



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Modelo de Avaliação da Performance e do Desempenho da Grant
Thornton Portugal – Construção de um Balanced Scorecard**

Gonçalo Batista Ribeiro

Mestrado em Gestão

Orientadora:

PhD Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira

Professora Auxiliar,

ISCTE Business School

novembro 2021

**Modelo de Avaliação da Performance e do Desempenho da Grant
Thornton Portugal – Construção de um Balanced Scorecard**

Gonçalo Batista Ribeiro

Mestrado em Gestão

Orientadora:

PhD Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira

Professora Auxiliar,

ISCTE Business School

novembro 2021

Pai e mãe, obrigado. Nunca terei palavras suficientes para vocês.

Agradecimento

Primeiramente, agradecer às duas pessoas mais importantes da minha vida e que fizeram com que toda a minha educação e ensino fosse possível, pai e mãe. De seguida, toda a minha família que sempre esteve disponível para me ajudar, em especial ao meu irmão e avó.

Depois, à professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, primeiro pelos ensinamentos e pela capacidade que teve em lecionar uma unidade curricular tão importante para este projeto durante o primeiro confinamento desta pandemia mundial. Por toda a ajuda, disponibilidade e paciência que teve comigo neste projeto, é para a professora que vai o meu maior agradecimento.

À Diretora Susana Melo e aos meus colegas da Grant Thornton, segue também o meu agradecimento e desejo de uma boa continuação desta minha primeira experiência profissional.

Por fim, agradecer a todos os meus colegas e professores que me acompanharam nesta jornada, em especial ao Manuel e Bruno. A última palavra, vai para a minha amiga de sempre, Nicole.

Resumo

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de controlo de gestão que analisa fatores financeiros e não financeiros da empresa. É considerado um sistema de controlo de gestão que engloba os aspetos mais importantes para a criação de valor da empresa. Desde a conceção do mesmo, por parte de Robert Kaplan e David Norton, que tem sido uma ferramenta essencial para muitas empresas no acompanhamento da atividade empresarial, desde a definição da estratégia e objetivos da empresa, aos indicadores e iniciativas, chegando ao controlo, monitorização e revisão dos mesmos.

Este projeto foi inteiramente dedicado para a empresa Grant Thornton Consultores, sediada em Lisboa. A conceção deste Balanced Scorecard teve o auxílio da Diretora Susana Melo e dos profissionais da Grant Thornton. Com esta investigação, foi perceptível a utilidade que o BSC pode ter nas empresas e como poderá ser aplicado na empresa em análise.

Para tal, é necessário que sejam definidos de forma clara e objetiva, qual é a estratégia da empresa, onde pretende chegar e quais são os objetivos que pretende alcançar. Só a partir destas definições se pode construir um BSC que possa ser eficaz naquele que é o seu papel: ser uma ferramenta de controlo de gestão. Os colaboradores devem ser parte ativa do BSC das empresas, e o mesmo deverá ser de fácil interpretação para ajudar toda a organização a cumprir a sua estratégia e alcançar os seus objetivos.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard, Controlo de Gestão, Performance, Grant Thornton, Contabilidade

Classificação JEL: M10, M13, M40

Abstract

The Balanced Scorecard is a management control tool that analyzes the company's financial and non-financial factors. It is considered a management control system that includes the most important aspects for the creation of company value. Since its conception, by Robert Kaplan and David Norton, it has been an essential tool for many companies in the monitoring of business activity, from a definition of the company's strategy and objectives to indicators and initiatives, reaching control, monitoring and reviewing them.

This project was entirely dedicated to the company Grant Thornton Consultores, based in Lisbon. The design of this Balanced Scorecard had the assistance of Director Susana Melo and professionals from Grant Thornton. With this investigation, was perceived the usefulness that the BSC can have in companies and how it can be applied in the company under analysis.

For this, it is necessary to define clearly and objectively what is the company's strategy, where it pretends to go and which objectives want to achieve. Only from these definitions can a BSC be effective in its role: to be a management control tool. Employees must be an active part of the companies BSC, and it must be easy to interpret to help the entire organization fulfill its strategy and achieve its goals.

Key Words: Balanced Scorecard, Management Control, Performance, Grant Thornton, Accounting

JEL Classification: M10, M13, M40

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTO	I
RESUMO	III
ABSTRACT	V
Introdução	1
1.1. Tema e Relevância	1
1.2. Objetivos da Investigação	1
1.3. Aspetos Metodológicos	2
1.4. Estrutura do Trabalho	2
Enquadramento Teórico	5
2.1. Sistemas de Controlo de Gestão	5
2.2. Balanced Scorecard	7
2.2.1. O que é o Balanced Scorecard?	7
2.2.2. Perspetivas do BSC	9
2.2.3. Utilização do BSC	10
2.3. Key Performance Indicators e Avaliação de Performance	11
Estudo do Caso	14
3.1. O ambiente de trabalho e a produtividade em Consultoria	14
3.2. Empresa em estudo: Grant Thornton	15
3.3. Análise SWOT	18
3.4. Conceção do Balanced Scorecard para a Grant Thornton	21
3.4.1. Estratégia e objetivos da empresa	21
3.4.2. Perspetivas do BSC	22
3.4.3. Objetivos Estratégicos por perspetiva	22
3.4.4. Indicadores e Iniciativas	24
3.4.5. Monitorização, Revisão e Adaptação	27
	VII

Conclusão	29
4.1. Conclusões relevantes	29
4.2. Limitações	30
4.3. Utilidade de Investigação Futura	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – O PROCESSO DE CONTROLO DE GESTÃO	6
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA GT CONSULTORES	17
FIGURA 3 – TABELA SWOT CRUZADA	20

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PERCENTAGEM DE FUNCIONÁRIOS QUE CLASSIFICAM CADA FATOR COMO PRIORITÁRIO	15
--	-----------

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PERSPETIVA	23
TABELA 2 – BALANCED SCORECARD DA EMPRESA GRANT THORNTON CONSULTORES	26

Introdução

1.1. Tema e Relevância

Uma ferramenta de controlo de gestão sempre será um auxiliar dos gestores para o funcionamento das empresas. Para tal, ao longo dos anos foram-se desenvolvendo variados sistemas de controlo de gestão de modo a facilitar a análise da performance da empresa e orientar os gestores para a tomada de decisão, melhoria e gestão da empresa.

O Balanced Scorecard (BSC) surge como uma ferramenta de controlo de gestão que analisa indicadores financeiros e não-financeiros (Kaplan e Norton, 1992). O BSC veio apresentar um sistema que fosse integrador de aspetos internos e externos da empresa, objetivos estratégicos de várias perspetivas de desempenho e ainda abordasse indicadores de performance de resultados (Kaplan e Norton, 1996).

Com esta investigação a ser considerada uma *in company project*, a construção de um Balanced Scorecard para a empresa de consultoria Grant Thornton Consultores (GT), revelou-se a ser uma escolha lógica e pertinente. A variedade de abordagens que o BSC inclui foi o aspeto mais importante para a escolha do mesmo. A empresa encontra-se a laborar em mercado financeiro, pelo que, por vezes, outros aspetos não financeiros são um pouco descartados. O BSC será uma ferramenta útil para englobar alguns aspetos considerados até agora menos importantes. Assim, o BSC poderá auxiliar os gestores da GT a alcançar os objetivos da empresa e tornar a empresa ainda mais bem sucedida em perspetiva de longo prazo.

1.2. Objetivos da Investigação

A presente investigação tem como objetivo a elaboração de um Balanced Scorecard para a empresa de consultoria Grant Thornton. Para tal, foram definidos objetivos pressupostos pelo autor e junto de uma das Diretoras dos quadros da empresa. Os objetivos deste estudo têm como suporte a temática do BSC e definindo a meta deste estudo, os objetivos são:

- Identificação e definição das perspetivas do BSC;
- Identificação de objetivos estratégicos da empresa dentro de cada perspetiva;

- Identificação de indicadores que sejam base para a análise do cumprimento ou não dos objetivos (KPI's);
- Identificação de iniciativas que façam cumprir os objetivos e estejam completamente sob os indicadores definidos;
- O estudo da relação entre as perspetivas do BSC, os objetivos da empresa, os indicadores e as iniciativas praticadas pela empresa.

1.3. Aspetos Metodológicos

A presente investigação é considerada um *in company project* que tem como fundamento fazer o estudo de um caso dentro da empresa Grant Thornton, empresa de consultoria. Este tipo de estudos de caso é considerado muito importante, de carácter maioritariamente individual. É bastante usual em cursos de engenharias e outros, a aplicação deste método para a conclusão de licenciaturas e/ou mestrados onde os alunos participam em projetos de empresas reais e aplicam as suas investigações durante esse tempo. Este método é considerado o mais real e completo para a conceção de um Balanced Scorecard. Ter contacto com tarefas diárias, informação privilegiada e percepção da organização e estratégia da empresa, facilita e enriquece toda a análise e investigação necessária para a conceção do BSC.

Durante a investigação, o autor irá estar diretamente ligado à empresa e participará diariamente nas suas atividades desde novembro de 2020 até outubro de 2021. Foram consultadas as Demonstrações Financeiras da empresa durante o ano fiscal de 2019 e 2020. Foi ainda fornecido pela empresa uma parte de um relatório interno com informações sobre o posicionamento de mercado da empresa, o organograma, alguns objetivos, a estratégia implementada pela empresa e como é feita a avaliação de desempenho dos colaboradores. A disponibilidade de informação não foi total derivado da política de privacidade da empresa. A Doutora Susana Melo, foi quem se disponibilizou e auxiliou o autor na partilha de informação sobre a empresa para o complemento deste projeto.

1.4. Estrutura do Trabalho

Para o cumprimento dos objetivos da investigação, este trabalho encontra-se dividido em quatro grandes capítulos com os seus respetivos subcapítulos. Começando pela apresentação do tema e da relevância do mesmo, o primeiro capítulo introduz-nos aquilo que são os objetivos desta investigação. Após a enumeração dos mesmos, os aspetos metodológicos explicarão de que forma o tema da

investigação irá ser estudado. Neste primeiro capítulo temos a resposta às perguntas: O que irá ser estudado? Com que objetivos? E como irá ser estudado?

Continuaremos pelo Enquadramento Teórico dos temas abrangidos na investigação. Com o tema principal a ser o Balanced Scorecard, faz sentido fazer uma análise e explicação do que é a Estratégia Empresarial e o que é o Controlo de Gestão como temas introdutórios. Passando para o mais importante, o Balanced Scorecard.

De seguida irá ser feita uma análise das perspetivas do BSC (Financeira, Clientes, Processos Internos e Desenvolvimento Organizacional) e de seguida qual a sua utilização e enquadramento no meio empresarial. Para finalizar a revisão de literatura será feita uma análise àquilo que são os *Key Performance Indicators* e como surgiu e é feita a Avaliação de Performance dentro das empresas.

No terceiro capítulo temos o seio desta investigação onde é introduzido o caso de estudo e a empresa em questão. Começando por uma breve apresentação da empresa, uma análise SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), passando para a conceção do BSC onde primeiramente se definem os objetivos e a estratégia da empresa. Enumerados os objetivos por cada perspetiva do BSC, são definidos quais os indicadores de análise do BSC e quais as iniciativas a aplicar pela empresa dentro de cada perspetiva. Por fim, uma explicação do passo seguinte após a conceção do BSC como a monitorização, revisão e adaptação do mesmo.

No último capítulo, a conclusão do estudo é apresentada através de tópicos de maior relevância. São indicadas também, algumas limitações que ocorreram ao longo desta pesquisa e alguns tópicos que foram surgindo ao longo do mesmo como ideias de investigação futura.

Enquadramento Teórico

2.1. Sistemas de Controlo de Gestão

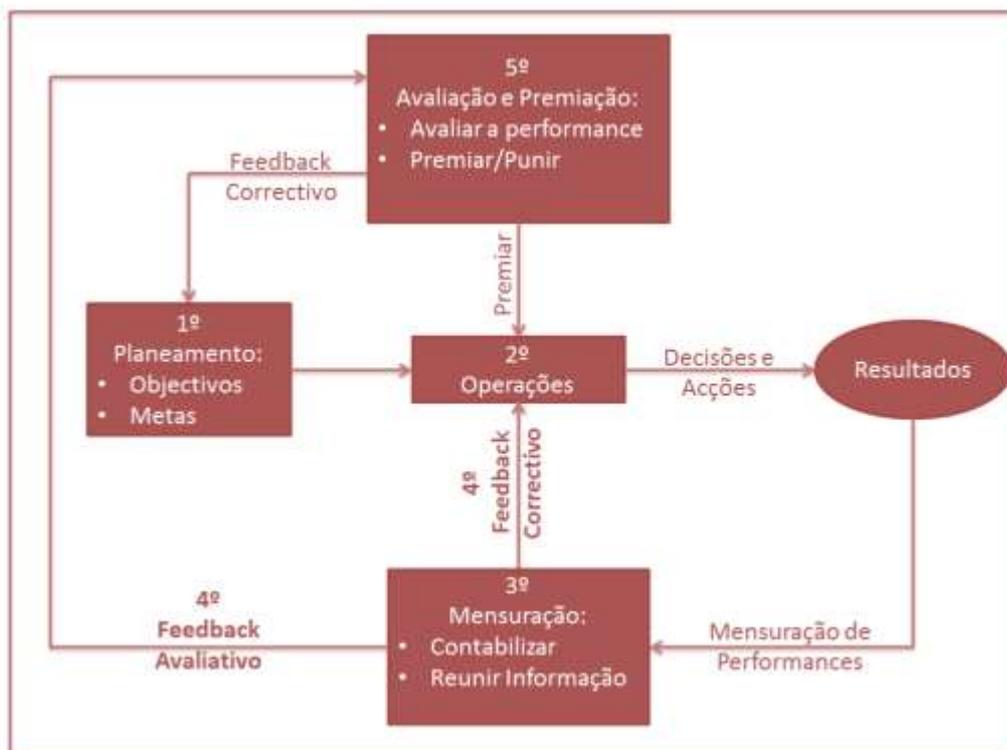
Até aos anos 60, o Controlo de gestão assentava numa base de análise de custos e de controlo financeiro através do controlo do orçamento e dos seus custos (Ittner e Larcker, 2001). Com a evolução de todo o panorama empresarial, o conceito de Controlo de Gestão teve a sua, conseqüente evolução natural. O Controlo de Gestão é o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente, de forma a atingirem os objetivos organizacionais (Anthony, *cit in.* Johnson e Kaplan, (1987).

O processo de gestão começou então a contemplar o planeamento e o controlo. O planeamento consiste na definição de um processo, englobando planos e atividades estratégicas desenvolvidas com o objetivo de chegar aos resultados pretendidos. Após o planeamento e início de atividade, é o Controlo que irá acompanhar todo o processo. E para isso, surgem os Sistemas de Controlo de Gestão,

Jordan et al. (2011) classificaram três tipos de instrumentos ao controlo de gestão: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação e comportamento e instrumentos de diálogo. Os instrumentos de pilotagem como o Plano Operacional, o Orçamento e o Balanced Scorecard. Jordan et al. (2011) realça estes instrumentos como pilotos de direção, baseados no plano estratégico definido pela empresa e altamente influenciáveis pelo ambiente externo das organizações (Khandwalla, 1972). Os instrumentos de orientação e comportamento, como a organização e avaliação por centros de responsabilidade, os Preços de Transferência Interna, têm o seu foco no comportamento e na orientação que os gestores de topo têm sobre a empresa. Em muitos casos, os outros instrumentos poderão estar muito bem alinhados que sem o entendimento conjunto com as orientações dos gestores, os sistemas de controlo de gestão poderão não ser assim tão eficazes. Por último, os instrumentos de diálogo, que são um complemento para os outros, quer seja na discussão e negociação de planos e objetivos estratégicos bem como no espelho da orientação e chefia dos gestores de topo.

O processo de Controlo de Gestão tem início através de um planeamento onde são definidos objetivos e metas. Posteriormente, são definidas e efetuadas todas as operações necessárias e é feita uma mensuração dos dados necessários. Por fim, são extraídos os resultados e é feita uma avaliação da performance resultando em prémios ou punições. As etapas encontram-se interligadas através de feedbacks entre as mesmas e onde são feitas correções, tomadas decisões e definição de novas ações. Todo o processo de Controlo de Gestão, encontra-se resumido no quadro seguinte:

Figura 1 – O processo de Controlo de Gestão



Fonte: Flamholtz (1996:5)

2.2. Balanced Scorecard

2.2.1. O que é o Balanced Scorecard?

O Balanced Scorecard é uma estrutura que transmite aos gestores a visão e a estratégia numa análise coerente e interligada de métricas de desempenho, considerando para o efeito indicadores financeiros e não financeiros (Kaplan e Norton, 1992).

O BSC tem como objetivo direto ser um auxiliar na gestão e mudança da empresa e ser uma referência base na definição da estratégia de longo prazo das organizações de forma a gerir a performance das organizações ao longo do seu ciclo de vida. O BSC procura refletir a performance do negócio e das estratégias implementadas e ser um catalisador para procurar a mudança e a gestão que as empresas necessitam.

Segundo Kaplan e Norton (1992) o BSC surgiu do estudo “Measuring Performance in the Organization of the Future” (Medição do Desempenho na Organização do Futuro) que foi realizado com a crença de que os indicadores financeiros não seriam suficientes para medir o desempenho das organizações e eram insuficientes para gerar valor para as organizações. David Norton, na altura executivo principal do Instituto Nolan Norton, foi o líder desse estudo, tendo Robert Kaplan, professor na Universidade de Harvard como consultor académico. O estudo foi baseado a partir de um *scorecard* utilizado pela empresa *Analog Devices*, que já utilizara o mesmo para medir e analisar indicadores financeiros e elaborar medidas de desempenho relacionadas com a satisfação dos seus clientes, da qualidade e da melhoria dos seus processos. Sendo este *scorecard* a base da criação do BSC, Kaplan e Norton, juntaram outras perspetivas e formas de análise para criar o então agora conhecido, Balanced Scorecard.

O facto de os objetivos e medidas do *scorecard* derivarem da visão e estratégia da empresa (Kaplan e Norton, 1997, p. 264) faz com que o BSC se consiga diferenciar dos outros modelos de análise anteriormente criados. Pois, o BSC não se diferencia dos outros modelos apenas por utilizar indicadores não financeiros, mas sim por ser um espelho da visão da empresa e ser um fio condutor para atingir o objetivo das estratégias definidas.

Para reforçar toda a criação, estudo e composição do BSC, Gavurová (2011) apresenta na sua publicação que os principais benefícios da utilização do BSC refletem-se na importante ajuda na implementação da estratégia das empresas na vida quotidiana, na simplificação da comunicação, na criação de uma plataforma de auxílio constante e atualizada que auxilia a medição e melhoramento do desempenho da organização e no suporte da capacidade de descrição dos indicadores de desempenho tradicionais. Horváthová (2012) acrescenta ainda outro benefício da implementação do BSC, mais especificamente o benefício do aumento da fidelização dos clientes, bem como dos colaboradores que são ambos essenciais ao crescimento do valor das empresas.

O método do BSC não é apenas um conjunto de indicadores importantes de avaliação de desempenho. A sua constante atualização e aplicação, proporciona uma forma de gestão moderna, devido ao facto de agrupar e interligar as atividades empresariais aos processos de negócio que criam valor para as empresas (Lesáková, 2016).

Armstrong (2007) comparou o método com uma cascata. O autor afirma que o BSC passa pelos negócios como uma cascata para garantir a medição das atividades que contribuem para o cumprimento da estratégia das empresas. A ideia capta a essência da atual importância do BSC na gestão estratégica das empresas. A adequada interpretação, utilização e implementação do BSC traz às empresas inúmeros benefícios enunciados na literatura profissional. Pelos seus autores (Kaplan e Norton, 2007) é uma grande contribuição deste modelo para as empresas, pelo facto de as ajudar a implementar a visão e estratégia em claros objetivos e medidas.

O BSC veio facilitar a comunicação que é feita entre os gestores e os funcionários das empresas. Segundo a publicação de Kaplan e Norton (2007), o BSC veio ajudar ao facilitar o entendimento e entrosamento de metas individuais dos funcionários da empresa com os gestores e os objetivos de negócio propostos por estes. Afirmaram que as medições de comportamento e desempenho deveriam ser feitas de uma forma diferente que não a clássica anteriormente usada. Ou seja, os autores defendem que as medições feitas no BSC devem ser usadas principalmente como auxílio na formulação da estratégia empresarial, na sua comunicação, na interligação com as expectativas individuais dos gestores e funcionários, e com os objetivos corporativos definidos para o alcance do objetivo final e comum.

Ao definir e comunicar as métricas de desempenho relacionadas à estratégia geral dos negócios, o BSC dá vida à estratégia (De Waal, 2013). O BSC permite ainda que todos os intervenientes no negócio possam ser agentes e impulsionadores de criação de valor dentro do negócio. O artigo intitulado "The Balanced Scorecard" (Balanced Scorecard Institute, 2013) define que os principais benefícios do uso de BSC são: melhor planeamento estratégico; melhor comunicação e execução da estratégia; melhor gestão da informação; melhor análise de desempenho e melhor organização.

2.2.2. Perspetivas do BSC

Com base no estudo de Kaplan e Norton (1997), é possível dizer que o BSC, por meio de uma estrutura definida de objetivos e metas de performance, que interagem consoante uma lógica de causa e efeito, mede e analisa a performance das organizações através de 4 perspetivas: Finanças, Clientes, Processos Internos e Desenvolvimento Organizacional. Através da medição e análise profunda a estas perspetivas, o BSC torna-se não apenas numa ferramenta de controlo, mas num sistema de comunicação e de aprendizagem. Ao analisar interior e exteriormente cada perspetiva, torna o BSC num sistema equilibrado, pois analisa fatores externos, como os relacionados com os clientes, como os internos, relacionados com os processos e desenvolvimento interno.

Clientes (Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?): Chuck Hannabarger, Frederick Buchman, Peter Economy (2007) concordaram que as 4 perspetivas enunciadas no BSC tinham a mesma importância na avaliação da performance da organização, porém, os clientes são considerados a maior razão da existência das organizações. Posto isto, classificaram a perspetiva dos Clientes em quatro categorias: Tempo, Qualidade, Performance e Serviço. Esta perspetiva deverá ser analisada consoante as quatro categorias mencionadas.

Processos internos (No que nos devemos destacar?): Esta perspetiva está focada em todos os processos e atividades críticas das organizações que criam valor para os seus clientes. A maior dificuldade em obter resultados desejados na melhoria dos processos internos é a avaliação da performance da organização e em identificar os problemas que estão a afetar a qualidade dos produtos/serviços das organizações.

Finanças (Como olham os shareholders para a empresa?): É muito importante saber como e onde a empresa ganha dinheiro e, como e onde deve ser aplicado. Os indicadores financeiros são analisados de forma diferente de empresa para empresa. O erro mais comum das organizações é o foco em demasia que é posto nos indicadores financeiros em detrimento das outras perspetivas. Esta perspetiva procura fazer uma tradução dos níveis financeiros em que a empresa se encontra.

Desenvolvimento organizacional (É possível continuar a melhorar e criar valor?): As organizações têm de ter noção que os seus empregados são mais importante que apenas as suas próprias tarefas. A criatividade, empenho e habilitações dos empregados é fundamental para a criação e implementação de novas tecnologias, processos e novas ideias a serem implementadas nas organizações. As empresas têm de perceber qual o desenvolvimento que pretendem obter nas suas empresas. Para continuar a criar valor para os seus clientes, o desenvolvimento tem de estar inerente nas organizações e é necessário definir os seus objetivos e quais os procedimentos a optar.

2.2.3. Utilização do BSC

A maior vantagem e diferença da utilização do BSC reflete-se na diversidade e na capacidade das perspetivas em análise. Ao longo dos anos, os gestores foram-se focando cada vez mais em aspetos e características financeiras da empresa e desvirtuando todo o resto do funcionamento da mesma. Kaplan e Norton (1992) começaram assim a utilização do BSC com a combinação de indicadores financeiros e não financeiros. Já em 2008, conhecida como final da 2ª geração do “ciclo de vida” do Balanced Scorecard, Kaplan e Norton implementam a ideia de Ciclo de Gestão Estratégica no BSC (Perkins, *et al.*, 2014)

O maior benefício da criação e utilização de um BSC nas empresas reflete-se na possível combinação que é feita entre indicadores financeiros e não-financeiros. O uso combinado dos indicadores facilita o controlo proativo e a capacidade de tomar decisões (Evans, 2002). O BSC procura criar um balanço e uma ligação entre os indicadores financeiros e não-financeiros, através de métricas tangíveis e intangíveis, aspetos externos e internos e indicadores passados e desfasados no tempo.

Com base no artigo “How a Balanced Scorecard can help your organization” (Como é que um Balanced Scorecard pode ajudar a sua organização?) (Balanced Scorecard Institute, 2012), é possível resumir que o BSC pode ser útil e ajudar as empresas nas seguintes áreas:

- aumento do foco na estratégia e nos resultados;
- quebrar as barreiras de comunicação entre os departamentos;
- auxiliar a gestão no planeamento do tempo e utilização dos recursos;
- aumentar o entendimento das necessidades dos clientes e melhorar a flexibilidade na resposta aos mesmos;
- melhorar o desenvolvimento do negócio através da medição de indicadores de performance em áreas importantes;
- auxiliar a gestão na tomada de decisões ao fornecer análises relevantes e apropriadas dos indicadores de performance;
- apoiar na concentração dos gestores e dos trabalhadores na execução eficaz das suas tarefas mais importantes.

A definição de medidas de desempenho não financeiras, a criação de indicadores e iniciativas, e a sua integração nas perspetivas são uma das maiores dificuldades da aplicação do BSC (Attadia, Canevarolo e Martins, 2003). Existe uma necessidade de estruturar, comunicar e analisar o BSC por parte dos gestores das empresas, de forma a criar comprometimento com os colaboradores da empresa (Attadia, Canevarolo e Martins, 2003). Por outro lado, existe ainda a necessidade de relacionar a construção do BSC com outros sistemas de controlo de gestão, como por exemplo o orçamento (Attadia, Canevarolo e Martins, 2003). Outra das críticas na aplicação do BSC prende-se com a dificuldade em criar relações entre os objetivos de longo prazo e os projetos e planos de natureza operacional das empresas (Basso, 2003).

2.3. Key Performance Indicators e Avaliação de Performance

Os Key Performance Indicators (KPI) são indicadores que medem como é que uma organização ou indivíduo executam determinada tarefa ou atividade operacional ou estratégica, que é considerada importante para o processo produtivo ou funcionamento da organização (Kerzner, 2011). Todos os intervenientes devem ter acesso a determinados KPI's consoante a sua função na organização e deve ser de fácil interpretação e comunicação. Os KPI têm a obrigação de ser fatores controláveis, pois, se não existe possibilidade de os controlar e mudar, não será possível melhorar a eficiência da organização (Kerzner, 2011).

A avaliação de performance consiste num conjunto de atividades que definem mecanismos mensuráveis para avaliar o desempenho empresarial. Ao definir os mecanismos é necessário, primeiramente, identificar aquilo que se pretende medir em paralelo com o planeamento estratégico e de seguida definir como será feita a medição. A avaliação da performance é um constante acompanhamento do progresso dos indicadores financeiros e não financeiros estabelecidos pelas organizações.

A avaliação de performance das organizações pode ser dividida em duas medidas por objetivos: medidas primárias para objetivos primários e medidas secundárias para objetivos secundários. A primeira analisa e compara os resultados da organização e mede o valor criado para os *stakeholders*. A segunda analisa e prepara os indicadores financeiros e não financeiros de modo a facilitar na avaliação do desempenho das atividades da organização por parte dos gestores. Os KPI identificam a relação que se pode estabelecer entre objetivos primários e secundários. Monitorizam o desempenho e avaliam os aspetos considerados críticos ou diferenciadores que as organizações definem como importantes e fundamentais para o alcance dos objetivos primários.

Os anos 80 marcaram o início da primeira geração dos sistemas de avaliação de performance (Neely et al., 2003). O BSC (Kaplan e Norton, 1992), o Performance Prism (Neely et al., 2002), e ainda o Skandia's Navigator (Edvinsson e Marlowe, 1997) são três modelos que mitigam o problema dos modelos de performance anteriores que tinham procedimentos de mensuração desadequados, eram apenas de caráter financeiro e eram incapazes de criar ligações entre os mesmos e de espelhar a verdadeira imagem do desempenho das organizações. Os novos modelos de desempenho vieram promover uma geração que se iria concentrar em torno do conceito de criação de valor. A adaptação dos sistemas de informação de gestão foi-se tornando uma realidade natural, pois, as organizações sentiram a necessidade de ajustar os seus mecanismos tendo em conta as características, a estratégia e o modelo do negócio e as necessidades propícias da informação (Lopes, 2019).

CAPÍTULO 3

Estudo do Caso

3.1. O ambiente de trabalho e a produtividade em Consultoria

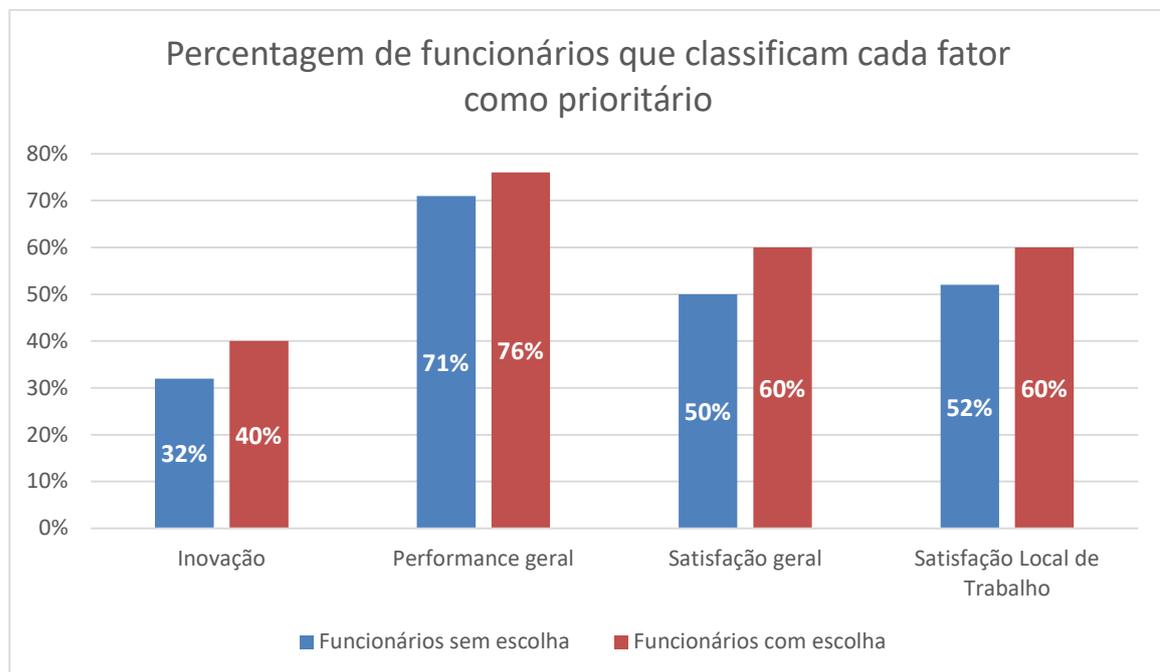
A preocupação com o ambiente de trabalho em qualquer empresa já não é novidade. Cada vez mais são exigidas por parte dos colaboradores, mais e melhores condições nos locais de trabalho. Essa exigência tornou-se numa importante preocupação para os gestores, com os estudos de relação entre o ambiente de trabalho e a produtividade dos colaboradores a darem cada vez mais ênfase ao assunto. “A qualidade de vida no trabalho tem sido uma preocupação do homem desde o início da sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem estar ao trabalhador na execução da sua tarefa.” (Rodrigues, 1994, p. 76).

A produtividade resulta da combinação entre a capacidade e motivação do ser humano e dos meios que tem ao seu dispor. A perspectiva da produtividade baseia-se no aproveitamento máximo dos recursos por parte dos colaboradores. Para tal, os gestores terão sempre a preocupação de proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho competitivo, cada vez mais tecnológico e garantir a ecologia dos ciclos de produção, de forma a extrair o melhor aproveitamento dos mesmos.

O dinamismo humano é um fator bastante importante na melhoria da produtividade e aí o ambiente de trabalho tem um papel bastante importante. A qualidade de vida experienciada no local de trabalho terá consequências na produtividade da empresa afetando a motivação e a participação no processo de trabalho dentro das organizações. É necessário que os recursos humanos tenham elevados valores de produtividade para as empresas se tornarem competitivas, sendo a produtividade individual, um dos fatores de análise da vantagem competitiva entre países (Gil, 2010).

Diane Hoskins passou a sua carreira a desenhar espaços de trabalho e a estudar as relações entre o design e o ambiente de trabalho com a produtividade dos funcionários. E indica “Um ambiente físico ideal pode servir como base para os trabalhadores serem eficazes.” Segundo o seu estudo “Workplace Survey” em 2013, o poder de escolha e de autonomia dos colaboradores, conduz, não só a uma maior felicidade, como a uma maior motivação e performance dos mesmos. Após esse estudo, foi ainda possível afirmar que “A escolha do local de trabalho melhora a experiência dos funcionários. Funcionários que têm a possibilidade de escolher onde, quando e como trabalham, têm maiores níveis de satisfação, inovação e performance geral.” No gráfico seguinte é possível observar alguns dados retirados desse mesmo estudo, onde se denota uma superioridade dos funcionários que têm poder de escolha e autonomia na classificação de cada fator como prioritário.

Gráfico 1 – Percentagem de funcionários que classificam cada fator como prioritário



Fonte: GENSLER 2013 WORKPLACE SURVEY

3.2. Empresa em estudo: Grant Thornton

A empresa em estudo neste projeto foi a consultora Grant Thornton. A Grant Thornton Portugal é uma empresa membro da Grant Thornton International (GTIL), desde 1998, tendo a sua origem em setembro de 1989 enquanto Vítor Franco e Lisboa Nunes, SROC. A GT está presente em Lisboa, Porto e Funchal, com uma equipa de cerca de 50 profissionais. A GT International é uma das principais organizações mundiais de empresas independentes de auditoria, fiscalidade, consultoria e outsourcing. A GTIL emprega mais de 50 mil profissionais, distribuídos por mais de 135 países, sendo uma entidade sem fins lucrativos, que não presta serviços a clientes, mas lidera a rede. Encontra-se juridicamente estruturada como “*private company limited by guarantee*”, sem capital social, registada no País de Gales e Inglaterra.

A Grant Thornton tem como ambição impulsionar o crescimento global através de organizações dinâmicas e desbloqueando o potencial dos seus clientes. Atrair, reter e inspirar os seus colaboradores está no centro da estratégia de recursos humanos da empresa, apostando em ambientes onde os colaboradores sintam e percebam como a sua contribuição faz a diferença diariamente. A multinacional tem definidos valores globais “CLEAR” que estão sustentados em tudo o que fazem e serve como uma declaração do que a empresa pretende ser e como pretendem alcançar a sua ambição.

CLEAR:

Collaboration (Colaboração): peça ajuda, ajude – trabalhamos bem juntos.

Leadership (Liderança): tenha coragem e inspire os outros – desafiamos uns aos outros a ser o melhor que podemos ser.

Excellence (Excelência): encontre sempre um caminho melhor – nunca ficamos complacentes.

Agility (Agilidade): pense amplamente, aja rapidamente – nós prosperamos na mudança.

Responsibility (Responsabilidade): use a influência com sabedoria – somos donos das nossas ações.

Respect (Respeito): ouça e entenda, seja franco – criamos relacionamentos honestos.

O foco deste estudo será na Grant Thornton Consultores (GT) de Lisboa. A empresa presta um vasto leque de serviços de fiscalidade, consultoria e outsourcing. A GT Consultores opera com 20 profissionais com uma vasta experiência e conhecimento dos mercados interno e externo, através da sua integração na organização GT International. Conjugando assim, uma elevada competência técnica de modo a oferecer aos seus clientes os níveis de prosperidade necessários para atingir os objetivos neste enorme mercado globalizado e competitivo.

A GT presta serviços em 4 grandes áreas: *Advisory* (Consultoria), *Audit and Assurance* (Auditoria e Garantias), *Outsourcing and corporate Accounting* (Contabilidade) e *Tax* (Impostos). Todas estas áreas são subdivididas em variados serviços.

Como neste estudo o foco será feito na GT Consultores de Lisboa, irão ser explorados apenas os serviços prestados pela mesma, Contabilidade e Impostos (Business Process Solutions). O serviço de Contabilidade (*Outsourcing and corporate accounting*) prestado pela GT divide-se em:

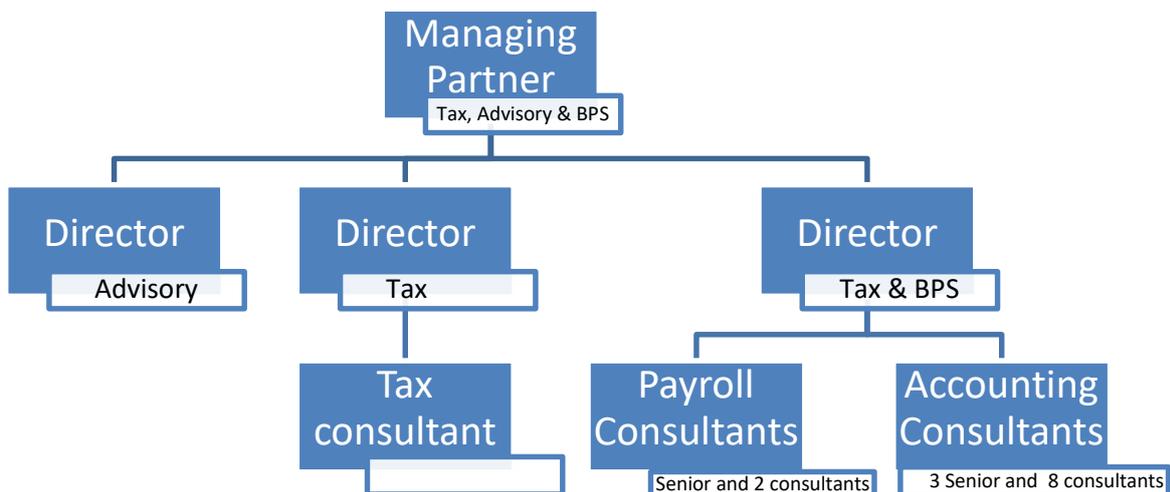
- Contabilidade
- Conformidade fiscal
- Payroll - processamento salarial
- Consultoria em recursos humanos
- Preparação de demonstrações financeiras
- Outsourcing/processamento e consultoria de processos de negócios

O Serviço de Impostos (*Tax*) prestado pela GT divide-se em:

- Impostos locais sobre empresas
- Imposto internacionais diretos
- Serviços globais de mobilidade
- Imposto internacionais indiretos
- Serviços a clientes privados/individuais
- Política fiscal
- Preços de transferência

A Grant Thornton Consultores, tem os seus colaboradores organizados da seguinte forma:

Figura 2 – Organograma da GT Consultores



Fonte: elaboração própria através de dados da GT Consultores

A GT Consultores, segundo a sua Diretora, ocupa a oitava posição em termos de quota de mercado, no ramo de Contabilidade, Auditoria e Consultoria em Portugal e está inserida num mercado responsável por 27,3% do total de prestação de serviços em Portugal, em 2019, segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE). A posição que ocupa neste mercado, representa a capacidade e o bom posicionamento que a GT tem neste competitivo mercado.

Tendo por base as demonstrações financeiras de 2019 e 2020 da GT, estes dois anos revelam a boa saúde financeira e económica vivida pela empresa. Com a apresentação de lucros, cerca de €230 000 e €250 000 em 2019 e 2020, respetivamente, a empresa demonstra estar assente numa base extremamente sustentável e com dinâmicas de prospeção. O aumento da faturação, do número de clientes e do número de colaboradores são os 3 grandes pilares do bom desempenho demonstrado pela mesma. A gestão eficaz por parte do seu *Partner* e *Principal Directors* tem-se vindo a demonstrar nos bons resultados obtidos.

A empresa tem vindo a ser considerada cada vez mais importante para o grupo GT International, com um aumento exponencial de responsabilidades perante o grupo internacional e a confiança que é dada pelo mesmo. Isto resulta em mais parcerias com outras empresas do grupo e aumento da notoriedade da GT Consultores no grupo internacional.

3.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de controlo de gestão que analisa os pontos Fortes e Fracos da organização (análise interna) e as Oportunidades e Ameaças do mercado em que a organização está inserida (análise externa).

Pontos fortes: A GT Consultores conta com o seu grande ponto forte, os seus profissionais. Pessoas dedicadas com uma vasta experiência e qualificações nas suas áreas de atuação e um sentido de profissionalismo de grande relevo. Outro dos pontos fortes da empresa é a sua ligação à empresa Grant Thornton International, pois, sendo uma subsidiária desta, o acesso e a partilha de informação e dados que é feito por todas as empresas do grupo torna-se numa mais-valia. Os preços praticados pela GT Consultores e a dedicação e disponibilidade que é dada aos seus clientes por parte dos seus funcionários é considerado outro ponto forte desta empresa. Tendo cada empresa ao seu dispor em primeira mão de dois ou três profissionais e quando necessário de toda a equipa da GT.

Pontos fracos: Um dos maiores pontos fracos identificado na GT Consultores é a falta de um sistema de incentivos. Como a empresa não utiliza KPI's ou métricas de avaliação dos seus funcionários, como as suas maiores concorrentes, não existe uma componente variável na remuneração dos consultores. A ausência de um plano de carreira também é visto como um ponto fraco da empresa. Muitas empresas de consultoria têm os seus planos de carreira baseados em certos parâmetros, como por exemplo o número de anos e/ou o sucesso em determinadas tarefas/projetos, e na GT Consultores apenas existe uma reunião anual com cada um dos seus funcionários para a revisão do seu contrato e cargo, salvo situações excecionais. Um último ponto fraco é a reduzida aposta em marketing e comunicação feita pela GT. Apenas é lançada uma newsletter mensal na rede social LinkedIn e alguns votos em épocas festivas.

Oportunidades: Uma das maiores oportunidades de uma empresa como a GT é a captação de novos clientes, mais precisamente, de PME's que estejam à procura de expandir e fazer crescer os seus negócios mas que não tenham a capacidade de trabalhar com grandes consultoras onde os preços praticados são mais elevados que os da GT. Outra oportunidade é a possibilidade de trabalhar com empresas sediadas noutros países e que já sejam clientes da GT International através das suas subsidiárias e que se queiram instalar também em Portugal ao abrigo do trabalho da GT Consultores.

Ameaças: A maior ameaça da GT é a elevada e poderosa concorrência existente no mercado, que já se encontra bastante consolidado. Os concorrentes são todas as empresas que forneçam serviços de contabilidade organizada. Outra das ameaças para a GT poderá ser a instabilidade na quantidade e qualidade de colaboradores visto esta ter processos de saídas e recrutamento algo constantes nos últimos anos.

Com base nos pontos anteriores foi elaborada a Figura com uma tabela SWOT cruzada.

Figura 3 – Tabela SWOT cruzada

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Profissionais 2. Multinacional 3. Flexibilidade de preços 4. Disponibilidade para os clientes 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Sistema de incentivos 6. Reduzida aposta em marketing 7. Reduzida utilização de sistemas de controlo de gestão
Ambiente Externo	Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> a. Captação de PMEs b. Clientes internacionais 	<p>1a, 2a, 3a – Captação de PMEs que tenham objetivo e potencial para crescimento, mas sem hipóteses de contratar consultoras como as big four, pelos preços praticados</p> <p>2b – Ao pertencer a uma multinacional, a GT tem a possibilidade de ter clientes internacionais</p> <p>4a, 4b – A disponibilidade dos seus colaboradores para os seus clientes e a possibilidade de trabalhar internacionalmente, são vantagens da GT</p> <p>6a, 6b – Sendo pertencente a uma multinacional, uma maior aposta em marketing e difusão do nome e dos serviços da empresa, a GT poderia ter mais clientes e reputação</p>
	Ameaças	<ol style="list-style-type: none"> c. Saturação de mercado d. Instabilidade na quantidade e qualidade dos colaboradores 	<p>1c, 3c- A flexibilidade de preços e os seus profissionais, colmatam algumas das dificuldades de operar num mercado tão saturado como o da consultoria</p> <p>4d – A instabilidade na continuidade dos trabalhadores nas empresas é uma das ameaças para a prestação do serviço da empresa</p> <p>5d -A falta de um sistema de incentivos e fácil mudança de empresa por parte dos colaboradores pode ser bastante prejudicial para a empresa</p> <p>6c, 7c – Ao não apostar em marketing e publicidade e não ter um controlo de gestão eficaz e eficiente, acrescentam maiores dificuldades à empresa ao laborar neste mercado</p>

Fonte: elaboração própria

3.4. Conceção do Balanced Scorecard para a Grant Thornton

A estratégia, objetivos e gestão da GT Consultores está muito dependente da GTIL, por isso existe alguma falta de controlo dos seus objetivos internos. A construção de um BSC na GT seria muito útil para a gestão dos seus ativos internos, oferecendo ao seu gestor e diretores, uma ferramenta de gestão para o melhoramento da sua capacidade e das suas atividades.

Para o suporte do BSC, será identificada a estratégia e objetivos da empresa, os Indicadores e as Iniciativas por cada perspetiva existente no BSC. Por inexistência de informação, alguns dos objetivos, indicadores e iniciativas foram criados pelo autor.

Após a análise SWOT anteriormente apresentada, são vistas algumas razões que levam a que a execução do Balanced Scorecard é bastante importante para a empresa. A execução de um sistema de incentivos baseado no trabalho executado pelos trabalhadores é um dos maiores exemplos de como através de sistemas de controlo de gestão e de performance, os resultados e os objetivos da empresa poderão ser alcançados com sucesso. Com uma perspetiva de crescimento através da angariação de clientes, o controlo de gestão tornar-se-á, inevitavelmente, crucial para o bom funcionamento da empresa.

3.4.1. Estratégia e objetivos da empresa

A GT Consultores, sob a alçada da Grant Thornton International, tem a sua estratégia e objetivos delineados em acordo com a GTIL. Procura oferecer a melhor experiência possível ao seu cliente e apostar numa relação de proximidade com os mesmos, onde se considera diferenciadora. Aposta em profissionais qualificados e com visão e conhecimento técnico profundo sobre várias áreas de mercado.

Tem como objetivo ter uma relação de maior proximidade com os seus clientes, para uma melhor compreensão dos seus negócios. Com esta proximidade, pretendem aconselhar e recomendar de forma mais significativa e ajudar os clientes a pensar no seu futuro de uma forma mais ampla. Outro dos objetivos da empresa é identificar as oportunidades de melhoria e de crescimento dos seus clientes de forma proativa, tendo respostas mais rápidas e claras. Por fim, as equipas na GT são construídas em torno das necessidades e da estrutura dos clientes de forma a obterem um melhor relacionamento entre os clientes e os colaboradores da GT.

A angariação de novos clientes é um dos grandes objetivos da GT para os próximos períodos. É pretendido alargar o número de novos clientes em novos mercados. Um dos exemplos é a pretensão de angariação de clientes industriais como moldes, plástico e vidro. Pretendem também reduzir a dependência de clientes estrangeiros e da dependência de outras filiais da GTIL.

A estratégia da empresa está baseada na sua relação de proximidade com o cliente, de modo a conseguir antecipar as suas necessidades, ter sempre uma resposta proativa e ser um auxiliar no crescimento dos seus clientes. Como existe uma lacuna de informação para a estratégia da empresa e apenas foram disponibilizadas algumas diretrizes da GTIL, a estratégia definida na investigação vai ser a de expansão de mercado, através da angariação de novos clientes.

3.4.2. Perspetivas do BSC

Como referido no enquadramento teórico, o Balanced Scorecard é composto por quatro perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Desenvolvimento Organizacional.

A nível Financeiro, será feita uma apreciação sobre os resultados obtidos pela empresa e como pretendem aumentar os mesmos. Na perspetiva de clientes, serão apresentadas as pretensões da empresa para com os atuais e novos clientes. A nível de Processos Internos, será feita uma retrospectiva àquilo que tem de ser mudado e melhorado internamente. E por fim, na perspetiva Desenvolvimento Organizacional, quais os aspetos de carácter geral que poderão ser intervencionados na empresa.

Cada perspetiva terá uma análise detalhada dos seus objetivos estratégicos e os indicadores que possam classificar e avaliar os objetivos e as resoluções que possam ser postas em prática pela empresa com o objetivo de concretizar as estratégias propostas.

3.4.3. Objetivos Estratégicos por perspetiva

Estando as perspetivas do BSC definidas, é feita agora a definição dos objetivos estratégicos da empresa para cada perspetiva. Os objetivos têm de estar completamente alinhados com a estratégia da GT Consultores – criar uma relação de proximidade com o cliente e compreender o seu negócio, para aconselhar e recomendar de forma mais significativa.

Tabela 1 – Objetivos estratégicos por perspetiva

Financeira	Clientes	Processos Internos	Desenvolvimento Organizacional
Resultados positivos	Grau de satisfação elevado	Aumentar capacidade tecnológica	Formação dos colaboradores
Novos clientes	Novos clientes nacionais	Melhorar avaliação colaboradores	Atração de talento e aumento de equipas
	Novos mercados	Adaptar processo de recrutamento	Desenvolvimento ambiente de trabalho

Fonte: elaboração própria

Financeira: 1 – Continuação da obtenção de resultados financeiros positivos. 2 – Aumentar a sua quantidade de clientes e colaboradores.

Para a perspetiva financeira, estes são os objetivos da GT: manter os resultados positivos sempre com o crescimento como meta. Sendo internamente capacitados de profissionais de gestão, esta perspetiva revela-se de mais simples análise e definição de objetivos para a organização. Para o crescimento, a GT conta angariar mais clientes e colaboradores para aumentar a sua capacidade e a sua faturação.

Clientes: 1 – Continuação do grau de satisfação dos atuais clientes. 2 – Angariação de novos clientes nacionais. 3 – Procura de novos mercados.

Esta perspetiva é neste momento a que tem um dos maiores objetivos da GT. Angariar novos clientes nacionais de áreas específicas e diferentes dos atuais clientes da GT. Com isto, a organização espera aumentar o seu volume de negócios e o seu número de colaboradores. O crescimento expectável deriva numa grande percentagem do sucesso obtido dentro desta perspetiva. A empresa pretende dar continuidade ao serviço que tem prestado aos seus clientes e conseguir assim a sua fidelização.

Processos Internos: 1 – Aumentar a capacidade das tecnologias internas. 2 – Melhoramento de avaliação dos colaboradores. 3 – Melhorar o processo de recrutamento.

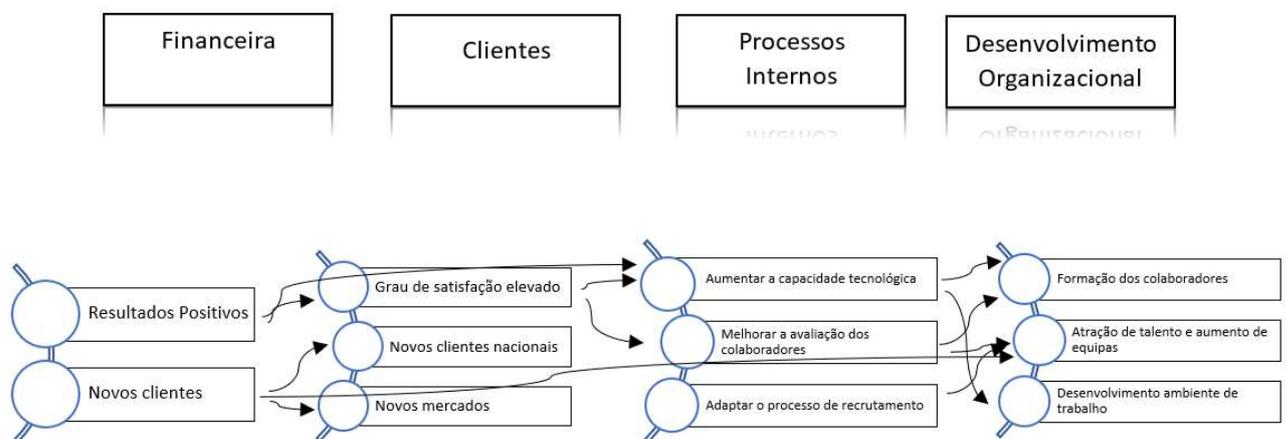
Os processos internos, com a angariaçãod e novos clientes, terão de sofrer algumas alterações. Com o aumento de colaboradores, toda a capacidade de trabalho da empresa tem de aumentar, como por exemplo, nos equipamentos informáticos, no investimento em formação e na capacidade de espaço físico. O processo de recrutamento terá também de sofrer algumas alterações, visto ser algo deficitário no momento atual da empresa.

Desenvolvimento organizacional: 1 – Aumento das capacidades dos colaboradores. 2 – Atrair talento e expandir equipas. 3 – Desenvolvimento de um ambiente de trabalho atrativo e capacitado.

O aumento da capacidade dos seus colaboradores é visto como um alicerce para o contínuo acompanhamento dos seus clientes e do trabalho desenvolvido. É necessário atrair novos trabalhadores qualificados e qualificar os existentes. A expansão do negócio apenas é possível com mais trabalhadores e mais qualificados. Para isso, o ambiente de trabalho terá de sofrer alguma adaptação derivado do espaço existente e das condições do mesmo, de forma a conseguir acolher e proporcionar as melhores condições aos seus profissionais.

Após serem definidos os objetivos estratégicos para cada perspetiva, foi construída uma representação gráfica dos mesmos, que permite perceber a sua interligação.

Figura 3 – Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração Própria

3.4.4. Indicadores e Iniciativas

Para a perspetiva financeira, os indicadores mais importantes estarão refletidos nas Demonstrações Financeiras com o Resultado Líquido a ser o principal destaque. O retorno financeiro obtido com os novos clientes será um fator de análise bastante importante a ter em conta, pois, esse irá refletir os

ganhos que a empresa está a obter. O vencimento dos colaboradores, é um indicador que também sofrerá análise, pois, com o crescimento da empresa, os colaboradores também terão de ter as suas remunerações reformuladas. Irão ser feitos Estudos de Mercado, com o objetivo análise para a angariação de novos clientes e com a contração de empréstimo para financiamento do mesmo a ser uma possível iniciativa, consoante uma breve análise financeira feita previamente.

A nível de Clientes, o principal destaque vai para o número de novos clientes angariados em território nacional e para o nº de clientes perdidos. Outro dos indicadores será o grau de satisfação com que os atuais clientes estão com o serviço prestado pela empresa. As iniciativas passarão pelas apresentações a possíveis clientes, que consiste em reuniões com os mesmos, apresentações de planos de negócios e ofertas de serviços por parte da GT. Uma das hipóteses será o desvinculamento com clientes que tenham um reduzido retorno financeiro para a empresa.

Nos processos internos, teremos como indicadores, o grau de satisfação dos colaboradores a nível individual e o grau de satisfação e nível de tecnologias e softwares utilizados pelos mesmos. A capacidade de avaliação e o processo de recrutamento serão também alvos de análise por parte da empresa nesta perspetiva. Como iniciativas, o aumento da capacidade tecnológica, a contratação de colaboradores ou empresas especialistas em Recrutamento serão essenciais para os objetivos a nível de Processos Internos.

O desenvolvimento organizacional irá ter como indicadores, o nível de formação e educação dos colaboradores, o número de colaboradores e a capacidade e qualidade do ambiente de trabalho da empresa. A formação dos trabalhadores, a capacitação do espaço físico e a reformulação do design do mesmo irão ser as iniciativas a aplicar para o desenvolvimento organizacional.

Finalizam-se assim as quatro perspetivas do Balanced Scorecard, resumidas de forma esquemática na tabela seguinte, Tabela 2.

Tabela 2 – Balanced Scorecard da empresa Grant Thornton Consultores

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	Iniciativas
Financeira	<p>Continuação de resultados financeiros positivos.</p> <p>Aumentar a quantidade de clientes e colaboradores.</p>	<p>Demonstrações Financeiras</p> <p>Retorno financeiro com novos clientes</p> <p>Vencimentos dos colaboradores</p>	<p>Estudos de mercado</p> <p>Acompanhamento dos resultados financeiros</p> <p>Contração de empréstimo em vista a angariação de novos clientes, recrutamento e mudança de espaço</p>
Clientes	<p>Continuação do grau de satisfação dos atuais clientes.</p> <p>Angariação de novos clientes nacionais.</p> <p>Procura de novos mercados.</p>	<p>Satisfação dos clientes</p> <p>Número de novos clientes</p> <p>Número de clientes perdidos</p> <p>Novos mercados</p>	<p>Apresentações a novos clientes</p> <p>Desvincular clientes com reduzido retorno</p>
Processos Internos	<p>Aumentar a capacidade das tecnologias internas.</p> <p>Melhoramento de avaliação dos colaboradores.</p> <p>Melhorar o processo de recrutamento.</p>	<p>Nível de capacidade tecnológica</p> <p>Capacidade de avaliação dos colaboradores</p> <p>Eficácia e eficiência do processo de recrutamento</p>	<p>Aumentar a capacidade tecnológica (aquisição de computadores, licenças de software, etc)</p> <p>Contratar colaboradores de Recursos Humanos ou empresas de Recrutamento</p> <p>Criar avaliações de desempenho mais sofisticadas</p>
Desenvolvimento Organizacional	<p>Aumento das capacidades dos colaboradores</p> <p>Atrair talento e expandir equipas</p> <p>Ambiente de trabalho mais capacitado e atrativo</p>	<p>Nível de formação e educação dos colaboradores</p> <p>Número de colaboradores</p> <p>Capacidade e qualidade do ambiente de trabalho</p>	<p>Formação dos colaboradores</p> <p>Capacitar o espaço físico</p> <p>Reformular o design do escritório ou procurar outro espaço</p>

Fonte: elaboração própria

3.4.5. Monitorização, Revisão e Adaptação

A implementação de planos estratégicos e operacionais têm como finalidade a obtenção de resultados. E para tal, é necessária uma monitorização dos resultados por parte dos gestores, dos processos e iniciativas aplicados na empresa. O processo de monitorização e revisão baseia-se na análise dos indicadores de performance estabelecidos quer no âmbito operacional, quer no âmbito estratégico. Segundo Kaplan e Norton (2008), existem dois momentos distintos neste processo: reuniões de revisão de processos operacionais e reuniões de avaliação da execução da estratégia.

A GT consultores concentra a sua gestão no seu *Partner e Principal Directors*, e serão estes que irão tomar as devidas conclusões e apreciações do Balanced Scorecard. A monitorização, revisão e adaptação estará a cargo dos mencionados, cabendo aos mesmos serem os responsáveis pela criação das iniciativas, tendo algumas delas a intervenção indireta dos seus colaboradores.

Existem reuniões quinzenais entre *Partner e Principal Directors* sobre as ordens de trabalho momentâneas. Posto isso, seria adequado introduzir toda a discussão envolvente do Balanced Scorecard em todas as reuniões. Derivado dos indicadores em análise e das Iniciativas a serem postas em prática, reuniões de esclarecimento poderiam ser adicionadas extraordinariamente. Deste modo, seria possível fazer um acompanhamento adequado do BSC de modo a conseguir-se Monitorizar, Rever e Adaptar da forma mais adequada possível.

Conclusão

4.1. Conclusões relevantes

Com o estudo de caso apresentado e a conceção do BSC, é possível mais uma vez afirmar a influência que o ambiente de trabalho poderá ter na produtividade dos colaboradores. Ao ter como principal objetivo a angariação de novos clientes, os atuais colaboradores da GT não conseguiriam ter meios e capacidades para o aumento de tarefas que iria existir. Com isto, a contratação de colaboradores iria atenuar essas dificuldades, mas iria criar outras. O ambiente de trabalho da empresa teria de sofrer alterações de forma a se adaptar a uma nova realidade. Sem isso, a produtividade dos colaboradores iria baixar de forma drástica e é necessário continuar a manter os colaboradores com ambição, não só através de maiores salários e regalias, mas com condições dignas de trabalhadores profissionais.

Após ter sido enunciado variadas vezes, as vantagens da utilização do BSC, a conclusão a retirar desta investigação é que deve continuar a ser feita uma grande aposta no mesmo. Estamos perante uma ferramenta de controlo de gestão que continua a dar provas em várias empresas. A sua utilização é fundamental para auxiliar os gestores na tomada de decisões. A evolução dos conceitos e, especificamente, do BSC fornece uma base muito forte e sustentável para a criação desta ferramenta em qualquer empresa, de qualquer ramo ou atividade.

A utilização do BSC na GT seria uma boa aposta a ser feita por parte da empresa. Com a lacuna existente em termos de ferramentas de controlo de gestão e, inicialmente, em estratégias e objetivos definidos demonstra a necessidade que a empresa tem em construir uma ferramenta de controlo de gestão. Sendo uma empresa de carácter financeiro, esta ferramenta seria de fácil utilização para profissionais que estão habituados a lidar com métricas e análise de dados. A parte humana que envolve o BSC seria a maior dificuldade, onde a definição de objetivos, indicadores e iniciativas com relação aos recursos humanos a ser o maior obstáculo da empresa.

Em suma, com os objetivos e estratégia definidos nesta investigação para a empresa, a aplicação e execução do BSC na mesma, seria muito útil ao seu gestor e, principalmente, aos colaboradores da empresa. Fazendo do BSC um elo de comunicação mais enriquecido entre os gestores e os colaboradores da empresa.

4.2. Limitações

No decorrer deste projeto, a maior limitação encontrada foi o acesso à informação para o quadro do BSC. Tanto a estratégia, como os objetivos da empresa não foram possíveis de serem escrutinados com detalhe. Sendo a GT uma empresa multinacional, o acesso a este tipo de informação encontra-se com algumas reservas. Posto isto, alguns objetivos e indicadores, foram pressupostos pelo autor, para ser possível a realização do mesmo.

4.3. Utilidade de Investigação Futura

Numa interpelação de investigação futura, e de continuidade deste projeto, a implementação do BSC na empresa em estudo, a Grant Thornton, seria o recomendado. Implementar o BSC como ferramenta de gestão na empresa, retirando as análises dos resultados obtidos e validar o estudo efetuado, seria recomendável para a empresa.

Para além disso, seria muito interessante, a aplicação de um BSC nas empresas do grupo, permitindo uma comparação a efetuar entre as mesmas. Pertencendo a um grupo multinacional, as empresas estão sob determinadas regras de trabalho, portanto, uma comparação entre as mesmas através de um sistema de controlo de gestão como o BSC, ajudaria na inovação e no melhoramento de todas as empresas do grupo. Perceber qual seria possibilidade de criação de sinergias entre as empresas do grupo, a partilha de informação, a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a ligação dentro das empresas do grupo, seria interessante de ser objeto de estudo.

Referências Bibliográficas

- Anthony, R., & Govindarajan, V. (1998). Management Control Systems.
- Attadia, L. C., Canevarolo, M. E., & Martins, R. A. (s.d.). Balanced Scorecard: uma análise crítica.
- Basso, L. F. (Março de 2003). Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. pp. 38-62.
- Beuren, I. M., Barros, C. M., & Vesco, D. G. (2016). Percepção de justiça organizacional dos gestores no uso do balanced. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 31-45.
- Castro, I. A. (2015). QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A PRODUTIVIDADE. *QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E A PRODUTIVIDADE*.
- CD Ittner, D. L. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*.
- Costa, R., & António, N. (2014). The importance of knowledge produced in the management consulting sector - a perspective analysis related to the research field of strategy-as-practice. *The importance of knowledge produced in the management consulting sector - a perspective analysis related to the research field of strategy-as-practice*.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*.
- ESU Pace, L. B. (2003). Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. *Revista de administração*.
- Gavurová, B. (2011). THE BALANCED SCORECARD SYSTEM IN ENTERPRISE MANAGEMENT.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas*.
- Grant Thornton & Associados SROC, Lda.; Grant Thornton Consultores Lda. (2017). *Grant Thornton*. Obtido de Grant Thornton: <https://www.grantthornton.pt>
- Grant Thornton e Associados SROC, Lda. (2021). *Relatório de Transparência - 2020*. Miraflores: Grant Thornton e Associados SROC, Lda. Obtido de <https://www.grantthornton.pt/>
- Guerra, G., & Nunes, P. (2020). *Unlock Portugal - Helping you set up and grow your business*. Lisboa. Obtido de <https://www.grantthornton.pt/>
- HM Collins, R. E. (2002). The third wave of science studies: Studies of expertise and experience. *Social studies of science*.
- Horváthová, E. (2012). The impact of environmental performance on firm performance: Short-term costs and long-term benefits? *Ecological Economics*.

- Hoskins, D. (14 de 01 de 2014). Harvard Business Review - Organizational Culture. *Employees Perform Better When They Can Control Their Space*. Obtido de Harvard Business Review.
- IF Lopes, I. B. (2019). Influência do uso do sistema de controle gerencial e da estratégia organizacional no desempenho da inovação. *Revista Universo Contábil*.
- Ivanov, C.-I., & Avasilcăi, S. (2013). Measuring the performance of innovation processes: A Balanced. pp. 1190-1195.
- J Boada-Grau, C. G.-R. (2010). Strategic Human Resources Management as an antecedent to the Balanced Scorecard. *Psychology in Spain*.
- Kaplan, R., & Johnson, H. T. (1987). Relevance Lost: The rise and fall of management accounting.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. .
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage.
- KERZNER, H. R. (2011). *Project management metrics, kpis, and Dashboards*.
- Kezner, H. (2013). *Project Management Metrics, KPI's, and Dashboards*. New York: International Institute for Learning, Inc.,.
- Khandwalla, P. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. *Journal of accounting research*.
- Ľ Lesáková, K. D. (2016). Knowledge and use of the balanced scorecard method in the businesses in the Slovak Republic. *Procedia-social and behavioral sciences*.
- LCL Attadia, R. M. (2003). Performance measurement as a foundation to continuous improvement evolution. *Production*.
- Lesáková, D., & Dubcová, K. (2016). Knowledge and Use of the Balanced Scorecard Method. pp. 39-48.
- Mike Kennerley, A. N. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Mike Perkins, A. G. (2014). *What do we really mean by "Balanced Scorecard"?* International Journal of Productivity and Performance Management.

- Ramos, S., & Ladeira, H. (19 de Dezembro de 2017). The role of Portuguese companies in the development of corporate strategies: case study. *The role of Portuguese companies in the development of corporate strategies: case study*.
- Rocha, I., & Lavarda, C. E. (21 de Junho de 2011). RETROSPECTIVA BIBLIOGRÁFICA SOBRE O BALANCED SCORECARD (BSC) COMO INSTRUMENTO DE PLANEJAMENTO E CONTROLE NAS EMPRESAS. *BIBLIOGRAPHICAL REVIEW ON BALANCED SCORECARD (BSC) AS A TOOL FOR PLANNING AND CONTROL IN COMPANIES*, pp. 19-34.
- Rodrigues, M. (1994). *Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial*. Rio de Janeiro: Vozes.
- RS Kaplan, D. N. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*.
- RS Kaplan, D. N. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*.
- Schneider, C., & Neto, L. M. (24 de Maio de 2006). AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR. *ESTRATÉGIA EMPRESARIAL*, pp. 90-103.
- Silva, L. C. (dezembro de 2003). O Balanced Scorecard e o Processo Estratégico. *Caderno de pesquisas em Administração*, pp. 50-73.
- Waal, A. D. (2013). *Strategic Performance Management: A managerial and behavioral approach*.
- Yoshikuni, A. C., & Jeronimo, L. R. (2013). *Desempenho Corporativo*. São Paulo: Brasport Livros e Multimídia Ltda.