

**IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS DE DESEMPENHO E PROPOSTA DE MELHORIAS NO
BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO DE CASO**

Patrícia Rodrigues Quesado

Professora Adjunta da
Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

Cátia Costa

Mestre em Gestão das Organizações,
Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

Área Científica: D) Contabilidade de Gestão

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*; Contabilidade de Gestão; Gestão Estratégica; Transportes Públicos.

IDENTIFICAÇÃO DAS LACUNAS DE DESEMPENHO E PROPOSTA DE MELHORIAS NO *BALANCED SCORECARD*: UM ESTUDO DE CASO

Resumo

O artigo visa analisar o BSC existente numa empresa de transportes públicos, de forma a identificar as lacunas de desempenho e propor melhorias. Para o efeito utilizamos o estudo de caso como metodologia de investigação, sendo a informação recolhida através de entrevistas, da análise documental e da observação direta. Concluímos que as principais lacunas existentes eram a ausência de capacidades para construção do BSC, o facto de necessitarem de um sistema de informação tecnológico mais desenvolvido e atualizado e a dificuldade na transmissão de informação interna em tempo útil. Assim, como melhorias propusemos temas e objetivos estratégicos e indicadores.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na sociedade, nos negócios, na economia e na gestão das organizações focaram-se na relação tangíveis e intangíveis, no valor do capital humano e no valor da informação (Pinto, 2009).

As organizações contemporâneas estão inseridas num mundo cada vez mais competitivo levando-as a procurar estratégias que lhes permitam enfrentar os desafios com êxito, percebendo-se que o aumento global das mudanças no mundo dos negócios tem estimulado muitas empresas a mudar as suas estratégias de negócios de forma a acompanhar os seus concorrentes (Muchandigona & Kalema, 2012). O desafio da sobrevivência no mercado globalizado levou ao aparecimento de novas técnicas de gestão estratégica que garantam a manutenção das suas vantagens competitivas num cenário de constante mudança, desenvolvendo sistemas de gestão ágeis e suficientemente fortes (Galas & Ponte, 2005; Wood & Urdan, 1994).

O sistema de gestão estabelece uma política, um plano, uma estratégia que ajuda a concretizar um conjunto de propósitos de forma a potenciar as suas vantagens competitivas e diferenciar uma organização da sua concorrência (Cruz, 2005). Neste sentido, surge o *Balanced Scorecard* (BSC), criado por Kaplan e Norton, em 1992, com o intuito de desenvolver novas medidas de desempenho que não estivessem apenas direcionadas para as tradicionais medidas financeiras de curto prazo (Kaplan & Norton, 1992, 1996a).

O BSC tem provado ser um bom facilitador no processo de gestão de mudança pois tem uma filosofia fácil de perceber em toda a organização, uma vez que acompanha a razão que atrai as organizações a implementarem sistemas de *performance*, isto é, alinhar pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia (Kaplan, 2006; Pinto, 2009).

O BSC traduz a missão e as estratégias da empresa num conjunto de indicadores de desempenho estruturados em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) para as quais se definem objetivos, indicadores, metas e iniciativas, procurando estabelecer relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos (Galas & Ponte, 2005).

Considerando-se a importância dos transportes urbanos no contexto socioeconómico, muitas cidades do mundo conseguiram refletir no transporte urbano o seu bom desempenho para aumentar a competitividade e atratividade, bem como proporcionar oportunidades económicas e sociais e a melhoria da qualidade de vida (Sousa, 2015; Henning *et al.*, 2011).

O artigo visa analisar o BSC já implementado numa empresa de transportes públicos¹, de forma a identificar as lacunas de desempenho e estabelecer medidas para preenchê-las. É importante e oportuno que a organização em estudo compreenda as divergências existentes para melhorar o uso real do BSC, de forma consistente em toda a organização. Além disso, pretende-se igualmente analisar o interesse da aplicabilidade do BSC como ferramenta estratégica, discutindo e justificando os objetivos estratégicos no desenvolvimento e implementação do BSC e perceber se a organização tem todas as suas áreas e colaboradores alinhados com os objetivos comuns.

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

A metodologia de investigação utilizada caracteriza-se por ser qualitativa e o método de investigação o estudo de caso descritivo, sendo os dados recolhidos através de entrevistas, da consulta de documentos fornecidos pela organização e da observação direta.

O artigo estrutura-se numa parte inicial com uma breve revisão de literatura relativa à abordagem do BSC no setor dos transportes públicos. Posteriormente apresentamos a metodologia de investigação e uma proposta modelo de reestruturação do BSC baseada nos objetivos principais da organização. Finalizamos com as considerações finais, limitações do estudo e algumas sugestões para trabalhos futuros.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO: O BSC NOS TRANSPORTES PÚBLICOS

A necessidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados associada ao modelo “Nova Gestão Pública” levou à adaptação na gestão pública de conceitos e instrumentos que estavam a ser aplicados na gestão privada (Quesado *et al.*, 2012a, 2012b).

Em Portugal, durante os últimos anos, a gestão pública sofreu profundas alterações (Carapeto & Fonseca, 2014), aumentando o interesse da utilização do BSC (Kloot & Martin, 2000). O aumento da competitividade e das expectativas dos cidadãos, a evolução tecnológica e a necessidade de sobrevivência exigem que as organizações públicas se adaptem, justificando-se a utilização deste instrumento (Gomes *et al.*, 2007).

No setor público há dificuldade na seleção de medidas para as diferentes perspetivas e determinação das relações de causalidade entre as perspetivas e as medidas, devido ao facto dos seus objetivos serem raramente consistentes pois dependem de um processo de negociação, muitas vezes influenciado por questões políticas (Horváth & Partners, 2003; Olve *et al.*, 1999). No entanto, neste tipo de organizações, o BSC abrange todas as operações, define os fatores críticos de sucesso, permite decisões rápidas e corretas relativas a várias áreas de atuação, permite a análise de posições contra orçamentos dos anos ou meses anteriores, permite uma visão gráfica da administração, diminui a incerteza e promove uma cultura baseada na gestão por objetivos (Bastidas & Feliu, 2003; Niven, 2003; Kaplan, 2001).

Assim, o modelo original proposto por Kaplan e Norton foi adaptado ao setor público, sendo que cada organização deve ajustar o modelo de forma a estar de acordo com o serviço e atividade da mesma (Diniz & Pires, 2015; Silva & Callado, 2013; Pedro, 2004).

O transporte público é considerado um fator importante no desempenho das cidades. Fornece desde ofertas de mobilidade em massa, à ajuda na minimização dos impactos ambientais e à captação de dados relevantes com as inovações nas tecnologias inteligentes.

Muitas organizações implementam a medição de desempenho para os seus sistemas operarem da forma mais eficiente possível. No entanto, as medidas de desempenho dos sistemas de transporte sofrem, ocasionalmente, de resistência por parte das suas administrações porque existe a preocupação de que os dados ou métodos não sejam suficientemente bons (Ercan *et al.*, 2017).

As autoridades de transportes e os governos, nos dias de hoje, são desafiados a melhorias crescentes na mobilidade dos cidadãos, incitando desde o controlo até à oferta de elevados padrões de desempenho (Mnif *et al.*, 2015). Assim, as empresas que enfrentam constantes mudanças no ambiente externo devem apoiar-se na estratégia e nos sistemas de controlo (Buganová & Lusková, 2009).

O sistema de transporte deve ser capaz de realizar uma oferta equilibrada de serviços de transporte de acordo com as necessidades (Nusraningrum & Waluyaningsih, 2013; Beirão & Cabral, 2007). O objetivo das empresas deste setor deve concentrar-se na eficácia, eficiência, segurança, qualidade dos serviços e ter em atenção a orientação para o cliente. Neste sentido, o BSC alinha-se com os vários fatores necessários para a obtenção de vantagens competitivas (Buganová & Lusková, 2009). Segundo os referidos autores, se a empresa de transporte tem uma certa intenção estratégica, o BSC concretiza-a em pormenor e torna-a realizável através de objetivos adequados relacionados com clientes, processos, competências e ações estratégicas correspondentes.

O aumento do uso do transporte privado e a dificuldade de atração de clientes, devido às diferentes escolhas de meios de transporte, levou as empresas de transporte a procurarem desenvolver capacidades e serviços para conquistar e reter clientes. Neste sentido, tornou-se necessário desenvolver novos modelos para medir o desempenho, sendo importante que a empresa seja capaz de entender/satisfazer completamente as necessidades/exigências do cliente e de ajustar o produto ou serviço (Vuchic, 2005). Contudo, as estratégias de diferenciação e atração para os vários segmentos têm um custo elevado, tornando-se necessário identificar os segmentos mais motivados para utilizar o transporte público, de forma a viabilizar a perspetiva financeira (Carvalho, 2009).

Uma estratégia esclarece como atingir os objetivos, pelo que o BSC permitirá a identificação antecipada de problemas que estão relacionados com a mesma. Assim, através das medidas adequadas, são identificados os desvios da estratégia em tempo oportuno para se poder tomar medidas corretivas (Buganová & Lusková, 2009).

São vários os exemplos de utilização do BSC na avaliação do desempenho nos transportes. Um exemplo no setor de transporte público é a “*wiener lien*” que usou o BSC para a execução da sua estratégia (SPUTNIC, 1996). O trabalho de Phillips (2004) propõe o BSC na avaliação de desempenho em três áreas principais: eficiência, eficácia e perspetiva do impacto. Yudiatna (2010) propôs o modelo do BSC para o sistema de transporte público em Jakarta. Rahman e Chin (2013) criaram um modelo *standard* de BSC adaptado às necessidades e características das grandes empresas de transporte rodoviário de passageiros.

Em suma, a implementação do BSC nos vários modos de transporte tem contribuído para a melhoria organizacional. A eficiência da viagem é medida principalmente pelo tempo de viagem e pela segurança, no entanto, a identificação dos dados para a perceção da eficiência nem sempre está disponível em tempo oportuno. Concretamente, na indústria dos autocarros, o indicador de tempo de viagem está sujeito a diferentes problemas de congestionamento, pelo que devem existir formas de controlar o indicador e compreender a eficácia operacional, bem como o controlo das viagens (Henning *et al.*, 2011).

3. ESTUDO EMPÍRICO

3.1. METODOLOGIA

A metodologia utilizada é o estudo de caso por ser aquele que mais se adequa ao objetivo da investigação e que se caracteriza por ser, segundo Sousa e Baptista (2011:64), “um estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida, um caso que é único, específico, diferente e complexo”. Para Gerring (2004) e Yin (2001), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que permite investigar um fenómeno contemporâneo inserido num contexto da vida real, utilizando-se múltiplas fontes de recolha de dados. Assim, para entender de forma aprofundada o contexto da vida real, tornou-se necessário a utilização de múltiplas fontes de evidência. Neste caso, para a recolha de dados qualitativos foram realizadas entrevistas aos colaboradores da organização e também foram analisados todos os documentos contabilísticos e financeiros fornecidos, aliando-se as observações diretas.

Foram elaborados quatro roteiros de entrevistas diferentes aplicados aos responsáveis dos departamentos de Recursos Humanos; Gestão de Negócios e *Marketing*; e Sistemas de Gestão e Inspeção (incluindo um dos responsáveis pela implementação do BSC) e um membro da direção executiva. As questões elaboradas foram atualizadas consoante a pesquisa do estudo, de forma a se adaptarem aos inquiridos, os quais foram selecionados de forma a criarem informação-chave para o estudo (Yin, 2001).

As entrevistas foram semiestruturadas e abertas, isto é, seguiram o guião de entrevista, mas os entrevistados poderiam adicionar comentários espontâneos sobre aspetos que não foram abordados em perguntas, permitindo aprofundar a informação (Vieira *et al.*, 2009). Estas foram realizadas entre março e abril de 2016 e tiveram a duração de 30 minutos a 1 hora e 20 minutos, sendo transcritas para posterior análise.

A tabela 1 resume os detalhes das entrevistas por entrevistado, identificando-se, por abreviaturas, os responsáveis dos departamentos das citações que serão apresentadas durante a análise empírica.

Tabela 1: Detalhes das entrevistas

Entrevistado	Data (dia/mês/ano)	Duração (horas: minutos)
Responsável de Sistemas de Gestão e Inspeção (RSGI)	30/03/2016	1:20
Responsável de Recursos Humanos (RRH)	04/04/2016	0:30
Responsável do Conselho de Administração (RCA)	05/04/2016	0:50
Responsável de Gestão de Negócios e <i>Marketing</i>	06/04/2016	1:17

(RGNM)		
--------	--	--

A observação indireta é formulada por um guião de entrevista ou questionário que tem como intuito registar a informação requerida pelas questões. A observação direta é aquela que o próprio investigador recolhe diretamente a informação, sem interagir com os sujeitos observados (Quivy & Campenhoudt, 1992). A observação direta durante o trabalho diário no departamento de Sistemas de Gestão e Inspeção também contribuíram para a recolha de informações.

Para finalizar, realça-se a análise de conteúdo (documentos manuscritos, impressos ou audiovisuais) que se realiza através de obras literárias, artigos de jornais, documentos oficiais, declarações políticas, atas de reuniões ou relatórios de entrevistas (Quivy & Campenhoudt, 1992), sendo bastante útil os documentos disponibilizados pela organização. Foram consultados os documentos que apoiaram a criação do BSC, incidindo em documentos relacionados com os objetivos, indicadores, plano de ações. O “Manual de Sistemas de Gestão” foi consultado para a análise dos pilares da organização e descrição dos seus processos, bem como todos os documentos contabilísticos e financeiros fornecidos. Além disso, foram consultados documentos externos à empresa de forma a acompanhar a sua atividade de integração social. Além disso, foi auscultado e observado a divulgação do BSC do ano 2015, numa ação de *Team Building*, em formato audiovisual.

O uso de diferentes fontes permitiu efetuar um trabalho de investigação mais profundo, apresentando um grau de validade satisfatório (Quivy & Campenhoudt, 1992). Assim, os documentos foram utilizados neste estudo de caso para comprovar e valorizar as outras evidências, de forma a convergirem relativamente ao mesmo conjunto de factos (Yin, 2001). A disponibilidade de documentação bem como a realização de documentos para a organização foi de carácter crucial para a compreensão do setor de atividade onde a organização está inserida, e a conseqüente concretização desta pesquisa.

Portanto, com as múltiplas fontes de dados, fomos capazes de fortalecer a credibilidade e atenuar a possibilidade de resultados tendenciosos (Dresch *et al.*, 2015; Baxter & Jack, 2008; Yin, 2001). Os autores, no entanto, decidiram tentar criar um modelo padrão de BSC, levando em conta a especificidade do setor analisado, assumindo as características da organização em estudo.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

A organização objeto de estudo é uma empresa de transportes públicos do norte de Portugal que presta serviços de transporte urbano de passageiros tanto de transporte regular como transporte de aluguer. A empresa preocupa-se com o desenvolvimento socioeconómico da cidade e cria resposta às necessidades da comunidade, além disso promove a atratividade da cidade através da sua referência identitária e das suas soluções inteligentes e inclusivas. Tem como ambição a Mobilidade Urbana que engloba os percursos pedonais, cicláveis e a integração entre os diversos modos de transportes. Além disso, diante das novas exigências do mercado, a empresa efetuou parcerias com as Universidades, foi dado um impulso determinante no Plano de Mobilidade Urbana Sustentável, inverteram uma tendência de 10

anos de perda de clientes, aumentaram o volume de vendas enquanto reduziram drasticamente a sinistralidade.

A organização conduz a sua atividade baseando a missão, os valores e a visão na oferta de soluções de mobilidade urbana integrada de forma a satisfazer e surpreender as expectativas da sociedade envolvente. A prossecução das orientações estratégicas é assegurada através de inúmeras atividades de controlo e monitorização da atividade da organização numa Política Integrada de Gestão. Esta define-se após a avaliação dos fatores críticos de sucesso e do ambiente interno e externo. Assim, a estratégia da organização consiste em: garantir soluções de mobilidade integrada, que promovam a partilha coletiva, num contexto de bem-estar, conforto e segurança, surpreendendo e criando novas expectativas económicas e sociais; garantir a conformidade dos serviços de transporte público de passageiros; unir esforços para seduzir, acolher e reter utilizadores, gerando diferentes experiências de mobilidade na região; ser reconhecida pela inovação dos processos. A organização entende o compromisso interno e para com a comunidade numa lógica de sustentabilidade, com sentimento de pertença, rigor e transparência, pautando a relação no respeito pelo ser humano pelo património coletivo e pela tradição.

Com o desenvolvimento da cidade justificou-se a necessidade de instrumentos como o BSC, implementando o BSC pela primeira vez em 2014 de forma a enfatizarem a estratégia e o alinhamento da organização. Note-se, no entanto, que a empresa carece de um sistema de medição bem definido e implementado, que poderia ser usado tanto nos processos de planeamento como no sistema de controlo. Constatamos que o BSC utilizado pela organização, não estava a ser implementado com sucesso, principalmente, devido a falhas na comunicação organizacional.

3.3. PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DO BSC

Numa fase inicial foi efetuada a análise da organização e do setor, principalmente no que se refere à análise da missão, visão e valores, sendo estes elementos necessários para iniciar a construção de um BSC (Pinto, 2009). No que concerne à gestão estratégica, esta envolve a análise do contexto interno e externo no qual a organização está inserida. Através da análise SWOT² (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças) encontra-se as influências-chave, possibilitando a perceção de qual a capacidade da estratégia da organização e como é possível analisar novas estratégias de atuação no contexto atual. O modelo das cinco forças de Porter é uma ferramenta de análise estratégica essencial para entender a concorrência e o lucro da indústria que também foi fundamental para a pesquisa (Porter, 2008).

Verificamos que os fatores críticos de sucesso são uma etapa fundamental entre a visão e a definição dos objetivos estratégicos. Estes identificam os processos ou atividades da organização onde se deve ser excelente e devem ser identificados fatores competitivos (Galas & Ponte, 2005). Desta forma, os fatores críticos estão associados à avaliação da *performance* da organização, sendo uma análise crítica importante para competir no setor que a organização está inserida, complementando esta análise.

Com as análises realizadas pretendemos fortalecer a reconstrução do BSC, neste sentido reforçamos a análise com algumas respostas dos inquiridos. De acordo com os inquiridos foi

² *Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats.*

possível constatar que o objetivo principal da implementação do BSC era “direcionar e alinhar os objetivos estratégicos da empresa”. Neste sentido, o mapa estratégico e as suas relações de causa e efeito foram utilizados pela empresa para alinhar os colaboradores envolvidos na estratégia e nos objetivos, confrontando-se com o referido por Quesado *et al.* (2012a) e Rohm (2008).

São vários os aspetos positivos referidos por um dos entrevistados sobre o BSC, que se enquadram na literatura, como o alinhamento, referido por Quesado *et al.* (2012a), ferramenta de apoio à gestão, referido por Quesado e Rodrigues (2009) e Quesado (2005), bem como a diminuição da incerteza e promoção de uma cultura baseada na gestão por objetivos, referido por Borges *et al.* (2015), Bastidas e Feliu (2003), Niven (2003) e Kaplan (2001). Assim, o entrevistado refere que o BSC tem vantagens como: “alinhamento organizacional, monitorização e acompanhamento da atividade, diagnóstico da empresa, ferramenta de apoio à gestão, portanto, permite a gestão por objetivos e a focalização nos resultados.” (RSGI)

O BSC implementado pretende possibilitar uma visão comum ao nível dos vários departamentos, facilitando a mobilização e participação ativa (Russo, 2009; Quesado, 2005). Atendendo a que o BSC é um instrumento que deve incluir tanto os gestores de topo quanto os intermédios, deparamo-nos com uma das respostas, a qual se refere que a implementação do BSC obteve vantagens além das esperadas, uma vez que: “a implementação do BSC exigiu a reflexão conjunta resultando num levantamento e diagnóstico da empresa bem como o seu redirecionamento.” (RSGI)

Todos os colaboradores da empresa podem ter acesso a toda a informação sobre o BSC, o que vai ao encontro do referido por Barduchi e Fahl (2015) e Galas e Ponte (2005), sendo acompanhada a evolução dos indicadores, objetivos, metas e atualização dos respetivos resultados.

Refira-se que num “bom BSC”, através dos objetivos e indicadores e das relações entre estes, deduz-se a sua estratégia (Kaplan & Norton, 1996b), no entanto, de acordo com a observação direta e análise das mudanças estratégicas, na empresa, apesar da estratégia ser alterada regularmente, não existia qualquer cálculo dos indicadores para perceber se as metas foram atingidas, ou seja, não foram realizadas alterações ao BSC desde 2014, tornando-se um problema que pode ser relevante para a sua concretização.

Outro dos fatores que pode balancear a implementação da ferramenta é o dos mandatos de quatro anos, podendo colocar em causa os objetivos de longo prazo, bem como a instabilidade política, tal como referido por AECA (2001), estando a administração da empresa a finalizar o seu mandato. Assim, no âmbito político, as organizações valorizam mais os resultados de curto prazo (alturas de crise/instabilidade), sendo que há maior probabilidade de abandono deste tipo de ferramentas ao alterar os administradores da organização, pois podem valorizar outros aspetos menos estratégicos.

Assim, 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. Como tal, a visão divide-se em vários temas estratégicos, facilitando o agrupamento e discussão dos objetivos (Kaplan & Norton, 2008). Desta forma, analisaram-se os objetivos da organização juntamente com os

Fatores Críticos de Sucesso (FCS), bem como os Pontos Fortes (PF) e Pontos Fracos (PFR) da análise SWOT.

Alinhamos estas análises à observação direta, análise documental e às entrevistas de forma a explicarmos os temas estratégicos, os objetivos estratégicos e a natureza dos indicadores para a reconstrução do BSC. Assim, nas tabelas 2, 3, 4 e 5 apresentamos uma proposta de objetivos e indicadores, levando em conta as entrevistas, a observação direta e a análise de documentos da organização e do setor analisado (análise estratégica).

Para uma compreensão faseada da proposta do BSC, apresenta-se uma análise pormenorizada dos objetivos da organização. Na tabela 2 representamos a perspetiva de clientes, esta tem como finalidade contribuir para uma cidade sustentável pois na organização pretende-se uma adaptação à sociedade de forma a satisfazer as necessidades desta. Reforça-se os laços da organização com a comunidade, o seu envolvimento com a comunidade, bem como o seu papel social.

Tabela 2: Temas estratégicos e objetivos estratégicos na perspetiva de clientes

Informação recolhida	Categorias/ temas estratégicos	Objetivos estratégicos
A fidelização é demonstrada por via do passe; Elevada percentagem de clientes que utilizam o passe como título de transporte (PF)	Utilização dos ativos (medir os clientes essenciais e atribuir valor)	Captação e retenção de clientes (1)
Prevenção de acidentes; Conforto (dos acessos às paragens; nas paragens e interior das viaturas) (FCS)	Aumentar valor ao cliente (satisfação ao cliente)	Aumentar o nível de bem-estar, conforto e segurança (2)
Representação e associação em todos os eventos importantes da cidade de Braga (FCS); A empresa estudada cria laços de diversas formas. Conforme referido por um dos entrevistados, a organização pretende transmitir a sua visão através da comunicação externa(RGNM); A apresentação ao exterior está alinhada com os valores da organização (RGNM)	Aumentar valor ao cliente/ Crescimento através da inovação	Promover a imagem e o relacionamento (Melhorar imagem/criação de laços de afeto) (3)

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela 3 representamos a perspetiva financeira, esta apresenta-se como um meio para atingir um fim (Kaplan, 2010; Pinto, 2009; Gomes *et al.*, 2007). O processo de gestão de operações assegura o cumprimento das obrigações legais da organização, a adequação dos equipamentos administrativos ao serviço, bem como a análise de custos industriais e de contabilidade de gestão. A finalidade é contribuir para uma cidade sustentável, no entanto, esta finalidade permite, de uma certa forma, o aumento dos resultados financeiros. De salientar que o cumprimento da lei relativamente a requisitos financeiros é um dos aspetos fulcrais que leva a organização a ter objetivos financeiros, pois pode implicar a cessação da atividade.

Tabela 3: Temas estratégicos e objetivos na perspectiva financeira

Informação recolhida	Categorias/ temas estratégicos	Objetivos estratégicos
<p>Trata-se de uma organização pública de transporte de passageiros que tem vários requisitos para cumprir. Uma das preocupações em termos financeiros, diz respeito à cessação da organização;</p> <p>Nos custos de estrutura estão incluídos principalmente, os gastos de manutenção da frota, os Gastos Gerais de Fabrico (rendas, água, luz...) e a Mão de Obra Direta;</p> <p>Quanto à construção do preço está de acordo com as necessidades dos clientes e com a zona, ou paragem; os preços levam em conta, os custos operacionais (incluindo manutenção, combustíveis, salários, serviços externos, etc.). Não é levada em conta a concorrência em termos de transporte coletivo uma vez que a organização possui a exclusividade no concelho que opera, no entanto, tenta colocar os preços em valores que rondam os valores praticados a nível nacional (RCA);</p> <p>O transporte de aluguer encontra-se em crescimento/maturidade e tem um peso significativo da receita total; o volume de negócios por circulação é mais elevado no transporte de aluguer, bem como a percentagem do resultado operacional por circulação (Análise documental);</p> <p>Através da análise da Margem Bruta é perceptível o caminho que a organização segue no sentido da otimização de recursos, aumentando as receitas e diminuindo os custos em percentagem.</p>	Otimização da estrutura financeira	Aumento da receita (4)
	Otimização da estrutura financeira	Otimização da estrutura de custos da frota (5)
	Melhorar a produtividade	Aumentar a rendibilidade dos serviços nos serviços regulares (6)
	Melhorar a produtividade/ Utilização dos ativos	Rendibilidade dos recursos disponíveis (7)
	Otimização da estrutura financeira (retorno)	Aumento da rendibilidade das vendas (8)

Fonte: Elaboração Própria

Para facilitar a compreensão e análise dos objetivos propostos no BSC quanto aos processos internos, reestruturamos a rede de processos da empresa, reformulando as

atividades de forma a incidir apenas em três processos. A reestruturação baseou-se na cadeia de valor para o cliente de Kaplan e Norton (1996a) com a finalidade de simplificar a rede de processos da organização, essencialmente, ao incluir os três processos na perspectiva dos processos internos do BSC.

A cadeia de valor inicia com a identificação das necessidades, seguido de três processos³ de conceção teóricos: processo de inovação, processo operacional (ou de gestão de operações) e processo de gestão de clientes. Assim, após a identificação das necessidades (atuais e futuras) da comunidade e orientação para o cidadão, pretende-se a melhoria contínua no desempenho da organização e a excelência nos processos (como o desenvolvimento de novas soluções passando pelo processo operacional e, por fim, pela gestão de cliente), de forma a proporcionar a satisfação das necessidades dos cidadãos (Sousa, 2015). Assim, representamos a perspectiva dos processos internos na tabela 4.

Tabela 4: Temas estratégicos e objetivos estratégicos na perspectiva dos processos internos

Informação recolhida	Categorias/ temas estratégicos	Objetivos estratégicos
<p>Na organização, a preocupação de melhoria contínua está presente, tal como salientou um dos entrevistados (RSGI). Pelo que se pretende ir ao encontro dos objetivos preconizados, assegurando a correção de lapsos perante o cliente, bem como a determinação das suas causas e a implementação de ações para não ocorrerem novos ou reincidentes lapsos; Avalia-se, por exemplo, o desempenho dos fornecedores, proposição esta responsável pela melhoria e agregação de valor da organização, isto é, fazem uma gestão de compras (RSGI); Realça-se a política de segurança, pois prende-se sobretudo na verificação das infraestruturas e equipamentos existentes e na consciencialização coletiva, no sentido de prevenir acidentes (RSGI).</p>	<p>Melhorar a produtividade e (Gestão operacional)</p>	<p>Assegurar elevados padrões no serviço e segurança nas viagens (9)</p>
<p>O planeamento estratégico pretende contribuir para a melhoria de todos os processos, bem como satisfazer os clientes. Deste modo, reforçamos que, na organização, as especificações e os critérios de aceitação e de aprovação de protótipos estabelecidos são: “qualidade, segurança, conforto, rapidez, frequência, tecnológico, ambiental e mobilidade</p>	<p>Aumentar valor ao cliente (Gestão de clientes)</p>	<p>Rapidez na resposta a reclamações e otimização do serviço (10)</p>

³ Baseado na descrição dos processos da organização.

geográfica...” (RSGI)		
Regularidade e frequência da oferta (FCS); contribuir para a cidade inteligente, sustentável e inclusiva (FCS); O responsável do Conselho de Administração entrevistado esclarece-nos que os planos de conceção são elaborados: “...por equipas específicas, para o estudo e desenvolvimento dos processos a implementar, com documentação de suporte tendo em conta a finalidade pretendida de satisfação e necessidade dos clientes de acordo com os meios disponíveis face aos critérios pré-estabelecidos.” (RSGI); Constatamos que a organização tem “marca própria” e realçam que os seus processos inovadores são: “identificados, lançados, avaliados e monitorizados.” (RCA)	Crescimento através da inovação	Aumentar soluções de mobilidade e o número de projetos de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (11)

Fonte: Elaboração Própria

Conforme Russo (2009) e Niven (2003), quando se junta a motivação e competência dos funcionários e as ferramentas adequadas, as organizações públicas conseguem a melhoria contínua. Nos processos internos, constatamos que se pretende ir ao encontro dos objetivos preconizados, pelo que a melhoria contínua se expande por toda a rede de processos da empresa.

Na perspetiva de aprendizagem e crescimento, representada pela tabela 5, dividimos os objetivos por capital humano, capital da informação e capital organizacional (Kaplan & Norton, 2004; Russo, 2009). Nesta perspetiva, confrontamo-nos com um dos problemas da adoção do BSC no setor público, que se refere à capacitação dos trabalhadores e ao investimento contínuo (Quesado *et al.*, 2013; Quesado, 2010; Gomes *et al.*, 2007).

Constatamos que na organização não existiam “habilidades/competências” suficientes para a correta construção de um BSC, podendo, conseqüentemente, existir falhas na sua monitorização.

Tabela 5: Temas estratégicos e objetivos estratégicos na perspetiva de aprendizagem e crescimento

Informação recolhida	Categorias/ temas estratégicos	Objetivos estratégicos
Conforme um dos entrevistados, a falta de habilidades designava-se como um dos	Utilização dos ativos	Capacitação dos colaboradores e redução

<p>entraves à implementação do BSC, “no sentido que não existiam competências internas para implementação desta ferramenta, sendo por isso subcontratadas.” (RSGI);</p> <p>A capacitação do pessoal não está definida, exceto dos motoristas (agentes únicos), uma vez que “a nível de colaboradores operacionais, nomeadamente motoristas, há sempre um período de formação inicial, em sala e em contexto de trabalho. Para os restantes colaboradores não há um plano de formação inicial estabelecido, estando a sua integração a cargo da chefia direta.” (RRH);</p> <p>Um dos entrevistados explica que a avaliação do desempenho dos colaboradores é realizada através de: “um sistema transparente e equitativo de recompensa e reconhecimento dos resultados obtidos.” (RRH);</p> <p>Acrescentando-se que a política salarial: “está dependente da tabela salarial do funcionalismo público e fatores políticos ligados à tutela do município.” (RRH)</p>	<p>(capacidade dos colaboradores/ motivação/ <i>empowerment</i>/ alinhamento)</p>	<p>da ausência dos colaboradores (12)</p>
<p>Constatamos que as questões políticas na organização limitam o investimento em investigação e desenvolvimento, assim como a atualização de novos programas relevantes para atingir as metas, dificultando a implementação e utilização do BSC. Esta evidencia-se por um entrevistado, objetando que: “na empresa estão implementados serviços tecnológicos com os seguintes objetivos: informação; aquisição de títulos de transporte; controlo da receita de títulos de transporte (programa bilhética, este satisfaz as necessidades da empresa, no entanto já existem no mercado programas mais avançados).” (RCA)</p>	<p>Crescimento através da inovação (capacidade dos sistemas)</p>	<p>Aumentar o nível de desenvolvimento tecnológico (13)</p>
<p>Constatamos que há na empresa uma cultura organizacional “Modus de Ver” que pode dificultar a implementação do BSC, visto ser essencial a promoção de uma cultura aberta, expondo-se, a resistência à mudança (PFr);</p> <p>Da observação direta pudemos notar que existe dificuldade na recolha de informação e no consenso da mesma entre os vários departamentos;</p> <p>Refira-se que é dada importância à comunicação interna, no entanto, não existe</p>	<p>Melhorar a produtividade</p>	<p>Aumentar a eficácia do desempenho dos processos organizacionais e melhorar a comunicação interna e externa (14)</p>

<p>uma comunicação em tempo oportuno (RGNM);</p> <p>Existe um clube no qual se promove as conversas informais, no entanto, no contexto formal, não existe um manual interno e, realça-se que: “cada departamento tem o seu próprio regulamento interno.” (RRH);</p> <p>Existe envolvimento com a comunidade e destaca-se o seu papel social (RGNM);</p> <p>A organização utiliza vários argumentos a seu favor na comunicação externa, conforme podemos verificar na seguinte resposta: “Os argumentos atuais utilizados a seu favor são: facilidade de uso, vasta oferta, credibilidade de uso, proximidade, ajuda e aconselhamento.” (RGNM);</p> <p>A empresa vende serviços de consultadoria na área dos transportes de pessoas e mercadoria (PF).</p>		
---	--	--

Fonte: Elaboração Própria

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 como forma de medir os objetivos. A natureza dos indicadores está ligada aos objetivos estratégicos propostos nas tabelas 2, 3, 4 e 5. Além disso, propusemos os indicadores bem como as suas fórmulas, de cálculo representados na tabela 6.

Tabela 6: Natureza dos indicadores, indicadores e fórmulas de cálculo

Perspetiva de clientes	(1) Medir a retenção e captação de clientes através dos mapas de passageiros transportados e do número de passes utilizados	Número de novos passageiros transportados	Nº de novos passageiros transportados
		Número total de passes normais	Nº de total de passes normais
	(2) Medir o nível de bem-estar e o nível de conforto e segurança através do feedback dos clientes (reclamações relativamente a anos anteriores/ inquéritos de satisfação)	Percentagem de reclamações	Nº total de reclamações/ Nº total de passageiros transportados * 100
		Nível de satisfação dos itens de segurança e conforto dos clientes	Nº de clientes satisfeitos (satisfeito, muito satisfeito e totalmente satisfeito) dos itens de segurança e conforto do inquérito/ Total de respostas de clientes * 100
(3) Medir o relacionamento da organização com os clientes através das atividades de	Nível de notoriedade	Nº de eventos comerciais e atividades de	

	dinamização e de atividades comerciais		promoção desenvolvidos junto dos clientes
Perspetiva financeira	(4) Medir o volume de negócios	Volume de negócios	Volume de negócios
	(5) Medir os gastos de manutenção e o gasto total médio por km	Gastos médios de manutenção	(Total de gastos em peças + consumíveis + total gastos em produtos de limpeza)/ Km efetuados
	(6) Medir o lucro do serviço regular comparativamente ao serviço de aluguer	Percentagem de lucro do serviço aluguer	Lucro do serviço regular/ (Lucro do serviço regular + serviço ocasional/aluguer)
	(7) Medir a produtividade por trabalhador	Produtividade	Valor acrescentados bruto/Nº de colaboradores
	(8) Medir o lucro das vendas/ retorno (margem bruta)	Margem bruta em % das vendas	Margem bruta/Volume de negócios * 100
Perspetiva de processos internos	(9) Medir as anomalias de serviço prestado (circulações não efetuadas e acertos) e o ambiente de segurança nas viagens através dos sinistros por agente único	Taxa de anomalias de serviço prestado	(Nº de circulações não efetuadas + acertos)/ Total de circulações planeadas * 100
	(10) Medir o tempo desde a apresentação da queixa até à sua apreciação (a favor dos passageiros); Medir os passageiros transportados por km/serviço/ viagem prestado)	Tempo médio de resolução das reclamações	Tempo total de resolução das reclamações/ Nº de reclamações
		Número de passageiros transportados por km	Nº de passageiros transportados/ Km efetuados ou viagem ou serviço
Perspetiva de	(11) Medir as ofertas de mobilidade baseadas em soluções inovadoras (novos serviços prestados); conceção ou desenvolvimento e alterações de serviço	Número de desenvolvimentos efetuados	Nº de projetos de oferta + Nº projetos de IDI
		Nível de satisfação dos colaboradores	Nº Colaboradores satisfeitos e muito satisfeitos relativamente à satisfação com a atividade, pessoal e ambiente físico dos colaboradores/ Total respostas dos Colaboradores * 100
		Nível de qualificação/	Nº de colaboradores

aprendizagem e crescimento		capacitação	de cada nível de qualificação/Nº total de colaboradores * 100
		Percentagem de formações adquiridas	Nº colaboradores com mínimo de 35 horas em ações de formação/ Nº total colaboradores * 100
		Taxa de absentismo	Nº total de horas de trabalho perdidas/ Nº total de horas trabalháveis * 100
	(13) Medir o nível de desenvolvimento/ hábitos tecnológicos	Taxa de desenvolvimento tecnológico	Nº de novos processos ou hábitos tecnológicos
	(14) Medir a eficácia do desempenho dos processos organizacionais e a capacidade de comunicação interna e externa (participações e comunicações internacionais; protocolos de colaboração)	Taxa de eficácia do desempenho dos processos organizacionais	(Percentagem de indicadores dentro das metas + percentagem de ações sem não conformidades + percentagem de auditorias sem não conformidades)/ Nº processos
		Número de participações e comunicações internacionais	Nº de participações e comunicações internacionais
		Número de protocolos de colaboração	Nº de protocolos de colaboração

Fonte: Elaboração Própria

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos gerais, entendemos que os resultados do estudo de caso realizado clarificam o BSC como instrumento de medição de desempenho, consistente com outros estudos desenvolvidos. Realçando a importância social como organização que pretende promover a sustentabilidade à luz da eficiência e eficácia de ser uma organização pública, justificamos a reestruturação do BSC na empresa, bem como a seleção dos indicadores. Destaque-se que é importante que organização compreenda o desequilíbrio do BSC utilizado e reconheça uma utilização real do mesmo, de forma alinhada em toda a organização, visando uma adaptação a um BSC no setor público numa vertente focalizada no cidadão/sociedade. Neste contexto, explicamos os objetivos e indicadores utilizados no BSC do estudo.

Relativamente ao interesse da aplicabilidade do BSC como ferramenta estratégica discutindo e justificando os objetivos estratégicos no desenvolvimento e implementação do BSC, a análise SWOT permitiu aprofundar algumas questões elaboradas nas entrevistas com a

realidade percebida. A revisão do BSC consistiu na revisão da estratégia e dos objetivos, bem como o acompanhamento dos seus indicadores.

Quanto ao alinhamento da organização com os colaboradores, constatamos que existe uma linha de pensamento que está alinhada com os valores da organização, no qual a comunicação dirigida ao público em geral é homogênea, no entanto, internamente, existiam falhas na comunicação visto existir dificuldade na recolha de informação, na transmissão em tempo útil da mesma, bem como no seu consenso entre os vários departamentos. Face ao exposto, com a recolha de dados, constatamos que a organização tem a missão, visão e valores definidos, sendo um dos constituintes fundamentais para facilitar a implementação do BSC. A cultura organizacional está baseada nos fundamentos dos pilares estratégicos estando intrinsecamente enraizada nos colaboradores, principalmente quando estes transmitem a identidade da organização para o exterior.

Percebemos que existe necessidade de outras melhorias na organização, nomeadamente no BSC, explicando que a necessidade de reestruturação permitiu uma adaptação à realidade da organização de forma a conseguir comunicar, aos vários colaboradores, a missão da organização (Niven, 2003). No entanto, com este estudo, percebeu-se que a falta de capacitação dos colaboradores e insuficiência no investimento em novas tecnologias dificultaram o sucesso do BSC implementado pela organização desde 2014, isto é, 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 da organização, 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; Quesado, 2010; Gomes *et al.*, 2007). Existe dificuldade em implementar uma estratégia de longo prazo devido ao seu caráter autárquico, uma vez que os dirigentes não permanecem muito tempo na organização. Por outro lado, alegamos que se deve equacionar a simplificação do acompanhamento aos indicadores, numa perspetiva de os dividir em indicadores estratégicos, indicadores de gestão e indicadores operacionais. Os indicadores estratégicos seriam enquadrados no BSC.

Do ponto de vista prático, as quatro perspetivas (clientes, financeira, processos internos e aprendizagem e crescimento) propostas por Kaplan e Norton, na reestruturação, mostraram-se adequadas aos objetivos estratégicos e aos FCS.

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, pretende ser um contributo para os transportes públicos e, principalmente, para a organização em estudo. Os resultados apresentados representam um fragmento do trabalho de pesquisa dos autores, levando ao desenvolvimento de uma solução modelo para o sistema de transporte rodoviário de passageiros. Em suma, através dos pilares estratégicos da organização, analisamos uma solução modelo de BSC, detetamos falhas na estratégia e percebemos os objetivos estratégicos de forma a evitar falhas numa próxima revisão do BSC da organização (propomos que esta deve empenhar-se no desenvolvimento de processos tecnológicos, bem como num plano de comunicação interna e formação dos colaboradores).

Relativamente às limitações do estudo destaca-se a 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 em que a amostra pode não ser suficiente pois poderão existir outros colaboradores com perceções e opiniões diferentes às representadas. Por último, devido à revisão do BSC não ser realizada antes do término desta investigação não foi possível testar a proposta desenvolvida, sendo impossível a análise da sua efetiva execução.

No futuro, seria conveniente testar se o modelo é aplicável a outras organizações do setor e alargar a amostra a empresas de transporte público rodoviário de passageiros, realizando questionários por forma a tornar os dados comparáveis e tentar generalizar as conclusões, isto é, adotar uma abordagem mais quantitativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2001). *Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral*. Madrid: AECA.
- Barduchi, A., & Fahl, A. (2015). A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica de pessoas. *Revista de Ciências Gerenciais*, 10(12), 8-15.
- Bastidas, E., & Feliu, V. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Compendium*, 6(11), 23-41.
- 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). *O Balanced Scorecard no setor público: perspectiva do consultor de gestão*. Congresso dos TOC 20 anos, 17-18 dezembro, Lisboa.
- Buganová, K., & Lusková, M. (2009). *Balanced Scorecard in transport company*. 19th International Scientific Conference «Transport 2009», 12-14th october, Slovakia.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, L. (2009). *Conversão do Balanced Scorecard numa ferramenta de controlo de gestão para empresas de transporte público de passageiros: o caso de estudo da STCP*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão). Universidade do Porto, Porto.
- Cruz, C. (2005). *Balanced Scorecard - Concentrar uma Organização no que é Essencial*. Porto: Vida Económica.
- 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.
- Ercan, T., Onat, N., Tatari, O., & Mathias, J. (2017). Public transportation adoption requires a paradigm shift in urban development structure. *Journal of Cleaner Production*, 142, 1789-1799.
- 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.
- Gomes, A., Carvalho, J., Ribeiro, N. & Nogueira, S. (2007). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team.
- Henning, T., Essakali, M. & Oh, J. (2011). *A Framework for Urban Transport Benchmarking*. Washington DC (USA): Transport, Water and Information and Communication Technology Department.
- Horváth & Partners. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353-370.
- Kaplan, R. (2006). The Competitive Advantage of Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 18, 127-135.
- 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. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, 86(1), 62-77.
- 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.

- Mnif, S., Galoui, S., Elkosantini, S., Darmoul, S., & Ben, L. (2015). *Ontology based performance evaluation of public transport systems*. 4th International Conference on Advanced Logistics and Transport, 20-22th may, France.
- Muchandigona, A., & Kalema, B. (2012). Leveraging on a Balanced Scorecard to Enhance Financial Perspective of an Organization. *International Journal of Future Computer and Communication*, 1(3), 213-216.
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nusraningrum, D., & Waluyaningsih, N. (2013). Performance analysis: The case of Directorate General of Civil Aviation using balanced scorecard. *World Journal of Social Sciences*, 3(3), 98-119.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Implantando y Gestionando El Cuadro De Mando Integral (Performance Drivers)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pedro, J. (2004). O Balanced Scorecard (BSC) no sector público. *Informação e Informática*, 28, 14-23.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard Alinhar – Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, (January), 78-94.
- 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). *Factores 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, Espanha.
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2012a). El cuadro de mando integral en organizaciones públicas portuguesas: un análisis descriptivo. *RIGC*, 10(19), 1-20.
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2012b). 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., & 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: Gravida.
- Rahman, H., & Chin, H. (2013). A balanced scorecard for performance evaluation of sustainable urban transport. *International Journal of Development and Sustainability*, 2(3), 1671-1702.
- 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*. Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- 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.
- Sousa, G. (2015). *Requisitos para a prática da gestão estratégica do TP: um estudo da DFTRANS*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasil.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: segundo Bolonha*. Lisboa: Factor.
- Strategies for Public Transport in Cities (SPUTNIC). (1996). *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action. Guidelines in Corporate Management*, in http://documents.rec.org/publications/SPUTNIC1CM_BalancedScorecard_AUG2009_EN G.pdf, acessado em 10/12/2016.
- 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* (pp. 131-163). Lisboa: Escolar Editora.
- Vuchic, V. (2005). *Urban transit: Operations, planning and economics*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Wood, T. & Urdan, F. (1994). Gerenciamento da Qualidade Total: Uma Revisão Crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 34(6), 46-59.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yudiatna, D. (2010). *Balanced Scorecard (BSC) For Public Transport Performance Measurement Based on Service Dominant Logic (S-D logic) framework Service Science*. (Master Dissertation of Service Science). Karlstad University.