



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Avaliação da Performance da Claire Joster Portugal – Construção de um Balanced Scorecard

Manuel de Carvalho Capela

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira

ISCTE Business School

Novembro 2021

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Avaliação da Performance da Claire Joster Portugal – Construção de um
Balanced Scorecard**

Manuel de Carvalho Capela

Mestrado em Gestão

Orientador:

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira
ISCTE Business School

Novembro 2021

Dedicatória

Gostaria de dedicar este trabalho a alguém muito especial, uma pessoa que, ao longo da sua vida, dedicou e tem vindo a dedicar muitos dos seus trabalhos à família, uma pessoa que é a principal responsável não só pela minha formação académica, mas também cívica, a minha querida irmã, Mariana.

Agradecimentos

Quero começar por agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa Ferreira, por toda a compreensão, apoio e disponibilidade que teve comigo.

À minha família, mãe, irmãos, avós e namorada, pelo apoio nestes dois anos de mestrado, que só por si seriam muito desafiantes, mas aliados a um período de pandemia ainda mais complicados foram.

A nível de colegas e amigos, não posso deixar de mencionar algumas pessoas que me marcaram neste percurso, em especial ao Bruno, Gonçalo, João Francisco, Nuno, Miguel, Bernardo, Célia, Joel, Francisco, Francisca, Salvador, Rita e Margarida, pela paciência e ensinamentos que me transmitiram nestes anos e que certamente serão pessoas que levarei para a vida.

Em último lugar agradecer a todos os profissionais da Claire Joster, que contribuíram para a elaboração deste trabalho. Um especial obrigado à Cristina, Ana, Inês e Bernardo, um exemplo de profissionalismo e de um real *Be People First*, sem vós este trabalho não seria possível.

Resumo

Este projeto tem como objetivo principal o desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão, para uma empresa recente no mercado português de recrutamento especializado e *Executive Search*, a Claire Joster Portugal.

Nestes últimos anos, tanto o Controlo de Gestão como a Estratégia têm sido temas muito estudados, tendo o seu próprio conceito sofrido diversas alterações.

Este projeto pretende analisar como estes temas se enquadram num contexto de uma pequena consultora multinacional da área dos Recursos Humanos. Neste sentido, optou-se pelo desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* (BSC) devido à sua adaptabilidade e flexibilidade de implementação a diferentes tipos de organizações.

Para a elaboração deste BSC, foi feita uma caracterização da empresa, um diagnóstico que contempla o ambiente interno e externo da empresa, validando posteriormente a sua missão, visão e estratégia. Para cada uma das quatro perspetivas do BSC foram definidos objetivos estratégicos, com os respetivos indicadores de medição e sugeridas iniciativas para o cumprimento dos mesmos.

A metodologia utilizada ao longo deste trabalho foi o método de estudo de caso, tendo sido a investigação de carácter qualitativo, com recurso a entrevistas não estruturadas e recolha de documentos e informações junto da entidade.

O contributo principal deste estudo é a possibilidade de aplicação imediata e prática do BSC na realidade da empresa, ajudando na definição de objetivos alinhados com a estratégia da organização.

Classificação JEL: M10, M13, M40.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, Estratégia, Recrutamento Especializado, *Balanced Scorecard*

Abstract

This project aims to develop a Management Control System for a recent company in the Portuguese market of specialized recruitment and Executive Search, Claire Joster Portugal.

Throughout the years, Management Control and Strategy have been subjects to several studies. Consequently, the concepts in this field have changed.

This project will analyze how these two areas of study fit in the context of a small multinational consultant, within the Human Resources sector. Therefore, a Balanced Scorecard (BSC) will be developed due to its adaptability and flexibility of implementation to different types of organizations.

For the elaboration of this BSC, a characterization of the company in case is required. As well as an analysis of the internal and external environment of the company, focusing on its mission, vision, and strategy. For each of the four perspectives of the BSC, implies strategic objectives established according to each measurement indicator and suggestions to achieve them.

The case study method was used throughout this work. This qualitative investigation uses non-structured interviews and analyses gathered documents and information from the entity.

The main contribution of this study is the possibility of immediate and practical application of the BSC to the company's reality, helping to define objectives aligned with the organization's strategy.

JEL Classification: M10, M13, M40.

Keywords: Management Control, Strategy, Specialized Recruitment, Balanced Scorecard

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice Geral	ix
Índice de Figuras	xi
Lista de Abreviaturas	xiii
I - Introdução.....	1
I.1. Tema e relevância	1
I.2. Objetivos do Trabalho	2
I.3. Aspetos Metodológicos	2
I.4. Estrutura do Trabalho	3
II - Enquadramento Teórico.....	5
II.1. Estratégia e Controlo de Gestão	5
II.2. Balanced Scorecard	8
II.2.1. Balanced Scorecard nas pequenas e médias empresas	10
II.2.2. Perspetivas do BSC.....	11
II.2.3. Utilização do BSC	13
II.3. Key Performance Indicators e Avaliação de Desempenho	13
III – Construção de um Balanced Scorecard para a Claire Joster Portugal.....	15
III.1. Headhunting e o Covid-19	15
III.2. Empresa em estudo: Claire Joster	17
III.2.1. Valores Claire Joster Portugal	19
III.2.2. Desempenho da Claire Joster	20
III.3. Análise SWOT Cruzada	22
III.4. Conceção do <i>Balanced Scorecard</i> para a Claire Joster	25

III.4.1. Missão, Visão, Valores	26
III.4.2. <i>Stakeholders</i>	27
III.4.3. Definição da estratégia da Claire Joster Portugal	27
III.4.4. Perspetivas do BSC.....	28
III.4.4.1. Objetivos estratégicos por perspetiva	29
III.4.4.2. Mapa Estratégico	30
III.4.4.3. Indicadores e Iniciativas.....	31
III.4.5. Monitorização, revisão e adaptação	36
IV – Conclusão	38
IV.1. Principais Conclusões e Contributos	38
IV.2. Principais Limitações.....	40
IV.3. Oportunidades de Investigação Futura	40
V - Bibliografia	42
VI - Anexos	46

Índice de Figuras

Figura 1 - Balanced Scorecard.....	10
Figura 2 - Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva Financeira.....	11
Figura 3 - Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva de Processos Internos	12
Figura 4 - Esquema de como o Mercado influencia as empresas de Headhunting	15
Figura 5 – Gráfico de novos casos diários de COVID em Portugal no período 2 de março a 1 de junho 2020	16
Figura 6 - Ofertas de emprego (média anual, em milhares) disponíveis nos centros de emprego e formação profissional: setor terciário - Continente	17
Figura 7 - Organograma da empresa Claire Joster Portugal.....	19
Figura 8 - Resultados financeiros da Claire Joster Portugal em 2020.....	21
Figura 9 - Tabela SWOT cruzada.....	25
Figura 10 - Logótipo Claire Joster.....	26
Figura 11 - Objetivos Estratégicos por perspetiva.....	29
Figura 12 - Mapa Estratégico.....	31
Figura 13 - Balanced Scorecard aplicado à empresa Claire Joster.....	35

Lista de Abreviaturas

BEP – *Break-even point*

BSC – *Balanced Scorecard*

CJ – Claire Joster

Covid-19 – *Corona Virus Disease 2019*

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

FMI – Fundo Monetário Internacional

IT – *Information Technology*

KPI's – *Key Performance Indicators*

PMEs – Pequenas e médias empresas

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

I - Introdução

I.1. Tema e relevância

Este projeto tem como principal objetivo a conceção de uma ferramenta de Controlo de Gestão para uma empresa de consultoria na área dos Recursos Humanos. A empresa em estudo é uma das subsidiárias do grupo multinacional espanhol Eurofirms, a Claire Joster Portugal.

Dentro do grupo Eurofirms existem três empresas dedicadas ao recrutamento especializado e *Executive Search*: a Claire Joster España, a Claire Joster Chile e a Claire Joster Portugal, estando cada uma das empresas responsável pelo mercado interno do seu país.

A razão da escolha do BSC, como ferramenta de Controlo de Gestão, teve por base as diferentes temáticas organizacionais que aborda, com a finalidade de contribuir para a estratégia da empresa. Este instrumento foge à linha de pensamento da visão tradicional da Gestão, que tem o foco nas medidas financeiras, contribuindo com três perspetivas adicionais, a de Clientes, a de Processos Internos e por último, a de Desenvolvimento Organizacional.

A Claire Joster apresenta-se como uma empresa única no mercado do recrutamento especializado e *Executive Search*, com uma gestão assente em valores, dos quais não abdica, pelo que se torna relevante a escolha de uma ferramenta que não ponha a vertente financeira no topo das suas prioridades, mas sim em igualdade com outros aspetos. A Claire Joster Portugal é uma empresa recente no mercado português, sendo a sua estratégia definida à semelhança da Claire Joster España, não estando adaptada à realidade do mercado português. O BSC será uma ferramenta útil na definição de objetivos alinhados com os valores do Grupo Eurofirms e que ajudem nos processos de tomada de decisão. A necessidade de a empresa atingir resultados positivos, a nível financeiro, é elevada, porque o ano de 2020, devido à situação pandémica, teve um resultado abaixo do esperado, tendo por base, as previsões feitas. A empresa quer atingir, a curto prazo, resultados positivos e terminar o ano de 2021, com um volume de faturação acima do *Break Even Point*.

I.2. Objetivos do Trabalho

O principal objetivo desta investigação será conceber um BSC para a empresa Claire Joster Portugal e desta forma conseguir ajudar a empresa na definição e concretização daquilo que é a sua estratégia.

Estando o mercado do recrutamento especializado e *Executive Search* já estabelecido em Portugal, a Claire Joster é um novo *player*, comparativamente a empresas concorrentes, contando com pouco mais de dois anos de existência.

Atualmente encontramos-nos num contexto de pandemia, o que leva a uma situação de incerteza para um grande número de empresas. O BSC permitirá sistematizar os objetivos, as iniciativas, e os indicadores de performance. Em paralelo promoverá a análise do funcionamento da empresa e dos seus processos de gestão. Tudo isto com vista a promover a melhoria da performance da empresa. Como pertence a um grupo multinacional é importante que a definição dos objetivos da Claire Joster Portugal, esteja alinhada com a estratégia da *holding*, não descurando a necessidade de atingir resultados financeiramente sustentáveis.

Ao longo deste projeto será analisada e interpretada a estratégia atual da Claire Joster Portugal, explorando a visão, missão, valores e objetivos estratégicos da organização. Pretende-se examinar como a empresa pode combater os seus pontos fracos, enfrentar as atuais e futuras ameaças, aproveitando-se dos seus pontos fortes e agarrando as oportunidades existentes, tendo sido realizada, por este motivo, uma análise SWOT cruzada.

I.3. Aspetos Metodológicos

A presente investigação é um *in-company project*, tendo, por base, o estudo de caso de uma empresa, subsidiária de um grupo multinacional espanhol, do setor dos recursos humanos, mais concretamente na área de recrutamento especializado e *Executive Search*. Segundo Yin (2009), um estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto real.

O estudo analisa o funcionamento da empresa, durante o ano de 2020 e o primeiro semestre de 2021, tendo o investigador recolhido dados por observação em períodos que esteve na empresa. A observação feita foi de carácter qualitativo, de modo a recolher informação para a elaboração do projeto, como a realização de tarefas por parte dos colaboradores, e a participação em certas reuniões corporativas. Este método de

investigação foi escolhido por ser essencial entender a parte teórica e conseguir aplicar de forma correta o BSC, percebendo como funcionam os processos e a estratégia da organização. Segundo Kaplan (1998), a esta observação presencial chama-se *action research*.

Foi também conduzida uma entrevista aberta e não-estruturada, na qual foram tomadas notas, sendo que ambos os métodos fazem parte da “Lista de Técnicas para coletar dados qualitativos” de Creswell (2007:193) (Anexo I).

A entrevista aberta e não estruturada decorreu em março de 2021, com o *Business Leader* da Claire Joster Portugal, tendo sido colocadas questões relacionadas com a *performance* financeira da empresa, planos futuros, havendo informações que sendo confidenciais, não podem estar descritas neste projeto. Em maio de 2021, foi realizada também uma sessão de 45 minutos de *Brainstorming*, entre quatro colaboradores da empresa para que fossem identificadas possíveis oportunidades e ameaças à empresa, de modo a realizar de forma mais completa a análise SWOT cruzada. Foram ainda colocadas algumas questões isoladas no decorrer do 1º semestre de 2021 ao *Business Leader* de Portugal e ao *Delivery Leader* de forma a completar alguma informação em falta.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente estudo está estruturado em quatro capítulos e respetivos subcapítulos. No primeiro capítulo está indicado o tema e relevância do estudo, o enquadramento da organização, objeto do estudo e o seu respetivo mercado. Posteriormente temos os objetivos propostos e a metodologia utilizada para o cumprimento dos mesmos.

O segundo capítulo traduz-se no enquadramento teórico. É apresentada a revisão de literatura sobre a temática do estudo de caso, tendo como ponto de partida o Controlo de Gestão e de seguida, o BSC e respetivas perspetivas, sendo a base para o desenvolvimento do capítulo seguinte.

O terceiro capítulo apresenta o estudo de caso e é dividido em quatro subcapítulos. Inicialmente, é feita uma breve caracterização do setor de *Headhunting* e como este foi afetado pela pandemia Covid-19. Posteriormente, foi caracterizada a empresa em estudo, a Claire Joster Portugal, analisado o seu desempenho financeiro no ano de 2020. Com base numa análise ao ambiente externo e interno da empresa, foi elaborada uma análise SWOT cruzada. Esta análise tem como objetivo entender da melhor forma possível a realidade da Claire Joster, de modo a conseguir conceber o BSC da forma mais adequada.

O quarto subcapítulo do estudo de caso é a conceção do BSC, começando numa primeira fase pela elaboração da sua lista de *Stakeholders*, analisando os valores, missão e visão da empresa e a atual definição da estratégia da empresa. De seguida, tendo por base as perspetivas tradicionais do BSC, Financeira, de *Stakeholders*, Processos Internos e de Desenvolvimento Organizacional, foram definidos objetivos para cada uma das perspetivas, indicadores de medição e iniciativas de implementação para o atingimento dos mesmos. Para finalizar o estudo de caso, foi proposto um modelo de monitorização e revisão do BSC de modo a, se necessário fazer adaptações e alterações ao sistema.

Como quarto e último capítulo deste estudo, foram descritas as principais conclusões retiradas do desenvolvimento da presente investigação, sendo também descritos os contributos, limitações e oportunidades de investigação futura.

II - Enquadramento Teórico

II.1. Estratégia e Controlo de Gestão

A definição de estratégia não é algo consensual entre as considerações teóricas realizadas. Segundo Kenny (2018), a estratégia desenvolve-se entre o objetivo de uma empresa e a ação quotidiana dos gestores. Um dos principais autores de Gestão, Michael Porter, defende que a competitividade estratégica das empresas está relacionada com a diferença, a escolha de diferentes atividades e com o objetivo de entregar uma combinação única de valor (Porter, 1996).

Os autores Mintzberg et al. (2003) reforçam numa das suas obras que não existe uma definição única de estratégia. Mintzberg et al. (2003) propõem várias definições distintas de estratégia que se definem em 5 P's: plano, pretexto, padrões, posicionamento e perspetivas:

- Plano – curso de ação conscientemente pretendido, conjunto de diretrizes para lidar com uma situação;
- Pretexto – manobra específica para se ultrapassar um obstáculo ou concorrente;
- Padrão - corrente de ações, a consistência no comportamento, podendo ser pretendida ou não;
- Posição – uma forma de localizar a organização num certo tipo de ambiente externo ou interno;
- Perspetiva – neste aspeto equipara-se a estratégia de uma organização com personalidade de um indivíduo. Ou então, como Selznick define, a comparação é feita com o carácter (como citado em Mintzberg et al. 2005).

A grande maioria das empresas tem como maior desafio a sobrevivência em mercados cada vez mais incertos e dinâmicos, onde a competitividade é inevitável (Bresser & Powalla, 2012). O sucesso da empresa depende da qualidade das decisões estratégicas tomadas, apesar das restrições existentes. O suporte de ferramentas de estratégia é fundamental para o processo de tomada de decisão dos *managers*.

Segundo Teixeira (2011), as decisões estratégicas afetam as decisões operacionais ou de rotina e são, por sua vez, afetadas pelos valores e expectativas dos *stakeholders*, traduzindo-se assim a gestão estratégica em atos com implicações para toda a organização, fundamentais para o funcionamento da mesma. Na mesma

publicação, o autor refere que existem quatro atributos fundamentais inerentes à gestão estratégica:

1. Engloba toda a organização: os objetivos propostos a atingir são os objetivos globais da empresa e não apenas de uma área funcional/departamento;
2. Pluralidade de *stakeholders* que condicionam as decisões de caráter estratégico;
3. Necessidade de integração da perspetiva de longo prazo com a de curto prazo: os gestores nos diversos níveis devem procurar conjugar uma visão de longo prazo com as tarefas de curto prazo;
4. Reconhecimento do equilíbrio que deve existir entre eficácia e eficiência.

Wheelen et al. (2018) definem a gestão estratégica como um conjunto de decisões e ações de gestão, que ajudam a determinar o desempenho a longo prazo de uma organização. Esta gestão inclui a monitorização do ambiente externo - oportunidades e riscos, do ambiente interno - pontos fortes e fracos, formulação da estratégia, - planeamento estratégico ou de longo prazo, implementação da estratégia, avaliação e controlo. Ao longo dos anos, a gestão estratégica teve um grande avanço devido à contribuição e pesquisa de múltiplos profissionais, fazendo com que, atualmente se reconheça uma arte e ciência na aplicação de técnicas de gestão estratégica (Machado, 2013).

Com a crescente globalização e contínua evolução da economia, as organizações precisam de se adaptar rapidamente aos mercados em constante mudança. Segundo Afonina & Chalupsky (2012), as organizações precisam de se tornar mais flexíveis e adaptáveis para serem mais competitivas. Caso contrário, a longo prazo, com as dificuldades e problemas que enfrentarão, deixarão de existir. Um elemento importante na gestão estratégica são as ferramentas e técnicas, que podem ser utilizadas, pois desta forma torna-se possível retirar, por exemplo, posições de marketing, requisitos dos clientes, posições competitivas, entre outros.

Jordan et al. (2015) definem o Controlo de Gestão como “o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados (...). O controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa” (p.28).

Os autores elaboram ainda oito princípios do Controlo de Gestão, dos quais se destaca um, que está relacionado com o referido por Simões & Rodrigues (2014): a partir de meados dos anos 90, considera-se que a estratégia influencia os sistemas de Controlo de Gestão e que estes também influenciam a estratégia. O princípio que referimos é o terceiro dos oito princípios dos autores:

- O Controlo de Gestão organiza a convergência de interesses entre as diversas equipas, setores, divisões da empresa, fazendo o alinhamento da estratégia.

Já Tucker et al. (2009), numa abordagem ao contexto histórico, refere que os sistemas de Controlo de Gestão, inicialmente, eram adequados a estratégias específicas e que uma adaptação apropriada destes, a uma estratégia em particular, poderia levar a um melhor desempenho organizacional. Existindo também o potencial de estes sistemas de Controlo de Gestão influenciarem a formulação da estratégia.

Como acima referido, o Controlo de Gestão deverá fornecer aos responsáveis, ferramentas e instrumentos para os processo de tomada de decisão. De entre as várias ferramentas e instrumentos de Controlo de Gestão existentes, é possível agrupá-las em dois grandes grupos: as ferramentas de natureza qualitativa e as ferramentas de natureza quantitativa. De acordo com Jordan et al. (2015), existem três tipos de instrumentos de Controlo de Gestão. Estes podem ser instrumentos de orientação de comportamento, de pilotagem ou de diálogo. Com base na investigação realizada e com as características da empresa em estudo, o foco deste projeto será em instrumentos de pilotagem.

Os autores referem-se aos instrumentos de pilotagem como “instrumentos de cariz técnico necessários para que os gestores possam seguir os passos (...) descritos no processo de controlo de gestão” (p.41). Já Fonseca (2010) refere que, “enquadram-se os necessários para que os gestores possam fixar objetivos, planejar, acompanhar os resultados e tomar ações corretivas com vista a melhores desempenhos” (p.6). Quer Fonseca (2010), quer Jordan et al. (2015) afirmam que a composição destes instrumentos é feita por planos operacionais, orçamentos, controlos orçamentais, *Tableaus* de Bordo e por último, o instrumento que será utilizado neste estudo, o *Balanced Scorecard* (BSC).

II.2. Balanced Scorecard

O BSC é uma ferramenta que foi criada por Kaplan e Norton em 1992 e melhorada ao longo dos anos. A utilização do BSC, por parte das empresas, começou após a publicação de Kaplan e Norton na *Harvard Business Review*, em 1992, o que permitiu aos autores ter uma perspetiva mais alargada e completa do potencial desta ferramenta. Desde esse ano, um grande número de grandes empresas americanas, europeias e asiáticas tem vindo a usar esta ferramenta (Marr, 2021).

Segundo Kaplan & Norton (1996a), o propósito do BSC é que todas as medidas elaboradas sejam direcionadas para alcançar uma estratégia integrada. Teixeira (2011) complementa esta ideia, dizendo que o BSC tem como propósito “apresentar os objetivos estratégicos em relação a cada um dos quatro aspetos ou perspetivas fundamentais, os indicadores apropriados a cada objetivo, as metas e as iniciativas definidas como necessárias para que sejam atingidos” (p.338).

De acordo com Kaplan (2010), acredita-se que, se as empresas querem melhorar a gestão dos seus ativos intangíveis, têm que integrar a sua medição nos seus sistemas de gestão. Segundo Machado (2013), o BSC foi utilizado pela primeira vez pelos autores Kaplan e Norton como uma ferramenta de avaliação de desempenho, que possuía medidas que forneciam aos gestores uma visão global do negócio. As medidas resultam dos objetivos definidos na estratégia da organização e são organizadas em quatro perspetivas que irão ser detalhadas posteriormente. Machado (2013) refere que uma das características fundamentais do BSC como uma ferramenta de gestão estratégica é a necessidade de uma relação causa-efeito entre as várias perspetivas e medidas escolhidas. Kaplan & Norton (1996b) afirmaram que esta relação causa-efeito apenas é conseguida, no BSC, se este for mais, que apenas um mero conjunto de fatores-chave de sucesso ou indicadores críticos.

De acordo com Teixeira (2011), o BSC pretende “balancear o peso das medidas financeiras num conjunto de medidas que, de forma mais abrangente, abarque os diversos aspetos em que a estratégia se desdobra” (p.336). O autor elabora a execução em cinco princípios:

1. A tradução da estratégia em termos operacionais;
2. O alinhamento da organização com a estratégia pensada;

3. A consciencialização da importância da estratégia da empresa como algo de todos os trabalhadores e não só da gestão de topo;
4. A conversão da estratégia como um processo contínuo e não um processo isolado;
5. A mobilização para a mudança através de uma liderança com incidência nas pessoas, processos e num verdadeiro sistema de gestão estratégica.

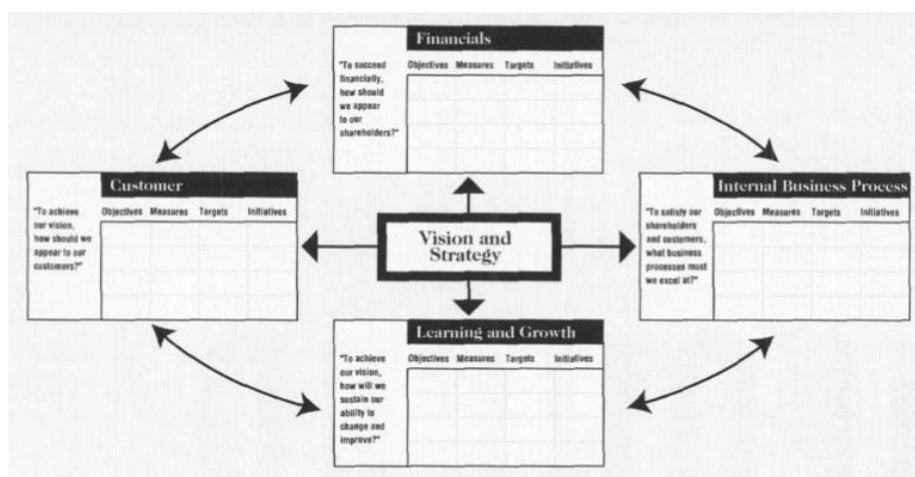
Por sua vez, Jordan et al. (2015:242-243) sintetizam em sete pontos, as características de um BSC:

1. Mensuração da *performance* das pessoas, departamento, ou organizações em múltiplas vertentes; seleção de indicadores financeiros e não financeiros, de modo a conseguir avaliar o desempenho e o alcance dos objetivos;
2. Orientação para quantificação de objetivos, meios e fatores críticos de sucesso quer internos quer externos;
3. Informação obtida de modo resumido, beneficiando assim os gestores/responsáveis, que ficam com indicadores sintéticos;
4. Possibilidade de personalização não só de cada organização mas dos diferentes gestores/responsáveis;
5. Promoção da comunicação e do diálogo interno;
6. Constituição de bases para a comparação com metas previamente fixadas;
7. Serve como base de avaliação de desempenho, podendo ser uma ferramenta de apoio ao desenho de sistemas de recompensas.

Segundo Kaplan & Norton (2006), o desenvolvimento de *Balanced Scorecards* e de mapas estratégicos em unidades de negócio permite que seja facilitada a comunicação da estratégia a todos os funcionários e que os mesmos consigam ajudar a organização na implementação, alocação de recursos necessários e consistentes com a estratégia e, por último, realizar a monitorização e orientação do desempenho da estratégia.

Como referido anteriormente, o objetivo do BSC é a criação de mais valor. Atualmente, grande parte das empresas contemporâneas são constituídas por diferentes unidades de negócio e unidades de serviços partilhados. Os autores Kaplan & Norton (2006) reiteram a importância do alinhamento dessas unidades operacionais para a criação de sinergias. A criação de sinergia e de fontes adicionais de valor poderão ser chamados de *enterprise-derived value*.

Figura 1 - Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1996a:20)

A Figura 1 representa um BSC. Como se verifica, existem quatro quadros, cada um representando uma perspetiva do BSC. Kaplan & Norton (1996a) afirmam que estas quatro perspetivas do BSC permitem um equilíbrio entre os objetivos estabelecidos a curto e a longo prazo; um equilíbrio entre os resultados desejados e os *drivers* de desempenho utilizados para alcançar esses mesmos resultados.

II.2.1. Balanced Scorecard nas pequenas e médias empresas

Segundo Barbosa, Castañeda-Ayarza & Ferreira (2019), quando o *Balanced Scorecard* é aplicado a organizações de pequena dimensão, como é o caso da Claire Joster Portugal, esta ferramenta enfrenta dificuldades acrescidas e algumas limitações. No entanto, segundo os autores a importância do uso destas ferramentas de controlo de gestão tem permitido melhorar a eficiência e eficácia de todo o processo, sendo que o BSC desempenha um papel relevante. O que, futuramente, poderá fazer com que mais investigadores tenham interesse em realizar estudos desta ferramenta aplicada a pequenas empresas.

Papulová et al. (2021) consideram que a pesquisa e implementação deste tipo de ferramentas em PME's, tem crescido, isto porque este tipo de empresas tem atualmente uma contribuição significativa para o crescimento económico e para o emprego. Este tipo de ferramentas de controlo de gestão poderão contribuir para o sucesso das empresas que o aplicam.

II.2.2. Perspetivas do BSC

- Perspetiva Financeira (ou do acionista)

A primeira perspetiva (Figura 1) é a perspetiva financeira. Segundo Kaplan & Norton (1996a) as medidas desempenho financeiro definem os objetivos de longo prazo da empresa. De acordo com Jordan et al. (2015), sendo os acionistas os principais interessados nas empresas, os seus objetivos estão interligados aos da empresa. Pois, a rentabilidade da empresa traduz-se em rentabilidade para os acionistas.

O quadro seguinte (Figura 2), demonstra resumidamente alguns dos fatores críticos da perspetiva financeira e alguns dos respetivos indicadores que permitem a sua mensuração.

Figura 2 - Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva Financeira

Perspetiva Financeira	
Fatores Críticos	Indicadores de desempenho
<u>Rendibilidade:</u> Capacidade de gestão de ativos e de resultados.	RCI - Rendibilidade do capital investido; RCP - Rendibilidade dos capitais próprios; RV - Rendibilidade das vendas; RPA - Resultados por ação.
<u>Crescimento:</u> Novos produtos e serviços, alcançando novos clientes e mercados ou crescimento nos mesmos.	Quota de mercado; Volume de Negócios; Taxa de crescimento no volume de negócios.
<u>Criação de valor:</u> Capacidade para a criação de valor para o acionista.	EVA - <i>Economic value added</i> ; CVA - <i>Cash value added</i> ; CFROI - <i>Cashflow return on investment</i> .

Adaptado de Jordan et al. (2015:284)

- Perspetiva dos Clientes

A segunda perspetiva do BSC, também representada na Figura 1 (quadro à esquerda), “preocupa-se com os fatores que contribuem para a consolidação da relação

com o cliente, que lhe permita realizar os seus objetivos financeiros de forma sustentada” (Jordan et al., 2015:284). Coelho et al. (2017) identificam possíveis objetivos estratégicos, todos relacionados com melhoria, para esta perspetiva: o relacionamento com fornecedores, a melhoria de acesso à informação ou a satisfação dos clientes.

Nesta perspetiva, os indicadores utilizados são, na sua maioria, indicadores que permitam mensurar a satisfação, a fidelização/retenção ou a aquisição de novos clientes.

- Perspetiva dos Processos Internos

O quadro à direita, representado na Figura 1, corresponde aos processos internos. Segundo Teixeira (2011), este quadrante deve responder à pergunta “em que é que a empresa tem que ser excelente?” (p.337). O autor refere que para satisfazer, quer os acionistas, quer os clientes, a empresa necessita de identificar os processos de negócio em que necessita de alcançar excelência.

Na figura 3, estão representados alguns dos fatores que são críticos para esta perspetiva e os respetivos indicadores de desempenho.

Figura 3 - Fatores Críticos e Indicadores de Desempenho da Perspetiva de Processos Internos

Perspetiva de Processos Internos	
Fatores Críticos	Indicadores de desempenho
<u>Organização e racionalização:</u> Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções. Eliminar atividade que não são geradoras de valor.	<i>Lead Time</i> - tempo de ciclo; Prazos de execução; Custo unitário dos produtos;
<u>Qualidade:</u> Assegurar elevados indices de aceitação do produto/serviço.	Taxas de rejeições; Conformidades;
<u>Eficiência e eficácia:</u> Otimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados.	Produtividade; Taxa de utilização;

Adaptado de Jordan et al. (2015:286)

- Perspetiva do Desenvolvimento Organizacional

A última perspetiva do BSC procura “acompanhar as competências necessárias para realizar os objetivos estratégicos e criar condições para o crescimento sustentado” (Jordan et al., 2015:286). Neste quadrante do BSC, são os colaboradores os principais ativos intangíveis da empresa e será a partir deles que a empresa poderá alcançar o sucesso. Jordan et al. (2015) referem ainda que o desempenho das organizações é dependente do “capital intelectual” dos colaboradores, como o empenho, a sua motivação ou o seu envolvimento na empresa.

II.2.3. Utilização do BSC

Kaplan & Norton (1996) referem que a maioria dos sistemas de Controlo Operacional e de Gestão são construídos à volta de medidas e objetivos financeiros que, a longo prazo, com a missão da empresa não estão enquadrados. Desta forma, existe uma lacuna, entre o desenvolvimento de uma estratégia e a sua implementação. O BSC ajuda a mudar este paradigma, porque faz com que as empresas não confiem só em medidas financeiras de curto prazo como os únicos indicadores de desempenho. Esta ferramenta permite que sejam introduzidos quatro novos processos de gestão que, em separado e também combinados, contribuem para alinhar os objetivos estratégicos de longo prazo, com as medidas tomadas no curto prazo.

Segundo Kaplan & Norton (2006), a maioria das organizações tenta criar sinergias, mas de uma forma descoordenada e fragmentada, isto porque não vêm o alinhamento como um processo da gestão. É fulcral que, haja um profissional responsável para que, este processo seja bem sucedido, senão a criação das sinergias podem ser perdidas.

II.3. *Key Performance Indicators* e Avaliação de Desempenho

Tendo como objetivo conceber um BSC para uma empresa, será importante perceber, no contexto da empresa, como e quais *key performance indicators* (KPI's) deverão ser aplicados.

Os autores Kaplan & Norton (1992) referem que o BSC requer personalização para o ambiente operacional exclusivo da empresa. Sayed & Lento (2017) definem que uma das primeiras etapas no desenvolvimento do BSC é estabelecer os KPI's com base

na missão e visão de uma organização. O seu estudo pretendeu avaliar as relações entre as diferentes perspetivas do BSC e os KPI's, revelando que existe uma forte dependência entre certas perspetivas e KPI's específicos.

Os KPI's são utilizados para avaliar o sucesso de uma organização. Têm como objetivo a facilitação na deteção de desvios, mas também na deteção de evoluções inesperadas numa empresa, ou seja, de detetar qualquer comportamento fora do comum numa organização (Pérez-Álvarez et al., 2018).

Segundo Wannes & Ghannouchi (2019), um dos aspetos mais importantes no ciclo de vida das organizações são os KPI's estabelecidos para um determinado período de tempo. Esta etapa de avaliação é determinante para a melhoria dos processos de negócios, “porque a avaliação fornece diferentes medidas que indicam se os objetivos da empresa são alcançados com sucesso ou não”. (p.266) Os mesmos autores defendem ainda que geralmente o KPI é expresso por um valor numérico, tem uma descrição e valores de limite e pode ser utilizado para avaliar todos os tipos de processo de negócio, desde atividades, processos ou desempenhos.

A visão de Yuan et al. (2012), como citado em Ribeiro Lima e Cruz (2019, p.109), é que os "KPI's são ferramentas úteis para a gestão de desempenho, pois podem identificar pontos fortes e fracos e, assim, apoiar o estabelecimento de decisões adequadas para melhorar a eficiência, eficácia e economia, que, por sua vez, melhoram o bem-estar social”.

III – Construção de um Balanced Scorecard para a Claire Joster Portugal

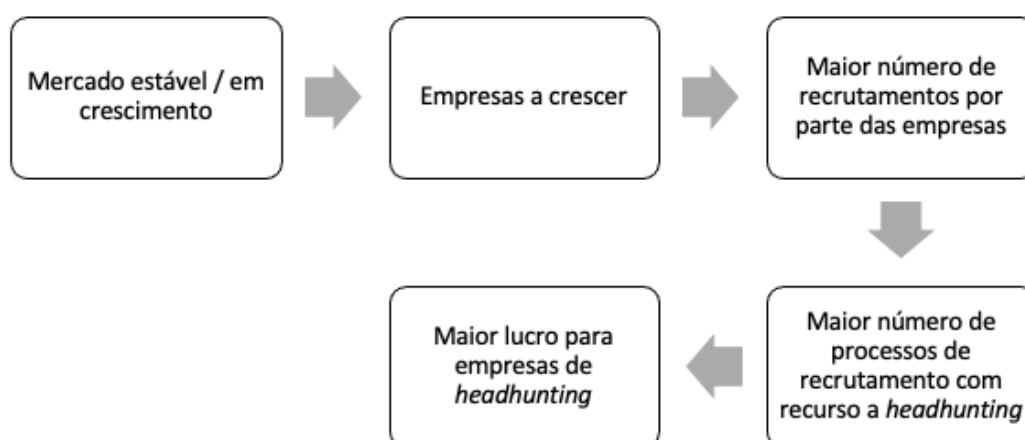
III.1. *Headhunting* e o Covid-19

O projeto foi realizado numa empresa de recrutamento especializado e *Executive Search*, uma empresa de *headhunting* para posições de *middle* e *top management*.

Conforme Finlay & Coverdill (2007), um *headhunter* é alguém que é pago pelos empregadores para encontrar os candidatos certos para as suas ofertas de emprego. Este tipo de recrutamento tem crescido nos últimos anos. Segundo Liu et al. (2013), com a transição económica e a transformação social existente, é inevitável o desenvolvimento da padronização com recurso ao mercado de talentos sénior. A grande diferença deste mercado com o mercado de talentos tradicional é que o primeiro é composto sobretudo por empresas de *headhunting*.

Sendo o *core business* de uma empresa de *headhunting* o recrutamento de profissionais para outras empresas, percebe-se a grande importância da situação do mercado de trabalho e a sua abertura a novas admissões. Em tempos de crise financeira ou de grande incerteza, as empresas suspendem os processos de recrutamento e param a procura de novas admissões. Estas ações refletem-se nas empresas de *headhunting* e no seu lucro final.

Figura 4 - Esquema de como o Mercado influencia as empresas de *Headhunting*

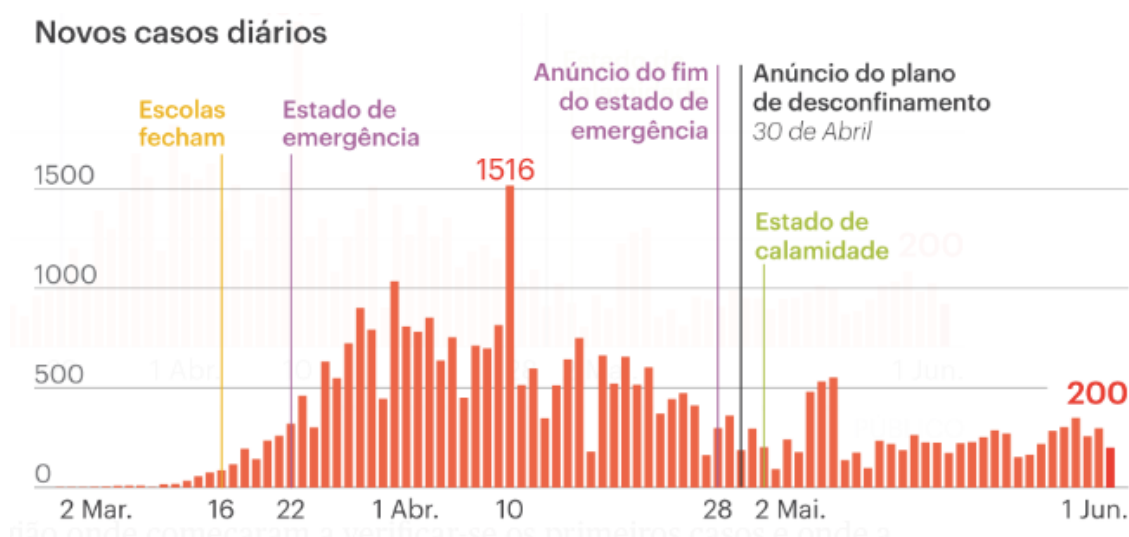


Fonte: Elaboração própria, a partir de dados recolhidos

Em dezembro de 2019, foi diagnosticado o primeiro caso de *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19), na China. Na semana seguinte, a doença foi-se espalhando por todo mundo, tornando a Europa o epicentro do surto nos primeiros meses de 2020. A 12 de março, a Organização Mundial de Saúde declarou a situação como pandemia global, o que significa que o vírus estava amplamente disseminado (Resende et al., 2021).

Em Portugal, o primeiro caso de Covid-19 foi detetado a 2 de março e o Governo anunciou Estado de Emergência por calamidade pela primeira vez, pós 25 de abril, no dia 18 do mesmo mês (Figura 5).

Figura 5 – Gráfico de novos casos diários de COVID em Portugal no período 2 de março a 1 de junho 2020



Fonte: adaptado Público,

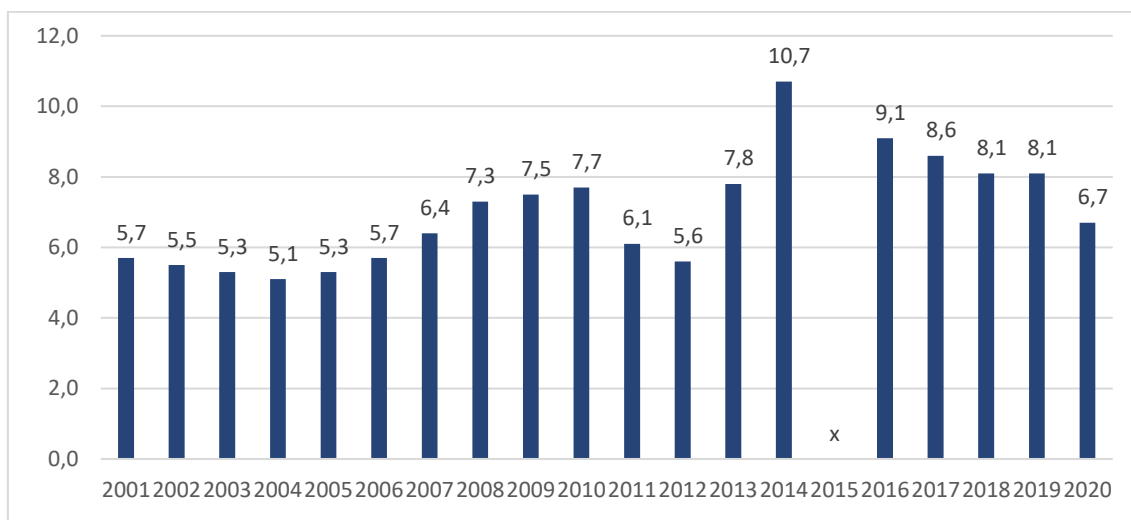
(<https://www.publico.pt/2020/06/02/sociedade/noticia/caso-portugal-ha-tres-meses-infectados-60-ja-recuperaram-1918976>)

Consultado a 11 de novembro de 2020

Após ser instituído o Estado de Emergência, no final do mês, muitas empresas em Portugal tiveram como opção o *layoff* para os seus colaboradores e muitas suspenderam as contratações e processos de recrutamento. Como se pode deduzir pela Figura 4, uma empresa que se encontre num mercado instável terá mais dificuldade em crescer. Com a pandemia, o mundo entrou numa crise sanitária e antevia-se desde cedo uma crise financeira a nível global. Muitas empresas fecharam, outras empresas tiveram o seu volume de negócios reduzido ou sem

crescimento em comparação a anos anteriores. Como se pode consultar na Figura 6, o setor terciário, a nível de novas ofertas de emprego teve uma grande quebra em relação aos anos anteriores. Situação semelhante à de 2011 e 2012, correspondente aos anos em que Portugal esteve em crise e precisou de recorrer ao Fundo Monetário Internacional (FMI) e aplicar diversas medidas de austeridade.

Figura 6 - Ofertas de emprego (média anual, em milhares) disponíveis nos centros de emprego e formação profissional: setor terciário - Continente



Fonte: adaptado PORDATA,

(<https://www.pordata.pt/DB/Ambiente+de+Consulta/Nova+Consulta>)

Consultado a 20 de novembro de 2020

III.2. Empresa em estudo: Claire Joster

A empresa em estudo, neste projeto de tese, é a empresa de recrutamento especializado e *Executive Search*, Claire Joster Portugal.

A Claire Joster é uma empresa multinacional de recrutamento para quadros médios com funções de liderança, gestão de equipas e cargos executivos. Pertence a uma *holding* de empresas – o grupo Eurofirms, fundado em 1991 – que é o maior grupo espanhol de Recursos Humanos por faturação e *headcount*: mais de quatrocentos e trinta milhões de euros de volume de negócios e mais de mil colaboradores, possuindo cento e vinte escritórios em cinco países diferentes. A Claire Joster é uma das sete empresas do grupo que cobrem todo o portfólio de serviços de Recursos Humanos, sendo as restantes:

- Inneria – responsável pelo outsourcing;

- Talent Savior – responsável por projetos de *human capital* e *outplacement*;
- Corner Job – responsável pelo *marketplace* de emprego;
- Eurofirms – responsável por *staffing* e trabalho temporário;
- Eurofirms *Selection* – responsável pelo recrutamento e seleção de posições sem responsabilidade de liderança de pessoas ou de gestão orçamental;
- Fundación Eurofirms – responsável pela integração de pessoas com incapacidade e projetos de responsabilidade social.

A Claire Joster Portugal foi criada em setembro 2019, como uma sucursal da Claire Joster para Portugal. Conta com mais de setenta consultores em três países – Portugal, Espanha e Chile. A empresa conta também com uma divisão internacional – Claire Joster International, que realiza pesquisas globais e acompanha processos de recrutamento em todo o mundo. A par da holding Eurofirms e da subsidiária Eurofirms *Selection*, é das únicas empresas do grupo com escritórios em Portugal, havendo perspectivas de abertura de escritórios da Inneria e Fundação Eurofirms para o final do ano de 2021.

Os escritórios da Claire Joster Portugal, à data, Junho de 2021, contam com oito consultores, repartidos por duas localizações, Lisboa e Porto.

No escritório do Porto trabalham dois profissionais que tratam de todos os processos de recrutamento desde Coimbra até ao norte do país, sendo auxiliados, quando necessário pelo *Business Leader* de Portugal.

O escritório de Lisboa é constituído por seis pessoas, sendo uma delas o *Business Leader* e é dividido em quatro equipas lideradas pelo *Delivery Leader*:

- *Accountancy & Finance*;
- *Information Technology (IT)*;
- Engenharia & Indústria;
- *Commercial & Marketing*.

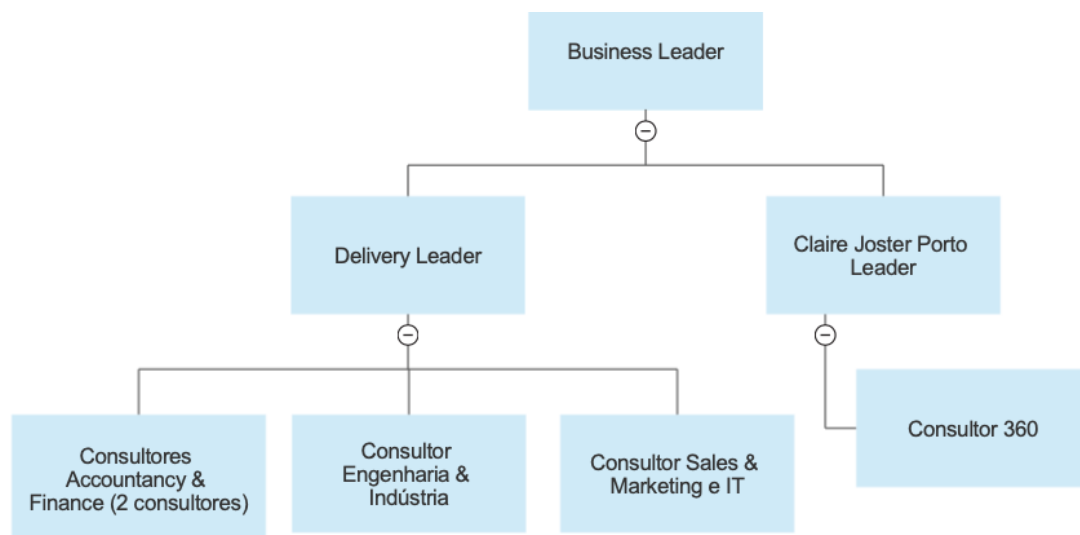
A primeira equipa, *Accountancy & Finance*, é composta por dois consultores, sendo que o espectro de setores desta equipa é bastante alargado, desde a Banca, a funções de Recursos Humanos e a posições de *Legal*. A equipa de Engenharia & Indústria, é composta apenas por um consultor. A equipa de *Commercial & Marketing* e a de IT estão

a cargo do mesmo consultor, sendo que ambos são auxiliados, quando necessário, pelo *Business Leader*.

A equipa do Porto é composta por um Líder, especialista em IT e um consultor denominado consultor 360, ou seja trabalha com qualquer tipo de perfis. O Líder do Porto, responde diretamente ao *Business Leader* de Portugal.

Sendo uma empresa, pertencente a um grupo multinacional, o *Business Leader* de Portugal reporta diretamente ao Diretor da Claire Joster Geral, residente em Espanha, que não tem um vínculo contratual com a Claire Joster Portugal, sendo essa a razão de não estar presente no organograma da Figura 7.

Figura 7 - Organograma da empresa Claire Joster Portugal



Fonte: elaboração própria, a partir de dados recolhidos

III.2.1. Valores Claire Joster Portugal

A Claire Joster posiciona-se no mercado de forma semelhante a outras empresas que atuam no mesmo setor (ex: Michael Page, Randstad ou Hays). No entanto, a empresa classifica a sua forma de trabalhar como diferente da restante concorrência.

Além de prestar um serviço de excelência, a Claire Joster tem uma gestão baseada em valores à semelhança da *holding* Eurofirms. Num evento de empresas em 2017,

Miquel Jordá, fundador da Claire Joster, e do grupo Eurofirms, referiu que o princípio básico do grupo, era estar focado nas pessoas e que isto só seria possível alcançar através do respeito, confiança e transparência. Daí se extraíram os três grandes valores apresentados no site da Claire Joster – respeito, responsabilidade e transparência.

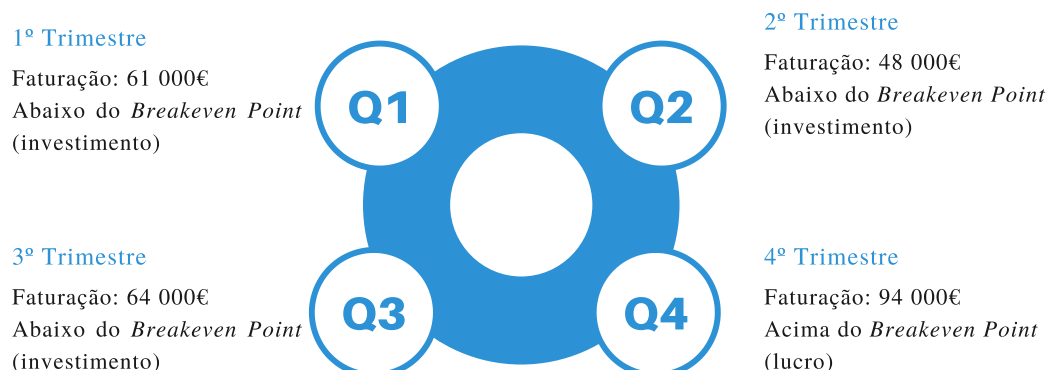
Segundo Villazón et al. (2020), atualmente, as empresas e as organizações têm vindo a ser obrigadas a competir em ambientes complexos e globalizados, enfrentando diferentes tipos de desafios diariamente. Superar estes desafios seria impossível sem uma abordagem adequada, que ajude as empresas a identificar, medir, compreender e controlar o desempenho das suas organizações.

III.2.2. Desempenho da Claire Joster

Avaliar o desempenho da Claire Joster Portugal, em termos de volume de negócios, poderá ser uma análise complexa. Como a empresa foi criada em setembro de 2019, o ano de 2020 foi o único ano completo na história da empresa. Como se pode ver na Figura 6, o ano de 2020 teve a menor oferta de emprego em Portugal, desde o ano de 2012, algo que se refletiu também na Claire Joster Portugal. Com a imposição do Estado de Calamidade e posteriormente de Emergência em Portugal, o futuro das empresas tornou-se incerto, e quando isto acontece, as empresas cessam os processos de recrutamento e entradas de novos colaboradores, o que é natural. Se as empresas não contratam, não será possível “alimentar” as empresas de recrutamento, e foi o que se passou com a Claire Joster Portugal em 2020. A própria Claire Joster Portugal teve todos os seus colaboradores em *lay-off* de 1 de abril a 31 de agosto de 2020.

Como podemos ver na Figura 8, o segundo trimestre de 2020 (abril, maio e junho), meses de início da pandemia, foi o trimestre em que a faturação da Claire Joster Portugal foi menor.

Figura 8 - Resultados financeiros da Claire Joster Portugal em 2020



Fonte: elaboração própria, a partir de dados recolhidos

Segundo dados fornecidos pelo *Business Leader* da Claire Joster Portugal, a empresa no final de 2020 teve um EBITDA (*Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization*) 15.1% abaixo do *Break Even Point*, ou seja no seu primeiro ano completo em Portugal, a Claire Joster Portugal não obteve lucro, mas sim prejuízo.

Em 2021, apesar de um novo confinamento e escolas fechadas a partir de 22 de janeiro, o mercado não se ressentiu como se tinha ressentido 10 meses antes. No primeiro trimestre de 2021, a Claire Joster Portugal atingiu um EBITDA 21.45% acima do *Break Even Point*, tendo no mês de março a maior faturação de sempre da empresa.

A projeção financeira para o ano de 2021 é ainda bastante moderada, devido à incerteza existente no mercado pós desconfinamento. A previsão será terminar o ano acima do *Break Even Point*, sendo o único objetivo terminar o ano com lucro. A faturação, registada no final do 1º semestre de 2021, foi muito semelhante à faturação total de 2020, sendo este um indicador bastante positivo.

A nível de estrutura/*headcount*, o previsto é haver um reforço no escritório do Porto com mais dois consultores e para o escritório de Lisboa um reforço entre dois a quatro consultores.

A perspetiva da empresa a três anos, segundo o *Business Leader*, será chegar a uma estrutura de cerca de 25 consultores divididos entre Lisboa e o Porto, mas o mesmo

refere que a indefinição económica, em que vivemos, devido à pandemia, torna muito difícil planear ou prever a estrutura a três anos.

III.3. Análise SWOT Cruzada

Segundo Rawls (2020), os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, no contexto empresarial, são itens críticos de importância.

- Pontos Fortes

Analisando a empresa a um nível interno, podemos identificar, como pontos fortes da Claire Joster Portugal, a experiência de muitos dos seus colaboradores. Apesar de ser uma empresa recente, conta com profissionais com larga experiência na área do recrutamento especializado, diversos contactos comerciais e multiplicar parcerias com clientes.

Um segundo ponto forte é o processo de excelência e gestão por valores da empresa. Este modo de trabalhar não só fideliza os clientes (mais de 50% dos clientes da Claire Joster Portugal são recorrentes), como a preocupação que a empresa tem com os próprios colaboradores faz com que a taxa de *turnover* seja menor que nas restantes empresas do mercado.

Um ponto forte, relacionado com o anterior, é o espírito e a cultura vivida na empresa. Existe uma cultura de entreajuda e um espírito verdadeiramente de equipa, havendo suporte e preocupação dos colaboradores uns para com os outros.

Um quarto ponto forte é o preço praticado, sendo política da empresa não deixar de fazer parcerias com clientes, devido ao preço de um processo de recrutamento.

Um último ponto forte identificado foi a segmentação a nível de indústrias dos consultores. A Claire Joster, ao ter equipas divididas em Engenharia, *Sales & Marketing*, *Accountancy & Finance* e IT, consegue dar uma resposta mais personalizada e eficiente aos seus clientes por ter consultores especializados nas áreas de atuação dos profissionais.

- Pontos Fracos

Um dos maiores pontos fracos identificado atualmente na Claire Joster Portugal é a falta de um sistema de incentivos. Como a empresa atualmente não funciona com KPI's ou métricas de avaliação, como as restantes consultoras, não existe componente variável na remuneração dos consultores, o que a poderá tornar menos competitiva em relação às

concorrentes diretas. A nível de remuneração fixa, os valores são muito semelhantes, mas a remuneração variável na Claire Joster é inexistente, enquanto que noutras consultoras de Recursos Humanos chega a ser muito elevada.

Um segundo ponto fraco é a dimensão da equipa atual *versus* número de *Jobs* existentes (processos de recrutamento ativos), principalmente na delegação do Porto, em que sendo apenas dois consultores, ambos têm um volume de trabalho bastante elevado que não permite que dediquem o tempo e qualidade necessários a cada processo de recrutamento. Esta lacuna está a ser combatida com a contratação de novos colaboradores.

Outro ponto fraco da empresa consiste no não aproveitamento do tempo útil de trabalho. Estando a Claire Joster Portugal inserida num grupo de empresas multinacional, muitas vezes os seus consultores têm o seu tempo ocupado com reuniões a nível de empresa (Claire Joster Portugal), empresa internacional (Claire Joster Internacional), grupo nacional (Grupo Eurofirms Portugal) ou grupo internacional (Grupo Eurofirms Internacional), não conseguindo assim efetuar o *core* do seu trabalho (dar resposta aos processos de recrutamento) no seu horário de trabalho normal, tendo muitas vezes que trabalhar mais do que as oito horas diárias ou as quarenta horas semanais regulamentada.

Como ponto fraco, a Claire Joster Portugal tem a ausência de um plano de carreira definido para os seus consultores. Normalmente, numa consultora, seja da área financeira, seja da área de Recursos Humanos, a progressão da carreira é muito rígida, sendo baseada no número de anos de trabalho e nos resultados obtidos, havendo também uma tabela salarial fixa, sendo possível saber quanto cargo auferir. Na Claire Joster não existe qualquer plano de progressão de carreira definido.

Um último ponto fraco, identificado na Claire Joster Portugal, é a fraca aposta no marketing e comunicação externa. Anteriormente, o grupo Eurofirms tinha um responsável pelo marketing para todas as empresas de Portugal. Atualmente é a área de Recursos Humanos da Eurofirms Portugal que está encarregue dessa parte, sendo que a Claire Joster não tem qualquer tipo de marketing ou comunicação externa. Após uma pesquisa no motor de busca Google, por empresas de recrutamento especializado em Portugal, a Claire Joster aparece apenas na 2ª página.

- Oportunidades

Analisando primeiramente o ambiente externo da Claire Joster, temos como principal oportunidade, a conquista de clientes que acreditam e defendem um modelo de

processo de recrutamento e seleção especializado, baseado em valores e em competências.

Como oportunidade existe também a conquista e preferência de candidatos que viveram más experiências com empresas de recrutamento e seleção, nomeadamente em relação à questão da ausência de feedback e transparência dos processos de recrutamento, sendo que muitos candidatos da Claire Joster, posteriormente, passam a ser clientes através da empresa que irão integrar.

Outra oportunidade é a contratação de profissionais – *headhunters* – que estão insatisfeitos nas atuais consultoras de recursos humanos, devido à elevada pressão provenientes do cumprimento de KPI's e também a contratação de profissionais de excelência, que ficaram desempregados devido à reestruturação ou despedimentos nas empresas concorrentes.

- Ameaças

Como maiores ameaças temos a elevada concorrência existente num mercado já consolidado, tornando-se muito desafiante a afirmação da empresa no mercado português de recrutamento executivo. Como concorrentes diretos da Claire Joster, já consolidados no mercado, temos a Michael Page, a Hays, Randstad Professionals, Boyden e Robert Walters.

A segunda grande ameaça para a Claire Joster, atualmente, é a incerteza existente no mercado devido à pandemia, já abordada neste trabalho. Não só pelas razões acima apresentadas (figura 6), mas porque o funcionamento da própria empresa se vê afetado pela constante mudança do regime de modelo de trabalho e sucessivas adaptações necessárias.

Uma das maiores ameaças é, também, a não estabilização do modelo organizativo e dos processos internos do Grupo. A Claire Joster Portugal não conta ainda com dois anos em Portugal. A sua estrutura e processos têm-se vindo a alterar à medida que a empresa vai crescendo, sendo que é desafiante tentar seguir o rumo tomado pela Claire Joster em Espanha, devido não só à grande dimensão que a empresa tem nos escritórios de Madrid e Barcelona, mas também às diferentes características que o mercado laboral português tem, em comparação com o espanhol.

Por último, como ameaça, surge a escassez de perfis de direção das áreas de *Finance* e de Engenharia. Portugal tem um mercado muito menor do que os outros mercados europeus, como o mercado espanhol. Assim sendo, existem menos empresas,

o que leva a existirem menos cargos de direção, que constituem a posição-alvo dos processos de recrutamento especializado da Claire Joster, sendo a única exceção, o mercado do IT que é muito dinâmico.

Com base nos pontos anteriores, foi elaborada a Figura 9 com uma tabela SWOT cruzada.

Figura 9 - Tabela SWOT cruzada

			Ambiente interno	
			Pontos Fortes	Pontos Fracos
			1. Experiência dos consultores 2. Processo de excelência 3. Espírito de equipa e cultura empresarial 4. Flexibilidade de preços 5. Segmentação dos consultores	6. Ausência de remuneração variável 7. Estrutura reduzida face ao volume de trabalho 8. Não aproveitamento do tempo útil de trabalho 9. Inexistência de plano de carreira 10. Comunicação e marketing fraco
Ambiente externo	Oportunidades	a. Conquista de Clientes b. Conquista de Candidatos c. Conquista de Profissionais	1a, 1b, 1c - Contar com profissionais com anos de experiência nesta área de consultoria é uma vantagem devido ao seu networking, com antigos clientes, candidatos e colegas de equipa 2a - Os clientes valorizavam processos de recrutamento diferenciados, com foco nos valores e competências 4a - Preços competitivos no mercado atraem clientes; 5a - Empresas com setores muito específicos poderão recorrer aos profissionais da Claire Joster para recrutamento especializado	5c - A conquista de novos profissionais, poderá ter que ser feita através de o desenho de um novo sistema de recompensas 6c - Alargando a equipa com novos profissionais irá aliviar a carga de trabalho por consultor 10a - Um marketing forte poderá ajudar a empresa a ganhar quota de mercado e obter novos clientes
	Ameaças	d. Elevada concorrência e. Pandemia f. Constantes adaptações da estrutura g. Escassez de perfis de Direção	1e - A experiência de consultores séniores será uma mais valia em tempos de incerteza 1g - Processos de recrutamento bem sucedidos no passado são uma porta aberta nas empresas já trabalhadas para perfis de direção 4d, 4g - Preços acessíveis face ao que o mercado pratica são uma vantagem sobre os concorrentes 2d - Processos de recrutamento com avaliações por competências e análise de valores de candidatos é algo diferenciador neste mercado 5d - Equipas especializadas em certas áreas poderão oferecer serviços que a concorrência não consegue	5d - Através da análise feita as concorrentes, poder-se-á criar um sistema de remunerações que seja atrativo como o dos concorrentes 6e - Com a questão da pandemia, poderá se reorganizar e perceber que estrutura a empresa necessita e aproveitar os benefícios governamentais 6f, 7f - Quando a estrutura estiver estabilizada e os processos internos estruturados, o trabalho poderá estar bem dividido por consultores e o planeamento semanal será mais fácil 10d - Um marketing forte e uma boa comunicação externa poderá por a Claire Joster num plano frente aos seus concorrentes

Fonte: elaboração própria, a partir de dados recolhidos

III.4. Conceção do *Balanced Scorecard* para a Claire Joster

Este subcapítulo, elaborado com base no diagnóstico feito no anterior e no conteúdo explorado no Enquadramento Teórico, serve para apresentar o instrumento proposto para o sistema de controlo de gestão da Claire Joster Portugal.

Para suporte foi clarificada a missão e visão da empresa, bem como o desenvolvimento e alinhamento da estratégia organizacional proposta. Pretende-se identificar os *stakeholders* envolvidos, os objetivos da empresa e a identificação das perspetivas a existentes no BSC.

III.4.1. Missão, Visão, Valores

A missão da Claire Joster, de forma resumida e simples pode ser identificada no próprio logotipo da empresa (fig. 10) – *Matching Values*.

Figura 10 - Logótipo Claire Joster



Fonte:

Consultado a: 04 de abril de 2021

Este *Matching Values* não é a apenas a conclusão de um processo de recrutamento de forma bem sucedida. Consiste em identificar a pessoa correta a nível de *hard* e *soft skills* para a empresa (cliente da Claire Joster) e identificar a empresa certa a nível de projeto profissional para o candidato. De uma forma mais alargada, o *Business Leader* da Claire Joster Portugal clarificou a missão e visão da empresa como: “ o objetivo de ser um *player* diferente e reconhecido no setor de recrutamento, marcando de forma positiva a vida profissional dos candidatos e consequentemente o negócio das empresas clientes”.

Com esta afirmação, podemos ver que a visão do *Business Leader*, para a Claire Joster Portugal, está em ganhar uma quota de mercado importante, tornando-se numa das grandes empresas no setor de recrutamento em Portugal, num mercado com bastantes concorrentes e já estruturado.

A Claire Joster é gerida por valores, nomeadamente:

- respeito;
- responsabilidade;
- transparência.

É com base nestes valores que a Claire Joster procura ser uma empresa diferente no mercado português, marcando positivamente quer os clientes, quer os candidatos.

III.4.2. *Stakeholders*

Segundo Freeman (1994), *stakeholder* corresponde a um indivíduo ou entidade que influencia ou é influenciado pelos resultados e objetivos de uma segunda organização. A classificação destes pode interna ou externa, consoante a ligação à organização.

Os *stakeholders* identificados, da Claire Joster Portugal são:

- Acionistas;
- Empresas do Grupo Eurofirms;
- Colaboradores da empresa;
- Faculdades;
- Candidatos;
- Clientes;
- Sindicatos;
- Governo;
- Associações e instituições de Solidariedade;
- Empresas concorrentes de consultoria de Recursos Humanos;
- Unicorn Workspaces Portugal;
- Redes Sociais;
- Plataformas de emprego;
- Revistas / Jornais de Recursos Humanos;
- Empresas fornecedoras de testes e questionários de personalidade e competências;
- Empresas fornecedoras de CRM;
- Outros fornecedores de Equipamento.

III.4.3. Definição da estratégia da Claire Joster Portugal

Estando a Claire Joster Portugal inserida num grupo multinacional espanhol, a sua estratégia e a das restantes empresas do Grupo é definida no *Board* de Espanha, constituído pelos Administradores e principais acionistas da empresa.

Na Claire Joster Portugal, a implementação da estratégia e planos de ação é realizada pelo *Business Leader* de Portugal, articulada sempre em conjunto com o Diretor da Claire Joster global, assim como o Diretor Internacional do Grupo Eurofirms.

Sendo o Grupo Eurofirms, um grupo multinacional, presente em quatro países (Espanha, Chile, Portugal e Itália) e com uma equipa internacional é natural que haja uma estratégia geral para o grupo, mas esta, está sujeita a muitas adaptações e variantes que dependem do contexto e características do país.

As estratégias de cada empresa do Grupo Eurofirms, têm pontos em comum. O primeiro ponto será a diferenciação das restantes empresas.

Para a Claire Joster Portugal, esta diferenciação será marcar de forma positiva os candidatos e clientes, não forçando ao fecho dos processos de recrutamento, mas sim aconselhando sempre da melhor forma possível, quer os clientes, sobre quem recrutam, quer os candidatos na escolha de um novo projeto. Como acima referido, a Claire Joster é uma empresa assente em valores como a transparência e o respeito, tornando o acompanhamento, as atualizações dos processos de recrutamento e o *feedback*, questões sempre presentes no contacto com os candidatos.

A Claire Joster Portugal também se difere das restantes empresas do mercado nos seus processos de recrutamento pela utilização de diversos questionários de personalidade e testes de avaliação por competências, não se cingindo apenas a entrevistas. A empresa está assim, a oferecer um serviço diferenciador comparativamente ao que existe no mercado das empresas de *headhunting*.

Um segundo ponto em comum da estratégia de todas as empresas do grupo Eurofirms é a independência financeira. Todo o investimento inicial que é feito, provém do *headquarters* em Espanha, até que as empresas se tornem sustentáveis e o investimento venha unicamente dos lucros obtidos.

O terceiro ponto será a afirmação nos mercados em que as empresas se encontram e a expansão para novos mercados internacionais, estando previstos já para 2022 e 2023 a abertura de algumas das empresas do grupo em certos países do mercado europeu e norte-americano.

III.4.4. Perspetivas do BSC

Como referido no enquadramento teórico, o *Balanced Scorecard* é composto por quatro perspetivas:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos Internos;
- Desenvolvimento Organizacional.

Para cada perspetiva foi definido um ou mais objetivos, assim como indicadores que os possam mensurar. Foram elaboradas iniciativas necessárias, a serem tomadas pela empresa, para o cumprimento dos objetivos definidos.

A perspetiva de Clientes, neste BSC, foi reformulada para uma Perspetiva de Mercado, uma vez que o grande foco não são só os clientes da Claire Joster, mas também os candidatos com quem a empresa tem contacto, sendo estes os dois *stakeholders* que mais têm impacto na empresa compondo assim o mercado. Sem clientes não existem processos de recrutamento e sem candidatos não há profissionais necessários para a realização dos processos de recrutamento.

III.4.4.1. Objetivos estratégicos por perspetiva

Definidas as quatro perspetivas do BSC, são agora definidos os objetivos estratégicos, respetivos a cada perspetiva. Cada objetivo delineado está alinhado com a estratégia da Claire Joster Portugal, que por sua vez está alinhada com a estratégia da *holding* Eurofirms.

Figura 11 – Objetivos Estratégicos por perspetiva

Objetivos Estratégicos	Perspetiva
F.1 Finalizar o ano de 2021 e seguintes com faturação acima do BEP F.2 Definir uma estratégia comercial de captação de novos clientes F.3 Gerir de forma eficiente os recursos financeiros	Financeira
M.1 Fidelização e angariação de clientes M.2 Aumento de quota de mercado M.3 Fidelização e angariação de candidatos M.4 Garantir o processo de excelência mantendo os valores da empresa	Mercado
P.1 Cumprimento do <i>roadmap</i> existente para a concretização dos processos de recrutamento P.2 Cumprir os prazos estipulados P.3 Promoção da comunicação interna P.4 Gestão orientada para os valores corporativos	Processos Internos
D.1 Formação dos colaboradores D.2 Desenvolvimento de um ambiente de trabalho coeso e unido D.3 Atrair talento e expandir as equipas D.4 Aquisição de um espaço comum às empresas do grupo D.5 Retenção de colaboradores	Desenvolvimento Organizacional

Fonte: Elaboração própria

Para a Perspetiva Financeira é necessário perceber o contexto da Claire Joster Portugal. Como empresa privada, um dos grandes objetivos da empresa é gerar lucro ao acionista e tornar-se financeiramente independente da *holding* Eurofirms. Sendo uma empresa prestadora de serviços, a Claire Joster é contratada para realizar processos de recrutamento, ao concluí-los com sucesso, terá desta forma a sua fonte de rendimento.

Relativamente à Perspetiva de Mercado, como referido no Enquadramento Teórico, a perspetiva original do BSC, tem como preocupação a relação entre a empresa em estudo, Claire Joster, e o cliente. Neste estudo pretende-se analisar não só esta preocupação com os clientes, mas também com os candidatos. O grande objetivo desta perspetiva passa pela fidelização e angariação destes dois grandes grupos de *stakeholders*, e assim conseguir ter um aumento de quota de mercado.

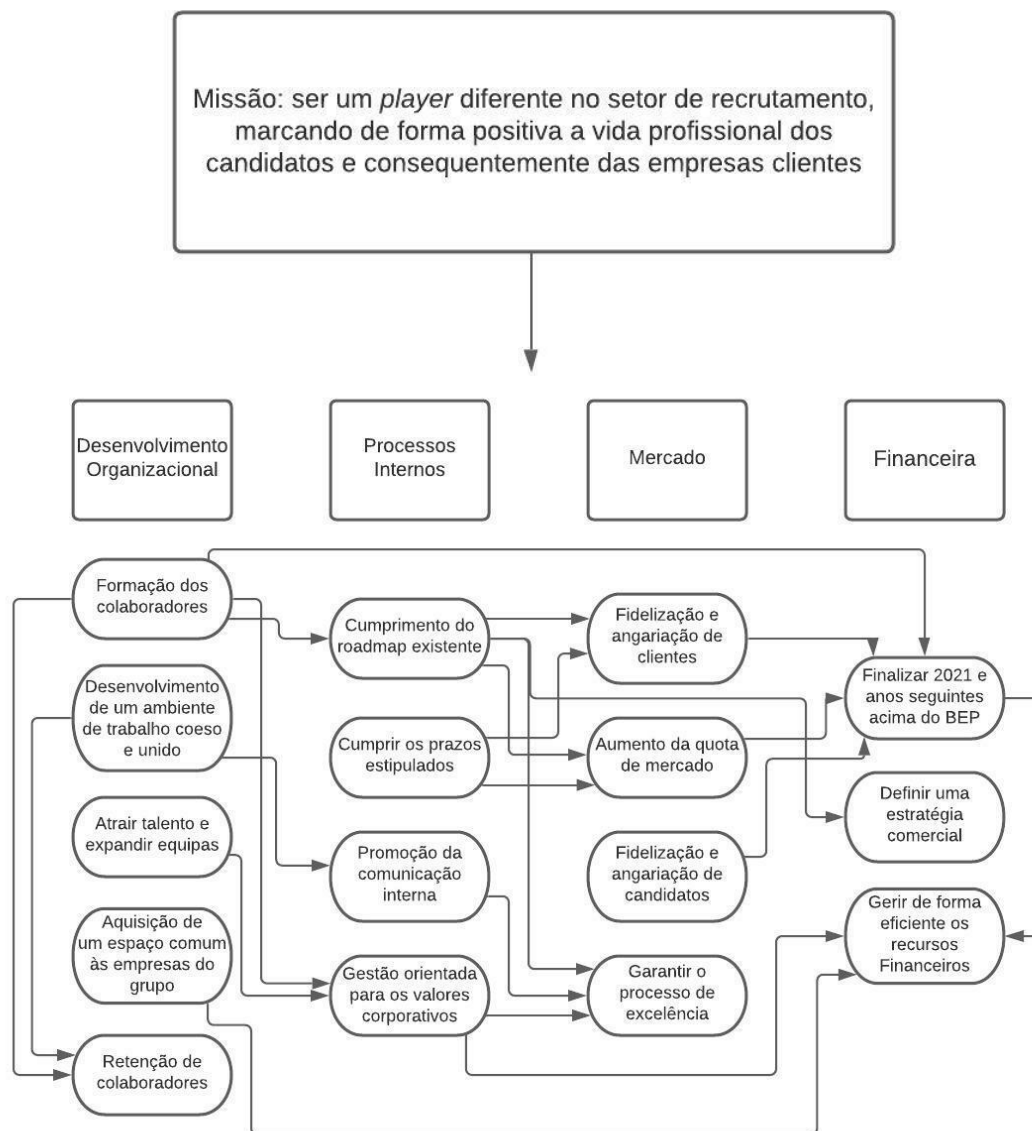
A terceira perspetiva do BSC, a de Processos Internos, terá que responder à pergunta realizada no Enquadramento Teórico: “em que é que a empresa tem que ser excelente?”, a resposta será: na realização dos processos de recrutamento. Sendo uma empresa que tem foco na excelência, a Claire Joster tem já um *roadmap* completo no que respeita ao modo de realização de um processo de recrutamento, desde o primeiro passo, que será o levantamento do *job*/processo de recrutamento junto do cliente, até ao passo final do processo, que consiste num relatório de *aftercare* seis meses após a entrada do novo colaborador na organização (Anexo II).

A última perspetiva do BSC, a de Desenvolvimento Organizacional tem como objetivos estratégicos, os colaboradores, desde a sua formação, à retenção e à contratação de novos consultores. A fomentação do espírito de grupo é também importante, sendo a aquisição de um espaço comum às empresas do grupo Eurofirms, um passo importante nessa direção.

III.4.4.2. Mapa Estratégico

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

Figura 12 – Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração própria

III.4.4.3. Indicadores e Iniciativas

Para a primeira perspetiva do BSC, a Financeira, foram definidos como indicadores, a contagem do número de processos recrutamento fechados com sucesso por mês; a contagem do número de processos de recrutamento fechados sem sucesso por mês; a contagem do número de novos processos de recrutamentos a entrarem na empresa; a análise ao EBITDA, em comparação ao BEP e aos dois trimestres hómologos anteriores.

Outro indicador que ajudará a medir a esta perspetiva será o KPI de volume de negócios da Claire Joster Portugal.

A iniciativa para esta perspetiva do BSC será a angariação de novos clientes através de técnicas comerciais inovadoras, fugindo às táticas já utilizadas por outras consultoras de recrutamento, como por exemplo *cold calls* ou emails na tentativa de marcar reuniões com responsáveis de empresas ou de recursos humanos.

A angariação de novos clientes poderá ser feita através do *networking* dos consultores ou da evolução do marketing da empresa, promovendo-se a si própria e tendo mais visibilidade para empresas terceiras. Esta promoção pode ser feita através das redes sociais ou mesmo através de Google Ads. Uma última estratégia comercial possível, é a presença da empresa em feiras e fóruns de RH.

Como indicadores para a perspetiva de Mercado, definiu-se a percentagem de clientes que já utilizaram os serviços da Claire Joster Portugal pelo menos duas vezes no universo de clientes existentes. Um segundo indicador para esta perspetiva será a origem dos candidatos da Claire Joster Portugal: se foram contactados pela empresa, se contactaram a empresa através das redes sociais (processos de recrutamento publicados) ou se contactaram com base de recomendação de terceiros.

Para o objetivo estratégico de “Retenção de Colaboradores” o indicador utilizado foi a taxa de *Turnover*.

$$\text{Taxa de Turnover} = [\text{Colaboradores que saíram} \div (\text{Colaboradores no início} - \text{Colaboradores no final}) \times 100]$$

As iniciativas aplicadas quer para clientes, quer para candidatos seriam possíveis através do envio de um questionário de satisfação e melhoria após entrevistas a candidatos ou conclusões dos processos de recrutamento com ou sem sucesso a clientes, sendo depois a análise destes questionários um indicador para esta perspetiva. Para a retenção de colaboradores, a Claire Joster Portugal tem já uma iniciativa implementada, que são as reuniões individuais de acompanhamento semanal entre um colaborador e o seu líder direto. Estas reuniões como são semanais, têm a duração de cerca de 30 minutos, e o objetivo é perceber como está não só a situação profissional, mas também pessoal de cada um dos colaboradores. Para a retenção de colaboradores seria importante também a Claire

Joster Portugal desenhar um sistema de recompensas adequado ao mercado da consultoria dos recursos humanos.

Relativamente à terceira perspetiva, de processos internos, como indicadores, temos os prazos de execução dos processos de recrutamento, a contabilização das etapas concluídas com sucesso do *roadmap* (Anexo II). Como iniciativas para o cumprimento dos objetivos, temos a auditoria interna aos processos de recrutamento; uma iniciativa para a promoção de comunicação interna, é o desenvolvimento de um departamento de marketing para a Claire Joster Portugal e a implementação de uma *newsletter* relativa a temas do Grupo.

Para a última perspetiva, temos que, segundo Jordan et al. (2015), os colaboradores são os ativos intangíveis da empresa, a Claire Joster Portugal terá que ter iniciativas para não só rete-los, mas também atrair novos profissionais. Havendo várias consultoras de Recursos Humanos em Portugal existem duas formas de reter os colaboradores e de atrair novos:

- Pela vertente financeira: salários atrativos, prémios que motivem o atingimento de resultados. A Claire Joster atualmente não tem um sistema de recompensas variável desenhado, um factor que está a ser revisto e planeado para 2022;
- Pelo ambiente e cultura de empresa: a Claire Joster tem um modelo de desempenho diferente de outras consultoras. Enquanto o mundo da consultoria de Recursos Humanos é visto pelos KPI's elevados e exigentes, como por exemplo número de entrevistas realizadas por semana, a Claire Joster não tem esse tipo de KPI's e faz uma análise mais qualitativa que quantitativa.

É importante também, na contratação de novos colaboradores, que haja um processo de Recrutamento e Seleção diferenciado com foco nos valores dos consultores, para comprovar se estão alinhados com os da Claire Joster tentando prevenir assim aumento das taxas de *turnover*.

É possível medir um dos objetivos propostos, através do número de ações de formação aplicadas aos consultores num ano. A Claire Joster Portugal apresenta-se no mercado de recursos humanos, como uma empresa diferenciadora das restantes, com

avaliações aos candidatos, não só na parte técnica, mas na parte comportamental, a nível de *soft skills*. A empresa começou já em 2021, a formação dos seus colaboradores para a aplicação de certos questionários de valores e testes de personalidade, como o *Barrett Values* e o *Extended Disc*. Quanto à quota de mercado é possível medir o seu aumento, com o número de clientes em comparação com o ano anterior.

Finalizam-se assim as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*, resumidas de forma esquemática no quadro seguinte, figura 13.

Figura 13 - *Balanced Scorecard aplicado à empresa Claire Joster*

Perspetivas	Objetivos	Indicadores	Iniciativas
Financeira	Finalizar o ano de 2021 e seguintes com faturação acima do BEP	EBITDA	
	Definir uma estratégia comercial de captação de novos clientes	Volume de negócios	Angariação de novos clientes com técnicas comerciais diferenciadoras
	Gerir de forma eficiente os recursos financeiros	Processos de Recrutamento concluídos com sucesso por mês Processos de Recrutamento concluídos sem sucesso por mês	Utilização de redes sociais, presenças em feiras de emprego ou fóruns de RH
Mercado	Fidelização e angariação de clientes		Questionários de satisfação para clientes
	Aumento da quota de mercado	Percentagem de clientes que já utilizaram os serviços da CJ pelo menos 2 vezes	Questionários de satisfação para candidatos
	Fidelização e angariação de candidatos	Origem dos candidatos da Claire Joster	Reuniões individuais semanais com os colaboradores
	Garantir o processo de excelência mantendo os valores da empresa	Taxa de <i>Turnover</i>	Desenho de um sistema de recompensas
Processos Internos	Cumprimento do <i>roadmap</i> existente para os processos de recrutamento	Contabilização de etapas concluídas com sucesso do <i>roadmap</i>	Auditorias internas aos processos de recrutamento
	Cumprimento de prazos		Criação de uma equipa de marketing no grupo Eurofirms Portugal, que seja transversal a todas as empresas do grupo, em Portugal
	Promoção da comunicação interna	Prazos de execução dos processos de recrutamento	
	Gestão orientada para os valores corporativos		Implementação de uma <i>newsletter</i>
Desenvolvimento Organizacional	Formação dos colaboradores		Formações em ferramentas de avaliação de candidatos, como o <i>Barrett Values</i> ou <i>Extended Disc</i>
	Desenvolvimento de um ambiente de trabalho coeso e unido	Número de clientes novos em comparação com o ano anterior	<i>Headhunting</i> e seleção de consultores adequados com os valores da empresa;
	Atrair talento e expandir equipas	Número de ações de formação anuais aplicadas aos consultores	Estratégias alternativas e diferenciadoras na captação e angariação de clientes;
	Aquisição de um espaço comum às empresas do grupo		
	Retenção de colaboradores		

Fonte: Elaboração própria

III.4.5. Monitorização, revisão e adaptação

Segundo Kaplan & Norton (2008), após a definição dos objetivos para uma empresa e os seus respetivos indicadores e iniciativas, é necessário a empresa desenvolver um plano operacional que vá de encontro aos objetivos estratégicos estabelecidos. Nesse plano operacional tem que estar previsto um plano de vendas detalhado, um plano de capacidade de recursos e por fim os orçamentos.

Os mesmos autores sugerem que, para o cumprimento dos objetivos estratégicos, devem ser elaborados projetos de curto prazo, com uma duração de 12 a 18 meses. O passo seguinte passará pela constante monitorização das ações realizadas previamente. Para tal, sugerem três tipos de formas de monitorizar e aprender com os resultados obtidos:

- Realização de reuniões periódicas para rever o desempenho das equipas operacionais, enfrentando e resolvendo os problemas que surgiram ou que ainda persistem;
- Realização de reuniões de gestão estratégica que analisem os indicadores de desempenho e iniciativas estabelecidas no *Balanced Scorecard* para avaliar o progresso e identificar as barreiras à execução da estratégia;
- Realização de reuniões para a avaliação do desempenho da própria estratégia e se necessário, adaptá-la.

Estas três reuniões têm diferentes temas e deverão ser realizadas não em simultâneo, mas idealmente com diferentes conjuntos de participantes, de modo a ter uma maior abrangência.

A Claire Joster Portugal é uma empresa que conta com poucos colaboradores, o que significa que este acompanhamento e monitorização terá que ser feito pelos responsáveis do grupo Eurofirms. Como referido à pouco a definição e decisões relativas à estratégia são tomadas pelo *Board* de Espanha, fazendo então que as adaptações e revisões desta mesma estratégia seja feita pelos mesmos. A importância de ser o *Board* do grupo a tomar estas decisões, vai de encontro a que todas as empresas do grupo partilhem filosofias e práticas de gestão semelhantes, não havendo discrepância de valores entre as empresas.

Como o grupo Eurofirms é um grupo espanhol e a sua sede situa-se em Girona, Espanha, é necessário a deslocação dos eventuais responsáveis da empresa a Portugal, para este acompanhamento. A Claire Joster Portugal faz, normalmente a avaliações

periódicas trimestrais, ao trabalho realizado, sendo que faria sentido, aquando na aplicação deste BSC, haver um acompanhamento de monitorização no final de cada trimestre de modo a conseguir-se planear e adaptar o que for necessário para os trimestres seguintes.

IV – Conclusão

IV.1. Principais Conclusões e Contributos

O principal objetivo deste projeto, como acima descrito, foi criar uma ferramenta de apoio à implementação da Estratégia e do Controlo de Gestão, o *Balanced Scorecard*. A escolha desta ferramenta, foi para se poder possibilitar um desenvolvimento de um ‘caminho’ viável, que a empresa possa seguir, conseguindo afirmar-se num mercado já estabelecido e extremamente competitivo, o de consultoria de Recursos Humanos, sem descurar os seus ideais e valores humanísticos.

Com base do estudo de literatura realizado, pelo contexto da Claire Joster, a análise ao ambiente externo e interno da empresa, através de uma análise SWOT cruzada, a identificação dos *stakeholders*, a escolha de um sistema de Controlo de Gestão recaiu sobre o *Balanced Scorecard* por ser um instrumento estratégico e de análise de *performance*, que utiliza quer indicadores financeiros, quer não financeiros e por ser um instrumento flexível e que facilmente se adequa às possíveis mudanças que possam ocorrer.

Foi inicialmente realizado um diagnóstico à organização com base em documentos da própria empresa, observação *on the job* e um questionário realizado ao *Business Leader* de Portugal com questões necessárias à realização do diagnóstico.

Posteriormente, foram definidas as quatro perspetivas, havendo uma alteração relativamente às originais do BSC, a financeira, de mercado, de processos internos e por último de desenvolvimento organizacional. Em cada perspetiva foram identificados objetivos estratégicos, sendo definidos indicadores que pudessem medir a execução desses objetivos e foram sugeridas iniciativas para a concretização dos mesmos. Foi também descrito os ‘passos a seguir’ após a implementação do BSC, de modo a haver uma correta monitorização, revisão das ações implementadas e caso seja necessário correção de alguns aspetos que encontrem obstáculos, havendo uma reação em tempo útil à medida que as propostas forem implementadas.

O resultado obtido foi uma ferramenta de Controlo de Gestão completo, adaptável e construído à medida da Claire Joster Portugal. A finalidade do BSC é um crescimento sustentável da empresa, para que se torne ainda mais competitiva, respeitando sempre os três grandes pilares definidos pelo fundador: o **respeito**, a **responsabilidade** e a **transparência**.

Tratando-se de um trabalho de carácter prático, o contributo tem mais essa vertente, sendo o contributo teórico limitado. Sendo a Claire Joster Portugal uma subsidiária do grupo Eurofirms, com uma dimensão pequena, comparativamente a outras empresas do grupo, a sua estratégia é maioritariamente decidida e delineada pelo *Board* da Eurofirms, juntamente com o Diretor Geral das empresas Claire Joster. Com este estudo prático e a implementação do BSC, a Claire Joster Portugal tem uma ferramenta estratégica, criada e adaptada ao seu ambiente interno e externo.

Este trabalho tem um contributo prático de efeito imediato, tendo a análise sido feita até agosto do presente ano. A análise realizada poderá servir para o *Board* da Eurofirms e o Diretor Geral das várias empresas da Claire Joster fazerem um diagnóstico da situação atual da Claire Joster Portugal e, a partir daí, conseguirem delinear um plano e uma estratégia que seja coerente com o contexto atual da empresa, tendo por base o BSC.

Este projeto tem organizada e sintetizada informação da empresa que é relevante para a decisão de possíveis práticas de gestão e a respetiva monitorização periódica dos resultados obtidos.

O contributo maior é potenciar o crescimento da Claire Joster Portugal e a afirmação de uma empresa com menos de dois anos de existência, no mercado já consolidado, o recrutamento especializado em Portugal, que atualmente atravessa um período difícil, devido à situação pandémica. Com a implementação deste BSC poderão ser mais claras as tomadas de decisões que os gestores do grupo terão que fazer, tendo em vista o crescimento da empresa, podendo abranger diversas áreas, como a financeira, a de desenvolvimento organizacional, ou os *stakeholders* envolvidos com a empresa, ou seja as perspetivas que constituem o BSC.

Como a Claire Joster Portugal é uma empresa recente no mercado português e a única comparação que poderá ter será com a mesma empresa no mercado espanhol, que é um mercado com uma dimensão muito superior ao de Portugal, existem muitos processos ainda por fazer e aspetos por corrigir. Esta ferramenta de Controlo de Gestão ajudará a perceber os pontos críticos que a empresa tem que desenvolver para poder continuar a crescer de forma sustentável.

IV.2. Principais Limitações

Como referido anteriormente, é de reforçar, como principal limitação, o facto da Claire Joster Portugal não possuir total autonomia das restantes subsidiárias Claire Joster no Chile e em Espanha, e da estratégia geral do grupo Eurofirms, sendo esta privação de autonomia, não só a nível estratégico e de decisão, mas também financeira e administrativa. Esta limitação foi prejudicial no acesso a alguma informação, nomeadamente informação que está centrada em Espanha, sede da Eurofirms.

Outra limitação está relacionada com a existência de informação que não pôde ser revelada por ser confidencial, limitando desta forma a divulgação e disponibilização de alguns dados da empresa.

Uma terceira limitação identificada foi a constante mudança de estrutura e estratégia da empresa. Apesar de ser uma empresa recente em Portugal, a Claire Joster Portugal vai se adaptando à medida que o grupo Eurofirms se vai adaptando, sendo difícil ter a mesma estratégia para todas as subsidiárias do grupo nos diferentes países.

Como quarta e última limitação, temos o tempo de vida da Claire Joster Portugal. Sendo uma empresa que existe em Portugal desde Setembro de 2019, é difícil considerar e avaliar possíveis hipóteses de sucesso da empresa, devido ao facto, de que na sua existência, a maioria do ‘tempo de vida’, foi um tempo de pandemia, atípico aos processos de recrutamento e de *Executive Search*.

IV.3. Oportunidades de Investigação Futura

A nível de investigação futura, sendo o BSC uma ferramenta de controlo de gestão a ser implementada, poderá constituir uma oportunidade para realização da monitorização dos resultados obtidos e análise das consequências das iniciativas sugeridas, com vista a possíveis correções e modificações do modelo. Seria importante perceber quais as reformulações necessárias quando o tempo de pandemia terminar e a empresa entrar num ciclo normal, momento que só aconteceu nos seis primeiros meses da sua existência.

Uma segunda oportunidade de investigação futura será a conceptualização de modelos e ferramentas semelhantes para outras empresas do Grupo Eurofirms, não só a nível nacional, mas também a nível internacional.

Seria interessante aplicar este instrumento de controlo de gestão a empresas do mesmo setor que a Claire Joster Portugal, mas que tenham uma gestão mais tradicional e uma medição de trabalho/desempenho, baseada em diversos KPI's, como por exemplo medição do número de entrevistas semanais por consultor, medição da atividade comercial ou medição de faturação. Existem diversas empresas no mercado português com esta estratégia e empresas multinacionais que já estabelecidas há vários anos no mercado do recrutamento especializado e com estruturas muito maiores em comparação com a Claire Joster (exemplo: Michael Page e Hays).

V - Bibliografia

- Afonina, A., & Chalupsky, V. (2012). The Current Strategic Management Tools and Techniques: The Evidence of from Czech Republic. *Economics and Management*, 1535 - 1544.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management For Dummies*. Nova Jersey: John Wiley & Sons, Inc .
- Barbosa, M., Castañeda-Ayarza, J. A., & Ferreira, D. (2019). Sustainable Management, Balanced Scorecard and Small Business: A Systematic Review and State of the Art. *Independent Journal of Management & Production*, 156-179.
- Berkman, E. (2002). How to Use the Balanced Scorecard ; You can't tell when you're winning if you don't keep score. The Balanced Scorecard helps track your hits and misses. *CIO; Framingham Vol. 15*, 93-100.
- Bresser, R. K., & Powalla, C. (2012). Practical implications of the resource-based view Assessing the predictive power of the VRIO-framework. *Z Betriebswirtsch*, 335-359.
- Chaiça, I. (2020). *Primeiro caso em Portugal foi há três meses. Dos infectados, 60% já recuperaram*. Obtido de Público: [Online]. [Visto em 02/04/2021] Disponível em: <https://www.publico.pt/2020/06/02/sociedade/noticia/caso-portugal-ha-tres-meses-infectados-60-ja-recuperaram-1918976>
- Claire Joster. (2021 [Visto no decorrer do trabalho]). Obtido de Web site Claire Joster: <https://www.clairejoster.com/pt-pt/>
- Coelho, G., Petri, S., Borges, A., & Júnior, D. (2017). Construção de um Painel Estratégico baseado nas perspetivas do Balanced Scorecard para o Departamento de Finanças da UFSC. *Revista de Administração da Roraima*, 382 - 401.
- Creswell. (2007). *Projeto de Pesquisa Métodos qualitativo, quantitativo e misto 2a edição (L. Rocha, Trad.)*. Porto Alegre: Reimpressão.
- Empresarios, C. (2017). *Emilio Duró 'carga las pilas' a más de quinientos empresarios y directivos de la mano de CAEB y Eurofirms*. Obtido de Caeb empresarios: [Online]. [Visto em: 11/04/2021] <https://www.caeb.es/tag/miquel-jorda/>
- Finlay, W., & Coverdill, J. E. (2007). *Headhunters Matchmaking in the Labor Market*. Londres: ILR Press.
- Fonseca, N. (2010). Análise da Performance Financeira por Segmentos para a Nova Era da Indústria de Televisão. *Dissertação* . ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.

- Freeman, R. E. (October de 1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (10ª ed.)*. Lisboa: Áreas Editora.
- Jorge, R. P. (2017). *2011: O FMI voltou a mandar aqui*. Obtido de Jornal de Negócios: [Online].[Visto_em:02/04/2021] <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/financas-publicas/detalhe/2011-o-fmi-voltou-a-mandar-aqui>
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 89-118.
- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business School*, 1-37.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review Vol. 70 No. 1*, 71 - 89.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Strategic Learning & The Balanced Scorecard. *Harvard Business School Press*, 18-24.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 37-48.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment - Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 62-77.
- Kenny, G. (2018). Your Strategic Plans Probably Aren't Strategic, or Even Plans. *Harvard Business Review*.
- Liu, X.-l., Wang, D.-h., & Wang, G.-z. (2013). *Analysis of Head-hunting Company Profit Model*. Dongguan, China: IEEE.
- Machado, M. J. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios Review of Business Management*, 129-148 .
- Machado, M. J. (5 de Março de 2013). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios. Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises*, pp. 129-148.

- Marr, B. (2021 [Visto em 21 de Outubro de 2021]). *Balanced Scorecard: How Many Companies Use This Tool?* Obtido de Bernard Marr & CO: <https://bernardmarr.com/balanced-scorecard-how-many-companies-use-this-tool/>
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Goshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Londres: Pearson Education, Inc.
- Papulová, Z., Gažová, A., Šlenker, M., & Papula, J. (2021). Performance Measurement System: Implementation Process in SMEs. *MDPI*, 1-19.
- Pérez-Álvarez, J., Maté, A., Gómez-López, M., & Trujillo, J. (2018). Tactical Business-Process-Decision Support based on KPIs Monitoring and Validation. *Elsevier*, 23-29.
- PORDATA. (2021). *Ofertas de emprego (média anual) disponíveis nos centros de emprego e formação profissional: total e por grandes sectores de actividade económica – Continente*. Obtido de PORDATA: [Online]. [Visto em: 31/03/2020] <https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., O'Leary, R. S., & Meyrowitz, M. M. (2012). *Building a High-Performance Culture: A Fresh Look at Performance Management*. Alexandria, Virginia: SHRM Foundation, sponsored by Halogen.
- Rawls, C. (2020). Strategic Planning for a Sustainable Future. *Dealor Ops & Leadership*, 10-11.
- Resende, T., Paschoalotto, M. A., Peckham, S., Passador, C. S., & Passador, J. L. (2021). How did the UK government face the global COVID-19 pandemic? *Brazilian Journal of Public Administration*, 72-83.
- Ribeiro Lima, B., & Cruz, C. (2019). The challenge of monitoring PPP projects: Proposal of a conceptual 5-dimension KPI's model. *Journal of Modern Project Management*, 108-119.
- Sayed, N., & Lento, C. (2017). Developing a strategy map for environmental consulting firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 916 - 935.
- Simões, A. M., & Rodrigues, J. A. (2014). *Relação entre Controlo de Gestão e Estratégia. Perspetiva Histórica*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Investigadores da BRU/UNIDE.

- Smither, J. W., & London, M. (2009). *Performance Management - Putting Research into Action*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tucker, B., Thorne, H., & Gurd, B. (2009). Management Control Systems and Strategy: What's Been Happening? *Journal of Accounting Literature*, 123-163.
- Villazón, C. C., Pinilla, L. S., Olaso, J. R., Gandarias, N. T., & de Lacalle, N. L. (2020). *Identification of Key Performance Indicators in Project-Based Organisations through the Lean Approach*. Bilbao: Sustainability.
- Wannes, A., & Ghannouchi, S. (2019). KPI-Based Approach for Business Process Improvement . *Elsevier*, 265-270.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability (15^{ed})*. United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods - Fourth Edition*. California: Sage Publications.

VI - Anexos

Anexo 1 - Entrevista.....	45
Anexo 2 – <i>Roadmap</i> de Processos de Recrutamento e Seleção.....	48

Anexo 1 – Entrevista

1. Tema Principal

- Estratégia da empresa Claire Joster Portugal.

2. Temas Relacionados

- Estrutura da empresa.
- Performance financeira.

3. Objetivos das Entrevistas

- Identificar como é feito o investimento.
- Posicionar a empresa no ambiente externo envolvente, identificando as maiores ameaças e oportunidades.
- Entender os planos futuros para a empresa.
- Entender como está desenhado o sistema de avaliação de performance e de recompensas.

5. Propósito da informação recolhida

- Contribuir para a construção de um instrumento de controlo de Gestão, um *Balanced Scorecard*, para a empresa Claire Joster Portugal, de acordo com as necessidades da empresa.

6. Participantes

- *Business Leader* da Claire Joster Portugal.

7. Procedimentos

- Preparação de questões-chave para o *Business Leader*, colocando questões complementares consoante as respostas obtidas.

- Definição de uma data e hora.

Anexo 2– Roadmap de Processos de Recrutamento e Seleção

O seguinte anexo está adaptado e não está completo, devido a questões de confidencialidade.

Fornecido por: Claire Joster Portugal.

- 1ª fase

BRIEFING / LEVANTAMENTO JOB	CRIAÇÃO JOBORDER NO CARERIX	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	OFERTAS DE EMPREGO	PESQUISA	TRIAGEM CURRICULAR	FILTRO TELFÓNICO
-----------------------------------	-----------------------------------	------------------------	-----------------------	----------	-----------------------	---------------------

- 2ª fase

***** Follow up semanal com o candidato *****					
ENTREVISTA CJ	ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO	APRESENTAÇÃO DE PERFIS AO CLIENTE	PRIMERA ICL	SEGUNDA ICL	LEVANTAMENTO DE REFERÊNCIAS

- 3ª fase

OFERTA	PLACEMENT	AFTER CARE
--------	-----------	------------