

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa



COMUNICAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*
ENTRE EMPRESAS DE UM GRUPO MULTINACIONAL: O CASO DA
LEICA EM PORTUGAL

Célia Elisia de Melo Maurício

Dissertação submetida para obtenção do grau de
Mestre em Contabilidade

Orientador:

Professora Doutora Maria Antónia Jorge de Jesus
Professora Auxiliar, ISCTE, Business School, Departamento de Contabilidade

Maio de 2012

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa



COMUNICAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*
ENTRE EMPRESAS DE UM GRUPO MULTINACIONAL: O CASO DA
LEICA EM PORTUGAL

Célia Elisia de Melo Maurício

Dissertação submetida para obtenção do grau de
Mestre em Contabilidade

Orientador:

Professora Doutora Maria Antónia Jorge de Jesus
Professora Auxiliar, ISCTE, Business School, Departamento de Contabilidade

Maio de 2012

RESUMO

Esta investigação tem como objectivo analisar a forma como o *Balanced Scorecard*, concebido e implementado por uma multinacional, é percepcionado pelos colaboradores da Leica em Portugal, que apenas utiliza na sua gestão diária alguns *Key Performance Indicators* (KPI's), parte integrante do BSC como uma ferramenta de gestão global para apoio à gestão estratégica do grupo.

Seguindo uma metodologia qualitativa e interpretativa, foi utilizado o método do estudo de caso e realizadas entrevistas aos principais responsáveis pela Leica em Portugal com o propósito de compreender qual o nível de conhecimento dos seus colaboradores relativamente ao BSC implementado no âmbito do grupo, bem como conhecer o modo como o mesmo foi comunicado e implementado.

As principais conclusões apontam para um conhecimento difuso por parte dos colaboradores relativamente ao BSC existente no grupo, bem como ao respectivo processo de implementação. Manifestaram apenas conhecer a existência de indicadores de avaliação do desempenho (KPI's) que utilizam na sua gestão diária, sem os relacionarem com a metodologia BSC. Constata-se ainda não ter havido qualquer envolvimento dos colaboradores da unidade portuguesa na concepção e implementação desta ferramenta de gestão.

Palavras-Chave: *Key Performance Indicators, Balanced Scorecard, Mapa Estratégico.*

Classificação JEL: M41 – *Accounting*; M49 – *Other*

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyse the manner as the Balanced Scorecard (BSC), designed and implemented by a multinational company, is understood by the Portuguese unity's staff, which use in a day basis only some Key Performance Indicators (KPI's) as an integrated part of BSC as global management tool to support the strategy the group as a whole.

Following a qualitative and interpretative research line, a case study was carried out in Lieca in Portugal, using semi-structured interviews to the responsible people in this unity, in order to understand their knowledge level about the existence and implementation of BSC in the group. The purpose was also to know how BSC was communicated and implemented in this unity.

Main findings point out to a diffuse knowledge of the BSC existence and about the way it was implemented too. The interviews demonstrate only knowing the performance indicators (KPI's), used in a day basis, with no relation with the BSC mythology itself. It may also be concluded that there was no participation of the Portuguese unity staff either in the design or in the implementation of this management tool.

Keywords: *Key Performance Indicators, Balanced Scorecard, Strategy Map*

.

JEL Classification: M41 – *Accounting*; M49 – *Other*

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à minha família, à minha mãe principalmente, por terem tornado possível a concretização desta dissertação, dando apoio ao meu filho durante o tempo em que estive ausente.

Agradeço a todos os colaboradores da Leica Geosystems, Lda, principalmente ao Eng. José Martins que tornou possível a realização deste estudo de caso, não tendo sido criados quaisquer entraves para finalizar a dissertação, além de ser grata por ter a possibilidade de trabalhar numa organização que considero um exemplo no mundo empresarial.

À minha orientadora da dissertação, Doutora Maria Antónia Jesus, que não deixou que desistisse e sempre me motivou desde o início.

Às minhas orientadoras no início da minha carreira profissional, nomeadamente as minhas grandes amigas e colegas de profissão, Inês Rocha e Isabel Lopes.

A todos os meus amigos que sempre acreditaram em mim, à minha irmã e amiga Ângela Maurício, à minha colega de trabalho e amiga Carla Santos, e ao Vivafit dos Olivais e toda a sua equipa e sócias que me deram a força que precisava para agarrar com determinação este trabalho e que me serviram de inspiração durante o período que lutei para prosseguir com a dissertação.

ÍNDICE GERAL

	Pág.
INTRODUÇÃO	
1. Motivações para esta investigação	1
2. Relevância	2
3. Objectivo, Metodologia e Questões de Investigação	2
4. Estrutura da dissertação	3
DISSERTAÇÃO	
1. REVISÃO DA LITERATURA	5
1.1 Criação da Organização Estratégica Focada.....	5
1.2 As perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	7
1.3 O Mapa Estratégico.....	11
1.4 O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de gestão estratégica	16
1.5 A implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	19
1.5.1 Razões que levam à adopção do <i>Balanced Scorecard</i>	19
1.5.2 Processo de implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	20
1.5.2.1 Cronograma dos passos essenciais	20
1.6 <i>Stakeholder e Key Performance Indicator Scorecards</i> (KPI's).....	23
1.7 Comparação do <i>Balanced Scorecard</i> com outros modelos de gestão.....	24
1.7.1 <i>Tableau de Bord</i> (TDB).....	24
1.7.2 O <i>Balanced Scorecard versus</i> Sistemas de Qualidade.....	26
1.8 Outras apreciações críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	27
1.9 Conclusões sobre a utilidade e aplicabilidade do <i>Balanced Scorecard</i>	29
2. DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	30
2.1 História da Leica Geosystems	30
2.1.2 Partes relacionadas	31
2.1.3 Enquadramento Sectorial	32
2.2 Estrutura Organizacional	33
2.2.1. Estrutura Legal	33
2.2.2 Funções exercidas pela Leica Geosystems Portugal	35

2.3 Caracterização da Actividade.....	36
2.3.1 Equipamentos comercializados pela Leica	36
2.3.2 Produtos por divisão de negócio	36
2.4 Mercados e Clientes	38
2.5 Organização interna e Recursos Humanos	39
2.6 Sistema de Gestão existente na empresa	41
2.6.1 <i>Balanced Scorecard</i> existente a nível europeu	42
2.6.2 Descrição dos mapas estratégicos	45
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	61
3.1 Metodologia e método de investigação	61
3.2 Fontes utilizadas	63
3.3 Caracterização das entrevistas	65
4. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO.....	68
4.1 Análise SWOT	68
4.1.1 Visão, Missão e Valores do grupo Leica	68
4.1.2 Análise SWOT na Leica Portugal	71
4.2 Análise das entrevistas	76
4.2.1 Existência de conhecimento do <i>Balanced Scorecard</i>	76
4.2.2 Forma de comunicação	78
4.2.3 Implementação	79
4.2.4 Síntese	81
CONCLUSÕES.....	83
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABELAS

Quadro 1 – Comparação entre o BSC e o TDB	25
Quadro 2 – Entrevistas do primeiro bloco	65
Quadro 3 – Entrevistas do segundo bloco	66
Quadro 4 – Cargos dos Entrevistados	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 – Diferentes necessidades de gestão em contextos económicos e temporais distintos	6
Fig. 2 – Os Princípios de uma Organização Estratégica Focada	7
Fig. 3 – Tradução da visão e estratégia – as quatro perspectivas	8
Fig. 4 – Articulação das quatro perspectivas do BSC em relações de causa e efeito	12
Fig. 5 – Diferentes ordenações das perspectivas, segundo os objectivos e actividade das organizações	13
Fig. 6 – Linhas estratégicas na configuração de um Mapa Estratégico Empresarial	14
Fig. 7 – O BSC como sistema de gestão estratégica	17
Fig. 8 – Exemplo de declaração da visão	18
Fig. 9 – BSC <i>versus</i> TDB	26
Fig. 10 – Aspectos-chave de um Sistema de Qualidade	27
Fig. 11 – Empresas do grupo Leica Geosystems, AG	34
Fig. 12 – SU Portugal Organograma	40
Fig. 13 – BSC <i>European Sales</i>	43
Fig. 14 – BSC <i>European Technical Service – Project Perfect</i>	44
Fig. 15 – Matriz de análise SWOT	75

LISTA DE ABREVIATURAS

3D – *Three Dimensional*

AT – Assistência Técnica

BMC – *Best Measurement Capability*

BSC – *Balanced Scorecard*

C2 – Modelo de câmara aérea

CAD – *Computer Aided Design*

CHF – Francos Suíços

CS – *Customer Service*

EVA – *Economic Value Added*

EBIT – *Earnings Before Interests Taxes*

FY03 – Fecho de Contas de 2003

GPS – *Global Navigation Satellite System*

HDS – *High Definition Surveying*

KPI's – *Key Performance Indicator Scorecards*

OPEX – *Operating Expenses*

P&L – *Profit and Loss Statement*

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

R&D – *Research and Development*

ROE – *Return on Equity*

ROCE – *Return on Capital Employed*

SAP ERP R3 – Sistema Integrado de Gestão Empresarial

SMM – *Standard Management Module*

SU – *Sales Unit*

SWOT – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

T2 – Modelo de teodolito

TDB – *Tableau de Bord*

TOC – Técnico Oficial de Contas

TPS – *Total Stations*

UPS – *United Parcel Service Inc.*

INTRODUÇÃO

Motivações para esta investigação

Evoluir sempre foi o meu principal objectivo na vida, e evoluir significa passar por uma sucessão gradual de transformações. Transformações por vezes difíceis, mas tal como a experiência de ser mãe, a partir da qual me senti na obrigação de dar o exemplo e mostrar que a vida sem esforço não vale a pena e foi pelo meu filho que me desafiei a prosseguir após a pós graduação em Contabilidade Avançada e Fiscalidade de anos anteriores a completar o grau de mestre. Desafio esse difícil de combater, porque, pela mesma razão que o aceitei também me trouxe muitas inquietações e dúvidas para prosseguir até ao fim. Mas como tudo na vida, existe sempre a altura certa para concretizarmos os nossos desafios. Essa altura surgiu agora, conciliando a minha evolução com a da empresa onde trabalho, procurando com esta dissertação dar o meu contributo para melhorar o desempenho da empresa, e recebendo de volta a gratificação de ter realizado um dos meus projectos de vida académica.

O tema da tese não surgiu rapidamente, nem tão pouco sabia que tema escolher quando decidi continuar com o grau de mestre, mas prestando atenção ao quotidiano e estando alerta ao meio envolvente, é possível perceber o que fazer para melhorar o que se não entente. Foi o que aconteceu neste caso, em que muitos procedimentos realizados na empresa necessitavam de ser melhor compreendidos, para melhor aplicados.

Neste âmbito, surge a fixação pelo *Balanced Scorecard* (BSC), que remonta aos tempos da licenciatura em Gestão de Empresas, pelo facto de estar ligado à evolução de uma organização, na medida em que permite melhorar a comunicação entre colegas e chefias, necessidade que sempre senti em todas as empresas aonde trabalhei. Assim, a opção por esta metodologia, ocorre naturalmente, permitindo juntar o útil ao agradável.

Relevância

A justificação do presente estudo foi emergindo durante os anos em que colaborei com a multinacional de que a empresa alvo faz parte, sendo o objectivo inicial implementar um BSC na filial portuguesa, onde esta ferramenta de gestão era desconhecida dos seus colaboradores e onde a necessidade de desenvolver a comunicação interna entre os próprios e as restantes filiais era premente.

Perante as dificuldades e obstáculos encontrados relativamente à implementação desta ferramenta na unidade em Portugal, descobro que já existe o conceito do BSC implementado através dos *Key Performance Indicators* (KPI's) criados pelo Responsável Ibérico (também Responsável Europeu) do grupo. Com o inteiro suporte dos Responsáveis das diversas filiais e dos colegas, iniciou-se então este estudo de caso com o objectivo de avaliar o conhecimento e a forma como havia sido implementado o BSC dentro da organização, designadamente verificar se haviam sido seguidos os dez passos de implementação recomendados por Kaplan e Norton (1996a e 1996b).

Objectivo, Metodologia e Questões de Investigação

Este trabalho tem como objectivo geral compreender a forma como o *Balanced Scorecard* é percebido pelos colaboradores da Leica em Portugal, que apenas utiliza na sua gestão diária alguns *Key Performance Indicators* (KPI's), parte integrante do BSC como uma ferramenta de gestão global concebida pela empresa-mãe, para apoio à gestão estratégica do grupo.

Foi seguida uma metodologia de investigação qualitativa e interpretativa, dado que o enfoque do trabalho se centra na compreensão de forma como determinada prática no âmbito da Contabilidade e Controlo de Gestão se encontra a ser utilizada pela empresa, no seu contexto real (Ryan *et al.*, 2002 e Vieira *et al.*, 2009).

Foi escolhido o estudo de caso como método de investigação, em particular o estudo de caso explanatório, uma vez que o propósito é a compreensão e explicação de determinada prática contabilística (Yin, 2009).

Tendo a investigadora assumido o papel de investigadora-participante, utilizou como técnica de investigação as entrevistas estruturadas que, juntamente com a análise de documentos internos da empresa, constituem a principal fonte de evidência.

Foram formuladas as seguintes questões de investigação:

- Qual o nível de conhecimento existente na Leica Portugal relativamente ao BSC existente no grupo?
- Como foi comunicado o BSC do grupo aos colaboradores da unidade em Portugal?
- Qual o conhecimento que os colaboradores da Leica Portugal têm acerca da forma como o BSC está a ser implementado no grupo?

Estrutura da dissertação

Para corresponder ao objectivo geral acima definido, o presente estudo foi estruturado em três capítulos, para além desta Introdução e das Conclusões.

No primeiro capítulo é realizada a revisão de literatura, focada no *Balanced Scorecard* como metodologia de gestão orientada para a estratégia empresarial. Para além da caracterização desta ferramenta nas suas quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Desenvolvimento), foram focados os aspectos mais relevantes quanto à sua implementação. Foram também enunciados os *Key Performance Indicators* (KPI's) como *scorecards* frequentemente utilizados no âmbito do BSC.

Este capítulo contempla ainda uma breve comparação do BSC com outras metodologias de gestão, como o *Tableux de Bord* (TDB) e os Sistemas de Qualidade. Por fim, foram incluídas algumas perspectivas críticas deste modelo.

O capítulo dois respeita à apresentação e descrição da empresa, começando por a enquadrar no grupo Leica Geosystems, expondo a sua estrutura organizacional. É também caracterizado o sector onde a empresa opera, bem como os produtos comercializados. São ainda evidenciados os principais mercados e clientes, estrutura e sistema de gestão, com

particular enfoque na descrição do BSC existente a nível do grupo, para todo o espaço europeu.

No terceiro capítulo são tratadas as principais questões metodológicas, salientando a perspectiva qualitativa interpretativa usada nesta investigação, identificando também o estudo de caso como método utilizado. Na parte final deste capítulo é efectuada uma caracterização detalhada das entrevistas, técnica aplicada nesta investigação.

O quarto capítulo respeita ao desenvolvimento do estudo de caso propriamente dito. Começa-se por realizar uma análise SWOT da Leica Portugal, com suporte na visão, missão e valores definidos a nível de grupo. Segue-se a análise das entrevistas, que permite encontrar evidência para responder as questões de investigação formuladas nesta Introdução.

Por último, nas conclusões evidenciam-se as respostas às questões de investigação, apresentando-se igualmente os principais contributos deste estudo, bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

1. Revisão de literatura

Sendo o objectivo deste projecto analisar a implementação de um sistema de *Balanced Scorecard* (BSC) numa multinacional e o respectivo impacto na sua unidade em Portugal, designadamente quanto à forma como o mesmo foi comunicado, a revisão da literatura vai ser focada em temas relacionados com estratégias orientadas na organização de uma multinacional *versus* estratégias para pequenas e médias instituições.

1.1. Criação da Organização Estratégica Focada

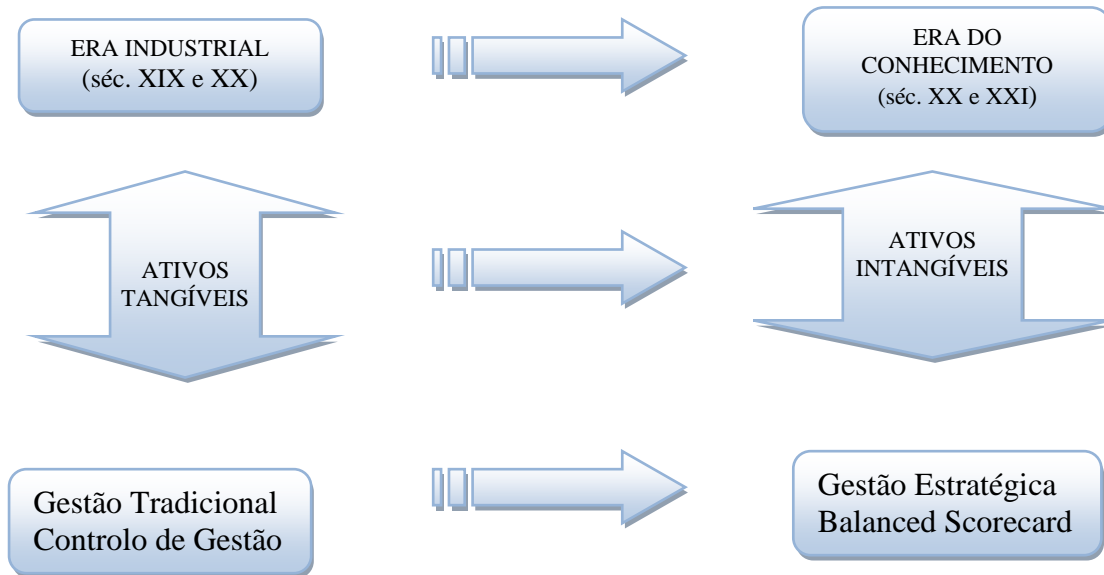
As organizações têm dificuldades em implementar estratégias bem formuladas, o único consenso relativo ao conceito de estratégia é que as únicas maneiras sustentáveis pelas quais as organizações criam valor estão a mudar, mas as ferramentas para a medição das estratégias não acompanharam aquele ritmo de mudança (Kaplan e Norton, 2000).

Numa economia dominada por activos tangíveis, as medidas financeiras foram adequadas para registar os investimentos em inventários, imóveis, instalações e equipamentos no balanço das empresas. As declarações fiscais também podem capturar os gastos associados com o uso desses activos tangíveis para produzir rendimentos e lucros. Mas a economia de hoje, onde os activos intangíveis se tornaram as principais fontes de vantagem competitiva, exige ferramentas de gestão que descrevam os activos baseados em conhecimento e as estratégias de criação de valor que esses activos tornam possíveis. Na falta de tais ferramentas, as empresas têm encontrado dificuldades de gestão que eles não poderiam descrever ou medir (Kaplan e Norton, 2000).

Segundo aqueles autores, muitas empresas enfrentaram problemas ao tentar implementar conhecimentos de estratégias de organizações concebidas para indústrias a actuar numa lógica de competição, que operavam até aos finais da década de setenta do século passado de acordo com sistemas de organização muito centralizados e concebidos numa perspectiva departamental/funcional. A estratégia nestas organizações era desenvolvida a nível de topo e implementada através de uma cultura de comando e controlo centralizado.

Portanto, as necessidades de gestão de uma organização estão directamente associadas aos contextos económicos e sociais em que se insere, conforme Figura 1, que apresenta as principais interligações entre as necessidades de gestão e os modelos de gestão estratégica.

Figura 1 – Diferentes necessidades de gestão em contextos económicos e temporais distintos

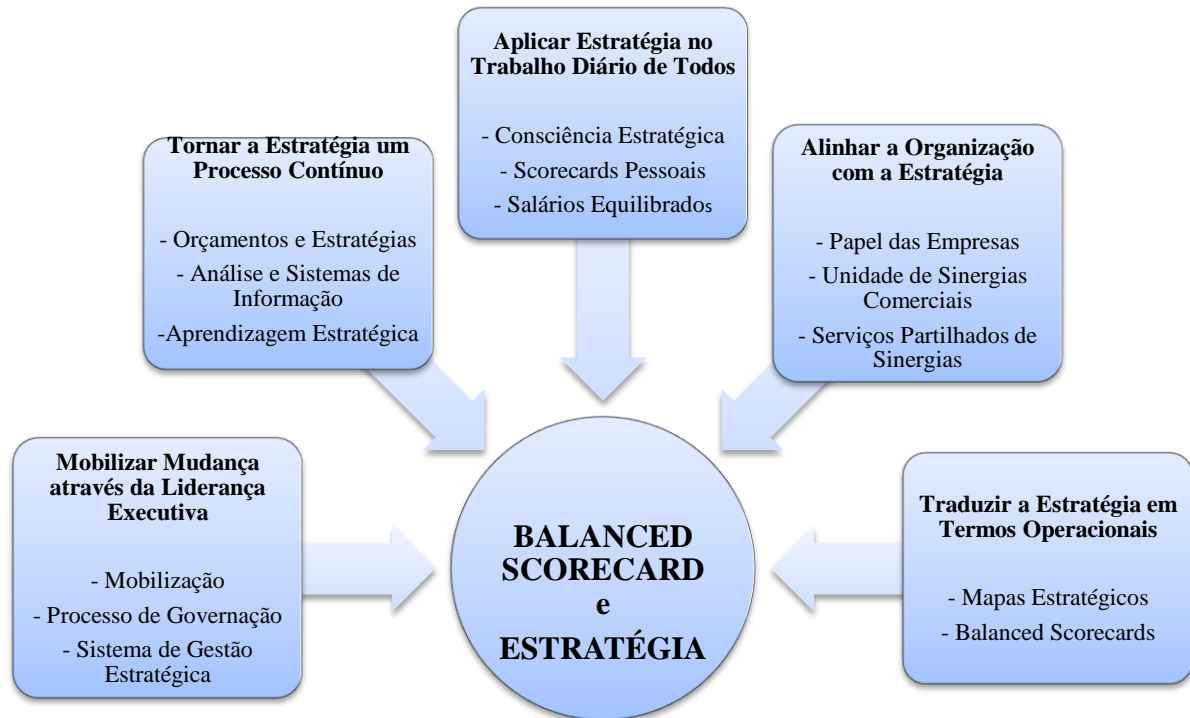


Fonte: Russo (2009:22)

A mudança da gestão tradicional para a gestão estratégica ocorreu de modo gradual, para que os gestores pudessem lidar ainda durante algum tempo com os sistemas de gestão táticos, orientados para o controlo, como seja o orçamento. Tais sistemas, no entanto, projectados para o século XIX, e início do século XX, direccionados para as empresas industriais, mostram-se inadequados para as actuais dinâmicas empresariais, embora muitas organizações continuem a utilizá-los. Isto porque, segundo Kaplan e Norton (2000), aquelas organizações manifestam dificuldades em implementar novas estratégias radicais que foram delineadas para a competição baseada no conhecimento do século XXI. Na realidade, as organizações precisam de um novo tipo de sistema de gestão – explicitamente projectado para gerir a estratégia e não a tática. Segundo os mesmos autores, as organizações de hoje necessitam de uma linguagem para comunicar a estratégia, bem como de processos e sistemas que ajudem à sua implementação. O sucesso vem de a organização ter estratégia e ela se tornar no trabalho diário de todos.

Nesta sequência, apresenta-se a Figura 2 que evidencia os processos e sistemas que ajudam a implementar a estratégia.

Figura 2: Os Princípios de uma Organização Estratégica Focada



Fonte: Kaplan e Norton (2001:9)

1.2 As perspectivas do *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1992) definem o BSC como uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com a perspectiva financeira (à semelhança do *Tableaux de Bord*, reflectindo os resultados das acções do passado), incluindo, adicionalmente, três novas perspectivas, não-financeiras, relacionadas com factores intangíveis considerados essenciais para um bom desempenho futuro. São as seguintes, as perspectivas adiante caracterizadas:

- **Financeira** – Focada na remuneração dos investimentos e a satisfação dos accionistas;
- **Cliente** – Centrada na satisfação e fidelização dos clientes através da criação de propostas de valor diferenciadoras;

- **Processos Internos** – O objectivo é a excelência dos mesmos, que conduzem à satisfação dos clientes e accionistas;
- **Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional** – O propósito é a criação dum clima propício à inovação, à satisfação dos empregados, à mudança, ao crescimento e implementação de melhorias.

Segundo Kaplan e Norton (2000), estruturar um BSC implica a criação de indicadores financeiros e não financeiros derivados da estratégia, de acordo com as quatro perspectivas. Através do BSC é assegurado o equilíbrio entre a criação de competências geradoras de valor futuro (médio e longo prazo), através do investimento em clientes, fornecedores, empregados, processos, tecnologia e inovação e o reconhecimento dos resultados financeiros no presente (curto prazo) pelos investidores (Chow *et al.*, 1997).

A Figura 3 traduz a visão e a estratégia da empresa em consonância com as quatro perspectivas acima enunciadas.

Figura 3 – Tradução da visão e estratégia: as quatro perspectivas



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a:186)

Passa-se agora a caracterizar as quatro perspectivas do BSC, tal como definidos por Kaplan e Norton (2000).

Perspectiva Financeira

Esta perspectiva está intimamente ligada com os interesses dos accionistas. De facto, as suas preocupações são essencialmente de natureza financeira, mais concretamente, de expectativa numa boa rentabilidade dos capitais investidos.

Kaplan e Norton (2000) consideram que o incremento do valor das empresas para os seus accionistas depende de dois aspectos:

- **Crescimento dos rendimentos** – Uma estratégia de crescimento dos rendimentos pressupõe o incremento dos rendimentos/vendas em novos mercados e nos clientes actuais, através da oferta de soluções completas de produtos e serviços;
- **Produtividade** – Uma estratégia de produtividade actua através da redução dos custos de estrutura e pelo uso mais eficiente dos activos, reduzindo as necessidades de capitais para um determinado nível de actividade.

Os indicadores financeiros representam os objectivos a longo prazo, isto é, visam gerar o retorno do capital investido na unidade de negócio (Madeira, 2000). No entanto, estes devem ser seleccionados para o BSC em função da estratégia adoptada, habitualmente relacionada com a fase do ciclo de vida da actividade em que a organização se encontra: crescimento, maturidade ou declínio.

De acordo com as suas experiências junto de empresas, Kaplan e Norton (1996b) determinaram três temas distintos de âmbito financeiro que podem orientar a estratégia definida: (i) crescimento e *mix* dos rendimentos; (ii) redução dos custos/incremento da produtividade; e (iii) utilização dos activos/estratégia de investimento.

Para alcançar as metas financeiras, a empresa deverá prestar atenção às necessidades e desejos dos clientes, que são afinal quem permite pagar os custos e gerar os lucros. Assim, as metas financeiras são o resultado pretendido, existindo vários meios para as alcançar, nomeadamente os que estão relacionados com a gestão das relações com os clientes.

Perspectiva do Cliente

Esta perspectiva foca-se no alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercado que se pretende preservar e a natureza dos indicadores utilizados. Estes, normalmente, relacionam-se com factores como a satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes e traduzem objectivos orientados para certos mercados ou segmentos específicos.

Sendo as quatro principais preocupações dos clientes – prazo, qualidade, desempenho/serviço e custo, geralmente as empresas consideram dois níveis de indicadores, na perspectiva do cliente: o *Core measurement group* (relativos à satisfação, retenção e rentabilidade dos clientes, quota de mercado e aquisição de novos clientes) e o *Customer value propositions* (propostas de valor ao cliente, que representam os indutores dos resultados que a empresa espera obter dos clientes)

De acordo com Kaplan e Norton (2000), as empresas diferenciam a sua proposta de valor seleccionando entre excelência operacional, intimidade com o cliente ou liderança de produto. Após identificação da sua proposta de valor, a empresa poderá seleccionar os seus clientes alvos.

Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva, os gestores focam a sua atenção nas actividades e processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à realização dos objectivos financeiros da empresa, para satisfação dos accionistas. Como tal, é necessário identificar as tecnologias, os processos, as competências fundamentais, através dos quais se poderão diferenciar da concorrência e especificar os respectivos indicadores.

De acordo com Brewer e Speh (2000), pretende-se, nesta perspectiva, a determinação do que é necessário fazer internamente para conhecer e exceder as expectativas e necessidades dos clientes. Para esse efeito, recorre-se essencialmente a medidas não financeiras, focalizadas em quatro tipos de atributos: medidas de orientação para a qualidade, medidas baseadas no tempo, medidas sobre orientação para a flexibilidade e medição dos custos.

Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Na formulação da proposta original do BSC, Kaplan e Norton (1992) começaram por considerar o processo de Inovação incluído nesta quarta perspectiva. No entanto, a partir de 1996, entenderam que a inovação é parte integrante da anterior perspectiva dos Processos Internos. Passaram então a considerar que na Aprendizagem e Crescimento/Desenvolvimento se pretende identificar a infra-estrutura que as empresas devem construir, para poderem crescer e desenvolver-se a longo prazo. Esta perspectiva analisa, então, as mudanças e os aperfeiçoamentos necessários para que a visão empresarial se torne realidade. Pretende-se, deste modo, reforçar a visão de investimento no futuro em áreas como os recursos humanos, tecnologias/sistemas e procedimentos, a fim de assegurar o sucesso financeiro a longo prazo.

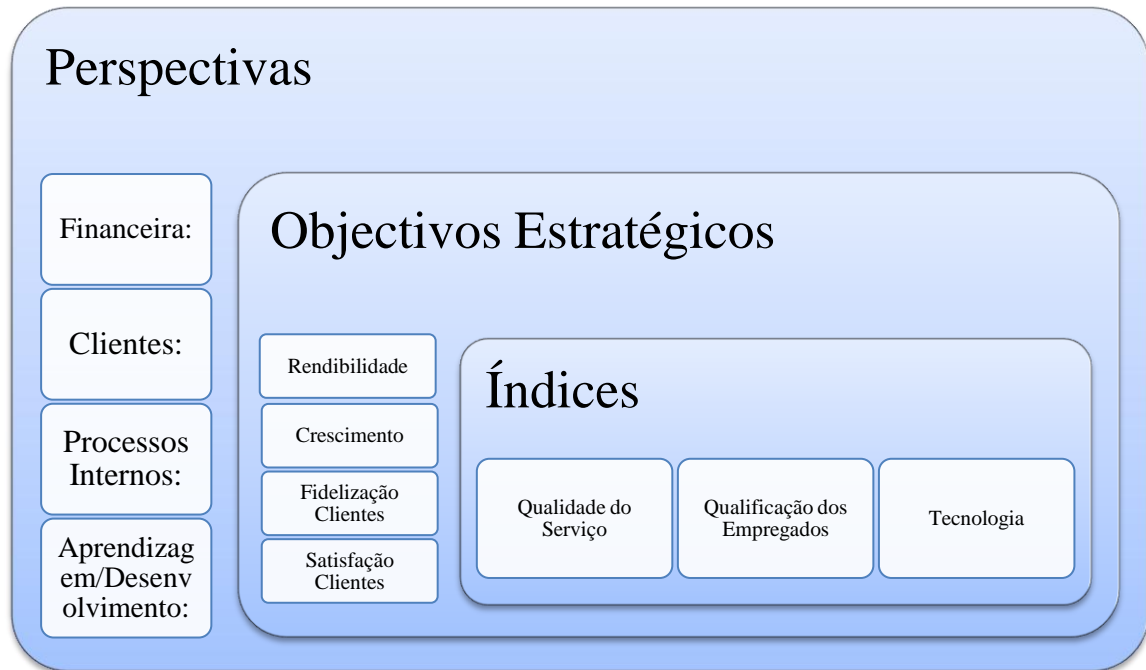
1.3 O Mapa Estratégico

Para construir um BSC que traduza a estratégia da empresa ou unidade de negócio, é necessário definir as relações de causa e efeito, os resultados e os indutores desses resultados e a ligação aos objectivos financeiros.

De acordo com Norreklit (2000), a validade do BSC reside nestas relações de causa e efeito. No caso das empresas, estas têm como ponto de partida a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, sendo o objectivo final os resultados financeiros.

A Figura 4 demonstra a interligação entre as quatro perspectivas e o mapa estratégico.

Figura 4 – Articulação das quatro perspectivas do BSC em relações de causa e efeito



Fonte: Adaptado de Hernandez *et al.* (2000:52)

A definição das relações de causalidade depende da estratégia das organizações onde se pretende implementar o BSC e da natureza das suas actividades, situação que se evidencia na Figura 5.

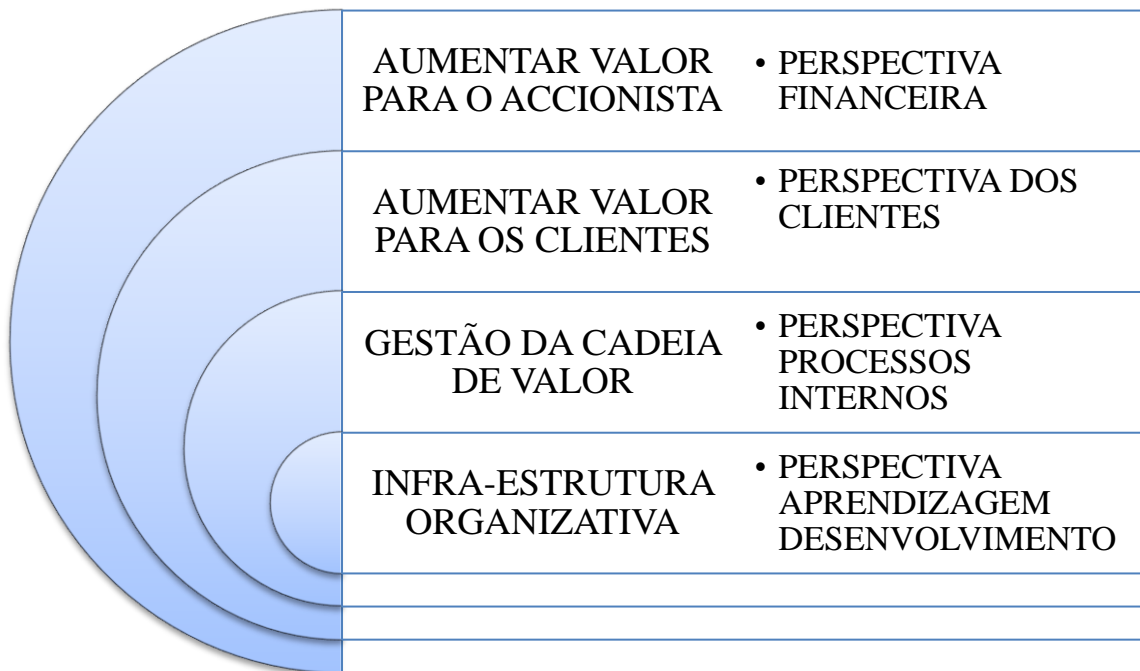
Figura 5 – Diferentes ordenações das perspectivas, segundo os objectivos e actividades das organizações



Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2008:268)

Por sua vez, a Figura 6 mostra a possibilidade de reorganizar as várias perspectivas adaptadas do BSC às mais diversas organizações, independentemente dos seus fins, objectivos e actividades.

Figura 6 – Linhas estratégicas na configuração de um Mapa Estratégico Empresarial



Fonte: Adaptado de López Vinegla (2001)

Para construir o Mapa Estratégico, Kaplan e Norton (2000) propõem que a estratégia seja dividida em quatro temas genéricos, relacionados com os processos de negócio internos da empresa, tais como:

- **Construção de uma posição privilegiada** – criação de valor de longo prazo, que está relacionada com a inovação de produtos e serviços e a penetração em novos mercados e segmentos de clientes;
- **Aumentar o valor para o cliente** – criação de valor de médio prazo, que consiste em expandir, aprofundar ou redefinir as relações com os clientes actuais, através, por exemplo, de vendas cruzadas ou tornando-se um consultor de confiança dos mesmos;
- **Alcançar a excelência operacional** – criação de valor de curto prazo, de gestão da produtividade interna e da cadeia de fornecimento, tendo em vista a produção e a entrega eficientes, dentro dos prazos e sem defeitos, dos produtos já existentes;

- **Ser um bom cidadão empresarial** – pretende-se estabelecer boas relações com os *stakeholders* externos, o que assume mais importância especialmente em casos de sectores regulamentados, de utilidade pública, de risco na segurança do trabalho, saúde ou ambiental.

A elaboração do Mapa da Estratégia deverá obedecer a uma lógica *top-down*, começando por identificar a missão e os valores fundamentais da empresa para, a partir deles, desenvolver uma visão estratégica que represente, de facto, o seu objectivo global.

Seguindo a lógica referida, dever-se-á começar, em primeiro lugar, pela estratégia financeira para aumentar o valor para o accionista. De acordo com Kaplan e Norton (2000) identificam duas estratégias possíveis para a melhoria dos resultados financeiros:

- **Estratégia de crescimento dos rendimentos** – baseia-se, normalmente na construção duma posição privilegiada, através do desenvolvimento de novas fontes de rendimentos e no aumento do valor para o cliente, procurando o aumento da rentabilidade dos clientes actuais, através do maior envolvimento com os mesmos, com vendas cruzadas, desenvolvimento de soluções que aprofundem esse relacionamento;
- **Estratégia de produtividade** – visa a execução eficiente das actividades operacionais com base nos actuais clientes e traduz-se em melhorar a estrutura de custos e a eficiência na utilização dos activos necessários.

Em segundo lugar, há que identificar a oferta ou proposta de valor ao cliente, aspecto fundamental na estratégia, porque determina o mercado alvo e a forma como a empresa se distinguirá da concorrência, com as três estratégias de diferenciação:

- **Liderança de produto** – a empresa lança os seus produtos no domínio do desconhecido, do não testado ou do altamente desejado;
- **Intimidade com o cliente** – a empresa privilegia o vínculo e a empatia com o cliente, conhecendo as pessoas que compram, os bens/serviços que necessitam e estabelecendo relações duradouras;

- **Excelência operacional** – as empresas excelentes operacionalmente fornecem uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra que mais ninguém consegue igualar.

De acordo Kaplan e Norton (2000), a quarta perspectiva – aprendizagem e desenvolvimento – constitui a base de qualquer estratégia, porque define os activos intangíveis de suporte da mesma, envolvendo três categorias principais:

- **Competências estratégicas** – capacidades e conhecimentos que os trabalhadores têm de possuir para que seja viável a implementação da estratégia;
- **Tecnologias estratégicas** – sistemas de informação, base de dados, ferramentas e redes de suporte à estratégia;
- **Clima de acção** – envolvente de mudança cultural necessária para motivar e alinhar os colaboradores com a estratégia.

1.4 O BSC como sistema de gestão estratégica

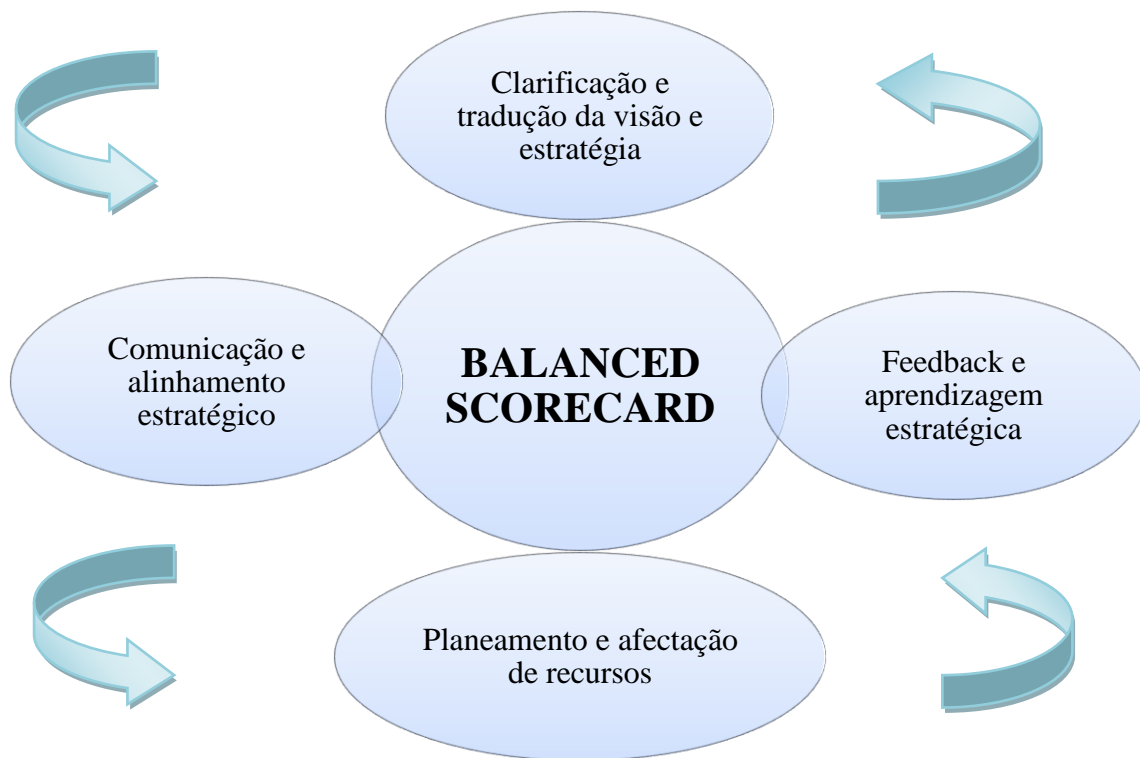
De acordo com Jordan *et al.* (2008), este sistema apresenta um conjunto de características próprias, de que se citam as mais importantes:

- Ligação dos indicadores de desempenho à estratégia;
- Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- Ligação do controlo operacional à visão e à estratégia;
- Clarificação das relações de causa e efeito;
- Focalização dos gestores nos aspectos mais críticos.

Para que exista coerência e ligação entre as iniciativas operacionais de curto prazo e os objectivos estratégicos (de longo prazo) definidos, Kaplan e Norton (1996b) defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do *Balanced Scorecard*.

A Figura 7 demonstra a ligação dos objectivos estratégicos de longo prazo com as acções de curto prazo.

Figura 7 – O BSC como sistema de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Carvalho e Azevedo (2001:69)

Esta compatibilização da formulação da estratégia com a sua implementação permite superar um problema de muitas empresas, o qual consiste na ineficiência dos sistemas de gestão tradicionais, ao nível da comunicação de objectivos, afectação de recursos e o seu controlo.

É necessário, segundo aqueles autores:

1. Clarificação e tradução da visão e estratégia
2. Comunicação e alinhamento estratégico
3. Planeamento e afectação de recursos
4. *Feedback* e aprendizagem estratégica

A próxima figura – Figura 8 – apresenta um exemplo do esquema de síntese, contendo a declaração da visão, as perspectivas, os objectivos estratégicos, os factores críticos, e os indicadores de empresas líderes de mercado.

Figura 8 – Exemplo de declaração da visão

VISÃO

Queremos ser líderes em qualidade em tudo o que fazemos e fundar a nossa relação com os clientes na inovação, nas soluções à medida e na excelência operacional

Perspectiva	Financeira	Clientes	Processos internos	Aprend. Desenvolv.
Objectivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento. ▪ Criação de valor para o acionista. ▪ Rentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da quota de mercado. ▪ Aumentar atributos dos produtos ▪ Surpreender clientes pelo relacionamento e soluções à medida. ▪ Cativar clientes com excelência operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reinvestimento de capitais. ▪ Assegurar atributos específicos dos produtos ▪ Rapidez do serviço ▪ Segurança e higiene no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reter melhores Recursos Humanos ▪ Desenvolver talentos ▪ Planear a sucessão da direcção da empresa
Factores Críticos de Sucesso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento rentável. ▪ Economias de escala. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empatia com clientes ▪ Inovação e conveniência ▪ Excelência operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelência operacional ▪ Produtos e processos diferenciados. ▪ Produtividade e eficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competência dos Recursos Humanos ▪ Organização e liderança.

Perspectiva	Financeira	Clientes	Processos internos	Aprend. Desenvolv.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxa de crescimento (%) do volume de negócios. ▪ E.V.A. anual-R.O.E 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quota de mercado ▪ Número de equipamentos vendidos por ano.- N.º de inovações por ano ▪ Número de reclamações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimentos (€) por produto. ▪ Número de factores distintivos por produto ▪ Horas de actividades por mês ▪ Tempo médio de atendimento/cliente. ▪ Percentagem (%) de produtos testados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxa de rotação dos empregados. ▪ Número de horas de formação por empregado. ▪ Valor dos prémios de produtividade atribuídos. ▪ Número de funções atribuídas a novos gerentes/directores.

Fonte: Russo (2009:208)

1.5 A implementação do *Balanced Scorecard*

1.5.1 Razões que levam à adopção do BSC

As razões para a adopção desta metodologia oscilam entre a necessidade de adopção de uma ferramenta de avaliação do desempenho organizacional e o motivo pelo qual se adopta um verdadeiro sistema de gestão estratégica (Santos, 2008). Este autor destaca as principais razões que levam à sua implementação, dos quais se menciona para este tema:

- A educação, motivação e envolvimento dos membros da organização;
- O alinhamento dos comportamentos dos membros da organização com a sua estratégia;
- A necessidade de criação de um sistema que assegure a transformação da estratégia num processo operativo credível e de fácil execução;
- Assegurar o contínuo alinhamento dos recursos da organização com a estratégia definida;

- Desenvolver um instrumento de suporte à decisão e de monitorização do desempenho;
- A necessidade de assegurar a implementação da estratégia formulada.

De acordo com Kaplan e Norton (1996a e 1996b) a generalidade das empresas que adoptaram o BSC, independentemente das razões que as levaram a esta decisão, continuaram a adoptá-lo de uma forma mais ambiciosa ao longo do tempo e passaram a utilizar o BSC como base do seu sistema de gestão.

1.5.2 Processo de implementação do BSC

1.5.2.1 Cronograma dos passos essenciais

Para Kaplan e Norton (1996a e 1996b), a implementação de um BSC pode durar cerca de 16 semanas, supondo que a organização tenha previamente construído o seu mapa estratégico. Segundo estes autores, esta metodologia pode ser adequada à generalidade das organizações, desenrolando-se ao longo do período acima referido através dos 10 passos essenciais, assim resumidos:

➤ Selecção da unidade piloto

Nesta fase inicial, é fundamental o desenvolvimento de um BSC piloto que permita testar o modelo num ambiente controlado e menos complexo; conseqüentemente, expandir o conceito e envolver as pessoas-chave da organização, porque a participação activa destas melhora a compreensão, aceitação, compromisso e empenhamento no processo.

A unidade piloto deverá ter uma estratégia perfeitamente definida, convenientemente alinhada com a estratégia global da organização, e suportada por um orçamento autónomo, destinado a assegurar a consecução dos seus objectivos e missão.

➤ Identificação das relações da unidade piloto

Através de reuniões com os responsáveis divisionais e corporativos, a equipa de implementação do BSC deve inventariar as relações que esta estabelece com as outras unidades estratégicas de negócio e departamentos funcionais, tais com os níveis

estratégicos divisionais e corporativos e a sinergia estabelecida com outras unidades ou divisões.

➤ **Realização das entrevistas iniciais**

Os principais responsáveis pela unidade de negócio piloto devem ser entrevistados; segundo estes autores, as entrevistas deverão ter a duração aproximada de 90 minutos e serem orientadas para a visão, missão e estratégias corporativa da unidade de negócio piloto e para a indústria e segmentos de mercados onde a unidade desenvolve a sua actividade, por exemplo, força e posição competitiva, atractividade, factores críticos de sucesso, dinâmicas de custos, tecnologia, legislação, tendências de evolução, etc.

➤ **Reunião de síntese**

Tendo como base as respostas às entrevistas realizadas na fase anterior, esta reunião destina-se essencialmente à preparação de uma lista preliminar de objectivos e indicadores para cada uma das perspectivas do BSC.

➤ **Primeiro *workshop***

O objectivo desta fase centra-se fundamentalmente na definição dos três a quatro objectivos a fixar para cada perspectiva e na identificação dos potenciais indicadores para cada um. Proceda-se também à divisão da equipa de gestão de topo em quatro subgrupos (um grupo para cada perspectiva do BSC), um líder para cada um, bem como a inclusão, em cada grupo, dos gestores intermédios e funcionais que se considerem necessários ao enriquecimento da discussão e à obtenção de consensos posteriores.

➤ **Reuniões com subgrupos**

Ao longo de cerca de sete semanas, segundo estes autores, as reuniões individualizadas da equipa do BSC, deverão apresentar uma lista de objectivos para cada perspectiva em causa, uma lista de indicadores para cada um dos objectivos, um exemplo para cada indicador e uma representação gráfica do relacionamento entre cada objectivo e indicador dentro de cada perspectiva e as demais.

➤ **Segundo *workshop***

No decurso do terceiro mês a contar do início do processo de implementação do BSC deverá ser efectuado o segundo *workshop*, que é normalmente alargado também aos gestores intermédios e funcionais. Os responsáveis por cada subgrupo (respeitante a cada perspectiva) apresentam os resultados do trabalho desenvolvido relativamente à sua perspectiva e evidenciam o seu nível de envolvimento e empenho para com o processo de implementação do BSC na organização.

➤ **Plano de implementação**

Os quatros gestores de topo que lideraram cada um dos subgrupos desenvolvem o plano de implementação, que define a forma como são obtidos e tratados os dados relativos aos indicadores, aos sistemas de informação de gestão, ao modo e a periodicidade com que o desempenho deve ser comunicado a todos os membros da organização; mais ainda, à forma como estes objectivos, indicadores e metas devem ser desdobrados para assegurar a consistência e coerência com os objectivos, indicadores e metas dos níveis inferiores e das outras unidades de negócio da organização.

➤ **Terceiro *workshop***

A gestão de topo da organização encarrega-se da validação final da visão, missão, objectivos e indicadores, compondo e ratificando as metas inicialmente propostas no segundo *workshop* e posteriormente trabalhadas e propostas pela equipa do BSC. Os planos e programas de acção são definidos para assegurar a conquista das metas e encarrega-se do alinhamento das iniciativas em curso na unidade de negócios, com os objectivos, indicadores e metas do BSC, cujo processo está a decorrer, e elaborar um plano onde conste os termos em que irá ser comunicada, a todos os membros da organização, a implementação do BSC, o modo como irá ser integrado nos sistemas de gestão existentes na organização e os contornos essenciais do sistema de informação de gestão da organização, que servirá de suporte ao sistema de gestão do BSC.

➤ **Implementação do BSC**

Esta fase corresponde à finalização do processo de implementação do BSC, quando nele estiverem integrados, além da estratégia e os objectivos globais da organização, a estratégia, objectivos, indicadores, metas e iniciativas para cada uma das perspectivas, de todas as suas divisões, áreas de negócio, departamentos funcionais, equipas e colaboradores.

1.6 Stakeholder e Key Performance Indicator Scorecards (KPI's)

De acordo com Kaplan e Norton (2001), muitas organizações reclamam ter o BSC porque usam uma mistura de indicadores financeiros e não financeiros. Estes indicadores são certamente mais equilibrados do que os que são utilizados individualmente. No entanto, as suposições e filosofias intrínsecas nestes *scorecards* são muito diferentes das que suportam o mapa estratégico de um BSC.

Sendo este aspecto relevante no desenvolvimento deste estudo, passa-se à análise dos dois outros tipos de *scorecards* utilizados na prática: o *stakeholder scorecard* e os *key performance indicator scorecard*.

Stakeholder Scorecards

Segundo aqueles autores, este indicador identifica os principais *stakeholders* da organização – os accionistas, os clientes e os empregados – e frequentemente outros interessados como os fornecedores e o meio envolvente. Para além disso, os *scorecards* definem os objectivos das organizações e desenvolvem um *scorecard* adequado de medidas e alvos para estes (Atkinson e Waterhouse, 1997).

Key Performance Indicator Scorecards

Também conhecidos pelos KPI's, trata-se de indicadores muito comuns nas multinacionais. De acordo com Kaplan e Norton (2001), a abordagem de gestão da qualidade total permite gerar muitas medidas para monitorizar os processos internos. Ao migrarem para um BSC, as organizações costumam criar um mapa estratégico numa base já estabelecida, classificando as medições existentes nas quatro perspectivas do BSC. Estas

medições também surgem quando o departamento de Tecnologia de Informação da organização coloca toda a base de dados da empresa como núcleo de todos os sistemas de instalação em escalas maiores, especialmente os sistemas de informação executivos orientados para os *scorecards* KPI's. Deste modo, os diversos indicadores permitem aos gestores das diversas unidades e divisões definir o que devem fazer bem para contribuir para a optimização dos objectivos, a menos que no entanto, a ligação à estratégia é claramente estabelecida, os KPI's *scorecard* serão orientados localmente e não globalmente para a optimização dos objectivos.

Um bom teste para aferir este aspecto, segundo Kaplan e Norton (2001) passa por se conseguir, olhando apenas para os *scorecards* e para o mapa estratégico, identificar a estratégia da organização e a lógica do encadeamento entre os diversos *stakeholders* *scorecards* e as quatro perspectivas do BSC.

1.7 Comparação do *Balanced Scorecard* com outros modelos de gestão

1.7.1 *Tableau de Bord* (TDB)

O *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* são ferramentas de gestão com muitas características comuns e complementares. O facto de o TDB depender mais da perspectiva dos gestores que o realizam, mesmo que orientado por uma determinada estratégia (à semelhança do que acontece com o BSC), faz com que seja utilizado pelos gestores numa perspectiva operacional (Russo, 2009). O Quadro 1 compara estas duas ferramentas de gestão.

Quadro 1 – Comparação entre o BSC e o TDB

SEMELHANÇAS	DIFERENÇAS
São ambos instrumentos de medição de desempenho nas organizações.	O TDB é mais orientado para o aspecto operacional, o BSC para a estratégia.
Ambos apresentam informação financeira e não-financeira.	As origens do TDB remontam da necessidade de monitorização dos elementos críticos da esfera técnica-produtiva dos gestores franceses, enquanto que as origens do BSC remontam de professores de gestão de Harvard focados na estratégia.
Ambos relacionam os factores críticos de sucesso com os indicadores de desempenho utilizados.	Diferenciam-se pelos sistemas de informação computadorizados, o TDB surge numa altura em que eram raros, enquanto o BSC surge associado a sistemas informatizados desenvolvidos para apoio à decisão dos gestores.
Produzem informação sintética e imediata, possibilitando ambos desagregar a informação, para uma maior rapidez na avaliação do desempenho e consequente tomada de decisão.	Existe uma maior subjectividade nos objectivos estabelecidos pelos gestores no TDB, enquanto no BSC são enquadrados nas quatro perspectivas já referidas.
Ambos proporcionam o cálculo de incentivos a atribuir aos responsáveis para alcançarem as metas pré-definidas.	O TDB baseia-se no conceito de variável-chave e o BSC usa o conceito factor-crítico de sucesso.
Adaptam-se às necessidades específicas de cada gestor.	O TDB considera indicadores mais diversificados, enquanto o BSC distingue apenas dois indicadores, os de resultados e os de processo.
Ambos promovem a circulação da informação e o diálogo interno.	Os indicadores de desempenho são definidos a partir de origens diferentes: o TDB a partir da definição dos objectivos e planos de acção, enquanto o BSC a partir da estratégia.

Fonte: Adaptado de Bourguignon *et al.* (2004: 118/ 120)

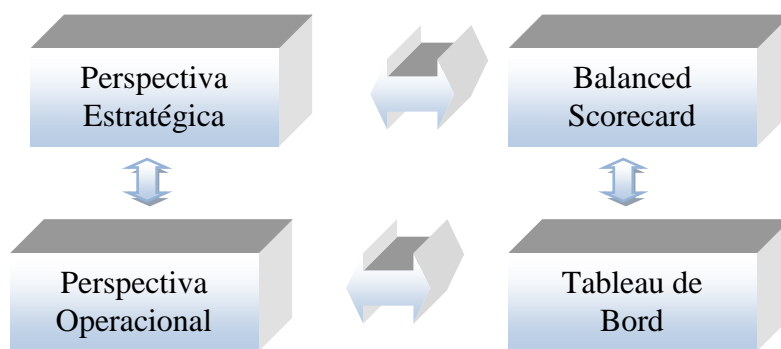
O BSC representa uma evolução positiva sobre o TDB e outros quadros de comando e de avaliação de desempenho, pelas razões que Carvalho e Azevedo (2001) referem:

- O BSC passa a incluir de forma sistemática os factores intangíveis, não-financeiros e qualitativos, relacionados com a situação competitiva e a capacidade de inovação;

- As variáveis e os indicadores utilizados no BSC são mais globais, mais ligados a aspectos estrategicamente importantes;
- O BSC considera relações de causalidade entre as quatro perspectivas apresentadas, gerando um encadeamento de acções e decisões em ambas, dirigidos ao cumprimento da estratégia.

Sintetiza-se na Figura 9 a perspectiva estratégica e operacional com as duas ferramentas de gestão.

Figura 9 – BSC versus TDB

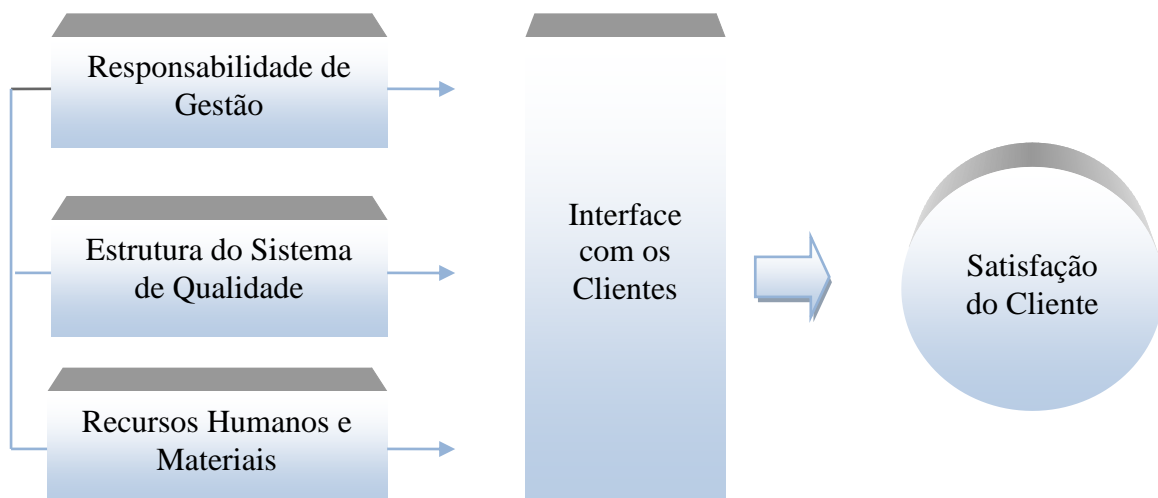


Fonte: Russo (2009:97)

1.7.2 O BSC versus Sistemas de Qualidade

De acordo com López Viñegla (2001), os modelos de gestão de qualidade partem da declaração da liderança quanto à missão e visão da sua empresa/organização. Esta definição da estratégia foca-se na capacidade de gerar valor para os clientes, apoiada numa excelente gestão das actividades e processos, de acordo com os princípios da qualidade total. Os trabalhadores e as relações com os fornecedores, como elementos facilitadores, são muito importantes, neste processo. O papel do cliente é essencial para avaliar no final a qualidade dos produtos e serviços da empresa/organização, influenciando os resultados obtidos. A satisfação dos requisitos do cliente, é assegurada pela a interacção coerente entre a responsabilidade da gestão, a estrutura do sistema de qualidade e os recursos humanos e materiais. A Figura 10 apresenta essa interacção.

Figura 10 – Aspectos-chave de um Sistema de Qualidade



Fonte: Adaptado de Ramos (2001:44)

O que distingue as duas metodologias é o objectivo do BSC na implementação de uma estratégia, processos e relações de causa efeitos únicos, enquanto os Sistemas de Qualidade buscam a standardização de estratégias, modelos e relações de causalidade, idênticos para todas as empresas (Andersen *et al.*, 2000). Face às características intrínsecas já descritas das duas ferramentas de gestão, o BSC aparenta ser mais adequado para a empresa/organização delinear e prosseguir uma estratégia única, que a diferencie da concorrência e que acrescente valor à sua actividade por essa via, em vez de se confinar à optimização de processos ou à redução de custos segundo metodologias standardizadas experimentadas noutras empresas/organizações (Russo, 2009).

1.8 Outras apreciações críticas ao *Balanced Scorecard*

Norreklit (2000) enumera várias fraquezas da metodologia utilizada por Kaplan e Norton no BSC, nomeadamente nas suposições que estão na sua base:

- As relações de causa e efeito entre medidas, que distinguem o BSC de outras ferramentas de gestão, não parecem isentas de problemas nem de ambiguidades na prática, tal como foram desenhadas por Kaplan e Norton;

- As relações de causa e efeito não contemplam a dimensão do tempo, omissão essa que pode ser problemática no BSC;
- A satisfação e lealdade do cliente não conduzem sempre à obtenção dum bom resultado financeiro;
- Em vez de relações de causalidade entre as medidas das quatro perspectivas numa determinada direcção única, parece mais razoável falar de interdependência das perspectivas, isto é, da existência de relacionamentos nos dois sentidos;
- O BSC terá uma validade duvidosa como ferramenta de gestão estratégica porque não assegura o enraizamento organizacional ou no meio envolvente;
- Como modelo de controlo estratégico, o BSC secundariza as relações com alguns *stakeholders*, nomeadamente os fornecedores e as instituições públicas que, para muitas empresas, são um aspecto essencial do negócio;
- O modelo não tem em consideração a incerteza estratégica, isto é, os acontecimentos que podem ameaçar ou mesmo invalidar a estratégia da empresa;
- O BSC construído a partir de casos práticos (*case studies*) complexos carece de correspondência no campo teórico.

Perante os problemas apontados ao BSC, quer na cadeia de relações de causa e efeito, quer como modelo de controlo estratégico, Norreklit (2000) considera que tal poderá conduzir à definição de indicadores de desempenho defeituosos e, por conseguinte, a comportamentos organizacionais com disfunções ou a performances suboptimizadas.

Por sua vez, Neely (2002) salienta que existem dois pontos fracos: o primeiro reporta-se à perspectiva do cliente. Segundo o autor, o BSC considera apenas a imagem da empresa aos olhos do cliente, quando o aspecto fundamental é o que o cliente pensa da empresa comparativamente à concorrência. O segundo ponto fraco identificado consiste na falta de referência aos fornecedores neste modelo. Contudo, reconhece que o facto de cada organização poder criar um BSC distinto e único permite superar as deficiências referidas.

1.9 Conclusões sobre a utilidade e aplicabilidade do BSC

Segundo Russo (2009), o BSC como ferramenta de gestão é uma das metodologias que tem suscitado, nos últimos anos, uma crescente procura e adesão por parte de algumas empresas multinacionais que pretendem resolver a questão da medição e gestão dos factores intangíveis e da monitorização e implementação de estratégias, conseguindo inverter ciclos negativos de rentabilidade. Segundo este autor, em Portugal, esta ferramenta de gestão apesar de ter sido recentemente divulgada, existem ainda poucas empresas ou organizações que tenham implementado o *Balanced Scorecard*.

Tendo em vista o tema deste estudo, sublinha-se o que foi referido por Russo (2009:125) “apesar da experiência de uma década de implementação do BSC, sobretudo em grandes empresas, com inúmeros casos de sucesso, é de reconhecer que esta metodologia ainda carece de alguma compreensão e simplificação, nomeadamente no que toca à sua aplicabilidade em empresas de dimensão mais reduzida, embora com maior adaptabilidade nas empresas que já possuem uma estrutura organizacional de alguma complexidade”.

Remetendo para o objectivo deste estudo de caso, também na empresa alvo do mesmo, o que está em causa é a forma como é compreendida e simplificada esta metodologia, implementada numa grande empresa, quando projectada para um das suas unidades de negócio de dimensão mais reduzida.

2. Descrição e apresentação da Empresa

Este capítulo foi introduzido com o objectivo do leitor entender a multinacional estudada e a razão da sua escolha devido à sua dimensão e importância no mercado e no sector topográfico, intimamente ligado ao sector da construção e engenharia civil.

Numa primeira fase, este capítulo descreve a evolução histórica da multinacional e a apresentação do negócio enquadrado no sector em que opera e como desenvolveu-se no território português. São ainda descritas as funções exercidas pela filial em Portugal e a caracterização da actividade, seguindo da enumeração dos produtos direccionados aos topógrafos e aos engenheiros civis.

Por último, expõe a fase de maior importância para este estudo de caso, ou seja, a explicação da sua estrutura organizacional e a apresentação dos seus mapas estratégicos de gestão, com o respectivo plano de implementação do BSC.

2.1 História da Leica Geosystems

A Leica Geosystems é uma empresa líder no desenvolvimento, fabricação e distribuição de produtos, sistemas e *software* que captura, visualiza e processa dados espaciais em 3D através do emprego de tecnologias avançadas. É pioneira em soluções para medir o mundo. Os produtos e serviços são certificados pelos profissionais de todo o mundo, ajudando a capturar, analisar e apresentar informação espacial.

É uma empresa global suportada por mais de 2.400 empregados em 21 países e centenas de parceiros localizados em mais de 120 países em todo o mundo. A empresa mãe está localizada em Heerbrugg, Suíça, emprega cerca de 1200 pessoas e hospeda o grupo de gestão e todas as principais actividades de *R&D* e o principal local de fabrico do grupo.

As origens da Leica Geosystems datam de perto 200 anos atrás, com a fundação da Kern & Co. em 1819. Um pouco mais de cem anos depois, numa pequena fábrica têxtil em Heerbrugg, Heinrich Wild estava a desenvolver o T2, o primeiro do mundo verdadeiramente portátil teodolito opto-mecânico e assim, constroi a fundação da

topografia moderna. Alguns anos mais tarde, o fundador empresa, Wild – Heerbrug, introduziu a primeira câmara do mundo aéreo, o C2, junto do B2, o *plotter* analógico, o primeiro do mundo fotogramétrico. Ao longo dos últimos dois séculos, a Leica Geosystems, em suas várias formas, tem crescido por ser o primeiro do mundo nas inovações topográficas.

A Leica em Portugal foi constituída em 1997 sendo detida inicialmente pela sociedade Leica Comercial – Instrumentos de Precisão, Lda. Em 1998 deu-se a cessão da quota desta a favor da sociedade Leica Beheer B.V., com sede na Holanda. Também em 1998 a sociedade Leica Beheer B.V cedeu a sua quota à sociedade LGS Acquisition AG, residente na Suíça. Doravante se designará a Leica Portugal simplesmente por Leica e a Leica Geosystems AG por Leica AG.

Em 1999 ocorreu a fusão desta com LGS Acquisition AG, que em 2005 foi vendida ao grupo Sueco, Hexagon AB.

2.1.2 Partes Relacionadas

A empresa-mãe é a Leica AG, com sede na Suíça, que detém uma participação directa na Leica, correspondente a 100% do capital.

As entidades relacionadas da empresa e a natureza do seu relacionamento são as seguintes:

Parte relacionada	Localização	Natureza do Relacionamento	
		Serviços que a Leica presta / Transações que faz	Serviços que a Leica recebe / Transações que recebe
<i>Leica Geosystems AG</i>	Suíça	Vendas e Prestações de Serviços	Compras, comunicações linha Lotus Note
<i>Hexagon AB</i>	Suécia		Empréstimo, juros, seguros
<i>Leica Geosystems SL</i>	Espanha		Serviços de <i>Management</i>

A Leica exerce a maioria das funções e assume os riscos próprios de uma empresa distribuidora, apresenta uma forte dependência da casa mãe, relativamente a algumas das suas funções realizadas, designadamente, à aquisição de produtos geodesia e topografia à

casa mãe e outras entidades relacionadas, venda de produtos de geodesia e topografia a entidades relacionadas, serviços informáticos prestados pela casa mãe e pela Leica Geosystems SL (Espanha)

2.1.3 Enquadramento Sectorial

Em Portugal, a actividade topográfica e cartográfica surge no início do séc. XX e prolongou-se até aos anos 70 daquele século, com o desenvolvimento encetado nas então designadas Províncias Ultramarinas.

Com o decorrer dos anos e com a adjudicação de um número cada vez maior de obras públicas, os padrões de exigência neste sector de actividade têm vindo a aumentar obrigando as sociedades de geodesia e topografia a actualizarem-se adquirindo equipamentos com uma maior fiabilidade e precisão.

Com a entrada no mercado Europeu de produtos japoneses, proporcionando equipamentos com um preço substancialmente mais baixo, a concorrência neste sector aumentou significativamente.

A tecnologia utilizada nos dias de hoje (taqueómetros electrónicos, estações totais, níveis de precisão...) é altamente sofisticada, requerendo a aprendizagem aprofundada da mesma, para conseguir tirar proveito da sua total potencialidade. O uso da informática generalizou-se no sector topográfico. O computador passou a ser indispensável, pelo que o topógrafo teve que actualizar os seus conhecimentos de modo a conseguir operar com tão imprescindível equipamento.

Nos últimos anos foram efectuadas grandes obras públicas, tais como aeroportos, barragens, portos, auto-estradas e outras, onde não faltou a ajuda do topógrafo.

Actualmente o mercado Português é relativamente competitivo neste segmento, sendo que as principais empresas a operar são o Grupo Trimble, que distribui GPS e equipamentos de Geodesia, a Topcon e Sokkia que distribuem equipamentos de geodesia e a Leica que distribui equipamentos de geodesia e topografia. Os cortes do governo nas obras públicas

em 2011 debilitaram o sector da construção civil, reflectindo-se no encerramento de algumas empresas da concorrência.

Em relação aos produtos de baixa gama, tais como os níveis ópticos, a concorrência é muito forte devido ao fabrico chinês/japonês, que invade o mercado Europeu, com produtos de muito baixo preço.

Actualmente, face à conjuntura mundial e à política de contenção governamental, no que se refere a verbas disponíveis para a aquisição, nomeadamente por parte das autarquias e outras entidades públicas, o sector de topografia e geodesia tem sofrido um declínio a nível das suas vendas.

Relativamente aos principais factores que comandam o crescimento ou declínio do sector da tipografia, destacam-se os seguintes:

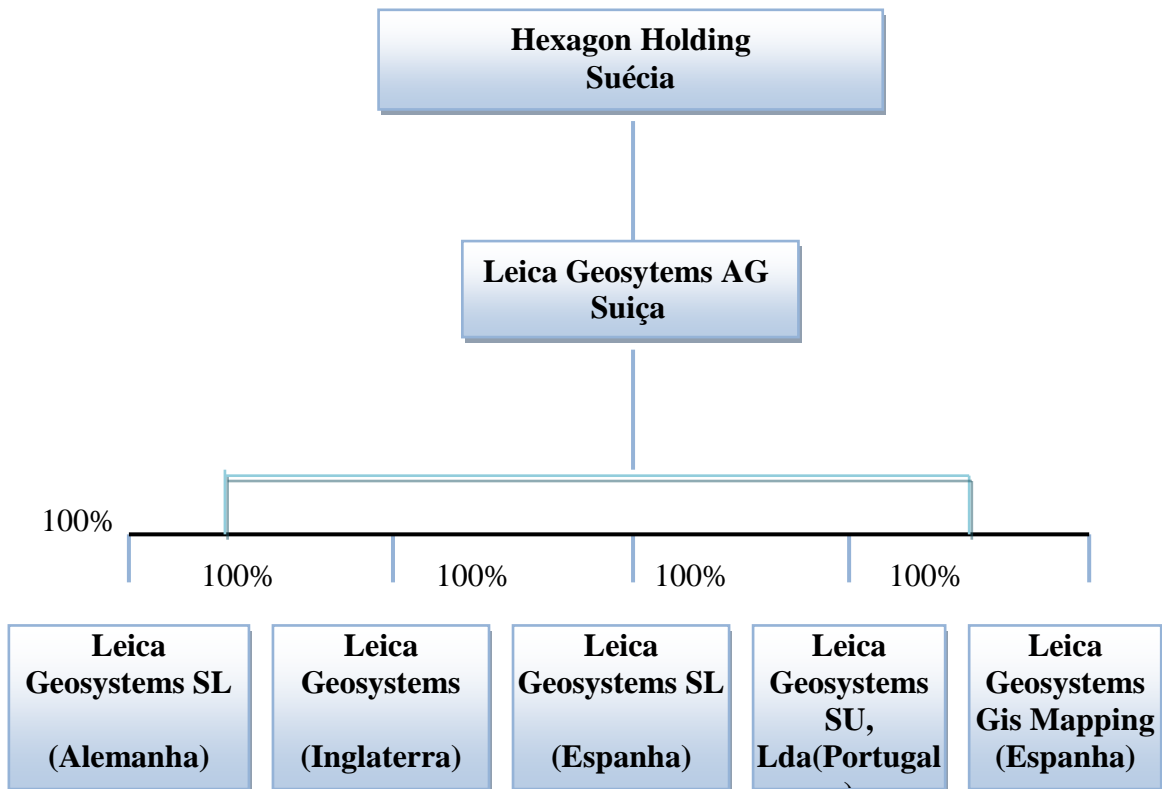
- Conjuntura económica e social;
- Sazonalidade (os meses que registam um número mais elevado de vendas são o mês de Março, Novembro e Dezembro);
- Fiabilidade dos equipamentos;
- Concorrência.

2.2 Estrutura Organizacional

2.2.1 Estrutura legal

A Leica pertence ao grupo internacional Leica Geosystems AG, com sede na Suíça, adquirido pela holding Hexagon AB da Suécia. Das várias empresas que constituem o grupo destacam-se as seguintes, na Figura 11:

Figura 11 – Empresas do grupo Leica Geosystems, AG



A Leica AG desenvolve e produz os seus produtos em diversas fábricas que detém na Suíça, Singapura e Estados Unidos.

Os produtos da Leica AG são vendidos directamente ou através de diversos agentes revendedores espalhados por várias sucursais, localizadas em diversos países. Estas sucursais actuam como unidades de venda e assistência e estão divididas por 5 áreas geográficas:

- a) Europa
- b) América do Sul e América do Norte
- c) Japão e Coreia
- d) Ásia (China, Austrália, Nova Zelândia)
- e) África

Actualmente a Leica AG possui 5 fábricas, dispendo também de 6 centros de investigação e desenvolvimento e 20 sucursais como unidades de venda e assistência e diversos agentes e revendedores espalhados por mais de 110 países.

Com a sua sede na Suíça, detém participações em diversas afiliadas localizadas em países como Alemanha, Inglaterra, Espanha e Portugal. Possui uma das principais fábricas do grupo, permitindo que as suas afiliadas adquiram os produtos que comercializam através da sua fábrica. Os produtos complementares e outros componentes auxiliares aos equipamentos produzidos pela fábrica são adquiridos a entidades terceiras.

A empresa mãe presta assistência informática às suas afiliadas, no que se refere ao *software* usado pelo grupo, nomeadamente no que diz respeito ao SAP ERP R3 e ao Lotus Notes, Antivírus.

2.2.2 Funções exercidas pela Leica Geosystems Portugal

➤ Função de Distribuição

A Leica adquire produtos às seguintes sociedades relacionadas:

- Leica Geosystems AG (Suíça)
- Leica Geosystems SI (Espanha)
- Leica Geosystems (EUA)

As compras de produtos a entidades relacionadas, especialmente à fábrica sediada na Suíça, são baseadas nos pedidos de encomenda efectuados pelos clientes.

➤ Função de Gestão

Em Portugal esta função é assegurada pelo gerente que é também o Director Regional EMEA West. Todavia, a estratégia a seguir pela Leica é definida pelo grupo.

2.3 Caracterização da Actividade

2.3.1 Equipamentos comercializados pela Leica

A actividade da Leica abrange a importação, exportação, comércio a retalho e por grosso e aluguer de equipamento e assistência técnica de equipamentos para:

- a) Topografia
- b) Geodesia
- c) Meteorologia Industrial
- d) Fotogrametria.
- e) Sistemas de Topografia de alta definição

2.3.2 Produtos por divisão de negócio

Os produtos comercializados pela Leica estão divididos pelas seguintes áreas de negócio:

➤ **Geosystems**

A divisão Geosystems abrange as áreas de *Surveying & Engineering, Infraestrut.& Engineering, Imaging & Scanning e a Shared Services Geosystems* e é a maior e mais importante divisão para o mercado da Leica AG. Através desta divisão é facultada à sua base de clientes a nível mundial um vasto leque de produtos e serviços na área da aquisição de dados de campo e medições, para a topografia, para a geodesia, para a engenharia civil, e para a construção. Igualmente para a topografia de alta definição, como soluções de inovação ao nível de *scanners a laser*, para que engenheiros e topógrafos utilizem topografia de alta definição através do alcance de grandes detalhes.

Passa-se a elencar os principais produtos que esta divisão comercializa, bem como as actividades em que os mesmos são aplicados:

- **Produtos:** Estações totais - TPS, Sistemas de posicionamento global - GPS, níveis, *lasers* para construção, *software* especial e dedicado, e sistemas para guiar e controlar máquinas, *softwares* específicos, desenvolvidos para sistemas de

informação geográfica. Para além destes comercializa os mesmos produtos para a área de edificação;

- **Aplicações:** Engenharia Civil, Monitorização, Construção & Edificação, Exploração & Minas;
- **Outros campos de actuação:** Soluções para maquinaria agrícola / Soluções para arqueologia e património / Soluções para acidentes e peritagens forenses / Soluções para gestão florestal / Soluções para geologia e Geotecnia / Soluções para navegação marítima / Soluções para Investigação & Ensino / Soluções para medição em eventos desportivos de alta competição.

➤ *Measuring Tools Division (MTD)*

A Divisão de *Measuring Tools* está focada no mercado da construção civil e todas as áreas associadas, bem como para clientes tipo "faça você mesmo", que usam a tecnologia de medição de precisão da Leica no seu trabalho. Além disso, o lançamento de produtos, como por exemplo o medidor portátil *Laser DISTOS*, favorece esta linha de negócio de produção em alta escala. A rede de distribuição destes produtos é forte e global, através de agentes e revendedores por todo o mundo.

Esta divisão abarca os seguintes produtos: DISTOA2; DISTO A3/DISTO A5/DISTO A8, cuja aplicação se estende às actividades de engenharia e construção e edificação.

➤ **Metrologia**

A Divisão de Metrologia possibilita aos clientes do ramo industrial, por exemplo, na indústria automóvel e de aviação, a medição com elevadíssima precisão de grandes componentes, cujas tolerâncias exigidas se situam nas poucas centésimas de milímetro, e o processamento desses dados directamente nos seus sistemas de CAD (*Computer Aided Design*). O leque de produtos é composto por *laser trackers*, sistemas de processamento e análise de imagem, e estações totais de alta precisão, juntamente com um poderoso e sempre actualizado pacote de *software* que comunica com todos os produtos CAD mais comercializados.

Sintetiza-se agora os principais produtos e respectivas aplicações:

- **Produtos:** Sistemas de Teodolitos / Sistemas de *Laser Tracker* / Sistemas de Radar *Laser* / Sistemas de videogrametria / Software para meteorologia industrial / Sensores de Inclinação;
- **Aplicações:** Indústria Aeroespacial, Indústria de meteorologia de precisão, Indústria de Antenas, Engenharia Mecânica, Investigação e ensino, Indústria Automóvel Transportes e Indústria Naval.

Os produtos são essencialmente vendidos no mercado nacional, que representa 80% das vendas da empresa. No entanto, a Leica também exporta equipamento para países do PALOP (Angola, Cabo Verde), mercados que representam já 20% do seu volume de negócios.

Além da comercialização de produtos para geodesia e topografia, a Leica também presta serviços a entidades não relacionadas, na área de:

- Manutenção, que inclui serviços de verificação, limpeza e manutenção dos equipamentos;
- Actualização de *software*, que corresponde à actualização e suporte técnico;
- Certificação de conformidade, que inclui a verificação do equipamento do cliente de forma a emitir um certificado de conformidade.

2.4 Mercados e clientes

Os principais clientes da Leica são as Câmaras Municipais, Institutos, Construtoras, Revendedores e privados, tais como topógrafos e engenheiros.

Realçam-se os fornecimentos efectuados a entidades públicas: Administração dos Portos das Ilhas, Comunidade Urbana de Médio Tejo, EEM-Empresa de Electricidade da Madeira, Fundação Gaspar Frutuoso, Secretaria Regional Equipamento Social e Transportes da Madeira, Secretaria Regional de Habitação e Equipamentos, Federação Portuguesa de Atletismo, Instituto Geográfico Português e do Exército, REFER, entre outros.

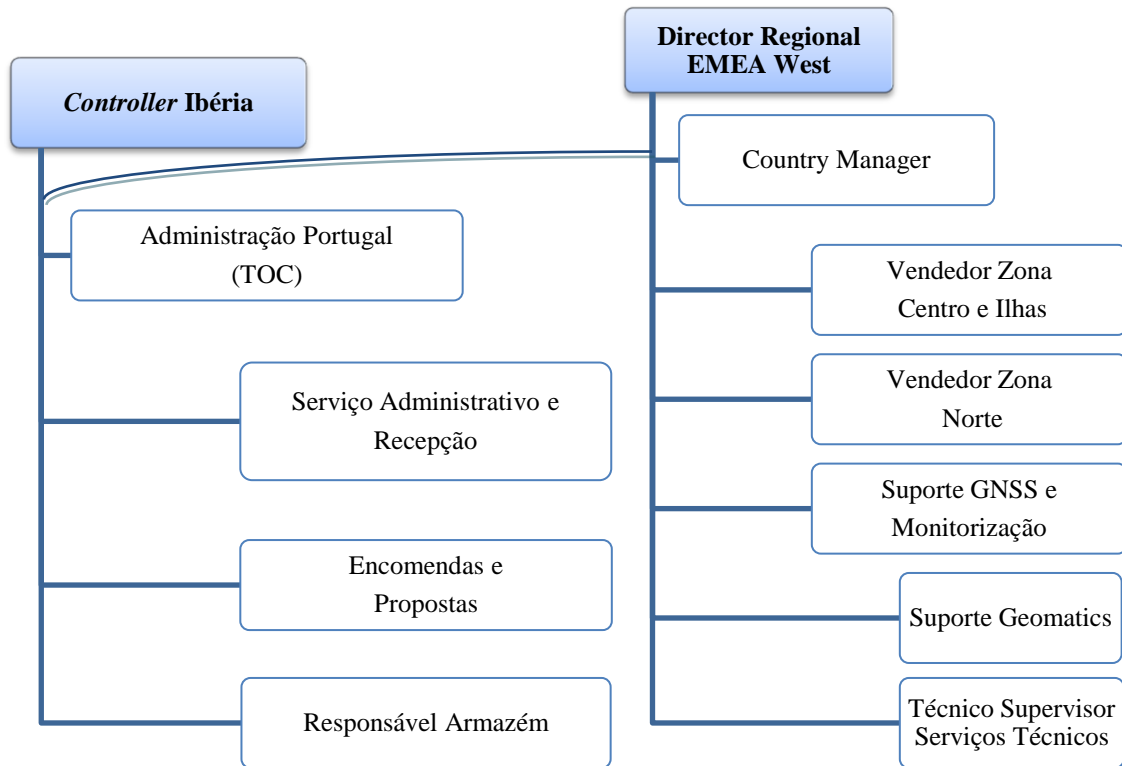
Em relação a entidades privadas, destacam-se os seguintes clientes: Moniz da Maia, Teixeira Duarte, Somague-Engenharia, *Leasings*, ERI Engenharia, Ensul Meci, Landcoba, CME-Construção e Manutenção, Zagope (Grupo Andrade Gutierrez), Viamapa, Sociedade de Construções Soares da Costa, Conduril, DST- Domingos Santos Silva.

2.5 Organização interna e recursos humanos

A Leica em Portugal emprega apenas 10 funcionários e opera com poderes atribuídos através de procuração do responsável da Península Ibérica a dois responsáveis nacionais, o *Country Manager* e a Responsável Administrativa e Financeira, estando o primeiro ligado directamente ao Director Regional *EMEA West*, reportando a segunda directamente à *Controller Ibérica*.

A distribuição das responsabilidades está suportada nas seguintes divisões: departamento comercial e serviços técnicos do departamento administrativo e financeiro, conforme Figura 12, que representa o organograma da filial Leica Portugal.

Figura 12 – SU Portugal Organograma



A parte comercial é composta por três vendedores, um responsável pelas regiões Centro e Norte do país, um segundo pela zona Sul e Ilhas e um terceiro pelos equipamentos GPS's. Além destes três vendedores, completa a equipa um quarto elemento que dá suporte aos clientes a nível do *software* utilizado nos equipamentos. O serviço técnico é composto por um elemento, sendo necessário recorrer a *outsourcing* para assegurar as manutenções e reparações que o técnico não consegue resolver.

O departamento administrativo é composto por três elementos, que asseguram a logística, a gestão de stocks e envio do equipamento reparado, a marcação dos serviços técnicos e atendimento do telefone. O departamento financeiro é composto apenas por um elemento que além de controlar a parte administrativa, assegura a contabilidade e os recursos humanos, recorrendo a *outsourcing*.

A rotatividade do pessoal é reduzida devido à aposta no recrutamento de pessoal especializado e qualificado. A alteração do número de empregados começou com a crise financeira em 2008, que obrigou a passar de 12 funcionários efectivos para apenas 10, após revisão das funções de cada um, de modo a reestruturar os departamentos e as chefias.

2.6 Sistema de Gestão existente na empresa

As ferramentas utilizadas para controlar a divisão comercial da financeira são distintas, sendo cada uma delas direccionadas à função de cada um dos departamentos.

As vendas são controladas pelo *Country Manager* que distribui pelos vendedores as propostas de orçamentos, sendo os preços negociados individualmente, tal como os descontos praticados. Os serviços técnicos de manutenção de equipamentos também são controlados pelo *Country Manager*, sendo os orçamentos elaborados pelo técnico.

Através de uma plataforma *on line* interna de todo o grupo, os vários *Contry Managers* têm a possibilidade de acompanhar as vendas das diferentes linhas de produtos por área de negócio. Esta plataforma também permite analisar a tendência e a procura de certos produtos em determinada altura do ano e comparar com outros anos, possibilitando delinear uma estratégia de marketing através de descontos para atrair clientes e vendas. Os meses de Setembro e Dezembro representam os maiores picos de vendas.

O *reporting* e a prestação de contas é entregue mensalmente à casa mãe, através de uma ferramenta de consolidação do grupo, sendo introduzido por cada responsável financeiro de cada unidade os dados mensais, objecto de comparação com o *budget* anual; no final de cada trimestre são feitas reuniões para analisar o objectivo de cada unidade e melhorar o seu desempenho.

A Leica investe em *software* para reduzir o número de trabalhadores contratados, conseguindo manter um custo fixo mensal de acordo com o *budget* definido pelo grupo. Os sistemas informáticos são integrados e automáticos, possibilitando uma maior fiabilidade dos dados analisados pelos *controllers* financeiros, que têm transacções específicas para detectar erros e analisar os desvios orçamentais através do Sistema SAP ERP R3.

2.6.1 *Balanced Scorecard* existente a nível europeu

No âmbito do grupo, a nível europeu, existem dois mapas estratégicos que integram um único BSC, um para o sector das vendas e outro para os serviços de assistência técnica, ambos criados em 2003.

Para cada um deles foi construído o respectivo Mapa Estratégico, sendo que o mais exigente em termos de aplicação é o Mapa construído para os serviços técnicos, área que exige uma maior organização dos contratos de manutenção e fidelização do cliente no serviço pós venda.

As figuras 13 e 14 apresentam, respectivamente, cada um dos Mapas Estratégicos, com as várias metas para cada uma das perspectivas do BSC.

Figura 13 – BSC European Sales

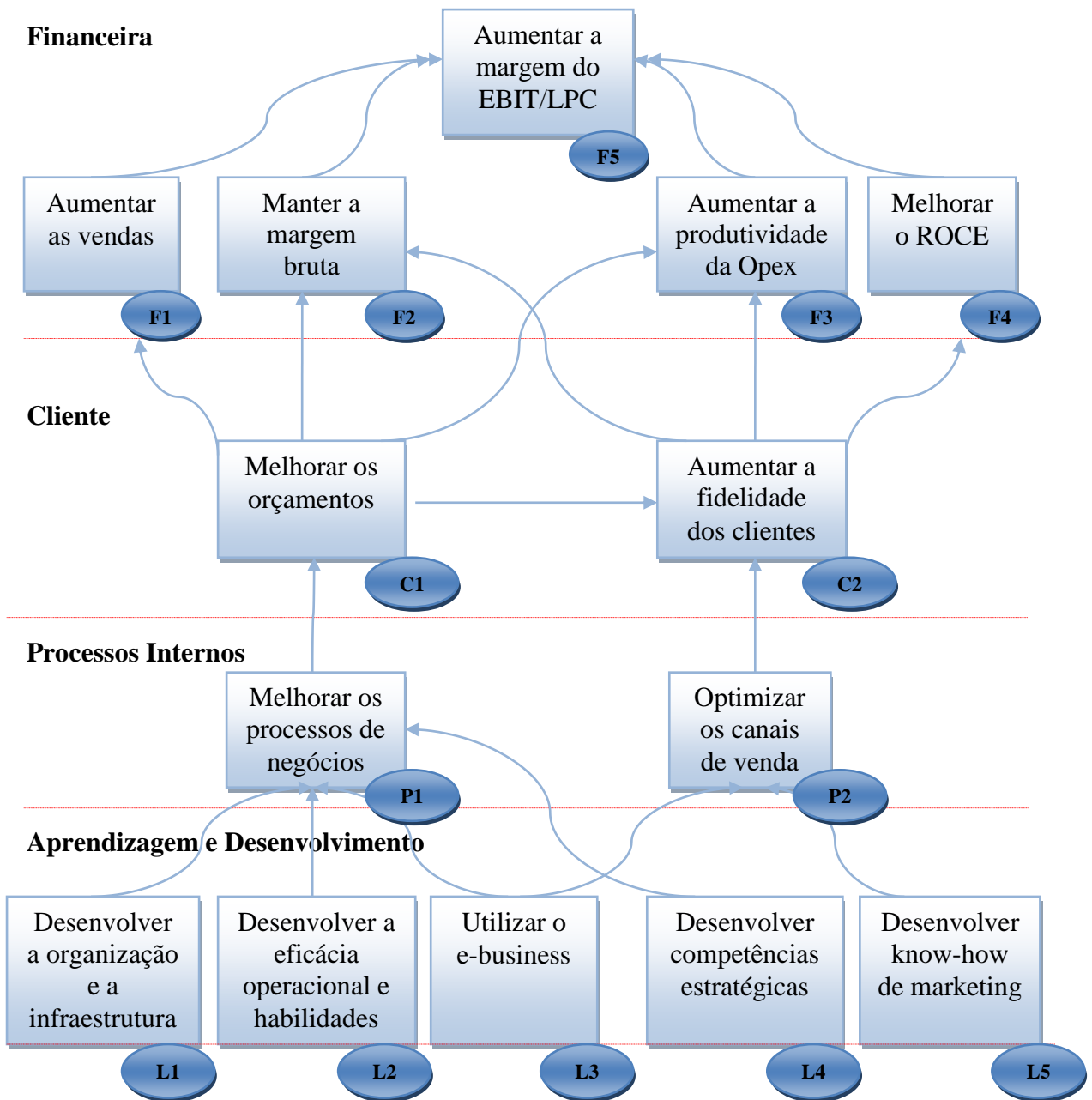
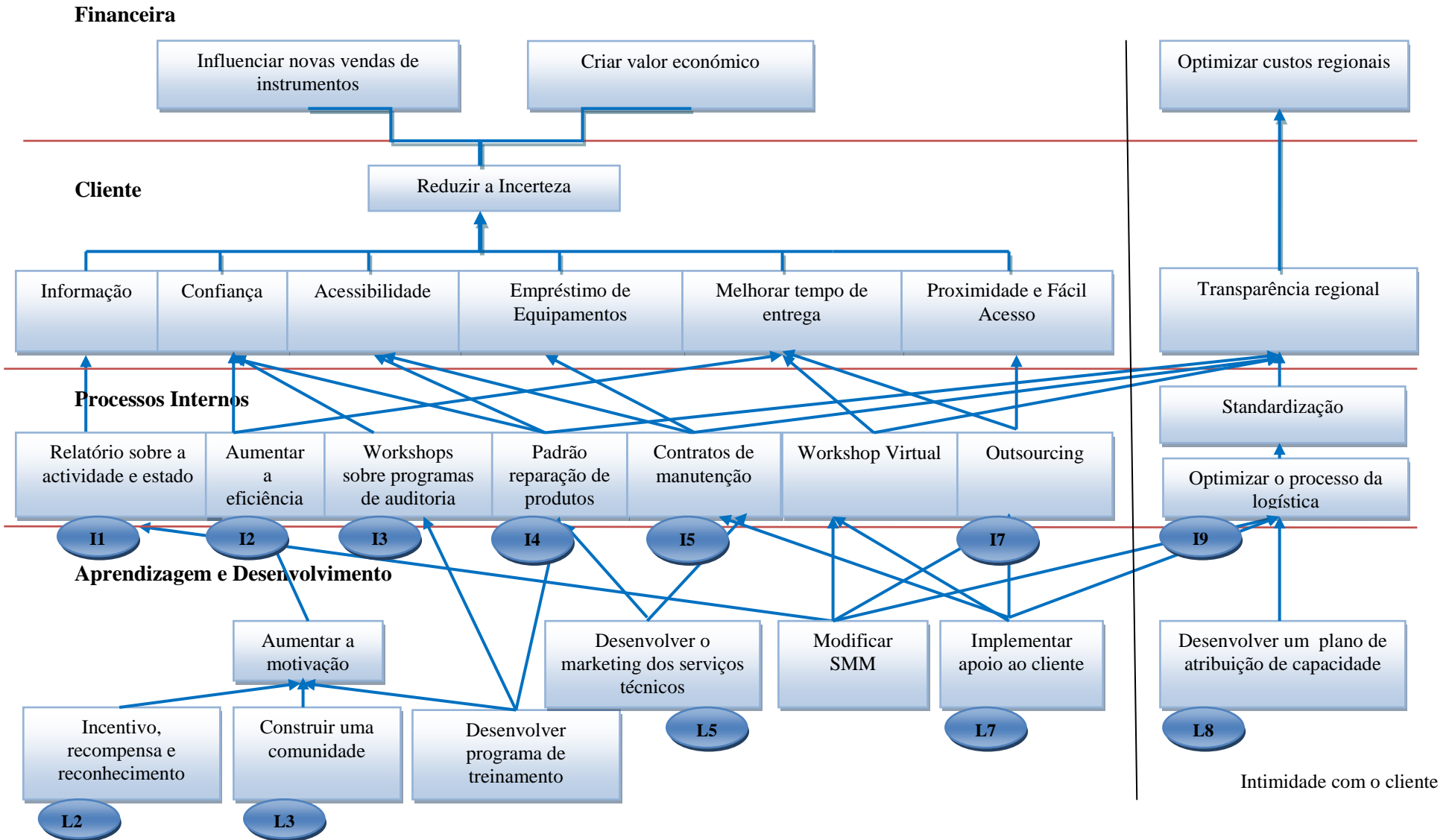


Figura 14 – BSC *European Technical Service - Project Perfect*



2.6.2 Descrição dos mapas estratégicos

Destes dois mapas estratégicos, com suporte nos elementos existentes na Leica em Portugal, a percepção das quatro perspectivas definidas por Kaplan e Norton e da visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com a perspectiva financeira e das outras três não financeiras (Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional) é demonstrada apenas através das metas a atingir utilizando 7 indicadores de desempenho escolhidos (KPI's) para avaliar essas metas na empresa:

- 1) Prazo de execução
- 2) Confiabilidade
- 3) Satisfação do cliente
- 4) Nível de informação
- 5) Proximidade
- 6) Eficiência de utilização
- 7) Lealdade a um prazo de reparação dado

De seguida são descritos as principais metas, nas quatro perspectivas do BSC, interligando as metas dos dois mapas estratégicos existentes.

Na Perspectiva Financeira estão definidas 5 metas (F1 a F5) no BSC *Leica Geosystems Europe*: F1 – Aumentar as vendas; F2 – Manter a margem bruta; F3 – Aumentar a produtividade da OPEX (despesas operacionais); F4 – Melhorar o ROCE (retorno do capital investido) e F5 – Aumentar a margem do EBIT/LPC.

Destas metas, salienta-se a principal, aumentar a margem EBIT/LPC (Resultados antes de Juros, Impostos) que está interligada com as 3 metas financeiras do BSC do *Project Perfect*: Influenciar Novas Vendas de Instrumentos, Criar Valor Económico e Optimizar os Custos Regionais.

Na Perspectiva Clientes, as metas a atingir (Melhorar os Orçamentos e Aumentar a Fidelidade dos Clientes) estão associadas com a meta a atingir no BSC do *Project Perfect*: Redução da Incerteza do cliente, através da Transparência Regional, interligando-se com um dos indicadores de desempenho da Perspectiva dos Processos Internos, através do Aumento da Eficiência na reparação dos equipamentos.

Os quadros a seguir¹ definem os objectivos traçados para atingirem as metas definidas. São identificadas as prioridades de cada um deles, os respectivos responsáveis pela sua concepção, bem como os indicadores que devem ser utilizados em cada meta. Reportam-se à meta F5 da Perspectiva Financeira que é objecto de aplicação na Leica Portugal e aos KPI's que na Perspectiva Clientes se interligam com aquela meta.

¹ Os quadros que se apresentam nesta secção são documentos internos da empresa, disponibilizados para efeitos deste estudo.

F5 – AUMENTAR A MARGEM DO EBIT/LPC

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIO	STATUS
1	Baixa	Configurar regras padrão de alocação de custos e cálculo de lucro para a empresa de serviços	A. Young	Dez'03	KPI & Financial definições	Done July'03
2	Baixa	Construir relatórios mensais da P&L	A. Young	Dez'03	Envolve a equipa SMM	Pending
3	Baixa	Definir o indicador para medir e monitorar o valor económico	A. Young	Dez'03	KPI & Financial definições	Done July'03

KEY PERFORMANCE INDICATORS (C1-C8 & I2)

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Alta	Informar os participantes da reunião de Munique sobre a preparação necessária	J. Fernandez	15 Jun'03		Done 30.6.03
2	Alta	Incluir uma sessão de <i>brainstorming</i> na reunião de Julho em Munique, para definir os indicadores de desempenho (KPI) e metas sobre: - O prazo de execução - Confiabilidade - A satisfação do cliente - Nível de informação - Proximidade - Eficiência de utilização - A lealdade a um prazo de reparação dado	Todos os participantes da reunião em Munique	8-9 Jul'03	KPI & Financial definições	Done July'03
3	Baixa	Confirmar KPI e alvos com RM's	RM's	Dez'03		Pending

Na Perspectiva Clientes do BSC *Project Perfect*, a meta C5 – Empréstimo de Equipamentos, destaca-se das outras 8 metas, devido à necessidade da criação de uma política de empréstimo de equipamentos necessária para dar satisfação ao cliente, incentivando o cliente a manter os Contratos de Manutenção dos Equipamentos, permitindo a Acessibilidade permanente da ferramenta imprescindível de trabalho do topógrafo ou do engenheiro civil, atingindo a meta Transparência Regional.

C5 – EMPRÉSTIMO DE EQUIPAMENTO

#	Prioridade	Objectivo	Quem	Quando	Comentário	Status
1	Baixa	Criar uma política sobre os equipamentos de empréstimo	Klaus Fritzensmeier	Dez'03		<i>Pending</i>

Na Perspectiva dos Processos Internos destacam-se as metas para as quais são definidos os objectivos identificados nos quadros que se seguem:

- I1 – Relatório dos trabalhos de manutenção efectuados e do estado do equipamento;
- I3 – *Workshops* direccionados para a auditoria aos serviços técnicos, para que o serviço seja uniformizado e certificado por todas as filiais;
- I4 – A reparação dos produtos seja padronizada;
- I5 – A realização dos contratos de manutenção é imprescindível para que o serviço seja eficiente;
- I7 – O *Outsourcing* possibilita que quando uma filial não consegue dar resposta a uma reparação, poderá sempre recorrer a ajuda externa, tanto a nível do grupo como de terceiros;
- I9 – A optimização do processo da logística possibilita que um equipamento seja entregue dentro do prazo estipulado.

II – RELATÓRIO SOBRE A ACTIVIDADE E ESTADO

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Alta	Definir o conteúdo do relatório de actividades	P. Tanner K. Fritzensmeier	Set.'03	Revisão em Julho na reunião em Munique	<i>Pending</i>
2	Baixa	Definir o perfil dos clientes que recebem automaticamente o relatório de actividades	Projecto de equipa	Dez.'03	Revisão em Julho na reunião em Munique	<i>Pending</i>
3	Alta	Definir o processo de informação do estado de reparação pela Internet	Projecto de equipa	Set.'03	Revisão em Julho na reunião em Munique	<i>Pending</i>
4	Alta	Implementar um lembrete automático de revisão anual para os clientes	Projecto de equipa	Set.'03	Revisão em Julho na reunião em Munique	<i>Pending</i>

I3 – WORKSHOPS SOBRE PROGRAMAS DE AUDITORIA

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Baixa	Partilha da informação existente sobre o programa de auditoria <i>workshop</i> com o resto da equipa de projecto	P. Tanner	Out.'03	Links: Standard service agreement Audit Checklist Audit Checklist Construction Lasers RL Audit	Done 24.6.03

I4 – PADRONIZAÇÃO DA REPARAÇÃO DOS PRODUTOS

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Alta	Construir a lista inicial de produtos de reparação, incluindo: - Número de artigo SAP - Breve descrição - Descrição longa - N.º de horas requeridas - Peças de reposição necessária e os custos - Recomendação de preço	K. Fritzensmeier	Jul'03	Traduzir para Inglês a base de dados existente na SU Alemanha	<i>Ongoing</i>
2	Baixa	Descrever as tarefas a serem feitas pelo o técnico para cada produto de reparação	K. Fritzensmeier	Dez.'03		<i>Pending</i>
3	Alta	Definir um processo de como manter a reparação na base de dados mestre dos produtos	K. Fritzensmeier P.Tanner J. Sinz	Set.'03		<i>Pending</i>
4	Alta	Definir uma lista de preços europeu de peças de reposição	P. Tanner	Dez.'03		<i>Pending</i>

15 – CONTRATOS DE MANUTENÇÃO

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Alta	Reunir informações sobre os contratos existentes em cada SU, incluindo os preços	P. Tanner J. Fernandez	Jun'03	Como parte de um amplo questionário	<i>Pending</i>
2	Alta	Obter informações, tanto quanto possível sobre os custos de garantia em FY03, incluindo: -Valor em CHF no TPS e GPS por SU - Garantia custo por unidade vendida	P. Tanner	10 Jul'03	Custos de Garantia	<i>Done</i> <i>30.6.03</i>
3	Alta	Identificar o “ <i>phasing</i> ” do custo de garantia ao longo do período de garantia de cada família de produtos	P. Tanner	10 Jul'03	Custos de Garantia	<i>Done</i> <i>30.6.03</i>
5	Alta	Definir preços extensão de garantia	GSR Regional Managers	Out'03	Revisão dos preços de extensão	<i>Ongoing</i>
4	Alta	Obter informações sobre BMC de casos para principais instrumentos em uso	P. Tanner	10 Jul'03		<i>Pending</i>
6	Baixa	Definir o <i>road map</i> do produto por módulos	Project team	10 Jul'03	Proposta do contrato de manutenção	<i>Ongoing</i>
7	Baixa	Definir um produto Supergarantia	Project team	10 Jul'03	Reunião em Munique apenas com a equipa do projecto	<i>Pending</i>
8	Baixa	Construir produtos (SAP número, descrição, ...)		Set.'03	Tarefa a ser realizada em Jul 10 (Munique)	<i>Pending</i>
9	Baixa	Definir um modelo financeiro para “regionalizar” os riscos associados às extensões de contratos de garantia e seguros	A. Young	Set.'03	Inclui novos territórios	<i>Pending</i>

I7 – OUTSOURCING

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Alta	Reunir informações sobre os parceiros de terceirização existentes na europa e sua respectiva capacidade estimada e habilidades	P. Tanner J. Fernandez	Jun'03	Como parte de um amplo questionário	<i>Ongoing</i>
2	Baixa	Definir os diferentes modelos de relação com oficina externa	P. Tanner K. Fritzensmeier	Out.'03		<i>Pending</i>
3	Baixa	Estabelecer uma política de descontos para cada modelo	P. Tanner K. Fritzensmeier	Out.'03		<i>Pending</i>
4	Baixa	Definir o processo de certificação	P. Tanner K. Fritzensmeier	Dez.'03		<i>Pending</i>
5	Baixa	Descrever as tarefas de nível de serviço por família de produto em forma de matriz	P. Tanner	Out.'03		<i>Pending</i>
6	Baixa	Emitir uma lista de produtos que devem ser atendidos por oficinas de terceiros	P. Tanner K. Fritzensmeier	Dec.'03	Feito individualmente em cada país	<i>Pending</i>
7	Baixa	Rever o quadro jurídico	A. Young J. Fernandez	Dec.'03	Envolver George Lang	<i>Pending</i>

I9 – OPTIMIZAR O PROCESSO DA LOGÍSTICA & L6 - MODIFICAR SMM

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Alta	Organizar uma reunião com a equipa SMM	A. Young M. Schelle Juergen Sinz J. Fernandez	14 Mai'03	Ver tempo	<i>Done</i>
2	Alta	Organizar uma reunião de dois dias em Munique	J. Fernandez	8-9 Jul'03	Ver tempo	<i>Done July'03</i>
2.1		Explicar a funcionalidade disponível no SMM	J. Sinz	8 Jul'03	Envolver P. Tanner na preparação	<i>Done July'03</i>
2.2		Trabalhar numa proposta de processo padronizado de serviços de logística em toda a Europa	All participants in Munich meeting	9 Jul'03	J. Fernandez para informar os participantes com antecipação sobre a preparação requerida	<i>Partially Done</i>
3	Alta	Organizar uma reunião com os gerentes de operações	J. Fernandez	22-23 Set'03	Participantes: Carmel Cully; Angels Xicoy; Marie-Jeanne Queguiner; Lorenzo Riva; Lise-Lotte Hofverberg; Juergen Sinz; Jaime Fernandez	<i>Post- poned</i>
4	Alta	Implementar no modulo CS às alterações acordadas na reunião de Munique	J. Sinz	Pendente	Lista das modificações	<i>Ongoing</i>

Quanto à Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento, as metas conhecidas são direccionadas para aumentar a motivação do trabalhador, através de incentivos (L2), partilha de conhecimento (L3), desenvolvimento de um programa de formação (L4), e desenvolvimento de um plano de Marketing para os serviços técnicos (L5), indicados nos quadros seguintes, através dos objectivos a atingir. Vide quadros que se seguem.

L2 - INCENTIVOS; RECOMPENSAS E RECONHECIMENTO

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Baixa	Reunir os planos de incentivos existentes nas diferentes SU	P. Tanner J. Fernandez	Out.'03		<i>Pending</i>
2	Baixa	Envolver Syria Magnus-Schulz na definição de um novo plano de incentivo	Projecto de Equipa	Dez.'03		<i>Pending</i>
3	Baixa	Desenvolver um plano de reconhecimento e recompensa para liquidar prestações	Projecto de Equipa Sriya Magnus-S.	Dez.'03		<i>Pending</i>

L3 – CONSTRUÇÃO DE UMA COMUNIDADE

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Baixa	Contactar Srya Magnus-Schultz para construir um plano de RH para serviços técnicos Europa	J. Fernandez	Set.'03	-	<i>Pending</i>
2	Baixa	Definir a estrutura de um banco de dados de serviços Europeu de Técnica em Lotus Notes	K. Fritzensmeier	Set.'03	Proposta de Base de Dados	<i>Done</i> <i>08.09.03</i>
3	Baixa	Organizar uma oficina de supervisores e gerentes de operações de reuniões em Heerbrugg para lançar o projecto. Em seguida, organizar uma reunião numa base anual.	P. Tanner	Abril'04	Sujeito à disponibilidade do projecto	<i>Pending</i>

L4 – DESENVOLVER COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Baixa	Partilha da informação existente sobre o programa de treinamento com o resto da equipa de projecto	P. Tanner	Out.'03	Programa de treinamento	<i>Done</i> 24.6.03

L5 – DESENVOLVER UM PLANO DE MARKETING PARA OS SERVIÇOS TÉCNICOS

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Baixo	Elaborar um plano de marketing, principalmente na venda de contratos de manutenção, mas também outros produtos de serviços técnicos (upgrades, revisões, ...)	J. Fernandez	Mar'04	Deve envolver um especialista em Marketing se for possível	<i>Pending</i>

L7 – IMPLEMENTAR APOIO AO CLIENTE

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Alta	Definir o organograma de cuidados padrão cliente	J. Fernandez	May'03	Ver como traçar	<i>Done</i>
2	Alta	Perguntar a Carmelo Cully a lista de responsabilidade de trabalho para cada posição no grupo de atendimento ao cliente no Reino Unido SU	J. Fernandez	July'03		<i>Done</i>
3	Alta	Reunir informações sobre o actual estado de aplicação em cada SU	J. Fernandez	July'03	Sugere-se que seja feito através de chamadas telefónicas	<i>Done</i>
4	Alta	Desenvolver uma proposta de organização técnica Serviço Regional	Projecto de Equipa	Dez.'03		<i>Pending</i>

L8 – DESENVOLVER UM PLANO DE ATRIBUIÇÃO DE CAPACIDADES

#	PRIORIDADE	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	Alta	Reunir informações sobre o n.º de técnicos que trabalham no SU, as habilidades, localização geográfica, idade, competências linguísticas.	J. Fernandez	Jun'03	Perguntar a <i>Sriya Magnus-Schulz</i>	<i>Pending</i>
2	Alta	Avaliar a capacidade de atendimento presente nas SU's	P. Tanner K. Fritzensmeier	Jul'03		<i>Pending</i>
3	Baixa	Estabelecer os centros de Reparação Regionais			Requer o resultado do ponto 1 e 2	<i>Pending</i>

A principal meta definida no BSC *Project Perfect*, na Perspectiva Clientes é a Redução da Incerteza, que se pode definir do seguinte modo: quando um cliente deixa um equipamento para reparação, implica que todo o módulo de serviço ao cliente seja modificado, sendo necessário definir objectivos precisos e de confiança que possibilitem uma melhor gestão dos contratos de manutenção, para assegurar que os indicadores de desempenho (KPI's) sejam cumpridos. Consequentemente é criada uma mais-valia para o grupo Leica em relação à concorrência, pois é fundamental assegurar a reparação do equipamento e a sua manutenção permanente.

O próximo quadro assume assim extrema importância, dado que define os objectivos a alcançar para que as modificações sejam implementadas.

Os aspectos mencionados neste capítulo, bem como os mapas apresentados, constituem um suporte importante para o desenvolvimento do estudo de caso, uma vez que o mesmo é direccionado para a análise da forma como este modelo de BSC implementado ao nível do grupo foi comunicado à Leica em Portugal e de que forma está a ser aplicado nesta unidade.

MODIFICAÇÕES DO MÓDULO SERVIÇO AO CLIENTE POR CADA REUNIÃO EM MUNIQUE JUL'03

#	PARAGRAFO (minutos da reunião)	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
1	2.3	Processo de serviço aberto através da abertura de uma notificação e apanhar o instrumento como caso padrão	J. Sinz	10.11.03	Apenas a UPS interface pendente	<i>Done</i> 10.11.03
2	2.3	Introduzir o número de série no CS, deve dar acesso ao tipo de contrato de manutenção correspondente, se houver. Os centros regionais devem ter também acesso a essa informação relacionada com outros SU	J. Sinz		Os contratos de manutenção devem ser <i>standard</i> por toda a Europa	<i>Done</i> 10.11.03
3	2.3	Elaborar uma lista de códigos de danos para identificar o problema no primeiro contacto com o cliente	J. Sinz P. Tanner		Peter para desenvolver uma lista de códigos de danos	<i>In process</i> 10.11.03
4	2.3	Os planos de manutenção com notificação automática ao serem incluídos na versão padrão europeu	J. Sinz		Como na Alemanha neste momento	<i>In process</i> 10.11.03
5	2.3	Os contrato de manutenção vendidos como parte de uma ordem de AT para serem incluídos na versão padrão europeu	J. Sinz		Como no Reino Unido neste momento, acrescentar a possibilidade de “esconder” o contrato de manutenção de conceito na factura do cliente final.	<i>Done</i> 10.11.03
6	2.3	Incluír uma rotina para emitir automaticamente uma carta para chamar equipamentos que não estejam sob contrato para a revisão anual/calibração	J. Sinz			<i>In process</i> 10.11.03

#	PARAGRAFO (minutos da reunião)	OBJECTIVO	QUEM	QUANDO	COMENTÁRIOS	STATUS
7	2.3	Apenas uma ordem de serviço, quando um equipamento requer, ao mesmo tempo, não um serviço no contrato de manutenção, bem como a um incluídos	J. Sinz	10.11.03	Informação apenas para os utilizadores chaves	<i>Done</i> 10.11.03
8	2.3	Adicionar a funcionalidade Factura mensal	J. Sinz			<i>Pending</i>
9	2.6	Modificar a funcionalidade de planeamento de capacidade, tendo em conta as habilidades técnicas dos técnicos	J. Sinz		Requer definição prévia da definição dos centros de trabalho.	<i>Pending</i>
10	2.6	Adicionar tempo de reparo padrão (<i>default</i>) por tipo de instrumento no planeamento da capacidade	J. Sinz P. Tanner		Informações sobre o tempo de reparação a ser fornecida pelo P. Tanner	<i>Pending</i>
11	2.7	Custos de garantia a ser recuperado directamente pelo o reparador	J. Sinz			<i>In process</i> 10.11.03
11	2.7	Incluír uma taxa padrão de transporte	J. Sinz			<i>Pending</i>
12	2.7	Administrador de serviço local permitido para monitorar o status do reparo no centro regional	J. Sinz			<i>Done</i>
13	2.7	Permitir a SU local mudar o ship para informação dos instrumentos reparados enviados para o centro regional. Enviar directamente para o cliente é o caso padrão.	J. Sinz	10.11.03	<i>Open ship to = customer</i> como caso padrão	<i>In process</i> 10.11.03
14	2.8	Emitir uma nota de autorização para a oficina de terceiros das reparações atribuídas	J. Sinz			<i>Done</i> 10.11.03
15	3	Adaptar os processos logísticos	J. Sinz		Confirmação pendente	<i>Pending</i>
16	3.7	Ligação de peças de reposição para uma ordem de reparação	J. Sinz			<i>Done</i> 10.11.03
17	4	Medição dos KPI's e relatórios	J. Sinz			<i>Pending</i>

3. Aspectos metodológicos

Neste capítulo identifica-se a perspectiva metodológica escolhida e os métodos e técnicas utilizados neste trabalho. São ainda descritos os principais passos desenvolvidos, nomeadamente quanto às fontes utilizadas. Por fim, são caracterizadas as entrevistas, principal técnica utilizada nesta investigação.

3.1 Metodologia e método de investigação

Para a realização deste estudo optou-se por uma metodologia qualitativa, abordagem muito utilizada na investigação em contabilidade, considerando que as práticas contabilísticas não são resultado de ações individuais e, como tal, devem ser analisadas com profundidade e no contexto social em que ocorrem (Vieira *et al.*, 2009).

Em concreto, foi adoptada uma visão interpretativa da investigação, a qual, segundo Ryan *et al.* (2002), tem como objectivo conhecer a natureza social das práticas contabilísticas. Esta perspectiva não pretende obter generalizações, uma vez que considera a contabilidade de gestão, bem como outras práticas sociais, como sendo fenómenos socialmente construídos pelos actores intervenientes.

A investigação interpretativa utiliza muitas vezes métodos de análise, como a observação directa, onde se regista uma envolvimento entre o investigador e os restantes actores; é o que acontece neste caso, pois a investigadora está presente no local de investigação, tendo assim a possibilidade de observar e participar nas decisões; deste modo, as conclusões são necessariamente feitas na base da sua interpretação pessoal, o que pode levantar algumas questões de subjectividade, que se tentará minimizar mediante a utilização de outros métodos e técnicas que permitam validar as conclusões (Ryan *et al.*, 2002; Vieira, 2009).

Trata-se de um estudo de caso, pois enquadra-se na definição de Yin (2003) visto pretender responder a questões de investigação formuladas na base do “como” e do “porquê”; para além disso, a investigadora, embora observadora-participante, não detém o controlo sobre o fenómeno que é analisado no seu contexto.

Segundo Ryan *et al.* (2002) os estudos de caso podem ser utilizados, quer por metodologias positivistas, quer interpretativas, embora sejam o método de investigação geralmente utilizado nas metodologias qualitativas, de natureza interpretativa, utilizando para o efeito múltiplas fontes de evidência (Yin, 2009; Vieira *et al.* (2009).

A escolha recaiu sobre este método, também pelo facto deste, segundo Ryan *et al.* (2002) proporcionar uma descrição das práticas contabilísticas utilizadas e permitir a sua compreensão e interpretação, para além de explicar as causas das práticas existentes e explorar a aplicação de novas práticas.

São geralmente identificados por vários autores, entre os quais Ryan *et al.* (2002), Scapens (2004) e Yin (2009), cinco estudos de casos:

- Estudos de caso descritivos – baseiam-se na descrição de sistemas de contabilidade, técnicas e procedimentos utilizados na prática;
- Estudos de caso ilustrativos – destacam práticas inovadoras desenvolvidas por determinadas organizações, evidenciando o que é feito na prática;
- Estudos de caso experimentais – analisam problemas existentes e apresentam sugestões de novos procedimentos a implementar;
- Estudos de caso exploratórios – estudam as razões possíveis de determinadas práticas contabilísticas, gerando hipóteses que podem ser validadas por métodos e técnicas quantitativas;
- Estudos de caso explanatórios – permitem a compressão e explicação de determinada prática ou procedimento.

O estudo de caso presente nesta investigação tem características e de um estudo de caso explanatório, uma vez que procura explicar como é que o BSC, concebido ao nível do grupo, é utilizado na Leica.

Este método de investigação apresenta alguns pontos fracos, tais como os identificados por Yin (2009) e Ryan *et al.* (2002):

- Dificuldade em definir os limites da investigação, colocando-se duas opções: ou cingir o estudo a uma determinada área e aprofundá-la, ou alargar o âmbito e realizar um estudo mais superficial;
- Problemas de subjetividade, pois está muito suportado na interpretação do investigador, designadamente quando este assume o papel de observador, como é o caso do presente estudo;
- Os resultados obtidos não podem ser generalizados, situação que também se verifica neste caso;
- Eventuais problemas de ética por parte do investigador, nomeadamente quanto a problemas de confidencialidade quanto a dados de natureza sigilosa que não devem ser divulgados.

Este último aspecto foi particularmente sentido no decurso desta investigação, só possível de levar a bom termo depois de ficar assegurado a estrita confidencialidade relativamente às pessoas envolvidas e que os dados divulgados seriam apenas os indispensáveis à persecução deste estudo, baseados em documentos internos.

3.2 Fontes utilizadas

Foram seguidos no desenvolvimento deste estudo as etapas indicadas, entre outros, por Ryan *et al.* (2002), Viera *et al.* (2009) e Yin (2009). A saber:

- Preparação
- Recolha de evidência
- Avaliação da evidência
- Identificação e explicações de padrões
- Elaboração do relatório

Na fase da preparação, foi efectuada a pesquisa bibliográfica direccionada para a revisão de literatura que permitisse o enquadramento do BSC como metodologia de gestão focada na estratégia empresarial. Foram definidas as questões de investigação e desenhada uma linha de condução de todo o trabalho de modo a assegurar a sua coerência.

Ainda nesta etapa, foram identificadas as principais dificuldades quanto à recolha de dados, tendo-se ajustado o objecto de investigação aos dados disponíveis na empresa sobre as ferramentas de gestão utilizadas, designadamente o BSC.

Foi também desde logo definido o papel da investigadora, que actua na qualidade de observadora- participante, conforme já referido.

Recorde-se que as questões de investigação formuladas são:

- Qual o nível de conhecimento existente na Leica Portugal relativamente ao BSC existente no grupo?
- Como foi comunicado o BSC do grupo aos colaboradores da unidade em Portugal?
- Qual o conhecimento que os colaboradores da Leica Portugal têm acerca da forma como o BSC está a ser implementado no grupo?

Na etapa relativa à recolha de evidência, foram utilizadas múltiplas fontes de dados tal como recomendado por Yin (2009). Inicialmente, e com o propósito de caracterizar a empresa, foram consultadas várias fontes documentais baseadas em relatórios internos interna disponibilizada pela empresa, designadamente: relatórios de gestão de vários anos, *dossier* dos Preços de Transferência de Internos, ferramenta intranet (acesso aos (KPI's, Manual de Avaliação de Desempenho e Código de Conduta, por exemplo), bem como os Mapas Estratégicos fornecidos por mail pela empresa-mãe.

Numa segunda fase, foram realizadas entrevistas, técnica que constitui a fonte mais utilizada em estudos de caso. Em secção própria será desenvolvida a forma como as mesmas se desenrolaram, assegurando que o tratamento das mesmas se insere nos requisitos das etapas relativas à avaliação da evidência e à identificação e explicação de padrões.

Salienta-se que, de acordo com Yin (2003), a técnica das entrevistas tem como principais pontos fortes o facto de focarem diretamente o tópico que se pretende analisar e proporcionarem percepções sobre as causas dos factos. Em contrapartida, o autor destaca como principais pontos fracos o facto de poderem originar distorções quando as questões

são mal formuladas e, igualmente no caso de o entrevistado responder de forma a ir ao encontro do que ele pensa ser a resposta “certa” para o entrevistador.

Por último, foi elaborado o relatório final, procurando que o mesmo evidencie um fio condutor e assegurando que as questões de investigação obtêm uma resposta válida.

3.3 Caracterização das entrevistas

Neste estudo foram realizadas nove entrevistas, das quais quatro delas foram gravadas, As entrevistas realizaram-se em dois blocos, o primeiro dos quais se refere a entrevistas que ocorreram em Janeiro de 2011, conforme guiões em anexos (Anexo I). Estas primeiras entrevistas foram essenciais para compreender o processo de implementação do BSC e possibilitaram que fosse designada esta investigação, concretizada em fase posterior, correspondente ao segundo bloco de entrevistas realizadas em Maio de 2012.

O Quadro 2 apresenta os dados relativos às entrevistas do primeiro bloco, consideradas como entrevistas exploratórias.

Quadro 2 - Entrevistas do primeiro bloco

Entrevistados	Data	Hora/Duração	Forma
1.º Entrevistado	27/01/2011	10h47m	E-mail Lotus Note
2.º Entrevistado	28/01/2011	11h20m	E-mail Lotus Note
3.º Entrevistado	28/01/2011	11h40m	E-mail Lotus Note
4.º Entrevistado	13/01/2012	16h09m	E-mail Lotus Note
5.º Entrevistado	13/01/2012	90 m	Não gravada

Por sua vez, o Quadro 3 elenca as entrevistas realizadas no segundo bloco, realizadas já na parte final desta investigação, conforme guiões em anexo (Anexo II).

Quadro 3 - Entrevistas do segundo bloco

Entrevistados	Data	Duração	Forma
6.º Entrevistado	04/05/2012	47m 29s	Gravada
7.º Entrevistado	07/05/2012	08m 48s	Gravada
8.º Entrevistado	08/05/2012	46m 02s	Gravada
9.º Entrevistado	09/05/2012	48m 20s	Gravada

As entrevistas tiveram uma duração total de, aproximadamente, quatro horas, tendo sido entrevistados nove elementos da multinacional. As entrevistas foram feitas individualmente.

Na recolha de evidências foram realizadas entrevistas com o *Country Manager* e alguns técnicos especializados da Leica. O Responsável Ibérico (também Responsável Europeu) e o Responsável da filial da Alemanha (devido à distância) foram entrevistado via e-mail.

Uma vez que esta investigação aborda os históricos da construção e implementação do BSC na Leica, os cargos ocupados pelos entrevistados, estão identificados no Quadro 4.

Quadro 4 – Cargos dos Entrevistados

Entrevistados	Cargo na Leica	Cargo na Leica AG
1.º Entrevistado	-----	Directora dos Recursos Humanos Europa
2.º Entrevistado	<i>Country Manager</i>	-----
3.º Entrevistado	-----	Responsável Ibérico/Europeu
4.º Entrevistado	-----	Responsável da Alemanha
5.º Entrevistado	Responsável Financeira	-----
6.º Entrevistado	Serviços Administrativos	-----
7.º Entrevistado	Suporte GNSS	-----
8.º Entrevistado	Suporte Geomatics	-----
9.º Entrevistado	<i>Country Manager</i>	-----

De notar que o 2º e o 9º entrevistado são a mesma pessoa. Todavia, optou-se por separar no quadro acima, visto que as entrevistas ocorreram em momentos distintos e quase com um ano de intervalo.

4. Desenvolvimento do estudo de caso

Este capítulo contempla o desenvolvimento do estudo de caso, direcionado para obter resposta às questões de investigação formuladas inicialmente.

Para esse propósito, inicia-se por elaborar uma análise SWOT da Leica, que tem como suporte a visão, missão e valores definidos no âmbito do grupo onde a mesma se insere. Esta análise foi realizada pela investigadora, em estrita colaboração com o *Country Manager* da empresa, de forma a permitir uma melhor compreensão sobre o contexto em que a Leica opera, o qual é determinante para a interpretação das respostas dos entrevistados.

A descrição e interpretação das entrevistas realizadas nos termos enunciados no capítulo anterior, constitui a segunda parte deste capítulo, que consubstancia o estudo empírico propriamente dito.

4.1 Análise SWOT e visão estratégica

4.1.1 Visão e Missão e Valores do grupo Leica

Para realizar a análise SWOT especificamente orientada para a Leica, foram consultados documentos internos do grupo com o propósito de conhecer a visão, a missão e os valores definidos par a organização como um todo. Quanto se descreve de seguida tem, então, como suporte, o Manual Internos para os Gestores, que pode ser acedido via intranet do grupo e que elenca os passos que os gestores das várias unidades têm de seguir para procederem a avaliação do desempenho dos respectivos colaboradores.

VISÃO

O grande lema da Leica AG é: “*When it has to be **right***”. Tal implica que o fundamental para todas as unidades do grupo é que os clientes possam confiar na Leica para fornecer soluções e serviços inovadores para a captura, modelagem e visualização de informações espaciais em 3D.

MISSÃO

A principal missão definida pela Leica GA, extensível a todas as suas unidades, é que a organização se mantenha como líder incontestável no mercado de Macro Medição.

Este desafio não é apenas ambicioso, como também um desafio real e exige excelência na liderança. Assim, só pode ser alcançado com uma gestão de desempenho ajustada à realidade da empresa, através de uma ferramenta que suporte a gestão de linha e motive os funcionários com esforços comuns para realizar os objectivos pretendidos.

Neste sentido, o Manual Interno (manual de gestão do desempenho) acima mencionado estabelece prazos claramente definidos e documentados, constituído um guia de referência para os funcionários e gerentes de linha.

Do referido Manual destacam-se os seguintes aspectos: por um lado, o Plano de Melhoria de Desempenho e, por outro, os factores-chave considerados como essenciais para uma gestão do desempenho bem-sucedida.

O Plano de Melhoria do Desempenho foca as seguintes áreas de actuação:

1. Comunicação – trata-se de um curso de comunicação que envolve tanto o gerente / supervisor e o empregado:
2. Processo contínuo – abrange os seguintes elementos (funções):
 - Planeamento
 - Treino
 - Avaliação
 - Reforço
3. Mentalidade – gestão do desempenho focalizada na importância nas características das pessoas, entendidas como a espinha dorsal (activos) do grupo/ empresa; esta vertente destaca que uma gestão eficaz das pessoas é a chave para o crescimento sustentável do grupo.

Relativamente aos factores chave para uma gestão do desempenho bem-sucedida, o Manual explicita quatro fases que os gestores das unidades devem percorrer para atingir a missão do grupo:

1. Fase de Planeamento

- Link de metas pessoais e departamentais metas organizacionais
- Envolvimento dos trabalhadores na definição de metas
- Definição de metas "inteligentes"
- Metas planeadas e continuamente actualizadas
- Definição das metas prioritárias

2. Fase de *Coaching*

- Construção de um modo de relacionamento com vista a ter tempo para treinar o *feedback* apropriado
- Processo de *coaching* activo
- Ensino, aconselhamento, apoio e incentivo

3. Fase de Avaliação

- Avaliação justa: medição, observação e gravação do modo como o trabalhador ou a equipa tem realizado as tarefas
- Saber como lidar com o mau desempenho
- Dar feedback de uma maneira construtiva

4. Fase de Reforço

- Consistência: responder ao mesmo desempenho da mesma maneira
- Tomar medidas sobre as medidas adoptadas
- Oportunidade: reforçar o desempenho desejado, o mais rápido possível após a ocorrência

VALORES

Os valores do grupo encontram-se expostos no Código de Conduta do grupo, disponível intranet. São seis os valores fundamentais pelos quais todas as unidades do grupo se devem orientar:

1. Orientação para o cliente
2. Compromisso com a qualidade
3. Comunicação aberta e construtiva
4. Integridade e confiança
5. Inovação
6. Espírito empreendedor

Estes valores devem ser intrínsecos às actividades diárias com reflexo na maneira como a empresa:

Serve os clientes

Produz e entrega os seus produtos

Comunica, interna e externamente

Permanece ágil e competitiva através da inovação

Se esforça para manter o espírito empreendedor

Se relaciona com fornecedores, funcionários e cidadãos corporativos.

O compromisso com os accionistas é guiado pelos valores partilhados. Nas relações com clientes, colaboradores, parceiros de negócios, comunidade, sociedade e accionistas; dois desses valores são de particular importância, a saber: integridade e comunicação aberta e construtiva.

4.1.2 Análise SWOT na Leica Portugal

A análise SWOT – Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), permite posicionar estrategicamente uma empresa no seu mercado através de uma análise integrada das suas forças e fraquezas face às oportunidades e ameaças do meio envolvente. Esta análise poderá ajudar a compreender a situação financeira actual e os resultados obtidos, bem como, ajudar a definir futuras

estratégias e políticas de investimento, financiamento, distribuição de resultados, comerciais entre outros (Pereira, 2011).

Esta ferramenta relaciona os factores internos (pontos fortes e pontos fracos) com os factores externos que condicionam o seu posicionamento (oportunidades e ameaças).

Analisados os valores do grupo, bem como a visão e missão da organização, foram identificados pela investigadora, com a colaboração do Country Manager, os seguintes pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças, para a Leica Portugal.

➤ **PONTOS FORTES**

- Fornecer equipamentos de alta precisão
- Ser líder de mercado
- Pioneira
- Inovação
- Imagem de marca
- Marca patenteada
- Linha variada de produtos
- Baixa taxa de rotatividade de funcionários
- Funcionários especializados e qualificados
- Distribuição de Produtos
- Suporte Pós-Vendas
- Ser uma filial e não um distribuidor (no mercado concorrêncial)

➤ **PONTOS FRACOS**

- Dimensão reduzida
- Fraca segregação de funções
- Recurso a *outsourcing*
- Clientes de pequenas e médias empresas
- Forte dependência de Obras Públicas

➤ **OPORTUNIDADES**

- Novas tecnologias de medição

- Casa mãe fora do Euro
- Financiamento da Holding
- Novos mercados - PALOP

➤ **AMEAÇAS**

- Recessão económica
- Crise no sector das Obras Públicas e Privadas
- Fraca Liquidez do Estado
- Cortes orçamentais a nível do grupo

Os **pontos fortes** da Leica devem-se aos equipamentos de alta precisão produzidos na Suíça, bem como à marca **Leica**, também conhecida devido ao sector da fotografia e microscopia; tanto a Leica Camera como a Leica Microsystems, possuem uma imagem de marca já conquistada no mercado internacional que exige a actualização tecnológica contínua dos equipamentos.

Também a aposta na formação qualificada e especializada dos recursos humanos a nível de todo o grupo é um ponto forte relevante, pois transmite a todas as unidades Leica uma cultura de empresa baseada na fidelidade aos direitos humanos, que se traduz numa baixa taxa de rotatividade de funcionários.

Para além disso, o grupo possui uma vasta rede de distribuição de produtos, possibilitando que as unidades não tenham necessidade de constituir inventários “pesados”, reduzindo riscos de ruptura de *stocks* e de insatisfação do cliente. Esta posição é consolidada com o suporte pós venda dos equipamentos que nenhum dos outros distribuidores da marca Leica fornece; portanto, o facto de a Leica ser uma filial, e não um mero distribuidor, constitui um ponto forte do seu posicionamento no mercado.

Os **pontos fracos** da Leica resultam da dimensão reduzida da empresa, visto que desse facto resulta uma fraca segregação de funções, exigindo de todos os funcionários uma grande flexibilidade e agregação de funções. Por vezes essa agregação de funções é excessiva, vendo-se a empresa obrigada a recorrer a serviços de *outsourcing*, o que se

traduz em desvantagens a nível de confidencialidade, controlo da execução das actividades e respectiva qualidade.

A dependência excessiva em relação a serviços subcontratados está igualmente relacionada com a desmotivação do pessoal, normalmente gerada pelas incertezas e instabilidade associadas à condução dos processos, para além das dificuldades de integração das actividades subcontratadas com as desempenhadas internamente. Nalguns departamentos, existe mesmo a impossibilidade de contractar novos colaboradores, dadas as directrizes impostas pela *holding* quanto ao limite de funcionários por unidade, que está directamente associado com o volume de vendas obtido anualmente. Esta directriz por vezes não leva em conta a diversidade cultural e hábitos de cada país, originando conflitos a nível de legislação laboral.

O facto de grande parte dos seus clientes serem pequenas e médias empresas de topografia e engenharia também representa um ponto fraco, devido à forte dependência que estas têm do Estado para concretização de obras; por outro lado, a falta de acompanhamento das novas tecnologias utilizadas nos equipamentos e a manutenção dos mesmos, trazem conflitos a nível de serviços técnicos e suporte informático.

As **oportunidades**, tal como os pontos fortes, devem-se ao país da casa mãe e da *holding*, Suíça e Suécia, respectivamente, estarem ambos fora da zona Euro, facto que facilita o necessário apoio financeiro, em condições vantajosas face à concorrência, designadamente quanto à obtenção de taxas de juros controladas, o que é de relevar na presente conjuntura de crise económica e financeira.

Por outro lado, é também de salientar a oportunidade gerada pelo acesso a novos mercados emergentes, nomeadamente os países africanos, com especial ênfase para os que integram os PALOP, dado que estes estão em plena fase de investimentos em infra-estruturas, recorrendo cada vez mais a mão-de-obra especializada e equipamentos de confiança.

Embora a presente conjuntura também possa trazer **ameaças** a nível de corte de gastos públicos, o que se tem reflectido na redução das vendas que têm vindo a ser alvos ano após ano. Na verdade, os principais clientes da Leica são entidades públicas ou empresas

dependentes do Estado, em regime de subcontratação, pelo que a empresa depende cada vez mais das encomendas oriundas dos países dos PALOP. Um dos exemplos desta problemática é o facto de o prazo médio de pagamento por parte do Estado, neste momento ultrapassar os 120 dias, sem contar com os fornecimentos realizados para as empresas que operam no arquipélago da Madeira, os quais registam um prazo médio de pagamento que ultrapassa os dois anos.

A Figura 15 representa a síntese da Análise SWOT da Leica, resumindo os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças:

Figura 15 – Matriz de análise SWOT

	AJUDA	DIFICULTA
S	Pioneira Inovação Líder de mercado Equipamentos de alta precisão	W Dependência da casa mãe Dimensão reduzida Estrutura de custos fixos reduzida Clientes de pequena e média dimensão
O	Novas tecnologias de medição Casa mãe fora do euro Financiamento da <i> Holding </i> Novos mercados PALOP	T Recessão económica Crise no sector das Obras Públicas Fraca liquidez do Estado Cortes orçamentais nas entidades públicas

4.2 Análise das entrevistas

Esta secção descreve e analisa os principais resultados obtidos através das entrevistas, tendo como fio condutor as respostas obtidas face ao guião direccionado aos Responsáveis e Directores da Leica AG, bem como aos Responsáveis das filiais Leica AG (Anexos I e II), aportando aos temas da existência de conhecimento do BSC e da forma de comunicação e implementação do mesmo no grupo.

Recorde-se que o objectivo era saber como foi comunicado e implementado na organização e, nesse âmbito, foram colocadas as questões descritas na introdução.

4.2.1. Existência de conhecimento do BSC

Segue-se então uma síntese acerca do que os elementos entrevistados da gestão de topo e dos técnicos especializados, transmitiram sobre as questões colocadas sobre o tema da existência de um BSC na multinacional Leica AG.

No início da investigação foi enviado um mail, devido ser a forma mais corrente de comunicação na multinacional em causa, à 1.^a entrevistada, a Directora dos Recursos Humanos Europeia, com o intuito de ser o fio condutor da descoberta de quem terá implementado o BSC na multinacional. O mail consistia apenas numa pergunta: existia um BSC implementado na Leica AG e quem o implementou?

A resposta obtida quase de imediato foi que não existia um BSC generalizado no grupo Leica AG, mas que sabia da existência dos KPI's em substituição do BSC em algumas áreas operacionais, mas que iria confirmar com os colegas da Leica AG. Na falta de resposta a esta confirmação, a investigadora pôs a questão ao 2.^o entrevistado, o *Country Manager* da Leica Portugal por mail, o qual a reencaminhou para o 3.^o entrevistado, o Responsável Ibérico, visto este 2.^o entrevistado, não ter conhecimento da implementação do BSC, apesar de ter conhecimento do que se trata em teoria.

A resposta do Responsável Ibérico (também Responsável pela zona Europeu Oeste) é positiva, confirmando que criou dois BSC através de uma formação interna que obteve na

Leica AG; de igual modo, justifica a criação de um BSC para o departamento de vendas e outro para o departamento de serviços técnicos, visto serem áreas distintas, embora complementares, designados por BSC da Região Europa Vendas e BSC *Project Perfect*, respectivamente. Envia de imediato, com a resposta, os BSC em formato *pdf* e todos os mapas em *excel* criados na altura para implementarem o BSC com os *timings* das reuniões a serem efectuadas, com quem e quando. Estes elementos foram utilizados no capítulo relativo à apresentação da empresa.

Assim, segundo os entrevistados do primeiro bloco, a percepção da existência do BSC na organização é confusa; não é inexistente, mas sim dúbia. É do conhecimento dos entrevistados que existe sim alguma estratégia e orientação dada pela Leica AG, a qual é implementada através de directrizes impostas pelo grupo. Apenas têm a percepção da existência do BSC como conceito e do *Project Perfect* pela forma como os KPI's são acompanhados regularmente e são utilizados como orientadores da estratégia local de cada filial.

Um dos elementos pertencentes ao grupo dos Responsáveis das filiais salienta: “ *O Project Perfect ocorreu – como projecto – há muito tempo atrás – como resultado de vários processos individuais, dos quais resultaram apenas a definição de KPI's . Ao princípio utilizamos um modelo do BSC, para encontrar uma visão global e principais KPI's. Mas rapidamente após terem sido definidos, deixamos este modelo BSC básico e criamos vários sub processos, que eram utilizados para atingir os objectivos do modelo inicial e desenvolver as ferramentas SAP ERP e afins que possibilitaram controlar e medir os KPI's definidos.*

A percepção da existência do BSC pelos entrevistados do segundo bloco é diferente; estes não têm conhecimento sequer do que é o BSC e muito menos de que existe na Leica. Mas têm a percepção, particularmente no que concerne ao 9º entrevistado,² que existe uma organização de trabalho bem definida, acompanhada da presença de ferramentas de gestão muito eficazes e estandardizadas que possibilitam a eficiência das tarefas desempenhadas, em menos tempo e por menos pessoas.

² Recorde-se que o 2º entrevistado (1º bloco de entrevistas) é o *Country Manager*, igualmente o 9º entrevistado (2º bloco de entrevistas).

4.2.2. Forma de comunicação

Para saber se o BSC foi comunicado formalmente a todos os membros da organização, tanto aos gestores de topo e como aos técnicos especializados, foi colocada a seguinte questão a todos os entrevistados: **Como teve conhecimento do *Balanced Scorecard* na Leica?**

A nível de gestão de topo a resposta foi que o termo BSC nunca foi utilizado na forma de comunicação, mas sim o termo *Project Perfect*. Consequentemente, nunca relacionaram a ferramenta aplicada com o BSC, embora tenha sido tema de várias apresentações internas e reuniões da Leica AG a todos os Responsáveis das filiais.

Salienta-se que o 2.º entrevistado (9º entrevistado do segundo bloco) esclarece que teve conhecimento que o termo *Project Perfect* se reportava a um BSC anos depois de o projecto ter sido implementado e que nunca esteve envolvido directamente no projecto ao longo da fase de implementação. Explica ainda que, quando foi apresentado à Leica, já era algo inserido na estrutura e tudo era focado nas alterações que esse projecto implicava. Confirma que o mesmo nunca foi comunicado formalmente aos funcionários da Leica.

Desde 2003 (ano da criação do BSC, conforme exposto na capítulo 2) todas as reuniões realizadas pelos Responsáveis das filiais eram direccionadas às actualizações necessárias e adaptadas ao *Project Perfect*. Até que o 3.º entrevistado, a partir do momento em que são definidos os KPI's, deixa a gestão do projecto nas mãos do 4.º entrevistado.

Os restantes entrevistados do segundo bloco confirmam que esse procedimento não foi comunicado oficialmente, mas a 6.ª entrevistada, como está ligada directamente à parte administrativa, menciona terem sido comunicados os procedimentos relacionados com os KPI's por parte da Leica AG, de forma gradual e informativa. São enviados e-mails, identificando os novos procedimentos a adoptar e os respectivos objectivos e, além dessa informação, é dado suporte adicional via e-mail. Confirma que entre 2003 e 2006 ocorreram grandes alterações na parte administrativa dos serviços técnicos.

Por seu lado, o 7.º entrevistado consegue dar uma definição do que é o BSC e conhece a sua importância a nível de fidelização do cliente. Contudo, o 8.º entrevistado nega que tenha sido comunicado e desconhece o termo.

Portanto, os entrevistados do segundo bloco, já mais recentemente, evidenciam uma diversidade de opiniões sobre o nível de conhecimento do BSC na Leica, embora em geral já saibam que existe uma ferramenta de gestão implementada pelo grupo, não conseguindo todavia identificá-la com a metodologia BSC.

4.2.3. Implementação

Tal como foi referido pelo 2.º entrevistado na questão anterior, o BSC já era algo inserido na estrutura como projecto e conceito. Nesse sentido, ao 3.º entrevistado foi colocada a seguinte questão:

- **Foram seguidos os 10 passos do processo de implementação do BSC, definidos por Kaplan e Norton, nas 16 semanas definidas pelo cronograma da implementação do BSC?**

A resposta foi muito breve: “ *Não utilizei os 10 passos que comentas, simplesmente utilizei o conceito BSC. O projecto era europeu e foi utilizado para implementar certos processos nos serviços técnicos; os responsáveis das filiais estavam envolvidos indirectamente e tinham conhecimento das actualizações a serem feitas; a responsabilidade de cada filial era implementar as actualizações definidas.*”

Esclarece de seguida que o BSC principal seria o *Project Perfect*, visto que os serviços técnicos eram fundamentais para impulsionar as vendas, uma das principais metas a atingir no BSC da área das vendas. O objectivo principal do *Project Perfect* seria determinar os KPI's que deveriam ser utilizados como indicadores de desempenho e definir reparações padronizadas para todas as unidades Leica na Europa, bem como os respectivos preços de mão-de-obra e das peças utilizadas nas reparações. A partir deste ponto, seriam definidas as metas a atingir para reduzir a incerteza do cliente na Leica como marca líder de mercado.

Por sua vez, o 9.º entrevistado, como responsável da filial portuguesa, implementa e segue quatro dos indicadores definidos pelo BSC *Project Perfect*: o prazo de execução da reparação, a utilização do tempo em horas para reparar um produto (em termos

percentuais), o número de reparações que implica uma segunda reparação, no caso da primeira reparação não ter sido bem sucedida e, por último, o indicador da eficiência de utilização dos técnicos, que é baseado no resultado dos outros três indicadores.

Os outros entrevistados do segundo bloco, mais especificamente a 6.^a entrevistada afirma que o novo modelo implementado alterou alguns procedimentos relevantes na área da gestão, designadamente a forma de se elaborar os orçamentos, de se atribuir as garantias aos equipamentos, de se reportarem as reclamações à sede; foram também alterados os procedimentos no que respeita à emissão das facturas referentes a serviços de manutenção, revisões de equipamentos e contratos de assistência técnica. Esse novo módulo permitia que toda a informação estivesse sempre acessível e que as unidades Leica pudessem criar uma única forma de responder a determinadas situações. Mas reconhece que a estrutura reduzida de pessoal da Leica limita a adopção na íntegra dos procedimentos estandardizados. E dá como exemplo, o facto de não ser possível implementar o sistema de marcações de revisões nos serviços técnicos, dada a dificuldade em conciliar o trabalho diário e as situações inesperadas com as marcações, salientando que o cliente entende que a marcação tenha um prazo de execução no próprio dia da entrega.

Este aspecto é igualmente destacado pelo 9.^o entrevistado, pois o procedimento acima descrito implicaria pôr em prática um outro objectivo do *Project Perfect*, relacionado com o empréstimo de equipamentos; segundo este entrevistado, tudo o que é grátis não tem valor, podendo trazer um benefício para o cliente mas não para a Leica, não constituindo, portanto, um factor de fidelização do cliente no negócio da Leica em Portugal, contradizendo a qualidade da marca.

Realçando agora o que o 7.^o entrevistado disse na entrevista: *penso que a imagem da Leica ainda se baseia na qualidade, mas uma qualidade com um preço justo, representada por pessoal competente e responsável*; verifica-se que esta posição contraria a do 9.^o entrevistado, conforme acima descrito. Na realidade, o 7.^o entrevistado, pelo facto de ter um contacto mais estreito com o cliente, entende que: *ainda há algo onde podemos melhorar, de forma a conquistar por completo o mercado da assistência técnica, que é o empréstimo/aluguer de equipamentos aquando a reparação nos nossos serviços. Isto foi*

algo que algumas marcas introduziram no nosso mercado, causando espanto nos nossos clientes o facto de nós não termos um serviço semelhante.

Mas, curiosamente, o 8.º entrevistado, frisa que não tem conhecimento de nenhum caso em que um cliente tenha ficado sem um equipamento de empréstimo quando solicitado.

4.2.4. Síntese

De uma forma geral, todos os entrevistados afirmam não ter conhecimento da existência de um BSC na Leica AG, nem da forma de comunicação e implementação desta ferramenta na Leica. Todavia, têm a percepção de que existe um sistema de gestão bem organizada, que serve de pilar e de suporte para serem ultrapassadas as fases e os anos mais complicados que a empresa tem de enfrentar, muito em particular, numa economia instável, tal como a que se está a atravessar neste momento.

Distinguem também a organização de outras que conhecem ou por onde passaram anteriormente, salientando a forma de gestão implementada, a qual faz toda a diferença, valorizando o facto de trabalharem numa multinacional que respeita os direitos humanos e motiva os funcionários a permanecerem nela.

Existem sim, nitidamente conflitos centrados na percepção sobre a forma de implementação de alguns dos objectivos traçados pelo *Project Perfect*; as contradições são evidenciadas também quanto ao facto de alguns objectivos estarem ou não a ser implementados e se o deveriam ser. Daí a importância da comunicação do BSC na organização e a forma como é implementada.

Acreditam e identificam-se com a missão da Leica, consideram-se líderes de mercado e exigem o respeito por parte dos clientes e dos restantes *stakeholders*, tal como fornecedores e outras entidades do meio envolvente. Os valores fundamentais definidos pelo grupo permitem-lhes orientar a estratégia e cumprir com os objectivos identificados no BSC, mesmo que não tenham conhecimento do termo técnico existente para definir a metodologia de gestão estratégica que aplicam.

Por último, destaca-se que a falta de informação sobre os passos seguidos na implementação do BSC a nível do grupo, constituiu uma das maiores dificuldades deste estudo de caso, causando a meio da investigação um bloqueio da parte da investigadora, obrigando-a a adiar o prazo de entrega da tese. Só posteriormente, através das entrevistas realizadas no segundo bloco, foi possível concluir que não haviam sido seguidos os 10 passos considerados por Kaplan e Norton como fundamentais para uma correcta implementação do BSC.

Conclusões

Síntese do trabalho desenvolvido

Recorde-se que o objectivo geral deste trabalho era entender a forma como o *Balanced Scorecard* é percebido pelos colaboradores da Leica em Portugal.

Com esse propósito, foi efectuada uma revisão de literatura direccionada para a utilização do BSC como metodologia de gestão essencial para uma boa estratégia empresarial. Foi focada em particular a perspectiva de Kaplan e Norton quanto aos passos fundamentais para a correta implementação do BSC numa organização, tendo também sido focados os *Key Performance Indicators* (KPI's) como *scorecards* muitas vezes utilizados em substituição do BSC ou nele integrados.

Procedeu-se também à descrição detalhada da empresa, salientando os principais aspectos organizacionais e as ferramentas de gestão utilizadas, quer a nível da unidade em Portugal, quer a nível do grupo Leica, com destaque para a descrição do modelo específico de BSC adoptado no grupo.

Com suporte num estudo de caso, utilizando a técnicas de entrevistas, procurou-se obter resposta para as questões de investigação colocadas na sequência do objectivo traçado.

Respostas às questões de investigação

Para cada um das questões de investigação formuladas inicialmente, apresentam-se as respectivas respostas.

- Questão 1: Qual o nível de conhecimento existente na Leica Portugal relativamente ao BSC existente no grupo?

O conhecimento acerca da existência do BSC no grupo Leica, por parte dos colaboradores da Leica em Portugal, não é nulo, mas sim dúbio e confuso, pois é percepcionado existe uma ferramenta de gestão global, dado que utilizam na gestão diária alguns *Key Performance Indicators* (KPI's), sem todavia conhecer que estes fazem parte de uma metodologia de gestão global concebida para apoiar a gestão estratégica do grupo.

- Questão 2: Como foi comunicado o BSC do grupo aos colaboradores da unidade em Portugal?

Conclui-se que os colaboradores da Leica não tiveram conhecimento directo de qualquer BSC a nível do grupo, apenas de uma ferramenta denominada *Project Perfect*, a qual foi comunicada nestes termos e não como fazendo parte da metodologia BSC. Constata-se também não ter existido qualquer envolvimento dos colaboradores da unidade portuguesa na concepção e implementação desta ferramenta.

- Questão 3: Qual o conhecimento que os colaboradores da Leica Portugal têm acerca da forma como o BSC está a ser implementado no grupo?

Relativamente a esta questão, destaca-se o facto de os colaboradores da Leica não terem qualquer conhecimento sobre os passos desenvolvidos na implementação do BSC no grupo, apenas tendo alguma compreensão das alterações efectuadas ao *Project Perfect*, direccionado para os serviços técnicos.

Principais contributos

O principal contributo desta investigação é de natureza prática, uma vez que permitiu a todos os colaboradores da Leica Portugal terem uma percepção mais exacta dos objectivos do que lhes é exigido. Passaram a saber que as directrizes recebidas e os indicadores que têm de cumprir estão integrados numa estratégia de gestão global do grupo e, conseqüentemente, podem sentir-se mais motivados na medida em que o seu desempenho possa contribuir de forma decisiva para o desempenho do grupo como um todo.

A nível teórico, considera-se que esta investigação traz como principal contributo o facto de evidenciar de forma clara que a falta de comunicação adequada do BSC a todos os colaboradores, contrariando os ensinamentos de Kaplan e Norton, tal como evidenciado na revisão de literatura. Corrobora-se, ainda, o que é recomendado por aqueles autores quanto às fases de implementação, pois o facto de as mesmas não terem sido seguidas neste caso, constitui uma das razões mais fortes para a deficiência de comunicação.

Limitações e sugestões para investigação futura

Uma das limitações desta investigação deve-se ao facto da investigadora ter assumido o papel de investigadora-participante, com as necessárias consequências quanto à subjectividade da interpretação das respostas dos entrevistados, que deveriam ter sido validadas com outras fontes de evidência, as quais não foi possível obter em tempo útil de finalizar este estudo.

Por outro lado, destaca-se o facto de a investigadora ter sentido que alguns entrevistados responderam com algum receio às perguntas colocadas, receio esse percebido pela investigadora, como consequência da falta de comunicação existente dentro da organização, ou pelo facto de estarem a dar uma opinião sobre temas que poderiam comprometer a sua posição em relação à chefia.

Em termos de futuras investigações sugere-se um estudo mais aprofundado das questões aqui levantadas, extensível às restantes unidades do grupo, envolvendo gestores de topo da organização, de forma a compreender quais as razões porque não implementaram e comunicaram o BSC a todas as unidades, eventualmente obtendo por esta via melhores resultados.

Bibliografia

Andersen, H., Lawrie, G., Shulver, M. (2000), Balanced ScoreCard vs. the EFQM Business Excellence Model – which is the better strategic management tool? Consultado a 25 de Fevereiro de 2012 a partir do site www.2GC.co.uk

Atkinson, A.A. e Waterhouse, J.H., A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *The Magazine*, April 15, 1997

Brewer, P.C., Speh, T.W. (2000), Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance, in *Journal of Business Logistics*, Vol.21, N.º 1, pp. 75-93

Carvalho, C., Azevedo, G. (2001), Balanced Scorecard – Sistema de Informação vs. Sistema de Gestão, in *Revista Estudos do I.S.C.A.A.*, II .ª série 6/7, pp. 56 – 78

Chow, C., Haddad, K., Williamson, J. (1997), Applying the Balanced Scorecard to Small Companies, in *Management accounting*, August 1997, pp. 21-27

Hernandez, C., Cruz, C., Falcão, S. (2000), Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento, 2000, in *Revista Portuguesa de Gestão*, n.º 3, pp. 51 – 58: INDEG

Jordan, H., Carvalho das Neves, J., Azevedo Rodrigues, J. (2008), *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 8.ª Edição, Lisboa: Áreas Editoras

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

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996a), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in *Harvard Business Review – On Measuring Corporate Finance*, Harvard Business School Press

Kaplan, R.S., Norton D.P. (1996b), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S., Norton, D.P (2000), *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, ISBN 1-57851-250-6

Kaplan, R.S. e Norton D.P., Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I, *Accounting Horizons*, Mar 2001, 15, 1, ABI/Inform Global, pg. 87

López Vinegla, A. (2001), El Cuadro de Mando, consultado em 22 de Fevereiro de 2012, <http://www.5campus.com/leccion/cmando>

Madeira, P.J. (2000), Balanced Scorecard: Um Novo Sistema de Avaliação, in *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, n.º 413, pp. 49-52

Miles, M. B. e A. M. Huberman (1994), *Qualitative Data Analysis*, 2nd Edition, London: SAGE Publications.

Neely, A. (2002), *Avaliação do Desempenho das Empresas – porquê, o quê e como*, Lisboa, Editorial Caminho

Norreklit, H. (2000), The Balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some its assumptions, 2000, in *Management Accounting Research*, Vol. 11, Academic Press, pp. 65 – 88

Pereira, R.J. Nunes (2011), *Concepção de um Sistema de Controlo de Gestão ao nível do Balanced Scorecard numa empresa de estética*, Relatório de Projecto, Mestrado em Contabilidade, ISCTE Business School - Instituto Universitário de Lisboa, Janeiro de 2012.

Russo, J. (2009), *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*, 5.^a Edição, Lidel – Edições Técnicas, Lda, Lisboa, ISBN: 978-972-757-626-5

Ryan, B., W.R. Scapens e M. Theobald (2002), *Research Method and Methodology in Finance and Accounting*, 2nd Edition, London: Academic Press Inc.

Santos, A.J.R. (2008), *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Escolar editora, Lisboa, ISBN 9789725922293

Vieira, R, Major, M e Robalo, R. (2009, *Investigação Qualitativa em Contabilidade*, in Major, M e Vieira, R. (2009, *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*, Escolar Editora, Lisboa

Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, London, SAGE Publications, 3rd Edition.

Yin, R. K. (2009), *Case study research: design and methods*, 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

ANEXOS

ANEXO I

GUIÃO PARA AS ENTREVISTAS DO PRIMEIRO BLOCO NA LEICA GEOSYSTEMS

Entrevista 1

Data: 27/01/2011

Hora de Envio: 10h47m

Hora de Resposta: 12h28m

Identificação do cargo do entrevistado: Directora dos Recursos Humanos Europa

Hi

I'm doing a personal research in the area of Balanced Scorecard, and I found here in Leica, the concept.

I want to know if we apply and if we have results to discuss or analyse? Who is the person indicate to ask about it, and can give me material to work?

Thanks and Best Regards

Entrevista 2

Data: 28/01/2011

Hora de Envio: 11h20m

Hora de Resposta: 11h27m

Identificação do cargo do entrevistado: *Country Manager*

1.º e-mail: Peço autorização para fazer um levantamento de informação sobre o Balanced Scorecard existente na Leica AG e se é possível pôr questões aos funcionários e aos nossos colegas do grupo? Tem alguma informação sobre o tema?

2.º e-mail: Obrigada. Mas utilizam estes mapas ou foi apenas uma tentativa de implementação do BSC?

Entrevista 3

Data: 28/01/2011

Hora de Envio: 11h30m

Hora de Resposta: 12h08m

Identificação do cargo do entrevistado: Responsável Ibérico/Europeu

1.º mail: Reencaminhamento do e-mail anterior da entrevista 2.

Data: 11/02/2011

Hora de Envio: 13h59m

Hora de Resposta: 14h20m

2.º mail: *Le doy gracias por enviar los mapas de estratégia BSC. Me pregunto si puedo hacerle algunas preguntas sobre esto, sempre interessado en este tema luego que haya elegido para mi tesis de maestria, pero ya hay algo hecho em el Leica puedo simplemente aclarar algunas dudas iniciales antes de que desarrollar un plan de mi trabajo. Mi tesis o disertación se basó en una comparación com el KPI's e BCS, as vantagens do BSC complementando se aos KPI's.*

- 1. Hay alguna razón específica para no haber seguido de cerca la aplicación del BSC?*
- 2. Es solo en el Oeste de EMEA que no se cumple, alguien dentro del grupo de Leica se aplica?*
- 3. La información dada por el KPI es suficiente?*
- 4. Puedo tener acceso a los datos proporcionados por el KPI's a fin de compararlos com los indicadores del BSC?*

Data de Envio: 23/04/2012

Hora de Envio: 12h48m

Data de Resposta: 30/04/2012

Hora de Resposta: 12h39m

3.º mail: *Puedes tomar una duda de que mi consejero de mestrado me pergunto. Hay dos BSC en Leica, o han elegido sólo uno por la aplicación de Project Perfect, o los dos BSC interconexión? Lo Country Manager fue informado de la implementation del BSC en el grupo? O sólo se enteró de los KPI's?*

Me puedes confirmar si he utilizado el processo de implementación del BSC define por Kaplan y Norton (10 pasos) 16 semanas calendario?

Saludos

Entrevista 4

Data: 13/01/2012

Hora de Envio: 16h09m

Hora de Resposta: 15h45m

Identificação do cargo do entrevistado: Responsável da Alemanha

I'm Célia from Leica Portugal and I'm doing a work about Balanced Scorecard, I have this files attached and I found your name so I've decide to ask directly if you can help me with more informations of "Project Perfect" – BSC European Technical Service, do you have some reports or analysis done about the implementation of this project?

Entrevista 5

Data: 13/01/2012

Hora de início: 17h00m

Hora de termo: 17h30m

Identificação do cargo do entrevistado: Responsável Financeira

Principais questões

1. Como tomou conhecimento do BSC na empresa?
2. Avalia positiva ou negativamente o BSC como uma ferramenta útil para a gestão da empresa? Se sim porquê? Se não, quais os principais problemas que detecta?
3. Como acha que os indicadores definidos interferem no *reporting* mensal e trimestral dos objectivos a atingir?
4. Tem acesso aos KPI's? Se não, como acha que o acesso aos mesmos seriam úteis? Se sim, como os utiliza no seu departamento e tira algumas ilações dos mesmos para a gestão da sua área de actuação?
5. São realizadas reuniões regulares com os responsáveis de outros departamentos para avaliar se os indicadores são adequados? Acha que essas reuniões seriam importantes?

ANEXO II

GUIÃO PARA AS ENTREVISTAS GRAVADAS DO SEGUNDO BLOCO NA LEICA GEOSYSTEMS

Entrevista 6

Data: 04/05/2012

Hora de início: 13h30m

Hora de termo: 14h17m

Identificação do cargo do entrevistado: Serviços Administrativos

Principais questões

1. Conhece o que é o *Balanced ScoreCard*?
2. Tem conhecimento que aplica se na Leica? Se sim, como teve conhecimento?
3. No fecho de contas mensais e trimestrais sente maior pressão na facturação?
4. Se sim, sabe qual o objectivo dessa pressão? Sabe se a pressão está relacionada com o cumprimento de objectivos definidos no BSC?
5. Qual a sua opinião sobre a Leica como empresa? Está bem organizada e é clara a sua visão e missão?
6. Nota alguma diferença em relação a outras empresas em que tenha trabalhado ou de familiares ou conhecidos?

Entrevista 7

Data: 07/05/2012

Hora de início: 17h00m

Hora de termo: 17h30m

Identificação do cargo do entrevistado: Suporte GNSS aos clientes

Principais questões

1. Tem conhecimento da implementação do *Balanced Scorecard* no grupo Leica em 2003?
2. Sabe a importância que esta ferramenta de gestão tem para o seu cargo?
3. Quando é avaliado tem a noção que é devido a esta ferramenta de gestão?
4. Qual é a percepção que o nosso cliente alvo tem da Leica, sobre os indicadores que a avaliam: o prazo de entrega dos equipamentos, a qualidade do serviço, o desempenho dos vendedores e da assistência técnica, o custo do produto e do serviço?
5. Qual a importância que dá aos indicadores que utiliza na captação ou fidelização dos clientes?
6. Se conhecesse que os indicadores fazem parte de um sistema de avaliação do desempenho mais vasto do grupo, utilizá-los ia da mesma maneira?
7. Na sua opinião quais os clientes alvo a manter e os clientes a abater na Leica? E porquê?

Entrevista 8

Data: 08/05/2012

Hora de início: 17h00m

Hora de termo: 17h46m

Identificação do cargo do entrevistado: Suporte Geomatics

Principais questões

1. Conhece o que é o *Balanced ScoreCard*?
2. Tem conhecimento que aplica se na Leica? Se sim, como teve conhecimento?
3. Quando preenche os questionários a pedido do grupo sobre a sua opinião da Leica tem a percepção que faz parte do BSC?
4. Na sua opinião, qual o objectivo dos questionários? Acha que os mesmos estão relacionados com a avaliação do seu desempenho individual?
5. Qual a sua opinião sobre a Leica como empresa? Está bem organizada e é clara a sua visão e missão?
6. Nota alguma diferença em relação a outras empresas em que tenha trabalhado ou de familiares ou conhecidos?

Entrevista 9

Data: 09/05/2012

Hora de início: 17h00m

Hora de termo: 18h30m

Identificação do cargo do entrevistado: Country Manager

Principais questões

1. Como tomou conhecimento do *Balanced ScoreCard* implementado no grupo Leica em 2003? Quem foi o responsável pela implementação?
2. Pode descrever a forma como foi implementado? Houve reuniões prévias com os gestores da unidade em Portugal? Houve formação aos quadros?
3. Quais os indicadores que definidos no BSC? Os indicadores avaliação o desempenho da organização, das pessoas ou de ambos?
4. Quais as ferramentas que utiliza para acompanhar os indicadores de desempenho do BSC? Os KPI's das vendas e dos serviços técnicos?
5. Consulta regularmente os indicadores? São imprescindíveis para a gerir a empresa?
6. Os indicadores são adequados e utilizados para alinhar as suas decisões com a estratégia definida para a empresa?
7. São realizadas reuniões regulares com os responsáveis de outros departamentos para avaliar se os indicadores são adequados? Acha que essas reuniões seriam importantes?
8. Como concilia os objectivos trimestrais com o volume de facturação?
9. Acha que os indicadores presentemente utilizados de adaptam à realidade de Leica em Portugal? Sugere outros indicadores?
10. Avalia positiva ou negativamente o BSC como uma ferramenta útil para a gestão da empresa? Se sim porquê? Se não, quais os principais problemas que detecta?

11. Estando numa posição de responsável pela a filial portuguesa da Leica, como teve conhecimento do Project Perfect adoptado pelo o responsável da Península Ibérica a partir de 2003?
12. Teve a percepção de que se tratava de um Balanced Scorecard ou de um conceito novo de estruturação dos serviços técnicos?
13. Como vê esse projecto em termos de benefícios para a Leica?
14. E de malefícios?
15. Qual foi o feedback dos clientes a essa nova estrutura? Especificamente à implementação dos contratos de manutenção e pacotes existentes?
16. Na sua opinião deveria existir um BSC semelhante ao Project Perfect adaptado à realidade portuguesa? Ou este adequa-se?
17. Qual a análise SWOT ou FOFA como lhe chama, que faz da Leica nesta conjuntura difícil que o país ultrapassa?
18. Qual é a imagem que o cliente português tem da Leica?
19. Como vê a filial portuguesa em relação às outras filiais do grupo?
20. Na sua opinião a visão, missão e valores do grupo Leica entra em conflito com a cultura portuguesa, ou com a imagem que os países nórdicos têm do Sul da Europa?