

## GESTÃO ESTRATÉGICA E CONTROLE DE GESTÃO NO CAMINHO-DE-FERRO REGIONAL: PROPOSTA DE BALANCED SCORECARD PARA A LINHA DO TUA<sup>1</sup>

Francisco José Lopes Sousa Diniz<sup>2</sup>  
André Miguel Rodrigues Aleixo Pires<sup>3</sup>

### Resumo

As orientações estratégicas definidas nas últimas três décadas para o setor ferroviário em Portugal contribuíram para o progressivo encerramento de vários troços e linhas da rede ferroviária nacional. Esse processo de encerramento e racionalização da rede ferroviária afetou sobretudo o transporte ferroviário regional e penalizou várias regiões e localidades. Em alguns casos, o serviço ferroviário praticamente deixou de existir. Só em Trás-os-Montes encerrou-se 95% da rede ferroviária de via métrica que servia a região, estando apenas em exploração 5% que corresponde ao troço da linha do Tua entre Carvalhais, Mirandela e Cachão (16 km). Este artigo pretende apresentar propostas na perspetiva da Gestão Estratégica para um cenário de uma eventual reabertura da Linha do Tua em toda a sua extensão, com base na apresentação de uma ferramenta de controlo de gestão - o *Balanced Scorecard* (BSC), um Mapa Estratégico e uma infografia onde constam algumas propostas de investimento. A metodologia é de carácter qualitativo e é um estudo de caso. O método de recolha de dados

---

*Recebimento: 4/3/2015 - Aceite: 10/5/2015*

<sup>1</sup> Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito do projeto UID/SOC/04011/2013

<sup>2</sup> Doutor em Economia pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Professor Associado com Agregação Aposentado. E-mail: fdiniz@utad.pt

<sup>3</sup> Mestre em Gestão pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. E-mail: a.mi.ro@hotmail.com

consistiu na análise documental e revisão de literatura. As considerações finais mostram que a proposta de BSC para a Linha do Tua contribui para avaliar o desempenho da estratégia num eventual cenário de reabertura da linha e permite a gestores, administradores e a representantes institucionais tomarem decisões com base em informação de natureza estratégica.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica; Balanced Scorecard; Linha do Tua

## **STRATEGIC MANAGEMENT AND MANAGEMENT CONTROL IN REGIONAL RAILWAY: BALANCED SCORECARD PROPOSAL FOR THE TUA LINE**

### **Abstract**

The strategic guidelines adopted in the last three decades for the railway sector in Portugal contributed for the progressive closure of several sections and lines of the national rail network. This closure process and rationalisation of the railway network affected especially the regional railway transportation and penalized several regions and cities. In some cases the railway service practically does not exist anymore. Only in Trás-os-Montes was closed 95% of the narrow gauge railway network that served the region, being only in service 5%, which corresponds to section of the Tua line, between Carvalhais, Mirandela e Cachão (16 km). This article intends to present proposals from Strategic Management perspective towards an eventual reopening of the Tua line all its extension, based on the presentation of a management control tool - the Balanced Scoreboard, a strategical map and an infography where investment scenaries are displayed. The methodology is qualitative and is a case study. The data collection method consisted in document analysis and literature review. The final considerations show that the Balanced Scorecard proposal for Tua Line contributes to evaluate the strategy performance in an eventual reopening scenario enables managers, administrators and institutional representatives, make decisions based on strategic information.

**Keywords:** Strategic Management; Balanced Scorecard; Tua Line

## Introdução

O artigo consiste na apresentação de uma proposta de Balanced Scorecard (BSC) para a Linha do Tua, com vista a uma eventual reabertura em toda a sua extensão e pretende-se enquadrar a pertinência dessa ferramenta de gestão, associada à Gestão Estratégica, como alternativa viável e fundamental aos tradicionais sistemas/modelos de gestão. É efetuada uma revisão de literatura a temas como a Gestão Estratégica e Balanced Scorecard e procede-se à análise da Linha do Tua e respetivo contexto regional e à apresentação de proposta de BSC e de um mapa Estratégico.

## Enquadramento Teórico

### Gestão Estratégica

A gestão estratégica é, atualmente, um dos principais aspectos e desafios que os gestores, administradores e executivos enfrentam nas organizações e em setores de atividade caracterizados pela imprevisibilidade, dinâmica e competitividade. Consiste em fazer com que a estratégia definida pelas organizações seja constantemente acompanhada, analisada e, se necessário, redefinida de modo a garantir que a visão de futuro das organizações seja alcançada. A gestão estratégica pressupõe uma mudança global, cultural e de atitude nas organizações, desde a gestão do topo até à operação de modo a que os objetivos possam ser atingidos.

De acordo com Mintzberg (1994), citado por Santos (2008), a gestão estratégica é entidade como um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação. Já Bartol e Martin (1998), citados por Santos (2008), definem a gestão estratégica como o processo por meio do qual os gestores formulam e implementam estratégias com o intuito de assegurar a alcançar os objetivos das organizações, tendo em conta não só o meio envolvente em que elas se encontram integradas, como também as suas próprias características internas.

Para Freire (1997), a gestão estratégica assenta, tal como na abordagem tradicional, na análise do meio envolvente e da empresa/organização, na formulação da missão, objetivos e estratégia, na organização da estrutura e na implementação das orientações definidas consoante o nível de desempenho. A estratégia pode ser revista reforçando, desse modo, a competitividade da empresa/organização.

De acordo com Rumelt, Schendel e Teece (1994), a gestão estratégica tem a ver com a direção das organizações e, sobretudo, com a direção das empresas. Inclui os assuntos que constituem as preocupações

fundamentais para a gestão de topo ou para alguém que procura perceber o sucesso e o insucesso nas organizações.

Poder-se-á considerar a gestão estratégica como um processo contínuo de decisão que determina o desempenho das organizações/empresas, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que essas, se confrontam não só no seu próprio ambiente mas também as forças e fraquezas das próprias organizações/empresas. Segundo Santos (2008), podemos atribuir à gestão estratégica alguns aspectos e fatores de análise, como a concorrência, os pontos fortes e fracos da organização, as suas oportunidades e ameaças e quais os seus fatores críticos de sucesso.

Para Santos (2008), o conceito de gestão estratégica realça o fato de a mesma tratar-se de um processo de gestão (constituído pelo planeamento, organização, direção e controle, imprescindível ao cumprimento da missão e objetivos das organizações, por meio da criação e apoio de vantagens competitivas. O autor refere-se também que, enquanto processo de gestão, a gestão estratégica assume especial importância, na medida em que permite às organizações:

- Identificar, desenvolver e explorar eventuais fontes de vantagens competitivas;
- Orientar e dirigir os esforços dos colaboradores e a afetação dos recursos, no sentido de assegurar a eficácia e a eficiência na obtenção consistente, coordenada e alinhada, dos objetivos;
- Estimular a reflexão dos colaboradores em função dos objetivos, estratégia e tática da organização;
- Encorajar e incentivar a criatividade e a inovação.

A gestão estratégica é um processo de implementação de estratégias, no qual todas têm o mesmo fim que é atingir os objetivos delineados para as organizações, no entanto, podem percorrer caminhos diferentes para o fazer. O ponto em comum a todas elas é o mesmo - a gestão estratégica. No entanto, os gestores, administradores e executivos, para um melhor acompanhamento da estratégia e suporte à tomada de decisões, fundamentadas em indicadores que reflitam o progresso e a evolução das organizações/empresas, necessitam de ferramentas de controlo de gestão.

É neste âmbito que se apresenta o Balanced Scorecard como uma importante ferramenta de controlo de gestão, na medida em que permite fazer uma avaliação do desempenho e da situação atual de uma empresa/organização.

## O Balanced Scorecard

O BSC surge em 1990, por Robert Kaplan e David Norton, quando iniciaram um estudo em doze empresas, a maioria com sede nos Estados Unidos da América. O estudo tinha como objetivo o desenvolvimento de um novo modelo de avaliação de desempenho (Santos, 2006; Sousa & Rodrigues, 2002). Esse estudo surgiu da necessidade que essas empresas tinham em mudar os modelos tradicionais que usavam e que se baseavam exclusivamente por indicadores financeiros de base contabilística. Esses modelos estavam a ficar fora de contexto com a rápida mudança e evolução dos mercados (Sousa & Rodrigues, 2002).

Surge a necessidade de valorizar também os ativos intangíveis como os recursos humanos e os sistemas de informação, visto que os indicadores financeiros se mostraram insuficientes. Dessa forma, o BSC é um sistema de avaliação de desempenho que conjuga indicadores financeiros e não financeiros de curto, médio e longo prazo, podendo os gestores das empresas ficar com uma visão clara e completa da situação da empresa (Santos, 2006; Sousa & Rodrigues, 2002). Surgem assim quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. De acordo com Jordan, Neves e Rodrigues (2011), “para cada um destas quatro perspectivas, são definidos de acordo com a visão estratégica da organização, os objetivos, os fatores críticos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas” (p. 260). Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Segundo Santos (2006), citando Kaplan e Norton, o principal objetivo do BSC consiste no alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa/organização. Para que esse alinhamento seja possível, são necessárias quatro ações: i) traduzir e clarificar a visão e da estratégia; ii) comunicar e ligar os objetivos a indicadores estratégicos; iii) planificar e estabelecer objetivos/metastas e alinhar as iniciativas estratégicas; iv) melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica.

### Os elementos fundamentais do Balanced Scorecard: Missão, Valores, Visão e Estratégia

A **Missão** indica o porquê da existência da empresa. Possui algumas características: deve estimular à mudança e ao crescimento da empresa, deve ter natureza de longo prazo e deve ser de fácil percepção e comunicação. A Missão deve ser conhecida por todos os colaboradores da

empresa, para que o negócio seja encaminhado para o sucesso (Santos, 2006).

Segundo Santos (2006, p. 31), “Os valores são princípios intemporais que guiam uma organização. Eles representam as crenças mais profundas demonstradas por meio do comportamento diário dos seus empregados. Os valores de uma organização são uma proclamação aberta sobre o que se espera do comportamento de todos os seus elementos” (p. 31).

A **Visão** transmite onde a empresa quer estar e como se vê a si própria no futuro. Deve transmitir quais os objetivos e qual a formulação das estratégias para os atingir. Nesse sentido, o BSC tem a função de controlar o cumprimento dos objetivos traçados pela visão (Santos, 2006).

A **Estratégia** é o caminho a seguir para atingir os objetivos traçados pela **Visão**. O BSC indica a forma como a empresa deve agir para que as estratégias sejam executadas. Esse procedimento é possível pela definição de objetivos e indicadores em cada uma das quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Santos, 2006).

Pela estratégia são definidas as prioridades para as quais devem ser dirigidos os recursos e as ações a implementar. Segundo Pinto (2007), da estratégia derivam vantagens, tais como:

- O pensamento estratégico e as iniciativas de ação são aumentados;
- A análise e tomada de decisão são melhoradas;
- A performance desenvolve-se substancialmente.

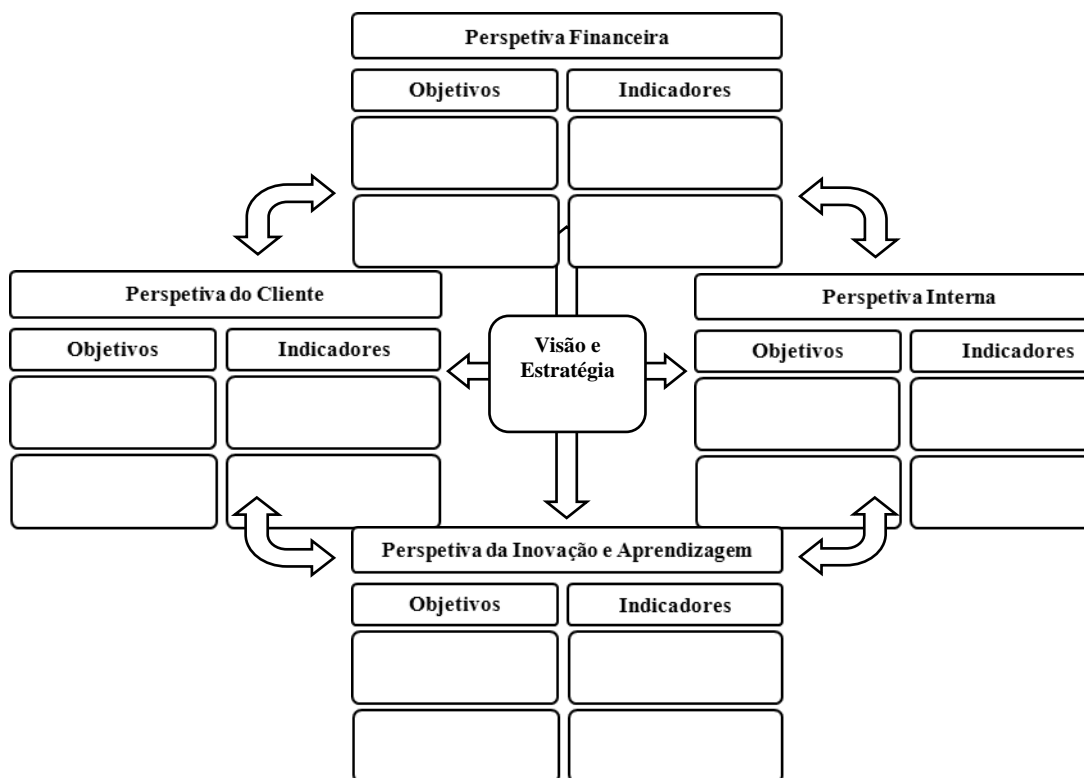
#### **As Quatro Perspetivas do Balanced Scorecard**

Kaplan e Norton (1996) propõem o acompanhamento do desempenho por meio de quatro perspectivas de análise que podem ser ajustadas de acordo com a estratégia e missão da organização. As quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton são:

- Perspectiva Financeira;
- Perspectiva dos Clientes;
- Perspectiva dos Processos internos;
- Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento/Desenvolvimento Organizacional.

O BSC traduz a missão e a estratégia de uma organização num conjunto de objetivos e indicadores, organizados num quadro com as referidas perspectivas. A Figura 1 representa as quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

**Figura 1:** As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Santos, (2006, p.35).

### Perspectiva financeira

A perspectiva financeira está relacionada com os interesses dos acionistas, que são essencialmente de carácter financeiro, pretendendo obter a rentabilidade do capital investido (Russo, 2006). Segundo Santos (2006), desde que existe negócio que são usados os registos contabilísticos de períodos anteriores para avaliar os resultados. O autor menciona que o BSC continua a usar os indicadores financeiros essencialmente para identificar o lucro ou a produção da organização, sabendo-se assim qual o ponto de situação da execução da estratégia. O indicador financeiro usado nos dias de hoje é o *Economic Value Added* (EVA). Esse indicador informa que os proveitos de um produto/serviço devem exceder os seus custos de capital, caso contrário, o produto/serviço não está a gerar lucro para os

acionistas. Por outro lado, o EVA também mostra que mesmo existindo lucro, a empresa pode estar a usar o valor que deveria ser entregue aos acionistas. Antes de definir os indicadores financeiros, a empresa deve definir as fases de vida dos produtos, que são três: crescimento, maturidade e declínio.

### **Perspectiva dos clientes**

Segundo Russo (2006), a perspectiva dos clientes “determina o modo como a empresa/organização deseja ser vista pelos seus clientes” (p.38).

Para se obter sucesso nesta perspectiva, é necessário que a empresa conheça bem os seus clientes e saiba quais são as suas expectativas e os fatores que levam à existência da relação entre ambas as partes. Esse conhecimento facilita, à partida, a definição dos indicadores. Devem ser ouvidos os interesses dos clientes de maneira a que os produtos/serviços vão ao encontro das expectativas do cliente e não ao encontro dos objetivos da empresa. Santos (2006) cita que a perspectiva dos clientes possibilita às empresas o alinhamento entre os indicadores de resultados relacionados com o cliente (satisfação, fidelização, retenção e captação) e com os segmentos de mercado. De acordo com Russo (2006), no processo de aquisição/compra de um produto/serviço das empresas, o cliente tem em consideração alguns aspectos, tais como o prazo, a qualidade, o desempenho/serviço e o custo.

### **Perspectiva dos processos internos**

De acordo com Russo (2006), na perspectiva dos processos internos, os gestores devem focar-se nas atividades e processos internos mais importantes para a satisfação dos clientes, e na realização dos objetivos financeiros para a satisfação dos acionistas. Santos (2006) cita Newing (1995), dizendo que “a empresa deve distinguir-se em determinados processos internos, decisões e ações, se pretender ir ao encontro das exigências dos seus clientes. A perspectiva interna deve refletir as capacidades fundamentais da organização e a tecnologia crucial para adicionar valor à atividade do cliente” (p.45). Desse modo, é fundamental que as tecnologias, os processos internos, as competências principais (indicadores não-financeiros) estejam identificados de forma a que a empresa se diferencie da concorrência (Russo, 2006).



## Perspectiva de aprendizagem e crescimento

Essa perspectiva identifica a infraestrutura tecnológica e capital humano para a concretização dos objetivos a médio e longo prazo (Russo, 2006; Santos, 2006). Enquanto as outras quatro perspectivas se focam em indicar onde e como a empresa deve atuar para obter um bom desempenho, essa perspectiva (aprendizagem e crescimento) foca-se em revelar qual a infraestrutura que possibilita alcançar os objetivos estipulados pelas outras perspectivas. Por esse motivo, a perspectiva de aprendizagem e crescimento é vista como fonte das outras três perspectivas e está sempre na base dos esquemas do BSC (Santos, 2006). Segundo Jordan et al. (2011), nessa perspectiva, os indivíduos são considerados “como um dos principais activos intangíveis de qualquer organização, dos quais depende o seu sucesso” (p.273). Para os autores, “... o capital intelectual condiciona o desempenho das organizações” e isso é o que constitui “o seu grande elemento distintivo” (p.273).

## Relação causa-efeito

O BSC é diferente dos outros sistemas de medição de indicadores de gestão porque ele faz a relação causa-efeito entre os objetivos estratégicos das diferentes perspectivas. Segundo Santos (2006), o BSC deve descrever a estratégia por meio dos objetivos e indicadores escolhidos adequadamente. Os indicadores devem estar ligados por relações causa-efeito, desde a causa que é representada pela perspectiva de aprendizagem e crescimento até ao efeito que é a perspectiva financeira. Dessa forma, fica identificada a fonte de influência do resultado final.

Jordan et al. (2011) fazem uma distinção das relações de causa-efeito entre as quatro perspectivas, cuja ordenação é influenciada em função dos objetivos principais das organizações, ou seja, para as empresas privadas, o objetivo primário é financeiro, mas se for um organismo público, o objetivo primário foca-se nos clientes. Apesar dessa ferramenta de controlo de gestão ter surgido da necessidade de desenvolver uma forma capaz de avaliar o desempenho no setor privado, tendo em conta a definição de uma estratégia e de objetivos, Kaplan (2001) e Niven (2003) mencionam que o BSC se aplica a qualquer organização, particularmente em entidades públicas e entidades sem fins lucrativos.

## O Balanced Scorecard no Setor Público

Qualquer organização ou entidade, seja pública ou privada, necessita comunicar a sua estratégia e os seus objetivos, bem como as

medidas de desempenho em todos os níveis da organização, logo o BSC é um modelo aplicável também ao setor público, desde que devidamente adaptado em função do tipo de serviço ou atividade. Segundo Niven (2003), a satisfação das necessidades da comunidade e a melhoria do bem-estar público fazem do setor público um setor específico, com uma missão geral que se distingue claramente daquela que se verifica por norma no setor privado. Assim sendo, o autor sugere alterações ao modelo de BSC de Kaplan e Norton, não só com a colocação numa posição de destaque a Missão, mas também com base na alteração da ordenação das quatro perspectivas: i) Perspectivas dos clientes; ii) Perspectiva dos processos internos; iii) Perspectiva financeira; iv) Perspectiva da inovação e aprendizagem. O autor entende que é necessário colocar a Missão em especial destaque para que se perceba a razão da existência da organização e quem é que ela serve. É atribuída uma maior importância à Perspectiva dos clientes, em detrimento da Perspectiva financeira, devido ao fato de a atenção não ser colocada nos investidores, mas na satisfação das expectativas dos clientes. Ao alinhar a Perspectiva dos clientes com a estratégia, pretende-se dar ênfase às suas expectativas e à definição dos serviços públicos a prestar ou a propor.

No seguimento do referido por Neves (2003), Jordan et al. (2011), quando se trata de um organismo público, no topo da ordenação das perspectivas deve estar a perspectiva dos clientes e no fundo a perspectiva financeira. Quando se trata de uma empresa, a posição das referidas perspectivas deve ser invertida. Neves (2003) menciona ainda algumas vantagens do BSC adaptado ao setor público, ao permitir ampliar o sentido de responsabilização e de demonstração dos resultados alcançados, captar recursos escassos, criar foco na estratégia, produzir informação em vez de dados, conduzir a um processo de mudança e aumentar os níveis de confiança.

### **Aplicação do Balanced Scorecard no setor ferroviário**

A aplicação e adaptação do Balanced Scorecard ao setor público dos transportes, nomeadamente ao setor ferroviário é uma realidade não só para a gestão da rede ferroviária, mas também para o transporte ferroviário (operador). Alguns dos exemplos mais recentes são os da Network Rail (empresa pública responsável pela gestão da rede ferroviária em Inglaterra) e da Amtrak (operador ferroviário público dos Estados Unidos da América). De acordo com o “Annual Report and Accounts 2014” da Network Rail, é apresentado um Balanced Scorecard, nos quais constam os objetivos específicos de desempenho empresarial para o ano de 2015. É dada especial atenção à segurança ferroviária, ao desempenho do material circulante

(comboios) e à superação financeira em benefício dos clientes/passageiros, na medida em que a redução de custos proporciona e possibilita poupanças a longo prazo para contribuintes e clientes. São ainda apresentados objetivos e metas a atingir para o investimento na rede ferroviária, fiabilidade e grau de satisfação dos clientes/passageiros (Network Rail, 2014).

No que diz respeito à Amtrak e segundo o plano estratégico definido para a empresa para o período 2011-2015, a intenção é a de implementar um Balanced Scorecard devido ao fato de essa ferramenta de controlo de gestão ser considerada como uma peça-chave da estratégia definida para a empresa. De acordo com o plano estratégico, no BSC vão constar os objetivos corporativos e de desempenho, que serão transversais a todos os departamentos. O Balanced Scorecard é visto como a melhor forma de avaliar o desempenho da gestão da Amtrak e colocar em prática o plano estratégico, transformando-o em planos de ação para os departamentos e colaboradores da empresa (Amtrak, 2011).

## **Metodologia**

A metodologia utilizada foi de carácter qualitativo pela vantagem que tem em conhecer a subjetividade. Bauer e Gaskell (2000) afirmam que o real propósito da investigação qualitativa não passa pela contagem de opiniões ou de pessoas, mas antes por explorar o leque de opiniões e as diferentes representações das questões. Fraser e Gondim (2004) sustentam essa opinião, argumentando que a ação humana é intencional e reflexiva e que os significados subjacentes e essa ação são apreendidos a partir de razões e motivos dos sujeitos, que se encontram inseridos no contexto onde decorrem os fenômenos. Relacionado com a investigação qualitativa, está o estudo de caso. Segundo Bell (2004), o estudo de caso pertence a uma família de métodos de investigação que têm em comum o fato de se concentrarem em determinado caso, sendo esse muito mais que uma descrição de um acontecimento ou circunstância.

## **Proposta de Balanced Scorecard para a Linha do Tua**

### **A Linha do Tua e o contexto regional**

A Linha do Tua é uma linha de caminho de ferro de via estreita (1000 mm), de via única, não eletrificada, que ligava a localidade de Foz-Tua (concelho de Carrazeda de Ansiães, distrito de Bragança) à Bragança (capital de distrito). Localiza-se no interior norte de Portugal e serve uma área geográfica que engloba sete concelhos. Os concelhos dividem-se pelas duas NUT III: Douro (Alijó, Carrazeda de Ansiães e Vila Flor) e Alto

Trás-os-Montes (Bragança, Macedo de Cavaleiros, Mirandela, Murça) e a sua distribuição de acordo com os agrupamentos de municípios<sup>4</sup> é o seguinte:

- Associação de Municípios da Terra Fria do Nordeste Transmontano - Bragança;
- Associação de Municípios da Terra Quente Transmontana - Carrazeda de Ansiães, Mirandela, Macedo de Cavaleiros e Vila Flor;
- Associação de Municípios do Vale do Douro-Norte - Murça e Alijó.

Em 1991, o troço entre Mirandela e Bragança encerrou ao tráfego ferroviário, tendo ficado apenas em funcionamento o troço entre Mirandela e o Tua.

Esse troço de 54 km é explorado, desde 2001, pela empresa Metro Ligeiro de Mirandela, SA, ao abrigo de um contrato de prestação de serviços celebrado com a CP. Em 2008, encerra ao tráfego ferroviário o troço entre Cachão (concelho de Mirandela) e o Tua, devido não só a um acidente ocorrido perto de Brunheda, mas também à construção da Barragem de Foz-Tua. Atualmente, o comboio apenas circula no troço Carvalhais-Mirandela-Cachão (16 km) e o serviço público ferroviário suspenso a partir do Cachão é atualmente assegurado por um serviço de táxi. A via-férrea deixou de ter, há aproximadamente duas décadas, o transporte de mercadorias e hoje em dia apenas circulam comboios regionais de passageiros, cuja operação é assegurada pela empresa Metropolitano Ligeiro de Mirandela, SA.

O território servido pela Linha do Tua abrange 3563,69 km<sup>2</sup> (INE, 2012), uma população de 102.599 habitantes (INE, 2014) e caracteriza-se, um pouco à semelhança do que acontece nas regiões do interior, pelo esvaziamento populacional e envelhecimento acentuado das áreas rurais. Grande parte da população residente concentra-se nas sedes de concelho. A Tabela 1 apresenta a evolução de alguns indicadores demográficos e territoriais dos municípios atravessados pela Linha do Tua.

---

<sup>4</sup> Informação obtida no Portal Autárquico (<http://www.portalautarquico.pt/pt-PT/administracao-local/entidades-autarquicas/associacoes/>).

**Tabela 1:** Evolução de alguns indicadores demográficos e territoriais

Município	População residente (Nº)		Índice de envelhecimento (Nº)		Densidade populacional (Nº/km²)	
	1991	2013	1991	2013	2000	2013
Bragança	33 363	34 681	89,9	190,3	29,5	29,6
Mirandela	25 347	22962	80,6	223,5	39,1	34,8
Macedo de Cavaleiros	18 839	15 230	83,8	276,9	24,9	21,8
Alijó	16 181	11 452	82,8	260,5	48,1	38,5
Carrazeda de Ansiães	9 132	6 063	110,7	312,2	27,4	21,7
Vila Flor	8 766	6 438	93,6	275,0	29,7	24,2
Murça	7 349	5 773	82,7	223,0	35,7	30,5

Fonte: Adaptado de INE (2014).

A evolução demográfica é positiva apenas no município Bragança, a concentração da população nas sedes de concelhos e o despovoamento das freguesias é uma realidade e dá vitalidade às sedes de concelho. Numa análise à população residente, entre 1991 e 2013, verifica-se que se mantém a tendência de diminuição populacional com repercussões na densidade populacional. Alarmante é também o envelhecimento verificado nos concelhos abrangidos pela Linha do Tua. Todos eles apresentam um índice de envelhecimento elevado e a situação mais preocupante é a do concelho de Carrazeda de Ansiães (312,2). As tendências demográficas refletem em grande parte as alterações ao nível da atividade econômica e do emprego.

O esvaziamento populacional das áreas rurais, juntamente com a concentração da população em polos urbanos, está correlacionado com a terciarização da economia (Tabela 2).

**Tabela 2:** Total da população empregada por setor de atividade econômica, segundo o censos de 2011

Município	Primário (%)	Secundário (%)	Terciário (%)
Bragança	4,6	16,6	78,8
Mirandela	10,7	18,2	71,2
Macedo de Cavaleiros	13,9	17,5	68,6
Alijó	27,4	18,3	54,3
Carrazeda de Ansiães	23,8	19	57,2
Vila Flor	20,5	24	55,6
Murça	21,4	21,2	57,4

Fonte: INE (2012).

A terciarização da economia deve-se sobretudo ao crescimento dos serviços públicos, do comércio e dos serviços a particulares nas sedes de concelho onde se concentra a maioria da população. Bragança, principal pólo urbano à escala regional (capital de distrito) e onde se concentra grande parte da população, apresenta um setor terciário bastante forte (78,8%), precedido logo por Mirandela (71,2%) e Macedo de Cavaleiros (68,6%). Todos os municípios apresentam um setor primário fragilizado e com pouca expressão. Em relação ao emprego, o esvaziamento das áreas rurais e a concentração da população nas sedes de concelho estão diretamente ligados à terciarização da economia. Em relação ao desemprego, este é um indicador da fragilidade do tecido produtivo e empresarial dos concelhos abrangidos pela Linha do Tua e constitui mais um fator repulsivo dos ativos e dos investimentos para fora desses territórios. A Tabela 3 apresenta a evolução de alguns indicadores sobre o emprego e mercado de trabalho nos territórios atravessados pela Linha do Tua.

**Tabela 3:** Evolução de alguns indicadores sobre o emprego e mercado de trabalho de acordo com o censos de 2011

Município	Taxa de desemprego (%)	Taxa de emprego (%)	Taxa de atividade (%)
Bragança	9,9	44,8	49,8
Mirandela	12,2	40,7	46,4
Macedo de Cavaleiros	10,2	38,0	42,4
Alijó	12,5	37,3	42,7
Carrazeda de Ansiães	11,7	32,8	37,2
Vila Flor	11,8	37,9	43
Murça	12,2	34,8	39,7
Portugal	13,2	48,5	55,9

Fonte: INE (2012).

A evolução do desemprego nos sete concelhos é ligeiramente inferior à do país, registando Bragança o valor mais baixo (9,9%). No entanto, em relação à taxa de emprego e à taxa de atividade, os valores estão abaixo da média nacional, fato que demonstra a debilidade econômica dos concelhos. Bragança, como principal pólo urbano, é o que regista a maior taxa de emprego (44,8%) e a maior taxa de atividade (49,8%). O "Estudo sobre a Pobreza na Região Norte de Portugal", feito pelo Centro de Estatística da Associação Nacional das PME's (Pequenas e Médias Empresas) e pela Universidade Fernando Pessoa, em 2009, para a Comissão Europeia, menciona a sua síntese final que "A Região Norte é a mais pobre de Portugal e segundo o Eurostat encontra-se entre as 30 mais pobres das 254 regiões da

EU25, sendo que Trás-os-Montes é mesmo a Sub-Região mais pobre da UE27”.

Mais recentemente, o projeto DEMOSPIN, liderado pela Universidade de Aveiro, informa que “a manter-se a atual tendência da evolução do índice de fecundidade em Portugal e não havendo migrações, no ano de 2040 a faixa do interior do país que vai desde Trás-os-Montes ao Alentejo terá perdido cerca de um terço da população atual”. O Professor Eduardo Castro (pessoa que dirigiu o projeto DEMOSPIN), aponta “as autoestradas com portagens, o fecho de hospitais, de tribunais, de escolas e de outros tantos serviços” como fatores de despovoamento e desertificação do interior, referindo mesmo que “Quanto mais se fecha menos gente há. Isso é um ciclo vicioso que é preciso romper” (ua online, 2013).

### **Análise SWOT e Fatores Críticos de Sucesso**

Essa ferramenta de análise é fundamental para que os gestores, administradores ou entidades e organizações envolvidas no processo de uma eventual reabertura e reabilitação da Linha do Tua, possam perceber como podem reforçar as ações a desenvolver, transformando aparentes ameaças em novas oportunidades ao relacionar os pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do meio envolvente (Freire, 1997). A Tabela 4 representa a Análise SWOT à Linha do Tua.

Em relação aos fatores críticos de sucesso (Figura 2), os mesmos são importantes e parte integrante da análise ao meio envolvente à Linha do Tua e representam os aspectos que mais vantagens podem trazer aos atuais e potenciais clientes/utilizadores da via-férrea. De acordo com Freire (1997), “os fatores críticos de sucesso são as variáveis que mais valor proporcionam aos clientes (...) e devem satisfazer três critérios genéricos: aplicabilidade geral, relevância e controlabilidade” (p. 96, 97).

**Tabela 4: Análise SWOT da Linha do Tua**

<p><b>ANÁLISE SWOT LINHA DO TUA</b></p>	<p><b>PONTOS FORTES</b>            F1 – Ativo patrimonial e cultural            F2 – Serviço público ferroviário            F3 – Linha centenária, histórica e obra notável de engenharia civil            F4 – Forte ligação entre comboio e a população            F5 – Serviço ferroviário regional em regiões de enorme interesse e potencial paisagístico, cultural e gastronômico            F6 – Núcleo museológico da linha com um espólio de elevado valor patrimonial</p>	<p><b>PONTOS FRACOS</b>            Fr1 – Desarticulação com a RFN; o troço em funcionamento está isolado da rede            Fr2 – Desclassificação da RFN            Fr3 – Material circulante subdimensionado e velocidades não competitivas            Fr4 – Inexistência do serviço ferroviário de transporte de mercadorias            Fr5 – Abandono do canal ferroviário e das infraestruturas (estações, apeadeiros, material circulante e ocupação/destruição de troços do canal desativado)            Fr6 – Ausência de investimento de uma estratégia a médio e longo prazo            Fr7 – Carência de intermodalidade</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b>            O1 – Proximidade com Espanha e a Rede Alta Velocidade espanhola e europeia            O2 – Ramal ferroviário da linha do Douro: ligação com o Douro, Patrimônio da Humanidade            O3 – Transporte mais ecológico, econômico e eficiente</p>	<p>O1/O2/F5/F6 – Extensão da linha até Puebla de Sanabria (Espanha) e nova ligação à linha do Douro para captar mais passageiros e turistas para a região via Linha do Tua            O1/F2 – Conectar a RFN via Linha do Tua à Rede de Alta Velocidade espanhola de maneira a recolocar no “mapa ferroviário” os territórios abrangidos pela via férrea            F1/F3/F6 – Explorar o turismo ferroviário associado à preservação, recuperação, interpretação e valorização do patrimônio ferroviário bem como à exploração de comboios históricos</p>	<p>O2/F1/F5 – Criar de programas turísticos que incluam a exploração de comboios históricos na Linha do Tua e os principais eventos ou festividades nos concelhos abrangidos pela ferrovia            O3/F2/F4 – Criar um passe urbano/regional para população local de maneira a potenciar e privilegiar o uso do comboio            F1/F6 – Realizar eventos, workshops ou seminários relacionados com patrimônio ferroviário, cuja organização seja feita em parceria entre CP, REFER, FMNF, MLM, os municípios e as entidades locais e regionais</p>
<p><b>AMEAÇAS</b>            A1 – Interioridade            A2 – Esvaziamento populacional            A3 – Falta de escala e de profundidade territorial            A4 – Fragilidade do tecido produtivo e empresarial</p>	<p>A1/A2 – Reabrir e modernizar a linha com vista ao restabelecimento de uma relação funcional entre o mundo rural e os pólos urbanos regionais, com vista à fixação de pessoas em territórios rurais            A1/A4 – Envolver as entidades regionais ligadas ao setor empresarial no processo de uma eventual reabertura da linha de maneira a potenciar e promover a criação de novas atividades económicas e empresariais com base numa acessibilidade ferroviária</p>	<p>A1/ A3/Fr1/Fr3/Fr5/Fr6 – Religar à linha do Douro, reabrir até Bragança, adquirir novo material circulante, modernizar a via para maior conforto, velocidade e segurança            A3/Fr7 – Ajustar horários com o transporte público rodoviário urbano, regional e de longo curso de maneira a incluir a ferrovia na rede de transportes à escala regional</p>

**Fonte:** Adaptado de Freire (1997).

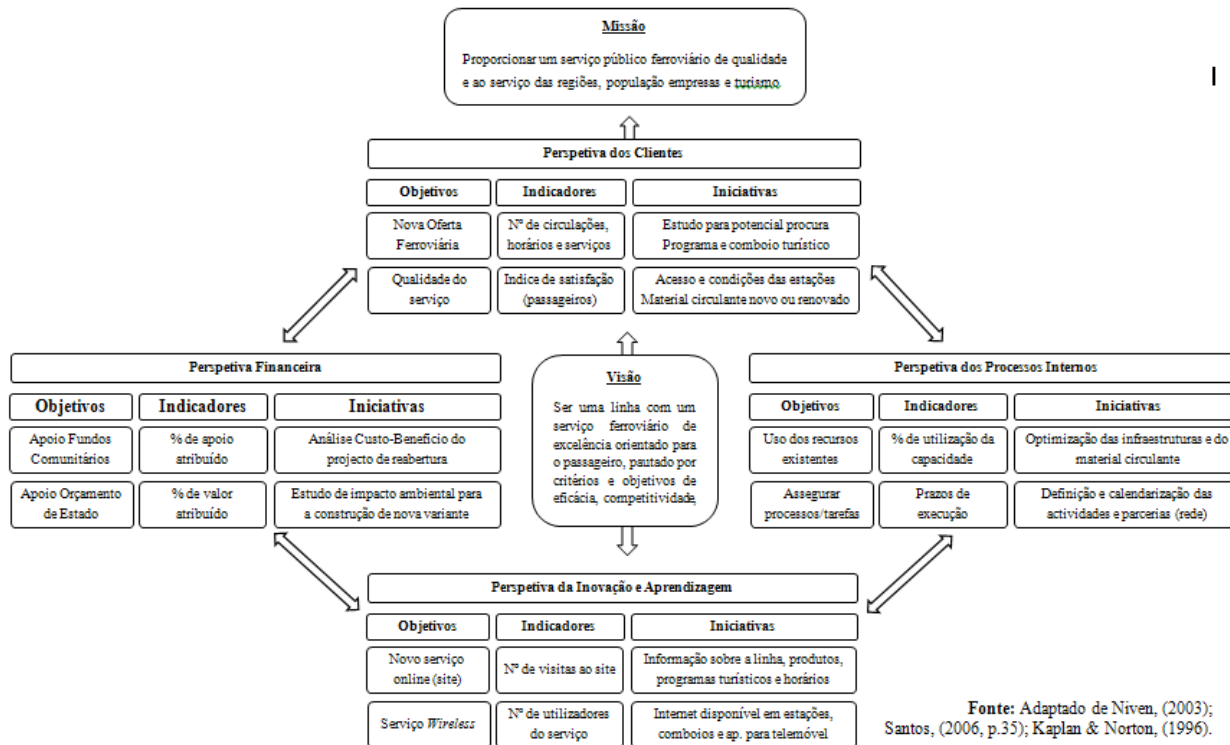


**Figura 2:** Fatores Críticos de Sucesso da Linha do Tua

Fatores Críticos de Sucesso		
Turistas	Passageiros	Empresas
Paisagem	Horários/Frequência	Custo do Transporte
Cultura	Intermodalidade	Eficiência
Gastronomia	Mobilidade	Infraestrutura

Fonte: Adaptado de Freire (1997)

Figura 3: Proposta de Balanced Scorecard para a Linha do Tua



## Descrição das perspectivas de BSC para a Linha do Tua

**Perspectiva dos clientes** - Estratégia de relançamento do caminho de ferro regional e da Linha do Tua, a partir da oferta de um novo serviço ferroviário, tendo como base a realização de um estudo sobre a potencial procura de maneira a apresentar, ajustar e reforçar horários, circulações e serviços de transporte de passageiros e, posteriormente, de transporte de mercadorias. Pretende-se que a qualidade do serviço tenha como ponto de partida bons acessos às estações e a apresentação de material circulante novo, que reúna melhores condições em aspectos, tais como a comodidade, existência de WC e espaço para bagagens e bicicletas. As estações devem ser recuperadas e modernizadas para que proporcionem o conforto e os serviços necessários aos passageiros (ex.: existência de WC, café ou restaurante, quiosques, bilheteira, balcão de informações/ponto de atendimento). O comboio deverá estar interligado com a restante oferta de transportes. A apresentação de comboio turístico e programa associado representa uma mais-valia para a promoção turística dos territórios abrangidos pela Linha do Tua e pode proporcionar ou impulsionar novas atividades econômicas associadas ao turismo ferroviário.

**Perspectiva dos processos internos** - A definição da estratégia relativamente a esta perspectiva prende-se com uso dos recursos existentes e o aproveitamento (se possível) da capacidade instalada, ou seja, das infraestruturas da Linha do Tua que ainda se mantêm em funcionamento e as que estão já desativadas (estações, apeadeiros, canal ferroviário) num cenário de eventual reabertura da linha. Da estratégia faz parte ainda assegurar processos e tarefas de maneira a definir e a estabelecer prazos e compromissos para a concretização das atividades que envolvem a reabilitação da via-férrea e o trabalho em rede ou em parceria entre os vários *stakeholders* ligados à Linha do Tua (ex.: população, CP, REFER, autarquias, núcleos e associações empresariais).

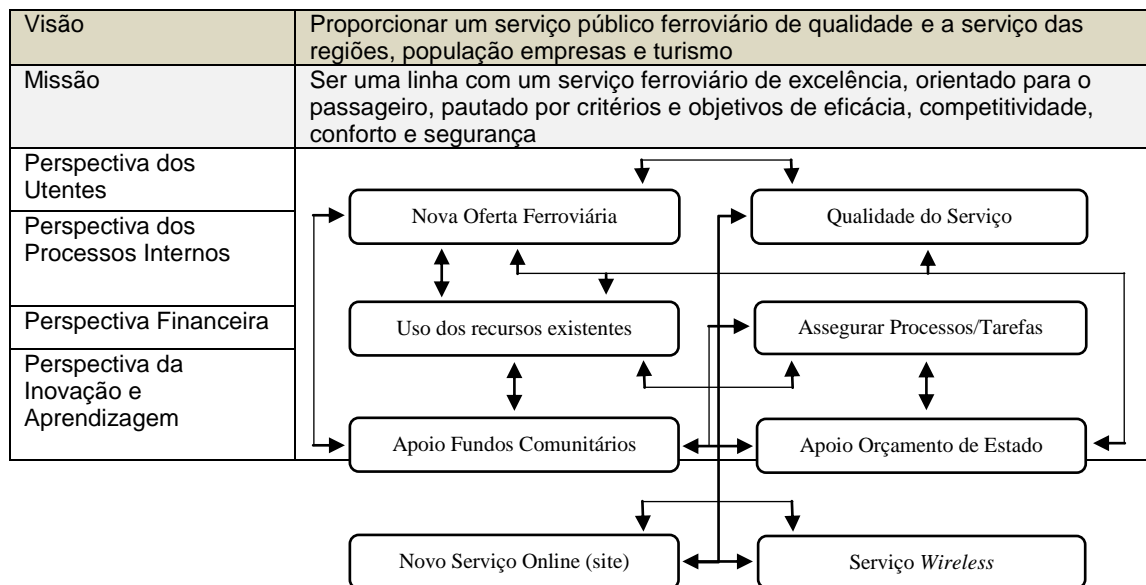
**Perspectiva financeira** - Num cenário de reabertura e de reabilitação da linha, a estratégia definida para essa perspectiva passa por obter apoio comunitário e estatal com base em informação técnica a partir de uma análise custo-benefício ao projeto de reabertura e de um estudo de impacto ambiental para a construção de uma nova variante de religação à linha do Douro a partir de Brunheda.

**Perspectiva Inovação e Aprendizagem** - A estratégia definida nessa perspectiva pretende reforçar a comunicação e aproximação ao passageiro, tendo como base a criação de um site (oficial) na internet para a Linha do Tua, para além de se promoverem os novos serviços ferroviários nos sites da CP e da REFER. Por meio do site poder-se-á obter toda a informação

necessária acerca da Linha do Tua, nomeadamente os horários, o tipo de material circulante, os serviços disponibilizados às empresas (transporte de mercadorias) e passageiros (transporte regional de passageiros, programas e comboios turísticos). Há também potencial para promover não só a venda de vários produtos relacionados com a ferrovia (livros, postais) como também a oportunidade em divulgar mais as regiões abrangidas pela linha (principais ativos paisagísticos, festividades, feiras ou eventos). Outro objetivo estratégico dessa perspectiva tem a ver com a instalação de serviço *wireless* em estações e comboios, bem como a criação de uma aplicação para telemóvel sobre a Linha do Tua. Essa medida permite ao passageiro navegar na internet enquanto faz a sua viagem de comboio ou enquanto espera pelo comboio nas estações. A aplicação para telemóvel pode ser útil para divulgar ainda mais a linha e todos os serviços, programas e alterações que possam surgir.

### **Proposta de Mapa Estratégico para a Linha do Tua**

A Figura 4 representa a proposta de mapa estratégico para a Linha do Tua, onde estão estabelecidas as principais relações de causa-efeito entre os objetivos estratégicos ao longo das quatro perspectivas. Essas relações entre os objetivos estratégicos são determinantes para a criação de um mapa estratégico e são essenciais na definição da estratégia a seguir.

**Figura 4:** Proposta de Mapa Estratégico para a Linha do Tua

Fonte: Adaptado de Niven, (2003); Santos, (2006, p.35); Kaplan & Norton, (1996).

## Considerações finais

A partir deste artigo, desenvolveu-se uma proposta de Balanced Scorecard para um cenário de eventual reabilitação e modernização da Linha do Tua. A aplicação dessa ferramenta de controlo de gestão está diretamente ligada à gestão estratégica e é possível adaptá-la consoante o setor público ou privado e em várias áreas de atuação ou serviços, tais como o transporte público ferroviário. Conclui-se que a aplicação do Balanced Scorecard revela-se útil e pertinente, uma vez que permite, com um determinado conjunto de indicadores, medir/avaliar a estratégia que está a ser seguida e quais as alterações que são necessárias efetuar. Com a proposta de BSC e respectivo Mapa Estratégico para a Linha do Tua, pretende-se que ambos sejam um apoio à Gestão Estratégica, num eventual cenário de reabertura da linha em toda a sua extensão, traduzindo a estratégia em ação em todos os níveis organizacionais e na tomada de decisão por parte de gestores, administradores e representantes institucionais.

Espera-se que o BSC contribua para o alinhamento e avaliação de desempenho da estratégia e objetivos propostos, de maneira a que a Linha

do Tua, possa novamente ser um ativo importante na criação de valor para os municípios abrangidos pela ferrovia e uma acessibilidade importante para a população. O BSC contribui para fundamentar as tomadas de decisão devido à natureza da informação ser de carácter estratégico, para maiores níveis de eficiência e para um maior alinhamento da estratégia de reabertura da Linha do Tua entre todos os *stakeholders*.

## Referências

- AMTRAK. **Strategic Plan FY2011 - FY2015**. 2011. Retrieved from: <<http://www.amtrak.com/ccurl/30/12/Strategic-Plan-2011-2015.pdf>>.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Qualitative research with text, image, and sound: A practical handbook**. London: Sage Publications, 2000.
- BELL, J. **Como realizar um projeto de investigação**. 3. ed. Lisboa: Gradiva, 2004.
- FRASER, M.; GONDIM, S. Da fala do outro ao texto negociado: Discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, n. 14 (28), p. 139-152, 2004.
- FREIRE, A. **Estratégia de sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1997.
- JORDAN, H.; NEVES, J. C.; RODRIGUES, J. A. **O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores**. 9. ed. Lisboa: Áreas Editora, 2011.
- KAPLAN R. S.; NORTON, D. P. Using de Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, n. 74 (1), p. 75.85, 1996.
- KAPLAN, R. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Non-profit Management and Leadership*, n. 11 (3), p. 353-370, 2001.
- MAIA, R. L.; MATOS, M. A. **Estudo sobre a Pobreza na Região Norte de Portugal**. 2009. Disponível em: <[http://www.linhadotua.net/3w/docs/Estudo\\_Final\\_Pobreza%20s%C3%ADntese.pdf](http://www.linhadotua.net/3w/docs/Estudo_Final_Pobreza%20s%C3%ADntese.pdf)>.
- NETWORK RAIL. **Annual report and accounts 2014**. 2014. Retrieved from: <<http://www.networkrail.co.uk/publications/annual-report-and-accounts/2014/>>.
- NIVEN, P. **Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

---

SANTOS, A. J. **Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos.** Lisboa: Escolar Editora, 2008.

SANTOS, R. A. **Balanced Scorecard em Portugal.** Cascais: Editora Pergaminho, 2006.

SOUSA, M. G. P.; RODRIGUES, L. M. P. L. **O Balanced Scorecard: Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI.** Porto: Editora Rei dos Livros, 2002.

UNIVERSIDADE DE AVEIRO. **Estudo coordenado pela UA avisa: interior do país pode perder um terço da população em 30 anos.** 13 nov. 2013. Disponível em: <<http://uaonline.ua.pt/pub/detail.asp?c=36053>>.