



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Balanced Scorecard na NOS: Uma avaliação na ótica do investidor

Lúri Filipe Monteiro Tavares

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientadores:

Professora Doutora Ana Cristina Mendes da Conceição,
Professora Auxiliar, ISCTE Business School

Professor Doutor Jonas da Silva Oliveira, Professor Associado,
ISCTE Business School

agosto, 2024

Departamento de Contabilidade

Balanced Scorecard na NOS: Uma avaliação na ótica do investidor

Iúri Filipe Monteiro Tavares

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientadores:

Professora Doutora Ana Cristina Mendes da Conceição,
Professora Auxiliar, ISCTE Business School

Professor Doutor Jonas da Silva Oliveira, Professor Associado,
ISCTE Business School

agosto, 2024

Agradecimentos

Tendo em consideração que este caminho não foi percorrido sozinho, quero expressar a minha maior gratidão a todos os envolvidos, direta ou indiretamente, nesta concretização.

Em especial, aos meus avós que foram aqueles que mais acreditaram em mim e que foram a minha fonte de apoio incondicional e que infelizmente já não estão aqui para observar esta conquista.

Gostava ainda de agradecer aos meus orientadores por todo o apoio, contributo e disponibilidade que apresentaram ao longo deste processo e pela vossa excelente orientação. Por fim, gostava de agradecer aos meus amigos e colegas de mestrado, por todo o apoio, incentivo e palavras de carinho que me deram ao longo desta jornada.

Sumário

A sustentabilidade tem vindo a tornar-se cada vez mais importante para as empresas, o que se reflete numa mudança fundamental no método que as empresas usam para operar, deixando de visar apenas o lucro, mas passando também a pensar na minimização do impacto ambiental e social. Esta pressão, para uma maior sustentabilidade empresarial, provém de *stakeholders*, como consumidores mais conscientes e regulamentações governamentais (Estado). As empresas mais sustentáveis acabam por beneficiar de uma melhor reputação, mas também de uma maior eficiência, enfrentando mais facilmente as adversidades da sua subsistência no mercado pelo facto de serem organizações inovadoras e que procuram a adaptação.

A sustentabilidade torna-se relevante no setor das telecomunicações pelo facto de ser uma indústria indispensável a toda a comunidade, já que é tanto utilizada por pessoas singulares como por pessoas coletivas.

Desta forma, o objetivo do presente estudo caso consiste na exposição acerca da relevância do tópico da sustentabilidade na construção de um *Balanced Scorecard* (BSC), numa empresa como a NOS, a partir de uma ótica de *benchmarking*. Para além disso, irá proceder-se à conceptualização desta ferramenta de gestão estratégica.

Por fim, é importante salientar que este é o primeiro BSC de sustentabilidade criado numa ótica de *benchmarking*, podendo assim, servir de exemplo para outras empresas do setor desenvolverem o seu negócio.

Este estudo de caso permite perceber a razão pela qual a sustentabilidade não deve ser tratada como uma iniciativa isolada, mas como uma parte integrante da estratégia geral da empresa, permitindo ainda averiguar a importância que um *Sustainability Balanced Scorecard* pode ter numa empresa do setor das telecomunicações como a NOS, nomeadamente, na prossecução dos objetivos estratégicos.

Palavras-chave: Sustentabilidade; *Balanced Scorecard*; Telecomunicações; *Case Study*; *Stakeholders*; *Benchmarking*

Classificação JEL: L96, Q56

Abstract

Sustainability has become an increasingly relevant topic for companies, reflecting a fundamental change in the methods companies use to operate, from only aiming for profit to thinking about strategies on how to minimize their environmental and social impact. This pressure for greater corporate sustainability stems from stakeholders, specifically the ones who are more conscious consumers, and governmental regulations (State). More sustainable companies not only benefit from a better reputation but also increase their efficiency and can better cope with the adversities of surviving in the market due to their constant search for innovation and adaptability methods.

Sustainability becomes relevant in sectors such as telecommunications because it is an industry that is indispensable to the entire community, namely individuals and companies, and because it faces significant challenges, such as excessive energy consumption and electronic waste.

Thus, this study aims to explain the relevance of sustainability in the construction of a Balanced Scorecard (BSC), in a company like NOS, from a benchmarking perspective. In addition, this strategic management tool will be conceptualized.

Finally, it is important to note that this is the first sustainability BSC to be created from a benchmarking perspective and that it can serve as an example for other companies in the sector to develop their business.

This case study makes it possible to understand why sustainability should not be treated as an isolated initiative but as an integral part of the company's overall strategy. It also makes it possible to ascertain the importance that a Sustainability Balanced Scorecard can have in a company in the telecommunications sector like NOS, namely in achieving strategic objectives.

Keywords: Sustainability; Balanced Scorecard; Telecommunications; Case study; Stakeholders; Benchmarking

JEL classification: L96, Q56

Índice

Agradecimentos	1
Sumário	iii
Abstract	v
Índice de Figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Introdução	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Objetivos do Estudo e Questões de investigação	2
1.3. Estrutura da dissertação	3
Revisão da Literatura	5
2.1. Controlo de Gestão.....	5
2.2. Balanced Scorecard.....	5
2.3. Vantagens do BSC	7
2.4. Limitações do BSC	9
2.5. Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)	9
2.5.1 Hierarquia das Perspetivas	10
2.5.2. Perspetivas de desempenho BSC	11
2.6. Vantagens e Limitações do SBSC	14
2.7. SBSC aplicado ao setor das telecomunicações	14
2.8. Estudos da sustentabilidade e responsabilidade social na ótica do investidor...	15

Metodologia.....	17
Estudo empírico	19
4.1. Caracterização do setor	19
4.1.1. Setor das Telecomunicações em Portugal	19
4.1.2. Contexto macroeconómico	20
4.1.3. Estrutura do mercado das Telecomunicações em Portugal.....	20
4.1.4. Tendências e Inovações Tecnológicas	21
4.1.5. Regulamentações aplicadas ao setor das telecomunicações	21
4.1.6. Desafios e Oportunidades futuras	21
4.1.7. Orientações Estratégicas	22
4.2. Caracterização da empresa.....	23
4.2.1. História da empresa.....	23
4.2.2. Análise económico-financeira.....	24
4.2.3. Propósito, Missão, Visão e Valores	28
4.2.4. Análise SWOT	30
4.2.5. Fatores críticos de sucesso	32
4.2.6. Objetivos estratégicos	34
4.2.7. Implementações estratégicas.....	34
4.2.8. Mapa estratégico	37
4.2.9. Indicadores de performance	38
4.2.10. Sustainability Balanced Scorecard da empresa NOS.....	40
Conclusões	43
5.1. Contribuições	44
5.2. Limitações e Investigações Futuras	44

Referências Bibliográficas.....	46
Apêndices	52
Apêndice 1 - Quota de assinantes - dezembro de 2022	52
Apêndice 2 - Taxa de crescimento das rubricas da Demonstração da Posição Financeira.....	52
Apêndice 3 - Taxa de crescimento das rubricas da Demonstração de Resultados ...	54

Índice de Figuras

Figura 2.1- Tipologia de arquiteturas SBSC genéricas (mapas estratégicos)	13
Figura 4.1- Peso do Investimento global do setor das Comunicações Eletrónicas na Formação Bruta de Capital Fixo	19
Figura 4.2- Cobertura Geral de Rede Fixa de alta Capacidade	20
Figura 4.3- Orientação Estratégica 2020-2022	23
Figura 4.4- Empresas controladas pela NOS	24
Figura 4.5- Outras Participações da NOS	24
Figura 4.6- Estrutura acionista da NOS	24
Figura 4.7- Análise SWOT.....	31
Figura 4.8- Objetivos Estratégicos	34
Figura 4.9- Implementações estratégicas	37
Figura 4.10- Mapa Estratégico	38
Figura 4.11- Sustainability Balanced Scorecard	41

Índice de Tabelas

Tabela 4.1 - Taxa de crescimento nominal da Demonstração da Posição Financeira Fonte própria	25
Tabela 4.2 - Taxa de crescimento real Demonstração da Posição Financeira Fonte própria...	25
Tabela 4.3 - Rácios Financeiros Fonte: Própria	26
Tabela 4.4 – Cálculo do Fundo de Maneio Fonte: Própria	27
Tabela 4.5 - Cálculo do Working Capital Fonte Própria.....	27
Tabela 4.6 - Cálculo da Tesouraria Fonte Própria	28
Tabela 4.7 - Valores da NOS Fonte: Relatório Anual Integrado 2022 da NOS	29

Glossário

ANACOM - Autoridade Nacional de Comunicações

BSC - Balanced Scorecard

ESG - Environment Social Governance

ICT - Information and Communication Technology

IoT - Internet of Things

OTT - Over-The-Top

PC - Personal Computer

ROA - Return on Assets

ROE - Return on Equity

SBSC - Sustainability Balanced Scorecard

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

Introdução

1.1. Contextualização

As empresas desempenham um papel crucial no desenvolvimento económico (Woźniak *et al.*, 2019). No entanto, nos dias de hoje, estas estão também muito ligadas a conceitos como a responsabilidade social e sustentabilidade (Lee, 2008). As organizações adotam cada vez mais esforços para um desenvolvimento sustentável, isto é, "um desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades" (WCED, 1987, p. 42). Assim, as empresas começam a aplicar ativamente métodos para mitigar problemas ambientais, sociais e éticos no seu planeamento estratégico (Hristov *et al.*, 2021). O impacto ambiental e social das empresas é cada vez mais priorizado, nunca deixando de ter em vista o desempenho económico (Burchman, 2018).

Dadas as rápidas mudanças e novas tendências verificadas, resultantes da introdução e inovação de novas tecnologias, as empresas têm de se adaptar às novas alterações (Andries & Debackere, 2006) e este avanço a nível tecnológico, aliado à sustentabilidade, têm-se demonstrado fundamental. Grande parte das organizações recorrem a estas novas tecnologias para atingir os seus objetivos estratégicos de sustentabilidade (Geissdoerfer *et al.*, 2018).

Esta evolução no sentido de uma maior responsabilidade social e sustentabilidade por parte das empresas, deveu-se essencialmente à pressão dos acionistas (Deng *et al.*, 2013), dos restantes *stakeholders* (clientes, colaboradores, fornecedores entre outros), mas também devido à implementação de novas regulamentações.

Neste sentido, a 4 de novembro de 2016, a União Europeia bem como todos os Estados-Membros assinaram o acordo de Paris onde se comprometeram a reduzir a sua pegada ecológica e tornar-se a primeira economia e sociedade com impacto neutro no clima até 2050. Acrescido a isto, no final do ano de 2022 o Conselho da União Europeia aprovou uma Diretiva (Diretiva 2022/2464) em que as empresas passarão a ser obrigadas a publicar informações pormenorizadas sobre questões de sustentabilidade, o que consequentemente, aumentará a sua responsabilização, reduzirá possíveis divergências entre normas de sustentabilidade e permitirá uma maior proximidade com uma economia sustentável.

Dadas estas alterações, académicos e profissionais estão cada vez mais interessados no desempenho social e ambiental através de sistemas de medição do desempenho da

sustentabilidade empresarial (Searcy, 2012). Desta forma, as empresas começam a ser obrigadas a apresentar iniciativas mais sustentáveis e, conseqüentemente, atualizar os seus sistemas de gestão de *performance* (Hristov *et al.*, 2021). A utilização de um *Balanced Scorecard* tradicional, isto é, que não inclui objetivos estratégicos de sustentabilidade, não suprirá as exigências dos *stakeholders*, já que se remete a um quadro multidimensional de medição e gestão do desempenho organizado hierarquicamente em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) com o objetivo de equilibrar medidas financeiras e não financeiras, o curto e o longo prazo, bem como as medidas quantitativas e qualitativas de sucesso. Por outro lado, o recurso ao *Sustainability Balanced Scorecard*, engloba, além dos recursos utilizados pelo BSC, objetivos ambientais, sociais e éticos estrategicamente relevantes já que, questões ambientais e sociais devem ser explicitamente consideradas pelas empresas para além dos objetivos financeiros (Hansen & Schaltegger, 2016).

No sector das telecomunicações, a sustentabilidade tem-se demonstrado cada vez mais importante uma vez que os serviços de telecomunicação resultam, em parte, da confiança social. Isto, aliado ao facto de estes serviços desempenharem um papel tão central na vida quotidiana, obrigam o setor a adaptar-se e implementar medidas mais sustentáveis (Kang *et al.*, 2010).

Esta análise será realizada numa ótica de *benchmarking*, teoria recomendada cientificamente cujo “objetivo passa por compreender e recomendar uma classe de procedimentos preliminares de seleção que um comité ou grupo pode utilizar para simplificar a tomada de decisões” (Chambers & Miller, 2018, p.485).

1.2. Objetivos do Estudo e Questões de investigação

As expectativas e necessidades dos *stakeholders* têm-se vindo a tornar mais exigentes seja pelas problemáticas ambientais vividas na atualidade (Khan *et al.*, 2022), que requerem a redução do consumo de combustíveis fósseis e a migração para energias renováveis (Herzig & Schaltegger, 2006), seja pelo avanço tecnológico (Geissdoerfer *et al.*, 2018). Estas exigências, forçam as empresas a apresentar iniciativas relacionadas com a sustentabilidade e a responsabilidade social com o objetivo de serem empresas mais ecológicas e de ganharem notoriedade no mercado. Além disso, estas iniciativas apresentam outro tipo de vantagens, nomeadamente, a promoção de uma maior transparência organizacional e a resolução de falhas ao nível da gestão sustentável e energética, que levam a uma eficiência de gastos e conseqüentemente, a um melhor desempenho financeiro (Stavropoulou *et al.*, 2023). Por fim, é importante salientar que

as empresas ao incorporarem iniciativas de responsabilidade social e de sustentabilidade na sua estratégia, reduzem as assimetrias informacionais entre a empresa e os investidores, mitigando assim o risco dos mesmos (Cheng *et al.*, 2013).

Apesar da relevância da responsabilidade social e da sustentabilidade já terem sido muito estudadas na literatura, continua a haver uma escassez de informações sobre a importância de determinados processos de gestão, na tradução da responsabilidade social e da sustentabilidade num melhor desempenho (Asiaei & Bontis, 2019). Consequentemente, este estudo torna-se relevante uma vez que não existe muita literatura na área das telecomunicações, principalmente que aborde o contributo do SBSC na melhoria de desempenho de uma empresa.

Desta forma, o objetivo do estudo consiste em explicar, não só, qual a relevância do tópico da sustentabilidade na construção de um *Balanced Scorecard* (BSC) para a NOS, numa ótica de *benchmarking*, mas também, como conceptualizá-lo. Além disso, tem como finalidade clarificar a necessidade de adaptar o *Balanced Scorecard* tradicional para uma ‘nova versão’, o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) como é denominado na literatura. Por fim, procura ainda melhorar e facilitar a adaptação do setor das telecomunicações às novas normas de sustentabilidade e às exigências dos *stakeholders*. Em suma, o presente trabalho visa conseguir responder às seguintes questões de investigação: Qual a relevância do tópico da sustentabilidade na construção de um *Balanced Scorecard* para a NOS, numa ótica de *benchmarking*? Como conceptualizar um *Sustainability Balanced Scorecard* para a NOS?

1.3. Estrutura da dissertação

A presente dissertação, para além da introdução onde é contextualizado e apresentado o tema, os objetivos de estudo e a estrutura do mesmo, está organizada em mais 4 capítulos: a revisão de literatura que contém todo o enquadramento teórico e conceptual; a metodologia onde é abordado toda a metodologia utilizada na presente dissertação, bem como as técnicas de recolha e de análise de dados; o estudo empírico onde é realizada uma caracterização do setor e posteriormente uma caracterização da empresa, uma análise financeira, uma análise SWOT e toda a conceptualização do SBSC. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo, destacando os seus contributos e limitações e oferecendo sugestões para investigações futura.

Revisão da Literatura

2.1. Controlo de Gestão

Nos dias de hoje, o sucesso das organizações depende, não só, da capacidade de as empresas gerirem de forma eficiente e estratégica os seus recursos, mas também, dos instrumentos utilizados na avaliação do seu desempenho. Assim sendo, o desenvolvimento de uma boa estratégia e de um bom controlo de gestão têm-se tornado fatores fulcrais para se obter uma vantagem competitiva no mercado (Khankhoje, 2016).

Anthony (1965) refere o controlo de gestão como um processo que garante a eficácia e eficiência na utilização dos recursos organizacionais, de modo a cumprir com os objetivos de uma organização. Mais tarde, Abernethy e Chua (2016), apresentam uma definição mais abrangente deste conceito. Um sistema composto por mecanismos de controlo, cuja finalidade é garantir coerência horizontal e vertical na conduta dos membros de uma empresa com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais.

Segundo Jordan *et al.* (2021), o controlo de gestão possui três tipos de instrumentos para dar resposta aos diferentes níveis de gestão.

Existem os *instrumentos técnicos* ou de *pilotagem* cuja principal finalidade é garantir que os resultados de curto prazo não constituem um obstáculo ao cumprimento do objetivo de longo prazo; os *instrumentos comportamentais*, permite que haja uma maior descentralização da autoridade sem recear que esta seja mal utilizada; *instrumentos de diálogo* em que há uma difusão do projeto estratégico ao longo da hierarquia organizacional.

Os tipos de instrumentos abordados ao longo desta dissertação de mestrado, são os mais utilizados pelas empresas (Jordan *et al.*, 2021) (instrumentos de pilotagem) mais concretamente o *Balanced Scorecard*.

2.2. *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1992) conduziram, de forma pioneira, 12 organizações e melhoraram os seus sistemas de gestão de *performance*. Estes autores, desenvolveram uma ferramenta de gestão estratégica com o intuito de ligar e equilibrar os objetivos de curto prazo e os de longo prazo e indicadores financeiros e não financeiros (Anthony & Govindarajan, 2007) dado que muitos

académicos manifestaram a sua preocupação com as medidas tradicionais de desempenho pelo facto de se centrarem exclusivamente nos indicadores financeiros (Johnson & Kaplan, 1987; Kaplan & Norton, 1992) e as métricas financeiras, valorizarem essencialmente o desempenho de curto prazo “sacrificando as perspetivas a longo prazo” (Hoque, 2014, p. 34).

Neste sentido, Kaplan e Norton (1996a, 96c) desenvolveram um sistema, que traduz a visão e a estratégia; melhora a comunicação e o alinhamento dos objetivos estratégicos; melhora o planeamento, a definição de metas e o alinhamento das iniciativas estratégicas, bem como, a promoção do *feedback* e da aprendizagem. Em conjunto, estes quatro processos contribuem para ligar as ações de curto prazo aos objetivos estratégicos de longo prazo (Simões & Rodrigues, 2011). Este mecanismo de medição de desempenho que criaram, foi intitulado inicialmente por *Balanced Business Scorecard*. Nas suas publicações posteriores, Kaplan e Norton omitiram a palavra *Business* do modelo, que é agora vulgarmente conhecido como *Balanced Scorecard* (Hoque, 2014).

De 1992 a 1996 o *Balanced Scorecard* sofreu várias alterações, nomeadamente a reclassificação de duas das quatro perspetivas originais do artigo de 1992. A perspetiva da *Empresa Interna* passou a denominar-se *Processos Internos da Empresa*, e a perspetiva da *Inovação e Aprendizagem* passou a designar-se *Aprendizagem e Crescimento*.

Nos dias de hoje, “o *Balanced Scorecard* permite que os gestores olhem para o negócio por quatro perspetivas importantes” (Kaplan & Norton, 1992, p. 72), a Perspetiva Financeira, a Perspetiva de Clientes, a Perspetiva dos Processos Internos e a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento. Já os elementos e as medidas relevantes do BSC variam de empresa para empresa, em função dos seus objetivos estratégicos e circunstâncias particulares, já que o *Balanced Scorecard* está diretamente relacionado com a missão e estratégia organizacional.

De acordo com os autores, cada perspetiva tem a sua finalidade. A perspetiva de cliente, deverá representar a forma como os clientes percebem a organização, pelo que, as métricas desta perspetiva deverão espelhar os fatores de maior interesse dos clientes. A perspetiva de processos internos deverá demonstrar os processos em que a organização se deve destacar, adicionando valor aos clientes e indo de encontro às suas expectativas, destacando os processos de maior influência na satisfação dos clientes. A perspetiva de aprendizagem e crescimento, é considerada a *base* das quatro perspetivas, já que esta explica todas as medidas necessárias para o cumprimento dos objetivos definidos nas restantes perspetivas. Alguns outros autores, nomeadamente Niven (2003), defendem que as métricas definidas na perspetiva de aprendizagem e crescimento devem preencher as lacunas identificadas nas restantes perspetivas, garantindo um desempenho mais sustentável no futuro.

A perspetiva financeira está diretamente relacionada com o desempenho neste âmbito, e a criação de valor para os *stakeholders*. A perspetiva financeira tem sido extremamente criticada por vários autores (Hoque, 2014), ao longo do tempo, no entanto, Kaplan e Norton acreditam que rejeitar as métricas financeiras é incorreto, já que é nestas que é possível ver os resultados e o grau de cumprimento das restantes perspetivas.

2.3. Vantagens do BSC

Kaplan e Norton (1996a, 96c) mencionam que o BSC melhora a execução de quatro processos cruciais na gestão: a tradução da visão e da estratégia; a comunicação e alinhamento dos objetivos estratégicos e das medidas estratégicas; o planeamento, definição de metas e alinhamento das iniciativas estratégicas; e a promoção do *feedback* e da aprendizagem.

Mais tarde, num estudo realizado por Quesado e Rodrigues (2007), os autores questionaram as 250 maiores empresas de Portugal sobre quais as vantagens da implementação do BSC, sendo que estas mencionaram: que facilita a aplicação da estratégia e o seu desenvolvimento; melhora o alinhamento entre objetivos estratégicos e ações; clarifica e comunica a estratégia, para além que permite o desenvolvimento de um sistema baseado em objetivos.

No estudo caso de Ahn (2001) o BSC mostrou-se relevante: na tradução da visão e da estratégia; na comunicação e alinhamento dos objetivos estratégicos e dos indicadores; no planeamento, definição de metas e alinhamento das iniciativas.

Assim sendo, as melhorias mais significativas da implementação do BSC são:

Traduzir a Visão e a Estratégia - O BSC ajuda na tradução e comunicação da visão e da estratégia a toda a organização (Simões & Rodrigues, 2011). Permite um alinhamento vertical e horizontal, bem como uma maior descentralização da informação para aqueles que vão realizar a visão (Kaplan & Norton, 1996a, 96c, 2001), garantindo que toda a empresa está a contribuir para o cumprimento do objetivo. Os estudos de Ahn (2001) e de Geuser *et al.* (2009) vêm comprovar este ponto.

Comunicar e alinhar Objetivos Estratégicos - Um BSC bem conceptualizado comunica a estratégia organizacional a toda a entidade, alinhando os objetivos interdepartamentais e individuais aos objetivos estratégicos da organização (Kaplan & Norton, 1996a, 1996c, 2006), mencionando de que forma a empresa procura ir de encontro aos objetivos dos vários *stakeholders*.

De acordo com Ahn (2001), a estrutura lógica do BSC e a ligação entre as ações a realizar para a prossecução dos objetivos e os próprios objetivos estratégicos permitem aos

colaboradores perceber a sua contribuição para os mesmos mantendo-os mais motivados. Malina e Selto (2001) vêm validar a mesma vantagem identificada pelo Ahn (2001). No entanto, concluem ainda que os gestores reorganizam as suas atividades e recursos de modo a melhorar o desempenho medido pelo BSC, já que estes acreditam que se houver uma melhoria na *performance* medida pelo BSC, haverá uma melhoria na eficiência e rendibilidade da empresa.

Alguns estudos (e.g. Ahn, 2001; Epstein & Manzoni, 1998; Malina & Selto, 2001; Mooraj *et al.*, 1999; Veen-Dirks & Wijn, 2002) vêm validar a relevância do BSC na comunicação e na implementação da estratégia.

Planear, Definir Metas e Alinhar Iniciativas - Para além do mencionado anteriormente, o BSC procura que os gestores tenham em atenção o lançamento das iniciativas necessárias ao atingimento das metas previstas em cada perspetiva. Estas iniciativas, consistem em ações que visam melhorar a eficiência e/ou eficácia dos processos críticos para o sucesso da estratégia (Simões & Rodrigues, 2011).

Adicionalmente, os gestores definem metas e *milestones* de curto prazo como indicadores do BSC. Estas metas são a expressão tangível das considerações e decisões dos gestores e de como as suas iniciativas terão reflexo nos indicadores do BSC (Simões & Rodrigues, 2011).

O processo de planeamento está concluído a partir do momento que: os gestores tiverem todas as metas definidas para todos os objetivos das múltiplas perspetivas do BSC; assim que tenham sido identificadas as iniciativas estratégicas; estejam à disposição todos os recursos necessários; as metas e as iniciativas tenham sido traduzidas; tenha sido feita a afetação dos recursos no processo orçamental; e tenham sido definidos os *milestones* para os objetivos do BSC (Kaplan & Norton, 1996a). Logo após este momento, é da responsabilidade da gestão uma boa execução, uma boa adaptabilidade e uma grande capacidade de aprendizagem (Simões & Rodrigues, 2011).

Promover o Feedback e a Aprendizagem - Além da relevância que o BSC apresenta nos processos de implementação estratégica, esta ferramenta de gestão promove o desenvolvimento de um ciclo de dupla aprendizagem¹ (Kaplan & Norton, 1996a; Veen-Dirks & Wijn, 2002).

Mooraj *et al.* (1999) apresentam evidências que o BSC contribui para a aprendizagem organizacional já que os gestores têm a possibilidade de testar e rever a estratégia descrita no modelo causal.

¹ Ciclo de dupla aprendizagem – “promove o desenvolvimento de um ciclo de aprendizagem que produz mudanças nos pressupostos e teorias sobre as relações de causa e efeito” (Simões & Rodrigues, 2011, p.15)

2.4. Limitações do BSC

Apesar das diversas vantagens do BSC, este modelo apresenta algumas limitações. Uma das críticas ao BSC consiste na validade do mesmo como sistema de gestão estratégica. Norreklit (2000, 2003) critica que as relações sistematizadas do BSC não são relações causais. Defende sim que estas são relações lógicas, pelo facto de resultarem de conceitos traduzidos pela linguagem e não poderem ser verificadas nem testadas de forma empírica. Norreklit (2000, 2003) menciona ainda que o BSC não pode ser considerado como uma ferramenta de gestão estratégica pelo facto de não absorver, no tempo adequado, as mudanças organizacionais e ambientais. Ittner e Larcker (2005) concluíram no seu estudo que estas relações não são sempre lineares. Atkinson *et al.* (1997) argumentam ainda que o BSC está focalizado apenas num *stakeholder* em específico, já que, os acionistas, não sabendo o contributo dos colaboradores e/ou fornecedores na empresa não têm perceção dos objetivos da empresa, nem se estes estão a ser cumpridos no curto e longo prazo. (Atkinson, *et al.*, 1997)

Bontis *et al.* (1999) criticam ainda o facto de os criadores do BSC considerarem todos os indicadores passíveis de ser incluídos nas perspetivas existentes, considerando o modelo rígido. Os autores defendem esta consideração, pelo facto de as perspetivas orientarem a identificação dos fatores críticos de sucesso, sendo que estes, em alguns dos casos são transversais a várias perspetivas.

2.5. Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)

Como já referido anteriormente, o *Balanced Scorecard* tradicional necessita de algumas adaptações dado as novas exigências dos *stakeholders* já que é notório a crescente ineficácia dos indicadores tradicionais, pelo facto de descartar informação relevante (Russo, 2015). Isto, aliado ao facto de nos dias de hoje, a sustentabilidade ser vista como uma oportunidade de obter vantagens competitivas, reduzir riscos e melhorar a reputação ou a imagem de uma organização (Hansen & Schaltegger, 2016), salienta a importância de as empresas melhorarem os seus sistemas de gestão de *performance* relacionados com a sustentabilidade (Hristov *et al.*, 2021), já que a sustentabilidade empresarial ainda está em desenvolvimento e é um processo contínuo de evolução (Hockerts & Wüstenhagen, 2010).

A literatura já existente menciona duas modificações, para a integração de objetivos de sustentabilidade no BSC (Hansen & Schaltegger, 2016), passando assim a denominar-se *Sustainability Balanced Scorecard*.

Estas alterações, uma delas incide ao nível da hierarquia das perspetivas do SBSC enquanto a outra incide nas perspetivas de desempenho do SBSC.

Os criadores do BSC têm um entendimento estritamente hierárquico das relações entre as perspectivas de desempenho. Já no que concerne à literatura existente sobre o SBSC, alguns autores seguem as ideologias de Kaplan e Norton, apelando a ligações estritamente hierárquicas de causa e efeito como Figge *et al.* (2002), enquanto outros propõem arquiteturas semi-hierárquicas (Sundin *et al.*, 2009) ou até mesmo arquiteturas em rede ou não hierárquicas como é o caso de Hubbard (2009) e Voelpel *et al.* (2006).

Assim, a literatura demonstra que a concepção da hierarquia de um SBSC pode ser muito mais diversificada do que o conceito original de BSC (Hansen & Schaltegger, 2016). Segundo Marrewijk (2004) um dos fatores que culmina numa diferente escolha de arquiteturas é o diferente sistema de valores da organização.

2.5.1 Hierarquia das Perspetivas

2.5.1.1. Arquitetura estritamente hierárquica

A arquitetura estritamente hierárquica exige que todos os objetivos estratégicos contribuam, direta ou indiretamente, para os resultados financeiros (cfr. na Figura 2.1), dando assim aos gestores uma orientação inicial. Esta arquitetura mantém a hierarquia convencional do BSC, baseada em conceitos como a vantagem competitiva e o argumento empresarial a favor da sustentabilidade (Teoria instrumental).

Segundo Hansen & Schaltegger (2016) esta arquitetura é necessária para incluir aspetos ambientais e sociais na gestão geral, para que o SBSC não seja entendido como um mero exercício de relações públicas.

2.5.1.2. Arquitetura semi-hierárquica

Numa perspetiva sociopolítica, se deixar de existir um foco apenas na relação de causa-efeito é possível englobar objetivos não financeiros, sendo estes úteis no sentido em que é possível lidar com os interesses díspares de diferentes grupos de uma organização (Brignall 2002). Esta alteração acaba por ser uma das mais relevantes em relação ao modelo anterior já que, segundo Hsu *et al.* (2011) as relações estritamente causais de cada objetivo estratégico para o desempenho financeiro limitam a criação de objetivos estratégicos. Schneider e Vieira (2010) encontram evidências na literatura que questionam o facto de ser mesmo necessário uma relação de causa e efeito para a criação do BSC. Neste sentido, os gestores deixam de se focalizar numa abordagem de “maximização do lucro para uma ótica de satisfação do cliente de modo a assegurar que seja possível obter resultados decentes em todas as áreas” (Sundin *et al.* 2010, p. 208).

Uma outra modificação nesta arquitetura é o facto da perspetiva financeira, deixar de se focar apenas no resultado financeiro e passar a focar-se no *triple-bottom-line* ²(crf. na Figura 2.1) (Dias-Sardinha *et al.*, 2003). No entanto, há autores que defendem que pode ser acrescentada uma perspetiva social ao mesmo nível hierárquico da perspetiva financeira (Marrewijk, 2004).

2.5.1.3. Arquitetura não-hierárquica ou em Rede

Esta arquitetura tem a sua origem essencialmente na teoria normativa (Hansen & Schaltegger, 2016) e neste sentido, uma das maiores críticas incide sobre as cadeias lineares de causa e efeito e procuram substituir a arquitetura estritamente hierárquica por uma estrutura em rede em que todas as perspetivas estão interligadas (crf. na Figura 2.1), (Bieker & Waxenberger, 2002).

Assim, autores como Sundin *et al.* (2009) defendem que, se a estratégia de uma organização passa por atingir múltiplos objetivos e a satisfação de múltiplas partes interessadas, então a conceção de um BSC deve representar essa pluralidade para permitir uma implementação da estratégia realista.

Apesar da arquitetura não hierárquica do SBSC ser defendida por diversos autores esta apresenta várias desvantagens, nomeadamente a "dificuldade em manter o foco" e o risco de "falta de empenho nas organizações " (Marrewijk, 2004, p. 155).

A crítica de Jensen (2002) a esta arquitetura do SBSC deve-se à dificuldade em fazer *trade-offs*, que se tem demonstrado um ponto importante no contexto dos quadros de desempenho em rede. Desta forma, a viabilidade torna-se incerta (Woerd & Brink 2004) sendo esta uma das principais razões pelo qual, até ao momento, esta arquitetura é essencialmente um empreendimento normativo e conceptual com poucos trabalhos empíricos e um fenómeno pouco investigado.

2.5.2. Perspetivas de desempenho BSC

Enquanto a primeira alteração é impactada pelos sistemas de valores da organização na arquitetura utilizada no BSC a segunda dimensão depende muito mais das perspetivas de desempenho e dos objetivos estratégicos relacionados com a sustentabilidade.

Uma primeira discussão passa por perceber se os objetivos sociais e ambientais podem e devem ser parcial ou totalmente integrados nas quatro perspetivas convencionais do BSC e, em segundo lugar, se deve ser acrescentado uma perspetiva de sustentabilidade específica que

² *triple-bottom-line* – consiste num modelo que deixa de se focar exclusivamente numa dimensão económica, passando a priorizar a dimensão ambiental (Jum'a *et al.*, 2022).

complementa as restantes quatro perspetivas convencionais do BSC, culminando em quatro combinações que representam graus diferentes de integração, pela seguinte ordem: adição de uma perspetiva sustentabilidade (*add-on*); integração parcial nas perspetivas existentes (parcialmente integrada); integração completa nas perspetivas existentes (totalmente integrada) e adição de uma perspetiva específica (alargada) (Hansen & Schaltegger, 2016).

2.5.2.1. Perspetiva adicional

Algumas organizações podem requerer perspetivas de desempenho adicionais para além das quatro usadas no *Balanced Scorecard* tradicional (Kaplan & Norton, 1996). A adição de uma perspetiva ambiental e social realça a sua importância (Hansen & Schaltegger, 2016) (crf. na Figura 2.1). Tal acréscimo, pode simbolizar uma alteração relevante do sistema *Balanced Scorecard* representando um contributo muito significativo para a sustentabilidade uma vez que permite atingir múltiplos objetivos estratégicos relacionados com a sustentabilidade e com a responsabilidade social (Epstein & Wisner, 2001; Gminder & Bieker, 2002).

Todavia, este método apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de apenas ser válido na existência de fortes ligações com as quatro perspetivas existentes, o que nem sempre é verificado. A mera adição de uma nova perspetiva de desempenho corre risco de fracasso, podendo ser tratada apenas pelo departamento de sustentabilidade (Hansen & Schaltegger, 2016). Um outro risco que pode ocorrer é a perspetiva adicional poder ser facilmente eliminada, ou excluída na mudança de prioridades da direção de topo (Figge *et al.*, 2002).

2.5.2.2. Integração parcial

Uma melhor forma de integração, embora ainda possua algumas limitações, passa por integrar cautelosamente indicadores ambientais ou sociais em uma ou em algumas perspetivas do *Balanced Scorecard* (crf. na Figura 2.1). De acordo com literatura já existente, este tipo de integração está normalmente associado à perspetiva do processo interno (Epstein & Wisner, 2001).

Neste caso, já é notório uma preocupação por parte da gestão em definir melhorias ambientais e sociais como aspetos de preocupação por parte da empresa (Lämsiluoto & Järvenpää, 2010).

2.5.2.3. Integração total

A diferença deste método de integração para o anterior incide sobre o facto de os indicadores ambientais e sociais não serem apenas tidos em conta através de alterações de uma ou algumas

perspetivas do *Balanced Scorecard*, mas sim em todas (crf. na Figura 2.1).

2.5.2.4. *Balanced Scorecard* Alargado

Por fim, esta perspetiva é vista na literatura como a que proporciona um maior grau de integração, no entanto, é aquela que apresenta mais controvérsias.

Por vezes, o *Balanced Scorecard* Alargado é introduzido para captar objetivos estratégicos com horizontes temporais muito longos, daí ser vista como uma estratégia de sustentabilidade progressista, ou seja, impacta “os objetivos estratégicos relacionados com o desenvolvimento do mercado, tais como o desenvolvimento da opinião pública, da legislação e das normas industriais de uma forma orientada para a sustentabilidade” (Hansen & Schaltegger, 2016, p. 19) (crf. na Figura 2.1).

Outros investigadores propõem que uma perspetiva social ou não centrada nos lucros é exclusiva de um contexto social e político e por isso mesmo, não podem ser integrados nas outras quatro perspetivas (Figge, *et al.*, 2002).

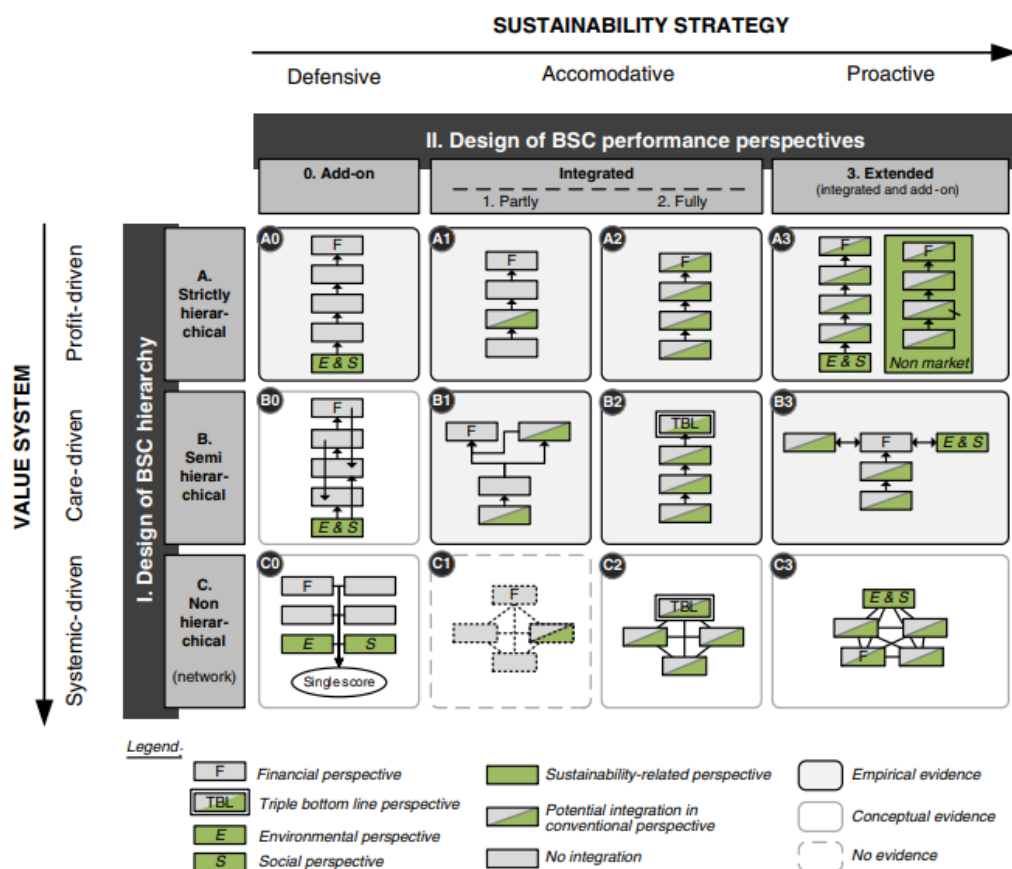


Figura 2.1- Tipologia de arquiteturas SBSC genéricas (mapas estratégicos)
Fonte: Hansen e Schaltegger (2016)

2.6. Vantagens e Limitações do SBSC

Tendo em consideração que a sustentabilidade empresarial é uma realidade cada vez mais presente nas organizações esta ferramenta permite relacionar os objetivos estratégicos, ambientais e sociais de maior relevância para as organizações. O SBSC destaca-se assim pela sua capacidade de responder às necessidades de vários *stakeholders* (Hansen & Schaltegger, 2016). Além disso, as empresas ao incorporarem iniciativas de responsabilidade social e de sustentabilidade na sua estratégia, reduzem as assimetrias de informação entre a empresa e os acionistas, mitigando assim o risco dos investidores (Cheng *et al.*, 2013).

Na literatura, o SBSC é visto como uma ferramenta que estimula a eficiência e a eficácia pela integração das componentes ambiental, social e económica numa única ferramenta de gestão (Hristov *et al.*, 2021). Por outro lado, e também segundo Hristov *et al.*, (2021) a aplicação do SBSC é bastante desafiante na medida em que apresenta uma vasta diversidade de aspetos sociais, dificultando assim a compreensão desta ferramenta. Figge *et al.*, (2002) criticam ainda o SBSC, argumentando que nos casos em que existe um foco excessivo na relação de causa (arquitetura estritamente hierárquica) o efeito é limitador dada a complexidade, diversidade e ambiguidade dos desafios sustentáveis.

2.7. SBSC aplicado ao setor das telecomunicações

Os investidores têm pressionado cada vez mais as empresas para terem uma maior responsabilidade social e sustentabilidade (Dyck *et al.*, 2019), pelas inúmeras vantagens que a sua implementação proporciona a si e à organização. Desta forma, as empresas começam a ser forçadas a apresentar iniciativas sustentáveis e, conseqüentemente, atualizar os seus sistemas de gestão de *performance* (Hristov *et al.*, 2021).

Esta realidade, aliada à relevância que a sustentabilidade tem apresentado no sector das telecomunicações, pelo facto dos serviços resultarem, em parte, da confiança social (Kang, *et al.*, 2010), leva à necessidade que as empresas deste setor implementem o SBSC que permite, não só, melhorar o seu desempenho sustentável, como também, obter vantagens competitivas, aumentar a confiança dos investidores (Stavropoulou *et al.*, 2023), melhorar a imagem organizacional e fidelizar os clientes com uma maior consciência socioambiental. Além disso, a adoção de um SBSC pode auxiliar as empresas: a adaptarem-se às regulamentações ambientais e sociais que o setor enfrenta, a minimizar riscos e a aproveitar as oportunidades emergentes existentes no mercado.

Assim, apesar de ainda não existirem estudos que salientem a vantagem de um SBSC no setor das telecomunicações, a sua integração neste setor, não deve ser visto apenas como uma resposta às pressões externas por maior responsabilidade social e sustentabilidade, mas como uma ferramenta estratégica que pode levar a uma melhor *performance* e uma maior presença no mercado (Hansen & Schaltegger, 2016).

2.8. Estudos da sustentabilidade e responsabilidade social na ótica do investidor

A crise financeira de 2008 destacou a importância que a confiança tem no bom funcionamento dos mercados e na estabilidade financeira (Lins *et al.*, 2017). Esta crise financeira, aliada às problemáticas ambientais que se começaram a sentir (Khan *et al.*, 2022), despoletou um enorme interesse por parte de investidores e gestores corporativos em tópicos como responsabilidade social e da sustentabilidade (Gillan *et al.*, 2021).

Dada esta crescente popularidade, tem havido cada vez mais literatura sobre estes tópicos e sobre o seu impacto nas ações, resultados das empresas (Kim *et al.*, 2014), e nos acionistas (Dyck *et al.*, 2019).

Dos estudos realizados, muitos deles procuram perceber os custos e benefícios financeiros do investimento na responsabilidade social e na sustentabilidade sendo que os resultados são contraditórios. Os investimentos para melhorar estas iniciativas podem ser um sinal de problemas de agência nas empresas. As pessoas que não têm participações financeiras, não suportam os custos de tais compromissos e fazem pressão para que se registem melhorias. No caso dos gestores se preocuparem com estas pressões ou obterem outros benefícios privados dos investimentos ambientais e sociais, vão investir em excesso. No entanto, o investimento ambiental e social pode proporcionar uma diferenciação valiosa no mercado (Dyck *et al.*, 2019).

Neste sentido, torna-se essencial que as empresas adotem uma abordagem equilibrada ao investir em responsabilidade social e sustentabilidade. Ao integrar práticas de sustentabilidade na estratégia, as empresas não só, correspondem às expectativas dos investidores e da sociedade, como também criam valor a longo prazo (Hansen & Schaltegger, 2016). É importante salientar, que os investimentos bem planeados em sustentabilidade podem fomentar a inovação, a eficiência operacional e o fortalecimento da marca, resultando numa vantagem competitiva (Stavropoulou *et al.*, 2023). Além disso, ao demonstrar um compromisso com a responsabilidade social, as empresas podem atrair investidores que valorizam a sustentabilidade, potencialmente reduzindo o custo de capital e melhorando a *performance* financeira. Desta forma, embora os desafios de agência possam existir, os benefícios potenciais de uma estratégia sustentável equilibrada superam os custos, promovendo a resiliência e o

crescimento sustentável das empresas (Dhaliwal *et al.*, 2011).

CAPÍTULO 3

Metodologia

Tendo em consideração as questões de investigação e os objetivos do estudo, a abordagem metodológica utilizada foi a qualitativa, dado que se pretende estudar um fenómeno no seu contexto natural (Major & Vieira, 2017), focado na perspetiva dos investidores. Assim, o método de investigação adotado foi um estudo de caso, mais concretamente um estudo caso experimental uma vez que, de acordo com Major & Vieira (2017) este método é especialmente útil para dar resposta às questões de investigação e aos objetivos do estudo. Isto deve-se ao facto de este método disponibilizar uma enorme quantidade de informação detalhada, que se torna útil para a compreensão da realidade da empresa. Para além disso, “este tipo de estudo caso tem sido identificado como especialmente útil quando se pretende estudar problemas e dificuldades de implementação de uma ou mais técnicas, bem como analisar os benefícios da sua adoção” (Major & Vieira, 2017, p. 153). A análise qualitativa dos dados recolhidos, após analisados criticamente, permitiram dar resposta aos objetivos e metas da investigação.

Assim como referido no capítulo inicial, a recolha de evidência foi toda realizada numa ótica de *benchmarking*, ou seja, apenas com as informações disponibilizadas aos *stakeholders* da empresa, daí, ter sido selecionada a empresa NOS. Esta empresa, além de ser uma empresa cotada e disponibilizar mais informações publicamente, é das poucas empresas no setor das telecomunicações que divulga Relato Integrado. Assim, a recolha de evidência foi feita mediante informações documentais, como o Relatório Anual Integrado de 2022 e o *Institutional Presentation* de 2023. Além deste método de recolha de informação, foi também recorrido às informações disponíveis no *site* da ANACOM (entidade reguladora do setor das telecomunicações) e aos relatórios de contas das maiores concorrentes da empresa, neste caso a Vodafone e a Altice (cfr. apêndice 1). Desta forma, é possível verificar que os dados foram recolhidos de diversas fontes, garantindo a triangulação da informação (Yin, 2018).

Estes documentos permitiram, numa fase inicial, “Desenvolver a estratégia” (Simões & Rodrigues, 2011, p.6), isto é, realizar uma contextualização da empresa bem como do setor, realizar análise económico-financeira da empresa, bem como, identificar aspetos como a missão, visão e propósito da organização. Numa fase seguinte, estas informações foram fulcrais para definir os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho.

Numa fase seguinte, foi procedido à “Tradução da estratégia” (Simões & Rodrigues, 2011,

p.6) onde foi traduzida a estratégia em objetivos e iniciativas estratégicas concretas, identificando as medidas e metas respectivas. Nesta fase foi recorrido a ferramentas como o mapa estratégico e o BSC.

Na conceptualização do BSC, optou-se pela arquitetura estritamente hierárquica, pois, com base nos valores da empresa e os objetivos dos *stakeholders*, é aquele que se adequa mais à realidade da NOS. Esta arquitetura é especialmente utilizada quando a empresa possui um “sistema de valores orientado ao lucro” e “procura o progresso e o sucesso” (Hansen & Schaltegger, 2016, p. 16).

Relativamente às perspetivas de desempenho do BSC utilizou-se uma abordagem de um *Sustainability Balanced Scorecard* Alargado por ser visto na literatura como uma estratégia de sustentabilidade mais progressista, sendo esta a realidade da NOS.

CAPÍTULO 4

Estudo empírico

4.1. Caracterização do setor

4.1.1. Setor das Telecomunicações em Portugal

O setor das telecomunicações em Portugal desempenha um papel fundamental na sociedade, sendo responsável, não só, por uma maior conectividade da comunicação, como também, por uma maior acessibilidade e variedade de serviços digitais. Segundo a ANACOM (2023, p. 23) “o investimento global do setor das comunicações eletrónicas corresponde a 3,71% da Formação Bruta de Capital Fixo de Portugal do ano 2021, um contínuo aumento em relação aos anos anteriores” (Figura 4.1). De acordo com o relatório anual integrado da NOS (2022, p. 43), o investimento no setor é um forte contribuidor para a economia nacional, fazendo com que Portugal esteja bem acima da média europeia na cobertura de rede fixa (Figura 4.2). No final de setembro de 2022, havia cerca de 1,56 milhões de acessos à Internet móvel 5G, o equivalente a 16,4% dos acessos Internet móvel em Portugal, um ano após o lançamento da rede 5G. Tal facto, vem comprovar que o setor das telecomunicações em Portugal está em constante desenvolvimento e evolução sendo fortemente impactado pelas novas tecnologias (ANACOM, 2022).

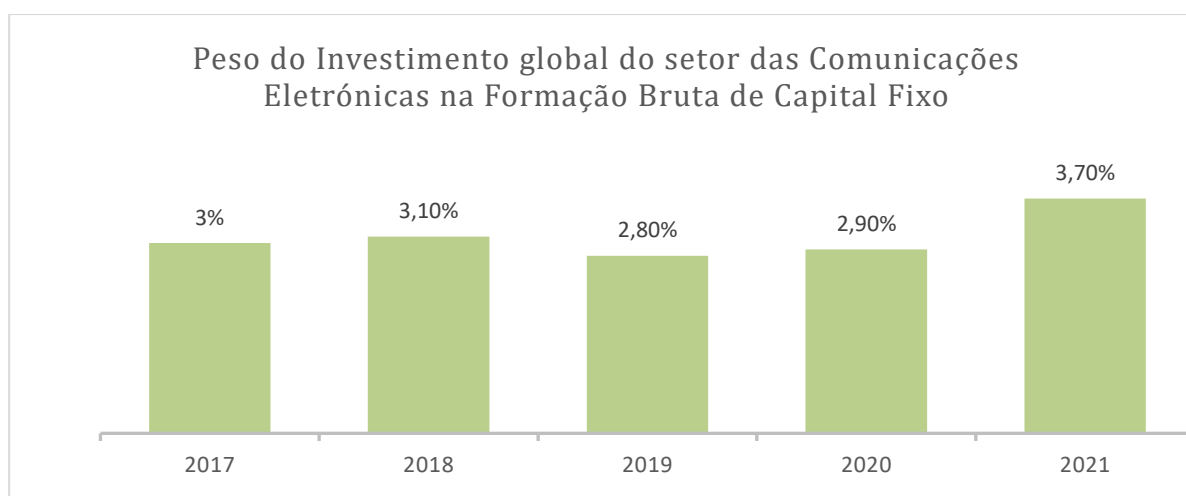


Figura 4.1 - Peso do Investimento global do setor das Comunicações Eletrónicas na Formação Bruta de Capital Fixo

Fonte: Adaptado do Relatório Anual Integrado da NOS (2022, p. 42)

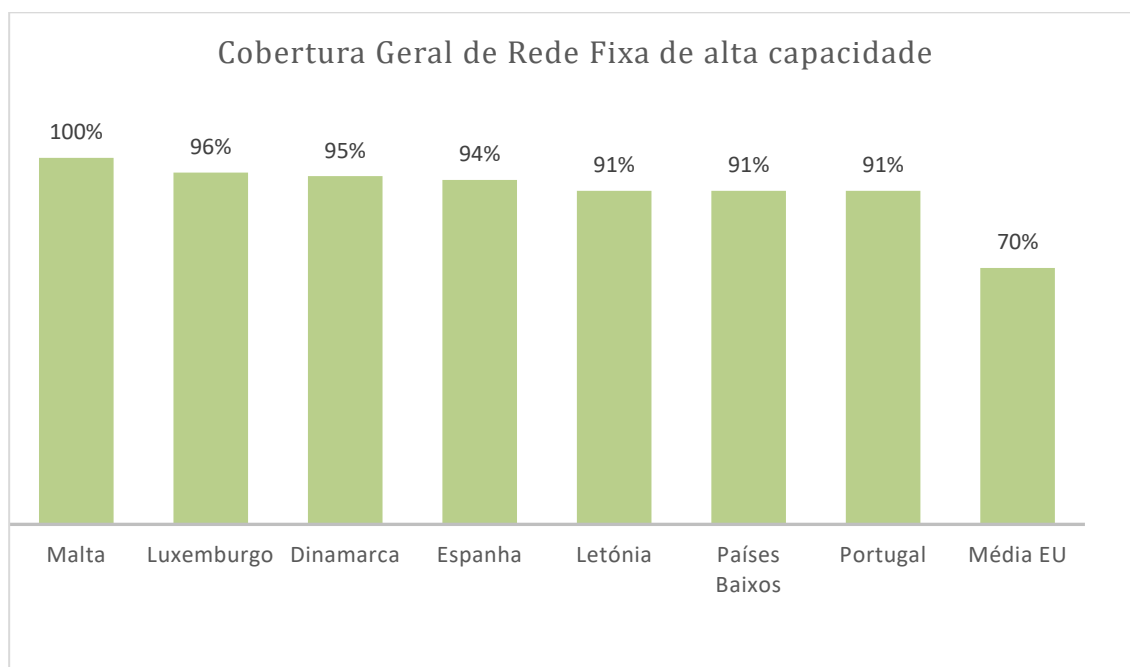


Figura 4.2 - Cobertura Geral de Rede Fixa de alta Capacidade
Fonte: Adaptado do Relatório Anual Integrado da NOS (2022, p. 43)

4.1.2. Contexto macroeconómico

O ano de 2022 foi marcado pela desenvoltura do conflito armado na Europa, com a invasão russa à Ucrânia. A partir de 24 de fevereiro verificou-se uma grande instabilidade nos preços, culminando numa crise energética na Europa. Tal facto, alavancou o aumento do preço generalizado das matérias-primas, nomeadamente a energia, concebendo um efeito em cadeia e levando a uma subida dos preços dos bens e serviços e consequentemente a um crescimento inflacionário.

As entidades governamentais, tanto nacionais como europeias começam a implementar medidas de combate à inflação e de ajuda às famílias e empresas, nos casos em que não se espera uma redução da inflação no curto-prazo. Para além disso, o Banco Central Europeu, desenvolveu um programa de aumento de taxas de juro, procurando desacelerar o aumento de preços. Tal facto, aliado ao aumento dos custos dos produtos e serviços, exponenciou a pressão sobre famílias e empresas, com o aumento do custo de endividamento.

4.1.3. Estrutura do mercado das Telecomunicações em Portugal

O mercado de telecomunicações em Portugal é caracterizado por uma forte concorrência entre várias empresas, destacando-se a MEO, que possui a maior quota de assinantes na maioria dos serviços que oferece (cfr. apêndice 1). Em seguida o Grupo NOS com a maior quota de

assinantes em Banda Larga Móvel de *PC's*, *tablets*, *pen's* e routers e a Vodafone com bastante significância no mercado, apesar de não dominar nenhum dos serviços (ANACOM, 2023). No entanto, existem ainda algumas empresas de menor dimensão a atuar neste mercado, nomeadamente, a NOWO e ainda algumas outras empresas. Todavia, há que salientar que no dia 30 de setembro de 2022, a Vodafone anunciou a compra da NOWO o que terá impacto na estrutura de mercado.

4.1.4. Tendências e Inovações Tecnológicas

Este setor está a passar por transformações de grande significância, nomeadamente, através da introdução de tecnologias emergentes, como a implementação gradual da tecnologia 5G, a expansão de serviços de Internet das Coisas (IoT)³ e a evolução contínua das redes de fibra ótica. Essas inovações têm o potencial de alterar substancialmente a oferta de serviços e as estratégias de negócios das empresas.

Estas novas tendências, permitem reduzir a pegada de carbono das operações das telecomunicações, integrar tecnologias verdes de baixo consumo de energia e dispositivos mais eficientes, e explorar fontes de energia renovável para alimentar infraestruturas de telecomunicações. Por fim, também existe cada vez mais iniciativas de fornecimento de serviços de conectividade em áreas rurais e remotas contribuindo para o desenvolvimento sustentável nestas regiões. Isto, permite não só otimizar o desempenho das organizações, como também mitiga os impactos ambientais e sociais que são prejudiciais (Loorbach & Wijsman, 2013).

4.1.5. Regulamentações aplicadas ao setor das telecomunicações

O setor de telecomunicações em Portugal é fortemente influenciado por regulamentações governamentais e políticas setoriais.

A Lei n.º 16/2022, de 16 de agosto aprova a Lei das Comunicações Eletrónicas as Diretivas 98/84/CE, 2002/77/CE e (UE) 2018/1972, para o quadro legal nacional. Esta lei procura enquadrar legalmente o setor de comunicações em Portugal abrangendo questões como a concorrência, o acesso a redes, os direitos dos utilizadores entre outros tópicos relevantes.

Para além da regulamentação nacional, existem algumas Diretivas Europeias que afetam o

³ IoT (Internet of Things) procura descrever a interconexão de dispositivos físicos, veículos, eletrodomésticos e outros objetos por meio da Internet. Estudos recentes dizem que “soluções inovadoras de IoT, combinadas com as capacidades melhoradas e o alcance expandido das redes sem fios 5G, está a alterar a forma como os humanos interagem com as máquinas” (Beyrouthy *et al.*, 2024, p. 1).

setor das telecomunicações, que, por sua vez, são parte integrante do quadro regulatório que procura promover a concorrência, proteger os direitos dos consumidores e garantir o bom desenvolvimento do setor, como é o caso da Diretiva 2014/710/EU, de 9 de outubro de 2014.

4.1.6. Desafios e Oportunidades Futuras

Alguns dos maiores desafios enfrentados por este setor são essencialmente a saturação do mercado e a pressão regulatória. O primeiro ponto ocorre uma vez que a grande generalidade da população já possui serviços de telecomunicações havendo pouco espaço para arrecadar novos clientes. O segundo tópico deve-se essencialmente ao elevado nível de regulamentação a que o setor está sujeito. Normas nacionais, internacionais e ainda constantes alterações nas mesmas.

Ao nível de oportunidades futuras há a possibilidade de diversificar os serviços, tópico que está cada vez mais a ser explorado pelas empresas do setor.

4.1.7. Orientações Estratégicas

Segundo o site da ANACOM (2019) “de modo a estabelecer um quadro regulatório estável e previsível, capaz de promover a concorrência, o investimento e a inovação que são fatores essenciais para o aparecimento de melhores ofertas para os consumidores e empresas” realizou-se um plano plurianual de atividades 2020-2022 assentes nos três objetivos estratégicos presentes na Figura 4.3. Estes visam reforçar a eficácia no cumprimento da missão da ANACOM, essencial para um desenvolvimento sustentado do sector das comunicações, que vá ao encontro das necessidades de todos os utilizadores e defenda os direitos dos cidadãos.

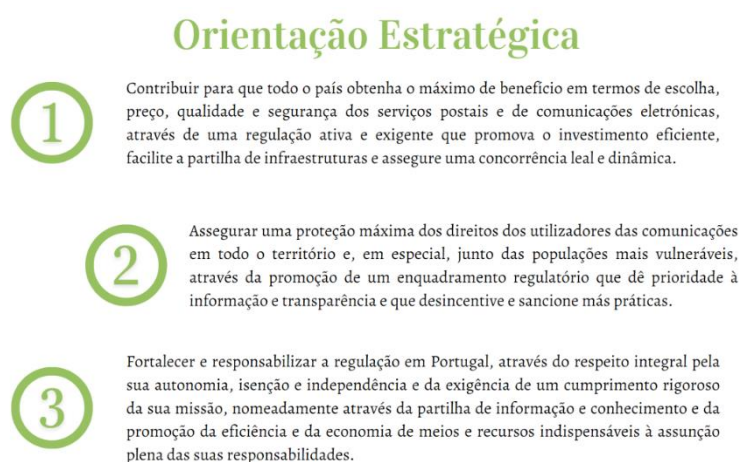


Figura 4.3 - Orientação Estratégica 2020-2022
Fonte: Adaptado do Site da ANACOM

4.2. Caracterização da empresa

4.2.1. História da empresa

A NOS foi fundada em 1994 ainda como PT Multimédia sendo um dos líderes de mercado de distribuição cinematográfica em Portugal e destacando-se na área de internet (ANACOM, PT-Multimédia, SGPS, S.A., acedido pelo site da ANACOM a 22/2/2024).

Em 2008, após a separação do Grupo Portugal Telecom a empresa passa a denominar-se por Zon Multimédia (RTP, 2008). Mais tarde, em 29 agosto de 2014 a autoridade da concorrência aprova a fusão da Optimus com a ZON Multimédia (Negócios, 2013) dando então origem à NOS.

Hoje, esta empresa apresenta uma estrutura de alguma complexidade, controlando doze empresas (crf. Figura 4.4) e tem uma elevada significância nas restantes três (crf. Figura 4.5).

É ainda de salientar que 31,61% do seu capital está disperso por vários acionistas que possuem pouca influência (*Free Float*), é detida em 26,07% pela Sonae Com SGPS S.A., no mesmo montante pela ZOPT SGPS, S.A., em 10,78% pela Sonae SGPS S.A e em 5% pela *Mubadala Investment Company PJSC*, (crf. Figura 4.6)

A empresa NOS, SGPS, S.A. encontra-se sedeadada em Lisboa Portugal. Este grupo apresenta um capital social acima dos 855 milhões de euros e é representado por mais de 515 milhões de ações ordinárias. Cada ação encontra-se admitida para negociação no mercado regulamentado gerido pela *Euronext Lisbon*.

Além do referido anteriormente, a NOS é uma das empresas com uma maior variedade de produtos no setor onde atua. Apresenta telecomunicações fixas e móveis, apresenta uma vasta gama de canais por assinatura, internet, serviços de ICT (*Information and Communication Technology*), IoT (*Internet of Things*) e *Cloud*. Está presente no mercado de Alarmes Seguros mediante uma parceria com a Securitas Portugal, possui negócios de publicidade dirigida, o *Playce* e uma linha de seguros de equipamentos, viagens e faturas (NOS, 2022). O grupo NOS atua ainda no mercado cinematográfico com a presença dos cinemas NOS, sendo não só líder no mercado nacional, como também na “exibição de conteúdos alternativos em salas de cinema, sendo a primeira cadeia na Europa a tornar-se totalmente digital e uma das primeiras a nível mundial a utilizar tecnologias como IMAX, 4DX, Xvision e ATMOS” (NOS, 2022, p. 16).



Figura 4.4 - Empresas controladas pela NOS
Fonte: Própria



Figura 4.5 - Outras Participações da NOS
Fonte: Própria



Figura 4.6 - Estrutura acionista da NOS
Fonte: Própria

4.2.2. Análise económico-financeira

De modo a possuir uma visão do panorama geral da empresa e perceber pontos relevantes para os acionistas foi realizada uma análise económico-financeira da empresa, tendo em consideração a informação presente nos últimos relatórios de contas da mesma.

4.2.2.1. Taxa de crescimento nominal

Tabela 4.1 - Taxa de crescimento nominal da Demonstração da Posição Financeira

Fonte: própria

	2020	2021	2022	Taxa de crescimento de 2020/2021	Taxa de crescimento de 2021/2022
Ativo	3.172.643	3.259.395	3.463.324	2,73%	6,26%
Passivo	2.216.409	2.296.395	2.410.981	3,61%	4,99%
Capital Próprio	956.234	963.000	1.052.343	0,71%	9,28%

Analisando as principais rubricas da Demonstração da Posição Financeira verificou-se que tem existido um aumento generalizado do ativo, do passivo e do capital próprio da entidade, sendo de realçar o aumento dos ativos por força do aumento de passivos no ano de 2020 para 2021. Já no que concerne ao ano de 2022 existe um acontecimento inverso, isto é, o aumento do ativo resultou essencialmente por força do aumento do capital próprio da empresa.

4.2.2.2. Taxa de crescimento real

No entanto, tendo em consideração o grande aumento significativo da inflação no ano de 2022, foi também realizado uma análise isenta da taxa de inflação no setor das telecomunicações nas mesmas datas.

Tabela 4.2 - Taxa de crescimento real Demonstração da Posição Financeira

Fonte: própria

	2020	2021	2022	Taxa de crescimento de 2020/2021	Taxa de crescimento de 2021/2022
Ativo	3.234.091	3.227.123,762	3.333.324,35	-0,22%	3,29%
Passivo	2.259.336	2.273.658,416	2.320.482,194	0,63%	2,06%
Capital Próprio	974.754,3	953.465,347	1.012.842,156	-2,18%	6,23%

Tendo em consideração a análise feita anteriormente, a única mudança significativa que ocorreu foi o facto de o ativo de 2020 para 2021 ter diminuído em termos reais -0,22%, por força de uma diminuição do capital próprio de -2,18%.

4.2.2.3. Análise à Demonstração da Posição Financeira

Após uma análise detalhada à Demonstração Financeira (crf. Apêndice 2) foi possível verificar que houve duas variações significantes (maiores ou iguais que 9%), sendo estas o aumento do

Passivo Corrente e o aumento de Capital Próprio.

Relativamente ao Capital Próprio, apesar das grandes variações das rubricas de Capital Social e de Prémio de Emissão de ações, estas não causam grande impacto nesta Demonstração Financeira, já que apenas ocorreu a transferência de grande parte desta segunda rubrica para a primeira, deduzido dos custos de aumento de capital. Assim sendo, a rubrica que manifestou maior impacto foi a de resultado líquido que será analisada mais profundamente na Demonstração dos Resultados.

Já no que diz respeito ao Passivo Corrente, este aumentou cerca de 15%, por força de duas rubricas: Empréstimos Obtidos e Contas a pagar – outros.

Realizando uma análise mais profunda à conta de Empréstimos, verificou-se algo que pode ser preocupante na medida em que, recorreu-se mais a financiamentos de curto prazo do que é habitual. Isto pode significar que a NOS tem vindo a sofrer dificuldades em cumprir com os seus compromissos de curto prazo.

Relativamente ao aumento da rubrica de Contas a pagar – outros, esta resulta essencialmente de Fornecedores de ativos tangíveis e intangíveis, ativos essenciais à atividade normal da empresa.

4.2.2.4. Análise da Demonstração de Resultados

Assim como referido anteriormente, o resultado líquido do grupo NOS apresenta um aumento significativo de 56% (crf. Apêndice 3), que resultou essencialmente por via de uma maior eficiência operacional, já que, apesar do aumento das vendas, os gastos operacionais mantiveram-se contantes. É de salientar, no entanto, que a conta de Fornecimento e Serviços Externos aumentou significativamente por força do aumento do preço da eletricidade.

Tabela 4.3 - Rácios Financeiros

Fonte: Própria

	2020	2021	2022
Rendibilidade das vendas	6,79%	10,24%	15,06%
Rotação do ativo	42,53%	43,09%	43,04%
ROA	2,89%	4,41%	6,48%
Autonomia financeira	30,14%	29,55%	30,39%
ROE	9,58%	14,94%	21,33%

Realizando uma análise de Dupont⁴ à NOS é possível aferir que a Rendibilidade das vendas

tem apresentado um aumento significativo, o que vem comprovar uma maior eficiência ao nível dos gastos. Relativamente ao ROA (*Return on Assets*) da empresa, pode verificar-se que a empresa tem tido cada vez mais retorno, isto, por força de uma maior rentabilidade das vendas, já que o valor da rotação dos ativos se manteve aproximadamente igual ao longo dos anos.

No que concerne ao ROE (*Return on Equity*) este tem vindo a aumentar atingindo um valor de 21,33% o que é bastante atrativo do ponto dos acionistas.

Tabela 4.4 – Cálculo do Fundo de Maneio

Fonte: Própria

em milhares de euros	2020	2021	2022
Fundo de Maneio	- 113 411,00 €	- 383 467,00 €	- 486 712,00 €
Capitais Permanentes	2 444 057,00 €	2 369 445,00 €	2 438 868,00 €
Ativo não Corrente	2 557 468,00 €	2 752 912,00 €	2 925 580,00 €

Tendo em consideração que a empresa apresenta um Fundo de Maneio negativo, isto significa que existem ativos de longo prazo a serem financiados com passivos de curto prazo, tendo impactos negativos na medida em que causa pressão a ser gerado um maior valor no curto prazo, ou a um aumento do endividamento (situação esta que se verificou).

Tabela 4.5 - Cálculo do Working Capital

Fonte: Própria

em milhares de euros	2020	2021	2022
Working Capital	29 692,00 €	26 429,00 €	94 467,00 €
Necessidades	334 280,00 €	367 948,00 €	386 664,00 €
Clientes	290 652,00 €	323 934,00 €	319 441,00 €
Stocks	43 628,00 €	44 014,00 €	67 223,00 €
Recursos	304 588,00 €	341 519,00 €	292 197,00 €
Fornecedores	252 607,00 €	279 993,00 €	253 355,00 €
Estado	51 981€	61 526,00 €	38 842,00 €

No que diz respeito ao *Working Capital*, este é positivo, ou seja, a empresa possui recursos suficientes para cumprir com as suas obrigações de curto prazo.

⁴ Análise de Dupont – A análise de Dupont consiste na desagregação do ROE em termos de rentabilidade, eficiência do ativo e *leverage*.

Tabela 4.6 - Cálculo da Tesouraria

Fonte: Própria

em milhares de euros	2020	2021	2022
Tesouraria	- 143 103,00 €	- 409 896,00 €	- 581 179,00 €
Fundo de Maneio	- 113 411,00 €	- 383 467,00 €	- 486 712,00 €
Working Capital	29 692,00 €	26 429,00 €	94 467,00 €

Por fim, realizando uma análise à Tesouraria da empresa esta é negativa o que vem evidenciar uma falta de recursos no médio longo prazo. De um modo geral esta situação demonstra uma situação financeira de algum risco, uma vez que há insuficiência de capitais estáveis e de recursos cíclicos, gerando risco para o acionista.

4.2.3. Propósito, Missão, Visão e Valores

Para a conceptualização de um *Balanced Scorecard* é necessário formular a estratégia por parte da gestão que deve estar coerente e alinhada com o Propósito, Visão, Missão e Valores da organização. De acordo com Kaplan e Norton (1996), estes são pilares do BSC que sustentam a estrutura da entidade.

4.2.3.1. Propósito

A NOS apresenta como Propósito, isto é, razão de existir “Dar mais vida à vida, expandindo todas as ligações possíveis e imaginárias” (NOS, 2022, p. 13).

De acordo com o Relatório Integrado da NOS (2022, p. 13) “Existimos para dar mais vida à vida, expandindo todas as ligações possíveis e imaginárias. Trabalhamos todos os dias para construir uma NOS cada vez mais competente, eficiente e inovadora, preparada para liderar na nova vaga tecnológica que se aproxima. A NOS será uma empresa cada vez mais centrada no cliente, com um *mindset* digital, orgulhosa da sua tecnologia *future proof*, reconhecida pela sua capacidade de inovação e execução, diferenciando-se pela sua cultura forte e ousada.”

4.2.3.2. Visão

Em relação à visão, esta procura descrever as aspirações da administração, isto é, onde a empresa ambiciona chegar. Esta serve como base para orientar o comportamento dos funcionários conduzindo a organização na direção desejada (Thompson *et al.*, 2013). Neste

caso, a NOS procura “Ser o motor da transformação de Portugal numa sociedade melhor, em que tudo e todos estarão ligados a todos e a tudo de formas extraordinárias.” (NOS, 2022, p. 13)

4.2.3.3. Missão

Por fim, a missão da NOS, tem como objetivo estratégico enaltecer aquilo que é e aquilo que faz (Thompson *et al.*, 2013), tanto para dentro, como para fora da organização (Carvalho & Filipe, 2008). Desta forma, a sua missão passa por “Ligar pessoas, empresas, instituições e coisas, a tudo e todos, potenciando as mais avançadas tecnologias para entregar a melhor experiência, surpreendendo e construindo com os nossos clientes relações empáticas e transparentes. Atuar sempre com ambição, atitude de desafio e de transformação do presente, com o futuro como inspiração e com a criação de valor para a sociedade como objetivo último” (NOS, 2022, p. 13).

4.2.3.4. Valores

Os valores de uma organização são crenças, traços e comportamentos defendidos pela organização cujos colaboradores devem apresentar no quotidiano. (Thompson *et al.*, 2013).

Tabela 4.7 - Valores da NOS

Fonte: Relatório Anual Integrado 2022 da NOS

Compromisso com o cliente	Procuram diariamente melhorar a experiência do cliente, colocando o como foco na tomada de decisão, o que permite a construção de uma relação de maior transparência e integridade.
Vontade de mais	Querem liderar, fazer melhor e chegar mais longe. Atuam com determinação e entusiasmo necessário para alcançar o sucesso. Focados na ação e agem com rapidez.
Fazemos o que ninguém fez	Antecipam o futuro e a mudança, desafiam-se, são corajosos e procuram novas soluções sem medo de falhar e aprender com os erros.
Assumimos com responsabilidade	Fazem o que deve ser feito com integridade, agem com base na confiança e estimulam a partilha de modo a criar um melhor ambiente colaborativo. Têm autonomia e sabem reconhecer a responsabilidade individual e coletiva das decisões.
Valorizamos as nossas pessoas	Investem no desenvolvimento do seu potencial e da aprendizagem e tiram partido das oportunidades que criam e reconhecem as conquistas e o mérito.
Construímos um futuro melhor	Procuram impactar, gerando valor para eles e para todos os que estão ligados a eles e para a comunidade (resolvendo de desafios ambientais e sociais).

4.2.4. Análise SWOT

Segundo Kaplan *et al.* (2008), a análise SWOT permite obter uma melhor percepção da estratégia uma vez que a informação apresentada de forma sucinta, permitindo identificar, não só, os pontos fortes e fracos numa envolvente interna, como também, as oportunidades e ameaças da envolvente externa. Esta análise, quando combinada com o BSC, pode resultar em uma ferramenta de forte utilidade para o planeamento estratégico e para a definição de objetivos estratégicos de uma organização.

● PONTOS FORTES (STRENGTHS) 1. Forte presença no mercado das telecomunicações; 2. Reconhecimento e Reputação; 3. Oferta de serviços diversificados; 4. Infraestruturas de rede sólidas; 5. Oferta Integrada de serviços; 6. Inovação e Transformação Digital.	● PONTOS FRACOS (WEAKNESSES) 1. Não investe em parcerias com <i>influencers</i>; 2. Impacto Ambiental; 3. Qualidade da <i>Customer Experience</i>; 4. Recrutamento e Retenção de talentos.
● OPORTUNIDADES (OPPORTUNITIES) 1. Expandir para outros mercados; 2. Desenvolver os serviços 5G; 3. Agregar no seu modelo de negócio a Internet das Coisas; 4. Investir em parcerias estratégicas; 5. Soluções sustentáveis e ecológicas; 6. Elevar a experiência do cliente a outro nível.	● AMEAÇAS (THREATS) 1. Forte Concorrência no mercado; 2. Elevada Regulamentação; 3. Dependência Tecnológica; 4. Aumento dos serviços Over-The-Top 5. Investimento em CiberSegurança

Figura 4.7 - Análise SWOT
Fonte: Própria

4.2.4.1. Pontos Fortes (*Strengths*)

Forte presença no mercado das telecomunicações - É uma das empresas com maior quota de mercado no setor onde atua (NOS, 2022).

Reconhecimento e reputação - A NOS é uma das marcas mais reconhecidas e valiosas no mercado das telecomunicações (NOS, 2022), o que ajuda não só a atrair e reter clientes, como também a diversificar a marca ao investir em novas parcerias e acordos.

Oferta de serviços diversificados - É uma empresa que investe em vários serviços fora do setor das telecomunicações, nomeadamente os cinemas, os sistemas de alarmes, entre outros (NOS, 2022).

Infraestruturas de rede sólidas – É uma empresa que investe constantemente na sua rede de modo a garantir a entrega de serviços de telecomunicação de alta qualidade (NOS, 2022).

Oferta integrada de serviços - Oferece pacotes integrados, incluindo serviço de internet, televisão, telefone fixo e móvel (NOS, 2022), o que aumenta a fidelização do cliente e

proporciona uma vantagem competitiva.

Inovação e transformação digital - Investe continuamente em tecnologia o que permite à NOS oferecer serviços inovadores e manter-se competitiva no mercado (NOS, 2022). A NOS é reconhecida pela *Cisco customer experience specialized partner* como competente ao nível tecnológico.

4.2.4.2. Pontos Fracos (Weaknesses)

Não investir em parcerias com influencers - Tendo em consideração o contexto atual, os *influencers* têm uma grande significância ao nível da divulgação das marcas e a NOS, não investindo nesta vertente podendo estar a perder notoriedade e reconhecimento no mercado.

Impacto ambiental - As atividades da empresa podem causar impactos ambientais prejudiciais associados ao consumo de recursos (NOS, 2022). Sendo este um ponto negativo, a NOS não só, não poderá distinguir-se pelo seu foco nas pessoas, devido à falta de sustentabilidade, como também, não estará a otimizar os seus recursos já que poderia haver uma melhoria da eficiência energética mediante uma redução do consumo de energia.

Qualidade da customer experience - “O processo de interação com os clientes não satisfazerem ou não excederem de modo consistente as suas expectativas” (NOS, 2022, p.157), limita não só a emancipação digital da NOS, como também a relação com o cliente.

Recrutamento e retenção de talento - De acordo com o relatório anual integrado de 2022 da NOS, este é um tópico que poderá vir a ser melhorado, nomeadamente na atratividade da NOS como empregador, no aumento da satisfação dos colaboradores e na diminuição de custos de substituição de recursos que possuam um elevado grau de conhecimento ou especialização. Para além disso, poderá ainda ser melhorado os processos de recrutamento, sobretudo o reforço da equipa de *Talent Aquisition* e a melhoria das plataformas online de recrutamento (NOS, 2022).

4.2.4.3. Oportunidades (Opportunities)

Expandir para outros mercados - Tendo em consideração a constante necessidade de as pessoas se sentirem entretidas, a NOS pode optar por expandir-se para outras áreas de entretenimento, ou até mesmo outros setores que esta organização veja relevância em ingressar.

Desenvolvimento dos serviços 5G - O desenvolvimento da oferta dos serviços 5G podem abrir oportunidades de melhoria da experiência dos usuários da marca (NOS, 2022).

Agregar no seu modelo de negócio a Internet das coisas (IoT) - O mercado da IoT está a

crescer e a NOS tem a oportunidade de investir numa maior diversidade de soluções de IoT melhorando a crescente exigência de uma maior conectividade (NOS, 2022).

Investir em parcerias estratégicas - Colaborações estratégicas com outras empresas podem permitir à NOS explorar novos mercados e oferecer serviços complementares.

Soluções sustentáveis e ecológicas - Tendo em consideração a crescente preocupação com a sustentabilidade, a NOS pode aproveitar esta tendência para introduzir mais soluções amigas do ambiente que reduzam a pegada ecológica.

Elevar a experiência do cliente a outro nível - Aproveitar a inteligência artificial e a aprendizagem automática para melhorar a experiência do cliente, introduzir ofertas personalizadas e otimizar as suas operações, melhorando a satisfação do cliente.

4.2.4.4. Ameaças (Threats)

Forte concorrência no mercado - O setor onde se insere é altamente competitivo e a NOS pode enfrentar desafios para diferenciar os seus serviços num mercado saturado, o que exerce uma pressão sobre os preços, margens e quotas de mercado (NOS, 2022). O facto de entrar um novo concorrente no mercado “Digi” pode vir reforçar esta ameaça ao setor.

Elevada regulamentação - Assim como já referido, o setor das telecomunicações em Portugal é fortemente influenciado por regulamentações governamentais e políticas setoriais que estão em contante mudança (NOS, 2022).

Dependência tecnológica - A rápida evolução tecnológica torna obsoletos alguns dos equipamentos, serviços e tecnologias utilizados pela NOS exigindo investimentos contantes para a empresa se manter atualizada (NOS, 2022).

Aumento dos serviços Over-The-Top (OTT) - O aumento das plataformas OTT, que oferecem serviços de comunicação através da Internet, fazem concorrência direta com os serviços convencionais de telecomunicação (Serviços de chamada e de mensagem) levando a uma redução das receitas nestes serviços. (NOS, 2022).

Investimento em cibersegurança - Sendo que os Ciberataques são uma realidade cada vez mais presente e a NOS é uma empresa que trabalha com uma grande variedade de dados de pessoas singulares ou coletivas, há uma grande necessidade de investimento em cibersegurança. (NOS, 2022).

4.2.5. Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são fundamentais para garantir o sucesso numa organização devendo corresponder às áreas onde se deve focalizar uma maior atenção. Assim sendo, deverá ser representativo das áreas chave que ditam o sucesso da empresa (Boynton & Zmund, 1984).

De acordo com as informações disponíveis publicamente pela NOS, os fatores críticos de sucesso da empresa são: (i) qualidade da rede e dos serviços, (ii) inovação tecnológica, (iii) gestão de relacionamento com o cliente, (iv) expansão de oferta de serviços, (v) adaptação às mudanças do mercado.

4.2.6. Objetivos estratégicos

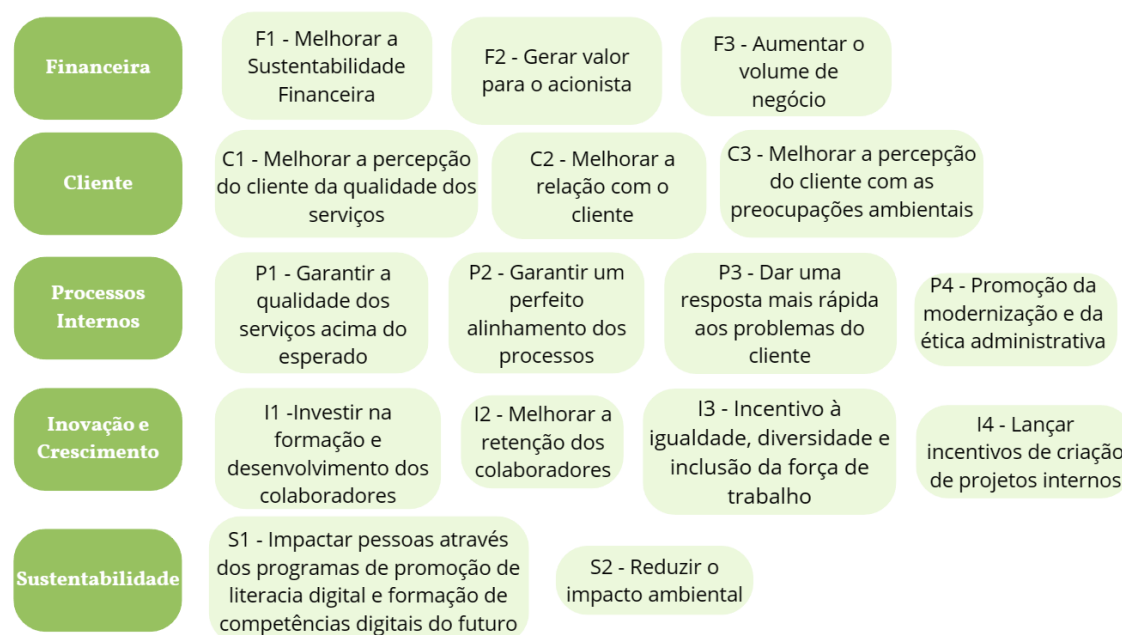


Figura 4.8 - Objetivos Estratégicos

Fonte: Própria

4.2.6.1. Perspetiva financeira

F1 – *Melhorar a sustentabilidade financeira*. Apesar das diversas definições de sustentabilidade financeira, todas elas coincidem com a capacidade de as entidades realizarem a sua atividade cumprindo as suas obrigações presentes e futuras (Galera, *et al.*, 2016). A NOS deverá assim, procurar adaptar o seu modelo operacional de modo a tornar-se cada vez mais eficiente e ágil, com a finalidade de responder aos desafios atuais e futuros, não deixando de procurar oportunidades que maximizem a eficiência do investimento (NOS, 2022).

F2 – *Gerar valor para o acionista*. Este é o princípio principal pelo qual os acionistas participam nas empresas e a NOS não é exceção. Neste sentido, a NOS deverá ter como objetivo proporcionar retorno aos seus investidores.

F3 – *Aumentar o volume de negócio*. A NOS como a grande generalidade das organizações tem finalidades lucrativas e como tal visa constantemente aumentar os seus proveitos, podendo fazer isso através do aumento da quota de mercado (aumentando o número de clientes) ou maximizando os proveitos dos clientes já existentes.

4.2.6.2. Perspetiva de clientes

C1 – *Melhorar a satisfação dos cliente*. Um dos objetivos da NOS é atingir a excelência e as reclamações que lhe são endereçadas direta ou indiretamente, são sempre alvo de reflexão e

definição de planos de melhoria, daí ser tido como um objetivo estratégico (NOS, 2022).

C2 – *Personalizar mais os serviços prestados aos clientes*. Este objetivo estratégico tem como finalidade melhorar a relação com o cliente e torná-lo “especial”, já que há uma aposta numa gestão mais próxima e personalizada ao nível de experiência de cliente. Segundo o *Institutional Presentation July* (2023) presente no site da NOS, nas relações com os clientes empresariais, a empresa irá duplicar o esforço para se tornar um parceiro de confiança na transformação digital dos seus clientes.

C3 – *Melhorar a percepção dos clientes em relação às preocupações ambientais por parte da NOS*. Assim como já referido anteriormente, a sustentabilidade tem-se demonstrado cada vez mais importante no setor das telecomunicações (Kang, *et al.*, 2010) e as exigências dos *stakeholders*, nomeadamente, dos clientes, têm-se demonstrado cada vez maiores neste requisito. A NOS, de modo a ganhar liderança de mercado comparativamente à concorrência, poderá divulgar aos clientes as suas ações para mitigar os seus impactos ambientais.

4.2.6.3. Perspetiva de processos internos

P1 – *Garantir a qualidade dos serviços acima do esperado*. No setor das telecomunicações, o preço não é um critério diferenciador entre as várias empresas. A concorrência assemelha-se a uma ‘Concorrência Perfeita’, onde o preço dado pelo mercado é igual para todos. Assim sendo, a NOS tem de assegurar que os seus processos garantem qualidade e, caso possível, ultrapassem as expectativas do consumidor de forma a diferenciá-lo.

P2 – *Garantir um perfeito alinhamento dos processos*. De modo que os serviços prestados sejam de qualidade, eficientes e eficazes, é necessário que haja uma forte conectividade interdepartamental. Isto, exige um forte alinhamento horizontal para que as áreas operacionais possam efetuar o trabalho, já que uma falha pode colocar em causa o desempenho da organização.

P3 – *Reduzir o tempo de resposta aos problemas dos clientes*. Tal como conta no *Institutional Presentation July* (2023) da NOS, um dos próximos objetivos da empresa passa por ser mais eficiente e adaptável, de modo a proporcionar respostas rápidas às adversidades.

P4 – *Aumentar a circularidade do negócio*. De modo a tornar todo o processo mais eficiente, uma das finalidades da NOS passa por promover a circularidade, “através da reutilização, revenda ou reciclagem dos equipamentos de rede e de clientes” (NOS, 2022 p. 33).

4.2.6.4. Perspetiva de inovação e crescimento

I1 – *Desenvolver as competências dos colaboradores*. Um dos pontos negativos mencionados

na SWOT da NOS consiste na qualidade da *customer experience*. Assim, um maior investimento em formação e desenvolvimento das competências dos trabalhadores da empresa, permitiria colmatar esta lacuna na relação com o cliente, já que os colaboradores teriam melhores competências para lidar com o cliente, mas também permitiria que os trabalhadores sentissem que a organização se preocupa com o seu desenvolvimento.

I2 – *Melhorar a retenção dos colaboradores*. Dado este ser um ponto fraco da empresa mencionado na SWOT, e os trabalhadores serem um dos recursos mais valiosos da NOS (NOS, 2022), este deverá ser um objetivo estratégico para a organização.

I3 – *Incentivos à igualdade, diversidade e inclusão da força de trabalho*. Tendo em consideração o valor acrescentado e importância que aspetos como a diversidade, inclusão e multidisciplinaridade possuem e que a NOS está profundamente empenhada em construir um futuro sustentável e inclusivo para a nossa sociedade, este torna-se um objetivo estratégico de grande relevância.

4.2.6.5. Perspetiva de Sustentabilidade

S1 – *Impactar pessoas através dos programas de promoção de literacia digital e formação de competências digitais do futuro*. Tendo em consideração o impacto que a tecnologia tem no quotidiano e a sua rápida evolução a NOS está comprometida a formar “jovens e profissionais nas competências digitais nas competências digitais do futuro”, “desenvolver ofertas de produtos e serviços por segmentos de mercado com menor capacidade económica, ou clientes com incapacidade” e “informar e sensibilizar sobre segurança e privacidade na utilização dos produtos e serviços” (NOS, 2022)

S2 – *Reduzir o impacto ambiental*. Assim como já referido na análise SWOT as atividades da empresa podem causar impactos ambientais prejudiciais associados ao consumo de recursos (NOS, 2022) e tendo em consideração que nos dias de hoje a sustentabilidade tem-se demonstrado cada vez mais importante no setor das telecomunicações (Kang, *et al.*, 2010) este deverá ser um objetivo estratégico da empresa.

S3 – *Promoção da ética administrativa*. Dado a crescente preocupação com indicadores ESG (*Environment Social e Governance*) e práticas de *Governance*, recomenda-se a divulgação de medidas preventivas de fraude, de modo a divulgar as suas boas práticas.

4.2.7. Implementações estratégicas

IE1 – *Lançar incentivos de criação de projetos internos*. Os colaboradores são dos recursos mais valiosos de uma organização, e valorizar as suas ideias, iniciativas e dedicação poderá ser

algo que criará imenso valor para a empresa, mas permitirá acima de tudo que os colaboradores se sintam valorizados e bem na organização.

IE2 - *Estabelecer parcerias estratégicas com influencers ou outras empresas.* Tendo em consideração o alto esforço depositado pela NOS na diferenciação, bem como a sua necessidade, esta iniciativa permitirá gerar valor e notoriedade para a empresa.

IE3 – *Utilizar a Inteligência Artificial como ferramenta de retenção de clientes.* Uma das iniciativas que poderia ser implementada poderia ser potencializar inteligência artificial e a aprendizagem automática para melhorar a experiência do cliente, introduzir ofertas personalizadas otimizando os seus recursos e melhorando a satisfação do cliente.

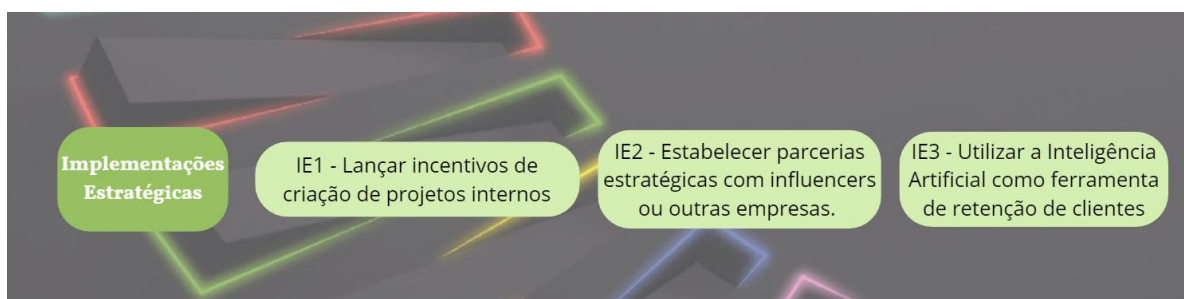


Figura 4.9 - Implementações estratégicas
Fonte: Própria

4.2.8. Mapa estratégico

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico é uma das últimas modificações do BSC que retrata o modelo de negócios de uma organização para traduzir, comunicar e medir a estratégia. Este mapa, quando bem elaborado, descreve o método como a organização estabelece ligações entre a estratégia e as operações (Hoque, 2014).

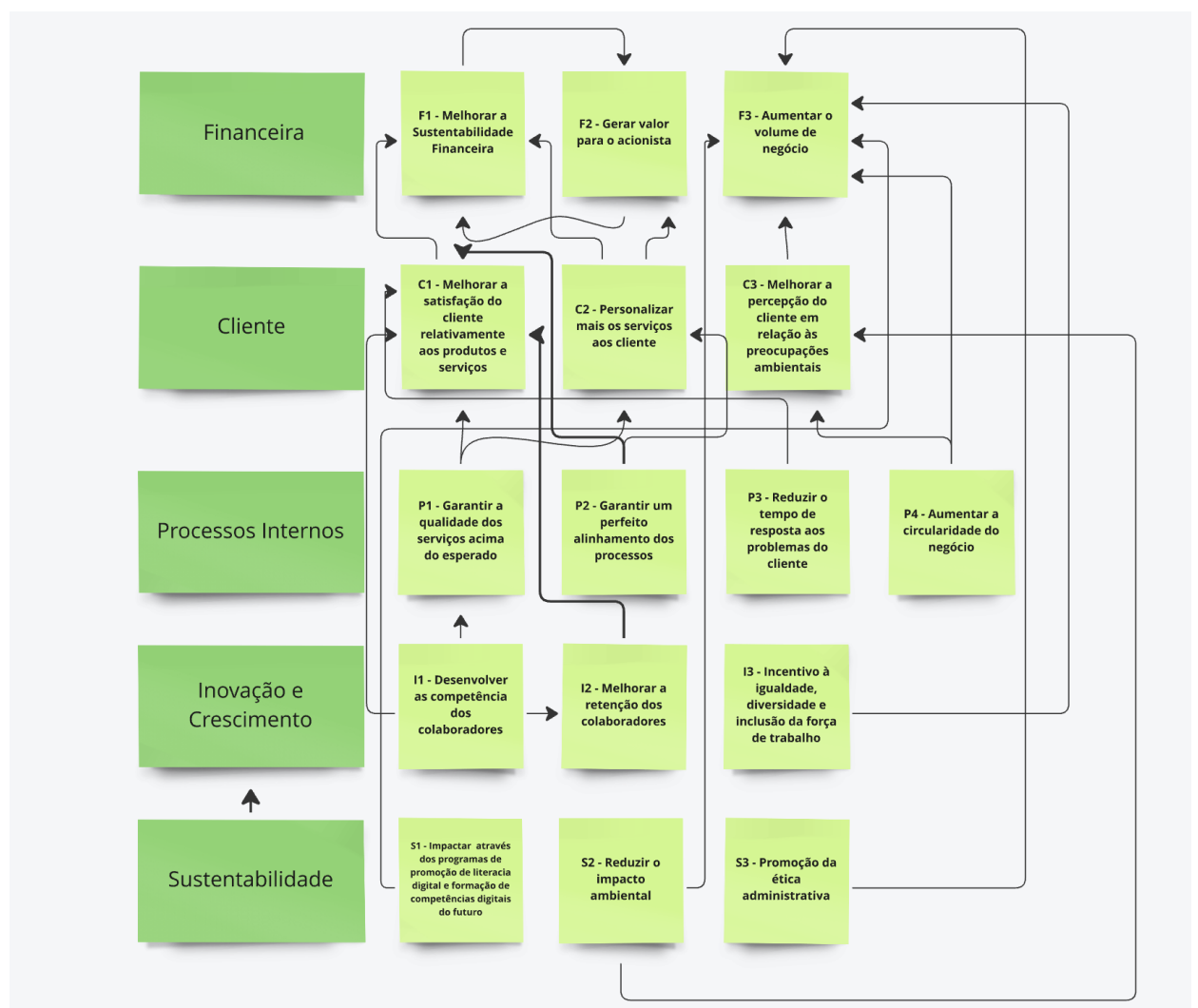


Figura 4.10 - Mapa Estratégico
Fonte: Própria

4.2.9. Indicadores de *performance*

Os indicadores devem ser claros e objetivos de modo a ser possível uma monitorização constante. De acordo com Kaplan e Norton (1996) o BSC não deve conter mais de trinta indicadores no total das perspetivas. Na Figura 4.11, estão presentes os indicadores da NOS que totalizam dezasseis, divididos entre as cinco perspetivas do SBSC. Os indicadores de *performance* do SBSC são os seguintes:

IPF1 - *Aumento da rentabilidade das vendas (%)* – este indicador tem como finalidade verificar se existem melhorias ao nível da eficiência dos gastos, de modo a garantir que a empresa apresenta uma melhor sustentabilidade financeira.

IPF2 - *Aumento do lucro líquido* – tendo em consideração que os dividendos são repartidos

maioritariamente em função do lucro líquido, este é um dos melhores indicadores para verificar a criação de valor para os investidores.

IPF3 - *Aumento das vendas e prestações de serviços* – dado que a NOS apresenta a maioria dos seus rendimentos provenientes do setor das telecomunicações, e que está cada vez mais a investir na diversificação dos seus serviços é relevante apresentar um aumento das suas vendas e serviços prestados, isto é, aumentar o volume de negócio.

IPC1 - *Reduzir número de reclamações* – de modo a proporcionar uma melhor satisfação dos produtos e serviços, garantir que o número de reclamações é reduzido torna-se indispensável para o atingimento deste objetivo estratégico.

IPC2 - *Número de pacotes disponibilizados ao cliente* – apesar do vasto número de produtos e serviços que a empresa possui, de modo que o cliente se sinta ‘especial’, é importante apresentar um maior número de pacotes disponibilizados. Tendo em consideração as tecnologias atuais, torna-se fácil perceber os maiores consumos do cliente e adaptar os serviços às suas necessidades.

IPC3 - *Número de divulgações/publicidades realizadas* – de modo a garantir que os clientes e possíveis clientes têm a perceção dos investimentos realizados pela empresa, a NOS deverá apresentar um número base de divulgações de modo a garantir este conhecimento por parte dos clientes.

IPP1 - *Aumento do nível de satisfação dos clientes* – a melhor forma de garantir que os serviços prestados estão acima do esperado passa pela obtenção de *feedback* por parte do cliente, nomeadamente, através de um inquérito de satisfação.

IPP2 - *Reduzir o número de falhas no processo* – de modo a conseguir controlar que existe um perfeito alinhamento dos processos, contabilizar e reduzir o número de falhas é um método de validar que este objetivo está a ser cumprido.

IPP3 - *Reduzir o tempo de resposta aos clientes* – De forma a reduzir o tempo de resposta aos problemas dos clientes, a contabilização deste tempo, torna-se indispensável a proporcionar uma boa qualidade do serviço.

IPP4 - *Aumentar o número de produtos reutilizados* – Um método de garantir a circularidade do negócio consiste em aumentar o número de produtos reutilizados por parte da NOS.

IPI1 - *Número de horas de formação disponibilizadas* – De forma a verificar uma maior qualidade dos serviços e de modo que os colaboradores se sintam valorizados na empresa, contabilizar o número de horas de formação realizadas é fundamental no cumprimento deste objetivo estratégico.

IPI2 - *Aumento da taxa de retenção dos colaboradores* – De modo a manter o talento organizacional, o aumento da taxa de retenção de colaboradores é o indicador ideal para controlar o talento que se mantém na empresa.

IPI3 - *Aumento do Índice de diversidade da força de trabalho* – sendo que a NOS presa pela diversidade e inclusão social, a utilização deste rácio é bastante relevante para controlar o atingimento deste objetivo. Este rácio é calculado pela seguinte formula: (número de trabalhadores de grupos sub-representados /número total de trabalhadores *100).

IPS1 - *Número de pessoas impactadas* – um dos objetivos de impacto à comunidade é a oferta de programas de promoção de literacia digital e formação de competências digitais do futuro. Assim, acompanhar o número de pessoas que são impactadas é o indicador de *performance* mais relevante.

IPS2 - *Redução da pegada de carbono* – dado o compromisso assumido pela NOS em reduzir o seu impacto ambiental e sendo que este é, até ao momento, um dos maiores impactos ambientais negativos causados pela empresa, o controlo das emissões carbónicas é uma excelente forma de validar o cumprimento deste objetivo estratégico.

IPS3 - *Aumento do número de fiscalizações* – de forma a validar a promoção da ética administrativa, um maior número de fiscalizações e a divulgação dos seus resultados aos *stakeholders*, torna-se um bom indicador de *performance* de que se promove uma maior transparência organizacional.

Após estipulados os indicadores, foram definidas as métricas, no entanto, não foi possível em muitos dos casos uma vez que as metas a atingir pela empresa, em muitas das situações, não foram divulgadas.

4.2.10. Sustainability Balanced Scorecard da empresa NOS



Figura 4.11 – *Sustainability Balanced Scorecard*
 Fonte: Própria

Conclusões

O objetivo do presente estudo passava por perceber qual a relevância do tópico da sustentabilidade na construção de um *Balanced Scorecard* para uma empresa como a NOS, numa ótica de *benchmarking*, mas também como conceptualizar um *Sustainability Balanced Scorecard* para esta empresa.

Pode afirmar-se que a questão foi respondida, já que foi enaltecido ao longo da dissertação a relevância que a sustentabilidade e responsabilidade social têm nas empresas, bem como, a influência que estes tópicos têm na atualização dos sistemas de gestão de *performance* das organizações (Hristov *et al.*, 2021). Para além disso, foi mencionado diversas vezes o impacto positivo que a sustentabilidade e a responsabilidade social podem ter tais como: a promoção de uma maior transparência colaborativa, a resolução de falhas ao nível da gestão sustentável e energética que leva a uma eficiência de gastos e consequentemente, a um melhor desempenho financeiro (Stavropoulou *et al.*, 2023). Por fim, é importante salientar que as empresas ao incorporarem iniciativas de responsabilidade social e de sustentabilidade na sua estratégia, reduzem as assimetrias informacionais entre a empresa e os investidores, mitigando assim o risco dos mesmos (Cheng *et al.*, 2013).

Além disso, verificou-se que SBSC é uma ferramenta bastante útil que permite relacionar os objetivos estratégicos, ambientais e sociais de maior relevância para as organizações e simultaneamente dar resposta às necessidades de vários *stakeholders*. (Hristov *et al.*, 2021). A isto, acresce-se o facto de ser possível conceptualizar um SBSC, para a NOS, devido ao seu elevado compromisso com a sustentabilidade e responsabilidade social.

Numa fase inicial, os artigos de revisão científica sobre SBSC e BSC, utilizados para elaboração da Revisão da Literatura, foram bastante úteis para obter os conhecimentos necessários para a realização da dissertação em questão.

Além disso, utilizando os relatórios disponibilizados no site da NOS, da sua autoridade fiscalizadora (ANACOM), bem como da sua concorrência (Vodafone e Altice), conexo com os conhecimentos adquiridos na Revisão da Literatura, realizou-se toda a construção do BSC de sustentabilidade na ótica do investidor.

Assim, a presente dissertação, permite um ciclo de dupla aprendizagem já que, por um lado é potenciada a aprendizagem e por outro, é estimulada a evolução e adaptação da estratégia (Kaplan & Norton, 2001).

5.1. Contribuições

O BSC é uma ferramenta que orienta as decisões e ações operacionais com base nos objetivos estratégicos (Simões & Rodrigues, 2011) e assim sendo, o presente estudo caso permite aos investidores uma melhor monitorização do processo de desempenho, e consequentemente uma tomada de decisão mais consciente.

De um ponto de vista académico, esta dissertação de mestrado contribuiu para o enriquecimento da literatura acerca do SBSC já que se procedeu-se a um processo estruturado de recolha de evidências e posteriormente foi conceptualizada uma ferramenta de gestão estratégica com base nessas informações, sendo que foi salientando a relevância que a sustentabilidade e responsabilidade social têm nas empresas.

Além disso, é importante salientar que esta dissertação, vem colmatar uma lacuna na literatura já que é o primeiro BSC de sustentabilidade apenas criado com base nas informações divulgadas publicamente pela NOS e pelo setor onde esta se insere, podendo servir de exemplo para outras empresas do setor desenvolverem o seu negócio.

Este estudo pode ainda ajudar a NOS e o setor das telecomunicações a adaptar-se às regulamentações ambientais e sociais que o setor enfrenta, a minimizar riscos e a aproveitar as oportunidades emergentes existentes no mercado.

Por fim, pode ainda servir de exemplo e motivação para outras organizações, atingirem a neutralidade carbónica, melhorando a sua *performance*.

5.2. Limitações e Investigações Futuras

É importante mencionar algumas limitações da presente pesquisa. Primeiramente, no que concerne à obtenção de informação esta foi complicada essencialmente na obtenção de metas específicas para a empresa, tendo sido uma das grandes dificuldades do SBSC.

Uma outra dificuldade a salientar foi a escassez de estudos e literatura relevantes sobre o setor das telecomunicações, em particular, em Portugal.

Por fim, uma última limitação identificada incide sobre a medição do impacto que a mera conceptualização do BSC pode ter para a empresa ou até mesmo para os investidores uma vez que não existem garantias que este estudo vá servir de base para a tomada de decisão dos investidores ou objeto de análise por parte da NOS.

Para investigações futuras existe a possibilidade de implementar o BSC proposto para a empresa NOS, nomeadamente através de uma análise qualitativa aos objetivos e à sua eficácia para a persecução dos objetivos estratégicos da empresa.

Para além disso, poderá ser realizado um estudo semelhante com enfoque em outros setores distintos, o que colmatará a escassez de revisão de literatura.

Por fim, poderá expandir-se o estudo a um estudo caso múltiplo de modo a tirar conclusões mais concretas à realidade do setor das telecomunicações.

Referências Bibliográficas

- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: The impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x>
- Ahn, H. (2001). Applying the balanced scorecard concept: An experience report. *Long Range Planning*, 34(4), 441-461. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(01\)00057-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00057-7)
- ANACOM. (2022). *Mercado*. Obtido em 16 de novembro de 2023 de <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1732735>
- Andries, P., & Debackere, K. (2006). Adaptation in new technology-based ventures: Insights at the company level. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 91-112. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00122.x>
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*, Division of Research, Harvard Business School.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12^a Ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Asiaei, K., & Bontis, N. (2019). Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. *Knowledge and Process Management*, 26(4), 371 - 379. <https://doi.org/10.1002/kpm.1616>
- Assembleia da República. (2022, 16 de agosto). Lei n.º 16/2022, de 16 de agosto. Diário da República série I, n.º 187. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/16-2022-187481298>
- Atkinson, A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., & Uliana, E., Wu, A. (1997). New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research*, 9(1), 79 - 108. 10.1016/S1474-7871(04)12001-7
- Beyrouthy, T., Mostafa, N., Roshdy, A., Karar, A. S., & Alkork, S. (2024). Review of EEG-based biometrics in 5G-IoT: Current trends and future prospects. *MDPI*, 14(2), 1 - 32. <https://doi.org/10.3390/app14020534>
- Bieker, T., & Waxenberger, B. (2002). Sustainability balanced scorecard and business ethics: Developing a balanced scorecard for integrity management. *Working Paper, contribution to the 10th international conference of the "greening of industry network"*. Göteborg, Sweden.
- Bontis, N., Dragonetti, N., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17(4), 391- 402.
- Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan*

- Management Review*, 25(4), 17 - 27. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00019-5)
- Brignall, S. (2002). The Unbalanced Scorecard: A social and environmental critique. *International conference; 3rd, Performance measurement and management; 2002; Boston, MA* (pp. 85 - 92). Boston: Centre for Business Performance, Cranfield School of Management.
- Burchman, S. (12 de novembro de 2018). *How to tie executive compensation to sustainability*. Obtido em 28 de setembro de 2023, Obtido a 28 de setembro de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/11/how-to-tie-executive-compensation-to-sustainability>
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2008). *Manual de estratégia : conceitos, prática e roteiro* (2ª Ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Chambers, C. P., & Miller, A. D. (2018). Benchmarking. *Theoretical Economics*, 13(2), 485 - 504. [10.3982/TE2506](https://doi.org/10.3982/TE2506)
- Cheng, B., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2013). Corporate social responsibility and access to finance. *Strategic Management Journal*, 35(1), 1 - 23. <https://doi.org/10.1002/smj.2131>
- Deng, X., Kang, J.-k., & Low, B. S. (2013). Corporate social responsibility and stakeholder value maximization: Evidence from mergers. *Journal of Financial Economics*, 110(1), 87 - 109. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.04.014>
- Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86(1), 59 - 100. <https://doi.org/10.2308/accr.00000005>
- Dyck, A., Lins, K. V., Roth, L., & Wagner, H. F. (2019). Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence. *Journal of Financial Economics*, 131(3), 693 - 714. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2018.08.013>
- Epstein, M. J., & Manzoni, J.-F. (1998). Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190-203. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00087-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-X)
- Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a balanced scorecard to implement sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2), 1-10. <https://doi.org/10.1002/tqem.1300>
- EUR-Lex. (1998, 20 de novembro). Diretiva 98/84/CE do Parlamento Europeu e do Conselho. Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:31998L0084>
- EUR-Lex. (1998, 20 de novembro). Diretiva 98/84/CE do Parlamento Europeu e do Conselho. Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:31998L0084>
- EUR-Lex. (2022, 14 de dezembro). Diretiva (UE) 2022/2464 do Parlamento Europeu e do Conselho. Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>

- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard. Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269 - 284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401 - 416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Geuser, F. D., Moorjan, S., & Oyon, D. (2009). Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 18(1), 93-122. <https://doi.org/10.1080/09638180802481698>
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 1 - 16. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Gminder, C. U., & Bieker, T. (2002). Managing corporate social responsibility by using the “sustainability-balanced scorecard”. *Contribution to the 10th International Conference of the Greening of Industry Network*. Göteborg. Sweden.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review. *Journal of Business Ethics*, 133, 193-221. [10.1007/s10551-014-2340-3](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3)
- Herzig, C., & Schaltegger, S. (2006). Corporate Sustainability Reporting. In S. Schaltegger, M. Bennett, & R. Burritt (Eds), *Sustainability accounting and reporting* (pp. 301-324). Springer https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4974-3_13
- Hockerts, K., & Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids — Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481 - 492. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.005>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Hristov, I., Appolloni, A., Antonio, C., & Cheng, W. (2021). The role of the environmental dimension in the performance management system: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 293, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126075>
- Hsu, C.-W., Hu, A. H., Chiou, C.-Y., & Chen, T.-C. (2011). Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry. *Expert Systems with Applications*, 38(10), 12891-12899. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.04.082>

- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 177 - 191. <https://doi.org/10.1002/bse.564>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2005). *Moving from strategic measurement to strategic data analysis* (pp. 86-105). Christopher S. Chapman 10.1093/oso/9780199283231.003.0005
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235 - 256. <https://doi.org/10.2307/3857812>
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2021). *Controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (11ª Ed.). Áreas.
- Jum'a, L., Zimon, D., Ikram, M., & Madzík, P. (2022). Towards a sustainability paradigm; the nexus between lean green practices, sustainability-oriented innovation and triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 245(2) 1 - 13. 10.1016/j.ijpe.2021.108393
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, S. R., & Norton, D. P. (1996c). *Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87 - 104.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment. Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press.
- Khan, S. A., Yu, Z., & Farooq, K. (2022). Green capabilities, green purchasing, and triple bottom line performance: Leading toward environmental sustainability. *Business Strategy and Environment*, 32(4), 2022 - 2034. <https://doi.org/10.1002/bse.3234>
- Khankhoje, M. (8 de julho de 2016). Change management in healthcare organizations. pp.1 - 24. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3232774>
- Kim, Y., Li, H., & Li, S. (2014). Corporate social responsibility and stock price crash risk. *Journal of Banking & Finance*, 43, 1 - 13. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.02.013>
- Lämsiluoto, A., & Järvenpää, M. (2010). Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*, 53(4), 385-395. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.03.003>

- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>
- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785 - 1824. <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
- Loorbach, D., & Wijsman, K. (2013). Business transition management: Exploring a new role for business in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, 45, 20-23. [10.1016/j.jclepro.2012.11.002](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.002)
- Major, M. J., & Vieira, R. (2017). *Contabilidade e Controlo de Gestão* (2ª Ed.). Escolar Editora.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2004). Choice and change of measures in performance measurement models. *Management Accounting Research*, 15(4), 441 - 469. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.002>
- Marrewijk, M. v. (2004). A value based approach to organization types: Towards a coherent set of stakeholder-oriented management tools. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 147-158. [10.1007/s10551-004-1898-6](https://doi.org/10.1007/s10551-004-1898-6)
- Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal*, 17(5), 481 - 491. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00034-1](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00034-1)
- Negócios . (26 de august de 2013). *Cronologia da fusão Zon/Optimus*. Obtido de Negócios: https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/fusao-zon-optimus/detalhe/cronologia_da_fusao_zonoptimus acedido a 10 de fevereiro de 2024.
- Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65 - 88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Norreklit, H. (2003). The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 591 - 619. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00097-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00097-1)
- NOS. (2022). Relatório anual integrado 2022.
- Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (2007). *A gestão estratégica de custos em grandes empresas portuguesas* (2ª Ed.).
- RTP. (29 de January de 2008). RTP Notícias. Obtido de PT Multimédia passou a chamar-se Zon Multimédia: https://www.rtp.pt/noticias/economia/pt-multimedia-passou-a-chamar-se-zon-multimedia_v179433 acedido a 10 de fevereiro de 2024

- Russo, J. (2015). *Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições* (5ª Ed.). Lidel.
- Sardinha, I. D., Antunes, P., & Reijnders, L. (2003). From environmental performance evaluation to eco-efficiency and sustainability balanced scorecards. *Environmental Quality Management*, 12(2), 51-64. 10.1002/tqem.10063
- Schneider, R., & Vieira, R. (2010). Insights from action research: implementing the balanced scorecard at a wind-farm company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 493–507. 10.1108/17410401011052904
- Simões, A. M., & Rodrigues, J. A. (2011). O uso e os impactos do balanced scorecard na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(18), 1-24.
- Stavropoulou, E., Spithiropoulos, K., Ragazou, K., Papademetriou, C., & Passas, I. (2023). Green balanced scorecard: A tool of sustainable information systems for an energy efficient business. *Energies*, 16(18), 1 - 18. <https://doi.org/10.3390/en16186432>
- Sundin, H., Granlund, M., & Brown, D. A. (2009). Balancing multiple competing objectives with a balanced scorecard. *European Accounting Review*, 19(2), 203 - 246. 10.1080/09638180903118736
- Thompson, A., Strickland, A., Peteraf, M., Janes, A., Gamble, J., & Sutton, C. (2013). *Crafting and Executing Strategy* (13ª Ed.), McGraw-Hill Irwin.
- Veen-Dirks, P. v., & Wijn, M. (2002). Strategic control: Meshing critical success factors with the balanced scorecard. *Long Range Planning*, 35(4), 407 - 427. 10.1016/S0024-6301(02)00066-3
- Voelpel, S. C., Leibold, M., & Eckhoff, R. A. (2006). The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 43 - 60. 10.1108/14691930610639769
- Woerd, F. v., & Brink, T. v. (2004). Feasibility of a responsive business scorecard: A pilot study. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 173 - 186. 10.1007/s10551-004-1900-3
- World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future. *World Commission on Environment and Development*.
- Woźniak, M., Duda, J., Gąsior, A., & Bernat, T. (2019). Relations of GDP growth and development of SMEs in Poland. *International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering* (p. 2470). Elsevier. 10.1016/j.procs.2019.09.422
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6ª Ed.). Los Angeles: Sage.

Apêndices

Apêndice 1 - Quota de assinantes - dezembro de 2022

Fonte: Adaptado de O setor das telecomunicações da ANACOM (2022, p. 50)

Quota de assinantes

	Voz Fixa	Banda Larga Fixa	Serviços de Televisão	Voz Móvel	Banda Larga Móvel	Banda Larga Móvel - PC/tablet/pen/router
MEO	45%	40,9%	41,1%	39,0%	35,9%	31,9%
Grupo NOS	32,5%	34%	37%	28,6%	31,8%	48,4%
Vodafone	19,3%	21,7%	18,8%	28,9%	28,9%	19,8%
NOWO	2,3%	2,9%	2,9%	2%	2,3%	0%
Outros	0,9%	0,4%	0,1%	1,5%	1,1%	0%

Apêndice 2 - Taxa de crescimento das rubricas da Demonstração da Posição Financeira

Fonte própria

em milhares de euros	2022	2021	2020	Taxa de crescimento de 2020/2021	Taxa de crescimento de 2021/2022
Ativo					
Ativo não Corrente					
Ativo fixo tangíveis	1107052	1041100	991613	5%	6%
Propriedades de investimento	514	621	637	-3%	-17%
Ativo intangível	1209558	1205031	1041087	16%	0%
Encargos de contratos com clientes	160594	162118	162123	0%	-1%
Direitos de uso	297723	236063	260097	-9%	26%
Investimentos em empreendimentos conjuntos e associadas	38961	18091	10897	66%	115%
Contas a receber - outros	4758	5914	7504	-21%	-20%
Imposto a recuperar	369	149	149	0%	148%
Outros ativos financeiros não correntes	5248	2074	579	258%	153%
Ativos por impostos diferidos	89554	81390	82782	-2%	10%
Instrumentos financeiros derivados	11249	361	-		3016%
Total de ativo não corrente	2925580	2752912	2557468	8%	6%
Ativo Corrente					
Inventário	67223	44014	43628	1%	53%
Contas a receber - clientes	319441	323934	290652	11%	-1%
Ativos de contratos com clientes	60095	61764	61602	0%	-3%
Contas a receber - outros	16632	18392	28610	-36%	-10%
Imposto a recuperar	6906	2538	2894	-12%	172%
Custos diferidos	52232	44878	34054	32%	16%
Ativos não correntes detidos para venda	-	-	450		
Instrumentos financeiros derivados	-	61	-		
Caixa e equivalentes de caixa	15215	10902	153285	-93%	40%

Total de ativo corrente	537744	506483	615175	-18%	6%
Total de ativo	346332 4	325939 5	317264 3	3%	6%
Capital Próprio					
Capital social	855168	5152	5152	0%	16499%
Prêmio de emissão de ação	4202	854219	854219	0%	-100%
Ações próprias	-15968	-12353	-14859	-17%	29%
Reservas legais	1030	1030	1030	0%	0%
Outras reservas	-22914	-35586	12007	-396%	-36%
Resultado Líquido	224574	144159	92000	57%	56%
Capital Próprio excluindo interesses que não controlam	104609 2	956621	949549	1%	9%
Interesses que não controlam	6251	6379	6685	-5%	-2%
Total do capital próprio	105234 3	963000	956234	1%	9%
Passivo					
Passivo não corrente					
Empréstimos obtidos	121018 1	127554 1	136351 4	-6%	-5%
Provisões	81267	82516	73345	13%	-2%
Contas a pagar - outros	42128	38502	40050	-4%	9%
Acréscimos de custos	-	497	505	-2%	
Proveitos diferidos	2824	4230	4729	-11%	-33%
Instrumentos financeiros derivados	-	-	655		
Passivos por impostos diferidos	50125	5159	5025	3%	872%
Total do passivo não corrente	138652 5	140644 5	148782 3	-5%	-1%
Passivo corrente					
Empréstimos obtidos	427453	301068	167126	80%	42%
Contas a pagar - fornecedores	253355	279993	252607	11%	-10%
Contas a pagar - outros	53789	35639	47438	-25%	51%
Impostos a pagar	38842	61526	51981	18%	-37%
Acréscimo de custos	212430	175784	175860	0%	21%
Proveitos diferidos	38190	35603	33228	7%	7%
Instrumentos financeiros derivados	397	337	346	-3%	18%
Total do Passivo Corrente	102445 6	889950	728586	22%	15%
Total do Passivo	241098 1	229639 5	221640 9	4%	5%
Total do Capital Próprio e Passivo	346332 4	325939 5	317264 3	3%	6%

Apêndice 3 - Taxa de crescimento das rubricas da Demonstração de Resultados

Fonte: própria

	2022	2021	2020	Taxa de crescimento de 2020/2021	Taxa de crescimento de 2021/2022
em milhares de euros					
Rédito					
Prestação de serviços	1362741	1295248	1262980	3%	5%
Vendas	128044	109186	86309	27%	17%
Outras receitas	30222	25865	18597	39%	17%
Total de Rédito	1521007	1430299	1367886	5%	6%
Custo, Perdas e ganhos					
Custos com pessoal	85898	82036	85331	-4%	5%
Custos diretos	345019	375440	348776	8%	-8%
Custo das mercadorias vendidas	114562	99075	74312	33%	16%
Marketing e publicidade	34748	28621	24504	17%	21%
Serviços de suporte	83466	84857	86281	-2%	-2%
Fornecimento e serviços externos	155238	100959	100542	0%	54%
outros custos/ ganhos operacionais	798	518	719	-28%	54%
Impostos indiretos	34985	31153	32747	-5%	12%
Provisões e ajustamentos	15233	9679	11493	-16%	57%
Depreciações amortizações e perdas por imparidade	480887	419467	409842	2%	15%
Custos de reestruturação	4001	8539	5523	55%	-53%
Perdas/ ganhos com alienação de ativos, líquidas	-100423	19	-290	-107%	-528642%
Outros custos/ ganhos não recorrentes líquidos	-3613	1279	50796	-97%	-382%
Total de Gastos antes EBIT	1250799	1241642	1230576	1%	1%
EBIT	270208	188657	137310	37%	43%
Perdas / ganhos em empresas participadas, líquidas	-22123	-3601	9099	-140%	514%
Custos de financiamento	31578	34118	22218	54%	-7%
Perdas/ ganhos em variações cambiais, líquidas	224	-631	548	-215%	-135%
Perdas/ ganhos de ativos financeiros, líquidos	103	12	53	-77%	758%
Outros custos / proveitos financeiros líquidos	3319	3123	3814	-18%	6%
Total gastos após EBIT e antes do EBT	13101	33021	35732	-8%	-60%
Resultado antes de imposto	257107	155636	101578	53%	65%
Imposto sobre o Rendimento	32663	11783	16342	-28%	177%
Resultado consolidado líquido das unidades operacionais em continuação	224444	143853	85236	69%	56%
Resultado consolidado líquido das unidades operacionais descontinuadas	0	0	6407	-100%	
Resultado consolidado Líquido	224444	143853	91643	57%	56%