2020).

Apesar do já mencionado e dos estudos já realizados, ainda é necessário investigar mais sobre o papel do BSC nas PME, sendo este tipo de empresas as predominantes no contexto empresarial em estudo. Isto acontece porque já existem evidências de que esta ferramenta assume um papel importante em empresas de grande dimensão, mas ainda existem algumas dúvidas da sua relação direta quando se trata de empresas de menor dimensão em que a complexidade é menor, bem como o nível de hierarquias dentro da empresa e, como tal, deve ser avaliada a necessidade de recorrer a uma ferramenta como o BSC. Como tal, deve ser investigado mais neste sentido.

Em suma, através da revisão da literatura, é possível verificar que existem diversos estudos relativos ao CG e ao BSC. No entanto, quando se fala em Micro, Pequenas e Médias Empresas relacionadas com o CG e o BSC ainda são precisos mais estudos sobre a utilidade do BSC em PME. Portanto, com este trabalho será importante perceber se esta ferramenta será benéfica para a empresa em questão ou se não se aplicará.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

### III. Aspectos metodológicos

Este trabalho é um projeto aplicado desenvolvido numa empresa, no âmbito do qual será construído um BSC corporativo e um BSC para as obras. Neste sentido, todo o projeto será desenvolvido em conjunto com a empresa para compreender melhor quais os seus principais entraves e quais as soluções mais adequadas ao seu contexto. Os principais objetivos serão, essencialmente:

- ❖ Avaliar a importância das ferramentas como o BSC nas PME;
- ❖ Desenvolver um BSC corporativo para uma PME e para o seu negócio.

Neste seguimento, existirão objetivos mais específicos, tais como:

1. Fazer o diagnóstico do modelo de Controlo de Gestão da empresa;
2. Definir a sua missão, visão e objetivos estratégicos;
3. Definição das perspetivas de performance e as suas relações causa-efeito com vista à conceção do mapa estratégico;
4. Identificação de *Key Performance Indicators* (KPI's) ou indicadores de performance.

#### III.1. Metodologia

Como se trata de um projeto que será desenvolvido com a empresa, será utilizada a metodologia qualitativa uma vez que será baseada essencialmente na recolha e interpretação de dados fornecidos pela empresa. No entanto, a análise de documentos deve ser combinada com dados adquiridos através de entrevistas e da observação para ser o mais credível possível. Para além do mais, deve ser sempre tido em conta o contexto em que os documentos foram escritos e o seu propósito. Assim, o processo deve ser o mais rigoroso possível e, ao mesmo tempo, transparente (Bowen, 2009).

#### III.2. Método de investigação

O método de investigação a privilegiar será o *action research*. Este método de investigação enfatiza a adoção de um papel ativo por parte do investigador ou uma colaboração ativa entre os intervenientes (Yin, 2016). Neste sentido, todo o processo será desenvolvido em conjunto com a empresa, ou seja, à medida que o trabalho vai sendo desenvolvido, este vai ser mostrado aos intervenientes recebendo constante *feedback* para ir ajustando/melhorando o modelo.

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Assim, será adotada uma abordagem intervencionista que irá permitir ligar o trabalho desenvolvido à parte prática, ou seja, junto da empresa. Este método tem sido muito apreciado pela contabilidade de gestão e pelos resultados de conhecimento prático em comparação com o conhecimento puramente teórico (Baardi, 2010).

Esta abordagem intervencionista pode fazer a diferença tanto ao nível científico, social como prático (Laine *et al.*, 2018). É ainda de salientar que esta abordagem é destacada das demais e pode assumir diferentes tipos de interação desde entrevistas a gestores até observar interações entre os gestores (Baard & Dumay, 2020). As entrevistas semiestruturadas são as mais utilizadas e recomendadas quando se opta por uma abordagem intervencionista (Van den Berg & Struwig, 2017).

### III.3. Métodos de recolha de dados

Segundo Yin (2016), os métodos de recolha de dados mais utilizados numa investigação qualitativa são as entrevistas e a recolha e análise de documentos fornecidos pela empresa. Neste sentido, serão realizadas entrevistas à Diretora e também Gestora da empresa em causa, bem como a análise de documentos. Para além destes dados, serão consultados *sites* de estatísticas como o Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), o Instituto Nacional de Estatística (INE) e o PORDATA com o intuito de analisar o setor em que a empresa se insere bem como dos seus concorrentes.

Foram consultados vários documentos e foram realizadas também algumas entrevistas com a Diretora e também Gestora Ilda Ferreira Lopes, com a qual foi mantido contacto permanente. Inicialmente foi disponibilizado um *template* com informações base da empresa (Anexo A) que normalmente é utilizado pela By-Lodi para se apresentar aos seus clientes e, para estes poderem saber mais sobre a mesma e, posteriormente, decidirem se querem trabalhar em conjunto. Segundo a empresa este documento (Anexo A) foi criado com o intuito de a empresa se dar a conhecer uma vez que não possui nenhum *site* para os clientes os conhecerem. No entanto, este é o único documento divulgado com informações relacionadas com a informação sobre a empresa.

No dia 12/02/2021, foi realizada uma entrevista à Dr<sup>a</sup> Ilda Ferreira Lopes via telefónica, em que se esclareceu alguns temas relativos à compreensão da estrutura organizacional da By-Lodi

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

desde quantos funcionários efetivos existem até quais as funções de cada um deles. Também foram esclarecidos alguns números relativos à evolução da empresa, nomeadamente o número de colaboradores efetivos, nº de obras realizadas e as vendas ao longo dos anos de 2018 a 2020 (Anexo B).

No dia 04/03/2021, foi realizada uma chamada via zoom com a Dr<sup>a</sup> Ilda Ferreira Lopes com o intuito de esclarecer alguns pontos importantes para o diagnóstico do modelo de gestão a desenvolver. Assim, foram colocadas questões relativas a contabilidade analítica, indicadores financeiros e não financeiros e ainda compreender melhor de que forma opera a empresa em termos de gestão (Anexo C).

No dia 14/04/2021, foi realizada uma entrevista semiestruturada via telefónica com a Dr<sup>a</sup> Ilda Ferreira Lopes com o intuito de obter as informações necessárias à construção do *Balanced Scorecard*. Assim, foram esclarecidas questões como: a missão, visão e valores mais adequados, os objetivos estratégicos, pontos fortes e fracos, o que é crítico para a organização e quais os projetos/planos a longo prazo (Anexo D).

No seguimento das entrevistas anteriores, no dia 09/05/2021, foi realizada uma entrevista à Dra. Ilda Ferreira Lopes, em que foram debatidos tópicos como: o dia a dia na By-Lodi, se utilizam alguma ferramenta de gestão de documentos, questões relacionadas com os colaboradores, dividendos, entre outras (Anexo E).

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

## IV. Setor e Empresa

### IV.1. Setor da construção civil e obras públicas

A atividade em estudo é a construção civil e obras públicas e, como tal, será analisado o setor da construção, no contexto francês.

Neste setor de atividade, em 2017, a maior parte das empresas francesas estavam inseridas na categoria de microempresas (95,5%) – Tabela 3, seguidas das pequenas empresas (4,1%) e, posteriormente, as médias empresas (0,3%). E, como tal, pode considerar-se que neste tipo de atividade a maior parte das empresas são de pequena dimensão – até nove colaboradores - tal como a By-Lodi.

Tabela 3 - Microempresas em % do total de empresas de construção

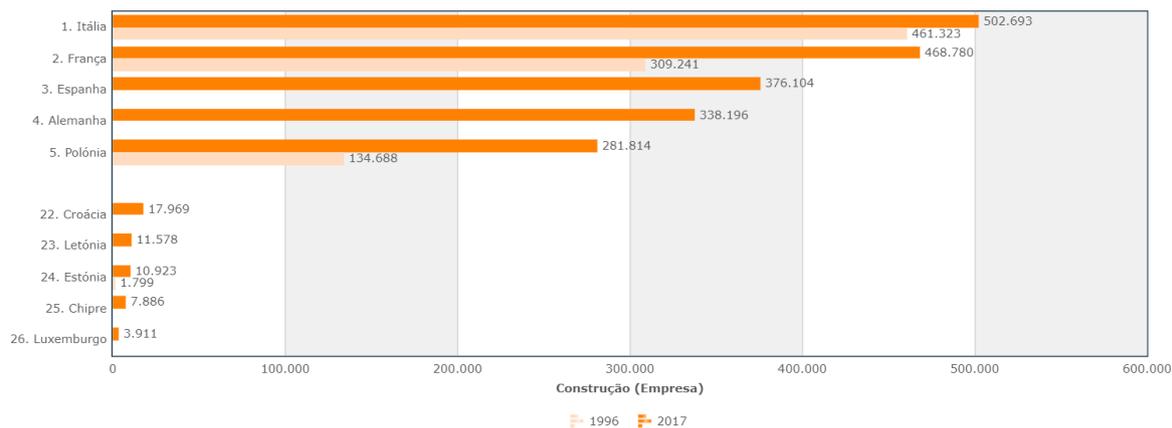
Anos	Sectores de actividade económica	
	Construção	
	França	Portugal
1996	93,2	93,3
2017	┆ 95,5	93,6

Fonte - (Pordata, 2020)

Ao nível da Europa, verifica-se que a França é o país, a seguir à Itália, que tem mais PME na área da construção (Gráfico 1). Pode então concluir-se que a construção é uma atividade com bastante relevância no país e, principalmente, na categoria de microempresas. Como tal, a By-Lodi tem bastante mercado onde atuar, mas também terá alta concorrência e, por isso, deve destacar-se dos demais.

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Gráfico 1 – Micro, Pequenas e Médias Empresas na Construção



Fonte - (Pordata, 2020)

Desde 2020 que o mundo tem sofrido com a pandemia devido à COVID-19. A Europa não é exceção, e mais concretamente o setor da construção. Prevê-se que este setor, na Europa, deve ter falhas entre 15% e 24% - segundo a seguradora de crédito Euler Hermés. Um dos países que se estima que será particularmente afetado é a França, uma vez que as PME terão menor rentabilidade e é um setor que é dominado por três grandes empresas – Vinci, Bouygues e Eiffage – que também fazem parte do Top 4 das maiores empresas europeias no seu setor. Este setor é particularmente frágil para as PME uma vez que existe uma infinidade delas, estas geram 80% da faturação do setor, mas não contam com a resiliência das grandes empresas que têm a vantagem de se protegerem através da diversificação geográfica e pela variedade de atividades. Devido à sua fragilidade estrutural, a construção já representa 20% de todas as falhas na Europa (Chauvot, 2020).

A margem média das PME ronda normalmente os 4%, sendo que esta prevista que ronde os 2%, ou seja, uma redução para metade na margem bruta de exploração. Assim, as PME podem ser das mais atingidas e ver a sua sobrevivência ameaçada, particularmente em França. A Espanha tem a maior perspectiva de aumento de insolvência (+24% este ano), seguida de imediato pela França com +19%.

Nas PME, as empresas com mais de 250 empregados geram um volume de negócios por empregado em média de 60% superior ao das empresas com menos de 50 empregados.

Em França as PME de construção têm uma rentabilidade inferior às alemãs uma vez que em França este setor é liderado por três grandes empresas – Bouygues, Vinci e Eiffage, o que faz com que muitas vezes as empresas mais pequenas sejam subcontratantes das maiores. Com efeito, as empresas de menor dimensão sofrerão com os planos de redução de custos das grandes empresas. Podem ainda correr o risco de caírem no esquecimento nos planos de estímulo

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

elaborado pelos governos, que muitas vezes dão preferência a grandes projetos e infraestruturas, duas das áreas que estão mais a cargo das grandes empresas (Chauvot, 2020).

### Análise do Setor

O projeto da empresa em estudo insere-se no setor da construção civil e obras públicas, que em França corresponde ao setor do *Bâtiment et Travaux Publics* (BTP).

O setor do BTP é indispensável para a vida económica francesa. Com efeito, contribui fortemente para o PIB dado o aumento da procura destes serviços face ao aumento da população. A importância deste setor contribui para o desenvolvimento do país bem como do bem-estar da população - desde construções hospitalares, escolares, de segurança, higiene, entre outras. É de notar que é um setor que pretende atrair, cada vez mais, jovens qualificados e que estes se tornam uma prioridade.

O setor do BTP é definido como um conjunto de atividades, entre elas: a construção, a renovação e implementação de obras, e ainda a demolição de infraestruturas ou de prédios.

Em França, o BTP representa 150 mil milhões de euros, dos quais 45 mil milhões de euros correspondem a obras públicas. Esta é uma das áreas mais importantes no país. Com mais de 380 000 empresas, este setor domina o mercado do trabalho onde existem muitas oportunidades de emprego. Entre estas empresas, 370 000 têm até 10 colaboradores, mais de 18 000 empresas têm entre 11 e 50 colaboradores, 1 200 têm entre 51 e 200 colaboradores e, apenas 200 empresas, têm mais de 200 colaboradores – como representado na tabela abaixo (Hasina, 2020).

Tabela 4 - Caracterização setor BTP em França

<b>Categoria da Empresa</b>	<b>Colaboradores Efetivos</b>	<b>Nº Empresas</b>	<b>% Total</b>
<b>Micro</b>	< 10	370 000	95%
<b>Pequena</b>	11 a 50	18 000	4,6%
<b>Média</b>	51 a 200	1 200	0,3%
<b>Grande</b>	> 200	200	0,05%

Fonte – Pordata, 2020

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Existem perto de um milhão de trabalhadores no setor do BTP, entre os quais 12% são mulheres e 88% são homens.

Em 2017, foram realizados aproximadamente 260 000 recrutamentos em França. Sendo que a prioridade das empresas é o recrutamento de jovens qualificados por questões estratégicas. Assim, algumas empresas fixaram como objetivo para os próximos dez anos, o recrutamento de cerca de 100 000 jovens qualificados com menos de 26 anos. Este objetivo abrange todos os níveis de formação, desde um simples pedreiro até ao engenheiro (Hasina, 2020).

Assim, é de notar que o setor do BTP é muito diversificado e que oferece boas oportunidades de emprego uma vez que a mão-de-obra é fundamental.

Para analisar o contexto da empresa, ou seja, realizar uma análise externa ao setor do BTP, será elaborada uma análise PESTEL. Nesta análise serão abordadas as tendências: Politico-Legal, Económica, Sociocultural, Tecnológica e Ambiental.

### **Tendências Político-Legais**

O governo francês atribui grande importância ao setor do BTP uma vez que é um dos setores essenciais para a economia e funcionamento do país. Assim, as medidas e decisões tomadas devem ser cuidadosamente estudadas antecipadamente sob o risco de impactar o setor e a vida económica do país.

Neste contexto, o Estado é responsável por garantir as condições e apoios necessários para responder às obras de construção ou renovação no país. Pois este setor não se pode dar ao luxo de parar ou atrasar as obras e, por isso, deve ser obrigado a tomar as decisões mais adequadas.

Por exemplo, no caso da crise sanitária (COVID-19) de 2020, as empresas no setor do BTP chegaram a um acordo com o governo em que o assunto seria a retoma das atividades neste setor. Este acordo foi favorável às empresas e obras que foram impactadas pela crise instalada.

Em termos legais, para poder construir em segurança é necessário dominar e compreender uma data de regulamentos e normas. Estas regras permitem uma organização geral para construir em condições favoráveis. É de notar que no ramo da construção, esta é regularmente confrontada com acidentes de trabalho que, em certos casos, são muito perigosos. É o dever da empresa de estabelecer e fazer cumprir as regras em cada uma das suas obras. Caso contrário, as consequências podem ser pesadas (Weeks, 2015).

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Como em todos os ramos e atividades, os colaboradores beneficiam de direitos que lhes permite serem integrados e respeitados, nomeadamente em termos dos riscos muito presentes neste setor.

Além disto, neste setor existe uma tendência que consiste em não declarar trabalhadores e isto implica riscos que não são tidos em conta para a segurança social. A legislação dos direitos do trabalho opõe-se fortemente a estas práticas que colocam em questão a segurança dos trabalhadores (Weeks, 2015).

### **Tendências Económicas**

O setor do BTP contribui fortemente para a economia nacional, este ocupa um lugar considerável devido ao volume de produção e ao elevado número de empregos que oferece. Além disto, trata-se de um setor que diz respeito a todo o território nacional e não apenas a uma zona específica. O desenvolvimento deste setor é importante e apresenta resultados favoráveis à economia do país. No entanto, apesar desta contribuição, o setor da construção civil e obras públicas, continua muito frágil.

Em termos da economia, o clima é sensível e difícil devido à situação financeira das empresas neste setor, que é bastante frágil. Alguns indicadores de atividade neste setor apresentam níveis relativamente baixos, fazendo com que as empresas tenham que recorrer a empréstimos bancários. No entanto, é de notar que os prazos de pagamento foram reduzidos para permitir que as empresas se recuperem gradualmente. Sendo que isso não muda muito os problemas de fluxos de caixa frágeis, já existentes. As empresas têm dificuldades em cobrar as contas a receber e os prazos dos fornecedores são muito curtos. Esse desequilíbrio entre prazos de clientes e fornecedores aumenta a necessidade de capital disponível, o que passa a ter peso nos fluxos de caixa das empresas no setor da construção.

As empresas esforçam-se para manter os seus funcionários, apesar das dificuldades financeiras sentidas no setor. Na verdade, estes são obrigados a suportar taxas bastante elevadas pelos bancos, o que se torna desfavorável e faz com que as suas contas se continuem a deteriorar e atualmente estão a passar por complicações em termos de aprovisionamento de materiais.

Com a situação pandémica – COVID-19, a crise existente tornou-se ainda mais profunda. Várias empresas viram-se obrigadas a parar as suas atividades e até mesmo encerrar as suas empresas. Sendo um dos setores que conta com um elevado número de colaboradores, a maior parte viu-se numa situação de *lay-off*. Assim, este setor está a ser abruptamente atingido, causando um declínio económico com trabalhadores angustiados. Esta situação implicou

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

consequências em relação ao papel da construção e obras públicas na economia nacional. Assim, várias empresas foram obrigadas a fechar, pois durante o confinamento, não receberam nenhum dinheiro e, como tal, foram obrigadas a encerrar a sua atividade.

Em suma, apesar da importância do setor do BTP para a economia, isto não o protege das dificuldades financeiras que constantemente enfrenta. A rentabilidade e o valor agregado, indicadores que expressam frequentemente a sua riqueza económica, são baixos. Estes fatores devem-se provavelmente pela concorrência massiva e o aumento dos preços das matérias-primas que impactam significativamente nas margens de lucro destas empresas.

### **Tendências Socioculturais**

Existem vários fatores que determinam o número de habitações que estão ocupadas e que são requeridas. Na verdade, quanto mais a população aumenta, mais aumenta também a necessidade de moradias. Também é necessário ter em conta o agregado das famílias e a sua situação patrimonial de investimentos que geram uma mudança nas expectativas da população.

Com efeito, constatam-se constantes evoluções na mudança do comportamento da população, em particular no que respeita à adoção de uma nova mentalidade que privilegia a sensibilização quanto às soluções mais sustentáveis ou quanto aos requisitos em relação às conformidades que os locais exigem, bem como a duração determinada.

Cada população tem uma cultura específica no que diz respeito às edificações que o país exige ou às obras necessárias ao seu funcionamento e conforto. Para além disso, a disponibilidade de mão de obra qualificada e os materiais devem ser adaptados às necessidades dos clientes. As alterações verificadas ao nível da tecnologia e da estrutura dos edifícios e infraestruturas desempenham um papel importante na escolha das obras realizadas.

Os “consumidores” no contexto da construção exigem edifícios modernos que simplifiquem o seu quotidiano. Além disso, algumas necessidades podem estar relacionadas com especificações técnicas e padrões que garantem o conforto e bem-estar, e outras necessidades relacionadas a critérios estéticos. Assim, o setor do BTP deve ter em conta as expectativas da população quanto ao tipo de arquitetura escolhido.

Por outro lado, estas empresas devem ser capazes de atender às necessidades da população. É necessário determinar os elementos em falta no território e que podem proporcionar um maior conforto aos habitantes, incluindo edifícios, equipamentos e redes rodoviárias de um país. Sendo que este continua a ser o principal objetivo da construção.

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

No entanto, as empresas privadas dependem dos seus clientes para realizarem obras. Enquanto as empresas públicas preocupam-se com as construções do interesse da população em geral.

Assim, os fatores socioculturais são assim determinados de acordo com as expectativas da população e as suas necessidades em termos de trabalho e condicionalismos para responder favoravelmente à procura dos “consumidores”.

### **Tendências Tecnológicas**

O desenvolvimento e transformação do mundo da construção são determinados pela inovação e pelo avanço tecnológico. O setor do BTP está aberto a inovações desde que estas tragam benefícios ao nível dos custos e das técnicas.

Estes avanços levam a mudanças nos métodos e na organização do trabalho e das atividades na construção e obras públicas. Assim, o local das obras está em mudança. De facto, nos dias de hoje já é possível verificar a implementação de diversas ferramentas ajustadas de acordo com as novas tecnologias.

Existem várias novas ferramentas e novas tecnologias que simplificam as atividades de construção (Platzer *et al.*, 2017):

#### 1. BIM (Building Information Modeling)

É um modelo digital que consiste em modelar as informações relativas às obras. Este modelo é considerado um método de trabalho que permite estruturar e organizar os dados de forma a distribuí-los a todas as partes interessadas, ao longo do processo de construção de cada edifício ou infraestrutura. Através deste modelo é possível visualizar os projetos de forma virtual que através dos quais é possível realizar análises, controlos ou simplesmente visualizar os edifícios em construção.

Devido a esta ferramenta, a qualidade da construção civil foi melhorada, tendo em consideração as análises efetuadas em cada fase do processo. Pois quando as anomalias surgem, estas podem ser corrigidas evitando erros no futuro.

#### 2. Robôs Construtores

Os robôs são cada vez mais utilizados em obras onde as atividades a ser desempenhadas são atividades repetitivas, facilitando o trabalho, dada a automação de certas ações que se tornam

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

demasiado penosas para os trabalhadores. Como por exemplo, a demolição ou o lixamento de pedra onde vários robôs têm várias funcionalidades. A verdade é que estas máquinas permanecem pouco comercializadas, não impedindo a comercialização de algumas máquinas com um sucesso notável devido à sua eficácia e grande suporte junto dos trabalhadores. Entre eles, existe o robô construtor que se encarrega de uma construção dentro de um prazo notável, de um a dois dias.

### 3. Materiais conectados

Os materiais utilizados na área da construção são, como é evidente, consideravelmente afetados pela evolução das tecnologias. Algumas empresas incorporam chips nos materiais, a sua resistência ou mesmo a data e local de fabricação. Este método permite saber mais sobre a forma de utilização, com maior rastreabilidade e uma melhor identificação da estrutura dos materiais.

### 4. Drones

Nos dias de hoje, este *gadget* tornou-se essencial durante a construção de edifícios. Isto acontece, pois, é barato e fornece uma grande ajuda, estabelecendo modelos 3D mesmo em obras geralmente inacessíveis. Esta é uma boa forma de acompanhar o progresso da construção e do terreno, podendo realizar diagnósticos. A utilização dos *drones* é rápida e precisa o que permite a segurança no local de construção.

### 5. Impressoras 3D

A ideia de que a construção de edifícios seria possível devido a uma impressora parece continuar insana, mas possível. As impressoras 3D foram criadas para construir edifícios de forma automatizada, oferecendo liberdade em termos de criação e adapta-se aos constrangimentos que possam ser encontrados no processo de construção. Esta impressora marca a inovação com uma nova implementação eficiente, precisa e criativa.

Este método está a tornar-se cada vez mais adotado por várias empresas em todo o mundo. No entanto, é de notar que os custos relativos a este método permanecem relativamente mais caros do que os métodos de construção tradicionais.

## **Tendências Ambientais**

O setor do BTP continua a ser um dos setores com mais preocupações com as questões ambientais, sendo que ainda tem alguns avanços a fazer. Um dos pontos é que o consumo de energia e a emissão de gases com efeito de estufa não fazem parte dos padrões a serem respeitados. Assim, os padrões a serem respeitados devem ser modificados de forma a responder às emergências observadas em relação às mudanças climáticas e impactos. Na verdade, as consequências da construção de edifícios continuam a ser tão importantes devido ao seu impacto no clima e na biodiversidade. Sendo que essas mesmas consequências recaem sobre a fragilidade dos edifícios.

O ambiente ecológico também tem o seu impacto no setor da construção. Força as empresas a concentrarem-se na redução do impacto energético e, para isso, deve-se ter em conta um imposto. As empresas podem reduzir o consumo de energia na construção de edifícios, melhorando a eficiência energética. Por um lado, através de materiais isolantes e, por outro lado, graças a uma força coativa que permite fazer com que vários ofícios intervenham em conjunto (Weeks, 2015).

Existem vários meios através dos quais as empresas podem harmonizar-se com o ambiente ecológico que as rodeia (Platzer *et al.*, 2017):

### 1. Biomateriais

O principal objetivo é tornar os materiais utilizados na construção menos poluentes. Estes materiais também podem ser recicláveis ou antipoluentes. Por exemplo, pode-se encontrar tijolos ou gesso reciclável ou antipolvente. Os materiais tradicionais são então transformados num contexto mais “verde”.

Algumas empresas aprovam essa alternativa e, como tal, adotam-na como cultura. O isolamento também é um dos preferidos por estas empresas graças aos materiais não poluentes, mas tão úteis como a madeira que é usada no isolamento.

### 2. Green Building

É um conceito que pretende a integração da natureza aquando da construção de edifícios, onde podem ser utilizadas energias renováveis, vegetação e antipoluição onde a atmosfera torna-se mais pura devido à absorção do dióxido de carbono.

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Assim, com a adoção de práticas mais sustentáveis aquando da construção de edifícios, estes podem ser vantajosos. Uma vez que reproduzir o funcionamento do ecossistema é um bom meio de distribuição de recursos energéticos.

Desta forma, o setor deve ter em consideração o impacto que as atividades de construção podem ter no ambiente. Assim, é um dever destas empresas compreender as consequências que as suas atitudes irão ter no ambiente, mas também de que forma as suas construções serão impactadas, ou seja, repercussões negativas. Para evitar estes cenários, existem certas soluções que podem ser implementadas.

Em suma, o setor do BTP encarrega-se principalmente da construção de edifícios e o *layout* das infraestruturas, com vista a favorecer o bem-estar da população. Assim, este setor possui um papel crucial na economia francesa, que continua a apoiar o setor, apesar do declínio nas atividades na construção verificadas nos últimos anos. O volume de negócios na construção é elevado o que requer muita mão de obra, a qual continua a ser insuficiente apesar dos numerosos recrutamentos. Este campo continua frágil dados os múltiplos fatores que podem interferir no desenrolar das atividades, como é o caso das tecnologias que permitem um avanço considerável dos métodos de trabalho bem como das ferramentas e materiais utilizados neste setor. No entanto, para que não existam repercussões, nos próximos anos, as empresas devem respeitar determinados padrões, por um lado, ao nível do desenvolvimento sustentável e, por outro, ao nível da regulamentação proporcionando segurança e condições de trabalho favoráveis aos colaboradores.

### IV.2. Empresa By-Lodi

A By-Lodi, empresa de construção civil e obras públicas - *bâtiment et travaux publics* (BTP), foi criada a 21 de março de 2018 e situa-se em Juvisy - sur – Orge (91260), França. Fica na zona de Paris, mais concretamente na zona de Île de France – como é demonstrado na Figura 4.



## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Os principais clientes são sobretudo os correios, o ministério da defesa, a câmara de Paris, a comunidade e os particulares. Estes clientes situam-se essencialmente na zona de Paris, ou seja, nas redondezas da sede da empresa.

São utilizadas as mais recentes técnicas de construção para limitar o impacto ambiental, treinar as equipas e a certificação da empresa são pontos que geram valor acrescentado à empresa e ao serviço junto dos clientes.

A técnica e o *know-how*<sup>2</sup> das equipas, permite à empresa aceitar obras complexas desde a reconstrução, como obras novas, ou qualquer outra construção.

### IV.2.1. Logótipo e Slogan

O logótipo da By-Lodi bem como o slogan é apresentado na Figura 5. O slogan “Construire pour vous”, ou seja, “Construir por vocês” dá uma ideia de ser uma empresa que pensa muito nos seus clientes e na forma como são reputados. A imagem do slogan também é apelativa à atividade, pois apresenta um telhado de uma casa remetendo para a construção. No entanto, sendo o seu foco em obras públicas pode gerar alguma controvérsia.

*Figura 5 - Logótipo da By-Lodi*



*Fonte - By-Lodi*

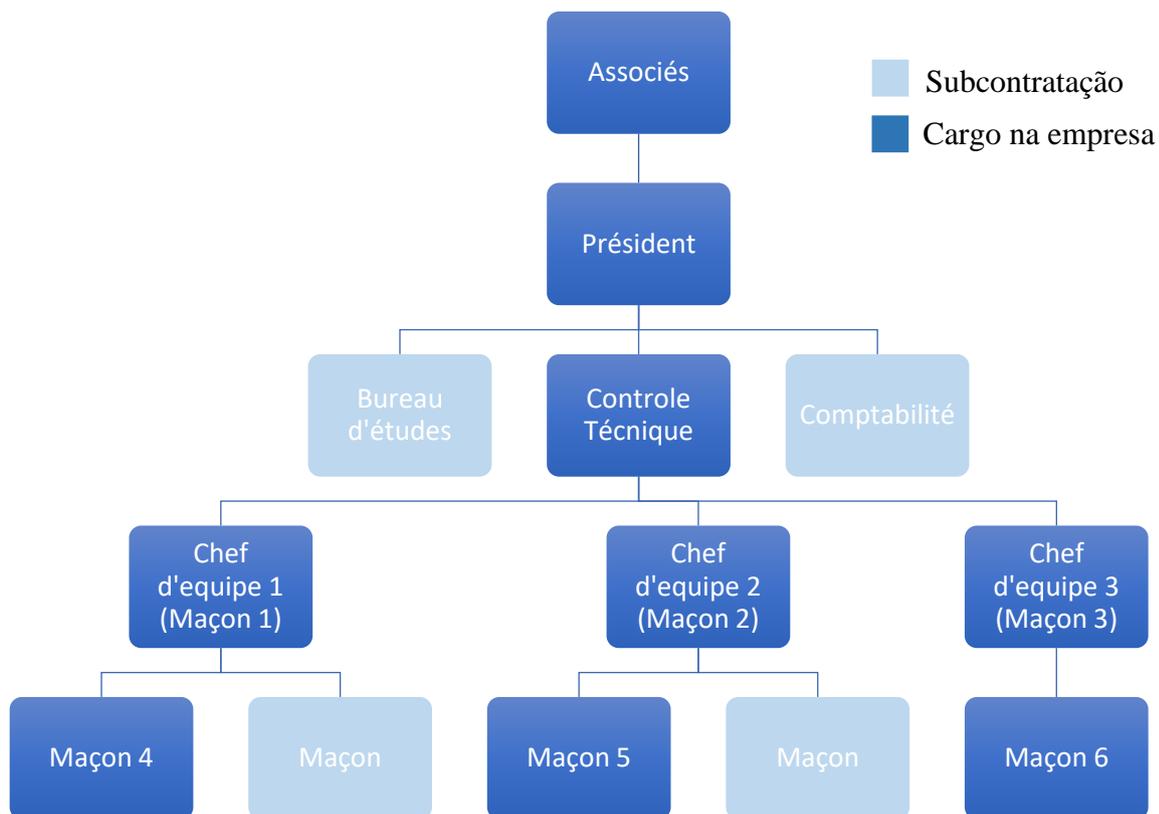
---

<sup>2</sup> Saber-fazer

### IV.2.2. Estrutura Organizacional

Atualmente, a empresa conta com oito colaboradores. A sua estrutura organizacional começa pelo investimento de dois sócios – de forma igualitária - que pertencem à categoria de Associés. Um destes sócios, assume o cargo de presidente/gestora (Président) e, o outro, assume o papel de engenheiro de obra/controlador técnico (Controle Técnico) e, por fim, existem seis construtores (Maçon) efetivos – representado na figura 6.

Figura 6 - Estrutura Organizacional da By-Lodi



Fonte – Elaboração Própria

A estrutura organizacional representa todos os colaboradores da empresa e, em alguns casos a empresa necessita de subcontratar pois não tem capacidade de suportar determinados departamentos de forma autónoma. Assim, tanto o departamento de contabilidade (comptabilité) como o de escritório de estudos de design (bureau d'études) – essencial para aprovar e validar os projetos, o diagnóstico de estruturas, estudos térmicos, entre outros – e, ainda, de alguns operários quando são necessários pelo aumento do número de trabalhos.

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Para além de alguns cargos subcontratados, a presidente da empresa tem ainda diversas responsabilidades e funções, entre elas: administrativa, financeira, comercial, recursos humanos, segurança e higiene no trabalho e, ainda, supervisão de todos os colaboradores.

Devido à empresa possuir diversas obras em simultâneo, os colaboradores estão divididos em equipas pois têm de dividir os seus recursos para ter progresso nos seus trabalhos. Assim, cada equipa é sempre constituída por um, dois ou três operários - consoante a dimensão da obra -, um engenheiro de obra que faz o controlo técnico e supervisiona o trabalho dos operários e se estão a concretizar o trabalho de acordo com o inicialmente idealizado e, ainda, a presidente que realiza todas as funções acima referidas. Para além disto, no total existem três equipas em que cada uma tem uma carrinha à sua responsabilidade e um condutor que é o chefe de equipa e tem à sua responsabilidade um ou dois operários. Destes operários, a empresa apenas possui seis efetivos e, quando tem obras que exigem mais mão-de-obra subcontratam a uma empresa, sendo que os chefes de equipa são sempre elementos efetivos na By-Lodi.

### IV.2.3. Evolução

Apesar de ser uma empresa bastante recente, será interessante compreender a evolução que teve ao longo destes últimos três anos – desde 2018 (Tabela 5).

*Tabela 5 - Evolução da By-Lodi em números*

	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Nº COLABORADORES</b>	4	6	8
<b>VENDAS</b>	264 301€	568 755€	731 194€
<b>Nº OBRAS REALIZADAS</b>	15 <sup>3</sup>	25 <sup>4</sup>	28 <sup>5</sup>

*Fonte - Elaboração Própria*

Em 2018, começaram a atividade com quatro colaboradores, sendo que dois eram os sócios que tinham como cargos na empresa de presidente e controlo técnico e, ainda, dois operários a seu cargo. Em 2019, aumentaram o número de colaboradores para seis, contratando mais dois operários para a sua equipa. No ano seguinte, em 2020, contrataram mais dois operários,

<sup>3</sup> Em detalhe no anexo F

<sup>4</sup> Em detalhe no anexo G

<sup>5</sup> Em detalhe no anexo H

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

totalizando seis operários efetivos, um engenheiro de obra / controlo técnico e a presidente. Ao nível das vendas de produtos e serviços prestados, existiu uma evolução positiva e crescente desde 2018 até 2020, sendo que no último ano totalizaram mais de 700 mil euros em volume de negócios. No que respeita ao número de obras realizadas em cada ano, também este tem vindo a aumentar, sendo que no primeiro ano de atividade construíram 15 obras e nos anos de 2019 e 2020 construíram 25 e 28, respetivamente.

### IV.3. Diagnóstico do modelo de controlo de gestão

A By-Lodi é uma microempresa inserida na categoria de PME, iniciou a sua atividade em 2018 e, como tal, serão analisados os três anos de atividade da empresa – 2018, 2019 e 2020. A empresa dedica a sua atividade à construção civil e obras públicas e os seus principais clientes são o Estado e a comunidade.

Em 2018, começaram com apenas quatro colaboradores, sendo que nos anos seguintes – 2019 e 2020 – aumentaram o seu número para seis e oito, respetivamente. No que diz respeito às vendas, totalizaram 264 301€ em 2018, sendo que em 2019 mais que duplicaram esse valor para 568 755€. Em 2020, as vendas continuaram a crescer e atingiram um valor de 730 264€. Em relação ao número de obras realizadas, tem tido uma evolução crescente e positiva ao longo dos três anos, 15, 25 e 28 nos anos de 2018, 2019 e 2020, respetivamente.

#### IV.3.1. Modelo de Gestão

A By-Lodi não possui qualquer tipo de *site*, apenas um *flyer* (Anexo A) onde reúne os aspetos considerados mais relevantes para a mesma e utiliza-o aquando da negociação e apresentação da empresa para com os seus clientes.

O facto de se tratar de uma PME, não tendo em sua posse muitos recursos, existem alguns aspetos que não estão muito consolidados, nomeadamente em relação às práticas de controlo de gestão. De forma geral, a empresa faz uma análise de custos por obra, o tempo gasto por cada colaborador em cada obra, os materiais gastos em cada obra, entre outras. Sendo assim possível averiguar os custos exatos em cada obra e, desta forma verificar o lucro/prejuízo de cada obra individualizada. Tendo em conta os lucros/prejuízos e, independentemente do valor, quando uma obra gera lucro a empresa não procede a qualquer avaliação das componentes envolvidas e apenas atenta à percentagem de lucro. No entanto, quando um projeto gera prejuízo, a empresa vai avaliar algumas componentes, desde as horas despendidas pelos

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

funcionários aos atrasos e os seus motivos, entre outras e assim compreender o que falhou e como podem melhorar. Apesar deste desempenho, a empresa apenas faz uma análise aos projetos de forma global e não por atividade de trabalho.

Assim, a empresa analisa a margem de lucro das obras com maior dimensão. Até ao momento, a obra que demonstrou a maior rentabilidade foi a Obra nº 2 (Anexo H) com 28,99% de lucro, realizada em 2020 e a área de negócio é as obras públicas. Por outro lado, as obras nem sempre dão lucro e, um exemplo disso é a obra nº 16 – área de negócio particulares (Anexo H) – que deu uma margem de lucro negativa de 6,35%, representando um prejuízo para a empresa. Após uma análise desta obra, a empresa concluiu que este resultado se deveu essencialmente ao facto de a empresa ter previsto um tempo de execução de duas semanas no orçamento e que efetivamente teve uma duração de três semanas, ou seja, durou mais tempo que o previsto – por cada dia de trabalho a mais tem um custo para a empresa de 300€/trabalhador/dia - e para além disso, foram precisos mais materiais do que os previstos – obra mal orçamentada.

Posto isto, é possível verificar que as obras públicas são mais rentáveis comparativamente às obras a empresas ou particulares, ou seja, apresentam normalmente margens de lucro superiores. No entanto, as obras públicas são mais exigentes ao nível administrativo, com maiores burocracias e com um controlo de prazos bastante rigoroso, sendo que têm prazos médios de recebimentos bastante elevados comparativamente às obras de particulares e empresas, podendo causar problemas de tesouraria uma vez que no que respeita ao pagamento a fornecedores, tem de ser feito com brevidade.

Para além dos aspetos financeiros, a empresa não tem qualquer indicador não financeiro em consideração quando se trata de cada obra individualizada.

Para todos os projetos é realizado um orçamento que deve ser validado e aprovado para poderem avançar para o contrato de projeto. Este orçamento na maioria das vezes é fixo. No entanto, pode ser sujeito a alterações em que apenas acontece entre 20% e 30% das vezes. Assim, em cada projeto existe um *maître d'ouvrage* – proprietário do projeto - e um arquiteto que realizam reuniões semanais para acompanhar ao detalhe o projeto e verificar se está de acordo com o estabelecido inicialmente e se os prazos estão a ser cumpridos. Neste sentido, a empresa vai recebendo os pagamentos à medida que o trabalho vai avançando e, como tal, é do interesse da mesma que os clientes estejam satisfeitos com o trabalho realizado. Caso isto não aconteça, o projeto não poderá avançar, ou seja, não será validado e o que não estiver do agrado dos clientes, terá que ser refeito e/ou alterado. Assim, não pode existir grande margem de erro e existe uma elevada preocupação em cumprir os prazos, pois caso existam atrasos, estão previstas penalidades, consoante o que tiver sido estabelecido em cada contrato, alguns

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

exemplos das cláusulas podem ser: (1) Normalmente existem reuniões semanais, e por cada ausência que ocorra existe uma coima de 100€/reunião, (2) Inicialmente fica estabelecido os dias que serão necessários para cumprir o plano, por cada dia de atraso pode existir uma penalidade de 1000€/dia. No entanto, existe algum bom senso, e se os clientes gostarem do trabalho, poderão ser compreensivos e não penalizar a empresa, como por exemplo: aquando da pintura exterior em que por razões climáticas, i.e., chuva/neve, não era possível trabalhar nessas condições. É nesta fase que o arquiteto pode assumir um papel de mediador seja para apaziguar – quando entende que a empresa não tem culpa - como para piorar as situações – quando as razões do cliente são plausíveis. Por tudo isto, é do maior interesse da empresa que tudo corra da melhor forma possível.

A By-Lodi utiliza ainda uma plataforma denominada “QuadraBox” em que funciona como um arquivo digital onde são digitalizados e carregados na plataforma todos os documentos de interesse: desde faturas de compras, vendas, os contratos e alguns pagamentos. Nesta plataforma são assim depositados todos os documentos contabilísticos necessários, que o Técnico Oficial de Contas (TOC) também tem acesso para poder exercer o seu trabalho.

No que respeita ao trabalho desenvolvido pelos colaboradores, todos os dias lhes é pedido que preencham uma grelha, disponibilizada pela empresa, com o horário que fizeram naquele dia e as obras em que trabalharam. Essa mesma grelha é entregue à presidente no fim do mês ao mesmo tempo que lhes é facultada a folha de salário. Para além disso, alguns colaboradores têm à sua responsabilidade equipamentos e um meio de transporte para se utilizarem e se deslocarem nas obras em curso. Alguns colaboradores também têm à sua disposição um cartão bancário pré-carregado para poderem comprar alguns materiais e combustível para as carrinhas que necessitem no dia a dia. Para gerir estes cartões, a empresa tem uma ferramenta online denominada “Anytime” onde tem a conta bancária e vai carregando os cartões consoante as necessidades e como melhor lhes aprouver. Assim, pode ter um controlo dos gastos e, posteriormente, são recolhidas as faturas fisicamente junto dos colaboradores para que possam ser digitalizadas e anexadas à plataforma “QuadraBox”.

### IV.3.2. Formação Profissional

No que toca à formação dos colaboradores, esta é obrigatória e consiste em formação relacionada com o trabalho prático e necessário para o exercício das funções de cada um dos colaboradores. Alguns exemplos de formações que estes tiveram são relacionadas com plataformas de trabalho único (Anexo I) que consiste num andaime rotativo interior que permite

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

deslocarem-se em volta de uma parede para trabalhar em alturas como tetos e nestas formações aprendem a montar, desmontar e como se utilizam; a condução de engenhos de obra como *manitous*, eletricidade, máquinas de trabalho e plataformas elevatórias. Para além das formações obrigatórias, apenas a gestora financeira teve algumas formações facultativas relacionadas com a faturação que é depositada em plataformas do Estado, a desmaterialização de documentos, seguimento do estado das faturas e as diversas fases a que está sujeita na plataforma, como por exemplo, o momento em que será paga.

### IV.3.3. Ordem de trabalhos

A By-Lodi desde que iniciou a sua atividade que tem uma parceria com uma das quatro maiores empresas no setor da construção civil e obras públicas em França. Esta empresa acordou em subcontratar permanentemente a By-Lodi consoante o seu volume de trabalhos, durante quatro anos.

Assim, este contrato permitiu à By-Lodi ter uma certa estabilidade no que respeita ao número de trabalhos que precisava para manter os seus colaboradores ocupados. Esta situação foi essencial no primeiro ano de atividade, em que a maioria dos trabalhos conseguidos foram através desta empresa. Assim, esta parceria foi particularmente importante pois permitiu à empresa ter um número certos de trabalhos e assim garantir a estabilidade financeira numa fase tão relevante como o primeiro ano de atividade - 2018.

No entanto, em 2019 e em 2020, a organização sentiu necessidade de diversificar os seus clientes até para não ficar muito dependente de um só cliente. Sendo que em 2021, até ao momento, a empresa já tem um valor de faturação, independente desta parceria, superior a 500 000€.

Em termos da organização da ordem de trabalhos, a empresa tem um mapa sempre atualizado com as encomendas e os contratos de obras que tem em curso para poder gerir os seus recursos, nomeadamente o seu tempo e os seus colaboradores. No entanto, este mapa corresponde apenas à atualidade, em que é atualizado constantemente, da empresa e não é guardado o histórico de trabalhos.

A sede da empresa apenas dispõe de um pequeno armazém, sendo que pretendem alargar as suas instalações e, como tal, estão neste momento à procura de um armazém de maior dimensão para investir ou alugar, com o intuito de ter os escritórios também neste local.

## V. Construção do *Balanced Scorecard*

Para construir o *Balanced Scorecard* irá ser utilizada a metodologia desenvolvida por Kaplan and Norton - “The management system: Linking strategy to operations” (2008), que como o nome indica tem por objetivo ligar a estratégia desenvolvida à execução das operações. Este sistema passa essencialmente por seis etapas – (1) Desenvolvimento da Estratégia, (2) Planeamento da Estratégia, (3) Alinhamento da organização, (4) Planeamento das Operações, (5) Monitorizar e Aprender e (6) Testar e Adaptar -, sendo que o foco serão nas duas primeiras fases com vista à criação do BSC. Assim, estes serão os tópicos a ser desenvolvidos:

### **Desenvolvimento da Estratégia**

1. Definição da missão, visão e valores da organização – Tabela 6;
2. Análise estratégica que inclui uma análise PESTEL e SWOT – Tabela 7;
3. Formulação da estratégia.

### **Planeamento da Estratégia**

4. Definição das perspetivas de performance organizacional;
5. Definição dos objetivos estratégicos – Tabela 8;
6. Criação do mapa estratégico – Tabela 9;
7. Indicadores de performance – Tabelas 10 e 12;
8. Iniciativas estratégicas;
9. *Balanced Scorecard* – Tabelas 14 e 15.

### V.1. Missão, Visão e Valores

O desenvolvimento da estratégia começa com a clarificação da missão, valores e visão da organização no sentido de esta responder à questão: “Em que negócio estamos inseridos, e porquê?” (Kaplan & Norton, 2008). Assim, o objetivo é compreender qual é o “norte” da empresa e como esta se vê / quer ser vista pelos seus clientes, concorrentes e todos os *stakeholders*.

No entanto, a By-Lodi não tem estes parâmetros definidos e, como tal, em conjunto com a mesma, foram definidos a missão, visão e valores mais adequados com vista ao desenvolvimento da estratégia e, conseqüentemente, o mapa estratégico.

### V.1.1. Missão

A missão é normalmente uma frase breve que define o propósito da organização, que deve incluir o que a organização tem para oferecer aos seus clientes e ao mesmo tempo informar os seus colaboradores e acionistas qual é o seu objetivo principal que todos devem seguir (Kaplan *et al.*, 2008).

Assim, a missão da By-Lodi será “Construire pour vous. Notre engagement, votre satisfaction”, ou seja, “Construir por vocês. O nosso compromisso, é a vossa satisfação”, indicando para o exterior que a sua atividade é a construção e que o objetivo é a satisfação dos seus clientes e por isso esse será sempre o objetivo principal da empresa.

### V.1.2. Visão

A visão é uma frase concisa que define os objetivos da organização a médio-longo prazo. Esta deve ser externa e orientada consoante o mercado, ou seja, a forma como a organização quer ser percebida pelo mundo. Deve também poder ser quantificada, para dar uma ideia de objetivo concreto e atingível, demonstrando um foco claro da estratégia (Kaplan *et al.*, 2008).

No que toca à visão da By-Lodi, esta pretende ter um “Crescimento de forma sustentável, ser reconhecido pelos seus serviços de qualidade no setor da construção civil e obras públicas e atingir, nos próximos cinco anos, novos mercados”.

### V.1.3. Valores

Os valores de uma organização devem descrever o seu comportamento desejado, caráter e cultura (Kaplan *et al.*, 2008).

Na By-Lodi é valorizado o trabalho em equipa, a confiança que depositam nos seus colaboradores pois têm autonomia e é-lhes disponibilizado diversos materiais e bens que são da sua responsabilidade e, ainda, a integridade onde são priorizados princípios como honestidade, verdade, lealdade e justiça, na conduta diária de todos.

Tabela 6 - Proposta de Missão, Visão e Valores

<b>Mission</b>	Construire pour vous. Notre engagement, votre satisfaction.
----------------	--

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

<b>Vision</b>	Se développer de manière durable, être reconnu pour ses services de qualité dans le BTP <sup>6</sup> et atteindre, dans les cinq prochaines années, de nouveaux marchés.	
<b>Valeurs</b>		
Travail en équipe	Confiance	Intégrité

Fonte - Elaboração Própria

Apesar da missão, valores e visão poderem manter-se inalteráveis ao longo dos anos em algumas organizações, existem outras que todos os anos no decorrer do processo de desenvolvimento da sua estratégia fazem uma revisão destes campos para compreender se continuam a fazer sentido e/ou reafirmarem-nos (Kaplan *et al.*, 2008). Assim, esta proposta será uma ideia inicial para a empresa em questão que poderá ser revista e alterada consoante a realidade/necessidade da mesma.

## V.2. Análise Estratégica

Segundo Kaplan e Norton (2008), depois da visão, missão e valores estarem definidos e claros, o próximo passo é realizar uma análise externa e interna que inclui uma avaliação abrangente das capacidades da empresa e o desempenho em relação ao dos concorrentes, bem como o seu posicionamento no mercado relativamente a tendências.

A análise externa será realizada através de uma análise PESTEL, que analisa as componentes: político-legal, económica, social, tecnológica e ambiental – reproduzida no capítulo anterior “Setor da construção civil e obras públicas – Análise do Contexto”.

A análise SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* - surge como uma ferramenta que permite conjugar a análise externa e interna, criando uma matriz onde se interligam os pontos fortes e pontos fracos da empresa com as oportunidades e ameaças existentes no mercado (Kaplan & Norton, 2008).

<sup>6</sup> BTP : Bâtiment et Travaux Publics

### V.2.1. Pontos Fortes

Apesar da By-Lodi ser uma empresa relativamente recente – iniciou a sua atividade em 2018 – todos os seus colaboradores têm idades compreendidas entre os 40 e os 56 anos. todos os colaboradores são dotados de uma vasta experiência na área de atuação da empresa, o que representa uma mais-valia para a mesma. Assim, uma vez que cada um tem elevada experiência numa área de atuação da organização, conseguem complementar-se bastante bem enquanto equipa.

No momento em que a empresa foi criada, o investimento foi feito por dois sócios em que ambos tiveram um papel relevante para o bom começo da mesma. Por um lado, um dos sócios tinha contactos no setor da construção civil e obras públicas e, também experiência neste setor, uma vez que trabalha na empresa Darras et Jouanin – pertencente ao grupo Fayat, uma das referências nacionais no setor.

Por outro lado, a outra sócia, que é a responsável por toda a gestão da empresa, tem conhecimentos sólidos nesta área – Licenciada em Gestão. Neste sentido, consegue desenvolver a maior parte dos procedimentos necessários para um bom desempenho da organização sem ter a necessidade de recrutar alguém para o fazer.

Tendo em conta os pontos anteriores e, o facto de ambos os sócios terem papéis ativos na organização, faz com que parte crucial do trabalho que precisa de ser desenvolvido, seja desenvolvido por ambos os sócios.

Ambos os sócios investiram 2 500€/cada, totalizando 5 000€ de capital social. Para além deste valor, desde que iniciaram a sua atividade que não necessitaram de pedir empréstimos bancários e, como tal, não têm endividamentos. Apenas no final de 2019, contraíram um crédito automóvel no valor de 20 000€ aproximadamente.

No que toca ao pagamento a fornecedores, o facto de ser exigido o pronto pagamento, faz com que as contas sejam mais facilitadas e, como tal, também dá menos preocupações no que toca à gestão financeira.

### V.2.2. Pontes Fracos

Quando a By-Lodi iniciou a sua atividade, teve algumas dificuldades. Uma delas foi na aquisição de bens e materiais, ou seja, o facto de ter de pagar aos seus fornecedores a pronto pagamento, uma vez que estes não tinham confiança por se tratar de uma nova empresa. Assim, se por um lado facilita as contas à gestora financeira, por outro lado ao início era um entrave

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

devido à disponibilidade financeira. No entanto, com o passar do tempo, a empresa começou a ter mais disponibilidade financeira e alguma confiança por parte dos fornecedores, sendo que a empresa continua a preferir pagar a pronto pagamento.

No que toca aos conhecimentos dos colaboradores, a organização está dependente dos conhecimentos técnicos destes. Principalmente no que respeita ao controlo técnico, pois apenas existe um colaborador que tem esta responsabilidade e conhecimento, crucial à atividade, pois é necessário em todas as obras para compreender se estas são exequíveis e em que moldes serão realizadas, dando indicações aos outros colaboradores e aprovando as mesmas.

### V.2.3. Oportunidades

Primeiramente, o setor do BTP em França é um dos mais importantes para a economia do mesmo, gerando elevado emprego e tendo um peso bastante relevante no PIB nacional. Ao contrário das empresas privadas, as construções públicas são do interesse geral da população e, como tal, são geradoras trabalho constante.

O facto de vivermos num mundo cada vez mais interligado e de fácil comunicação faz com que a negociação passe a ser mais facilitada. Assim, as empresas podem negociar o preço dos materiais onde lhes for mais favorável, tendo sempre em conta a qualidade dos materiais e o custo do transporte dos mesmos. Desta forma, consoante as suas necessidades e disponibilidade de materiais, as empresas podem comprá-los onde melhor lhes aprouver.

Nos dias de hoje, a inovação e o avanço tecnológico estão cada vez mais presente e representa uma mais-valia para as empresas uma vez que facilita o trabalho dos colaboradores e conseguem adiantar trabalho em menor tempo. Assim, apesar da grande maioria da tecnologia de ponta ter preços muito elevados, as empresas têm oportunidade de alugar alguns destes equipamentos por um período de tempo consoante as suas necessidades em obra. Podendo assim beneficiar destas tecnologias, diminuindo o tempo de execução das obras e ao mesmo tempo sem ter que adquirir os equipamentos na integra.

Ao nível ambiental, estas empresas desde sempre que têm preocupações ambientais e tentam implementar práticas mais sustentáveis nas suas obras. Por exemplo, a reciclagem em termos legais é obrigatória em que as empresas são obrigadas a reciclar todo o lixo produzido em obra e, para tal, têm de pagar para o vir buscar. Caso contrário, é considerado crime e serão punidos.

#### V.2.4. Ameaças

No setor do BTP existe um número elevado de regulamentos e normas a seguir, o que pode ser um entrave para alguém sem experiência na área. No entanto, estas normas e regulamentos também são uma segurança para a empresa na medida em que garantem que o trabalho é desenvolvido nos moldes corretos e assim, é conferida uma certa estabilidade conferindo todas as garantias e direitos da empresa, protegendo-se contra pessoas sem princípios, que os queiram enganar.

Para além disto, as empresas deste ramo costumam ter problemas de tesouraria, em que os prazos de recebimentos são superiores aos prazos médios de pagamentos, fazendo com que muitas empresas tenham de recorrer a empréstimos bancários. O problema dos empréstimos bancários a este tipo de empresas são as taxas de juro elevadas que são aplicadas.

Neste setor também existe uma elevada concorrência e os preços das matérias-primas são também elevados. No último ano, devido à atual pandemia, tem havido uma especulação nos mercados das matérias-primas utilizadas no BTP, o que faz com que estas matérias de tornem escassas e, ao mesmo tempo, o preço destas aumente.

No que respeita à tecnologia, apesar de terem ferramentas atrativas e que facilitam o trabalho, também são bastante dispendiosas, o que nem todas as empresas estão dispostas a investir. Outro problema neste ramo, é o facto de as normas ambientais estarem desatualizadas, dificultando o trabalho em ter práticas mais sustentáveis.

Tabela 7 - Matriz SWOT

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Atributos internos</b>	Experiência e formação dos colaboradores na área da construção	
	Contactos no setor BTP	Aquisição de bens e materiais a pronto pagamento
	Boa gestão	Serviço de controlo técnico concentrado numa pessoa
	Sócios como colaboradores	
	Sem endividamentos	

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

	Oportunidades	Ameaças
<b>Atributos externos</b>		Elevado número de regulamentos e normas
	Importância do setor BTP na economia do país	Problemas de Tesouraria – PMR/PMP
	Construções do interesse geral da população	Taxas de juro elevadas em empréstimos bancários
	Negociação de materiais	Concorrência massiva Preços matérias-primas elevados
	Inovação e avanço tecnológico	
	Preocupações ambientais Práticas mais sustentáveis	Custos elevados na tecnologia de ponta
		Normas ambientais desatualizadas

Fonte - Elaboração Própria

### V.3. Formulação da Estratégia

Para a formulação da estratégia da By-Lodi e, tratando-se de uma microempresa, esta deve ser sintetizada em pilares estratégicos. Assim, estes pilares servem para sustentar e alinhar os objetivos estratégicos com os respetivos indicadores, auxiliando a gestão no processo de construção do BSC (Kaplan & Norton, 2008).

#### Pilares Estratégicos

- ❖ Crescimento sustentável, de forma a oferecer sempre um serviço de qualidade;
- ❖ Expandir o mercado de atuação para toda a Île de France, Paris.

A atividade da empresa é dividida em três áreas de negócio nas quais são dedicados à construção: as obras públicas, os particulares e as empresas (Anexo J).

De forma geral, a empresa tem preferência pelas obras públicas pois nas subempreitadas do Estado existe um plano com tudo descrito desde todos os trabalhos necessários até aos prazos a cumprir em que normalmente não existem alterações e, assim, o trabalho da empresa é mais

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

facilitado. Por outro lado, quando se trata de particulares e empresas, normalmente são mais confusos e muitas vezes querem fazer alterações ao que estava planeado, querem fazer muitas negociações de preço e mudam de opinião com alguma frequência. Estes fatores dificultam o trabalho da By-Lodi, mas a empresa tem consciência que diversificar as suas áreas de negócio é importante, mas pretendem por enquanto manter a área das obras públicas com a maior percentagem, sendo que o objetivo será aumentar a parcela dos particulares e das empresas, até atingir entre 50% a 60% do volume de negócios para as obras públicas.

Para além disto, a empresa pretende cingir-se à sua atividade principal, ou seja, focar-se no seu *core business* – a *maçonnerie et gros oeuvre*, garantindo a qualidade dos seus serviços e contratando colaboradores especializados e com formação neste tipo de atividades uma vez que são também as atividades necessárias em todas as obras que realiza. Assim, no que respeita aos restantes serviços – como por exemplo, ladrilhador, canalizador, eletricista e aplicação de pladur – é mais vantajoso para a empresa subcontratar outras empresas que sejam especializadas e que tenham certificados de qualidade nestes serviços. Este método é mais vantajoso uma vez que a By-Lodi precisa deste tipo de serviços pontualmente nas suas obras e, assim, não tem de ter a tempo inteiro colaboradores especializados e formados nestes serviços.

A empresa pretende assim crescer de forma sustentável e diversificar as suas áreas de negócio de forma a não ficar dependente de nenhuma ou caso exista alguma baixa na procura, ter outras áreas que possam sustentar a atividade nesse período de tempo. No entanto, apesar desta diversificação, a empresa pretende focar-se apenas em atividades que sejam especializadas para que todos os seus serviços tenham o máximo de qualidade possível. E subcontratar os restantes serviços a empresas especializadas e certificadas nos mesmos. Este é um fator muito importante, pois trata-se de um setor que é bastante condicionado pela reputação dos seus serviços. Assim, quanto mais reputados forem, mais trabalho também terão no futuro. Neste sentido, a empresa quer crescer sim, mas de forma gradual, garantindo a qualidade a que habituou os seus clientes.

No que respeita ao mercado, atualmente a empresa tem os seus serviços distribuídos pela Île de France (Paris). No entanto, esta zona tem cerca de 12 000 km<sup>2</sup> e mais de 12 milhões de habitantes – só esta zona tem mais população que Portugal, pelo que apesar de já ser a sua área de atuação, ainda existem muitas oportunidades de crescimento nesta zona para a empresa em questão. Neste sentido, a empresa deve aproveitar as oportunidades existentes e explorar melhor esta zona de Paris.

#### V.4. Perspetivas de performance

O primeiro passo para o planeamento da estratégia é a definição das perspetivas de performance organizacional. Neste contexto, irão existir quatro perspetivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional – tendo em conta o desenvolvimento efetuado por Kaplan e Norton (1992).

Estas perspetivas serão, posteriormente, incluídas no mapa estratégico que tem como finalidade a criação de valor a longo prazo para os seus *stakeholders*. Assim, o valor da organização é criado pela satisfação dos clientes. Os processos internos geram e criam valor que satisfaz também os clientes e, ainda, contribui para os objetivos da perspetiva financeira. Os ativos intangíveis – pessoas, tecnologia, e cultura – impulsionam melhorias de desempenho nos processos críticos que entregam valor aos clientes e acionistas (Kaplan & Norton, 2008).

##### V.4.1. Perspetiva Financeira

Nesta perspetiva, são descritos os resultados financeiros da estratégia, em que através de métricas será possível compreender em que medida a estratégia está a resultar e a criar valor para os acionistas. Esta é uma perspetiva bastante importante uma vez que o lucro é o objetivo principal para os interessados.

A By-Lodi tem apresentado resultados positivos e crescentes ao longo dos últimos três anos. Demonstrando uma grande capacidade de prosperar e crescer futuramente.

##### V.4.2. Perspetiva de Mercado

Na perspetiva de mercado é importante medir através de métricas, a satisfação, retenção, e crescimento, bem como definir os segmentos de mercado. Esta perspetiva é crucial para que a empresa possa perceber como se pode diferenciar e destacar aos olhos dos seus clientes. Assim, o mercado onde a By-Lodi se insere é na zona de Paris, mais concretamente na Île de France.

A perspetiva financeira e de mercado, no mapa estratégico e na *Balanced Scorecard*, descrevem o que a empresa espera obter, desde o aumento da criação de valor para os acionistas, melhorias de produtividade bem como a satisfação, retenção, lealdade e crescimento dos clientes.

### V.4.3. Perspetiva de Gestão de Processos Internos

Nesta perspetiva são identificados os processos de gestão críticos que irão satisfazer os objetivos financeiros e dos clientes. Devem ser identificados os processos-chave para que possam focar-se na melhoria contínua destes.

Os processos internos da By-Lodi são essencialmente a qualidade dos seus serviços, que são impactados pelas competências técnicas dos colaboradores e de toda a gestão realizada na empresa.

### V.4.4. Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Esta perspetiva é onde estão os ativos intangíveis da organização. São tratados os cargos na empresa – capital humano, a informação e a cultura organizacional.

Os capitais humanos da By-Lodi são muito importantes uma vez que a sua atividade são serviços realizados por pessoas. Sendo essencial que exista um investimento relevante nesta perspetiva.

A perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional em conjunto com a perspetiva de processos internos, descrevem como a empresa pretende implementar a estratégia.

Assim, as perspetivas de performance organizacional surgem como que uma forma de traduzir a visão anteriormente definida e, conjuntamente, a estratégia.

## V.5. Objetivos Estratégicos

No seguimento da construção do BSC, seguem-se a proposta dos seguintes objetivos estratégicos divididos pelas quatro perspetivas de performance organizacional, anteriormente definidas:

*Tabela 8 - Objetivos Estratégicos*

<b>Perspetiva Financeira</b>	<b>F<sub>1</sub></b>	Potenciar o retorno dos investidores
	<b>F<sub>2</sub></b>	Aumentar o volume de negócios
	<b>F<sub>3</sub></b>	Aumentar a rentabilidade
	<b>F<sub>4</sub></b>	Controlar os custos

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

<b>Perspetiva Mercado</b>	<b><math>M_1</math></b>	Aumentar o número de contratos diretos
	<b><math>M_2</math></b>	Conquistar novos mercados
	<b><math>M_3</math></b>	Ganhar mais contratos nos mercados públicos
<b>Perspetiva de Processos Internos</b>	<b><math>PI_1</math></b>	Garantir o controlo de qualidade
	<b><math>PI_2</math></b>	Cumprir prazos estabelecidos
	<b><math>PI_3</math></b>	Reforçar as competências técnicas
	<b><math>PI_4</math></b>	Melhorar a qualidade dos dados
<b>Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional</b>	<b><math>ADO_1</math></b>	Promover a motivação e responsabilidade dos colaboradores
	<b><math>ADO_2</math></b>	Qualificar os colaboradores
	<b><math>ADO_3</math></b>	Promover a melhoria contínua

Fonte - Elaboração Própria

**$F_1$  – Potenciar o retorno dos investidores:** desde sempre que o objetivo principal das organizações são a criação de valor e, sendo os investidores os principais interessados, este é um ponto a destacar. No entanto, apesar do objetivo ser o retorno do investimento para os investidores, como se trata de uma empresa relativamente recente, o objetivo imediato será investir esse valor na própria empresa para potenciar o crescimento da mesma. E, nos anos subsequentes, com o aumento de capital, poder reaver algum do capital investido.

**$F_2$  – Aumentar o volume de negócios:** o volume de negócios neste momento é muito focado nas obras públicas, sendo que deve haver uma preocupação em aumentar o volume de negócio nas outras áreas de negócio, nomeadamente nas obras a particulares.

**$F_3$  – Aumentar a rentabilidade:** aumentar a percentagem da margem de lucro, ou seja, em que medida a empresa está a ser rentável consoante o capital investido na mesma. Este objetivo é relevante para saber o nível de sucesso da empresa.

**$F_4$  – Controlar os custos:** sendo uma empresa que apenas disponibiliza serviços, a maioria dos custos são relacionados com os materiais utilizados e a mão-de-obra. Assim, é bastante útil encontrar bons fornecedores com uma relação qualidade – preço favorável.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

**$M_1$  - Aumentar o número de contratos diretos:** a maioria dos clientes da empresa são o Estado e as subempreitadas que dele advêm – cerca de 80% - e, por isso, um dos objetivos é aumentar o número de contratos diretos – através dos particulares e empresas - para não serem tão dependentes dos contratos de obras públicas.

**$M_2$  – Conquistar novos mercados:** apesar da maioria dos trabalhos realizados pela empresa serem subempreitadas designadas pelo Estado, é importante que a empresa expanda a sua procura noutras zonas que possam ser mais rentáveis para a mesma.

**$M_3$  – Ganhar mais contratos nos mercados públicos:** sendo a área de negócio primordial da empresa as obras públicas, é importante para a mesma ganhar mais contratos nos mercados públicos.

**$PI_1$  – Garantir o controlo de qualidade:** neste setor existem normas e requisitos de qualidade que devem ser preenchidos. Como tal, não podem subcontratar em demasia para não comprometer a reputação da empresa e, portanto, pretendem obter a certificação Qualibat + RGE – específica no setor BTP -, que de alguma forma garantem aos clientes que a empresa tem os padrões de qualidade que desejam. Este ponto é importante para a reputação da empresa, que irá refletir nos contratos futuros.

**$PI_2$  - Cumprir prazos estabelecidos:** no ramo da construção civil e obras públicas tudo tem de ser muito bem estabelecido inicialmente e os prazos não são exceção. Os cumprimentos dos prazos estabelecidos são fundamentais pois existem penalidades associadas e, para além disso, é uma forma de assegurarem uma boa reputação.

**$PI_3$  – Reforçar as competências técnicas:** a mão-de-obra é muito importante para a empresa e que revela diretamente o trabalho da mesma e, como tal, um dos objetivos é aprimorar as competências técnicas dos colaboradores pois são a imagem de marca da organização.

**$PI_4$  – Melhorar a qualidade dos dados:** em termos da gestão, um dos objetivos é melhorar a recolha e interpretação dos dados disponíveis para poder tomar decisões mais acertadas e que podem ser benéficas para todas as outras áreas da empresa.

**$ADO_1$  - Promover a motivação e responsabilidade dos colaboradores:** para a empresa é importante que os colaboradores se sintam satisfeitos e motivados, ao mesmo tempo que estão comprometidos e assumem responsabilidade com a mesma.

**$ADO_2$  – Qualificar os colaboradores:** neste momento a empresa apenas disponibiliza formação obrigatória aos seus colaboradores. No entanto, para poder diversificar os seus

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

serviços e para aumentar a satisfação e compromisso dos seus colaboradores deve apostar mais nesta vertente para serem bem-sucedidos.

**ADO<sub>3</sub> - Promover a melhoria contínua:** um dos objetivos da empresa é melhorar todos os aspetos, mas de forma contínua pois é preferível melhorar gradualmente mantendo os padrões a que os clientes estão habituados, do que tentar fazer muito trabalho, mas com pouca qualidade. Neste ponto, também está incluído o objetivo de evitar ao máximo os acidentes de trabalho.

### V.6. Mapa Estratégico

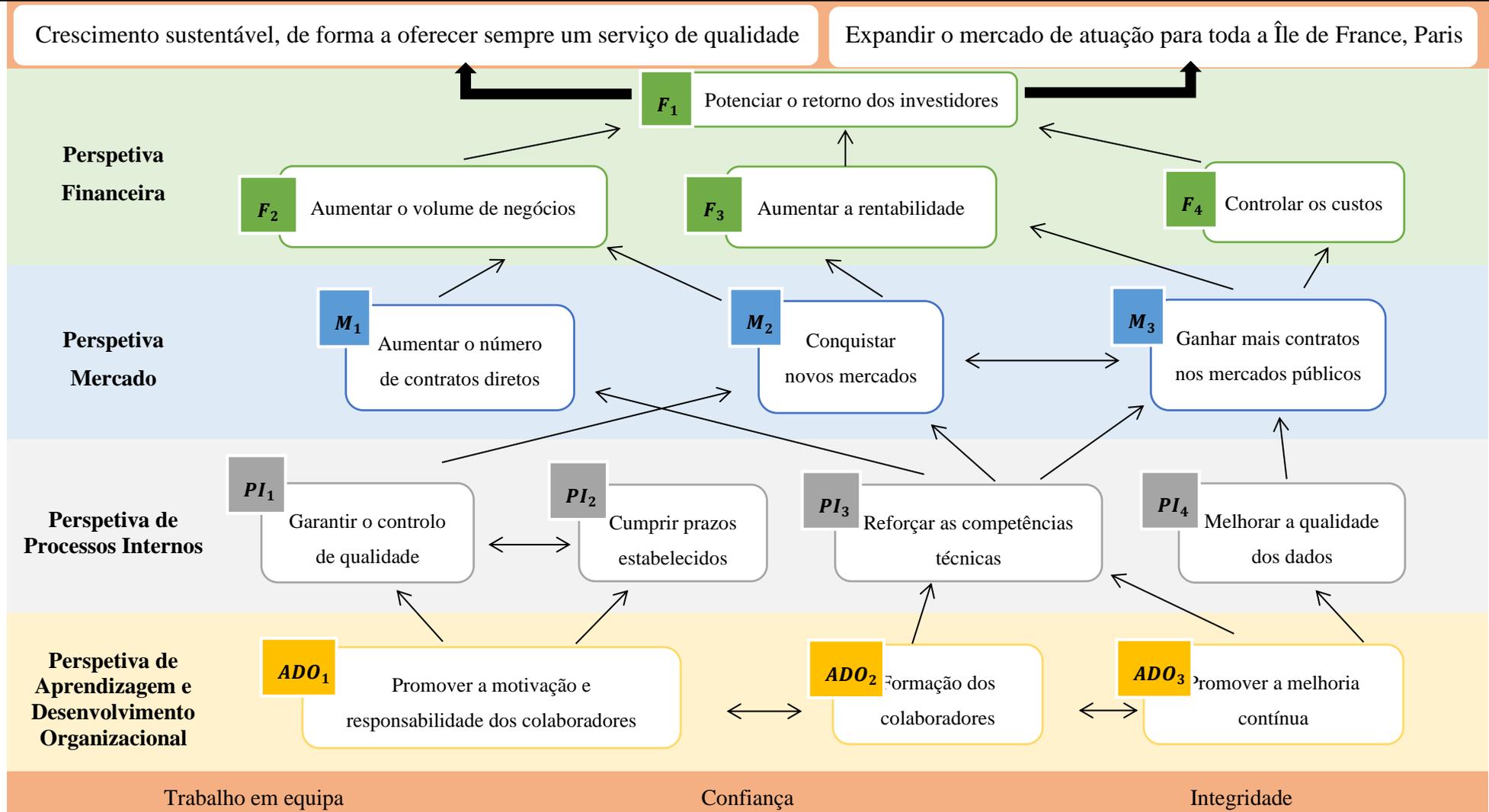
A construção do *Balanced Scorecard* pressupõe a criação de um mapa estratégico de forma a compilar as perspetivas financeira, clientes, gestão de processos internos e aprendizagem e crescimento. Sendo que este mapa estratégico é normalmente concentrado numa única página que deve ser de fácil leitura e transversal a todos os colaboradores (Kaplan & Norton, 2008).

Este descreve o processo de criação de valor para os seus *stakeholders*, através de uma série de relações causa-efeito entre os objetivos nas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2008). Sendo que os valores devem aparecer na base do mapa e a visão e os pilares estratégicos no topo deste mesmo mapa estratégico.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

Tabela 9 - Mapa Estratégico

Se développer de manière durable, être reconnu pour ses services de qualité dans le BTP et atteindre, dans les cinq prochaines années, de nouveaux marchés.



Fonte - Elaboração Própria

## V.7. Indicadores de performance

Nesta fase é importante definir os *Key Performance Indicators (KPI)* ou os indicadores de performance. Este passo serve para poder quantificar os objetivos estratégicos anteriormente definidos, para que se possa acompanhar de que modo esses mesmos objetivos estão a ser atingidos ou quanto falta para tal.

Neste seguimento, são apresentados os indicadores de performance mais adequados à By-Lodi de acordo com todo o trabalho desenvolvido anteriormente. Estes foram ainda analisados e aprovados em conjunto com a gestora da empresa em questão. Assim, por um lado, a tabela 10 representa os indicadores mais adequados à estrutura da organização, ou seja, os objetivos globais; e, por outro lado, na tabela 12 estão representados os indicadores mais adequados para o negócio, ou seja, para as obras que a By-Lodi efetua.

Tabela 10 - Indicadores de Performance para a estrutura da organização

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Performance
<b>Financeira</b>	Potenciar o retorno dos investidores	<i>Economic Value Added</i> (EVA)
	Aumentar o volume de negócios	Taxa de crescimento das vendas
	Aumentar a rentabilidade	Rendibilidade do capital próprio
	Controlar os custos	Resultado Operacional
<b>Mercado</b>	Aumentar o número de contratos diretos	Taxa de crescimento de novos contratos diretos
	Conquistar novos mercados	Taxa de contratos por área de negócio por área geográfica
	Ganhar mais contratos nos mercados públicos	Taxa de contratos ganhos nos mercados públicos
<b>Processos Internos</b>	Garantir o controlo de qualidade	Grau de satisfação dos clientes
	Cumprir prazos estabelecidos	Grau de cumprimento de prazos
	Reforçar as competências técnicas	Nº de reclamações nos serviços prestados
	Melhorar a qualidade dos dados	Nº de ajustamentos internos

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

<b>Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional</b>	Promover a motivação e responsabilidade dos colaboradores	Índice de satisfação do colaborador Taxa de rotação dos colaboradores
	Formação dos colaboradores	Nº horas de formação
	Promover a melhoria continua	Rácio de melhorias introduzidas em processos e ferramentas

*Fonte - Elaboração Própria*

Na tabela seguinte - Tabela 11 - criou-se um alinhamento entre os objetivos, ou seja, foram dispostos os objetivos por obra à luz dos objetivos globais.

Na perspetiva financeira, os objetivos por obra são bastante semelhantes aos globais, apenas com o destaque para os tornar numa visão da análise por obra.

Na perspetiva de mercado, e tendo em conta a análise em ambiente de obra, o principal objetivo é medir a satisfação do cliente de cada obra para que se possa então, aumentar o número de contratos diretos, conquistar novos mercados e ganhar mais obras. Assim, o principal objetivo nesta perspetiva é satisfazer os clientes atuais, para que possam existir futuros e prosperar neste campo.

Em relação aos processos internos, enquanto nos objetivos globais se trata os processos internos de forma mais abrangente, nos objetivos para a obra são mais específicos e dedicados à performance da obra de forma individual.

Por fim, no que toca à perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, sendo uma perspetiva muito dedicada às pessoas e à forma como a organização encara e lida com as mesmas, não fará sentido definir objetivos por obra nesta mesma perspetiva.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

Tabela 11 - Objetivos Globais e Objetivos por Obra

Perspetiva	Objetivos Globais	Objetivos por Obra
<b>Financeira</b>	Potenciar o retorno dos investidores	Potenciar o retorno dos investidores
	Aumentar o volume de negócios	Aumentar o volume de negócios
	Aumentar a rentabilidade	Aumentar a rentabilidade de cada obra
	Controlar os custos	Controlar custos específicos por obra
<b>Mercado</b>	Aumentar o número de contratos diretos	Garantir a satisfação dos clientes em cada obra
	Conquistar novos mercados	
	Ganhar mais contratos nos mercados públicos	
<b>Processos Internos</b>	Garantir o controlo de qualidade	Garantir o controlo de qualidade em cada obra
	Cumprir prazos estabelecidos	Cumprir os prazos estabelecidos no contrato de cada obra
	Reforçar as competências técnicas	Garantir as competências técnicas por colaborador em cada obra
	Melhorar a qualidade dos dados	Melhorar o registo de todos os dados em cada obra
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional</b>	Promover a motivação e responsabilidade dos colaboradores	-
	Formação dos colaboradores	
	Promover a melhoria continua	

Fonte - Elaboração Própria

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

Tabela 12 - Indicadores de Performance para o negócio da By-Lodi / para a obra

Perspetiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Performance
<b>Financeira</b>		Rendibilidade do ativo económico
	Potenciar o retorno dos investidores	Margem de Contribuição Residual da obra
	Aumentar o volume de negócios	Faturação Total
	Aumentar a rentabilidade de cada obra	Trabalhos adicionais
	Controlar custos específicos por obra	Rendimentos por obra
		Custos com o pessoal por obra
<b>Mercado</b>	Garantir a satisfação dos clientes em cada obra	Índice de satisfação dos clientes
		Nº de reclamações
<b>Processos Internos</b>	Garantir o controlo de qualidade em cada obra	Nº de reclamações da qualidade dos serviços
		Custo associado a estas reclamações
	Cumprir os prazos estabelecidos no contrato de cada obra	Taxa de cumprimento de prazos
	Garantir as competências técnicas por colaborador em cada obra	Multas por incumprimento de prazos
		Taxa de ocupação dos colaboradores
Melhorar o registo de todos os dados em cada obra	Índice de frequência de acidentes	
		Multas para questões de segurança

Fonte - Elaboração Própria

Por fim, para que os KPI sejam eficazes é necessário que todos os níveis da empresa estejam comprometidos. Assim:

1. A gestão deve definir a melhor forma de comunicar,
2. Os quadros intermédios devem executar a estratégia,
3. Os colaboradores precisam de entender a sua contribuição para poderem cumprir os objetivos dos KPI.

## V.8. Iniciativas

As iniciativas estratégicas têm como principal intuito apoiar à concretização dos objetivos estratégicos previamente estabelecidos, independentemente da perspectiva de performance em que foram inseridos.

Primeiramente, é de notar que se trata de uma PME – mais concretamente uma microempresa. De tal forma que esta tipologia de empresa não dispõe dos recursos nem dos materiais necessários para concretizar iniciativas demasiado trabalhosas nem dispendiosas. Assim, as iniciativas apresentadas não são muito formalizadas nem exigentes, tendo em conta a situação atual da empresa em questão.

### **IE<sub>1</sub>: Construir orçamentos mais rigorosos e cuidadosos**

Dependendo da área de negócios e do tipo de obra desenvolvido, as margens de lucro podem variar. Sendo que a empresa, já obteve margens de lucro negativas, ou seja, tiveram prejuízo. Como tal e, devido ao facto de estes prejuízos acontecerem pelas datas de execução excederem as datas previstas, bem como pelos materiais em falta na hora de execução da obra, pode-se admitir que estes erros advêm de as obras serem mal orçamentadas – especialmente no caso dos particulares e empresas. E, assim, estas situações devem ser anotadas para futuras obras e tidas em conta na hora de constituir o orçamento.

### **IE<sub>2</sub>: Renegociar os prazos de pagamentos com os fornecedores**

Sendo o prazo de pagamentos a fornecedores uma das principais dificuldades apontadas ao setor da construção e, tendo já a empresa alguns fornecedores com que lida habitualmente, esta deve tentar negociar os prazos de pagamento. Assim, por um lado deve tentar aumentar o prazo de pagamento para que este seja mais próximo dos seus prazos de recebimentos ou, por outro lado, pode tentar pedir descontos nos materiais caso os fornecedores não queiram aumentar o prazo de pagamentos.

### **IE<sub>3</sub>: Concorrer nos mercados públicos**

Sendo as obras públicas a área de negócio de maior interesse por parte da empresa, é essencial que esta concorra aos mercados públicos para ganhar novos projetos.

### **IE<sub>4</sub>: Criar oportunidades nas obras em curso**

Concorrer aos mercados públicos é importante para este tipo de empresas, mas para além disso é essencial que aquando da construção dos trabalhos acordados possam analisar a obra e sugerir eventuais trabalhos que sejam necessários e chegar a acordo para ser a By-Lodi a executá-los.

**IE<sub>5</sub>: Criação de relatórios de ponto e de ocorrências**

Para que a empresa possa ter controlo sobre todo o material existente, os horários do pessoal e o que cada colaborador tem em sua posse, deve proceder à criação de relatórios que lhes permitam ter acesso a esse mesmo conhecimento. Assim, cada colaborador deve preencher diariamente um formulário onde descreve as horas de entrada e saída ao serviço, em que obras trabalhou e anexar qualquer fatura que tenha adquirido. Para além disso, cada vez que algum equipamento é entregue a um colaborador este deve ser apontado e também aquando de alguma avaria para que se possa averiguar qual a origem/motivo da mesma.

**IE<sub>6</sub>: Candidatura à certificação Qualibat RGE (Reconnu Garant de l'Environnement)**

Num setor onde a reputação é muito valorizada e onde são exigidos o cumprimento de inúmeras normas e regulamentos, ter um certificado de qualidade é um passaporte para conquistar novos mercados e ganhar mais projetos. Assim, a empresa deve reunir todas as condições necessárias para se candidatar à certificação Qualibat RGE – ficando reconhecido pela sua qualidade e “amigo” do meio ambiente. Assim, esta certificação garante aos clientes que se trata de uma empresa de qualidade e que apresenta solidez e fiabilidade nos seus trabalhos e nas suas contas, ou seja, é um indicador de que se trata de uma empresa competente e de confiança no setor do BTP.

**IE<sub>7</sub>: Utilizar ferramentas adequadas à análise dos dados**

Para que a empresa possa prosperar e analisar as suas obras é importante que faça uma análise completa das mesmas. Assim, deve adotar ferramentas que lhes permitam essa mesma análise e que facilite o trabalho da gestora financeira, de forma a compreenderem quais as obras e as áreas de negócio mais rentáveis e relevantes para a PME.

**IE<sub>8</sub>: Recrutamento de novos colaboradores**

Com o aumento do volume de negócios e devido à falta de dois colaboradores por motivos de saúde, a empresa sente a necessidade de recrutar novos colaboradores. Para tal, deve proceder ao recrutamento na área da construção, para exercer no *core business – maçonnerie et gros oeuvre* – da empresa, em que devem ter alguma formação, preferencialmente jovens que tenham vontade de aprender e que estejam motivados para ingressar na empresa e, se possível, construir carreira na mesma. A empresa tem preferência pelo recrutamento de jovens uma vez que atualmente todos os colaboradores têm mais de quarenta anos e assim, diversificavam as equipas. A empresa está ainda disposta a ensinar e formar estes novos colaboradores para que adquiram o *expertise* e o conhecimento que os colaboradores existentes já possuem.

**IE<sub>9</sub>: Proporcionar autonomia e incentivos aos colaboradores**

Para motivar e inculcar as responsabilidades nos colaboradores, a empresa deve proporcionar autonomia e incentivos aos mesmos. Assim, a empresa deve proporcionar um veículo da empresa a alguns colaboradores bem como um cartão da empresa para irem pagando parte das encomendas que vão recolhendo junto dos fornecedores – obrigatório no momento de levantamento. Assim, promovem a autonomia ao mesmo tempo que lhes dão responsabilidades. Para além disto, pretende-se que os colaboradores tenham um horário justo – das 8h às 17h de segunda a sexta - e até que às sextas-feiras saiam cerca de uma hora mais cedo para o fim-de-semana. Os colaboradores têm ainda direito a um vestiário onde podem fardar-se e equipar-se, têm também um espaço para almoçar e espaços sanitários.

**IE<sub>10</sub>: Disponibilização de equipamentos de trabalho adequados**

Tendo em conta que a atividade da construção é um trabalho bastante físico é necessário que os colaboradores tenham os materiais e equipamentos adequados para que lhes seja facilitado o trabalho e ao mesmo tempo tenham o conforto e segurança que devem. Assim, para além dos equipamentos obrigatórios de proteção individual – équipement de protection individuel (EPI)– tais como: botas, luvas, capacete, óculos, proteção auditiva e máscaras; podem ser ainda disponibilizados equipamentos para que seja facilitado o trabalho em obra desde andaimes adaptados como plataformas únicas de trabalho (Anexo I).

**IE<sub>11</sub>: Calendário de formações e Partilha de informações**

A evolução dos colaboradores e o comprometimento dos mesmos com a empresa é algo importante e que deve ser priorizado. Como tal, a By-Lodi deve disponibilizar formações aos colaboradores para que estes tenham acesso a novas competências e conhecimentos de forma a terem um melhor desempenho. Para além disto, devem ainda ser divulgadas informações respeitantes aos objetivos da empresa e o que esta espera dos seus colaboradores, sendo espectável que a empresa divulgue o Mapa Estratégico e o Balanced Scorecard aos seus colaboradores para que estes estejam a par da estratégia da By-Lodi.

As iniciativas estratégicas foram desenvolvidas de forma autónoma das perspetivas de performance. No entanto, estas iniciativas têm impacto nos objetivos estratégicos e, como tal, na Tabela 13 está assinalado estas mesmas relações.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

Tabela 13 - Impacto das Iniciativas Estratégicas nos Objetivos Estratégicos

	Perspetiva Financeira				Perspetiva Mercado			Perspetiva de Processos Internos				Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional			
	F <sub>1</sub>	F <sub>2</sub>	F <sub>3</sub>	F <sub>4</sub>	M <sub>1</sub>	M <sub>2</sub>	M <sub>3</sub>	PI <sub>1</sub>	PI <sub>2</sub>	PI <sub>3</sub>	PI <sub>4</sub>	ADO <sub>1</sub>	ADO <sub>2</sub>	ADO <sub>3</sub>	ADO <sub>4</sub>
IE <sub>1</sub>	●	●	●	●						●	●				●
IE <sub>2</sub>			●	●											●
IE <sub>3</sub>	●	●	●			●	●		●	●			●		●
IE <sub>4</sub>		●			●	●	●	●					●		●
IE <sub>5</sub>				●				●			●	●			●
IE <sub>6</sub>		●		●	●	●	●	●		●			●		●
IE <sub>7</sub>		●	●				●	●	●		●				●
IE <sub>8</sub>									●	●					●
IE <sub>9</sub>	●		●					●	●	●		●			●
IE <sub>10</sub>				●				●	●			●			●
IE <sub>11</sub>	●		●	●				●	●	●		●	●		●

Fonte - Elaboração Própria

## V.9. Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (2008), o BSC deve apresentar os objetivos estratégicos distribuídos pelas quatro perspetivas de performance – financeira, mercado, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional; os indicadores estratégicos que permitam medir esses mesmo objetivos e, por fim, as iniciativas estratégicas que permitam concretizar esses mesmo objetivos. No entanto, as iniciativas estratégicas são independentes dos objetivos e podem afetar vários ao mesmo tempo, como anteriormente referenciado. Para além do referido, para a empresa em questão, foram desenvolvidos dois BSC, um para o negócio / estrutura da organização – Tabela 14, e outro BSC modelo para cada uma das obras da By-Lodi – Tabela 15.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

Tabela 14 - Balanced Scorecard para o Negócio / Estrutura da Organização

Perspetiva	Objetivos Estratégicos Globais	Indicadores de Performance	Iniciativas
<b>Financeira</b>	Potenciar o retorno dos investidores	Economic Value Added (EVA)	Construir orçamentos mais rigorosos e cuidadosos
	Aumentar o volume de negócios	Taxa de crescimento das vendas	
	Aumentar a rentabilidade	Taxa da margem de lucro	Renegociar os prazos de pagamentos com os fornecedores
	Controlar os custos	Retorno sobre os ativos	
		Peso dos custos operacionais	
		Nº de horas de trabalho	
<b>Mercado</b>	Aumentar o número de contratos diretos	Taxa de crescimento de novos contratos diretos	Concorrer nos mercados públicos
	Conquistar novos mercados	Taxa de contratos por área de negócio por área geográfica	Candidatura à certificação Qualibat RGE
	Ganhar mais contratos nos mercados públicos	Taxa de contratos ganhos nos mercados públicos	
<b>Processos Internos</b>	Garantir o controlo de qualidade	Grau de satisfação dos clientes	Utilizar ferramentas adequadas à análise dos dados
	Cumprir prazos estabelecidos	Grau de cumprimento de prazos	
	Reforçar as competências técnicas	Nº de reclamações nos serviços prestados	Proporcionar autonomia e incentivos aos colaboradores
	Melhorar a qualidade dos dados	Nº de ajustamentos internos	
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional</b>	Promover a motivação e responsabilidade dos colaboradores	Índice de satisfação do colaborador	Calendário de formações e Partilha de informações
	Formação dos colaboradores	Taxa de rotação dos colaboradores	
	Promover a melhoria continua	Nº horas de formação	Recrutamento de novos colaboradores
		Rácio de melhorias introduzidas em processos e ferramentas	

Fonte - Elaboração Própria

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

Tabela 15 - Balanced Scorecard modelo para a obra

Perspetiva	Objetivos Estratégicos para a Obra	Indicadores de Performance	Iniciativas
<b>Financeira</b>	Potenciar o retorno dos investidores	Rendibilidade do ativo económico Margem de Contribuição Residual da obra	Criar oportunidades em obras em curso  Criação de relatórios de ponto e de ocorrências
	Aumentar o volume de negócios	Faturação Total	
	Aumentar a rentabilidade de cada obra	Trabalhos adicionais	
	Controlar custos específicos por obra	Rendimentos por obra Custos com o pessoal por obra	
<b>Mercado</b>	Garantir a satisfação dos clientes em cada obra	Índice de satisfação dos clientes Nº de reclamações	
<b>Processos Internos</b>	Garantir o controlo de qualidade em cada obra	Nº de reclamações da qualidade dos serviços Custo associado a estas reclamações	Disponibilização dos equipamentos de trabalho adequados
	Cumprir os prazos estabelecidos no contrato de cada obra	Taxa de cumprimento de prazos Multas por incumprimento de prazos	Recrutamento de novos colaboradores
	Garantir as competências técnicas por colaborador em cada obra	Taxa de ocupação dos colaboradores	
	Melhorar o registo de todos os dados em cada obra	Índice de frequência de acidentes Multas para questões de segurança	

Fonte - Elaboração Própria

## VI. Conclusões, Limitações e Investigação Futura

### VI.1. Conclusões e Contributos

Tendo em conta que vivemos num mundo cada vez mais competitivo e em que a maioria das empresas acaba por não ser bem-sucedida, é importante que as empresas consigam sobressair aos seus concorrentes e que delineiem uma estratégia sustentável que perdure para atingir o a performance desejada.

Assim, o controlo de gestão e os sistemas de controlo de gestão têm um papel fundamental na definição e implementação das estratégias das empresas. Neste sentido, existem algumas ferramentas que auxiliam as empresas na definição e monitorização das suas estratégias como é o caso do *Balanced Scorecard* e do *Tableau de Bord*.

O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 e que já sofreu alterações ao longo dos anos, é então uma ferramenta muito utilizada por grandes empresas em que o seu uso ajuda as organizações a atingir os seus objetivos.

Neste caso, a empresa em questão é uma PME – mais concretamente uma microempresa, e sendo que esta categoria é a que tem maior peso no tipo de empresas existentes, foi desenvolvido um BSC para uma PME para averiguar se a sua utilização seria uma mais-valia e se seria viável para este tipo de empresas.

Pode verificar-se que o BSC permite à organização ter uma melhor visão sobre a sua estratégia, ou seja, os seus objetivos e iniciativas. E, assim, poder agir de acordo com estes. É ainda uma ferramenta que permite conjugar o passado, presente e futuro, ou seja, analisar o que foi realizado no passado, descrever o que está a ser feito no presente e ao mesmo tempo, delinear os planos para o futuro. Esta ferramenta permite que a empresa consiga ir ao encontro da sua missão e visão de forma organizada, planeada e controlada.

Assim, com o desenvolvimento deste projeto foi possível apurar que o BSC é uma ferramenta que efetivamente pode auxiliar na gestão da estratégia e dos planos futuros da empresa. O BSC é ainda uma ferramenta que permite a criação de alertas mediante a definição de metas/objetivos e ainda contribui para o processo de tomada de decisão. No entanto, devido à falta de recursos, tanto humanos como financeiros, torna difícil o desenvolvimento, manutenção e acompanhamento deste tipo de ferramentas.

É de notar que para que o BSC resulte numa PME deve ser simplificado e adaptado à realidade da empresa. Neste sentido, os objetivos estratégicos bem como as iniciativas não devem ser

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

demasiado complexos nem trabalhosos, uma vez que na empresa os mesmos colaboradores têm diversas funções e não têm muito tempo para despende em atividades “extra”. Para além disto, é importante encontrar uma forma de divulgar a estratégia da empresa aos seus colaboradores uma vez que estes podem não compreender o propósito destas ferramentas nem conseguir interpretar a estratégia que a empresa está a divulgar.

Em suma, é possível verificar que o BSC tem vantagens para a PME desde que este seja adaptado à sua realidade e simplificado de acordo com as necessidades da organização.

### VI.2. Limitações

Ao longo do desenvolvimento deste projeto foram sentidas algumas limitações.

O facto de a empresa em questão ter origem francesa poderia influenciar na escolha da ferramenta de controlo de gestão a ser utilizada uma vez que o *Tableau de Bord* foi desenvolvido em França e, por este motivo ter uma maior aceitação por parte da organização, ao invés do *Balanced Scorecard*. No entanto, optou-se pelo BSC devido aos desenvolvimentos tem tido nos últimos anos e devido ao facto da maior flexibilidade e adaptabilidade desta ferramenta em relação ao TB. Para além disto, o TB é uma ferramenta mais pesada e adequada a estruturas organizacionais mais estáveis. Portanto, sendo a empresa em estudo uma microempresa em que o seu negócio é dedicado apenas a projetos / obras, não tem estabilidade na sua estrutura organizacional. Neste sentido, o BSC é mais adequado uma vez que se pode adaptar mais facilmente e rapidamente, comparativamente ao TB.

Devido à situação pandémica – COVID - 19 - que ocorreu em simultâneo com o decorrer deste projeto, foi limitador no sentido em que as deslocações planeadas à empresa foram sendo canceladas uma vez que a mesma se situa em França. Para além deste fator, alguns dos colaboradores, nomeadamente a gestora financeira com quem foi realizado este trabalho em parceria, ficaram infetados no início de 2021 o que dificultou a comunicação e atrasou o diagnóstico e desenvolvimento do trabalho.

### VI.3. Oportunidades de investigação e trabalhos futuros

Após a realização deste projeto é possível observar oportunidades de investigação futura.

Neste projeto foi criado um *Balanced Scorecard* tanto para o negócio da organização como para as suas obras. Como tal, em investigações futuras seria interessante implementar e estudar sobre a forma como o BSC é usado na empresa e as suas consequências.

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Neste sentido, seria interessante ver como a empresa se adapta a esta ferramenta e os possíveis resultados que derivam da mesma. Assim, aconselha-se à empresa que implemente o BSC e que faça uma reavaliação trimestral para proceder às adaptações necessárias consoante os resultados obtidos.

Por outro lado, devem ainda ser realizados mais estudos neste campo para que se possa comprovar ou rejeitar a utilização do BSC neste tipo de empresas - PME. Também será interessante compreender se esta ferramenta tem diferentes níveis de aceitação e de sucesso em várias PME com diferentes áreas de negócio e consoante as áreas geográficas de atuação.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

## VII. Referências

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1998). *Management Control Systems*. Irwin, McGraw-Hill.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*.
- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. *2GC Conference Paper*.
- Baard, V. C., & Dumay, J. (2020). *Interventionist research in accounting: reflections on the good, the bad and the ugly* (Vol. 60). Clayton.
- Baardi, V. (2010). *A critical review of interventionist research* (Vol. 7). Qualitative Research in Accounting and Management.
- Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J. A., & Ferreira, D. H. (2020). Sustainable Management, Balanced Scorecard and Small Business: A Systematic Review and State of the Art. *Independent Journal of Management & Production*, 156-179.
- Belás, J., Ivanová, E., Rózsa, Z., & Schonfeld, J. (2018). Innovations in SME segment: Important factors and differences in the approach by size and age of the company. *Transformations in Business and Economics*, 55-71.
- Besson, D., & Olaba, A. (2017). Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel: une enquête sur quatre PME. *Gerer & Comprendre*, 14-33.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. doi:10.3316/QRJ0902027
- Camilleri, M. A. (2018). Nurturing travel and tourism enterprises for economic growth and competitiveness. *Tourism and Hospitality Research*, 123-127.
- Chauvot, M. (2020). BTP: les PME françaises particulièrement menacées par la crise. *Les Echos*.
- Comissão Europeia. (2020). Obtido de [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en)
- Darras-Barquissau, N., Barquissau, É., & Errami, Y. (2018). Processus d'adoption et d'appropriation du Balanced Scorecard dans un PME familiale: une étude de cas longitudinale. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Entreprises. (Novembro de 2020). Obtido de Banque de France: <https://entreprises.banque-france.fr/en/node/5516>
- Faye, A. (2016). De bonnes capacités d'organisation, un bon facteur de compétitivité pour une PME. *Agence de Presse Africaine*.
- Galhau, F. V. (2020). Obtido de Banque de France: <https://entreprises.banque-france.fr/en/node/5516>
- Hasina, R. (6 de Jul de 2020). Le marché du bâtiment: bilan et perspectives en 2020. *Batimat: Connecte les pros à l'innovation*.
- Jordan, H., das Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2021). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*, 28.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Boston: Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Barrows Jr., E. A. (2008). Developing the Strategy: Vision, Value Gaps, and Analysis. *Harvard Business School Publishing*, 10(1).
- Kindermans, M. (17 de Março de 2017). Les PME, ces laissées-pour-compte du numérique. *Les Echos*.
- Laine, T., Lyly-Yrjänäinen, J., Korhonen, T., & Suomala, P. (Jul de 2018). Interactions Enhancing the Impact of the Interventionist Research: Cases on Business Development. *European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies*.
- Lederer, E. (2016). Crédit aux PME: la plate-forme Lendix accélère en Europe. *Les Echos*.
- Lima, S., Albuquerque, J., Forte, S., & Maia, H. (2017). Proposing a Strategic Capability Index for Micro and Small Enterprises. *Revista Ibero - Americana de Estratégia*, 91-109.
- Linder, C. (2019). Customer orientation and operations: The role of manufacturing capabilities in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 105-117.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced Scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 221-244.
- Micro, Pequenas e Médias Empresas na Construção*. (2017). Obtido de Pordata: <http://pordata.pt/Europa/Pequenas+e+m%C3%A9dias+empresas+por+alguns+sectores+de+atividade+econ%C3%B3mica-2973-315468>
- Microempresas em % do total de empresas de construção*. (2017). Obtido de Pordata: <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Montharry, D., Platzer, M., & Granier, C. (2017). *Le Technique Du Bâtiment: Tous Corps D'État* (8<sup>a</sup> ed.). Le Moniteur.
- Oliveira, H. (2008). XVII Seminário Internacional do CILEA - PME cada vez mais importantes no contexto da globalização. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas n°5*, 18.
- Oriot, F., & Evelyne, M. (2012). Le Balanced Scorecard au filtre d'une PME française. *Revue Française de Gestion*.
- Poullennec, S. (2018). La plate-forme de prêts Lendix tisse sa toile en Europe. *Les Echos*.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

- Simões, A. M., & Rodrigues, J. A. (2014). Relação entre controlo de gestão e estratégia. Perspetiva histórica. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 12 (23).
- Sousa, J. (2008). Inovação na gestão das PME tem de ser permanente. *Vida Económica*, 14.
- Suomala, P., & Lyly-Yrjänäinen, J. (2010). *Interventionist management accounting research: lessons learned*. London: CIMA.
- Van den Berg, A., & Struwig, M. (2017). *Guidelines for Researchers Using an Adapted Consensual Qualitative Research Approach in Management Research* (Vol. 15). EJBRM; Reading: Electronic Journal of Business Research Methods.
- Weeks, J. L. (2015). Le bâtiment et les travaux publics. Em *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*. Bureau international du Travail (3<sup>a</sup> ed.).
- West, E. (2015). SME Management Elusive But Evolving. *Business Travel News*, 5.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guildford Press.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

## VIII. Anexos

### Anexo A

#### Template/Flyer By-Lodi

Figura 7 - Informações de contacto da By-Lodi



4 Rue Jean Argeliés – 91260 Juvisy Sur Orge  
Tel : 06 66 40 45 09  
Tel : 06 49 85 20 89  
Mail : contact.byloidi@gmail.com

**Notre engagement, votre satisfaction !**

Une entreprise spécialisée dans la réhabilitation et le gros œuvre ou seule la qualité , l'environnement et la satisfactions de nos clients sont nos objectives



Fonte - By-Lodi

Figura 8 - Principais atividades da By-Lodi



**Nos activités principales**

Maçonnerie

Béton



Menuiserie extérieure

Ecole du parc  
Saintry 91

Carrelage

Plâtrerie



Fonte - By-Lodi

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Figura 9 - Preocupações com o serviço do cliente



*Nous utilisons les dernières techniques de construction afin de limiter l'impacte sur l'environnement, la formation de nos équipes et la certification de notre entreprise engendre une plus value que nous mettons au services de nos clients*



*Façade Menuiserie et pierre  
Poste de Créteil*



*Ravalement  
Poste de Brétigny*



Fonte- By-Lodi

Figura 10 - Exemplos de obras realizadas



*Poste de Juvisy  
Menuiseries*



*Poste de Champigny  
Aménagement intérieur*



*Poste de Brunoy  
Rampe PMR*



Fonte - By-Lodi

# Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Figura 11 - Exemplos de obras realizadas



Elargissement passage et nouveau portails  
**Poste de Dreveil**

Escalier extérieur béton et rénovation  
**Immeuble Juvisy**



Fonte - By-Lodi

Figura 12 - Exemplos de obras realizadas



Divers chantiers en carrelage  
**Ministère de la Défense**



Fonte - By-Lodi

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

Figura 13 - Principais clientes



### **Nos principaux clients**

#### **La poste**

**Ministère de la défense**

**Mairie de Paris**

**Les collectivités**

**Les Particuliers**

La technicité et le savoir faire de nos équipes, nous permettent d'entreprendre des réalisations complexes dans des activités aussi diverses que la réhabilitation, les bâtiments neufs, ou tout autre construction.

# Merci



Fonte - By-Lodi

## Anexo B

### Guião da Entrevista Semiestruturada nº 1

#### Detalhes da Entrevista

<b>Dia</b>	12/02/2021
<b>Canal</b>	Via telefónica
<b>Duração</b>	1h30
<b>Entrevistada</b>	Ilda Ferreira Lopes
<b>Cargo</b>	Presidente
<b>Objetivo</b>	Apresentação da Empresa

#### Questões:

- ❖ Quantos funcionários efetivos têm? Qual a evolução deste número desde 2018?
- ❖ Que funções têm cada um dos colaboradores?
- ❖ De que forma a organização está estruturada? Existe hierarquia? E como funciona?
- ❖ Quantas obras foram realizadas em 2018, 2019 e 2020?
- ❖ Qual o volume de negócios nos últimos anos? Evolução positiva?
- ❖ Tem algum *site* ou local de divulgação da vossa atividade?
- ❖ A empresa recorre à subcontratação? Em que situações?

#### Documentos disponibilizados:

- ❖ Template/Flyer (Anexo 1)
- ❖ Balanço de 2019

*Fonte – Elaboração Própria*

## Anexo C

### Guião da Entrevista Semiestruturada nº 2

#### Detalhes da Entrevista

<b>Dia</b>	04/03/2021
<b>Canal</b>	Plataforma Zoom
<b>Duração</b>	2h30
<b>Entrevistada</b>	Ilda Ferreira Lopes
<b>Cargo</b>	Gestora Financeira
<b>Objetivo</b>	Informações para o Diagnóstico do Modelo de Gestão

#### Questões:

- ❖ Tem contabilidade analítica?
- ❖ Conhece os resultados por projeto?
- ❖ Conhece os resultados por atividade de atuação?
- ❖ Existe uma análise desses resultados? Toma medidas corretivas ou melhorias?
- ❖ Utiliza indicadores financeiros? E não financeiros?
- ❖ Tem algum dashboard?
- ❖ Tem orçamento? E controlo orçamental?
- ❖ A empresa disponibiliza formação aos seus colaboradores? É obrigatória?
- ❖ Todos os colaboradores têm acesso a essa formação?
- ❖ Como organizam a ordem de trabalhos? Guardam o histórico?
- ❖ Têm disponível algum plano de atividades ou plano de negócios?
- ❖ Têm algum contrato de exclusividade com alguma empresa?
- ❖ Como são as instalações da By Lodi? Pretendem investir brevemente?

#### Documentos disponibilizados:

- ❖ *Bilan*<sup>7</sup> 2019

*Fonte- Elaboração Própria*

<sup>7</sup> Conjunto de demonstrações contabilísticas obrigatórias a entregar no final do ano, entre elas inclui: o Balanço, a Demonstração de Resultados, Demonstração de Alterações do Capital Próprio e Demonstrações de Fluxo de Caixa.

## Anexo D

### Guião da Entrevista Semiestruturada nº 3

#### Detalhes da Entrevista

<b>Dia</b>	14/04/2021
<b>Canal</b>	Via telefónica
<b>Duração</b>	1h
<b>Entrevistada</b>	Ilda Ferreira Lopes
<b>Cargo</b>	Gestora Financeira
<b>Objetivo</b>	Informações para a Construção do BSC

#### Questões:

- ❖ Qual a estratégia da empresa, para onde caminha?
- ❖ Têm missão, visão e valores definidos?
- ❖ Que objetivos estratégicos têm?
- ❖ Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?
- ❖ Que indicadores gostariam de ter para a empresa e por obra?
- ❖ O que é crítico/fundamental para a empresa e para a sua evolução?
- ❖ Que projetos/iniciativas para os próximos tempos? Tanto a curto prazo como a médio-longo prazo?

#### Documentos disponibilizados:

- ❖ Fotos de algumas obras e métodos de trabalho

*Fonte - Elaboração Própria*

## Anexo E

### Guião da Entrevista Semiestruturada nº 4

#### Detalhes da Entrevista

<b>Dia</b>	09/05/2021
<b>Canal</b>	Na empresa
<b>Duração</b>	2h
<b>Entrevistada</b>	Ilda Ferreira Lopes
<b>Cargo</b>	Gestora Financeira
<b>Objetivo</b>	Informações para a Construção do BSC

#### Questões:

- ❖ Como funciona o dia a dia na By-Lodi?
- ❖ Utilizam alguma plataforma para registar os documentos? Quais?
- ❖ Pretendem contratar mais colaboradores?
- ❖ Pretendem expandir o número de serviços disponíveis?
- ❖ Pretendem continuar com a subcontratação a longo prazo?
- ❖ O resultado líquido é investido na empresa ou distribuído aos sócios?
- ❖ Têm alguma forma de controlar o trabalho dos colaboradores?
- ❖ Que responsabilidades são atribuídas aos colaboradores? Como são controladas?

#### Documentos disponibilizados:

- ❖ Bilan<sup>8</sup> 2020

*Fonte - Elaboração Própria*

---

<sup>8</sup> Conjunto de demonstrações contabilísticas obrigatórias a entregar no final do ano, entre elas inclui: o Balanço, a Demonstração de Resultados, Demonstração de Alterações do Capital Próprio e Demonstrações de Fluxo de Caixa.

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

Anexo F

Tabela 16 - Obras realizadas pela By-Lodi em 2018

Nº da obra	Primeira Fatura	Última Fatura	Volume de Negócios	% VN	Área de Negócio
1	24 maio 2018		7 430,00€	2,81%	Obras Públicas
2	29 maio 2018		2 250,00€	0,85%	Obras Públicas
3	1 junho 2018		14 600,00€	5,52%	Obras Públicas
4	12 junho 2018	4 setembro 2018	17 457,26€	6,61%	Obras Públicas
5	14 junho 2018	19 julho 2018	42 780,50€	16,19%	Obras Públicas
6	27 junho 2018		22 190,86€	8,40%	Obras Públicas
7	4 setembro 2018		30 710,98€	11,62%	Obras Públicas
8	4 setembro 2018		28 782,88€	10,89%	Obras Públicas
9	17 outubro 2018		5 950,00€	2,25%	Obras Públicas
10	17 outubro 2018		22 646,98€	8,57%	Obras Públicas
11	17 outubro 2018		15 630,14€	5,91%	Obras Públicas
12	17 outubro 2018		5 489,10€	2,08%	Obras Públicas
13	25 outubro 2018		5 449,62€	2,06%	Obras Públicas
14	25 outubro 2018		19 987,34€	7,56%	Obras Públicas
15	25 outubro 2018		22 945,50€	8,68%	Obras Públicas
			264 301,20€	100%	Obras Públicas

Fonte - Elaboração Própria

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

Anexo G

Tabela 17 - Obras realizadas pela By-Lodi em 2019

<b>Nº da obra</b>	<b>Primeira Fatura</b>	<b>Última Fatura</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>% VN</b>	<b>Área de Negócio</b>
<b>1</b>	7 janeiro 2019		5 612,80€	0,99%	Obras Públicas
<b>2</b>	7 janeiro 2019		3 520,00€	0,62%	Obras Públicas
<b>3</b>	9 janeiro 2019		450,00€	0,08%	Obras Públicas
<b>4</b>	11 janeiro 2019		33 134,32€	5,83%	Obras Públicas
<b>5</b>	(4 setembro 2018)	8 março 2019	46 066,48€	8,10%	Obras Públicas
<b>6</b>	(4 setembro 2018)	11 março 2019	45 606,33€	8,02%	Obras Públicas
<b>7</b>	31 janeiro 2019		3 212,00€	0,56%	Obras Públicas
<b>8</b>	27 fevereiro 2019	28 março 2019	15 100,90€	2,66%	Obras Públicas
<b>9</b>	27 fevereiro 2019		4 840,00€	0,85%	Obras Públicas
<b>10</b>	6 março 2019	27 junho 2019	10 580,00€	1,86%	Obras Públicas
<b>11</b>	14 março 2019		5 794,00€	1,02%	Obras Públicas
<b>12</b>	27 março 2019	3 maio 2019	6 039,92€	1,06%	Obras Públicas
<b>13</b>	9 abril 2019		760,00€	0,13%	Obras Públicas
<b>14</b>	29 março 2019	18 abril 2019	8 850,05€	1,56%	Obras Públicas
<b>15</b>	18 abril 2019	2 março 2019	23042,39€	4,05%	Obras Públicas
<b>16</b>	3 maio 2019		3 139,28€	0,55%	Obras Públicas
<b>17</b>	22 maio 2019		40 457,40€	7,11%	Obras Públicas
<b>18</b>	31 maio 2019	14 agosto 2019	85 156,14€	14,97%	Obras Públicas

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

<b>19</b>	26 abril		14 308,62€	2,52%	Obras Públicas
<b>20</b>	27 junho 2019		1 200,00€	0,21%	Obras Públicas
<b>21</b>	3 maio 2019		4 100,00€	0,72%	Obras Públicas
<b>22</b>	31 julho 2019	19 novembro 2019	157 641,85€	27,72%	Obras Públicas
<b>23</b>	30 agosto 2019	11 setembro 2019	43 682,33€	7,68%	Obras Públicas
<b>24</b>	27 novembro 2019		1 130,00€	0,20%	Empresas
<b>25</b>	2 dezembro 2019		5 330,00€	0,94%	Particulares
			568 754,81€	98,86%	Obras Públicas
				0,20%	Empresas
				0,94%	Particulares

Fonte - Elaboração Própria

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

Anexo H

Tabela 18 - Obras realizadas pela By-Lodi em 2020

Nº da obra	Primeira Fatura	Última Fatura	Volume de Negócios	% VN	Área de Negócio
1	6 janeiro 2020		12 000,00€	1,64%	Obras Públicas
2	8 janeiro 2020	30 julho 2020	249 453,64€	34,12%	Obras Públicas
3	10 janeiro 2020		8 819,95€	1,21%	Obras Públicas
4	13 janeiro 2020		1 800,00€	0,25%	Obras Públicas
5	13 janeiro 2020		4 590,00€	0,63%	Obras Públicas
6	13 janeiro 2020		2 510,00€	0,34%	Obras Públicas
7	13 janeiro 2020		850,00€	0,12%	Obras Públicas
8	13 janeiro 2020		500,00€	0,07%	Obras Públicas
9	13 janeiro 2020	2 julho 2020	7 885,00€	1,08%	Obras Públicas
10	13 janeiro 2020		5 520,00€	0,75%	Obras Públicas
11	13 janeiro 2020		850,00€	0,12%	Obras Públicas
12	13 janeiro 2020		320,00€	0,04%	Obras Públicas
13	15 janeiro 2020		8 340,91€	1,14%	Empresas
14	5 fevereiro 2020		7 997,54€	1,09%	Obras Públicas
15	6 fevereiro 2020		11 480,00€	1,57%	Obras Públicas
16	24 fevereiro 2020		14 280,52€	1,95%	Particulares
17	24 fevereiro 2020		2 920,00€	0,40%	Obras Públicas
18	24 fevereiro 2020	23 junho 2020	69 069,69€	9,45%	Obras Públicas

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

<b>19</b>	26 fevereiro 2020	19 maio 2020	18 161,41€	2,48%	Empresas
<b>20</b>	28 fevereiro 2020		5 955,18€	0,81%	Obras Públicas
<b>21</b>	5 março 2020		13 290,00€	1,82%	Obras Públicas
<b>22</b>	5 março 2020	20 julho 2020	12 550,00€	1,41%	Obras Públicas
<b>23</b>	5 março	24 junho 2020	13 250,00€	1,81%	Obras Públicas
<b>24</b>	9 abril 2020	18 maio 2020	1 881,80€	0,26%	Empresas
<b>25</b>	12 maio 2020	1 dezembro 2020	104 310,32€	14,27%	Particulares
<b>26</b>	25 junho 2020		710,00€	0,10%	Obras Públicas
<b>27</b>	20 julho 2020	12 outubro 2020	83 477,08€	11,42%	Obras Públicas
<b>28</b>	28 setembro 2020		70 675,02€	9,67%	Obras Públicas
			731 194,00€	81,85%	Obras Públicas
				3,88%	Empresas
				14,27%	Particulares

*Fonte - Elaboração Própria*

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

Anexo I

*Ilustração 1 - Plataforma Única de Trabalho*



*Fonte - By-Lodi*

Anexo J

Descrição das Áreas de Negócio

A atividade da empresa é dividida em três grupos de serviços dedicados à construção: as obras públicas, os particulares e as empresas – representado na tabela 19.

Tabela 19 – Áreas de Negócio da By-Lodi em 2020

Áreas de Negócio		IVA	% Volume Negócios
Obras Públicas	Subempreitadas do Estado	Isento	79,90%
Particulares	Habitação Principal	5,5%	6,41%
	Renovação Habitação Principal	10%	9,81%
	Investimentos de Particulares	20%	1,65%
Empresas	Construção e Reconstrução de Imóveis	20%	2,23%

Fonte - Elaboração Própria

A maioria do seu volume de negócios, quase 80%, corresponde a subempreitadas do Estado, em que estes tipos de trabalhos são isentos de IVA uma vez que nos mercados públicos o IVA fica ao encargo dos detentores do mercado e do consumidor final, o que não é o caso da By-Lodi. Alguns exemplos podem ser: correios, escolas públicas e estações militares.

Os restantes 20% do volume de negócios, correspondem aos particulares às empresas. Por um lado, os particulares estão divididos em três categorias: construção da habitação principal, renovação da habitação principal e os e investimentos de particulares. No caso da construção

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

de habitação principal a empresa está sujeita a um IVA reduzido (5,5%), que inclui atividades considerados essenciais para uma habitação como é o caso do isolamento térmico e os alumínio. Em relação às renovações de habitação principal, é sujeito a IVA de 10% e pertence à categoria dos particulares. Os investimentos de particulares – como mercearia, café - ou habitação para arrendamentos estão sujeitos a uma IVA de 20%. Por outro lado, as empresas que pretendam a construção ou reconstrução de um imóvel, a empresa está sujeita a um IVA de 20% e correspondem a 2,23% do volume de negócios da empresa.

É de notar que esta distribuição de serviços é referente ao ano de 2020. No início da sua atividade, em 2018, apenas detinham subempreitadas do Estado, que correspondiam a 100% do seu volume de negócios. No ano seguinte, em 2019, começaram por diversificar os seus serviços e a distribuí-los pela categoria dos “particulares”, sendo que cerca 98% continuava a ser referente a obras públicas. Assim, pode-se verificar uma preocupação crescente por parte da empresa em diversificar os seus serviços, para não ficar dependente de apenas uma categoria.

Tendo em conta que a maioria do seu volume de negócios é correspondente a subempreitadas do Estado, e que este segmento exige o cumprimento de inúmeras regras, normas e regulamentos dos quais é preciso ter conhecimento e informação para que tudo seja cumprido. Também neste segmento, o facto de ser isento de IVA para a empresa em questão, facilita as contas e a atribuição do orçamento a cada atividade.

## Construção de um Balanced Scorecard para uma PME Intervenção na By-Lodi

### Anexo K

*Ilustração 2 - Obra nº 2, 2020 - Ministère de la Défense*



*Fonte - By-Lodi*

Construção de um Balanced Scorecard para uma PME  
Intervenção na By-Lodi

Anexo L

Ilustração 3 - Obra nº 16, 2020



Fonte - By-Lodi