

**ESTUDO DE CASO SOBRE A APLICAÇÃO DO BALANCED
SCORECARD NUMA EMPRESA DO SETOR PÚBLICO DE
TRANSPORTES**

Mafalda Maria de Capelo Osório Saraiva

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador:
Prof^ª. Doutora Ana Maria Simões, Prof^ª. Auxiliar ISCTE Business School – IUL
Departamento de Contabilidade

Junho 2015

Resumo

Na atualidade, o *Balanced Scorecard*, é um sistema de gestão estratégica que se tem difundido amplamente pelas empresas a nível mundial. Este é definido como um instrumento que implementa a estratégia da empresa, alinhando os desideratos organizacionais com os desideratos das unidades de negócio, mas também que facilita a comunicação e fomenta a aprendizagem e melhoria contínuas. Não obstante, em Portugal, esta ferramenta ainda é desconhecida por alguns responsáveis organizacionais, e a sua adoção nas empresas nacionais é um fenómeno relativamente recente.

A Carris é uma empresa pública que presta um serviço de transporte de passageiros na área metropolitana de Lisboa, sendo que adota este sistema de gestão de desempenho desde 2004. Dados os prejuízos operacionais constantes e a situação económica e política do país, vários são os desafios que a empresa tem enfrentado nos últimos anos, o que tem afetado o seu desempenho e as decisões estratégicas da entidade.

Neste contexto, o presente projeto é um estudo de caso cujo objetivo é investigar a aplicação do *Balanced Scorecard* na Carris. Pretende-se entender como esta ferramenta foi implementada, qual o seu impacto no desempenho holístico da Carris e nas diversas unidades de negócio, quais os benefícios inerentes suscitados pela sua aplicação, mas principalmente pretende-se perceber qual o relevo do *Balanced Scorecard* a nível do controlo de gestão e no processo de tomada de decisão na Carris.

Palavras-Chave: Controlo de Gestão, Gestão Estratégica, *Balanced Scorecard*, Transportes Públicos

Classificação JEL: H 830; M 10

Abstract

Currently, the Balanced Scorecard is a strategic management system that has been widely disseminated by companies worldwide. Balanced Scorecard is defined as an instrument that implements the company's strategy, aligning the organizational objectives with the objectives of the business units, but also that facilitates communication and fosters learning and continuous improvement. Nevertheless, in Portugal, this tool is still unknown by some organizational executives, and its adoption in national companies is a relatively recent phenomenon.

Carris is a public company that provides a passenger transport service in the metropolitan area of Lisbon, and adopts this performance management system since 2004. Given the ongoing operating losses and the economic situation and the country's politics, there are several challenges the company has faced in recent years, which has affected its performance and strategic decisions of the entity.

In this context, this project is a case study that aims investigate the application of Balanced Scorecard on Carris. It intends to understand how this tool has been implemented, its impact in the holistic performance of Carris and the various business units, which the inherent benefits arising from its application, but mainly intends to understand what influence the Balanced Scorecard has in terms of management control and decision-making process on Carris.

Key-Words: Management Control, Strategic Management, Balanced Scorecard, Public Transport

JEL Classification: H 830; M 10

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu irmão, à minha avó e aos meus pais pelo apoio incondicional em todas as minhas escolhas, pela paciência e por terem tolerado as minhas “neuroses” nos momentos mais críticos.

Em segundo lugar, aos meus amigos Alexandre Albuquerque, Helena Vítor e Sofia Coelho, por estarem sempre presentes, por me apoiarem nos momentos mais difíceis, por me lembrarem que a vida não é só trabalho e principalmente por me incentivarem relembrando-me sempre do *motto* do nosso grupo: “nunca desistas, tudo se faz”.

Uma palavra de agradecimento ao professor Dr. João Asseiceiro, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), por toda a disponibilidade apresentada, pelo incentivo na realização do presente projeto e por tornar possível a sua execução, graças aos contatos que possuía na Carris.

Um obrigado muito especial à Carris, mas principalmente ao Dr. Boa Alma e à Dra. Alice Mendes, pela disponibilidade em me receber, pela recetividade, cooperação e amabilidade demonstradas.

E “*last but definitely not least*”, agradecer à professora doutora Ana Maria Simões, orientadora do projeto, pela compreensão, por ter acreditado no meu projeto, pelos conselhos e por ter corrigido os meus erros.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice	iv
Índice Figuras	vi
Lista de Abreviaturas	vii
1. Introdução	1
1.1. Contextualização.....	1
1.2. Objetivos do estudo e questões de investigação	2
1.3. Aspetos metodológicos	3
1.4. Estrutura.....	3
2. Revisão de Literatura	5
2.1. Controlo de gestão e execução estratégica	5
2.2. <i>BSC</i>	6
2.2.1. <i>Evolução dos Sistemas de Gestão - Emergência de Indicadores não Financeiros</i>	6
2.2.2. <i>Conceito</i>	7
2.3. Perspetivas do <i>BSC</i>	9
2.3.1. <i>Perspetiva Financeira</i>	10
2.3.2. <i>Perspetiva Clientes</i>	12
2.3.3. <i>Perspetiva Procedimentos Internos</i>	13
2.3.4. <i>Perspetiva Aprendizagem e Crescimento</i>	14
2.3.5. <i>Componentes BSC</i>	15
2.3.6. <i>Relação causa-efeito</i>	15
2.4. O <i>BSC</i> como sistema de Gestão Estratégica.....	16
2.4.1. <i>Mapa Estratégico</i>	17
2.4.2. <i>Ciclo de Gestão</i>	19
2.5. Análise Crítica ao <i>BSC</i>	21
2.5.1. <i>Benefícios e Vantagens</i>	21
2.5.2. <i>Limitações e Desvantagens</i>	22
2.6. Casos de Estudo <i>BSC</i>	23

2.7.	<i>TDB versus BSC</i>	25
2.7.1.	<i>TDB</i>	25
2.7.2.	<i>TBD versus BSC</i>	26
3.	Metodologia	29
3.1.	Método de Investigação	29
3.2.	Caraterísticas da população/Amostra.....	30
3.3.	Técnicas de recolha de dados.....	31
3.4.	Técnicas de tratamento de dados	31
4.	Apresentação da empresa	33
4.1.	Análise da Envolvente da Carris	33
4.1.1.	<i>Relação com o regulador</i>	34
4.2.	Enquadramento histórico	34
4.3.	Grupo Carris	37
4.4.	Linhas de Negócio	38
4.5.	Estratégia da Organização.....	39
4.5.1.	<i>Missão, Visão e Valores</i>	40
4.5.2.	<i>Objetivos e metas para o futuro</i>	41
4.6.	Estrutura Organizacional	43
5.	Caso de Estudo: O BSC na Carris	44
5.1.	O Sistema de Controlo de Gestão na Carris	44
5.2.	A evolução do controlo de gestão e implementação do <i>BSC</i>	44
5.3.	Desenvolvimento do <i>BSC</i>	48
5.3.1.	<i>BSC das áreas de atividade da Carris</i>	53
5.4.	Benefícios da aplicação do <i>BSC</i> na Empresa.....	58
5.5.	A adoção do <i>BSC</i> e o impacto na avaliação de desempenho da Carris	60
5.6.	Apresentação dos resultados e sugestões de melhoria.....	61
6.	Conclusão	65
6.1.	Limitações do estudo	67
6.2.	Oportunidades de investigação futura.....	67
7.	Referências Bibliográficas	69
8.	Anexos	76

Índice Figuras

Figura 1 - Matriz BSC	10
Figura 2 - Mapa Estratégico	18
Figura 3 - Ciclo de Gestão	19
Figura 4 - Grupo Carris	38
Figura 5 - Organograma Carris.....	43
Figura 6 - Matriz BSC Carris	46
Figura 7 - Objetivos Estratégicos do BSC Corporativo da Carris.....	49
Figura 8 - Fichas de detalhe dos <i>KPI'S</i> da Carris	50
Figura 9 - BSC da Estação de Miraflores Detalhado.....	55
Figura 10 - BSC da Estação da Musgueira Detalhado	56

Lista de Abreviaturas

- ACGE - Alterações Climáticas e Gestão de Empresas
AMT – Autoridade da Mobilidade e dos Transportes
APCER - Associação Portuguesa da Certificação
BSC – Balanced Scorecard
CAE - Classificação de Atividades Empresariais
Carris - Companhia de Carris de Ferro de Lisboa
CERTIF - Associação para a Certificação de Produtos
CML- Câmara Municipal de Lisboa
IMT - Instituto da Mobilidade e dos Transportes
ISO – International Organization for Standardization
KPI – Key Performance Indicators
LETTL - Lisbon Electric Tramways Limited
ML – Metropolitano de Lisboa
NCRF - Normas Contabilísticas de Relato Financeiro
PC - Pragmatic Constructivist
PET - Plano Estratégico de Transportes
PETI - Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas
POCAL - Plano Oficial de Contas das Autarquias Locais
SA – Sociedade Anónima
SNC - Sistema Nacional de Contabilidade
SPSS – Statistical Package for the Social Sciences
TBD - Tableaux de Bord
UITP - União Internacional de Transportes Públicos

1. Introdução

1.1. Contextualização

O fenómeno da globalização tem vindo a transformar os mercados em ambientes altamente complexos, dinâmicos e competitivos, o que torna premente para a sobrevivência e crescimento das empresas, delinear de forma clara as suas estratégias, as quais terão de orientar o planeamento operacional e ser reveladas em ações concretas no funcionamento da organização. Para tal, é fundamental que os gestores tenham à sua disposição informação acerca dos elementos-chave da empresa, tanto a nível interno como a nível externo (Mortal, 2007).

A gestão estratégica assume assim um papel crucial nas organizações modernas, porém definir uma estratégia é uma tarefa difícil, e a implementação da estratégia é um processo ainda mais complexo, na medida em que persiste a necessidade de um quadro de referência que incorpore não só indicadores de natureza financeira, mas também indicadores de natureza operacional. Deste modo, e com o intuito de colmatar esta situação surge o *Balanced Scorecard (BSC)*.

Este instrumento desde a sua introdução foi rapidamente aceite como um instrumento de sucesso, tendo sido adotado por inúmeras empresas por todo mundo. No entanto, em Portugal o nível de implementação deste sistema é bastante reduzido, como foi verificado nos estudos de Quesado e Rodrigues (2009) para as grandes empresas e Machado (2013) para as pequenas e médias empresas. Estes estudos concluíram também que ainda persiste um desconhecimento deste modelo por parte dos responsáveis das empresas e muitas das implementações verificadas são relativamente recentes.

O *BSC*, embora originalmente projetado para empresas do setor privado, tem-se revelado um instrumento flexível, por também ser aplicado em empresas do setor público, isto porque, estas também sentem a necessidade de adotar um sistema de gestão de desempenho. Porém, neste caso específico, e como refere Costa (2005) as perspetivas do modelo devem ser ajustadas “... à cultura, estratégia e preocupações da organização em causa”.

Neste contexto, encontram-se as empresas públicas de transportes que prestam um serviço essencial para a sociedade, uma vez que são uma das principais alternativas aos veículos de transporte individual. Neste caso, o Estado como elemento que tutela o setor, e como

representante dos cidadãos, é responsável por uma distribuição equitativa dos serviços e por garantir a eficiência dos mesmos, tendo em conta que um sistema de transportes públicos eficiente e equitativo permite melhorar a qualidade de vida da população, estimular o desenvolvimento económico e promover a coesão social e territorial.

No entanto, a conjuntura pouco favorável da economia em Portugal, e em particular os sucessivos prejuízos operacionais registados nos últimos anos no setor público de transportes, têm levado a que as empresas redirecionem os seus objetivos estratégicos e controlem de forma mais rigorosa todos os seus procedimentos.

Posto isto, pretende-se estudar como o *BSC* tem sido aplicado numa das empresas de transportes públicos com maior relevância na área metropolitana de Lisboa, a Carris, por esta ser uma empresa centenária e por ter conseguido ao longo dos tempos adaptar-se às exigências do mercado sem afetar a qualidade do serviço.

1.2. Objetivos do estudo e questões de investigação

O presente projeto tem como problemática principal analisar qual o impacto da aplicação do *BSC*, no controlo de gestão, numa empresa de transportes públicos na área metropolitana de Lisboa, a Carris. A escolha do tema surgiu do interesse em perceber como esta ferramenta estratégica, que rapidamente se difundiu pelo mundo, que angariou diversos apoiantes, principalmente na Europa e nos Estados Unidos da América, está a ser utilizado numa empresa inserida na realidade portuguesa.

Com o intuito de obter uma resposta mais precisa à problemática de investigação, pretende-se, numa primeira fase compreender como decorreu o processo de implementação e as etapas que se seguiram, tendo em consideração a estrutura e a cultura organizacional da empresa, para numa fase seguinte responder às questões específicas que se seguem:

1. A implementação do *BSC* foi bem-sucedida na empresa Carris?
2. Quais os benefícios que advieram com a implementação do *BSC* na empresa?
3. Qual foi o seu impacto no desempenho da organização?
4. Foi possível medir corretamente o seu impacto nas diversas áreas da organização?

5. Tendo em consideração as respostas às perguntas anteriores e após uma comparação com a literatura existente, quais as sugestões suscetíveis de serem dadas à empresa Carris?

1.3. Aspetos metodológicos

O modelo metodológico adotado tem como intuito cumprir os objetivos de investigação e substanciar o processo de recolha de dados. Deste modo, o desenvolvimento do presente trabalho tem como modelo metodológico um estudo de caso, uma vez que este é o método mais propício para analisar acontecimentos reais e tentar explicar as práticas de gestão, com o intuito de revelar soluções às limitações e de satisfazer as novas necessidades suscitadas pelas práticas existentes. Nesse sentido, e a partir da revisão de literatura, pretende-se com o projeto um desenvolvimento da teoria aplicada na prática sobre a temática *BSC*, o qual constituirá num estudo de caso sobre a empresa Carris.

Este estudo de caso tem subjacente o estilo qualitativo, segundo o qual a recolha de dados sugere um estudo de campo e uma análise de conteúdo, ou seja, a recolha de dados provém diretamente da observação do investigador, análise de arquivo e de entrevistas com os responsáveis pela área em estudo.

1.4. Estrutura

O presente trabalho encontra-se fragmentado em seis capítulos: Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia, Apresentação da Empresa, Estudo de Caso: *BSC* na Carris e Conclusão.

Posto isto, o projeto inicia-se com uma breve introdução, onde é exposto o tema e a sua relevância, assim como os objetivos de investigação, os aspetos metodológicos e a estrutura em que o trabalho está organizado.

Numa segunda fase, é feito um enquadramento teórico, em que recorrendo à investigação e às conclusões de distintos autores, procura-se perceber a evolução histórica do Controlo de Gestão que suscitou a necessidade do *BSC*, para posteriormente proceder-se à definição dos conceitos

basilares *BSC* e *Tableaux de Bord (TDB)*, explanando as suas principais características, vantagens, limitações, semelhanças e diferenças entre si. A partir de uma abordagem geral para uma particular, são apresentadas conclusões de alguns estudos de caso recentes aplicando o instrumento de gestão estratégica *BSC*.

Posteriormente, é apresentada a empresa em estudo, a Carris, começando por uma breve avaliação da empresa e caracterização da estratégia, indicando quais os planos para o futuro, visão, missão e valores, para seguidamente perceber qual o desenvolvimento do controlo de gestão na organização até à implementação do *BSC*, e como decorreu o processo de adoção e pós adoção. Subsequentemente é demonstrada a aplicação do *BSC* na empresa.

Por último, o projeto termina com a apresentação das conclusões, das dificuldades durante a execução do estudo e das sugestões para trabalhos de investigação futura.

2. Revisão de Literatura

2.1. Controlo de gestão e execução estratégica

“Não se consegue gerir o que não se consegue medir”

Peter Drucker

A gestão consiste na orientação e coordenação das pessoas, mas também na distribuição e no controlo dos recursos financeiros e físicos, que visem alcançar os desideratos organizacionais com maior eficácia e eficiência. Nesse sentido, é necessário traduzir os objetivos em atividades operacionais, o que exige planeamento, organização, direção e controlo de todas as práticas de cada área e de todos os níveis de responsabilidade (Chiavenato, 2006).

Jordan *et al* (2011) associam o conceito de gestão com o de controlo de gestão, indicando que o controlo de gestão deve fornecer aos gestores as ferramentas essenciais para governar e tomar decisões que conduzam ao sucesso a longo prazo da empresa.

Genericamente, o controlo de gestão é considerado como um sistema que fornece informação aos gestores que permite avaliar o desempenho da empresa nas óticas: financeira, comercial, humana e operacional. Neste sentido, Mortal (2007:15) define que *“o controlo de gestão consiste no processo de identificação, interpretação e comunicação de informação à gestão, informação que é usada para efeitos de planeamento, avaliação e controlo dentro da organização, com o objetivo de assegurar que os recursos são utilizados eficientemente”*. Para Simons (1995) existem quatro tipos de sistemas de controlo de gestão: sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas de controlo diagnóstico e sistemas de controlo interativo.

Um sistema de controlo de gestão encontra-se repartido pelas seguintes funções: 1) Ênfase nos objetivos, centrando e estimulando os colaboradores a alcançar os objetivos estratégicos definidos; 2) Integração da organização, onde todas as áreas da empresa devem ser integradas e comunicar entre si; 3) Independência com controlo, dando autonomia aos gestores na tomada de decisão, mas avaliando sempre a sua performance e o seu alinhamento com a estratégia; 4) Implementação do plano estratégico, através da conceção de instrumentos que permitam a

implementação do planeamento estratégico e operacional e que ajudem os responsáveis das empresas a encontrar os melhores caminhos (Flamholtz, 1996).

Assim, o controlo de gestão, surge como um painel de instrumentos que desempenham uma função basilar na avaliação da performance, visto que influencia a tomada de decisão dos responsáveis organizacionais e intervém na implementação e consecução dos desideratos estratégicos (Epstein *et al.*, 2010).

Os sistemas de avaliação do desempenho assentam em quatro etapas fundamentais: 1) Definição de padrões para comparação; 2) Comparar o desempenho real com o padrão; 3) Analisar os desvios existentes e a sua origem; 4) Implementar ações corretivas tanto para os desvios positivos como para os negativos (Jordan *et al.*, 2011).

Os sistemas de avaliação de desempenho têm subjacente a estratégia organizacional isto porque estes sistemas oferecem os instrumentos e os canais de comunicação essenciais para materializar a estratégia e garantir a sua difusão por toda a organização, assim como permitem controlar a implementação estratégica (Simons, 2000). Existem diversos sistemas de gestão para a implementação estratégica e que fomentem a avaliação de desempenho, porém neste trabalho, apenas são tratados o *BSC* e o *TDB* por serem os que apresentam maior relevância.

2.2. BSC

2.2.1. Evolução dos Sistemas de Gestão - Emergência de Indicadores não Financeiros

A era industrial era constituída por pouca concorrência, por outras palavras, existiam poucas ameaças às empresas, portanto o que importava aos executivos era o retorno do capital e o resultado por ação, ou seja, apenas se focavam nas medidas financeiras (Kaplan e Norton, 1992).

Com o decorrer do século XX, verificou-se o fenómeno da globalização, isto porque as empresas expandiram as suas unidades de negócio para diversas regiões do planeta com sociedades e culturas muito distintas, o que transformou os mercados em meios altamente complexos e competitivos. Estas alterações nos mercados aliadas à difusão e desenvolvimento dos sistemas de informação de apoio à gestão elevaram a pressão sobre os gestores para definir

novas estratégias que levem a empresa a manter-se competitiva e a atingir os seus desideratos estratégicos (Kaplan e Norton, 2006; Eccles, 1991).

Deste modo, os executivos perceberam que as medidas financeiras tradicionais não se encaixavam nas novas necessidades das empresas, uma vez que medem a performance num contexto de curto prazo e preterem o valor dos ativos intangíveis, tornando premente a incorporação de medidas não financeiras na sua política de gestão de performance. Esta emergência por indicadores operacionais, segundo Eccles (1991) não é novidade no ceio das empresas, isto porque já em 1951 o chefe-executivo da *General Electric* se debatia para encontrar os indicadores de performance chave da organização.

Com isto, os gestores sentiram a necessidade de adotar um sistema de controlo de gestão que tivesse a capacidade de agregar e alinhar as várias operações e decisões da gestão com os objetivos estratégicos definidos, englobando não só indicadores de caráter financeiro mas também indicadores de caráter não-financeiro, de forma a assegurar a sustentabilidade competitiva da empresa (Ferreira *et al*, 2014).

Assim, no início da década de 90, os professores Robert S. Kaplan e David P. Norton da prestigiada universidade *Harvard Business School*, perante as insuficiências demonstradas pelos sistemas de apoio à gestão da época, resolveram desenvolver um estudo, patrocinado pela KPMG, a doze empresas norte-americanas para tentar mensurar o impacto dos ativos intangíveis na criação de valor das empresas (Ferreira *et al*, 2014). No âmbito desse estudo, surgiu em 1992 o primeiro artigo “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*” que introduzia o conceito *BSC* (Kaplan e Norton, 1992).

2.2.2. Conceito

Segundo Ferreira *et al*. (2014), o *BSC* tem como objetivo mensurar o desempenho organizacional através de indicadores (*scorecards*) que devem reproduzir um equilíbrio (*balanced*) entre as diversas índoles de objetivos - curto e longo prazo; financeiros e não financeiros; indicadores *lag* e *lead* – e as perspetivas internas e externas.

Tanto os indicadores de índole financeira (resultado por ação, *return on investment*, etc.) como os indicadores de índole não financeira devem ser fornecidos pelos sistemas de informação e comunicados aos colaboradores, seja qual for o seu nível hierárquico dentro da organização, visto que estas medidas advêm de um nível hierárquico *top-down* (descendente), e encontram-se alinhadas com a estratégia, convergindo com os objetivos de curto e de longo prazo.

Os indicadores *lag* ou indicadores de resultados estão associados à perspetiva financeira, refletindo os resultados históricos, ou seja, os resultados derivados de ações passadas. Por outro lado, os indicadores *lead* encontram-se relacionados com as perspetivas de clientes, de procedimentos internos e de aprendizagem e crescimento, e são impulsores do desempenho futuro. Desta forma, os indicadores *lag* e *lead* estabelecem entre si uma relação causa efeito, dado que as medidas de desempenho (*lead*) são a causa ou a origem, enquanto as medidas de resultado (*lag*) são o efeito ou o fim (Kaplan e Norton, 2000a).

O *BSC* pode ser visto como um instrumento de controlo de gestão ao serviço da estratégia que permite a partir da missão, da visão e dos valores materializar a estratégia da empresa, recorrendo a objetivos e a medidas de desempenho, que estabelecem entre si uma relação causa-efeito e encontram-se dispostos em quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento). Deste modo, a missão, a visão e os valores são considerados os pilares do *BSC* (Kaplan e Norton, 1996a).

A visão ou a intenção estratégica prende-se com a imagem que a organização aspira representar no futuro, por isso a sua declaração pode ser escrita “*Ser e ser reconhecido por...*”. A missão fundamenta-se na essência da estratégia, isto é, divulga a razão de existência da organização e as atividades que se encontram alinhadas com as expectativas dos *stakeholders*, o que permite responder à questão “*Porquê (e para quê) existimos?*”. Por último, os valores divulgam o conjunto de princípios estruturantes da empresa que difunde a cultura organizacional, ou seja, corresponde às crenças interiormente enraizadas demonstradas diariamente pelos comportamentos dos colaboradores. Os valores encontram-se por isso intrinsecamente interligados com a declaração da missão (Crespo de Carvalho e Filipe, 2011).

Como instrumento de implementação estratégica, o *BSC* permite melhorar a comunicação interna e com a envolvente, e supervisiona a performance empresarial, de modo a analisar o impacto das ações praticadas na consecução dos objetivos estratégicos definidos.

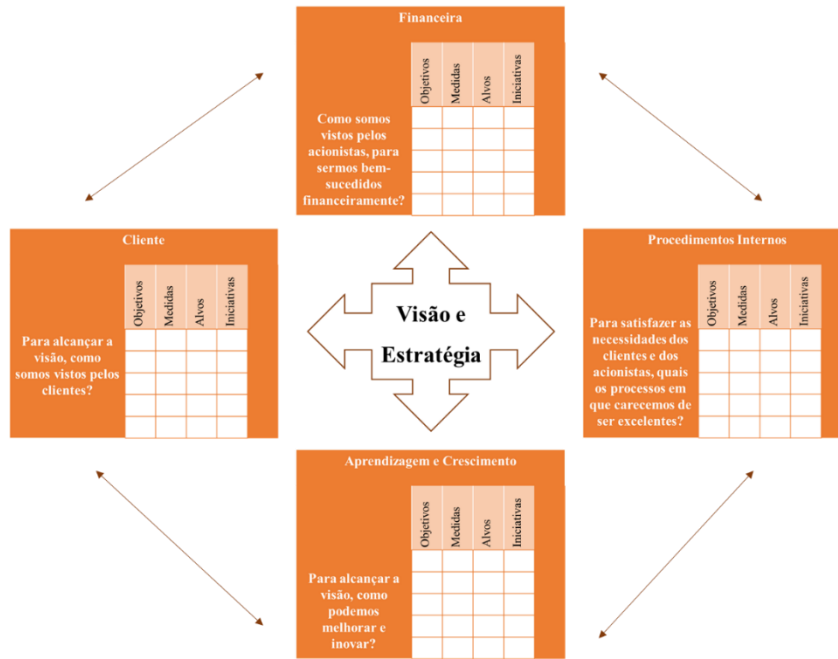
O *BSC* pode ser visto como um quadro de referência, que é composto por um número limitado de indicadores que transmite uma visão integrada da performance da empresa no curto e médio prazo. Tais indicadores devem ser selecionados e circunscritos de acordo com a estratégia definida, com o intuito de refletir uma imagem fidedigna da empresa (Kaplan e Norton, 1996b).

Concluindo, o *BSC* preenche uma lacuna presente na maioria dos sistemas de apoio à gestão, sendo considerado como um modelo integrado de avaliação de desempenho e como um sistema de gestão estratégica. Isto porque por um lado, mensura os ativos intangíveis essenciais para gerar vantagens competitivas, o que através da sua interligação com os ativos tangíveis, permite criar valor à empresa. Por outro lado, garante a eficácia do planeamento, do diálogo, da implementação e da revisão da estratégia, levando a empresa a alinhar e a implementar os objetivos estratégicos de forma adequada (Kaplan e Norton, 1996a).

2.3. Perspetivas do *BSC*

O *BSC* transmite a estratégia da empresa e mensura o desempenho organizacional em quatro perspetivas: financeira, cliente, procedimentos internos e aprendizagem e crescimento. Para cada perspetiva é levantada uma questão, a qual deve estabelecer de forma explícita o que se tenciona medir. A partir destas questões são definidos os objetivos, as medidas, as metas e as iniciativas basilares para atingir os desideratos contemplados no mapa estratégico (ver figura 1).

Figura 1 - Matriz BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a:9)

Para que o BSC se concretize como um sistema de apoio à gestão é fundamental que as quatro perspectivas constituintes estabeleçam entre si uma interligação. Esta interligação está diretamente relacionada com a missão e a estratégia da organização, transmitindo uma visão mais clara dos objetivos estratégicos, conduzindo conseqüentemente à criação de valor.

Olve *et al* (1999) constataram que o BSC é um instrumento que pode ser encarado num contexto de alinhamento temporal, uma vez que o passado está relacionado com a perspectiva financeira, enquanto o presente está conectado com a perspectiva do cliente e a perspectiva dos processos internos, e o futuro está intrinsecamente ligado à perspectiva aprendizagem e crescimento.

É importante ressaltar que Kaplan e Norton (1996c) confessam que não existe uma fórmula matemática que determine de maneira precisa o número ideal de perspectivas que devem existir, pelo que as quatro perspectivas propostas devem ser encaradas apenas como um modelo.

2.3.1. Perspetiva Financeira

Conforme Kaplan e Norton (1996a), a perspectiva financeira tem como ângulo orientar a organização para a maximização da eficiência, e procurar processos alternativos que tenham em vista a otimização dos recursos disponíveis. Kaplan e Norton (2000b) acrescentam ainda

que os indicadores de desempenho financeiro revelam se a implementação e a execução da estratégia estão a incrementar os resultados.

A perspetiva financeira foca-se essencialmente em como a empresa está a satisfazer os interesses dos investidores, ou seja, tenta medir qual a rentabilidade, o crescimento e a criação de valor para os acionistas (Kaplan e Norton, 1992).

De acordo com Kaplan e Norton (1996c) os objetivos financeiros prendem-se com: o aumento dos proveitos (aumentado as vendas, por exemplo através de penetração em novos mercados), o aumento da produtividade (reduzindo os custos, nomeadamente dos os custos de estrutura) e a estratégia de investimento (melhorando a eficiência da utilização dos ativos). Estes objetivos devem possibilitar a criação de valor e a sustentabilidade da empresa a médio e longo prazo, por isso são usualmente avaliados pelo ponto de vista do ciclo de vida do produto (crescimento, maturidade ou declínio), como a seguir se apresenta:

- Na fase de crescimento, a empresa geralmente necessita de elevados investimentos que permitam desenvolver os produtos e/ou os serviços (por exemplo, canais de distribuição, investigação e desenvolvimento, etc.), com o intuito de ascender a quota de mercado. Associada a esta fase encontram-se parâmetros como o crescimento das vendas, as vendas respeitantes a novos clientes e/ou a novos mercados, e os rendimentos gerados pela introdução de novos produtos.
- Na fase de maturidade, ainda estão presentes fortes necessidades de investimento, todavia o retorno é bastante considerável, atraindo por isso os investidores. Associado a esta fase encontram-se parâmetros como a margem bruta, resultado operacional, o resultado líquido e o retorno do capital investido.
- Na fase de declínio, a necessidade relativa a investimentos é consideravelmente inferior, restringindo-se quase exclusivamente à garantia da manutenção dos equipamentos e da capacidade instalada. Nesta estratégia financeira, pretende-se a maximização da rentabilidade dos capitais investidos, isto é, a maximização do retorno dos *cash flows*.

Em suma, para alcançar o sucesso almejado, os indicadores selecionados devem apurar o desempenho financeiro expectável em consonância com a estratégia delineada, e serem um elemento determinante para os objetivos e os indicadores das restantes perspetivas. Deste modo, e desde que a estratégia esteja essencialmente orientada para a rentabilidade, esta perspetiva é

imprescindível no BSC, dado que qualquer medida conduz à melhoria da performance financeira devido à relação causa-efeito existente entre as quatro perspetivas (Newing, 1995; Kaplan e Norton, 1996a).

2.3.2. Perspetiva Clientes

A perspetiva dos clientes ou de mercado pretende compreender qual a imagem da empresa percebida pelos clientes. Neste contexto, esta perspetiva fundamenta-se na segmentação de mercado e na caracterização do cliente alvo, ao qual se deseja gerar valor e proporcionar vantagens competitivas.

De acordo com Kaplan e Norton (2004a) a perspetiva de mercado tem associado determinados fatores críticos relativos ao cliente-alvo tais como: a satisfação, a fidelização, a retenção, a rentabilidade e a aquisição de novos clientes. Estes fatores devem ser customizados, o que implica ter em consideração: os hábitos dos clientes, os segmentos de mercado, o valor percebido e a relação entre a entidade e os clientes. Com isto, é possível formular e implementar uma estratégia adequada, possibilitando a criação de valor e a medição da performance recorrendo a alguns indicadores de desempenho cruciais, tais como a quota de mercado, o índice de satisfação dos clientes, o volume de vendas concernente a novos clientes, volume de clientes ao ano, etc.

Como referem Kaplan e Norton (1996a) para além da caracterização do cliente alvo, é possível criar valor através das características dos produtos e dos serviços notabilizados pelos clientes, que permitem à empresa distinguir-se da concorrência. Estas características encontram-se divididas em três categorias: os atributos dos produtos/serviços (a qualidade, a versatilidade, o preço, funcionalidade e a unicidade), a imagem e reputação (ativos intangíveis como a marca) e a relação com o cliente (a satisfação do cliente relativo ao processo compra, abrangendo o prazo de entrega e serviço pós-venda).

Posto isto, é fulcral compreender as necessidades, os atributos e as preferências dos clientes, de forma a definir estratégias que permitam atraí-los e fidelizá-los através da garantia da oferta de valor. É importante salientar que mais importante do que ter clientes satisfeitos, é ter clientes rentáveis (Niven, 2002). Para além dos clientes, é preciso ter um entendimento aprofundado da

oferta presente no meio concorrencial, nomeadamente no que concerne a novidades. Assim, esta perspetiva é de extrema importância para alcançar os objetivos financeiros de forma sustentada, ou seja, garantir a rentabilidade de longo prazo da empresa, uma vez que um mau desempenho nesta perspetiva pode implicar o seu fim.

2.3.3. Perspetiva Procedimentos Internos

Na perspetiva dos processos internos, os gestores preocupam-se em reconhecer os processos críticos, em que a entidade tem de ser excelente para alcançar o sucesso. Para alcançar a excelência é fundamental ser-se eficiente e eficaz nos procedimentos essenciais à satisfação das necessidades dos clientes, o que possibilita à organização ser produtiva e competitiva no mercado, e que consiga obter o retorno financeiro almejado pelos acionistas (Kaplan e Norton, 1996a).

Segundo Kaplan e Norton (1996a) esta perspetiva está relacionada com a cadeia de valor da organização que é composta pelos seguintes processos:

- Inovação - procura pelas necessidades emergentes e/ou latentes dos clientes e conceção de novos produtos/serviços para as satisfazer, por isso esta fase está geralmente associada a elevados custos de investigação e desenvolvimento. Relativamente a indicadores de desempenho destacam-se: a percentagem de vendas relativas a novos produtos, o tempo de conceção de novos produtos/serviços, o *break-even time* (período de tempo que decorre até o produto gerar lucro), e o número de novos produtos inseridos no mercado comparado com a concorrência;
- Operações – compreende o processo que decorre entre a encomenda do cliente até à entrega do produto ou à prestação do serviço, passando pela fabricação. Dos indicadores de desempenho releva-se: os prazos de entrega aos clientes, os índices de qualidade, os níveis de confiança, a quantidade de produção, o tempo do ciclo de produção, e os custos de produção face à concorrência;
- Serviços pós-venda – está relacionado com os serviços complementares que acrescentam valor ao produto vendido, designadamente operações de manutenção, reparação, garantia, tratamento de devoluções/produtos com defeito, e créditos. Quanto a indicadores de performance utilizados distinguem-se: custos associados ao pós-venda,

prazo de resposta às reclamações, eficiência dos serviços de reparação e manutenção face à concorrência, etc.

Na essência, esta perspetiva para executar a missão da entidade precisa de estar consciente de fatores críticos como: a qualidade, a produtividade, o tempo e os custos. Além de que, possibilita o controlo e a valorização dos procedimentos existentes e o desenvolvimento e incorporação de novos procedimentos. Assim, por proporcionar uma visão abrangente da empresa, Kaplan e Norton (1992) concluem que esta perspetiva permite identificar as competências nucleares da empresa imprescindíveis para alcançar a liderança.

2.3.4. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Aquando da criação do BSC, Kaplan e Norton (1992) designaram esta quarta perspetiva como Inovação e Aprendizagem. Todavia durante o processo de investigação/aplicação e de sofisticação deste sistema, a inovação foi englobada na perspetiva dos procedimentos internos, e foi substituída pelo crescimento.

A perspetiva de aprendizagem e crescimento focaliza-se em identificar as capacidades e conhecimentos cruciais para alcançar os objetivos estratégicos, com a finalidade de incitar um crescimento fundamentado no longo prazo. Kaplan e Norton (1996c) preconizam que as perspetivas dos clientes e dos procedimentos internos esmiúçam os agentes críticos que afetam o sucesso organizacional do presente e do futuro. Neste sentido, e devido à elevada concorrência, é fundamental assegurar a melhoria contínua e inovação das competências para conseguir acrescentar valor aos acionistas e aos clientes.

As competências subjacentes a esta perspetiva prendem-se com fatores intangíveis que implicam uma mensuração complexa, mas que são vitais para que a estratégia seja bem-sucedida. Estes fatores intangíveis encontram-se divididos em três componentes (Kaplan e Norton, 1996a): capacidades dos recursos humanos (motivação, formação, aptidões e talento), capacidades dos sistemas de informação (qualidade dos sistemas e capacidade de monitorização), e motivação, *empowerment* e o alinhamento estratégico entre os desideratos dos empregados e os da empresa (liderança, trabalho em equipa, cultura, estrutura e centros de

responsabilidade, etc.). A medição destes ativos inclui indicadores como: a satisfação, a retenção, a formação e a produtividade dos colaboradores.

Em suma, proporcionar um ambiente de trabalho adequado incita a motivação dos trabalhadores e conseqüentemente irá impulsionar a produtividade fazendo mais e melhor, isto ir-se-á espelhar na retenção dos trabalhadores. Desta maneira, o sucesso das organizações prende-se com a forma como é efetuada a gestão dos recursos humanos, e assim é possível a esta perspetiva executar os objetivos estratégicos que estimulam a concretização das metas definidas nas restantes perspetivas (Niven, 2002).

2.3.5. Componentes BSC

Todas as perspetivas do *BSC* são compostas pelas seguintes componentes, fundamentais para a prossecução da estratégia (Kaplan e Norton, 1996a):

- **Objetivos** - traduzem a estratégia da empresa tanto a nível quantitativo como a nível qualitativo. Por vezes é difícil conseguir um balanceamento entre os objetivos das empresas e satisfazer as necessidades dos diferentes *stakeholders* (Tayler, 2010).
- **Indicadores (ou medidas)** – mensuram e acompanham o sucesso dos objetivos estratégicos da empresa. Epstein e Manzoni (1998) afirmam que um indicador sozinho não consegue englobar a complexidade total do desempenho de uma empresa. Na ótica dos autores do *BSC* o número de indicadores por perspetiva deve variar entre quatro a sete indicadores, e um *scorecard* não deve ter mais do que vinte e cinco indicadores.
- **Metas** – indicam o alvo a atingir para cada indicador, podendo ser modificadas ao longo do tempo, possibilitando desta formas acompanhar os níveis de desempenho.
- **Iniciativas** – são planos de ação que visam a execução estratégica, isto é, materializam os objetivos estratégicos.

2.3.6. Relação causa-efeito

O *BSC* tem como fundamento as relações causa-efeito entre perspetivas, objetivos, metas e indicadores. Niven (2002) defende que são estas ligações que distinguem o *BSC* dos restantes sistemas de gestão.

As relações causa-efeito entre indicadores de performance (relativos à perspetiva financeira e cliente) e os indutores de performance (relacionados com a perspetiva procedimentos internos e aprendizagem e crescimento) descrevem o caminho da estratégia (Kaplan e Norton, 1996b).

As relações causa-efeito devem percorrer as quatro perspetivas do modelo, encontrando-se espelhadas no mapa estratégico. Deste modo, ao melhorar a performance nos objetivos da perspetiva aprendizagem e crescimento, é possível melhorar os objetivos na perspetiva dos procedimentos internos, que por sua vez facilitará a melhoria nos objetivos da perspetiva dos clientes e tornará exequível a consecução dos resultados financeiros padronizados na perspetiva financeira. O alinhamento dos objetivos nas quatro perspetivas é crucial para a criação de valor, e para obter consistência na estratégia.

2.4. O BSC como sistema de Gestão Estratégica

O conceito de *BSC* tem vindo a evoluir ao longo do tempo, passando de um sistema de medição de desempenho das empresas para um sistema de gestão estratégica. Como sistema de gestão estratégica possibilita aos responsáveis das organizações analisar as unidades de negócio que geram valor para os clientes e para os investidores, sem negligenciar a sua atenção do desempenho financeiro (Kaplan e Norton, 2004b).

Jordan *et al* (2011) indicam o seguinte conjunto de características adjacentes à orientação estratégica: 1) Conexão dos indicadores de performance com a estratégia; 2) Oferta de uma visão abrangente e integrada do desempenho aos gestores; 3) Ligação do controlo operacional com a visão e a estratégia organizacional; 4) Elucidação das relações causa-efeito acreditadas pela gestão; 5) Centralização da atenção dos executivos nos fatores críticos da entidade.

Deste modo, estabelecendo um elo entre a prática e a estratégia, o *BSC* constitui uma ferramenta de melhoria e aprendizagem contínua, já que proporciona aos gestores um controlo contínuo das ações e um *feedback* constante das suas práticas, e qual o seu contributo para a consecução dos desideratos estratégicos (Jordan *et al.*, 2011). Posto isto, Kaplan e Norton (1996a e 1996b) propõem o recurso a quatro processos de gestão estratégica que ligam os objetivos de longo prazo com as práticas de curto prazo:

- **Clarificar e traduzir a visão e a estratégia** – auxilia os responsáveis a formar um consenso relativamente à visão e à estratégia da empresa, expressando-as em objetivos e em medidas mensuráveis para facilitar a sua difusão e compreensão por todos os indivíduos da organização, de forma a alcançar os desideratos estratégicos.
- **Comunicar e coligar objetivos e medidas estratégicas** – permite aos responsáveis organizacionais comunicar a todos os colaboradores a estratégia organizacional de longo prazo, de forma a garantir que as aspirações individuais e departamentais estejam em sintonia com a estratégia global.
- **Planear, identificar metas e alinhar iniciativas estratégicas** – permite aos gestores integrar o planeamento estratégico de longo prazo com os planos operacionais, para que exista uma congruência que possibilite a implementação estratégica, bem como uma afetação apropriada dos recursos disponíveis. Para o efeito, é necessário a empresa definir metas e iniciativas que asseverem a melhoria contínua das áreas críticas e orientem a organização para a realização dos objetivos estratégicos de longo prazo.
- **Fomentar o *feedback* e a aprendizagem estratégica** – revela aos gestores até que nível a estratégia declarada está a ser implementada e comunicada por todos os níveis hierárquicos da empresa, e caso se verifiquem desvios, permite apurar as causas e formular soluções, o que resulta numa aprendizagem estratégica.

Assim, o *BSC* é um sistema integrado de gestão estratégica que permite partilhar e difundir a visão e a estratégia empresarial por todas as unidades de negócio, e que auxilia os gestores a alinhar e a focar os objetivos estratégicos de longo prazo e de curto prazo, traduzindo-os em metas e iniciativas, que levam a uma aprendizagem e melhoria contínua.

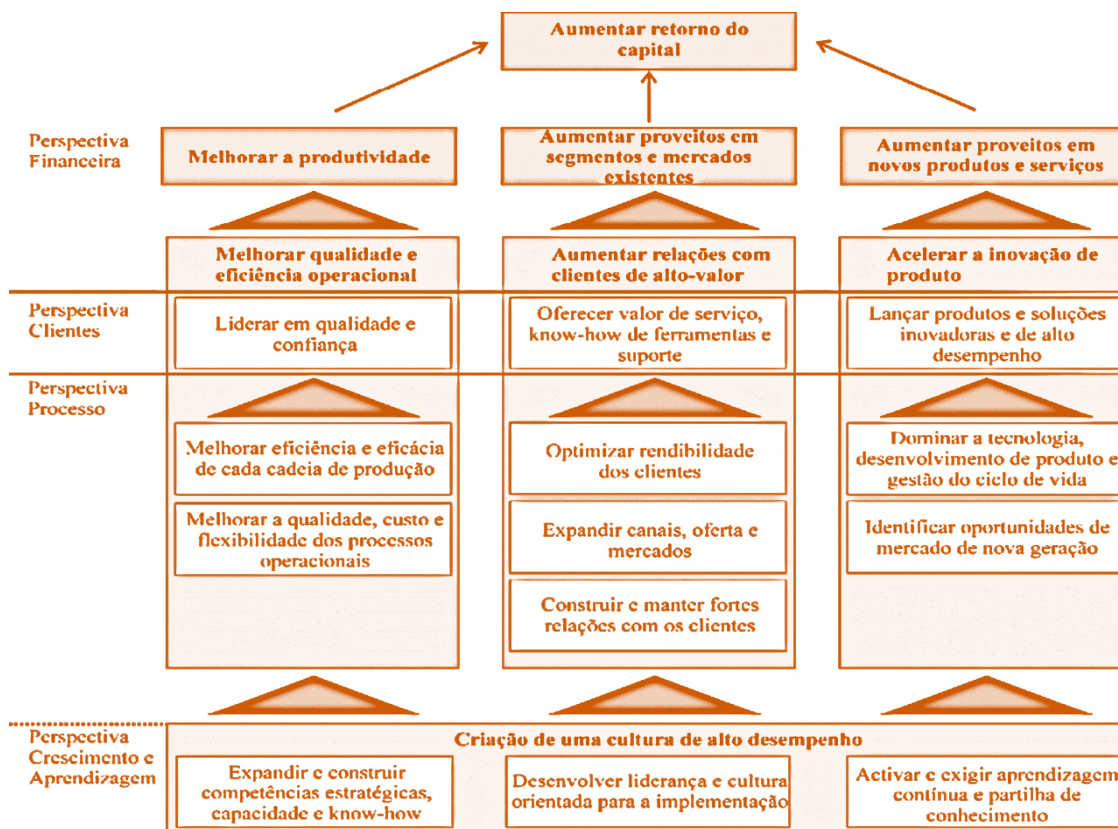
2.4.1. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é um modelo sistemático que visa relacionar as quatro perspetivas do *BSC*, clarificando as interligações entre os resultados previsionais e os processos que produzem os resultados almejados. Com isto, revela como a organização está a gerar valor no longo prazo através das relações causa efeito entre os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho (Kaplan e Norton, 1996a, 2000a e 2004a).

De acordo com Kaplan e Norton (2000a), o mapa estratégico consiste num esquema articulado que transmite de modo simples e compreensível a estratégia da entidade, onde são expostas as seguintes zonas críticas e as suas relações causa-efeito (ver figura 2):

- Objetivos para o desenvolvimento e produtividade, de forma a incrementar o retorno do acionista;
- Expansão da quota de mercado, atração e fidelização dos clientes-alvo;
- Atração de clientes através de propostas de valor convidativas que resultem num aumento dos lucros;
- Promoção da inovação e excelência dos produtos, dos serviços e dos processos que geram valor para o mercado-alvo, fomentando a melhoria contínua das atividades operacionais e a superação das expectativas da comunidade;
- Investimento nos recursos humanos e nos sistemas de informação que promovam um crescimento sustentado no longo prazo.

Figura 2 - Mapa Estratégico



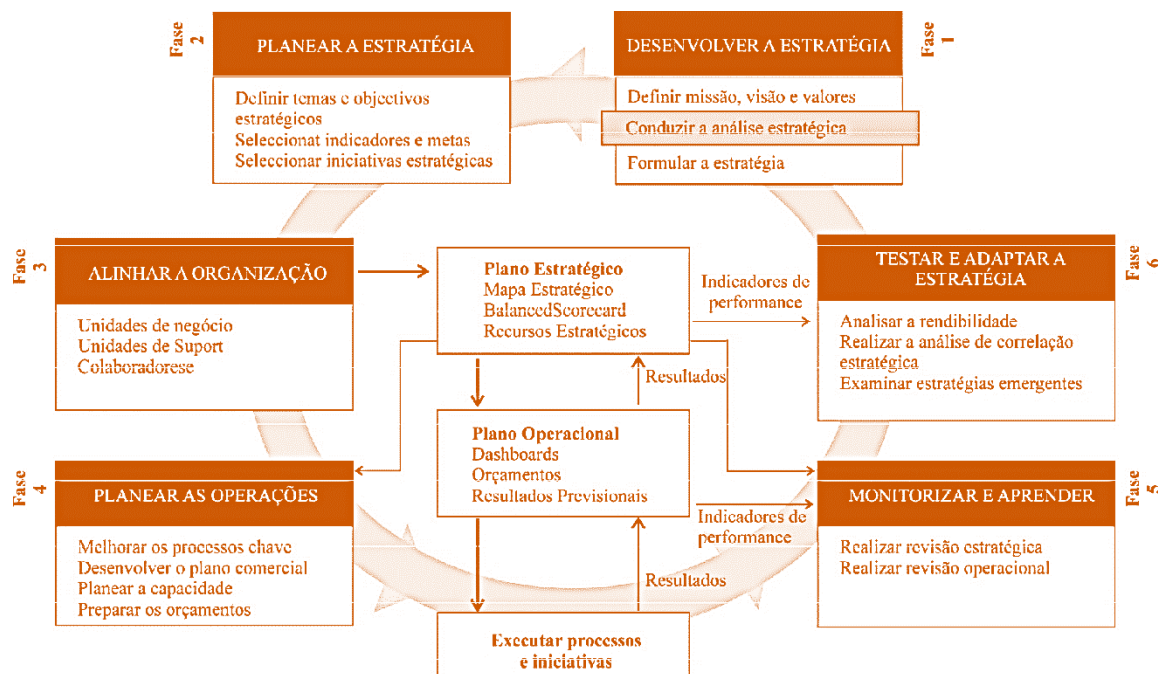
Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (2008a: 9).

Assim, o *BSC* cinge numa única folha toda a informação importante relacionada com os impactos financeiros na estratégia, bem como a informação referente aos clientes e à sua satisfação, à qualidade apresentada, ao desempenho e eficiência de resposta, e ainda à capacidade da organização e ao trabalho em equipa. Logo, este é um importante utensílio de trabalho, sendo rapidamente assimilável pelos gestores e responsáveis, e permite executar a visão e estratégia através de um conjunto coerente de indicadores de desempenho interligados.

2.4.2. Ciclo de Gestão

Os promotores do *BSC* começaram a verificar que diversas empresas registavam desequilíbrios entre a estratégia e as atividades operacionais, o que conduzia a um fraco desempenho. Neste sentido, Kaplan e Norton (2008a) determinaram que para implementar uma estratégia de sucesso é preciso cumprir duas regras fundamentais: 1) Entender o ciclo de gestão que une a estratégia às operações; 2) Conhecer os instrumentos que devem ser empregados em cada estágio do ciclo. Este ciclo encontra-se exposto na Figura 3 (Kaplan e Norton, 2008b).

Figura 3 - Ciclo de Gestão



Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (2008b: 8)

Posto isto, o BSC trata-se de um sistema que permite relacionar a formulação com o planeamento, por intermédio de um processo constituído por seis fases (Kaplan e Norton, 2008b):

- **Fase 1 – Desenvolver a estratégia:** o ciclo de gestão começa por esclarecer os objetivos estratégicos e a efetuar uma análise estratégica à empresa, recorrendo a instrumentos e a noções estratégicas como missão, visão, valores, análise externa, análise interna e posição competitiva que viabilizam as avaliações e formulações da estratégia.
- **Fase 2 – Planear a estratégia:** trata-se da transposição da estratégia através do desenvolvimento de objetivos, de metas, de indicadores, de iniciativas e de orçamentos que orientem as atividades e a alocação dos recursos, permitindo a responsabilização dos resultados.
- **Fase 3 – Alinhar a organização:** consiste no alinhamento das unidades organizacionais e dos colaboradores com a estratégia organizacional, isto implica uma articulação dos desideratos dos departamentos e dos empregados com os desideratos estratégicos da empresa. Desta forma, é necessária a criação de um Mapa Estratégico e de uma participação ativa dos colaboradores na estratégia.
- **Fase 4 – Planear as operações:** é composto pelo planeamento operacional da implementação estratégica, estabelecendo uma articulação entre a estratégia de longo prazo com as atividades operacionais, tendo em consideração a determinação de prioridades e a alocação de recursos, visando a melhoria dos processos. Para o efeito, utiliza ferramentas como: a gestão da qualidade e dos processos, os *dashboards*, a reengenharia, os sistemas de informação de gestão (por exemplo: Custeio Baseado nas Atividades), os Orçamentos e as Demonstrações de Resultados.
- **Fase 5 – Monitorizar e aprender:** permite aos responsáveis analisar os resultados obtidos nos indicadores de desempenho, o que aditando outras informações internas e externas, permite agir, ou seja, melhorar as operações e resolver situações que impedem a execução estratégica, isto poderá resultar num fomento da aprendizagem, o que implica efetuar reuniões frequentes para examinar o desempenho operacional.
- **Fase 6 – Testar e adaptar a estratégia:** os gestores analisam periodicamente as informações relativas à estratégia e às atividades operacionais, com o intuito de avaliar a existência de insuficiências a nível dos pressupostos estratégicos basilares, e caso se constate tal situação inicia-se um novo ciclo em volta das fases enumeradas.

Face ao exposto, é possível concluir que a implementação do *BSC* implica que os responsáveis das organizações detenham uma atitude dinâmica e capacidade de ação rápida, sendo essencial que a empresa se foque nos processos mais críticos para posteriormente articular todos os recursos com a execução da estratégia.

2.5. Análise Crítica ao BSC

2.5.1. Benefícios e Vantagens

O *BSC* é uma ferramenta que aglomera diversos benefícios e vantagens para as organizações. Gumbus e Lussier (2006) enumeraram os seguintes benefícios: 1) Impulsiona o crescimento, dado que centra-se nos resultados estratégicos de longo prazo; 2) Acompanha o desempenho, avaliando o desempenho individual e coletivo; 3) Oferece um foco, ao centrar os responsáveis nos fatores críticos de sucesso; 4) Alinha objetivos; 5) Clarifica os objetivos; 6) Responsabilidade.

Dreveton (2013) concluiu no seu estudo que a implementação do *BSC* trás vantagens a nível estratégico, da organização e dos recursos humanos, isto porque ajuda a clarificar a estratégia, contribui para a aperfeiçoar a forma de trabalhar da empresa, promove o consenso, a interatividade, o trabalho em equipa e o papel da liderança, e ainda desenvolve um novo papel do *controller* (passando a ser “parceiro nos negócios”, ao estabelecer-se como promotor e intérprete durante o desenvolvimento deste instrumento), por conseguinte este é um instrumento que oferece a oportunidade de inovar.

De acordo com Epstein e Manzoni (1998), este é um instrumento que incorpora num único documento, de forma simples e resumida, toda a informação concernente aos indicadores de desempenho contidos nas quatro perspetivas. Estes autores acrescentam ainda que este sistema fomenta a comunicação aos colaboradores e intensifica a estratégia da empresa, transpondo a estratégia em medidas quantificáveis.

2.5.2. Limitações e Desvantagens

O *BSC* pode não ser tão fácil de implementar como pode parecer à primeira vista, podendo ocorrer problemas tanto a nível estrutural (dificuldades na definição dos indicadores não financeiros e de os integrar nas quatro perspetivas, assim como na identificação das relações causa efeito e consequentemente na construção do mapa estratégico) como a nível organizacional (dificuldade na transposição da visão, falta de comunicação e apoio por parte dos gestores de topo, assim como na estruturação vertical e horizontal que vise integrar os colaboradores na estratégia da empresa) e a nível de implementação do conceito (Attadia *et al*, 2003).

Epstein e Manzoni (1998) afirmam que o processo de implementação do *BSC* implica uma mudança na organização, o que pressupõe sempre alguma resistência e dificuldades. Estes autores indicam como primeiro problema a não difusão de uma visão clara da estratégia.

Recorrendo a Butler *et al* (1997), o *BSC* é um modelo generalista, sendo que por vezes não se encaixa na cultura organizacional e utiliza uma linguagem pouco compreensível.

Norreklit (2000) apresenta diversas críticas a este instrumento, entre as quais as seguintes: 1) Inexistência das relações causa efeito entre os indicadores e entre as perspetivas afirmadas por Kaplan e Norton, existindo antes, a presença de ligações lógicas, dado que é possível deduzir que a partir da ocorrência de um acontecimento outro se irá suceder em consequência; 2) Falta de validade do *BSC* como instrumento de gestão estratégica, uma vez que não assegura, em tempo apropriado, um alicerce para as mutações organizacionais e ambientais e revela pouca preocupação com os *stakeholders* não acionistas, divulgando um *gap* entre a estratégia declarada e a transposta em ações; 3) Fraca relação entre os sistemas de incentivos e o *BSC*, priorizando o compromisso inerente dos colaboradores para com a empresa, o que se tem mostrado insuficiente para fomentar a pro-atividade e a criatividade na resolução de problemas; 4) Mecanicismo do modelo, isto porque sendo composto numa estrutura hierárquica *top-down*, os colaboradores não têm a oportunidade de intervir no reconhecimento de oportunidades e ameaças nunca detetadas pelos executivos.

Atkinson (1997) e Daum (2005) corroboram a ideia de Norreklit (2000) que o *BSC* centra-se essencialmente em proporcionar valor ao acionista, desprezando os restantes *stakeholders*. Atkinson (1997) refere que este instrumento não admite a relevância dos colaboradores e dos fornecedores para a consecução dos objetivos estratégicos, e adita ainda que, através desta ferramenta não é possível identificar os indicadores de desempenho que mensurem a contribuição dos acionistas para atingir esses desideratos. No caso de Daum (2005), este assume que esta limitação tem subjacente a cultura em que foi concebido o modelo (Estados Unidos), visto que para ser globalmente aceite tinha de propor valor aos investidores, ainda que integre diversas perspetivas e indicadores de carácter não financeiro no seu modelo.

Em suma, ainda que o *BSC* seja um instrumento da moda, que apresenta diversas vantagens é preciso estar ciente que também acarreta várias limitações e dificuldades aquando da sua implementação.

2.6. Casos de Estudo BSC

Seal e Ye (2014) elaboraram um estudo de caso sobre o *Trafalgar Bank* no Reino Unido, onde o *BSC* foi implementado imediatamente antes da crise de crédito 2008. Com este estudo os autores pretendem perceber primeiro como o *BSC* pode afetar o comportamento dos agentes dentro da organização, e em segundo avaliar se este novo sistema de controlo de gestão foi uma inovação bem-sucedida. Posto isto, tendo por base vinte e duas entrevistas semiestruturadas a pessoas pertencentes a diferentes níveis de responsabilidade, foi utilizada a metodologia *pragmatic constructivist* (PC) que consiste num painel crítico que permite avaliar a aplicação dos sistemas de controlo de gestão, apresentando uma visão multidimensional que tenta compreender a importância de alcançar a integração de factos, de lógicas/possibilidades, de valores e de comunicação. Com este estudo, os autores chegaram às seguintes conclusões: 1) Os agentes organizacionais são influenciados pelo *BSC*, uma vez que o sistema de avaliação de desempenho está diretamente relacionado com o sistema individual de recompensas, além de que através das entrevistas foi perceptível que alguns dos agentes começaram a perceber a sua real contribuição para alcançar os objetivos estratégicos da entidade; 2) Foi difícil comprovar que esta ferramenta conduz ao sucesso, isto porque segundo os autores o sucesso está relacionado com a realidade, ou seja, se o *BSC* não for bem-sucedido é porque se baseou numa

visão errónea; 3) Relativamente às relações causa efeito, estas eram concebidas pelos agentes organizacionais.

Sanayei *et al* (2011) perante as críticas apontadas ao *BSC* tentaram descrever os fatores das perspetivas financeiras e aprendizagem e crescimento, assim como analisar a presença de relações de causalidade entre si, através de um estudo de caso num banco iraniano, o *Ansar Bank*. Para o efeito foram apresentadas seis hipóteses testadas pelo sistema estatístico SPSS, dos quais foi possível concluir que as perspetivas em análise estão correlacionadas entre si e verificou-se, ainda, uma dependência sequencial entre os fatores da perspetiva aprendizagem e crescimento.

O estudo de Janes (2014) tinha como propósito desenvolver uma verificação empírica relativamente à ferramenta de medição de desempenho, *BSC*, focando-se no caso de uma empresa industrial, a *Ydria Motors LL Company*. Numa primeira fase, o autor deste estudo de caso selecionou junto com a administração da empresa os *KPI's* (*Key Performance Indicators*) a distribuir pelas quatro perspetivas e, posteriormente recorreu a testes estatísticos (modelo de correção de erros Engle-Granger) que permitissem relacionar a dinâmica e a validação dos *KPI's* no curto prazo com o equilíbrio a longo prazo da organização. Através destes testes estatísticos foi possível melhorar a eficiência do controlo operacional da organização e a consecução dos seus objetivos estratégicos. Além disso, foi também possível verificar-se as relações causais do sistema de gestão *BSC*, muitas vezes apontadas como inexistentes pela literatura.

Weerasooriya (2013) através de um inquérito a nível nacional no Sri Lanka, tentou avaliar o nível de performance nas universidades e a perceção dos empregados relativamente à gestão do *BSC*. Após um teste de hipóteses, o autor concluiu não só que a aplicação deste sistema pode ser altamente benéfico para as universidades, uma vez que promove a eficácia e excelência no serviço prestado, mas também que os empregados conheciam este sistema de gestão e aceitaram a sua implementação sem oposição.

Abdalkrim (2014) investigou qual o impacto do *BSC* no desempenho das empresas privadas de telecomunicações do Sudão. Para o efeito, foram realizados setenta e sete questionários aos responsáveis organizacionais, que submetidos ao teste de hipóteses, foi possível ao autor

concluir que existe uma correlação positiva entre as quatro perspetivas do *BSC* com o desempenho destas empresas. Através deste estudo três axiomas emergiram: 1) A estratégia deve ser claramente comunicada pelos gestores, para melhorar a gestão de desempenho; 2) Os gestores e empregados devem estar empenhados na aprendizagem contínua, para promover a eficácia do *BSC*; 3) Difundir a aplicação do *BSC*, como ferramenta de auxílio no processo de tomada de decisão.

2.7. TDB versus BSC

2.7.1. TDB

Sempre existiu uma necessidade para os gestores de perceber se a sua estratégia estava a ser materializada ou não. Por esse motivo foram concebidas diversas ferramentas para auxiliar a implementação estratégica, tais como o *TDB* e o *BSC*.

Em França, em meados do século XX, determinados engenheiros de produção construíram uma ferramenta de gestão, cujo intuito era melhorar os processos produtivos, permitindo entender a relação causa efeito entre as suas ações e os resultados obtidos. Subsequentemente na década de 60, o *TDB* foi adotado pelos gestores de topo, visto que apresentava um panorama global da empresa, por intermédio de um conjunto definido de indicadores que tornava possível comparar os objetivos estabelecidos com os resultados obtidos e delinear medidas corretivas caso assim se justificasse (Daum, 2005; Epstein e Manzoni, 1998; Lebas, 1994).

Epstein e Manzoni (1998) enumeraram os seguintes benefícios proporcionados pelo *TDB*: 1) Revela a cada gestor uma visão rápida, sintética e frequente do desempenho do seu centro de responsabilidade, com o propósito de assistir o processo de tomada de decisão; 2) Facilita o diálogo e comunicação inter-unidades, ao informar ao próximo nível de responsabilidade o desempenho das sub-unidades, contribuindo para a descentralização das responsabilidades; 3) Leva a que as sub-unidades intervenham na estratégia global da empresa, ao identificarem os seus fatores críticos de sucesso (*Key Success Factors*) e os indicadores chave de desempenho (*Key Performance Indicators - KPI*); 4) Permite estruturar e orientar a tomada de decisão dos gestores através da informação obtida do *TDB* da empresa e a sua aplicação nas sub-unidades.

Para além dos benefícios inerentes ao *TDB*, Epstein e Manzoni (1998) também identificaram algumas limitações deste instrumento, tais como: valorização das medidas financeiras em detrimento das medidas não financeiras; formulação de um conjunto excessivamente extenso de indicadores; emprego de indicadores existentes, ao invés de criar indicadores a partir da missão e da visão; eleição de objetivos e metas internas, comparando-as com o orçamento presente ou com o histórico de performance, em vez de comparar com o *benchmarking* externo; recolha de medidas quase exclusivamente no interior da empresa, não recorrendo ao exterior, por exemplo aos clientes; e por fim, aplicação do *TDB* como um sistema de apoio à gestão à distância e de gestão por exceção, ao contrário de ser aplicado como um instrumento interativo que fomente os debates e as reuniões.

Para suprir determinadas dificuldades, o *TDB*, tem vindo a refinar-se, pelo que atualmente é definido de forma estruturada de acordo com procedimentos padronizados, como o método *OVAR* - Objetivos, Variáveis de ação, e Resultados (Daum, 2005). Segundo Jordan *et al* (2011) este modelo desenvolve-se nas seguintes etapas: 1) Determinação do organograma da gestão; 2) Deliberação dos desideratos e das medidas chave de ação; 3) Seleção de indicadores; 4) Recolha de informação; 5) Edificação de normas de utilização.

Assim, o *TDB*, apesar de ainda registar erros de conceção em muitas empresas, é considerado um instrumento que traduz de forma eficaz, simples, rápida e sinteticamente a informação que auxilia o processo de tomada de decisão, proporcionando o acompanhamento do desempenho das sub-unidades e fomentando a comunicação regular entre os diversos níveis de responsabilidade permitindo um alinhamento entre unidades.

2.7.2. *TBD versus BSC*

Ainda que concebidos em épocas e sociedades muito distintas, ambos os sistemas de controlo de gestão foram concebidos com o intuito de resolver os problemas dos gestores, para os quais a literatura existente não apresentava resposta.

Segundo Bessire e Baker (2005), o *BSC* e o *TDB* são instrumentos complementares, porém no ponto de vista de Quesado *et al* (2012) o *BSC* não é mais do que um aperfeiçoamento e uma

atualização do *TDB*. Independentemente do ponto de vista, é inegável que ambos os instrumentos revelam semelhanças e diferenças entre si, como a seguir se apresentam.

Relativamente a semelhanças entre o *BSC* e *TDB*, é possível nomear as que se seguem: 1) São ambos sistemas de medição de desempenho; 2) Incorporam tanto informações de caráter financeiro como não-financeiro; 3) Comparam os desideratos e as metas com os indicadores de performance aplicados; 4) Pretendem produzir informação adequada, sintética e simples de modo a incrementar a velocidade da avaliação de desempenho e da tomada de decisão, sendo possível para ambos a desagregação da informação; 5) Avaliam a performance, servindo como ponto de referência no cálculo dos prémios e incentivos; 6) Ambos aconselham que os indicadores sejam personalizados consoante as necessidades dos gestores e da empresa; e 7) Fomentam a comunicação e diálogo, contribuindo para que os responsáveis organizacionais definam os desideratos e as metas, e reconheçam os fatores críticos de sucesso (Bourguignon *et al.*, 2001; Epstein e Manzoni, 1998; Jordan *et al.*, 2011).

Além dos pontos em comum apresentados, estes sistemas também apresentam diferenças entre si, como as enumeradas: 1) O *TDB* foca-se nos aspetos operacionais, e o *BSC* está intrinsecamente conectado com a estratégia; 2) Enquanto o primeiro foi criado por engenheiros franceses para monitorização dos processos produtivos, o segundo foi contruído como um sistema de apoio à gestão, por professores americanos da escola de gestão da Universidade de Harvard; 3) O *TDB* surgiu numa fase embrionária das tecnologias de informação, já o *BSC* surgiu no apogeu da difusão das tecnologias de informação o que contribuiu para a criação de *software's* específicos de apoio à gestão; 4) No caso do *TDB*, os objetivos são conceptualizados pelos gestores revelando alguma subjetividade na sua conceção, ao contrário do *BSC* em que os objetivos encontram-se dispostos pelas quatro perspetivas, que estabelecem entre si uma relação causa-efeito que auxilia a sua identificação; 5) O *TDB* encontra-se associado ao conceito de indicador chave (ação que influencia os resultados), ao passo que o *BSC* identifica-se com o conceito de fator crítico (elemento que influencia os objetivos); 6) No *TDB* os indicadores são mais diversificados (de objetivos, de convergência, de meios, etc.), em oposição ao *BSC* que distribui os indicadores em *lead* (resultados) ou *lag* (processo); 7) O *TDB* define os desideratos e planos de ação, para conceber os indicadores de desempenho, enquanto o *BSC*, estabelece os fatores críticos e os objetivos, para definir os indicadores de desempenho que darão origem aos planos de ação; 8) O *BSC* é um instrumento que para ser aplicado necessita

da intervenção de uma consultora de gestão, contrariamente ao *TDB* que revela-se ser de fácil implementação para os gestores; 9) O *BSC* caracteriza-se por ser um sistema de controlo com sentido *top-down*, com a finalidade dos funcionários obedecerem (metodologia tipicamente americana), já o *TDB* não vinca nenhuma hierarquia, dado que a hierarquia é concebida naturalmente pela sociedade (pensamento francês), verificando-se por isso a existência de uma diferença ideológica referente ao local de origem (Bessire e Baker, 2005; Bourguignon *et al.*, 2001; Daum, 2005; Epstein e Manzoni, 1998; Jordan *et al.*, 2011).

Em conclusão, o *BSC* sobrepõe-se ao *TDB*, isto porque o primeiro concentra num só documento indicadores de desempenho respeitantes às quatro perspetivas, auxiliando os gestores a obter uma visão completa da empresa. Todavia, o *TDB* apresenta ser um melhor instrumento de suporte para o gestor a nível operacional, e menos eficaz como instrumento de gestão estratégica.

3. Metodologia

3.1. Método de Investigação

A metodologia de investigação adotada assenta num estudo de caso, o qual tem como intuito fornecer as respostas aos objetivos do presente projeto cujo objeto de estudo concerne à aplicação do *BSC* numa empresa inserida no setor público de transportes.

Um estudo de caso, de acordo com Yin (2009), é uma perscrutação empírica que indaga um evento contemporâneo em profundidade no seu ambiente real, quando as fronteiras entre o evento e o ambiente não estão claramente definidos, valendo-se para o efeito de múltiplas fontes de evidência. Neste contexto, é possível edificar uma teoria ou avaliar as proposições da literatura existente (Cavaye, 1996).

A essência do estudo de caso, evocando Schramm (1971) citado por Yin (2009) é a de tentar explicar porque determinada decisão ou grupo de decisões foram tomadas, assim como estas foram implementadas e qual o resultado obtido.

O desenvolvimento de um estudo de caso pressupõe a execução das seguintes etapas: 1) Formulação da problemática de investigação; 2) Escolha do caso; 3) Teorização recorrendo a uma revisão de literatura; 4) Recolha e sistematização de dados; 5) Análise de dados e inferência de conclusões (Eisenhardt, 1989; Patton e Appelbaum, 2003; Major e Vieira, 2009).

Embora seja uma metodologia comumente empregada, ainda prevalece algum preconceito relativamente aos estudos de caso no seio das ciências sociais, uma vez que é considerado um método inferior em relação às restantes metodologias existentes (Yin, 2009). Uma das críticas predominantemente apontadas é a incapacidade de generalização estatística (Otley e Berry, 1994), dado que não recorre a medidas do tipo quantitativo, é acusado de falta de rigor, de precisão e de objetividade (Patton e Appelbaum, 2003). Para diminuir a subjetividade inerente, Cavaye (1996) exige precaução e consciência por parte do investigador de forma a evitar que a sua personalidade e seus conhecimentos exerçam influência durante o processo de recolha e análise de dados. Todavia, a subjetividade não se refere somente ao investigador, mas também à dos entrevistados o que suscita a problemática do enviesamento dos dados recolhidos e, por

consequência um menor rigor nas conclusões do investigador (Patton e Appelbaum, 2003; Yin, 2009).

Não obstante com as limitações apresentadas, os estudos de caso são reiteradamente aplicados na área da contabilidade e controlo de gestão, isto porque permitem captar a natureza dos sistemas de informação contabilística e de controlo de uma maneira mais contextualizada, suscitando uma visão holística e pormenorizada da realidade (Otley e Berry, 1994; Amaratunga e Baldry, 2001; Ferreira e Otley, 2009). Caglio (2003) reforça este pensamento, acrescentando que este é o melhor instrumento para analisar os impactos dos sistemas de informação de apoio à gestão e as alterações subjacentes a essa implementação.

Dentro da metodologia do estudo de caso foi utilizado o paradigma interpretativista, que como mencionam Major e Vieira (2009), tem como propósito perceber a natureza social das técnicas contabilísticas, empenhando-se em compreender os fenómenos sociais, e como estes influenciam ou são influenciados pela envolvente contextual. Lee e Baskerville (2003) enfatizam que o interpretativismo tenta procurar leis universais que sustentem o estudo das relações humanas, todavia dada a singularidade e autenticidade de cada individuo ou de cada grupo social, é preciso evocar uma teorização ideográfica como alternativa.

3.2. Caraterísticas da população/Amostra

Considerando a finalidade do presente estudo, ou seja, perceber o impacto que o *BSC* tem no controlo de gestão, é primordial compreender a estratégia definida pelo Conselho de Administração da Carris.

A Carris é uma empresa tutelada pelo Ministério das Finanças e pelo Ministério dos Transportes, e o conselho de administração está incumbido de aprovar: o plano de atividades anual (contém os orçamentos do ano); o relatório de sustentabilidade; o relatório de prestação de contas; e o relatório de governo societário. Estes relatórios, por sua vez, são enviados à tutela e, quando aprovados por esta são de publicação obrigatória no *website* institucional da empresa e no *website* do Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT).

Para uma melhor análise da realidade em estudo, foram realizadas entrevistas aos responsáveis pela área de Contabilidade de Gestão (Dra. Alice Mendes e Dr. José Boa Alma) para perceber como decorreu o processo de implementação do *BSC* dentro da organização, os quais explanaram pormenorizadamente como tudo ocorreu e como foi partilhado pelos diferentes níveis hierárquicos.

3.3. Técnicas de recolha de dados

Yin (2009) indica que a qualidade de um estudo de caso tem subjacente a relevância dos dados recolhidos das diversas fontes de evidência. As técnicas de recolha de dados, essencialmente focaram-se:

- a) Na análise documental e dados escritos (nomeadamente arquivos, Relatório de Contas, Demonstrações Financeiras e Planos de Atividade);
- b) Na realização de entrevistas estruturadas ao Diretor Financeiro e à responsável pela área de Controlo de Gestão.

Relativamente às entrevistas teve-se em consideração as experiências, as motivações e os valores dos profissionais, proporcionando uma abordagem pormenorizada da realidade, como sugere Major e Vieira (2009).

3.4. Técnicas de tratamento de dados

A base do método de investigação adotado foi o de carácter qualitativo (análise de conteúdo), o que segundo Major e Vieira (2009), almeja perceber como os fenómenos sociais são compreendidos e interpretados. Isto, na esfera específica da investigação em contabilidade, propicia aos investigadores uma tentativa de explicar holisticamente, como as técnicas contabilísticas se desenvolvem consoante o contexto organizacional e social.

Babbie (2010) refere que uma análise do tipo qualitativo, baseia-se essencialmente no estudo de campo e do histórico, pelo que o resultado final da investigação derivará da relação entre os dados recolhidos e a literatura.

Dentro do estilo qualitativo, encontram-se diversos estilos de estudos, relevam-se os seguintes:

- a) Estudos descritivos, segundo o qual se faz uma apresentação e caracterização da empresa;

- b) Estudos interpretativos, visto que a inferência de conclusões será realizada do ponto de vista do investigador;
- c) Estudos históricos, uma vez que o estudo terá subjacente uma revisão de literatura que sustenta as conclusões do estudo de caso.

4. Apresentação da empresa

4.1. Análise da Envolvente da Carris

A Carris, segundo a Classificação de Atividades Empresariais (CAE), insere-se no setor de transportes terrestres, urbanos e suburbanos, de passageiros, que no ano de 2013 era constituído por 70 empresas¹.

A Carris é considerada uma das maiores empresas do setor, isto porque apresenta um total de Balanço superior à média do setor (quase dez vezes) e um volume de negócios mais de oitenta vezes superior à média global do setor e mais de 10 vezes superior à média do agregado em Lisboa².

Este setor possui dois pontos nevrálgicos. O primeiro prende-se com os resultados operacionais negativos (ainda que em 2013 tenha apresentado valor positivo), o que significa que as vendas não são suficientes para cobrir os gastos operacionais (fundamentais para a empresa operar), representando um elevado risco de falência para as empresas. O segundo ponto prende-se com o capital próprio negativo que advém dos constantes resultados líquidos do período negativos (prejuízos) o que indica um risco de falência técnica. Por inerência, estes também são dois pontos sensíveis na Carris dado que os capitais próprios são excessivamente negativos, e os resultados operacionais têm sido em regra negativos (com exceção de 2013 seguindo a tendência do setor), sendo que em 2014 a empresa apresentou um valor muito negativo derivado dos cortes do Estado nas indemnizações compensatórias.

Por ser uma empresa de serviços está muito dependente do pessoal, por esse motivo na Carris os gastos com pessoal são uma das rúbricas com maior peso em percentagem das vendas. Por outro lado, no setor o peso dos fornecedores em percentagem das vendas é superior, isto pode se justificado pelo recurso ao *outsourcing* pelas concorrentes.

¹ Análise efetuada tendo subjacente os dados fornecidos pelo Banco de Portugal – Mapa do Quadro do Setor CAE 49310 do ano 2013. Estes quadros encontram-se no Anexo do presente trabalho.

² As Demonstrações Financeiras da Carris encontram-se no Anexo.

4.1.1. Relação com o regulador

A Carris é uma empresa pública, pelo que o seu acionista maioritário é o Estado português. Ainda que não sendo explicitamente englobada no Orçamento de Estado, todas as resoluções nele contempladas para as empresas do setor público de transportes, afetam intrinsecamente a empresa.

Com referido anteriormente a empresa é tutelada pelo Ministério das Finanças e pelo Ministério dos Transportes, além de ter responsabilidades para com o Instituto de Mobilidade e Transporte (IMT), mais especificamente para com a Autoridade da Mobilidade e dos Transportes (AMT). A AMT rege as empresas de transportes sobre parâmetros rígidos, nomeadamente na apresentação dos relatórios: de sustentabilidade, societários e de prestação de contas. A tutela não só é responsável por aprovar os relatórios enumerados, mas também por aprovar o plano de atividades, que consiste numa apresentação dos orçamentos e dos objetivos a ser cumpridos no ano seguinte.

A Carris, ao contrário de outras empresas de transporte à tutela do Estado (que adotam o Plano Oficial de Contas das Autarquias Locais - POCAL), adota como normativo contabilístico o Sistema Nacional de Contabilidade (SNC), aplicando as Normas Contabilísticas de Relato Financeiro (NCRF) gerais.

4.2. Enquadramento histórico

A empresa Companhia Carris de Ferro de Lisboa, comumente chamada somente por Carris, foi constituída em 1872 no Rio de Janeiro, e tinha como principal objetivo implementar na capital portuguesa um sistema de transporte que seguisse o modelo americano. No final do primeiro de ano de exploração a empresa já possuía 29 500 metros de linha assente com 54 carros em circulação e 421 cabeças de gado, e foi inaugurada a estação de Santo Amaro onde se encontravam as cavalariças, as oficinas, os celeiros e as cocheiras. No ano de 1876, a empresa tornou-se exclusivamente portuguesa e juridicamente reconhecida como Sociedade Anónima.

No ano de 1897 foi assinado um contrato entre a Carris e a Câmara Municipal de Lisboa (CML) que tinha como propósito a substituição do sistema de tração instalado por um sistema de tração

elétrico. Com isto, a Carris cedeu a título de arrendamento à Wernher, Beit & Co todas as suas instalações, assim como todas as obrigações e responsabilidades da empresa. Subsequentemente esta entidade cedeu os seus direitos e obrigações para a *Lisbon Electric Tramways Limited* (LETL). Neste contexto, em 1901, foi inaugurado o serviço de elétricos.

Em 1902, foi construído o elevador de Santa Justa, representando o único elevador vertical de Lisboa. Subsequentemente, os ascensores de Lisboa (Lavra, Bica e Glória) foram incorporados no ativo da Carris aquando da aquisição da empresa Nova Companhia dos Ascensores Mecânicos de Lisboa.

Em 1944, a Carris inaugurou oficialmente o serviço de autocarros. Em 1973, dá-se a rescisão do contrato com a LETL e a renovação do contrato com a CML que pressuponha o direito à exploração por mais 50 anos dos transportes coletivos urbanos recorrendo a autocarros, a elétricos e a ascensores, o que possibilitou à Carris aumentar o número de instalações e a capacidade industrial. Após o 25 de Abril de 1974, a empresa foi nacionalizada, passando a ser detida pelo Estado. Com a crescente afluência a este tipo de transporte foram criadas e renovadas diversas estações (por exemplo: Pontinha, Cabo Ruivo, Amoreiras, Musgueira) e a frota foi sendo continuamente renovada e modernizada.

A estação de Miraflores, concebida em 1979, integra desde o primeiro momento até aos dias de hoje três setores fundamentais: Oficinas Gerais, Estação de Serviço e Conselho Administrativo. E, em 2005 ocorreu a transferência para este complexo, da sede executiva da Carris localizada anteriormente em Santo Amaro.

A década de 90, foi marcada pelas mudanças na empresa, primeiramente, no âmbito de um plano de modernização da frota, foram apresentados os autocarros médios, os autocarros articulados e os mini autocarros, além que entraram ao serviço 10 elétricos articulados e os elétricos tradicionais foram remodelados de forma a serem mais rápidos, silenciosos e seguros. Numa segunda fase, a imagem da Carris foi renovada, alterando a sua forma de comunicar, e adotando como cor predominante o amarelo em todas as suas viaturas. E por fim, no final da década, para assinalar a sua existência como empresa centenária foi inaugurado o Museu da Carris.

Já neste milénio, a empresa inseriu os primeiros autocarros movidos a gás natural e testou pela primeira vez um híbrido, acrescentou ainda as câmaras de videovigilância nos veículos e os testes de alcoolemia diários aos empregados, refletindo a crescente preocupação da empresa pela qualidade ambiental e pela segurança dos clientes. Para acompanhar o desenvolvimento tecnológico entrou em funcionamento o sistema de bilhética sem contato, admitindo assim passes eletrónicos, e posteriormente lançou o serviço Carris Net Bus, disponibilizando livre acesso à internet a bordo dos autocarros. Com o reposicionamento da marca, a empresa tem investido em marketing sensorial.

Durante o ano de 2005, foi requerida a Certificação da Empresa e a Certificação de Carreiras. No ano seguinte, o Sistema de Gestão de Qualidade da Carris foi oficialmente certificado em conformidade com a norma NP EN ISO 9001:2000 pela Associação Portuguesa da Certificação (APCER), e quatro carreiras foram certificadas pela Associação para a Certificação de Produtos (CERTIF), de acordo com a norma NP EN 13816:200. Mais tarde, a Carris obteve a certificação do Sistema de Gestão Ambiental, com base na norma NP EN ISO 14001:2004, a certificação do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho, o Certificado em Responsabilidade Social, consoante a Norma NP 4469, sendo empresa pioneira em Portugal a fazê-lo, e em 2010 já eram 64 as carreiras certificadas no processo de Certificação do Sistema de Transporte.

No que toca a prémios e classificações, destaca-se que a Carris, conseguiu 89,3% no Barómetro da Sustentabilidade do estudo “*Estado do País em Práticas Sustentáveis*”, sendo este valor consideravelmente superior à média nacional; um motorista da Carris ficou em segundo lugar no concurso “Bus d'Or” de Melhor Motorista da Europa, na Feira Europeia de Mobilidade em Paris; a empresa recebeu por dois anos consecutivos o prémio de Desenvolvimento Sustentável na categoria Empresa Pública; em 2011 no Plano Nacional de Ação para a Eficiência Energética foi considerada a empresa com melhor eficiência energética; obteve o primeiro lugar no Índice Alterações Climáticas e Gestão de Empresas (ACGE); e foi pelo quinto ano sucessivo no ranking da revista Exame, considerada a empresa pública melhor para trabalhar, entre outros prémios.

Em 2006, iniciou-se a primeira fase do projeto Rede 7 (dividido pelas cores: rosa, vermelho, verde. Azul, cinzento, laranja) que visa uma renovação global da rede e uma maior eficiência da rede transportes, isto é, diminuir a sobreposição e melhorar a articulação das carreiras com

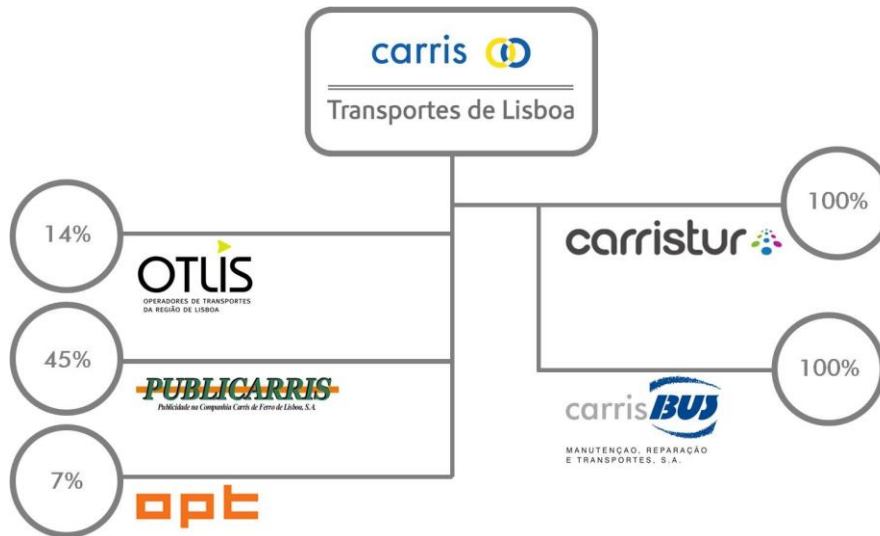
as linhas do Metropolitano de Lisboa (ML), assim como aumentar a frequência das carreiras da empresa. Em 2008, começou a segunda fase, e em 2010 a terceira fase deste projeto onde foram introduzidas novas carreiras, e alteradas e eliminadas outras carreiras. Durante o ano de 2012 começou o processo de integração entre a Carris e o ML, tendo sido nomeada para o efeito um quadro de gestão comum, que execute os objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico de Transportes para a área metropolitana de Lisboa, com a finalidade de concessionar os serviços de transporte prestados. Em 2013, no âmbito da integração comum foi inaugurado o primeiro espaço comum e associou-se à campanha internacional da União Internacional de Transportes Públicos (UITP), que tem como objetivo aumentar a quota de mercado do serviço de transportes públicos para o dobro até 2025. No contexto desta integração, em 2014 a empresa começou uma campanha de combate à fraude, através de iniciativas e ações de fiscalização e sensibilização.

Apesar do processo de reestruturação e integração operacional com o ML, que ainda está em curso, a Carris continua a ser um ponto de referência na mobilidade na cidade de Lisboa.

4.3. Grupo Carris

A empresa Carris tem participação total nas duas filiais CarrisTur e a CarrisBus. A CarrisTur é uma empresa de transporte que presta serviço ao turismo e opera em Lisboa, no Porto e no Funchal. A CarrisBus é uma empresa que tem como principal objetivo a manutenção e reparação de elétricos e veículos pesados de passageiros. Para além destas filiais a empresa também participa na OTLIS, na OPT e na PubliCarris (ver Figura 4).

Figura 4 - Grupo Carris



Fonte: Carris 2014

4.4. Linhas de Negócio

A Carris é uma empresa que presta um serviço de transporte com 77 carreiras ativas, das quais 66 prestam serviço à rede 7, 6 prestam serviço de madrugada, e 5 são elétricos, por isso esta é uma empresa que funciona 24 horas por dia todos os dias da semana. O serviço de transporte da Carris encontra-se distribuído pelos seguintes modos de transporte: autocarros, elétricos e ascensores.

Atualmente a empresa detém 635 autocarros com uma idade média de 10,6 anos. Estes autocarros distribuem as suas carreiras pelas áreas: 55 urbanas, 19 suburbanas, 6 madrugada e 3 especializadas. Estas carreiras têm uma extensão de rede de cerca de 670 km de território, sendo que a Carris detém cerca de 65 km de vias BUS em Lisboa. A frota de autocarros atualmente encontra-se dividida em: 488 autocarros *standard*, sendo que 60 autocarros são movidos a gás natural; 34 autocarros mini; 20 autocarros médios; e 90 autocarros articulados. A empresa transporta nos seus autocarros cerca de 160 milhões de passageiros por ano.

Relativamente a elétricos a empresa detém 49 elétricos (10 articulados e 39 do género histórico), 6 elétricos ligeiros dedicados ao turismo e 5 elétricos ligeiros para reserva. Existem 5 carreiras servidas por elétricos com uma extensão de rede de quase 48 km, que servem anualmente mais de 12 milhões de passageiros.

Por último, a Carris disponibiliza um serviço de 3 ascensores, Lavra, Bica e Glória, e ainda o elevador de Santa Justa, que no global transportam anualmente cerca de 2 milhões de passageiros.

É ainda de denotar que as unidades de coordenação de transportes é efetuado por quatro estações, sendo que a Estação de Santo Amaro se dedica ao modo elétrico e as Estações de Miraflores, Musgueira e Pontinha se focam na coordenação dos autocarros.

4.5. Estratégia da Organização

A partir de 2015, a Carris, o ML, a Transtejo, e a Soflusa passaram a possuir uma gestão comum liderada por cinco administradores que formam o conselho de administração. Esta administração tem como principal propósito atingir os objetivos estratégicos para a região metropolitana de Lisboa, definidos no Plano Estratégico de Transportes (PET), aprovado em Conselho de Ministros nº45/2011, de 10 de Novembro, segundo o qual está previsto uma integração operacional entre a Carris e o ML; e No Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas (PETI3+) onde encontra-se exposta a configuração da concessão dos serviços de transporte prestados por ambas as empresas a privados. Segundo um estudo de mercado efetuado pelo governo esta abertura de mercado será uma mais-valia para a utilidade pública.

Posto isto, é da responsabilidade da administração consolidar a integração operacional das duas empresas, prestando um serviço de transporte público de elevada qualidade na cidade de Lisboa, através de diferentes modos de transporte (metropolitano, autocarro e elétricos). Deste modo, a Carris beneficia das sinergias e da complementaridade modal, melhorando a eficiência e incrementando a produtividade da empresa, assim como proporciona aos clientes novas experiências de mobilidade mais integradas e sustentáveis.

Os orçamentos de estado dos últimos quatro anos têm previsto para a administração pública e setor empresarial do Estado uma política de contenção, que no caso específico da Carris tem afetado diversas rubricas, nomeadamente “Fornecimentos e Serviços Externos” e “Gastos com Pessoal”, o que conduziu a uma racionalização do serviço prestado. Estas exigências de contenção e racionalização originaram o ajustamento das carreiras, que tinham uma reduzida

procura e onde existiam outras alternativas de transporte. Além disso, tem vindo a ser reduzido o número de quilómetros vazios, através da transferência de carreiras entre estações.

O Documento de Estratégia Orçamental para o período de 2014-2018 e o Orçamento de Estado para 2015 anunciam uma redução significativa das indemnizações compensatórias a alocar ao setor público de transportes, isto obriga a que as empresas de transportes públicos consigam um equilíbrio operacional sem apoios do Estado. Nesse sentido, as concessões de serviço público têm como objetivo assegurar o equilíbrio operacional sem recorrer a indemnizações compensatórias.

Apesar destas limitações, a Carris continua a garantir a prestação de um serviço de transporte público de qualidade, orientado garantir a sustentabilidade empresarial, ambiental e económica.

4.5.1. Missão, Visão e Valores

A missão da Carris passa pela prestação de um serviço de transporte público urbano de passageiros à superfície terrestre, na região metropolitana de Lisboa, garantindo a sustentabilidade, de modo a satisfazer as necessidades de mobilidade dos clientes da cidade de Lisboa, sem comprometer as gerações futuras. A empresa pretende ser reconhecida pela otimização da alocação de recursos, a sustentabilidade, a eficiência organizacional, e a melhoria contínua da qualidade do serviço prestado.

Para cumprir a sua missão a empresa dispõe de diversas carreiras e veículos conduzidos por 1507 tripulantes. O seu compromisso com o cliente é definido na missão de modo claro através da Carta do Cliente, a qual pressupõe: desenvolver a rede, de modo que cada ponto em Lisboa tenha uma paragem com distância tolerável; ajustar os horários à procura; fornecer informações precisas e claras; garantir a segurança do cliente; assegurar a regularidade dos transportes; facilitar a aquisição de títulos de transporte; assegurar o bom estado de conservação e higiene dos veículos; asseverar a qualidade dos Recursos Humanos; mostrar responsabilidade ambiental; avaliar a satisfação dos clientes; e prestar atendimento às sugestões e reclamações dos clientes.

A estratégia da empresa assenta no desenvolvimento de um transporte sustentável que permita a redução do congestionamento e a melhoria da qualidade de vida na cidade de Lisboa. Para tal, a Carris tem os seguintes valores:

- Excelência – satisfazer com eficiência as necessidades dos clientes garantindo a pontualidade, a comodidade e a regularidade. Estar disponível para todos os *stakeholders*, servindo-os da melhor forma com os meios possíveis.
- Qualidade – facultar permanentemente um serviço de qualidade que atenda as necessidades dos clientes e supere as suas expectativas.
- Inovação – investigar persistentemente novas soluções para os constantes desafios que vão suscitando, prezando a iniciativa individual e o carácter inovador, e mostrar abertura para novas metodologias e abordagens de trabalho.
- Rigor - garantir a eficácia no desempenho do serviço prestado, revelando elevado profissionalismo e competência, esforçando-se para a realização dos objetivos estratégicos da Carris. A empresa rege-se pelos padrões da exigência e da flexibilidade, reconhecendo as consequências das suas decisões tanto a nível individual como organizacional.
- Sustentabilidade – procurar desenvolver uma atividade que permita a sustentabilidade ambiental, económica e organizacional, com a finalidade de não prejudicar o futuro, considerando as necessidades dos diversos *stakeholders*.

Além dos valores, a estratégia da Carris tem subjacente alguns princípios estruturantes, dos quais destacam-se: o respeito pelos direitos humanos; responsabilidade ética; cumprimento da legislação que regula a atividade; transparência das relações internas e externas; responsabilidade ambiental; compromisso com todos os *stakeholders*, entre outros princípios.

A estratégia da organização tem vindo a alterar-se e a focar-se mais na sustentabilidade e principalmente relevando a responsabilidade social e ambiental de forma a prestar um serviço público.

4.5.2. Objetivos e metas para o futuro

O Estado como regulador e coordenador estratégico tem vindo a atualizar o quadro legal da Carris, tendo como intuito tornar a empresa mais eficiente, financeiramente sustentável e

garantir um serviço público de qualidade, de forma a continuar a ser reconhecido como um ponto de referência na mobilidade na cidade de Lisboa.

Um dos pontos nevrálgicos do setor público é conseguir um resultado operacional positivo, como tal um dos objetivos para o futuro prende-se em incrementar a eficiência e melhorar o desempenho, para conseguir obter um equilíbrio operacional sem recurso às indemnizações compensatórias fornecidas pelo Estado. Por isso motivo, a Carris prosseguirá com a redução dos custos e no incremento da produtividade, sem suporte financeiro do estado, comprometendo-se em obter e manter o resultado operacional positivo, sendo esta a condição fundamental para a sustentabilidade económica e financeira da empresa.

A Carris prosseguirá com a execução dos planos de ajustamento da oferta, articulando com a oferta do ML, de forma a eliminar redundâncias e sobreposições. A empresa pretende ainda relativamente à oferta, continuar a assegurar altos níveis de qualidade, reforçando o sistema de transportes, e almeja coordenar o plano operacional, comercial e tarifário, mas também o plano de marketing com o ML.

Quanto à procura, a empresa tem como objetivo continuar a explorar novos meios para fidelizar e captar novos clientes, assim como novas técnicas de sensibilização e combate à fraude no uso do transporte público.

Além destes objetivos, a Carris, tem definidos as seguintes metas e perspetivas estratégicas para o futuro:

- Melhorar as condições fundamentais para a prática de intermodalidade;
- Promover a inovação e continuar a procurar soluções que visem a sustentabilidade ambiental;
- Fortalecer o carácter social dos transportes públicos, de forma a promover a coesão social.

Num futuro próximo, a gestão do serviço de transportes efetuado pela Carris será concessionada a entidades privadas, que terão direito à exploração comercial, direta ou indireta do serviço de transporte, mas também terão o dever de prestar um serviço de consultoria e de apoio técnico às entidades concessionadas, e ainda manifestar responsabilidade ambiental. Neste contexto, a

Carris e o ML irão continuar os trabalhos técnicos, jurídico e financeiros essenciais para que o acionista consiga realizar o processo de concessão.

Apesar desta reestruturação, a Carris pretende fornecer um serviço de qualidade que assegure a acessibilidade de toda a população aos transportes públicos, tendo em consideração a sustentabilidade ambiental, económica e organizacional.

4.6. Estrutura Organizacional

Na figura 5 é apresentado o organograma da Carris com a descrição da função de cada um dos órgãos departamentais. A estrutura organizacional assume um modelo hierarquizado do estilo *top-down*, no qual a informação é difundida entre os diversos níveis estruturantes.

Figura 5 - Organograma Carris



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Carris 2013

5. Caso de Estudo: O BSC na Carris

5.1. O Sistema de Controlo de Gestão na Carris

O departamento financeiro e de controlo de gestão divide-se em três áreas: contabilidade, operações financeiras e tesouraria, e planeamento e controlo de gestão.

O gabinete de planeamento e controlo de gestão é responsável pela análise do *BSC* da empresa, por esse motivo é onde se encontra o *dossier* relativo a esta ferramenta. Este é o único departamento da empresa com acesso a todos os dados da empresa, isto porque cada departamento está responsável por comunicar o desempenho dos indicadores referentes à sua área, mas não tem acesso à informação do desempenho dos restantes departamentos e unidades.

Dentro de cada departamento, numa perspetiva *top-down*, quanto maior o nível de responsabilidade maior é o acesso e conhecimento da informação inserida ao *BSC*. Neste sentido, existe na organização uma minoria de pessoas com acesso à totalidade da informação contida no *BSC*, entre os quais destaca-se: os cinco administradores, o diretor financeiro (Dr. José Boa Alma), e a responsável pela área de planeamento e controlo de gestão (Dra. Alice Mendes). Deste modo, existe um elevado grau de confidencialidade no que concerne a esta ferramenta.

Apesar da diligência com a divulgação de informação, os resultados apurados a nível de desempenho nos indicadores mais relevantes são revelados nos relatórios disponibilizados anualmente no *website* da empresa, pelo que qualquer interessado pode consultá-los.

No futuro, o departamento financeiro será integrado no departamento financeiro do ML, o que conduzirá a alterações no sistema de controlo de gestão.

5.2. A evolução do controlo de gestão e implementação do BSC

Já durante a gestão dos ingleses, a Carris tinha um painel que englobava tanto indicadores financeiros como indicadores não financeiros, revelando assim a consciência da administração para a importância dos indicadores operacionais.

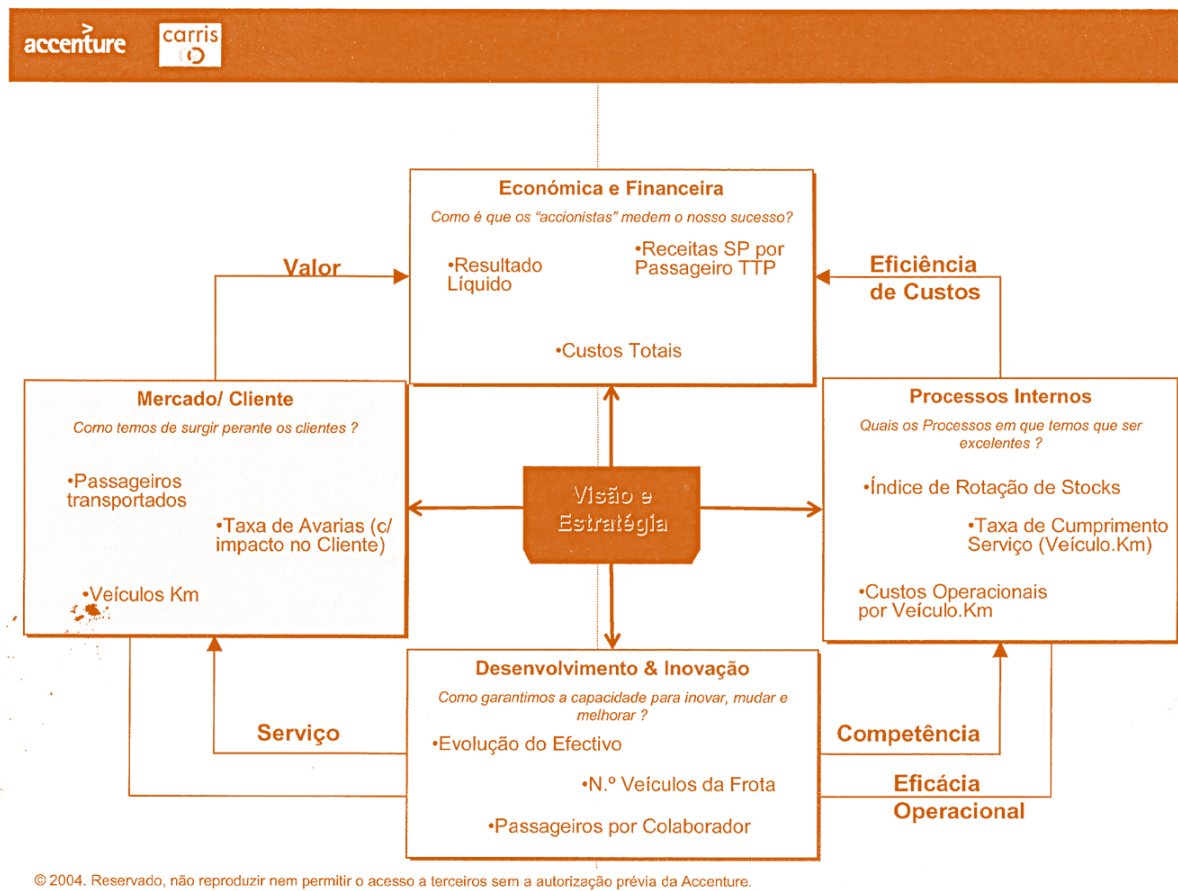
Os primeiros relatórios financeiros e estatísticos registados são de 1970, e apresentavam informação real e estatística com ordem analítica, tendo uma base mensal, que servia de apoio à tomada de decisão dos gestores da época.

Na década de 80, com a disseminação do instrumento *TBD* em Portugal, a empresa decidiu adotá-lo, por considerar ser uma mais-valia. Na década de 90, este instrumento consistia num documento reduzido de carácter mensal e, os indicadores de gestão dividiam-se em autocarros e modo elétrico (ascensores, elevador e elétricos).

Após várias reuniões na administração durante o ano de 2003, foi desenvolvida a ideia de implementar o sistema de gestão estratégica *BSC*. Deste modo, no ano de 2004, foram contratados consultores para construir o modelo informático, e apoiar na construção e implementação do *BSC*.

Segundo Pinto (2007) para construir o *BSC* é possível ir por duas vias, ou se cria um *BSC* corporativo e depois é desdobrado pelas diversas unidades de negócio da empresa, ou aplica-se o *BSC* num departamento ou unidade de negócio pioneiro e subsequentemente é alastrado pela restante empresa. No caso específico da Carris, foi construído um *BSC* corporativo, onde através de duas reuniões com os administradores e os responsáveis de primeira linha (chefes de departamento) foram definidos os indicadores chave que constituiriam a matriz *BSC*, distribuídos pelas seguintes perspetivas: Desenvolvimento e Inovação, Mercado/Cliente, Económica – Financeira, Processos Internos (ver Figura 6). Após esta reunião, o *BSC* foi comunicado aos responsáveis de segunda linha e aos restantes colaboradores em estrutura *top-down*, explicando a importância desta ferramenta para a avaliação de desempenho da Carris, de forma a envolver toda a organização na consecução dos objetivos estratégicos.

Figura 6 - Matriz BSC Carris



Fonte: Carris 2004

Posto isto, a adoção foi relativamente rápida, sendo que em Junho de 2004, foi realizada a primeira reunião que avaliou os resultados de desempenho obtidos, e definiu que alguns indicadores passariam a ter uma carência trimestral e outros carência anual, ainda que a base do sistema informático do BSC se mantivesse mensal. Esta reclassificação de tempestividade mantém-se até a atualidade.

Desde o início da aplicação do BSC os gestores efetuam reuniões regulares para avaliar o desempenho da empresa e das unidades de negócio. Nestas reuniões, entre outras matérias, são: esmiuçadas a validade dos indicadores chave, tentando persistentemente atualizá-los com as necessidades e exigências da empresa; definidas iniciativas, que dissolvam possíveis desvios registados com o padrão/objetivo. Deste modo, ao longo dos anos foram criados e dispensados alguns indicadores com o intuito de asseverar a adequabilidade e fiabilidade do instrumento.

Dentro de cada departamento, é discutido anualmente os valores padrão para cada indicador, que são apresentados posteriormente à gestão e após aprovação são introduzidos no sistema.

Porém, com as constantes mudanças na composição do Conselho de Administração da Carris, o *BSC* tem vindo a perder o dinamismo, assim como as reuniões adjacentes. Por outro lado, dadas as restrições orçamentais impostas pelo Governo português, existe uma pressão excessiva sobre as medidas de teor financeiro, desviando a atenção dos gestores de outros indicadores.

Na primeira estrutura do *BSC*, este encontrava-se dividido por unidades de negócio: autocarros e modo elétrico, e foi criado um *BSC* exclusivo para do departamento do sistema de gestão da qualidade para fazer face às exigências de certificação. Posteriormente, devido à dimensão da rede de transportes da Carris, o *BSC* foi dividido por estações: Miraflores, Musgueira, Pontinha e Santo Amaro, sendo que as três primeiras focam-se nos autocarros e a última no modo elétrico.

Posto isto, atualmente o *BSC* da Carris tem a seguinte composição:

- *BSC* corporativo – explana o contexto geral da empresa e as suas prioridades estratégicas;
- 8 *BSC*'s por unidades de negócio (autocarros, elétricos, ascensores e elevador) e áreas operacionais (estação de Miraflores, estação da Musgueira, estação da Pontinha e estação de Santo Amaro) – com informação alinhada com o *Corporate BSC* e relevante para cada uma das áreas, onde o *BSC* para as unidades de negócio foca-se em aspetos gerais (segurança comodidade e velocidade) enquanto o por áreas operacionais em aspetos específicos (absentismo dos colaboradores, custos de manutenção, nº de passageiros);
- *BSC* do Sistema de Gestão da Qualidade – engloba todas medidas dos restantes *BSC* que dizem respeito ao sistema de Gestão da Qualidade, encontrando-se estruturados por processo.
- *BSC* de Suporte – reúne a totalidade de *inputs* (reais e objetivos), estruturados por área ou gestor responsável.

O sistema informático de *BSC* selecionado foi o QPR, que consiste num *software* finlandês que possibilita a motorização, a análise e a moldagem da performance, além de fazer a semaforização da informação. A Carris recorre ainda a outros *software*'s que servem de

interface para a introdução de dados no QPR, nomeadamente o SAP (informação contabilística), o Excel, SGO (sistema de gestão de ocorrências), entre outros. Tudo o que se encontra no sistema informático encontra-se convenientemente arquivado, controlado e registado em formato papel pela empresa.

Os dados são inseridos no sistema informático do *BSC*, no caso dos valores objetivos/padrão pelos responsáveis de primeira linha, e no caso dos valores reais pelos responsáveis de segunda linha.

Com a implementação do *BSC* foi possível à Carris obter uma visão operacional da estratégia, uma vez que traduz a estratégia em objetivos concretos; permitiu um alinhamento estratégico com as diversas unidades de negócio da organização, isto porque proporciona a clarificação das responsabilidades para a concretização dos objetivos estratégicos fomentando a cooperação entre os responsáveis; e representa um sistema integrado de informação, dado que engloba um painel de indicadores que monitorizam os objetivos definidos.

5.3. Desenvolvimento do *BSC*

Para executar a estratégia definida pela Carris, foram formulados os objetivos estratégicos para o *BSC* corporativo que tem o propósito de traduzir a visão da empresa. A figura 7 explicita esses objetivos estratégicos, distribuídos pelas quatro perspetivas:

Figura 7 - Objetivos Estratégicos do BSC Corporativo da Carris

Perspetiva Desenvolvimento e Inovação

- Agilizar a Organização
- Aumentar a Velocidade Comercial
- Melhorar a Eficácia do Sistema de Gestão de Qualidade
- Melhorar o Serviço e Imagem
- Optimizar a Frota e a Manutenção

Perspetiva Mercado Cliente

- Aumentar a Velocidade Comercial
- Melhorar o Serviço e a Imagem
- Optimizar a Oferta
- Optimizar o Tarifário

Perspetiva Económica-Financeira

- Reduzir o Desequilíbrio Económico-Financeiro
- Reestruturar a Dívida e Reafectar Activos

Perspetiva Processos Internos

- Agilizar a Organização
- Aumentar a Produtividade
- Aumentar a Velocidade Comercial
- Melhorar o Serviço e a Imagem
- Optimizar a Frota e a Manutenção
- Reduzir os Custos de Aprovisionamento

Fonte: Carris 2004

Para a implementação destes objetivos estratégicos foram definidos indicadores que têm vindo continuamente a ser atualizados. O propósito é não ter um número excessivo de indicadores, mas um conjunto de indicadores que forneçam a informação essencial e adequada que constitua uma ferramenta de gestão útil que consiga auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão. As fichas de detalhe dos *KPI's* agregam para cada indicador informação referente ao seu objetivo, descrição do conteúdo, formula de cálculo, origem da informação, frequência de medição, observações, gestor de *KPI*, formato de *reporting*, e ainda qual a vertente/perspetiva a que diz respeito. Na empresa existem mais de 80 fichas de detalhe dos

KPI's, por motivos de confidencialidade apenas será apresentado um exemplo por perspetiva nas figuras que se seguem.

Figura 8 - Fichas de detalhe dos KPI'S da Carris

FCS: Reduzir os Custos de Manutenção					
Indicador	Custos diretos de manutenção da estação por veículo.km (CDM V.KM)	Vertente	Económico-Financeira	Frequência	Mensal
Descrição	Este indicador avalia o custo unitário de manutenção de cada uma das Estações, através dos Custos de Manutenção por Veículo.Km.				
Fórmula	Dados Necessários	Observações			
<p>CDM/V.km (€/V.km) = Custos Diretos Manutenção / Veículos.km Totais</p>	<p>Custos Diretos de Manutenção (€) como o total de custos diretos relacionados com a manutenção na estação. Inclui todos os custos associados diretamente à manutenção – Custos com Materiais, Fornecimento e Serviços Externos, Amortização de imóveis e equipamentos associados e custos com colaboradores dos centros de manutenção das estações.</p> <p>A partir de 2006 passaram a estar incluídos os custos com a manutenção de autocarros em <i>outsourcing</i> .</p> <p>Os custos são retirados dos centros 6E40, 6E42, 4923 a 4926, 4920 e 4928 repartidos por estação. Em que “E” representa a estação respetiva (E=3 Musgueira; E=5 Pontinha; E=6 Miraflores);</p> <p>Veículos.Km (V.km) é o número de quilómetros efectuados pelo total de veículos em Serviço Público, em alugueres, em viagens em vazio e outras situações.</p>	<p>Este indicador é apresentado nos <i>Balanced ScoreCard</i> das estações Musgueira, Miraflores e Pontinha.</p> <p><u>Origem da Informação:</u></p> <p>- SAP R/3 (Direção Financeira e de Controlo de Gestão);</p> <p>- Mapa de Rendimentos (UCOP)</p>			
Objetivo	<p>Objetivo Estabelecido um valor anual por cada uma das estações da UNA.</p> <p><u>Alarme de Desvio ao Objetivo:</u></p> <p>Vermelho [0, 70% Obj.] e [115% Obj., +∞[</p> <p>Amarelo]70% Obj., 80% Obj.[e]105% Obj., 115% Obj.[</p> <p>Verde [80% Obj., 105% Obj.]</p>				
Gestor KPI	<p>- Miraflores: Engº Élio Serra</p> <p>- Musgueira: Engº Paulo Afonso</p> <p>- Pontinha: Engº Vasco Matos</p>	Formato de reporting	<p>Representação em tabela, para o global, com os seguintes dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor real da média acumulada ao período de análise; - Objetivo anual; - Valor real da média acumulada ao período homólogo do ano anterior; - Desvio da média acumulada ao objetivo anual (Abs., %); - Variação em relação a igual período do ano anterior (Abs., %). <p>Representação gráfica, com os seguintes dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Custos reais nos últimos 13 períodos de análise; - Veículos.Km nos últimos 13 períodos de análise. 		

FCS: Melhorar o Serviço e Imagem					
Indicador	Taxa de Acidentes (TAC)	Vertente	Processos Internos	Frequência	Mensal
Descrição	Este indicador avalia a melhoria no serviço de transporte através da redução do número de acidentes registados com a frota por milhão de quilómetros percorridos.				
Fórmula	Dados Necessários	Observações			
TAC (/10⁶ V.km)= (Acidentes / Veículos.km ST) X 10 ⁶	<p>Acidentes como o somatório das ocorrências com a frota classificadas nas naturezas: Choques, Atropelamentos, Quedas e Entalamentos. Inclui todas as ocorrências com veículos da frota em que se verifique ou não responsabilidade por parte da Empresa. Estão excluídos os acidentes não provados e os verificados com a Frota de Apoio. Os Acidentes com dois veículos da Frota são considerados como dois Acidentes;</p> <p>Veículos.km ST (/10⁶ V.km) e o somatório do total de Veículos.km incluindo Serviço Publico acrescido de Alugueres (ocasionais ou de longa duração), Turismo efetuado por veículos da Carris, percursos em vazio e outros.</p>	<p>É apresentado em termos globais nos <i>Balanced ScoreCard</i> Corporativo, Modo Autocarro e Modo Elétrico.</p> <p>É apresentado por estação nos <i>Balanced Scorecard</i> de Miraflores, Musgueira e Pontinha.</p> <p>Este indicador está incluído no Sistema de Gestão Integrado.</p> <p><u>Origem da Informação:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicação de Sinistralidade – Número de Acidentes por Natureza; - Mapa de Rendimentos (UCOP). 			
Objetivo	<p><u>Objetivo</u> Estabelecido um valor único global para todos os meses do ano com detalhe por modo.</p> <p><u>Alarme de Desvio ao Objetivo:</u></p> <p>1. Para cada valor (Período e Media Acumulada ao Período) e avaliado o desvio ao objetivo: Vermelho [110% Obj., +∞[; Amarelo] 105%Obj., 110% Obj.]; Verde [0, 105%Obj.]</p> <p>2. Para determinar o alarme global:</p> <p>Se 1 atributo ● Então ● Se 1 atributos ● e resto ● ou ● Então ● Se todos os atributos ● Então ●</p>				
Gestor KPI	<p>Eng.º Vítor Gonçalves (global e modos autocarro e elétrico)</p> <p>Para os <i>Balanced Scorecard</i> das Estações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miraflores: Engº Élio Serra - Musgueira: Engº Paulo Afonso - Pontinha: Engº Vasco Matos 	Formato de reporting	<p>Representação em tabela, com os seguintes dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taxa real do período de análise; - Taxa real média acumulada ao período de análise; - Objetivo anual; - Desvio da taxa real do período de análise ao objetivo anual (Abs., %); - Desvio da média acumulada ao objetivo anual (Abs., %). 		

FCS: Otimizar a Oferta

Indicador	Taxa de Ocupação (TO)	Vertente	Mercado/ Cliente	Frequência	Mensal
Descrição	Este indicador avalia a qualidade de serviço prestado através da relação entre a procura e a oferta do Serviço Público.				
Fórmula	Dados Necessários		Observações		
TO (%) = PK / LK x 100	<p>PK como o número de Passageiros.Km transportados (consultar ficha “Passageiros.Km”);</p> <p>LK como o número de Lugares.Km oferecidos calculado através dos Veículos.Km e da lotação média dos veículos utilizados. (consultar ficha “Lugares.Km”).</p>		<p>Este indicador é apresentado em termos globais nos <i>Balanced ScoreCard</i> Corporativo, e com detalhe nos <i>Balanced ScoreCard</i> do Modo Autocarro e do Modo Elétrico.</p> <p>É apresentado por estação nos <i>Balanced ScoreCard</i> das Estações de Miraflores, Musgueira, Pontinha e Stº Amaro.</p> <p>Este indicador deverá ser complementado, futuramente, com a Taxa de Ocupação em Carga (determinada em hora de ponta e no sentido mais carregado da carreira).</p> <p>Este indicador está incluído, em termos globais, no Sistema de Gestão Integrado.</p> <p><u>Origem da Informação:</u></p> <p>- Mapa de Rendimentos</p>		
Objetivo	<p><u>Objetivo</u> Estabelecido ao nível global, por Modo (Elétrico e Autocarro) e por Estação, um valor para cada período e avaliado em termos de média acumulada ao período.</p> <p><u>Alarme de Desvio ao Objetivo:</u></p> <p>Vermelho [0, 90% Obj.] e [110% Obj., +∞];</p> <p>Amarelo] 90% Obj., 95% Obj. [e] 105%Obj., 110% Obj.];</p> <p>Verde [95% Obj., 105%Obj.]</p>				
Gestor KPI	<p>Eng. José Maia (Corporativo, Modos Autocarro e Elétrico)</p> <p>Para os <i>Balanced ScoreCard</i> das</p> <ul style="list-style-type: none"> - Miraflores: Engº Élio Serra - Musgueira: Engº Paulo Afonso - Pontinha: Engº Vasco Matos 		<p>Formato de reporting</p> <p>Representação em tabela com os seguintes dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor real no período; - Valor médio acumulado no período; - Valor médio acumulado no período homólogo do ano anterior; - Objetivo do período; - Objetivo médio acumulado no período; - Desvio do valor do período ao objetivo (Abs., %); - Desvio dos valores das médias acumuladas do período ao objetivo (Abs., %); - Variação das médias acumuladas do período ao homólogo do ano anterior (Abs., %). <p>Representação gráfica com os seguintes dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valor real de Lugares.Km nos últimos 13 períodos; - Valor real de Passageiros.Km nos últimos 13 períodos. 		

FCS: Agilizar a Organização

Indicador	Evolução do Efetivo Tripulante na Estação (EFTE)	Vertente	Desenvolvimento e Inovação	Frequência Mensal
Descrição	O indicador permite avaliar a evolução do efetivo contado no final do período, incluindo apenas os colaboradores da categoria de pessoal tripulante, afetos a uma estação.			
Fórmula	Dados Necessários	Observações		
EFTEn (colab.) = Nº Tripulantes da Estação	Nº Tripulantes da Estação (colab.) como o número total de tripulantes no ativo no último dia do período de análise	Este indicador é apresentado nos <i>Balanced ScoreCard</i> das estações de Sto. Amaro, Miraflores, Musgueira e Pontinha. <u>Origem da Informação:</u> Aplicação GESVENGRH (Direção de Gestão de Pessoas e Capital Humano)		
Objetivo	<u>Objetivo</u> Estabelecido um valor mensal para cada estação. <u>Alarme de Desvio ao Objetivo:</u> Vermelho [0, 90% Obj.] e [110% Obj., +∞[; Amarelo]90% Obj., 95% Obj. [e] 105%Obj., 110% Obj.]; Verde [95%Obj., 105%Obj.]			
Gestor KPI	- Miraflores: Engº Élio Serra - Musgueira: Engº Paulo Afonso Marques - Pontinha: Engº Vasco Matos - Stº Amaro: Engº. Martins	Formato de reporting	Representação em tabela, com os seguintes dados: - Valor real no período; - Objetivo; - Desvio do período face ao objetivo anual (%); Representação gráfica, com os seguintes dados: - Valor real nos últimos 13 meses; - Objetivo	

Fonte: Carris 2014

5.3.1. BSC das áreas de atividade da Carris

Por motivos de confidencialidade será apresentado e analisado os BSC's relativos à estação da Musgueira e ao complexo de Miraflores, por estas serem duas das áreas de atividade com maior relevância na Carris.

Os fatores críticos de sucesso para as áreas de atividade assentam nos objetivos estratégicos definidos, e nos casos específicos da estação da Musgueira e do complexo de Miraflores são os seguintes:

- Agilizar a organização;
- Otimizar a frota e a manutenção;
- Reduzir custos de manutenção;
- Reduzir os custos operacionais;
- Aumentar a velocidade comercial;
- Otimizar a oferta;
- Aumentar a produtividade;
- Melhorar o serviço e a imagem;
- Reduzir custos operacionais.

Nas figuras 9 e 10 são apresentados os *BSC* das duas estações, sendo que para cada indicador é comparado o desempenho o real com o desempenho objetivo e com o desempenho homólogo, e conforme o desempenho demonstrado é atribuída uma cor ao indicador e uma pontuação ao fator crítico. Os valores reais apresentados referem-se ao ano de 2014, e as cores atribuídas aos fatores críticos foram calculadas através da média das cores obtidas em cada indicador respetivo, sendo que cada cor tem a seguinte pontuação:

- 0 pontos;
- 4 pontos;
- 6 pontos.

A partir da média da pontuação obtida, a cor obtida é concedida através dos intervalos de pontuação que se seguem:

- [0 pontos, 4 pontos[;
- [4 pontos, 6 pontos[;
- [6 pontos].

Relativamente à pontuação e cores conferidas às perspetivas e às áreas de atividade, a atribuição segue o padronizado para os fatores críticos de sucesso.

Figura 9 - BSC da Estação de Miraflores Detalhado

Hierarquia	Período	Valor	Unidade	Período Obj. e Hom.	Objectivo	Valor (homólogo)
G1. Estação Miraflores	Dez 2014		4,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
Desenvolvimento e Inovação	Dez 2014		5,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
Agilizar a Organização	Dez 2014		5,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
60.Evolução do Efectivo Tripulante na Estação	Dez 2014		373 colab.	Dez 2014	393	395
61.Evolução do Efectivo na Estação	Dez 2014		400 colab.	Dez 2014	421	426
Optimizar a Frota e a Manutenção	Dez 2014		6,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
17.N.º Veículos da Frota	Dez 2014		178 veículos	Dez 2014	181	179
Económica - Financeira	Dez 2014		6,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
Reduzir Custos de Manutenção	Dez 2014		6,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
71.Custos Directos de Manutenção da Estação por Veiculo.km (Acum.)	Dez 2014		0,317 €/v.km	Dez 2014	0,353	0,302
71.Custos Directos de Manutenção da Estação por Veiculo.km (Período)	Dez 2014		0,109 €/v.km	Dez 2014	0,353	-0,020
Reduzir os Custos Operacionais	Dez 2014		6,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
72.Custos Totais Directos da Estação por Veiculo.km (Acum.)	Dez 2014		1,922 €/v.km	Dez 2014	1,976	2,019
72.Custos Totais Directos da Estação por Veiculo.km (Período)	Dez 2014		1,608 €/v.km	Dez 2014	1,976	2,073
Mercado/Cliente	Dez 2014		6,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
Aumentar a Velocidade Comercial	Dez 2014		6,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
50.Velocidade Média de Exploração (Acum.)	Dez 2014		15,55 km/hr	Dez 2014	15,70	15,61
50.Velocidade Média de Exploração (Período)	Dez 2014		15,52 km/hr	Dez 2014	15,75	15,58
Optimizar a Oferta	Dez 2014		6,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
20.Passageiros Transportados (Acum.)	Dez 2014		44,563 Mp	Dez 2014	45,672	48,794
20.Passageiros Transportados (Período)	Dez 2014		3,508 Mp	Dez 2014	3,443	3,426
43.Taxa de Ocupação (Acum.)	Dez 2014		18,46 %	Dez 2014	18,26	18,15
43.Taxa de Ocupação (Período)	Dez 2014		18,13 %	Dez 2014	18,26	17,58
65.Veículos.hr em Serviço Público (Acum.)	Dez 2014		0,596 M v.hr	Dez 2014	0,607	0,647
65.Veículos.hr em Serviço Público (Período)	Dez 2014		0,048 M v.hr	Dez 2014	0,050	0,048
67.Veículos.km em Serviço Público (Acum.)	Dez 2014		9,253 M v.km	Dez 2014	9,523	10,095
67.Veículos.km em Serviço Público (Período)	Dez 2014		0,743 M v.km	Dez 2014	0,789	0,740
Processos Internos	Dez 2014		2,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
Aumentar a Produtividade	Dez 2014		2,6 pnts.	Dez 2014	6,0	
33.Taxa de Aproveitamento do Pessoal Tripulante (Acum.)	Dez 2014		89,14 %	Dez 2014	88,00	88,13
33.Taxa de Aproveitamento do Pessoal Tripulante (Período)	Dez 2014		97,06 %	Dez 2014	88,00	91,91
62.Taxa de Absentismo do Pessoal da Estação	Dez 2014		2,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
62.Taxa de Absentismo do Pessoal da Estação (Acum.)	Dez 2014		6,33 %	Dez 2014	6,00	7,23
62.Taxa de Absentismo do Pessoal da Estação (Período)	Dez 2014		7,83 %	Dez 2014	6,00	14,43
63.Taxa de Absentismo do Pessoal Tripulante da Estação (Acum.)	Dez 2014		6,45 %	Dez 2014	6,00	7,54
63.Taxa de Absentismo do Pessoal Tripulante da Estação (Período)	Dez 2014		7,94 %	Dez 2014	6,00	15,11
69.Veículos.hr Serviço Total por P. Tripulante (Acum.)	Dez 2014		0,134 m v.hr/colab	Dez 2014	0,130	0,130
69.Veículos.hr Serviço Total por P. Tripulante (Período)	Dez 2014		0,131 m v.hr/colab	Dez 2014	0,130	0,123
70.Veículos.km ST por Frota Existente (Acum.)	Dez 2014		4,29 m v.km / v	Dez 2014	4,39	4,40
70.Veículos.km ST por Frota Existente (Período)	Dez 2014		4,19 m v.km / v	Dez 2014	4,39	4,14
74.Taxa de Trabalho Suplementar do Efectivo da Estação	Dez 2014		0,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
74.Taxa de Trabalho Suplementar do Efectivo da Estação (Acum.)	Dez 2014		5,22 %	Dez 2014	2,50	3,72
74.Taxa de Trabalho Suplementar do Efectivo da Estação (Período)	Dez 2014		6,62 %	Dez 2014	2,50	4,41
75.Taxa de Trabalho Suplementar do P. Tripulante da Estação	Dez 2014		0,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
75.Taxa de Trabalho Suplementar do P. Tripulante da Estação (Acum.)	Dez 2014		5,45 %	Dez 2014	2,50	3,92
75.Taxa de Trabalho Suplementar do P. Tripulante da Estação (Período)	Dez 2014		6,55 %	Dez 2014	2,50	4,52
Melhorar o Serviço e a Imagem	Dez 2014		1,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
32.Taxa de Acidentes	Dez 2014		2,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
32.Taxa de Acidentes (Acum.)	Dez 2014		36,71 ac/M v.km	Dez 2014	33,50	34,82
32.Taxa de Acidentes (Período)	Dez 2014		42,95 ac/M v.km	Dez 2014	33,50	44,50
34.Taxa de Avarias (c/ impacto no cliente)	Dez 2014		2,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
34.Taxa de Avarias (c/ impacto no cliente) (Acum.)	Dez 2014		3,38 av/10m v.km	Dez 2014	2,55	2,91
34.Taxa de Avarias (c/ impacto no cliente) (Período)	Dez 2014		2,87 av/10m v.km	Dez 2014	2,55	2,98
36.Taxa de Cumprimento do Serviço em Veículos.hr	Dez 2014		4,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
36.Taxa de Cumprimento do Serviço (em v.hr) (Acum.)	Dez 2014		100,26 %	Dez 2014	99,20	98,93
36.Taxa de Cumprimento do Serviço (em v.hr) (Período)	Dez 2014		99,04 %	Dez 2014	99,20	95,47
41.Taxa de Imobilização (Acum.)	Dez 2014		7,47 %	Dez 2014	6,00	6,54
41.Taxa de Imobilização (Período)	Dez 2014		7,44 %	Dez 2014	5,90	7,82
Reduzir Custos Operacionais	Dez 2014		6,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
51.Consumo Específico	Dez 2014		6,0 pnts.	Dez 2014	6,0	
51.CE Gás (Acum.)	Dez 2014		0,0 Nm3/100km	Dez 2014		0,0
51.CE Gás (Período)	Dez 2014		0,0 Nm3/100km	Dez 2014		0,0
51.CE Gasóleo (Acum.)	Dez 2014		57,56 l/100km	Dez 2014	56,80	57,06
51.CE Gasóleo (Período)	Dez 2014		55,99 l/100km	Dez 2014	56,80	53,58

Figura 10 - BSC da Estação da Musgueira Detalhado

Hierarquia	Período	Valor	Valor	Unidade	Período Obj. e Hom.	Objectivo	Valor (homólogo)
G2. Estação Musgueira	Dez 2014	4,5 pnts.			Dez 2014	6,0	
Desenvolvimento e Inovação	Dez 2014	6,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
Agilizar a Organização	Dez 2014	6,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
60.Evolução do Efectivo Tripulante na Estação	Dez 2014	512 colab.			Dez 2014	537	525
61.Evolução do Efectivo na Estação	Dez 2014	558 colab.			Dez 2014	581	571
Optimizar a Frota e a Manutenção	Dez 2014	6,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
17.N.º Veículos da Frota	Dez 2014	245 veículos			Dez 2014	243	245
Económica - Financeira	Dez 2014	6,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
Reduzir Custos de Manutenção	Dez 2014	6,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
71.Custos Directos de Manutenção da Estação por Veiculo.km (Acum.)	Dez 2014	0,349 €/v.km			Dez 2014	0,369	0,318
71.Custos Directos de Manutenção da Estação por Veiculo.km (Período)	Dez 2014	0,239 €/v.km			Dez 2014	0,369	0,207
Reduzir os Custos Operacionais	Dez 2014	6,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
72.Custos Totais Directos da Estação por Veiculo.km (Acum.)	Dez 2014	1,912 €/v.km			Dez 2014	1,959	1,971
72.Custos Totais Directos da Estação por Veiculo.km (Período)	Dez 2014	1,809 €/v.km			Dez 2014	1,959	2,358
Mercado/Cliente	Dez 2014	6,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
Aumentar a Velocidade Comercial	Dez 2014	6,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
50.Velocidade Média de Exploração (Acum.)	Dez 2014	14,69 km/hr			Dez 2014	14,69	14,67
50.Velocidade Média de Exploração (Período)	Dez 2014	14,62 km/hr			Dez 2014	14,75	14,65
Optimizar a Oferta	Dez 2014	6,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
20.Passageiros Transportados (Acum.)	Dez 2014	60,491 Mp			Dez 2014	62,086	62,371
20.Passageiros Transportados (Período)	Dez 2014	4,821 Mp			Dez 2014	4,684	4,876
43.Taxa de Ocupação (Acum.)	Dez 2014	16,46 %			Dez 2014	16,85	16,71
43.Taxa de Ocupação (Período)	Dez 2014	16,57 %			Dez 2014	15,37	16,66
65.Veiculos.hr em Serviço Público (Acum.)	Dez 2014	0,817 M v.hr			Dez 2014	0,824	0,831
65.Veiculos.hr em Serviço Público (Período)	Dez 2014	0,065 M v.hr			Dez 2014	0,068	0,065
67.Veiculos.km em Serviço Público (Acum.)	Dez 2014	11,988 M v.km			Dez 2014	12,091	12,179
67.Veiculos.km em Serviço Público (Período)	Dez 2014	0,953 M v.km			Dez 2014	1,004	0,960
Processos Internos	Dez 2014	0,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
Aumentar a Produtividade	Dez 2014	2,9 pnts.			Dez 2014	6,0	
33.Taxa de Aproveitamento do Pessoal Tripulante (Acum.)	Dez 2014	89,44 %			Dez 2014	88,00	89,83
33.Taxa de Aproveitamento do Pessoal Tripulante (Período)	Dez 2014	97,94 %			Dez 2014	88,00	90,37
62.Taxa de Absentismo do Pessoal da Estação	Dez 2014	3,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
62.Taxa de Absentismo do Pessoal da Estação (Acum.)	Dez 2014	5,91 %			Dez 2014	6,00	6,57
62.Taxa de Absentismo do Pessoal da Estação (Período)	Dez 2014	6,90 %			Dez 2014	6,00	11,15
63.Taxa de Absentismo do Pessoal Tripulante da Estação (Acum.)	Dez 2014	5,44 %			Dez 2014	6,00	6,38
63.Taxa de Absentismo do Pessoal Tripulante da Estação (Período)	Dez 2014	6,23 %			Dez 2014	6,00	11,65
69.Veiculos.hr Serviço Total por P. Tripulante (Acum.)	Dez 2014	0,132 m v.hr/colab			Dez 2014	0,130	0,132
69.Veiculos.hr Serviço Total por P. Tripulante (Período)	Dez 2014	0,129 m v.hr/colab			Dez 2014	0,130	0,127
70.Veiculos.km ST por Frota Existente (Acum.)	Dez 2014	4,12 m v.km / v			Dez 2014	4,16	4,27
70.Veiculos.km ST por Frota Existente (Período)	Dez 2014	3,90 m v.km / v			Dez 2014	4,16	3,93
74.Taxa de Trabalho Suplementar do Efectivo da Estação	Dez 2014	0,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
74.Taxa de Trabalho Suplementar do Efectivo da Estação (Acum.)	Dez 2014	4,26 %			Dez 2014	2,50	2,86
74.Taxa de Trabalho Suplementar do Efectivo da Estação (Período)	Dez 2014	5,15 %			Dez 2014	2,50	3,73
75.Taxa de Trabalho Suplementar do P. Tripulante da Estação	Dez 2014	0,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
75.Taxa de Trabalho Suplementar do P. Tripulante da Estação (Acum.)	Dez 2014	4,47 %			Dez 2014	2,50	3,07
75.Taxa de Trabalho Suplementar do P. Tripulante da Estação (Período)	Dez 2014	5,53 %			Dez 2014	2,50	3,88
Melhorar o Serviço e a Imagem	Dez 2014	2,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
32.Taxa de Acidentes	Dez 2014	0,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
32.Taxa de Acidentes (Acum.)	Dez 2014	34,70 ac/M v.km			Dez 2014	31,50	31,71
32.Taxa de Acidentes (Período)	Dez 2014	39,77 ac/M v.km			Dez 2014	31,50	28,05
34.Taxa de Avarias (c/ impacto no cliente)	Dez 2014	0,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
34.Taxa de Avarias (c/ impacto no cliente) (Acum.)	Dez 2014	3,04 av/10m v.km			Dez 2014	2,35	2,45
34.Taxa de Avarias (c/ impacto no cliente) (Período)	Dez 2014	2,82 av/10m v.km			Dez 2014	2,35	2,26
36.Taxa de Cumprimento do Serviço em Veiculos.hr	Dez 2014	4,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
36.Taxa de Cumprimento do Serviço (em v.hr) (Acum.)	Dez 2014	100,24 %			Dez 2014	99,20	99,46
36.Taxa de Cumprimento do Serviço (em v.hr) (Período)	Dez 2014	100,06 %			Dez 2014	99,20	93,72
41.Taxa de Imobilização (Acum.)	Dez 2014	12,78 %			Dez 2014	11,08	11,86
41.Taxa de Imobilização (Período)	Dez 2014	12,09 %			Dez 2014	11,00	11,14
Reduzir Custos Operacionais	Dez 2014	0,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
51.Consumo Especifico	Dez 2014	2,0 pnts.			Dez 2014	6,0	
51.CE Gás (Acum.)	Dez 2014	75,2 Nm3/100km			Dez 2014	71,0	71,5
51.CE Gás (Período)	Dez 2014	76,0 Nm3/100km			Dez 2014	71,0	73,7
51.CE Gasóleo (Acum.)	Dez 2014	57,56 l/100km			Dez 2014	56,30	56,52
51.CE Gasóleo (Período)	Dez 2014	57,37 l/100km			Dez 2014	56,30	54,22

Através da análise das figuras 9 e 10 é possível denotar que ambas as estações obtiveram a mesma pontuação de desempenho, 4 pontos, no entanto o desempenho obtido nos diversos indicadores por fatores críticos de sucesso não foi totalmente semelhante.

No caso da estação de Miraflores obteve um desempenho que vai de encontro ao objetivo nas perspetivas económico-financeira e na do mercado/cliente. No que se refere à perspetiva económico-financeira o desempenho apresentado advém da redução dos custos de manutenção e dos custos operacionais, pelo que em dezembro de 2014 esse valor foi excessivamente diminuto daí o apontamento vermelho. No que concerne à perspetiva do mercado/cliente o desempenho alcançado é derivado do aumento do número de passageiros, aumento da taxa de ocupação dos autocarros da estação, diminuição do veículos.hr em serviço público, aumento da velocidade média de exploração e diminuição dos veículos.km em serviço público, sendo que nestes dois últimos indicadores verificaram-se uns pequenos desvios no último período de 2014.

Ainda na estação de Miraflores as perspetivas mais problemáticas concernem ao desenvolvimento e inovação e aos processos internos. No que respeita à perspetiva de desenvolvimento e inovação ainda que tenha conseguido reduzir o número de veículos da frota nesta estação, a Carris conseguiu diminuir o número de efetivo na estação mas obteve um desvio no número de efetivo tripulante por ter um valor inferior ao objetivo, isto devido a que alguns colaboradores se aposentaram e cujos lugares não foram repostos. Já no respeitante à perspetiva dos processos internos, apesar de ter conseguido o desempenho desejado na redução de custos operacionais e na taxa de aproveitamento do pessoal tripulante, foram detetados desvios significativos na taxa de absentismo do pessoal da estação e na taxa de absentismo do pessoal tripulante por estação (valor que ainda que não seja o objetivo tem vindo a melhorar desde a introdução do *BSC*, onde atingia valores preocupantes), também na taxa de trabalho suplementar do efetivo da estação e na taxa de trabalho suplementar do pessoal tripulante da estação (aumento do número de horas de trabalho devido à redução do pessoal efetivo e efetivo tripulante), assim como no aumento da taxa de acidentes e da taxa de avarias (devido à diminuição dos investimentos em renovação e manutenção da frota, sendo apenas investido no imprescindível para operar), e ainda no aumento da taxa de imobilização (com a reestruturação do percurso das carreiras, algumas foram dispensadas pelo que aumentou o número da frota de reserva), nos restantes indicadores apresentou desvios de menor significância.

Na estação da Musgueira esta apresentou o desempenho previsto nas perspetivas de desenvolvimento e inovação, económico-financeira, e no mercado/cliente, obtendo apontamentos de amarelo relativos especificamente ao mês de dezembro de 2014, nos indicadores taxa de ocupação (aumento superior ao objetivo) e veículos.km em serviço público (valor inferior ao previsto), e ainda um apontamento de vermelho derivado à diminuição exagerada dos custos diretos de manutenção da estação por veículo.km (justificado, como referido anteriormente, pela redução dos investimentos da Carris). À semelhança da estação/complexo de Miraflores a perspetiva dos processos internos é onde a estação da Musgueira apresenta os desvios mais acentuados em relação ao padrão, ainda que apresente o desempenho almejado nos indicadores: taxa de aproveitamento do pessoal tripulante e taxa de absentismo do pessoal tripulante da estação. Estes desvios acentuados correspondem parcialmente ao da estação de Miraflores, com justificações idênticas, com exceção da redução dos custos em consumo específico (aumento do consumo de gás e gasóleo).

Globalmente, as perspetiva de mercado/cliente e perspetiva económico-financeira apresentam os melhores desempenhos tanto a nível do *BSC* das áreas de atividade e das unidades de negócio, como a nível do *BSC* corporativo. Por outro lado, a perspetiva de processos internos é a área mais crítica nos *BSC* da Carris afetando todas as áreas de negócio, as unidades de negócio, e consequentemente afetando o corporativo, por isso esta é uma das vertentes a melhorar na organização, uma vez que está intrinsecamente ligada com a imagem, a qualidade do serviço e a produtividade que são fatores críticos para o sucesso da organização. O desempenho na perspetiva de desenvolvimento e inovação varia o desempenho demonstrado por estar dependente da área de atividade e da unidade de negócio a que diz respeito, sendo que apresenta no geral uma performance que vai de encontro ao padronizado.

5.4. Benefícios da aplicação do *BSC* na Empresa

Com a avaliação de desempenho foi possível conhecer melhor a organização e o seu desempenho o que possibilitou melhorar algumas áreas críticas, como por exemplo: o elevado absentismo existente aquando da aplicação do *BSC*; melhorar a qualidade do serviço de transporte prestado; ter uma maior perceção dos gastos associados a cada área de atividade (estações). Deste modo, melhorou o controlo e monitorização das atividades da Carris.

A nível corporativo, o *BSC* faculta à empresa um conhecimento mais preciso dos fatores que afetam diretamente a procura e a oferta, e criar iniciativas que visem melhorar o desempenho e alcançar os objetivos estratégicos definidos, fomentando assim a aprendizagem contínua.

Para a empresa outro benefício do *BSC* é a semaforização, reproduzido pelas cores vermelho (o desempenho se desviou consideravelmente do padronizado), amarelo (o desempenho desviou-se um pouco do padronizado) e verde (o desempenho é o padronizado), sendo também regularmente apresentado sob o aspeto de conta-quilómetros, transmite rapidamente o ponto de situação de cada indicador e de cada fator crítico de sucesso.

A implementação do *BSC* no departamento do sistema de gestão da qualidade impulsionou a obtenção das certificações de qualidade nas áreas anteriormente referidas e há tanto ambicionadas pela Carris, uma vez que explanou os fatores críticos que permitem melhorar a qualidade.

Também a descentralização de responsabilidades foi apontado como uma vantagem já que responsabiliza o desempenho diretamente ao diretor de uma área dando-lhes mais autonomia para executar os seus planos de atividade, e liberta a atenção dos gestores da empresa para assuntos mais relevantes.

Segundo os entrevistados, esta é uma ferramenta que facilita o diálogo entre departamentos e envolve toda a organização num propósito comum. Outra vantagem assumida foi que este instrumento de forma sistemática, estruturada e sintética revela num único documento toda a informação significativa relativa à empresa, agilizando a organização e facilitando a comunicação.

Assim, o *BSC* é um instrumento de diagnóstico com elevada relevância na Carris, visto que quantifica de forma tangível os ativos intangíveis da organização, que permite à gestão tornar-se mais eficiente e por conseguinte produz vários benefícios para a empresa.

5.5. A adoção do BSC e o impacto na avaliação de desempenho da Carris

Declarar que a aplicação do *BSC* é bem-sucedida e que tem um impacto direto no desempenho da organização é difícil de se afirmar. No entanto, e como já foi supramencionado a sua implementação possui alguns benefícios.

Entre os responsáveis da Carris existe a crença de que a implementação do *BSC* foi bem-sucedida e que tem um impacto positivo no desempenho global da empresa.

De acordo com Kaplan e Norton (1996a) para que o *BSC* seja considerado como bem-sucedido é necessário que as empresas apresentem determinadas características. A primeira enumerada é possuir uma liderança forte, o que no caso da Carris tem-se vindo a desvanecer dadas as constantes mudanças no conselho de administração, no entanto os diretores departamentais continuam com um forte poder de liderança. A segunda característica é exprimir a estratégia para o *BSC*, a Carris definiu desde o início os indicadores chave que executem os objetivos estratégicos traduzindo os valores estruturantes e a declaração da visão da empresa. A terceira característica é transladar a estratégia corporativa para a estratégia departamental e das unidades de negócio, este foi um processo relativamente rápido e fácil de executar, devido ao anterior sistema de controlo de gestão (*TBD*) que agilizou a difusão da estratégia pela Carris. A quarta característica prende-se com conseguir que a estratégia esteja embutido em todos na organização, para que seja uma missão diária para todos, apesar de perfeitamente embutido na Carris no que diz respeito aos responsáveis de primeira linha e de segunda linha, ainda é uma tarefa árdua no que respeita aos colaboradores de nível inferior de responsabilidade que têm dificuldade em perceber algumas decisões estratégicas da organização. Por último, incorporar o *BSC* nos procedimentos organizacionais, na Carris o *BSC* está difundido pelos diversos departamentos e todos os processos organizacionais encontram-se englobados no *BSC* seja de forma direta ou indireta.

Além do preconizado pelos promotores do *BSC*, é possível observar que o *BSC* da Carris é um instrumento que possibilita a monitorização tanto do desempenho presente (nas perspetivas: mercado/cliente, económico-financeira e processos internos) assim como estimula a melhoria continua dos processos, a motivação e a formação dos colaboradores, isto contribui para a

aprendizagem e melhoria contínua e, conseqüentemente para o desenvolvimento e inovação da empresa.

Outra forma de aferir o (in)sucesso da implementação do *BSC* é através do resultado obtido nos mais de 300 indicadores que constituem o *BSC* da Carris. Em 2014 foram alcançados as metas impostas em cerca de 60%.

Posto isto, é possível afirmar que o *BSC* não melhora o desempenho da Carris automaticamente, mas melhora a sua forma de utilização, ou seja, a utilização do *BSC* completa a estratégia da organização ao afetar positivamente a sua performance como refere Braam e Nijssen (2004).

5.6. Apresentação dos resultados e sugestões de melhoria

Em 2004, após duas reuniões para definir os fatores críticos de sucesso e os indicadores chave, foi implementado o *BSC* na Carris, sendo que a empresa anteriormente adotava como sistema de controlo de gestão o *TBD*, por isso segundo os entrevistados, estes concordam com a teoria de Quesado *et al* (2012) de que o *BSC* da Carris tratou-se meramente de uma melhoria e atualização do *TBD* existente na empresa.

Pinto (2007) indica que antes de implementar um sistema de gestão como o *BSC* é importante verificar qual o propósito que se pretende alcançar com a implementação desta ferramenta, isto é, se este instrumento apenas servirá para apoiar os responsáveis organizacionais na formulação e monitorização da estratégia, ou somente para conhecer os interesses das partes relacionadas (Estado, fornecedores, clientes, etc.). Na Carris é possível afirmar que a primeira opção é a mais correta visto que os responsáveis de primeira linha e segunda linha estão incumbidos de planear e conceber iniciativas que culminem na consecução dos objetivos estratégicos, em vez de se focarem exclusivamente nos interesses dos *stakeholders*.

A implementação do *BSC* na Carris foi um processo relativamente rápido e que teve custos associados com assessoria/consultoria de quatro meses e com licenciamento do programa informático QPR, não tendo sido por isso um processo muito oneroso para a Carris.

Primeiramente, foi construído o *BSC* corporativo para posteriormente ser implementado nos departamentos e unidades de negócio. De acordo com os entrevistados o *BSC* corporativo tem pouco impacto no controlo de gestão, pois apesar de simplificar a informação e permitir a comparabilidade, a apresentação da informação consolidada leva a alguma perda de informação relevante para o processo de tomada de decisão, pelo que torna-se pouco eficaz e eficiente, além de que nos últimos anos tem existido um elevado foco nas medidas financeiras (dadas as exigências do Orçamento de Estado para o setor dos transportes), indo ao encontro do defendido no caso de estudo de Kraus e Lind (2010) de que este *BSC* serve quase exclusivamente para satisfazer as necessidades dos analistas financeiros.

Por outro lado, os *BSC* por unidades de negócio (autocarros e modo elétrico) e por áreas de atividade (por estações) construídos a partir do *BSC* Corporativo, têm-se verificado cruciais para o controlo de gestão uma vez que proporcionam informação específica sobre cada área da empresa, permitindo a estruturação das atividades, uma monitorização mais adequada e perceber os pontos basilares que melhorados podem contribuir positivamente para o desempenho global da Carris, como refere Wiersma (2009) de que os gestores utilizam o *BSC* com as seguintes finalidades: tomada e racionalização das decisões, para a monitorização e para a estruturação das atividades dentro da organização.

O *BSC* também foi implementado no departamento de Gestão da Qualidade, demonstrando a vontade da empresa em prestar um serviço de qualidade e ambientalmente responsável ao cliente, recorrendo para tal, a processos inovadores e garantindo a aprendizagem e melhoria contínuas.

Kaplan e Norton (1996a) referem que o número e nome das perspetivas do *BSC* é flexível, devendo ser adaptadas à estratégia e visão de cada empresa. No caso específico da Carris, as perspetivas selecionadas foram: Desenvolvimento e Inovação, Mercado/Cliente, Processos Internos, Económico-Financeira. Estas perspetivas foram selecionadas, pois de acordo com a gestão estas são as vertentes que revelam a essência intangível e financeira da organização e que conduzem ao êxito da estratégia e da visão da Carris. Para cada perspetiva foram definidos até seis objetivos estratégicos, sendo que em alguns *BSC* há objetivos que chegam a ser medidos por quase dez indicadores, pelo que há *BSC* cujo total de indicadores ultrapassa os 25, excedendo o limite valor definido por Kaplan e Norton, (1996) tornando a análise mais

complexa e lenta, e levando os gestores a ignorar até metade da informação contida no quadro *BSC* tal como concluem Neumann *et al* (2010).

Através de uma análise das perspetivas dos diversos *BSC* da Carris, é possível observar que a vertente que demonstra pior desempenho é a perspetiva de processos internos, isto é problemático dado que é nesta perspetiva que se encontram fatores críticos como a produtividade e a qualidade do serviço e imagem que correspondem a requisitos fundamentais para alcançar o sucesso organizacional no longo prazo.

Apesar desta ferramenta se encontrar difundida pela generalidade dos colaboradores, a Carris não possui um mapa estratégico que possa explicar de forma clara a visão dos gestores, sendo esta uma lacuna na implementação do *BSC*. Isto pode vir a confirmar a ideia assumida por Epstein e Manzoni (1998) de que os colaboradores sentem que a gestão não difunde a visão e a estratégia claramente. Por esse motivo seria de interesse construir um mapa estratégico para a empresa.

As relações causa-efeito que segundo os promotores do modelo são as premissas do *BSC*, não são debatidas na empresa, ainda que os responsáveis não neguem a possibilidade de existência de uma causalidade entre as perspetivas, isto porque em parte estão exemplificadas na matriz *BSC* inicial da Carris. Este desconhecimento das relações causa-efeito em parte se deve ao facto de não existir um mapa estratégico da Carris que as demonstre de forma explícita.

A Carris também carece de mapas com os planos de ação e iniciativas pré-definidas que orientem os colaboradores sobre o caminho a seguir aquando da ocorrência de desvios em relação ao padronizado, isto não significa que as ações corretivas não sejam tomadas pela Carris, apenas que são tomadas sob pressão e sem um modelo específico, o que pode gerar situações contraditórias. Com isto, era de relevância criar um mapa com os planos de ação que produzisse uma maior transparência para com os colaboradores e lhes permitisse conhecer melhor a organização.

As constantes mudanças na composição do quadro de gestão da empresa têm levado a que o *BSC* tenha perdido um pouco do seu dinamismo. Este é um aspeto que dever ser recuperado para que o *BSC* não sirva apenas como um sistema de controlo diagnóstico, mas sim um sistema

de controlo interativo que promova diálogos estratégicos e aperfeiçoe o desenvolvimento estratégico (Drevetton, 2013).

Apesar destas críticas, esta é uma ferramenta que permite à Carris não somente detetar as necessidades da empresa a nível de procedimentos, pessoal e sistemas, mas também facilitar o diálogo e comunicação entre centros de responsabilidade e com a administração, ainda que nos últimos anos essa comunicação com a administração se tenha revelado complicada dadas as constantes permutas internas. Além disso, norteia os colaboradores para a consecução dos objetivos estratégicos, através de fixação de metas e alvos a atingir e informa sobre qual o impacto disso no desempenho da empresa. Com isto, a empresa consegue o alinhamento organizacional.

Posto isto, para os entrevistados, a implementação do *BSC* foi bem-sucedida e exerce uma influência positiva na performance da Carris. Esta crença pode ser corroborada pelo desempenho demonstrado nos indicadores dos diversos *BSC* em que obtiveram um desempenho positivo em mais de 50%, apesar de como foi supramencionado ainda existe um longo caminho até atingir um desempenho organizacional próximo de 100%.

Assim, o *BSC* é um instrumento de controlo de gestão que auxilia os administradores da Carris no processo de tomada de decisão, constituindo uma ferramenta crucial de apoio à gestão da Carris. Com esta ferramenta a estratégia é materializada em objetivos concretos, alinhando a estratégia da Carris com as das diversas áreas organizacionais, e fomenta a comunicação interna e tenta ir de encontro aos interesses das partes relacionadas através de um sistema estruturado de indicadores que sintetizam a informação relevante.

6. Conclusão

O *BSC* é um sistema de gestão que surgiu no início da década de 90 e que rapidamente se difundiu pelo mundo, sendo assumido como um instrumento que conduz a empresa ao sucesso. No entanto, em Portugal a implementação deste instrumento é relativamente recente, e muitos responsáveis organizacionais ainda desconhecem esta ferramenta, e como tal existem poucas entidades que o tenham adotado (Machado, 2013; Quesado e Rodrigues, 2009).

Esta ferramenta ainda se encontra numa fase incipiente, pelo que existem poucos estudos que analisem como o *BSC* é realmente implementado e utilizado pelas empresas (Bengtsson e Dabhilkar, 2004). Neste contexto, este trabalho pretende analisar como o *BSC* é utilizado e qual o seu impacto no controlo de gestão numa empresa do setor público de transportes, a Companhia Carris de Ferro de Lisboa, SA.

O *BSC* é um sistema integrado de avaliação de desempenho e controlo de gestão, que está intimamente ligado com a estratégia da empresa (Bengtsson e Dabhilkar, 2004). Este instrumento alinha os interesses dos diversos *stakeholders* com a estratégia e a visão de cada unidade de negócio, com o intuito de incrementar a performance organizacional. A estratégia da organização deve estar espelhada explicitamente no mapa estratégico (nomeadamente os objetivos estratégicos), assim como as relações causa efeito subjacentes a este modelo. A informação dos indicadores de desempenho devem ser fiáveis e coerentes e exibir o panorama global da empresa. A informação apresentada por este sistema de gestão estratégica permite aos gestores uma consciencialização dos factos passados e correntes e possibilita ainda a previsão dos acontecimentos futuros tendo por base o passado.

A Carris, foi constituída em 1872, e presta um serviço urbano de transporte público de passageiros na área metropolitana de Lisboa, garantindo a qualidade, o rigor e a excelência do serviço prestado, mas também asseverando a sustentabilidade ambiental, económica e organizacional, de modo a não prejudicar as gerações futuras.

A Carris desde a sua constituição tentou sempre acompanhar as melhores práticas de gestão, analisando, praticamente desde a fase inicial, a informação relativa a indicadores de carácter financeiro e a indicadores de carácter não financeiro, sendo que mais tarde adotou o *TBD* e no

início deste milénio optou pelo *BSC*, o que para a entidade foi percebido como a evolução natural do *TBD*.

A implementação do *BSC* ocorreu em 2004, tendo sido um processo rápido, onde em apenas duas reuniões foram selecionados os indicadores chave, e em seis meses após a decisão de implementar já se avaliava o desempenho da empresa tendo por base os *outputs* do *BSC*. Na Carris foram criados os *BSC*: Corporativo, por unidades de negócio (autocarros e modo elétrico) e áreas de atividade (por estações), para o departamento de Sistemas de Gestão da Qualidade e ainda um de suporte com toda a informação contida nos indicadores dos restantes *BSC*.

Com a aplicação do *BSC* foi possível à Carris melhorar procedimentos e detetar necessidades, nomeadamente: organizacionais (por exemplo: incrementando o envolvimento e compromisso dos colaboradores para com a organização, conduziu os colaboradores para o cumprimento de objetivos e para a satisfação das necessidades dos clientes), relacionais/comportamentais (por exemplo: facilitou o relacionamento interpessoal e a comunicação interna, e incutiu nos colaboradores atitudes e técnicas comerciais), e técnicos/específicos (por exemplo: ajudou a perceber quais as formações essenciais: língua inglesa, técnicas de condução e tecnologias de informação). Desta forma foi possível tornar a empresa mais ágil e pró-ativa.

A implementação do *BSC* na Carris sofre de algumas carências, designadamente a ausência de um mapa estratégico que explique e comunique sinteticamente aos colaboradores o que se pretende alcançar e quais as relações causa efeito inerentes, mas também foi detetada a ausência de mapas com planos de ação pré-definidos que indiquem o caminho a seguir aquando da ocorrência de desvios.

Todavia, devido à situação económica do país que se vem arrastando nos últimos anos, o governo tem aplicado medidas de contenção de custos e diminuiu consideravelmente as indemnizações compensatórias o que afetou todas as empresas de transportes públicos. Neste contexto, o grande desafio para a Carris é conseguir garantir a sustentabilidade da empresa, principalmente a nível económico-financeiro onde se encontra pouco sólida, com um resultado operacional negativo e um capital próprio colossalmente negativo. Por esse motivo, atualmente, o foco da administração da empresa é nas medidas de índole financeira preterindo as medidas não financeiras, pelo que o *BSC* tem perdido dinamismo e interatividade dentro da organização.

Concludentemente, o objeto de estudo do presente projeto era perceber qual o impacto do *BSC* na Carris, através da análise de campo e as entrevistas realizadas foi possível apurar que os administradores estão satisfeitos com este sistema de controlo de gestão, ainda que afirmem que os *BSC's* específicos para as unidades de negócio e áreas de atividade tenham uma maior contribuição para o processo de tomada de decisão e monitorização, enquanto o *BSC* corporativo para situações de teor financeiro.

6.1. Limitações do estudo

O *software* que incorpora o *BSC* é uma ferramenta complexa, e que não permite a exportação da folha dos indicadores com e sem semaforização, nem de algumas tabelas ou sequer gráficos para Excel.

Uma das principais dificuldades apresentadas foi a confidencialidade dos dados da empresa, sendo que só uma minoria tem acesso à informação contida nos *scorecard's*, isto limitou a investigação ao avaliar apenas duas áreas de atividade.

6.2. Oportunidades de investigação futura

Este estudo foca-se numa empresa específica, por isso no futuro seria interessante elaborar uma análise comparativa entre o *BSC* da Carris com os de outras empresas do mesmo setor. Similarmente, seria interessante conceber um mapa estratégico para o *BSC* da Carris e avaliar as relações causa-efeito na empresa.

A empresa inicialmente constituída por privados foi nacionalizada após a revolução de Abril em Portugal, e atualmente devido à pouca solidez financeira da empresa a gestão da Carris será concessionada novamente a privados. Com isto, as decisões estratégicas alterar-se-ão, e será relevante analisar o impacto dessas alterações no *BSC* e no desempenho da empresa.

Não obstante, a empresa tem vindo a sofrer uma integração operacional com o ML, sendo que no final deste trabalho o gabinete de planeamento e controlo de gestão já estava preparar-se para mudar para as instalações do Metropolitano. Apesar de segundo os entrevistados a intenção

é juntar as empresas, isto tem diversos constrangimentos (nomeadamente, os sistemas contabilísticos divergentes, e a composição jurídica, isto porque o ML é uma sociedade limitada por quotas), mas um potencial problema é a perda do *BSC* da Carris, dado que o ML não adota o *BSC* como sistema de controlo de gestão. Caso hipoteticamente estas empresas sofram uma fusão seria interessante criar um *BSC* para a nova empresa.

7. Referências Bibliográficas

- Abdalkrim, G. M. (2014). Using the balanced scorecard in private sector organizations: A case study of private telecommunication companies in Sudan. *International Business Research*, 7(9) 157-164.
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2001). Case study methodology as a means of theory building: performance measurement in facilities management organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 50(3), 95–105.
- Atkinson, A. A. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 109–110.
- Attadia, L. C. do L., Canevarolo, M. E., & Martins, R. A. (2003). Balanced scorecard: Uma análise crítica. *Anais. XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP*. Ouro Preto, Minas Gerais, Brasil.
- Bengtsson, L., & Dabhilkar, M. (2004). Balanced scorecards for strategic and sustainable continuous improvement capability. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(4), 350–359.
- Bessire, D., & Baker, C. R. (2005). The French tableau de bord and the American balanced scorecard: a critical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(6), 645–664
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Norreklit, H. (2001). Balanced scorecard versus French tableau de bord: beyond dispute, a culture and ideological perspective. *Les Cahiers de Recherche - HEC Paris*, 724: 1-41.
- Braam, G. J. M., & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: A note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335-349.
- Butler, A., Letza, S., & Neale, B. (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30(2), 242–253.

Caglio, A. (2003). Enterprise resource planning systems and accountants: towards hybridization? *European Accounting Review*, 12(1), 123–153.

Cavaye, A. L. M. (1996). Case study research: a multi-faceted research approach for IS. *Information Systems Journal*, 6(3), 227–242.

Chiavenato, I. (2006). *Administração - teoria, processo e prática* (4th ed.). São Paulo, Brasil: Pearson Education: Makron Books.

Costa, G. M. A. Da. (2005). O sector público do transporte coletivo de passageiros. *Faculdade de Ciências E Tecnologia - UFP*.

Crespo de Carvalho, J. M., & Filipe, J. C. (2011). *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro* (3rd. ed.). Edições Sílabo.

Daum, J. (2005). French tableau de bord: Better than the balanced scorecard? *Der Controlling Berater*, 2(7), 459–502.

Dreveton, B. (2013). The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement. *Public Money and Management*, 33(2), 131–136.

Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131–137.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

Epstein, M. J., Manzoni, J.-F., & Dávila, A. (2010). *Performance measurement and management control: innovative concepts and practices* (1st ed.). Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

Epstein, M., & Manzoni, J.-F. (1998). Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190–203.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of management control systems : An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.

Ferreira, D., Caldeira, C., Vicente, C., Vieira, J., & Asseiceiro, J. (2014). *Contabilidade de gestão - Estratégia de custos e de resultados*. (1th ed.). Lisboa: Rei dos Livros - Letras e Conceito.

Flamholtz, E. (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596–611.

Gumbus, A., & Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407–425.

Janes, A. (2014). Empirical verification of the balanced scorecard. *Industrial Management & Data Systems*, 114(2), 203–219.

Jordan, H., Neves, J. C. das, & Rodrigues, J. A. (2011). *O controlo de gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*. (9th ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Balanced scorecard: management that drive performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The balanced scorecard: Translating strategy into action* (1st ed.). Harvard Business Review Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 75-85.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000a). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (1st ed.). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000b). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004a). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32(5), 10–17.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004b). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. (1th ed.) Harvard Business Review Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Why system, not structure, is the way toward strategic alignment: A historical perspective. *Harvard Business Publishing: Balanced Scorecard Report*, 8(4), 1–5.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008a). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, Jan: 2-17.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008b). *The execution premium. Linking strategy to operations for competitive advantage*. (1th ed.) Harvard Business Review Press.

Kraus, K., & Lind, J. (2010). The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control-A research note. *Management Accounting Research*, 21(4), 265–277.

Lebas, M. (1994). Managerial accounting in France: Overview of past tradition and current practice. *European Accounting Review*, 3(3), 471–488.

Lee, A., & Baskerville, R. (2003). Generalizing generalizability in information systems research. *Information Systems Research*, 14(3), 221–243.

Machado, M. J. (2013). Balanced scorecard: estudo empírico sobre pequenas e médias empresas. *Brazilian Journal of Business Management*, 15(46), 129-148.

Major, M., & Vieira, R. (2009). *Contabilidade e controlo de gestão – Teoria, metodologia e prática*. Escolar Editora.

Mortal, A. B. (2007). *Contabilidade de gestão* (1st ed.). Lisboa: Rei dos Livros.

Neumann, B. R., Roberts, M. L., & Cauvin, E. (2010). Information search using the balanced scorecard: What matters? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 21(3), 61–66.

Newing, R. (1995). Wake up to the balanced scorecard! *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 73(3), 22-23.

Niven, P. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results* (1st ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.

Olve, N.-G., Roy, J., & Wette, M. (1999). *Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard*. New York: John and Sons.

Otley, D. T., & Berry, A. J. (1994). Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 5(1), 45–65.

Patton, E., & Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60–71.

Pinto, F. (2007). *Balanced scorecard: Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. (1th ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Quesado, P. R., Guzmán, B. A., & Rodrigues, L. L. (2012). The tableau de bord and the balanced scorecard: A comparative analysis. *Revista de Contabilidade E Controladoria*, 4(2), 128–150.

Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (2009). Fatores determinantes na implementação do balanced Scorecard em Portugal. *Revista Universo Contábil*, 5(4), 94–115.

Sanayei, A., Dolatabadi, H. R., & Jalalpoor, M. (2011). An investigation in to necessary prerequisites for implementation of balanced scorecard (Case study: Ansar Bank). *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business*, 3(6), 382–394.

Schramm, W. (1971). *Notes on case studies of instructional media projects*. Working paper for Academy of Educational Development, Washington DC. In Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods (4th ed.)*. California: SAGE Publications.

Seal, W., & Ye, L. (2014). The balanced scorecard and the construction of a management control discourse. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10(4), 466 – 485.

Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.

Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. (1st ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Taylor, W. B. (2010). The balanced scorecard as a strategy-evaluation tool: the effects of implementation involvement and a causal-chain focus. *Accounting Review*, 85(3), 1095-1117.

Weerasooriya, W. M. R. B. (2013). Performance evaluation using the balanced scorecard: The case of Sri Lankan Universities. *World Review of Business Research*, 3(4), 125 – 137.

Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study. *Management Accounting Research*, 20(4), 239–251.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. (4th ed.). California: SAGE Publications.

Consultas eletrónicas:

Diário da República, Decreto-lei 174/2014, de 5 de Dezembro.
<http://dre.tretas.org/dre/319925/>. Consultado a 24 de maio de 2015.

Diário da República, Resolução do Conselho de Ministros 10/2015, de 6 de Março.
<http://dre.tretas.org/dre/516205/>. Consultado a 24 de maio de 2015.

<http://carris.transporteslisboa.pt/> Consultado a 30 de Abril de 2015 (*Pesquisas diversas, nomeadamente relatórios*).

Banco de Portugal, Quadros do Setor de Atividade (Mapa_QS). <https://www.bportugal.pt/>. Consultado a 30 de Abril de 2015.

8. Anexos

Anexo 1: Entrevistas

Data e Hora	15/01/2015 9h:00
Local	Sede Executiva: Complexo de Miraflores
Entrevistado	Dra. Alice Mendes, responsável pelo gabinete de planeamento e controlo de gestão da Carris
Duração	2h
Assunto	<ul style="list-style-type: none">- Apresentação do projeto- Conhecer a Carris- Evolução do controlo de gestão na empresa<ul style="list-style-type: none">• O <i>Tableau de Bord</i>;• O <i>Balanced Scorecard</i>- Apresentação do Sistema informático QPR e do portal com os <i>Balanced Scorecard's</i>:<ul style="list-style-type: none">• Explicação sobre a confidencialidade e divulgação dos dados;• Como são definidos os indicadores e quem é responsável pela introdução dos dados;• Elucidação sobre os diferentes <i>Balanced Scorecard's</i> e como se encontram categorizados;• Explicação de como são utilizados os <i>scorecard's</i>;• Quais os fatores críticos de sucesso subjacentes.

Data e Hora	3/06/2015 9h:00
Local	Sede Executiva: Complexo de Miraflores
Entrevistado	Dr. José Boa Alma, Diretor Financeiro da Carris
Duração	1h:30
Assunto	<p>- Recolha das Demonstrações Financeiras relativas a 2014;</p> <p>- Análise e explicação sobre:</p> <ul style="list-style-type: none">• O Relatório de Contas 2014;• O Relatório Governo Societário 2014;• O Relatório de Sustentabilidade 2014;• O Plano de Atividades para 2015. <p>- Explicação da situação financeira da empresa, e dos impactos no <i>Balanced Scorecard</i> (designadamente a redução de custos, racionalização dos investimentos e corte nas indemnizações).</p>

Data e Hora	9/06/2015 10h:00
Local	Sede Executiva: Complexo de Miraflores
Entrevistado	Dra. Alice Mendes, responsável pelo gabinete de planeamento e controlo de gestão da Carris
Duração	2h:30
Assunto	<p>- Recolha dos <i>scorecard's</i> da Estação de Miraflores e Estação da Musgueira;</p> <ul style="list-style-type: none">• Justificação dos desempenhos demonstrados;• Explicação do sistema de pontuação e semaforização dos desempenhos;• Explicação do desempenho demonstrado em alguns indicadores. <p>- Recolha das fichas de detalhe dos <i>KPI's</i>;</p> <p>- Análise dos benefícios do <i>Balanced Scorecard</i> na Carris e das carências na implementação;</p> <p>- Análise do impacto do <i>Balanced Scorecard</i> nas diversas unidades.</p>

Anexo 2: Demonstrações Financeiras da Carris

Companhia Carris de Ferro de Lisboa, SA
BALANÇO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E 2013
(Montantes expressos em euros)

RUBRICAS	NOTAS	DATAS	
		31-12-2014	31-12-2013
ATIVO			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis	5	79.046.186,24	87.303.871,88
Ativos intangíveis	7	159.615,55	370.710,33
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	8	6.023.855,79	5.190.865,18
Participações financeiras - outros métodos	8	126.404,68	97.833,15
Outros ativos financeiros	10	1.310.720,72	1.307.035,89
		86.666.782,88	94.270.316,41
Ativo corrente			
Inventários	11	2.187.761,38	2.291.217,57
Clientes	12	2.161.445,52	1.538.531,29
Adiantamentos a fornecedores	12	16.402,69	48.328,41
Estado e outros entes públicos	16	1.911.543,55	1.698.665,75
Acionistas/sócios	12	81.766,66	111.307,45
Outras contas a receber	12	11.940.203,16	14.228.549,25
Caixa e depósitos bancários	4 e 12	6.278.509,57	2.938.141,44
		24.576.632,43	22.852.741,15
Total do ativo		111.243.415,31	117.123.057,56
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio			
Capital realizado	13	163.532.270,02	163.532.270,02
Resultados transitados		(1.092.227.304,05)	(1.085.188.390,66)
Ajustamentos em ativos financeiros		1.791.682,18	1.791.682,18
Excedentes de revalorização	13	61.337.338,86	56.060.121,81
Outras variações no capital próprio		495.864,91	316.637,35
		(865.070.148,98)	(863.487.679,30)
Resultado líquido do período		(59.211.238,13)	(7.038.931,23)
Interesses minoritários			
Total do capital próprio		(924.281.387,11)	(870.526.610,53)
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões	14	23.291.480,89	8.919.710,46
Financiamentos obtidos	15	721.378.697,00	354.069.254,29
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	18	93.862.699,00	92.399.801,00
Passivos por impostos diferidos	9	9.013.522,66	11.015.215,61
		847.546.299,55	466.384.071,36
Passivo corrente			
Fornecedores	15	8.398.146,82	5.100.537,82
Estado e outros entes públicos	16	1.723.752,26	1.894.774,61
Acionistas/sócios		10.157,67	-
Financiamentos obtidos	15	91.941.489,66	422.651.716,23
Outras contas a pagar	15	88.087.716,39	90.305.217,18
Diferimentos	17	817.240,07	1.243.350,89
		187.978.502,87	521.285.596,73
Total do passivo		1.035.524.802,42	987.649.668,09
Total do capital próprio e do passivo		111.243.415,31	117.123.057,56

O Anexo faz parte integrante do Balanço em 31 de dezembro de 2014

O Conselho de Administração

Presidente: Eng.º Rui Lopes Loureiro
Vogais: Dr. Pedro Gonçalo Brito Afonso Bogas
Dr. Tiago Alexandre Carvalho dos Santos
Dr.ª Maria Manuela Bruno de Figueiredo
Dr. José Rui Roque

O Técnico Oficial de Contas

Dr.ª Isabel Dias Fonseca

Estudo de Caso: BSC numa empresa do setor público de transportes

Companhia Carris de Ferro de Lisboa, SA
 DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS POR NATUREZAS DOS
 PERÍODOS FIMOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 E 2013

(Montantes expressos em euros)

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		2014	2013
Vendas e serviços prestados	19	90.193.382,77	88.924.365,33
Subsídios à exploração	19 e 27	7.197.534,01	22.289.416,47
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	8	929.916,35	500.519,76
Trabalhos para a própria entidade		178.860,06	167.468,48
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	11	(17.868.711,29)	(19.123.807,50)
Fornecimentos e serviços externos	20	(20.408.276,81)	(19.871.010,65)
Gastos com o pessoal	21	(56.480.269,81)	(47.727.244,21)
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	11	(7.322,54)	-
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	12	(52.264,42)	(475.728,94)
Provisões (aumentos/reduções)	14	(14.089.661,03)	(6.081.631,21)
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		2.664,26	(15.210,17)
Outros rendimentos e ganhos	23	2.201.663,16	2.806.954,23
Outros gastos e perdas	24	(570.847,91)	(922.629,72)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		(9.673.333,20)	19.871.261,87
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	22	(15.973.003,04)	(18.837.253,88)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		(25.546.336,24)	1.034.007,99
Juros e rendimentos similares obtidos	25	140.790,30	36.945.476,79
Juros e gastos similares suportados	25	(34.603.129,37)	(45.574.186,94)
Resultado antes de impostos		(60.008.675,31)	(7.594.702,16)
Imposto sobre o rendimento do período	9	797.437,18	555.770,93
Resultado líquido do período		(59.211.238,13)	(7.038.931,23)

O Anexo faz parte integrante da Demonstração dos Resultados em 31 de dezembro de 2014

O Conselho de Administração

Presidente: Eng.º Rui Lopes Loureiro

Vogais: Dr. Pedro Gonçalo Brito Aleixo Bogas

Dr. Tiago Alexandre Carvalho dos Santos

Dr.ª Maria Manuela Bruno de Figueiredo

Dr. José Rui Roque

O Técnico Oficial de Contas

Dr.ª Isabel Dias Fonseca

COMPANHIA CARRIS DE FERRO DE LISBOA, SA
 DEMONSTRAÇÕES DOS FLUXOS DE CAIXA
 EXERCÍCIOS DE 2014 E 2013

ACTIVIDADES OPERACIONAIS	NOTAS	2014	2013
Recebimentos de Clientes		99.749.644,52	103.819.569,19
Receb. de Indemnizações Compensatórias e Outros Subsídios	27	9.099.857,27	21.751.755,65
Pagamentos a Fornecedores		-55.520.327,82	-54.424.931,71
Pagamentos ao Pessoal (inclui encargos)		-50.007.803,23	-68.907.697,30
Fluxos Gerados pelas Operações		3.321.370,74	2.238.695,83
Outros recebimentos / Pagamentos		3.538.419,64	3.154.498,75
Pagamento (-) / Recebimento do IRC		-121.727,44	-128.364,86
FLUXOS DAS ACTIVIDADES OPERACIONAIS (1)		6.738.062,94	5.264.829,72
ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO			
Pagamentos respeitantes a :			
Ativos fixos tangíveis		-3.971.568,44	-4.592.702,67
Ativos intangíveis		-1.635,16	-1.378,42
Outros ativos financeiros		-412.486,19	-
Recebimentos respeitantes a :			
Ativos fixos tangíveis		385.301,66	804.176,19
Ativos intangíveis		-	-
Outros ativos financeiros		4.172,16	0,70
Subsídios ao investimento	27	383.588,00	407.328,70
Juros e rendimentos similares		3.523,50	52.326,21
Dividendos	8	243.248,36	-
FLUXOS DAS ACTIVIDADES DE INVESTIMENTO (2)		-3.365.856,11	-3.330.249,29
ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO			
Recebimentos provenientes de :			
Utilização de financiamentos - não correntes	15	458.100.000,00	-
Utilização de financiamentos - correntes	15	1.592.405.775,94	1.121.575.846,33
Empréstimos obrigacionistas		-	-
Realizações de capital e de outros instrumentos de capital próprio		-	-
Outros rendimentos e ganhos		510,19	1.286,86
Dotações para cobertura de prejuízos		-	-
Pagamentos respeitantes a :			
Amortização de financiamentos - não corrente	15	-79.400.000,08	-79.400.000,08
Amortização de financiamentos - correntes	15	-1.929.218.302,29	-994.853.589,99
Outros operações de financiamento	15	-5.519.500,62	-5.495.036,27
Amortização de empréstimos obrigacionistas		-	-
Juros e gastos similares		-36.400.321,84	-42.555.625,02
FLUXOS DAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMENTO (3)		-31.838,70	-727.118,37
VARIAÇÃO DE CAIXA E SEUS EQUIVALENTES (4)=(1)+(2)+(3)		3.340.368,13	1.207.462,06
CAIXA E SEUS EQUIVALENTES NO INÍCIO DO PERÍODO	4	2.938.141,44	1.730.679,38
CAIXA E SEUS EQUIVALENTES NO FIM DO PERÍODO	4	6.278.509,57	2.938.141,44

O Anexo faz parte integrante da Demonstração dos Fluxos de Caixa do exercício findo em 31 de Dezembro de 2014

O Conselho de Administração

Presidente: Eng.º Rui Lopes Loureiro
 Vogais: Dr. Pedro Gonçalo Brito Aleixo Bogas
 Dr. Tiago Alexandre Carvalho dos Santos
 Dr.ª Maria Manuela Bruno de Figueiredo
 Dr. José Rui Roque

O Técnico Oficial de Contas

Dr.ª Isabel Dias Fonseca

COMPANHIA CARRIS DE FERRO DE LISBOA, S.A.

DEMONSTRAÇÃO DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO

NO EXERCÍCIO 2014

(Montantes expressos em euros)

	Notas	Capital realizado	Resultados transitados	Ajustamentos em ativos financeiros	Excedentes de revalorização	Outras variações no capital próprio	Resultado líquido do período	Total do capital próprio
Posição no início do período 2014	13	163.532.270,02	(1.085.188.390,66)	1.791.682,18	56.060.121,81	316.637,35	(7.038.931,23)	(870.526.610,53)
Alterações no período:								
Realização do excedente de revalorização de ativos fixos tangíveis e intangíveis								-
Variações dos excedentes de revalorização de ativos fixos tangíveis e intangíveis	13		16,94		4.102.593,25			4.102.610,19
Subsídios e doações	13					179.227,56		179.227,56
Ajustamentos por impostos diferidos	9				1.174.623,80			1.174.623,80
Aplicação dos resultados de 2013			(7.038.931,23)				7.038.931,23	-
			(7.038.914,29)		5.277.217,05	179.227,56	7.038.931,23	5.456.461,55
Resultado líquido do período							(59.211.238,13)	(59.211.238,13)
Resultado integral							(53.754.776,58)	(53.754.776,58)
Posição no fim do período 2014		<u>163.532.270,02</u>	<u>(1.092.227.304,95)</u>	<u>1.791.682,18</u>	<u>61.337.338,86</u>	<u>495.864,91</u>	<u>(59.211.238,13)</u>	<u>(924.281.387,11)</u>

O Anexo faz parte integrante da Demonstração das Alterações no Capital Próprio no exercício findo em 31 de Dezembro de 2014

O Conselho de Administração

Presidente: Eng.º Rui Lopes Loureiro

Vogais: Dr. Pedro Gonçalo Brito Aleixo Bogas

Dr. Tiago Alexandre Carvalho dos Santos

Dr.ª Maria Manuela Bruno de Figueiredo

Dr. José Rui Roque

O Técnico Oficial de Contas

Dr.ª Isabel Dias Fonseca

COMPANHIA CARRIS DE FERRO DE LISBOA, S.A.

DEMONSTRAÇÃO DAS ALTERAÇÕES NO CAPITAL PRÓPRIO

NO EXERCÍCIO 2013

(Montantes expressos em euros)

	Notas	Capital realizado	Resultados transitados	Ajustamentos em ativos financeiros	Excedentes de revalorização	Outras variações no capital próprio	Resultado líquido do período	Total do capital próprio
Posição no início do período 2013	13	163.532.270,02	(1.020.889.105,78)	1.791.882,18	53.874.555,23	298.920,81	(64.299.284,88)	(865.890.962,42)
Alterações no período:								
Realização do excedente de revalorização de ativos fixos tangíveis e intangíveis	5				3.414.547,40			-
Variações dos excedentes de revalorização de ativos fixos tangíveis e intangíveis	13					17.716,54		3.414.547,40
Subsídios e doações								17.716,54
Ajustamentos por impostos diferidos	9				(1.028.980,82)			(1.028.980,82)
Aplicação dos resultados de 2012			(64.299.284,88)				64.299.284,88	-
			(64.299.284,88)		2.385.566,58	17.716,54	64.299.284,88	2.403.283,12
Resultado líquido do período							(7.038.931,23)	(7.038.931,23)
Resultado integral							(4.635.648,11)	(4.635.648,11)
Posição no fim do período 2013		<u>163.532.270,02</u>	<u>(1.085.188.390,66)</u>	<u>1.791.882,18</u>	<u>56.080.121,81</u>	<u>316.637,35</u>	<u>(7.038.931,23)</u>	<u>(870.526.610,53)</u>

O Anexo faz parte integrante da Demonstração das Alterações no Capital Próprio no exercício findo em 31 de Dezembro de 2013

O Conselho de Administração

Presidente: Eng.º Rui Lopes Loureiro

Vogais: Dr. Pedro Gonçalo Brito Aleixo Bogas

Dr. Tiago Alexandre Carvalho dos Santos

Dr.ª Maria Manuela Bruno de Figueiredo

Dr. José Rui Roque

O Técnico Oficial de Contas

Dr.ª Isabel Dias Fonseca

Anexo 3: Quadros do Setor de Atividade

A. CARATERIZAÇÃO DO AGREGADO (1)		
	2012	2013
Número de empresas incluídas no agregado	63	70

QUADRO DO SETOR



Ano: 2013
 Setor de Atividade Económica (CAE Rev.3): 49310 - Transportes terrestres, urbanos e suburbanos, de passageiros
 Classe de Dimensão: Todas as Empresas

C. BALANÇO (continua)

	2012		2013	
	Média do agregado		Média do agregado	
			Unidade: Euro	
ATIVO	11 023 704		9 432 767	
Ativo não corrente	8 851 043		7 489 156	
Ativos fixos tangíveis (3)	4 523 160		3 725 337	
Ativos intangíveis (4)	2 575 842		2 495 800	
Investimentos financeiros	1 681 251		1 503 358	
Ativos por impostos diferidos	32 894		31 250	
Acionistas/sócios (5)	37 897		33 412	
Ativo corrente	2 172 661		1 943 611	
Inventários e ativos biológicos consumíveis	130 034		105 836	
Clientes	429 478		350 073	
Estado e outros entes públicos	152 856		135 776	
Acionistas/sócios (5)	152 910		196 278	
Diferimentos	43 347		24 087	
Outros ativos correntes	843 537		743 990	
Dos quais: Instrumentos financeiros	54 025		32 269	
Ativos líquidos não correntes detidos para venda				
Caixa e depósitos bancários	358 499		387 569	

Obs:

- (3) Inclui Ativos Biológicos de Produção e Propriedades de Investimento.
 (4) Inclui Goodwill.
 (5) A separação corrente/não corrente não se aplica às empresas que submeteram informação de acordo com o regime de microentidades.

QUADRO DO SETOR




Ano: 2013
 Setor de Atividade Económica (CAE Rev.3): 49310 - Transportes terrestres, urbanos e suburbanos, de passageiros
 Classe de Dimensão: Todas as Empresas

C. BALANÇO (continuação)

	2012		2013	
	Média do agregado		Média do agregado	
			Unidade: Euro	
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	11 023 704		9 432 767	
CAPITAL PRÓPRIO	- 17 265 868		- 15 751 613	
Capital realizado	4 872 412		4 327 717	
Outros instrumentos de capital próprio	29 099		27 403	
Reservas e resultados transitados	- 23 736 509		- 23 145 804	
Outras rubricas do capital próprio	3 629 634		3 212 201	
Dos quais: Ajustamentos em ativos financeiros	38 123		35 646	
Dos quais: Excedentes de revalorização	3 486 821		3 102 516	
Resultado líquido do período	- 2 060 504		- 173 130	
Dividendos antecipados				
PASSIVO	28 289 572		25 184 380	
Passivo não corrente	15 528 737		14 098 263	
Provisões	205 884		337 350	
Financiamentos obtidos	13 143 854		12 172 012	
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	1 908 093		1 949 802	
Passivos por impostos diferidos	253 786		224 577	
Outras contas a pagar	17 121		14 523	
Passivo corrente	12 760 835		11 086 118	
Fornecedores	682 404		615 887	
Estado e outros entes públicos	147 326		127 111	
Financiamentos obtidos	7 231 754		6 371 724	
Diferimentos	218 369		142 658	
Outros passivos correntes	4 480 982		3 628 738	
Dos quais: Instrumentos financeiros	1 792 684		1 358 801	
EQUILÍBRIO FINANCEIRO				
Fundo de maneo	- 10 588 174		- 9 142 507	
Necessidades cíclicas de exploração	742 368		591 688	
Recursos cíclicos de exploração	829 731		742 998	
Necessidades(+)/ Recursos(-) de fundo de maneo	- 87 363		- 151 310	
Tesouraria líquida	- 10 500 811		- 8 991 196	

Estudo de Caso: BSC numa empresa do setor público de transportes

QUADRO DO SETOR				
Ano:	2013			
Setor de Atividade Económica (CAE Rev.3):	49310 - Transportes terrestres, urbanos e suburbanos, de passageiros			
Classe de Dimensão:	Todas as Empresas			
D. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS (continua)				
		2012	2013	Unidade: Euros
		Média do agregado	Média do agregado	
TOTAL DE RENDIMENTOS LÍQUIDOS		7 267 555	6 867 500	
Volume de negócios		5 315 875	4 701 126	
Dos quais: Serviços prestados		5 266 721	4 655 011	
Subsídios à exploração		816 581	777 655	
Varição nos inventários de produção		- 941	- 867	
Trabalhos para a própria entidade		91 277	25 351	
Outros rendimentos		966 161	825 196	
Dos quais: Rendimentos suplementares		389 163	326 282	
Dos quais: Rendimentos e ganhos em investimentos financeiros e meios financeiros líquidos		256 631	214 507	
Juros e rendimentos similares obtidos		138 603	539 029	
Produção		6 551 955	5 829 557	
Vendas e serviços prestados ao exterior		134 514	85 324	
TOTAL DE GASTOS LÍQUIDOS		9 328 059	7 040 630	
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		1 059 533	860 200	
Fornecimentos e serviços externos		2 075 472	1 776 260	
Gastos com o pessoal		2 738 702	2 319 049	
Dos quais: Remunerações		2 121 498	1 963 798	
Dos quais: Encargos sobre remunerações		456 814	437 988	
Imperitadas (perdas/reversões) e variações (aumentos/reduções) de justo valor		705 706	- 161 495	
Dos quais: Em clientes e outras dívidas a receber		18 488	8 628	
Dos quais: Em inventários e ativos biológicos consumíveis		9 232	5 227	
Dos quais: Em instrumentos financeiros e investimentos financeiros		666 054	- 178 729	
Provisões (aumentos/reduções)		37 558	152 251	
Outros gastos		170 595	153 289	
Dos quais: Impostos indiretos		3 363	3 230	
Dos quais: Gastos e perdas em investimentos financeiros e outros gastos e perdas de financiamento		83 471	80 366	
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		991 616	886 184	
Juros e gastos similares suportados		1 506 713	1 004 453	
Imposto sobre o rendimento do período		42 164	50 439	
Consumos intermédios		3 138 369	2 639 689	
Compras de bens e serviços ao exterior		93 739	116 420	
Juros suportados de financiamentos obtidos		690 520	899 979	

QUADRO DO SETOR													
Ano:	2013												
Setor de Atividade Económica (CAE Rev.3):	49310 - Transportes terrestres, urbanos e suburbanos, de passageiros												
Classe de Dimensão:	Todas as Empresas												
F. RÁCIOS ECONÓMICO-FINANCEIROS (continuação)													
		2012				2013							
		Agregado					Agregado						
		Nº emp	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Média apurada (6)	Média do agregado(7)	Nº emp	1ºQ	2ºQ	3ºQ	Média apurada (6)	Média do agregado(7)
Repartição dos rendimentos													
Fornecedores (%)		61	38,66	47,40	65,62	52,27	43,14	63	34,36	49,11	60,45	49,46	38,39
Pessoal (%)		61	19,18	28,37	45,85	30,59	37,68	63	18,68	29,24	39,30	30,97	33,77
Bancos e outros financiadores (%)		61	0,00	0,01	1,73	1,00	9,50	63	0,00	0,02	1,87	1,08	13,11
Estado (%)		61	0,20	1,00	2,77	1,68	0,80	63	0,17	0,93	2,34	1,59	1,00
Empresa - autofinanciamento (%)		61	- 0,37	12,56	22,10	8,94	- 4,48	63	1,54	12,50	20,52	9,95	10,25
Restantes (%)		61	0,19	1,17	2,52	2,25	13,36	63	0,38	1,31	3,16	2,40	3,49