

O *BALANCED SCORECARD* E OS *KEY PERFORMANCE INDICATORS*: UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE TRANSPORTES PÚBLICOS

THE *BALANCED SCORECARD* AND THE *KEY PERFORMANCE INDICATORS*: A CASE STUDY IN AN PUBLIC TRANSPORT ORGANIZATION

Patrícia Rodrigues Quesado

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave -IPCA

E-mail: pquesado@ipca.pt

Cátia Sofia Oliveira da Costa

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave- IPCA

E-mail: caticosta93@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo visa propor uma reestruturação ao *Balanced Scorecard* (BSC) e selecionar *Key Performance Indicators* (KPIs) numa organização de Transportes Públicos. Para o efeito utilizamos a metodologia do estudo de caso e recolhemos informação através de entrevistas, da observação direta e da análise documental. Concluimos que a proposta de reestruturação do mapa estratégico mostrou-se adequada à missão e aos objetivos estratégicos da empresa e que os KPIs selecionados reverteram para uma rápida compreensão dos resultados estratégicos da mesma. Estes revelaram-se importantes na análise estratégica, bem como no alinhamento dos colaboradores com a missão da organização.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; *Key Performance Indicators*; Controlo de Gestão; Setor Público; Transportes Públicos.

ABSTRACT

The present article aims to propose a restructuring of the Balanced Scorecard (BSC) and select Key Performance Indicators (KPIs) in a Public Transport organization. For this purpose we use the methodology of the case study and collect information through interviews, direct observation and documentary analysis. We conclude that the proposed restructuring of the strategic map was adequate to the mission and strategic objectives of the company and that the selected KPIs have reverted to a quick understanding of the strategic results of the company. These have proved to be important in strategic analysis, as well as in aligning employees with the organization's mission.

Keywords: *Balanced Scorecard*; *Key Performance Indicators*; Management Control; Public Sector; Public Transport.

1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência num mercado globalizado, o aumento da incerteza e do risco que rodeiam as empresas, o cenário de constante mudança, a procura pela exigência e qualidade como estratégia diferenciadora, o aumento da importância dos ativos intangíveis e a crescente diversidade de produtos e serviços oferecidos no mercado são aspetos que caracterizam o atual contexto económico. Estes aspetos levaram ao desenvolvimento de sistemas de gestão ágeis e suficientemente fortes de forma a obter soluções estratégicas (Quesado, 2005; Lima, Cavalcanti & Ponte, 2004). Por conseguinte, para se manter uma visão integrada da *performance* é necessário ter estratégias consistentes e, através de modelos, monitorizar, avaliar e executar essas estratégias. É preciso saber comunicá-las com clareza e ter capacidade para as executar, podendo ser apoiadas em soluções tecnológicas integradas (Pinto, 2009).

O conceito de estratégia tornou-se muito importante para as empresas em virtude de mudanças relacionadas com a valorização dos intangíveis, realçando-se o *Balanced Scorecard* (BSC) como instrumento que salienta tanto ativos tangíveis como ativos intangíveis. Neste contexto, também se destaca a relevância dos *Key Performance Indicators* (KPIs) que fortalecem os dois ativos. Assim, é essencial a estruturação de um conjunto de indicadores e uma análise crítica dos atuais indicadores de desempenho que responda adequadamente às necessidades, de forma a implementar o sistema mais adequado para a empresa.

Na análise de desempenho tem havido predominância pelo uso da metodologia dos indicadores-chave de desempenho (KPIs) (Andrade, Sartori, & Embiruçu, 2015). Muitas organizações que utilizam os KPIs têm encontrado indicadores com importantes impactos na *performance* (Parmenter, 2015; Giff & Crompvoets, 2008). Neste sentido, os KPIs são importantes para representar a realidade, correspondendo a uma simplificação desta (Andrade *et al.*, 2015). No entanto, é necessário escolher as métricas certas para obter sucesso. Assim, a análise de desempenho por indicadores evidencia a avaliação do estado atual, estabelece uma previsão do estado futuro, possibilita a melhoria contínua e a introdução de ações corretivas.

É importante que as organizações utilizem os KPIs de forma a enquadrá-los nas perspetivas do BSC, uma vez que estas ferramentas permitem vincular as estratégias com as competências dos colaboradores, orientando-as para os resultados (Corso, Petraski, Wesley, & Taffarel, 2014; Santos, 2014; Wu, 2012).

O setor dos Transportes Públicos (TP) também tem presente a necessidade de satisfazer o cliente com a finalidade de obter a fidelização e retenção do mesmo. Os TP desempenham um papel crucial no desenvolvimento socioeconómico, contribuindo para o fluxo das pessoas e dos bens e para a disponibilidade dos serviços, principalmente por ser uma importante alternativa ao Transporte Individual.

São poucos os estudos que abarcam as relações causais e os KPIs na implementação da estratégia, centram-se geralmente em medidas de desempenho (Wu, 2012). Alguns estudos relatam os resultados incoerentes e que as implementações do BSC representam uma área ainda pouco explorada, tornando-se necessário a realização de mais estudos relativos ao conhecimento e à compreensão do uso e impacto do BSC (Madsen & Stenheim, 2014; Simões & Rodrigues, 2011). Assim, este artigo visa perceber a necessidade de um BSC no setor público numa vertente focalizada no cidadão, em particular, numa empresa rodoviária de transporte público urbano.

Surgiram evidências de que, na organização objeto de estudo¹, o BSC não estava a ser utilizado com as adaptações corretas ao setor público. Além disso, existia uma quantidade elevada de indicadores, num *Tableau de Bord*, apresentando apenas uma análise restrita por

¹ Por questões de anonimato e confidencialidade dos dados não será revelado o nome da organização.

departamentos ou por processos, não apresentando os KPIs para uma análise mais global dos resultados da atividade da organização. Portanto, ambos os fatores foram os motores da discussão sobre este assunto.

Neste sentido, como objetivos gerais pretende-se analisar o BSC já existente, propor uma reestruturação ao BSC e elaborar um painel de indicadores-chave de desempenho. Assim, ao longo do presente artigo propomos responder às seguintes questões de investigação:

Questão de investigação 1 – Qual a pertinência da reestruturação do BSC?

Questão de investigação 2 – Qual o possível impacto da proposta de reestruturação do BSC na organização?

Através de um estudo de caso realizou-se um conjunto de entrevistas aos responsáveis pelos departamentos de Recursos Humanos (RH); Inovação e *Consulting*; Gestão de Negócios e *Marketing*; e Sistemas de Gestão e Inspeção. Além disso, os documentos que apoiaram o estudo e a observação direta no Departamento de Sistemas de Gestão e Inspeção também contribuíram para a recolha de informações.

Face ao exposto, estruturamos o artigo da seguinte forma: inicialmente expõem-se, brevemente, alguns aspetos teóricos relativos à origem e definição do BSC, à sua aplicação nas organizações pertencentes ao setor público e à sua importância, bem como dos KPIs, no setor dos TP. Posteriormente, apresentamos o estudo empírico realizado, destacando as alterações que compõem a proposta de reestruturação do BSC da organização. Finalmente, apresentamos as considerações finais, limitações do estudo e sugestões de investigação futura.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Origem e Definição do BSC

Nos anos 80 e 90 verificou-se a necessidade de alterar os indicadores de desempenho das organizações uma vez que a utilização exclusiva de indicadores financeiros conduz a efeitos nefastos no desempenho financeiro a médio e longo prazo (Hoque, 2014; Saraiva & Alves, 2013; Russo, 2009). Assim, num panorama empresarial de grandes mudanças registadas na economia mundial nas últimas décadas e a conseqüente necessidade de implementar novos sistemas de medidas de desempenho que possibilitem o alinhamento das medidas às estratégias, surgiram novos modelos e ferramentas de controlo de gestão que conciliam os tradicionais instrumentos financeiros com indicadores não financeiros, destacando-se o BSC (Quesado, Guzmán, & Rodrigues, 2013; Quesado & Rodrigues, 2009).

O BSC foi introduzido, em 1992, por Robert Kaplan e David Norton num artigo da *Harvard Business Review* que sintetiza um estudo realizado em várias empresas com o intuito de medir o contributo dos ativos intangíveis na criação de valor das organizações. Em 1996, os seus criadores publicaram o livro “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*”, após vários artigos publicados na *Harvard Business Review* (Santos, 2014; Lima *et al.*, 2004). O método assume-se como uma ferramenta de Gestão Estratégica que consiste num sistema de medição e gestão (*scorecard*) estratégica do desempenho, assim como no equilíbrio (*balanced*) entre a gestão financeira e o capital intangível das organizações para obter vantagens competitivas (Quesado & Letras, 2015; Quesado & Mesquita, 2013; Kaplan & Norton, 1992). Como observam Rocha e Selig (2001, p. 3), “o termo *Balanced*, é utilizado para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de ocorrência e tendência, e entre perspetivas adotadas pelo sistema de gestão, enquanto que o termo *Scorecard* é utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos são demonstrados”.

O modelo do BSC sofreu várias transformações: o modelo nasceu como um sistema de medição de desempenho que tinha um conjunto de objetivos e indicadores com orientação específica de forma a possibilitar a adequada gestão de todos os recursos capazes de criar valor numa organização (Reszka & Merino, 2014; Saraiva & Alves, 2013; Pinto, 2009; Lima *et al.*, 2004; Kaplan & Norton, 1993, 1992). Após a sua primeira designação, passa, em 1996, a ser utilizado como sistema de gestão estratégica (Pinto, 2009; Lima *et al.*, 2004; Kaplan & Norton, 1996a, 1996b). Em 2001, Kaplan e Norton publicam um novo livro (“*The Strategy Focused-Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*”) onde demonstram como se pode unir uma empresa e incrementar os níveis de desempenho pela importância dada à estratégia. Em 2004 publicaram o livro “*Strategic Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*” onde apresentam o conceito de mapa estratégico como um quadro que permite visualizar e descrever a estratégia da organização, a ligação entre os objetivos estratégicos e as relações de causa e efeito que se estabelecem entre eles (Ferreira *et al.*, 2014).

O BSC resume num único documento, indicadores de *performance* em quatro perspetivas básicas: financeira; clientes; processos internos; e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1996a, 1993, 1992). Estas perspetivas fornecem resposta às seguintes questões:

- a) como os clientes nos vêem? Que necessidades devem ser satisfeitas? (perspetiva de clientes)
- b) em que processos nos devemos superar e ser excelentes? (perspetiva dos processos internos)
- c) como se deve aprender, inovar e crescer? (perspetiva de aprendizagem e crescimento)
- d) que objetivos financeiros alcançar para maximizar o valor para os nossos investidores/acionistas? (perspetiva financeira)

Pinto (2009) e Lima *et al.* (2004) caracterizam o BSC como um sistema de comunicação da estratégia. Neste âmbito, o BSC assume um papel central nas organizações bem-sucedidas permitindo a participação de todos os níveis da organização na execução da estratégia. O sistema de gestão estratégica passou desta forma a integrar as componentes do capital intelectual na estratégia, visualizando o exterior (Saraiva & Alves, 2013; Galas & Ponte, 2005; Lima *et al.*, 2004).

Kaplan e Norton (2006) reforçam o papel do BSC ao destacarem o alinhamento como uma fonte crucial da criação de valor e, naturalmente, a sua importância de alinhar a organização com a estratégia. As organizações, privadas ou públicas, têm que criar sinergias (Harden & Upton, 2016), percebe-se que o valor criado pela soma das partes, isto é, as partes devidamente alinhadas, tem que ser maior do que o resultado das partes a funcionar individualmente (Pinto, 2009).

O BSC, por último, centra-se como um sistema de gestão de alianças estratégicas no sentido de assumir relações com o exterior relativamente a alianças estratégicas (Saraiva & Alves, 2013; Kaplan, Norton & Rugelsjoen, 2010).

2.2. O BSC no Setor Público

O BSC, originalmente desenvolvido para o setor privado, rapidamente se estendeu para o setor público e organizações sem fins lucrativos (Ghoneim & Baradei, 2013; Quesado, Guzmán & Rodrigues, 2012; Kaplan, 2010; Pinto, 2009). Não obstante, conforme Pinto (2009) e Niven (2003), o BSC requer uma nova “geografia” das perspetivas, sendo possível

acrescentar perspectivas como: sustentabilidade, ambiental, política, cidadão, sociedade, aprendizagem e recursos, cidade administrativa, cidade empresarial, cidade social, cidade habitacional (Borges, Gomes & Fernandes, 2015).

Num BSC público, os objetivos financeiros não são a finalidade nem o objetivo principal, estes constituem apenas um meio para atingir um fim (Kaplan, 2010; Pinto, 2009). Geralmente, no setor público, os objetivos estão relacionados com a missão e impacto social da organização, como por exemplo, reduzir a pobreza, a poluição, doenças, ou melhorar a saúde, educação, etc. (Kaplan, 2010). Ao contrário das empresas, que pretendem maximizar o seu valor de mercado, nas organizações do setor público a medição do desempenho resulta da ação do bem-estar dos cidadãos (Quesado *et al.*, 2012). O foco está na satisfação das necessidades dos *stakeholders* (cidadãos, deputados, patrocinadoras, etc.). Desta forma, o mapa estratégico tem uma cadeia de valor diferente decorrente de no topo desta se encontrar a perspectiva de cliente/*stakeholder* (Rohm, 2008). Além disso, considerar os cidadãos como “clientes” é uma das razões para o desenvolvimento de indicadores de gestão que permitam melhorar a afetação de recursos (Quesado *et al.*, 2012). Assim, o modelo original de BSC proposto por Kaplan e Norton foi adaptado ao setor público, na medida em que qualquer organização pode aplicar o mesmo, desde que devidamente adaptado ao serviço e atividade em que se encontra (Diniz & Pires, 2015; Silva & Callado, 2013; Pedro, 2004).

Pinto (2009) refere três grandes alterações ao modelo original que se exibem pelo posicionamento da missão no topo do BSC, a perspectiva de clientes/*stakeholders* surge após a missão e a perspectiva finanças/orçamento posiciona-se inferiormente aos clientes (a estratégia mantém-se no centro como elemento aglutinador de todo o processo).

Niven (2003) considera o setor público um setor específico e apresenta um modelo adaptado aos serviços públicos. O autor destaca a importância da missão nas organizações públicas e, neste sentido, também defende a sua introdução no topo do modelo. O autor destaca a perspectiva de clientes relativamente às restantes uma vez que esta é importante para cumprir a missão, esta alinha-se com a estratégia que se encontra no centro e coloca-se depois da missão pois justifica a sua realização (Quesado *et al.*, 2012; Areal, 2010; Niven, 2003).

2.3. O BSC e os KPIs no setor dos Transportes Públicos (TP)

A economia e a sociedade estão em constante mudança e o setor dos transportes desempenha um papel importante no desenvolvimento socioeconómico (Buzási & Csete, 2016). Os elevados custos do transporte privado e a preocupação ambiental colocam os TP como única alternativa, esperando-se um aumento da sua quota de mercado decorrente também da melhoria deste serviço (Efthymiou & Antoniou, 2016). Não obstante, para o desenvolvimento político e avanço das organizações de TP é necessário remover a incerteza do desempenho dos TP em tempo real (Nesheli, Ceder, & Estines, 2016).

O TP tem um papel importante na sociedade pois pode apoiar a mobilidade e um estilo de vida mais ativo, proporcionar um acesso acrescido ao mercado de trabalho, aos serviços e às redes sociais (Wretstrand, Holmberg, & Berntman, 2014). A escolha do transporte é influenciada por diversos fatores, como as características e estilo de vida do indivíduo, o tipo de viagem, o desempenho percebido do serviço de cada modo de transporte e as variáveis situacionais (Beirão & Cabral, 2007). Todavia, o TP mantém importância social e merece destaque relativamente aos serviços prestados aos cidadãos, visto que relaciona-se com o crescimento e desenvolvimento económico e significa um meio democrático de facilitar o acesso a serviços que contribuem para a qualidade de vida (Sousa, 2015).

As organizações de TP são conhecidas como complexas relativamente à diversidade de atividades e funções, levando este tipo de organizações a precisarem de ferramentas

rápidas e fáceis de usar para monitorizar e avaliar o desempenho, isto é, para as entidades de TP avançarem e medirem aquilo que resulta das mudanças nos objetivos estratégicos, políticas, decisões ou planos de ações, é necessário avaliar o seu desempenho (Abbas, 2016).

A necessidade de medidas de desempenho nas organizações de TP decorre do desenvolvimento das cidades pois estas ferramentas ajudam a determinar onde as organizações querem ir e como lá chegar (Dhingra, 2011). Foram realizadas várias tentativas para padronizar um sistema de avaliação de desempenho no setor dos transportes. Em todos os modelos propostos são utilizados indicadores (Andrade, 2009). Neste sentido, o BSC foi introduzido nos TP, em 2003, primariamente a nível corporativo e posteriormente a nível regional e departamental e, de acordo com os princípios do BSC, foram definidos os KPIs para cada uma das quatro perspetivas.

Segundo Philips (2004), uma aplicação do BSC para o TP requer as seguintes métricas:

- Eficiência (os objetivos relacionam-se com a eficiência no trabalho, energia/combustível, manutenção, veículos, capital; qualidade no serviço maximização da produção e do consumo por custo; autossuficiência; maximização do lucro/perda de minimização);
- Eficácia (os objetivos relacionam-se com a utilização do serviço, segurança, acessibilidade, operações de proteção, frequência do serviço, tributação, velocidade do serviço, qualidade do serviço, conforto do passageiro, género de satisfação pública);
- Impacto (os objetivos relacionam-se com a acessibilidade do transporte dependente, desenvolvimento e revitalização urbana, atração e retenção do tráfico, redução da poluição, redução do congestionamento, redução do consumo de energia).

Face ao exposto, os KPIs no setor dos transportes são utilizados de forma a serem relevantes e apropriados nas operações e focam os aspetos mais importantes no que respeita ao funcionamento do veículo (Simkova, Konecny, & Liscak, 2015). Existem mais de 400 indicadores de desempenho utilizados na indústria dos transportes, baseando-se na disponibilidade, prestação de serviços, impacto na comunidade, tempo de viagem, segurança, manutenção e construção e viabilidade económico-financeira (Dhingra, 2011).

3. ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Metodologia

A metodologia utilizada na investigação realizada foi o estudo de caso, considerado provavelmente a melhor abordagem metodológica de investigação para utilizar como estudo ideal para descrever contextos complexos e compreender, explorar e descrever acontecimentos (Gerring, 2004). De acordo com Yin (2001), um projeto de estudo de caso deve ser considerado quando o foco do estudo é responder a perguntas “como” e “porquê”; o investigador não pode manipular o comportamento das pessoas envolvidas no estudo; pretende-se aperfeiçoar as condições contextuais, porque acredita-se que elas são relevantes para o fenómeno em estudo; as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são evidentes. Assim, a “adoção de uma abordagem como o estudo de caso deve atender à questão de pesquisa no sentido de aumentar as hipóteses de direcionar a questão proposta” (Dresch, Lacerda & Miguel, 2015, p. 1120).

Tratando-se de um estudo de caso aplicado a um caso concreto utilizou-se uma abordagem metodológica de natureza qualitativa. A abordagem qualitativa caracteriza-se por

analisar ações de um modo holístico e por análise dos dados em questão. Esta utiliza como métodos de investigação: as entrevistas; a observação; os textos e documentos e o registo áudio e vídeo (Vieira, Major & Robalo, 2009). A utilização de múltiplas fontes de dados é uma característica do estudo de caso, aumentando a sua credibilidade (Dresch *et al.*, 2015; Baxter & Jack, 2008; Yin, 2001). Nesse sentido, cada fonte de informação contribui para a compreensão do pesquisador de todo o fenómeno, acrescentando força às conclusões com as várias vertentes de dados (Baxter & Jack, 2008). No caso estudado, foram recolhidos dados qualitativos de três fontes diferentes: entrevistas, documentos e observações diretas.

Foram desenvolvidos quatro roteiros de entrevistas diferentes, cada um correspondendo aos diferentes tipos de entrevistados e foram realizadas entrevistas semiestruturadas e abertas, isto é, seguiu-se um guião de entrevista, mas os entrevistados poderiam adicionar comentários espontâneos sobre questões que não foram abordadas. Este método de investigação distingue-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e interação humana que permite a reflexão. Esta tornou-se crucial para o trabalho visto ser necessário comparar as observações e interpretações com os colegas de trabalho (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Inicialmente, o objetivo era entrevistar os responsáveis pela construção do BSC. Posteriormente, concluiu-se que seria necessário entrevistar outros elementos para acrescentar diferentes pontos de vista. Os inquiridos foram escolhidos de forma a recolher informações-chave para o objeto do estudo, pelo que são considerados elementos fundamentais para o sucesso de um estudo de caso (Yin, 2001). Foram entrevistados os responsáveis dos departamentos de RH, de Inovação e *Consulting*, de Gestão de Negócios e *Marketing* e de Sistemas de Gestão e Inspeção. As entrevistas foram realizadas entre março e abril de 2016 e tiveram a duração de 30 minutos a 1 hora e 20 minutos, tendo sido transcritas.

A observação direta² e a análise documental³ também contribuíram como fonte de informação e resultaram da visita ao departamento de Sistemas de Gestão e Inspeção. A disponibilidade de documentação foi crucial para a compreensão do setor de atividade onde a organização está inserida e a conseqüente concretização desta pesquisa.

3.2. Caracterização da Organização e Contextualização da Problemática

A organização estudada é uma empresa de transportes públicos do norte de Portugal que tem como objeto a prestação de serviços de transporte urbano de passageiros, assim como potenciar uma evolução sustentada face às necessidades e perspetivas da sua Administração.

A empresa tem vindo a registar, nas últimas décadas, um crescimento forte e sustentado, o que lhe concede uma posição reconhecidamente estável e ativa. Atualmente, transporta 45 000 passageiros por dia, num concelho com 185 000 habitantes, distribuídos pelas 72 linhas de serviço regular, percorrendo cerca de 5 491 429 quilómetros, empregando

² A observação direta é aquela que o próprio investigador recolhe diretamente a informação, sem interagir com os sujeitos observados (Quivy & Campenhoudt, 1992).

³ Foram consultados os seguintes documentos internos: “Resultados da exploração das linhas de 2015” do Departamento Financeiro, “Relatório e contas 2015”, “Mapa de Passageiros Transportados” e o “Regulamento do Departamento Financeiro”. Além disso, foi consultado o “Regulamento do Departamento de Gestão e *Marketing*” para perceção das atividades comerciais e das funções atribuídas a este departamento, bem como a descrição dos títulos e postos de vendas, de forma a calcular as suas receitas. Foram também consultadas atas de reuniões, o “manual de sistemas de gestão” (foi consultado para a análise dos pilares da organização e descrição dos seus processos), o documento “Intenções e objetivos” (por forma a perceber os objetivos da organização e o seu enquadramento com os indicadores), bem como o “registo de indicadores” de cada departamento.

326 funcionários, sendo responsável pela coesão territorial uma vez que operam em 37 freguesias e uniões de freguesias. Através da sua imagem dinâmica e de continuidade, a empresa é uma referência identitária da região onde opera.

A missão da empresa consiste em “oferecer soluções de mobilidade e conforto na região, satisfazendo e surpreendendo expectativas dos parceiros envolvidos”. A organização conduz a sua atividade fixada em valores como conforto e acessibilidade, informação e partilha, património e tradição, transparência e pertença, assumindo uma visão no sentido de ser reconhecida no domínio da mobilidade urbana integrada, como elemento distintivo na sociedade em termos de identidade coletiva.

O BSC da empresa foi, inicialmente, implementado no âmbito político, isto é, foi solicitado pelo município. O modelo foi implementado pelo departamento de Sistemas de Gestão no ano de 2014, que atualmente designa-se por departamento de Sistemas de Gestão e Inspeção e foi definido como um instrumento de apoio à gestão estratégica que complementa indicadores de desempenho financeiro com indicadores operacionais. A integração das quatro perspetivas e a definição de objetivos estratégicos permitiu um equilíbrio entre os objetivos a curto, médio e longo prazo.

A ferramenta é alvo de revisão todos os anos nos meados de julho, tendo sido realizadas duas revisões, em 2015 e 2016. As revisões incluem as alterações realizadas à missão, visão, valores e estratégia. Não obstante, constatamos que o mesmo não estava a ser implementado com sucesso devido à falha de comunicação da informação na organização, isto é, a informação não estar a fluir em tempo oportuno. Adicionalmente, constatamos que o BSC não está adaptado ao setor público, pois no topo do mapa estratégico não constava uma perspetiva direcionada para o cidadão. Verificamos que os indicadores estão de acordo com os objetivos da organização, no entanto, existem algumas fórmulas de cálculo e metas que não se encontram ajustadas, implicando falhas na sua compreensão e análise dos resultados. Todos estes aspetos realçaram a necessidade de construção de um painel de KPIs que permita uma análise geral da organização, bem como a reestruturação do BSC de acordo com o setor público.

3.3. Proposta de Reestruturação do BSC

Nas organizações públicas os resultados financeiros não são o objetivo, mas sim a consequência lógica de fazer bem os fundamentos, isto é, das ações operacionais realizadas. Um mapa estratégico ajuda a traduzir esta abordagem numa linguagem mais clara, facilitando a discussão dentro da organização (Philips, 2004). Na reestruturação do BSC começamos por destacar que o mapa estratégico não está adaptado ao setor público. A evidência deve-se ao facto dos objetivos, que se encontram no topo do mapa estratégico, não estarem relacionados com a missão nem com o impacto social da organização. O mapa estratégico não foca a satisfação das necessidades dos *stakeholders* (cidadãos, deputados, patrocinadores, etc.), contrariando o destaque da perspetiva clientes neste tipo de organizações. Assim, no mapa estratégico, a perspetiva clientes não se demonstra importante para a concretização da missão, contrariando a literatura revista. Além disso, a perspetiva financeira representa o foco das outras perspetivas, contestando a adaptação do BSC a organizações do setor público (Quesado *et al.*, 2012; Areal, 2010; Niven, 2003).

Para combater os *gaps* supramencionados, reestruturamos o mapa estratégico, apresentando uma proposta (figura 1). Posicionamos a missão na cúpula do mapa estratégico e colocamos a perspetiva de clientes acima da perspetiva financeira. Para atingir a visão, percebeu-se quais os temas estratégicos da organização, pois segundo Rohm (2008), os temas estratégicos são os pilares da organização e permitem organizar o mapa estratégico,

representando uma visão comum. Assim, a visão divide-se em vários temas estratégicos, facilitando o agrupamento e discussão dos objetivos (Kaplan & Norton, 2008). Em seguida, analisou-se os objetivos da organização juntamente com os fatores críticos da mesma para definir as relações de causa e efeito.

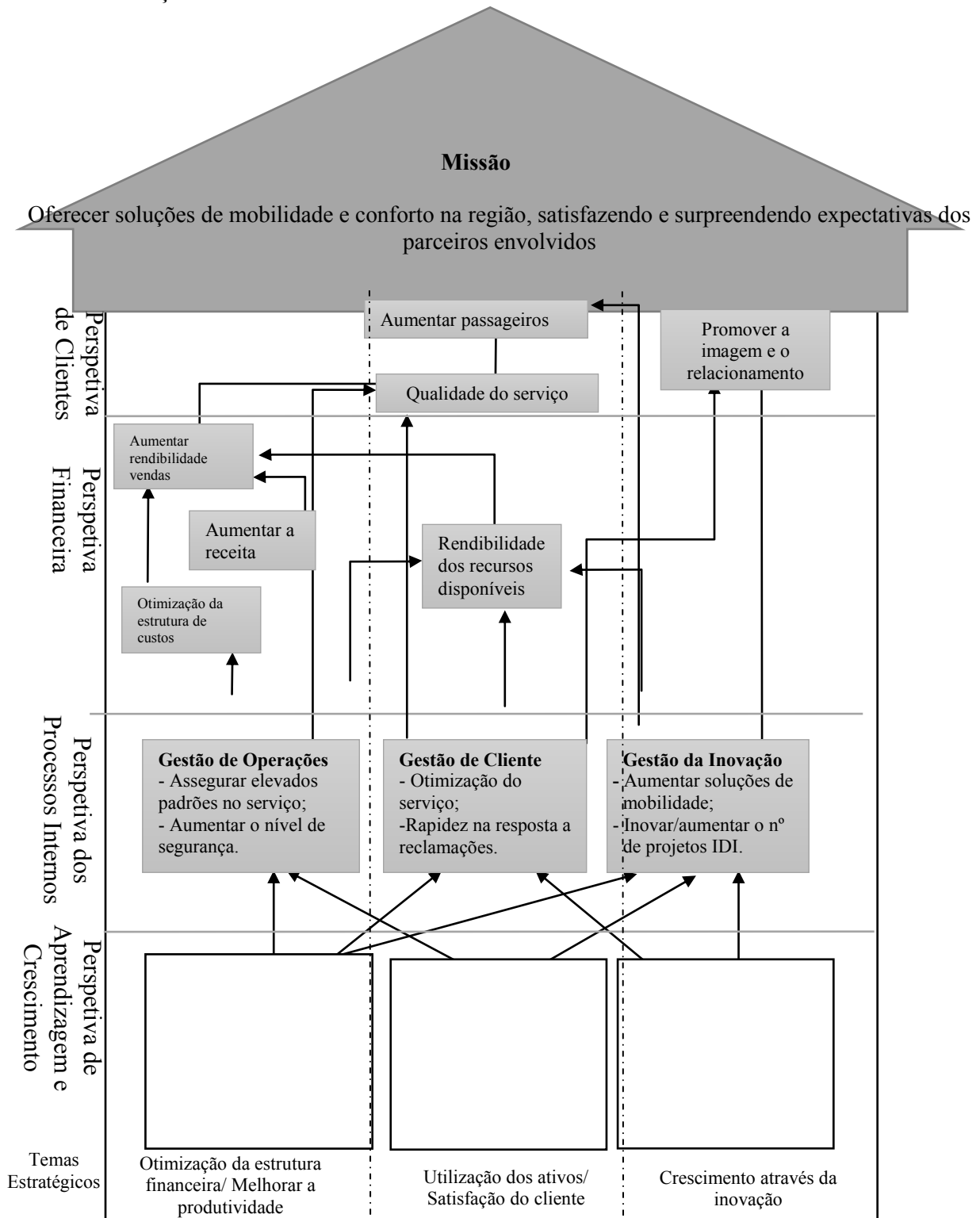


Figura 1: Proposta de mapa estratégico
Fonte: Adaptado de Niven (2003, p. 32).

Para concretizar os objetivos é necessário medi-los através de indicadores financeiros e acrescentar indicadores não-financeiros. Foram definidos KPIs para avaliar o desempenho ligando os objetivos estratégicos aos fatores críticos de sucesso. Desta forma, foram definidos indicadores com as respectivas metas como forma de medir os objetivos. Tendo presente a revisão de literatura foram alterados alguns indicadores, introduzidos novos e eliminados outros indicadores. A revisão de literatura permitiu perceber quais os melhores indicadores num BSC no setor dos transportes (Diniz & Pirez, 2015; Mendes, 2013; Sartor, 2012; Carvalho, 2009; Ribeiro, 2009; Russo, 2009; Randall, Condry & Trompet, 2007; Paludo, 2004), no entanto, o BSC tem de ser adaptado à realidade da organização, pelo que os KPIs utilizados foram sensíveis aos objetivos da organização. A análise de indicadores utilizados em empresas de transportes foi relevante para perceber uma realidade diversificada, alterar e criar alguns indicadores e estabelecer metas. Constatamos que o *Tableau de Bord* tem um número excessivo de indicadores. Nesse seguimento, foram definidos menos KPIs divididos por departamentos.

Os KPIs selecionados foram, posteriormente, enquadrados nas quatro perspetivas do BSC de forma a quantificar os objetivos estratégicos (tabela 1).

Tabela 1:

Proposta de objetivos, indicadores e metas das perspetivas

	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas 2017
Perspetiva de Clientes	1) Aumentar passageiros (captação de Clientes)	Número de Novos Passageiros Transportados	703.360
	2) Aumentar passageiros (retenção de Clientes)	Número total de passes normais	≥ 35.774
	3) Qualidade do serviço (aumentar o nível de bem-estar)	Número de reclamações por passageiro transportado	$\leq 0,003\%$
	4) Qualidade do serviço (aumentar o nível de conforto e segurança)	Taxa média de classificação dos itens de segurança e conforto	$\geq 90\%$
	5) Promover a imagem e o relacionamento (melhorar imagem/criação de laços de afeto)	Número de eventos comerciais e atividades de promoção desenvolvidos junto dos clientes	≥ 8
Perspetiva Financeira	6) Aumento da receita	Vendas e prestação de serviços	11.000.000€
	7) Otimização da estrutura de custos	Gasto total médio por km	$\leq 2€/km$
	8) Rendibilidade dos recursos disponíveis	Produtividade= Volume Negócios/Trabalhador	$\geq 9.970,57/$ trabalhador
Perspetiva dos Processos Internos	9) Aumento da rendibilidade das vendas	Margem bruta em % das vendas	$\geq 30\%$
	10) Gestão de Operações (assegurar elevados padrões no serviço)	Taxa de Anomalias de Serviço Prestado	$<0,1040\%$
	11) Gestão de Operações (segurança nas viagens)	Número de sinistros por agente único	$\leq 0,03$
	12) Gestão de Clientes (rapidez na resposta a reclamações)	Tempo médio de resolução das reclamações	$\leq 7,5$ dias
	13) Gestão de Clientes (otimização do produto)	Número de passageiros transportados por km	$\geq 2/Km$
Perspetiva dos Processos Internos	14) Gestão de Inovação (aumentar soluções de mobilidade)	Número de projetos de oferta	≥ 9
	15) Gestão de Inovação (inovar/aumentar o número de projetos de Investigação, Desenvolvimento e Inovação - IDI)	Número de projetos IDI	≥ 10

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	16) Capital Humano (motivação /produção dos colaboradores)	Taxa média da classificação da satisfação global dos colaboradores	≥ 86%
	17) Capital Humano (capacitação dos colaboradores)	Taxa de absentismo	≤ 4 %
		Percentagem de cada nível de qualificação dos colaboradores	Básico < 70,86% Secundário >20,55 % Profissionais < 0,92% Superior > 7,67%
	18) Capital da Informação (aumentar o nível de desenvolvimento tecnológico)	Percentagem de colaboradores com o mínimo de 35 horas de formação	≥25%
		Número de novos processos tecnológicos	2
19) Capital Organizacional (aumentar a eficácia do desempenho dos processos organizacionais)	Taxa de eficácia do desempenho estabelecido dos processos	≥ 80%	
20) Capital Organizacional (melhorar a comunicação interna e externa)	Número de participações e comunicações internacionais	≥ 7	
	Número de protocolos de colaboração	≥ 7	

Fonte: Elaboração Própria.

Para realizar os objetivos a longo prazo são definidas iniciativas (planos de ação) que permitem atingir as metas pré-definidas. Como podemos verificar na tabela 2, são várias as iniciativas, sendo que as iniciativas desta tabela têm como correspondência os objetivos referidos na tabela anterior.

Tabela 2:

Proposta de iniciativas para os objetivos estratégicos

Objetivos	Iniciativas
1)	- Definição de campanhas de comunicação/divulgação apelativas dos produtos existentes nos diversos meios de comunicação (jornais, <i>outdoor</i> , <i>flyers</i> , <i>e-mail</i>) e redes sociais; - Criação de base de dados, de atuais e potenciais clientes (particulares e organizações), segmentação de mercados (definir políticas e técnicas de mobilidade de prioridade ao TP).
2)	- Inquéritos para definir a qualidade da política de preços da empresa e da concorrência; - Prémios de fidelização para o cliente; - Postos de venda (abrir posto de vendas no Hospital); - <i>Payshop</i> (fornecer dossier informativo da Rede).
3)	- Inovar e adequar a conceção das paragens.
4)	- Inquirir clientes <i>on-line (site)</i> – Disponibilizar venda de títulos; - Definição de critérios para implementação de abrigos.
5)	- Definição de estratégias de <i>Marketing</i> ; - Melhorar política de <i>Marketing</i> ; - Ações de sensibilização e cidadania (nas escolas/universidades e empresas para o uso de TP, como utilizar, vantagens em termos de custos e impactos ambientais); - Agentes únicos e fiscais (renovar farda dos fiscais – imagem mais profissional); - <i>Website/Newsletters/Redes Sociais (Brainstorming)</i> para definir campos do novo site; colocar o <i>site</i> mais intuitivo e comunicativo; incluir conteúdos com clientes); - Plano de reuniões comerciais; - Planeamento e agendamento de reuniões com os clientes; - Elaboração de plano de visitas periódicas; - Disponibilidade de informação dinâmica; - Diversificar canais de distribuição de título transporte.
6)	- Alargar oferta para o Centro da Cidade; - Alargar raio de ação; alargar âmbito de atuação.

7)	<ul style="list-style-type: none"> - Redefinir/analisar centros de custos por solução (ex. cultura, bilhete turístico, alugueres, credenciais); - Consideração das credenciais como solução independente efetuando para tal os respetivos custos operacionais; - Homogeneizar a contabilização das viagens efetuadas; - Tornar a classificação contabilística mais intuitiva; - Calcular os resultados operacionais sem imputação dos subsídios de exploração; - Melhorar a imputação e definição de centros de custos.
8)	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a produtividade dos trabalhadores (mais serviço com os mesmos colaboradores).
9)	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer previsão e objetivo de vendas.
10)	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de manutenção preventiva de equipamentos (prolongar a vida útil dos equipamentos); aumentar radicalmente a eficácia da manutenção; - Expansão do parque de material e oficinas e dos <i>layouts</i>; - Manutenção técnica.
11)	<ul style="list-style-type: none"> - Análise de riscos e planos de monitorização das infraestruturas.
12)	<ul style="list-style-type: none"> - Gabinete de Apoio ao Cliente (formação dos colaboradores do Centro de Controlo; Resposta por <i>e-mail</i> aos fins-de-semana e telefone 24H).
13)	<ul style="list-style-type: none"> - Atualização da contabilização da base de dados; - Definição de critérios de contabilização; - Caraterizar os vários perfis de clientes (redefinição do tarifário em função do mercado).
14) e 15)	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de estudos de mercado para avaliação de necessidades (inquéritos de avaliação/satisfação através dos diferentes meios de comunicação) a fim de desenvolver novos produtos; - <i>Benchmarking</i> e estudos de tendências com a Universidade local; <i>Benchmarking</i> com operadores internacionais para as interfaces físicos e funcionais; - Plano de promoção da oferta; - Estudos de procura.
16)	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar sugestões ao nível da qualidade e satisfação dos colaboradores; - Solidificar a equipa, com vários tipos de incentivos.
17)	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação nas áreas intangíveis; - Formação do pessoal.
18)	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de processos tecnológicos: - Prova de Conceito Bilhética (Integração da Bilhética com <i>Smartphones</i>); - Prova de Conceito Tempo de Espera [criar parcerias com empresas que permitam valorizar tempos de espera nos abrigos (balanças, sons, vídeos, etc.)].
19)	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniões da equipa de trabalho (reuniões mensais, com a duração mínima de uma manhã, para definir estratégias e ações a executar por forma a aumentar a prioridade para os transportes de modos suaves e TP); - Executar ações definidas pela equipa de trabalho (executar ações definidas nas reuniões das equipas de trabalho); - Melhorar eficiência da equipa de vendas (passar a vender soluções e não só bilhetes); - <i>Team Building</i>.
20)	<ul style="list-style-type: none"> - Definir plano de comunicação externa; - Comunicações Externas (seminários/palestras/informação nos postos de venda/jornais regionais/paragens/monitores dos autocarros; criar sala de conferência para debates, conferências; participação em fóruns internacionais; delimitar conteúdos p/canal TV a ser transmitidos nos monitores); - Celebração de protocolos/parcerias com organizações/instituições.

Fonte: Elaboração Própria.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O BSC é um modelo que facilita a comunicação, o alinhamento organizacional e aumenta a eficácia na tomada de decisão. No entanto, a sua aplicação deve ser devidamente adaptada atendendo às especificidades e dinâmicas da organização. Neste contexto,

verificamos que o modelo é flexível adaptando-se com facilidade à realidade organizacional, ao setor público e, em particular, ao setor dos TP.

Em Portugal, tem vindo a aumentar o interesse da utilização do BSC no setor público, associado, principalmente, à eficácia e eficiência na gestão dos serviços públicos (Carapeto & Fonseca, 2014; Salomão, 2013; Quesado *et al.*, 2012, Kloot & Martin, 2000). Relativamente ao setor dos TP, realça-se o facto de este ser um setor de importância social. Com base nas entrevistas, observações diretas e análise documental pudemos identificar diferentes padrões de utilização do BSC e dos KPIs. Realça-se no contexto atual a importância dos ativos intangíveis, aliando-se as duas ferramentas.

Quanto à primeira questão de investigação (“Qual a pertinência da reestruturação do BSC?”) verificamos que o BSC definido em 2014 não estava a ter o sucesso desejado devido à falha de comunicação da informação na organização, isto é, a informação não estava a fluir em tempo útil e oportuno, realçando-se a aplicabilidade do BSC como instrumento de comunicação, assim como as relações de causa e efeito do mapa estratégico. Adicionalmente, constatamos que o BSC não estava adaptado ao setor público, pois no topo do mapa estratégico não constava uma perspetiva direcionada para o cidadão. Por outro lado, verificamos que existiram mudanças na estratégia desde a primeira versão do BSC, pois as revisões do BSC em 2015 e 2016 incluíram alterações na missão, visão, valores e estratégia organizacional. Além disso, concluímos que alguns indicadores tinham a fórmula de cálculo e as respetivas metas inapropriadas, isto é, não se encontravam ajustados, possibilitando falhas na sua compreensão e na análise dos resultados. Constatamos também que no *Tableau de Bord* existia um número excessivo de indicadores e que alguns indicadores não podiam ser alvo de comparação com outras organizações do ramo, ou simplesmente com anos anteriores. Todos estes aspetos tornaram pertinente uma proposta de reestruturação do BSC existente.

Quanto à segunda questão de investigação (“Qual o possível impacto da proposta de reestruturação do BSC na organização?”) começamos por aferir que a proposta de reestruturação permitiu o redireccionamento e alinhamento organizacional, principalmente dos objetivos estratégicos, monitorizou e acompanhou os planos de ação a implementar, analisou a organização interna e externamente e apoiou a gestão da organização. Por outro lado, houve necessidade de alterar o mapa estratégico, principalmente por este não estar adaptado ao setor público. A evidência deve-se ao facto dos objetivos, que se encontram no topo do mapa estratégico, não estarem relacionados com a missão nem com o impacto social da organização. O mapa estratégico contraria o destaque da perspetiva clientes, colocando a perspetiva financeira como foco das outras perspetivas, contestando a adaptação do BSC neste tipo de organizações. Relativamente aos KPIs selecionados foi possível observar que explicam o desempenho da organização, sendo realizadas alterações aos indicadores, calculando-os individualmente, o que permitiu a formulação de ações e iniciativas. Os KPIs reforçaram a ligação entre o desempenho e a avaliação dos vários departamentos, combinando a sua utilização no BSC. Com a seleção dos KPIs foram realizadas alterações pertinentes aos indicadores e definidas novas metas, capazes de solucionar algumas falhas na sua compreensão e na análise dos resultados (Giff & Crompvoets, 2008). Os resultados obtidos requerem o envolvimento de todos os colaboradores para a realização de novas ações de forma a evitar e corrigir desvios e obter, conseqüentemente, a melhoria contínua. Assim, com a coerência dos dados, a informação será a mesma nos vários departamentos.

A necessidade de reestruturação permitiu uma adaptação à realidade da organização de forma a conseguir comunicar, aos vários colaboradores, a missão (Niven, 2003). No entanto, com este estudo, percebeu-se que as questões políticas limitam o investimento em novas tecnologias, bem como a capacitação dos colaboradores, principalmente pela falta de habilidades para a construção de um BSC, podendo também existir falhas na sua

monitorização, colocando a sua continuidade uma incógnita. Além disso, aproxima-se o final de um mandato que pode colocar os resultados de curto prazo em primeira instância (Quesado *et al.*, 2013; Fontenete, 2011; Quesado, 2010; Gomes, Carvalho, Ribeiro & Nogueira, 2007; AECA, 2001). Assim, existe dificuldade em implementar uma estratégia de longo prazo devido ao seu carácter autárquico uma vez que os dirigentes não permanecem muito tempo na empresa. Por outro lado, alegamos que se deve equacionar a simplificação e acompanhamento aos indicadores, numa perspetiva de os dividir em indicadores estratégicos, indicadores de gestão e indicadores operacionais. Os indicadores estratégicos seriam enquadrados no BSC.

No que se refere a contribuições metodológicas, destaca-se a utilização e importância do método e fontes de pesquisa escolhidos (estudo de caso, entrevistas, observação direta e análise documental), que permitem uma visão em profundidade de situações no contexto de vida real das organizações. Além disso, a pesquisa realizada pretende ser um contributo para o setor dos TP. Do ponto de vista prático constatamos que a empresa tem a missão, visão e valores definidos, sendo um dos constituintes fundamentais para facilitar a implementação do BSC. A cultura organizacional está intrinsecamente enraizada nos colaboradores, principalmente quando estes transmitem a identidade da organização para o exterior.

As quatro perspetivas propostas na reestruturação mostraram-se adequadas aos objetivos estratégicos e aos fatores críticos de sucesso. Na proposta de reestruturação realçou-se a missão, elevando-se a perspetiva de clientes em detrimento da perspetiva financeira (Salomão, 2013). A seleção dos KPIs, principalmente no BSC, permitiu estabelecer metas e planos de ação a implementar no BSC, quantificando os objetivos estratégicos.

A combinação do BSC com os KPIs permitiu uma perceção geral da situação da organização, isto é, do seu desempenho. O estudo permitiu a adaptação do BSC à missão da organização, salientando-se que as alterações na proposta de mapa estratégico fornecem aos colaboradores uma informação clara e simples de como as suas funções estão ligadas aos objetivos globais da organização. Importa destacar que a proposta de reestruturação apresentada neste trabalho será utilizada na próxima revisão do BSC da organização.

Em suma, estes instrumentos são fortes alianças estratégicas para a obtenção dos resultados da organização, permitindo um conhecimento vasto da influência do passado, do presente e do futuro. Permitem facilmente a criação de ações no âmbito do planeamento estratégico com intuito da melhoria contínua, sendo o BSC importante para a monitorização estratégica e para a medição do desempenho da empresa. Com a definição dos KPIs e a reestruturação do BSC também é possível o alinhamento de pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia e os objetivos da empresa, reforçando-se a sua missão bem como a estrutura do BSC no setor público.

O estudo realizado contribuiu para o conhecimento científico sobre as temáticas BSC e KPIs. Não obstante, há limitações que lhe estão associadas. Desde logo, pelo facto de se tratar de um estudo de caso. Esta situação decorre da dificuldade de se generalizar resultados providos de um único caso devido às diferenças organizacionais, históricas e contextuais específicas de cada organização que as caracterizam de forma muito particular (Dresch *et al.*, 2015; Baxter & Jack, 2008). As entrevistas realizadas podem ser uma limitação na medida que a amostra pode não ser suficiente pois poderão existir outros colaboradores com perceções diferentes às representadas. Por último, devido à revisão do BSC não ser realizada antes do término desta investigação não permitiu testar a proposta desenvolvida, sendo impossível a análise da sua efetiva execução.

Poderia ser útil e pertinente, futuramente, analisar a execução da proposta de reestruturação aqui apresentada e realizar um estudo sob o ponto de vista científico ampliando a amostra a outras empresas de TP, principalmente em empresas-piloto ou empresas

concorrentes, ou seja, aquelas que detêm produtos/serviços potencialmente substitutos, de forma a tentar extrair diferenças e semelhanças com os resultados do trabalho. Assim, aprofundava-se as estratégias e o desempenho ao nível do BSC no domínio organizacional e laboral, uma vez que, atualmente, as empresas têm vários desafios a ultrapassar para conseguirem permanecer no mercado. Para isso, poderíamos realizar questionários a colaboradores, bem como aos seus gestores.

Outro estudo possível seria a realização de inquéritos de forma a perceber quais as vantagens e dificuldades na implementação desta ferramenta nos TP. Além disso, seria interessante analisar se as dificuldades encontradas contribuem para o insucesso da implementação do BSC.

Seria pertinente, ainda, explorar a possibilidade de criação de perspetivas diferentes, ou quais as perspetivas utilizadas pelas organizações do setor, evidenciando os possíveis objetivos estratégicos e indicadores a serem utilizados nessas perspetivas.

REFERÊNCIAS

- Abbas, K. (2016, december). *Developing optimum KPI system for public transport organisations*. 8th International İstanbul Transport Congress Transit 2015, 18th december, Egypt.
- Andrade, C. (2009). *Avaliação do desempenho de Sistemas Metroferroviários sob a ótica da qualidade dos serviços prestados aos usuários: aplicação no Metrô do Rio de Janeiro*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Transportes). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.
- Andrade, E., Sartori, I., & Embiruçu, M. (2015). Avaliação de desempenho por indicadores-chave de desempenho, benchmarking e scorecard. *Cadernos de Prospecção*, 8(3), 502-515.
- Areal, M. (2010). *Arquitetura da empresa: Balanced Scorecard e o controlo gestional aplicado à Construção Civil. Uma reflexão sobre esta ferramenta*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil). Universidade do Porto, Porto.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2001). *Nuevas herramientas de gestion pública: el cuadro de mando integral*. Madrid: AECA.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Beirão, G., & Cabral, J. (2007). Understanding attitudes towards public transport and private car: A qualitative study. *Transport Policy*, 14(6), 478-489.
- Borges, V., Gomes, P., & Fernandes, M. (2015, dezembro). *O Balanced Scorecard no setor público: perspetiva do consultor de gestão*. Congresso dos TOC 20 anos, 17-18 dezembro, Lisboa.
- Buzási, A., & Csete, M. (2016). Modified Scorecard Method for Evaluating Climate Aspects of Urban Transport Systems. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(1), 65-73.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação* (3^a Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, L. (2009). *Conversão do Balanced Scorecard numa ferramenta de controlo de gestão para empresas de TP de passageiros: o caso de estudo da STCP*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão). Universidade do Porto, Porto.
- Corso, J., Petraski, S., Wesley S., & Taffarel, M. (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies*, 10(Special), 49-57.

- Dhingra, C. (2011). Measuring Public Transport Performance: Lessons for developing countries. *Sustainable Urban Transport Technical Document*, 9.
- Diniz, F., & Pires, A. (2015). Gestão estratégica e controle de gestão no caminho-de-ferro regional: Proposta de Balanced Scorecard para a linha do TUA. *Latin American Journal of Business Management*, 6(2), 3-25.
- Dresch, A., Lacerda, D., & Miguel, P. (2015). Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(56), 1116-1133.
- Efthymiou, D., & Antoniou, C. (2016). Understanding the effects of economic crisis on public transport users' satisfaction and demand. *Transport Policy*, 53, 89-97.
- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J., & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Fontenete, C. (2011). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação a empresas revendedoras de combustível*. (Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações). Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Galas, E., & Ponte, V. (2005). O balanced scorecard e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos. *Administração e Contabilidade*, 2(3), 176-188.
- Gerring, J. (2004). What is a Case Study and what is it good for? *The American Political Science Review*, 98(2), 341-354.
- Ghoneim, N., & Baradei, L. (2013). The Impact of Strategic Planning on Egyptian Non-profits' Performance: An Assessment Using the Balanced Scorecard. *Journal of US-China Public Administration*, 10(1), 57-76.
- Giff, G., & Cromptoets, J. (2008). Performance Indicators a tool to Support Spatial Data Infrastructure assessment. *Computers, Environment and Urban Systems*, 32(5), 365-376.
- Gomes, A., Carvalho, J., Ribeiro, N., & Nogueira, S. (2007). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team.
- Harden, J., & Upton, D. (2016). An Introduction to the use of the Balanced Scorecard for performance evaluation by financial professionals. *Journal of financial service professionals*, 70(2), 81-88.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review*, 46(1), 33-59.
- Kaplan, R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbooks of Management Accounting Research*, 3, 1253-1269.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86(1), 62-77.
- Kaplan, R., Norton, D., & Rugelsjoen, B. (2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 88(1), 114-120.
- Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting*

- Research*, 11(2), 231-251.
- Lima, A., Cavalcanti, A., & Ponte, V. (2004). Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. *Revista Contabilidade & Finanças*, 15, 79-94.
- Madsen, D., & Stenheim, T. (2014). Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *Problems and Perspectives in Management*, 12(1), 121-131.
- Mendes, J. (2013). *Balanced scorecard e painel de indicadores: implementação numa entidade pública do sector dos transportes*. (Relatório de Estágio Curricular no Mestrado em Gestão). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Nesheli, M., Ceder, A., & Estines, S. (2016). Public transport user's perception and decision assessment using tactic-based guidelines. *Transport Policy*, 49, 125-136.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Paludo, I. (2004). *Avaliação do Balanced Scorecard (BSC) para monitorizar o desempenho de operadoras de ônibus urbano: O caso Citral*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pedro, J. (2004). O balanced scorecard (BSC) no sector público. *Informação e Informática*, 28, 14-23.
- Philips, J. (2004). An application of the balanced scorecard to public transit system performance assessment. *Transportation Journal*, Winter, 26-55.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard Alinhar – Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Quesado, P. (2005). *O contributo do balanced scorecard para a gestão estratégica de custos: Uma análise empírica às grandes empresas portuguesas*. (Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria). Universidade do Minho, Braga.
- Quesado, P. (2010). *Fatores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en organizaciones públicas y privadas portuguesas*. (Tesis Doctoral en Ciencias Económicas y Empresariales). Universidad de Santiago de Compostela, Santiago.
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2012). El grado de conocimiento y utilización del cuadro de mando integral en los ayuntamientos portugueses. *Revista Gestão Industrial*, 8(2), 66-97.
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2013). La adopción del cuadro de mando integral en organizaciones portuguesas: Variables contingentes e institucionales. *Intangible Capital*, 9(2), 491-525.
- Quesado, P., & Letras, C. (2015). O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica no Setor Bancário. *European Journal of Applied Business Management*, 1(1), 19-39.
- Quesado, P., & Mesquita, F. (2013). O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica no Sector Hoteleiro. *Revista AECA*, 101, 32-35.
- Quesado, P., & Rodrigues, L. (2009). Fatores Determinantes na Implementação do Balanced Scorecard em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 94-115.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Grávida.
- Randall, E., Condry, B., & Trompet, M. (2007, January). *International bus system benchmarking: Performance measurement development, challenges, and lessons learned*. Transportation Research Board 86th Annual Meeting, 21st-25th January 2007,

- London.
- Reszka, I., & Merino, E. (2014). O Balanced Scorecard (BSC) como Ferramenta de Ergonomia Organizacional. *Human Factors in Design*, 3(5), 124-146.
- Ribeiro, A. (2009). *Motivações para implementação de um Balanced Scorecard: o caso da Rodoviária do Tejo*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Rocha, J., & Selig, P. (2001, julho). *O Sistema de Gestão Balanced Scorecard e seus Impactos sobre a Teoria de Custos*. VII Congreso Internacional de Costos, 4-6 julho, Leão, Espanha.
- Rohm, H. (2008). Is There Any Strategy in Your Strategic Plan? *Balanced Scorecard Institute Journal*, 1-5.
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (5ª Edição). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Salomão, C. (2013). *Gestão Estratégica e a aplicação do Balanced Scorecard ao Sector Público: O caso da Câmara Municipal de Oliveira de Azeméis*. (Dissertação de Mestrado em Administração Pública). Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.
- Santos, L. (2014). *Balanced Scorecard – Contributos para a implementação na Administração Local*. (Dissertação de Mestrado em Gestão Autárquica). Instituto Superior de Educação e Ciências, Lisboa.
- Saraiva, H., & Alves, M. (2013). O Balanced Scorecard em Portugal: Sua Difusão, Evolução e Consequências da sua Utilização. *Journal of International Institute of Costs*, (1), 6-20.
- Sartor, L. (2012). *Proposta de desenvolvimento do mapa estratégico de uma empresa de transportes*. (Monografia para Bacharel em Ciências Contábeis). Universidade de Santa Catarina, Florianópolis.
- Silva, M., & Callado, A. (2013). Análise de Modelos de Balanced Scorecard elaborados a partir da Ótica da Sustentabilidade através do uso da Matriz SWOT. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 3(4), 87-103.
- Simkova, I., Konecny, V., & Liscak, S. (2015). Measuring the quality impacts on the performance. *Transport Problems*, 10(3), 113-124.
- Simões, A., & Rodrigues, J. (2011). O uso e os impactos do Balanced Scorecard na gestão das empresas. Revisão da literatura e oportunidades de investigação. *RIGC*, 9(18), 1-24.
- Sousa, G. (2015). *Requisitos para a prática da gestão estratégica do TP: um estudo da DFTRANS - Brasília DF*. (Dissertação de Mestrado em Transportes). Universidade de Brasília.
- Vieira, R., Major, M., Robalo, R. (2009), “Investigação Qualitativa em Contabilidade”, in Major, M.; Vieira, R. (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*. Escolar Editora, Lisboa, (pp. 131-163). Lisboa: Escolar Editora.
- Wretstrand, A.; Holmberg, B.; Berntman, M. (2014). Safety as a key performance indicator: Creating a safety culture for enhanced passenger safety, comfort, and accessibility. *Research in Transportation Economics*, 48, 109-115.
- Wu, H. (2012). Constructing a strategy map for banking institutions with key performance indicators of the balanced scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 35(3), 303-320.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planeamento e métodos* (2ª Edição). Porto Alegre: Bookman.