



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

**JOSÉ PACHECO
CACONDA**

**PROPOSTA DE UM SUSTAINABILITY
BALANCED SCORECARD PARA A
NOS, SA**

Dissertação de Mestrado em Contabilidade e
Finanças

ORIENTADOR

(Prof^a. Doutora, Sidalina Maria dos Santos
Gonçalves)



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

JOSÉ PACHECO
CACONDA

**PROPOSTA DE UM SUSTAINABILITY
BALANCED SCORECARD PARA
NOS, SA**

JÚRI

Presidente: Doutor, Francisco José Alegria Carreira, ESCE-IPS

Orientador: Doutora, Cidalina Maria dos Santos Gonçalves, ESCE-IPS

Vogal: Célia Maria Rodrigues da Cova Gomes Picoito, ESCE- IPS

06 de Novembro de 2025

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida, pela força, sabedoria e resiliência que me concedeu ao longo desta jornada acadêmica. Sem sua graça e orientação, este objetivo não teria sido possível.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, apoio constante e pelos valores que me transmitiram, que foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui. A dedicação e o sacrifício é a base de todas as minhas conquistas.

À minha orientadora, pela paciência, disponibilidade e orientação acadêmica específicas, que foram essenciais para a concretização deste trabalho. A sua dedicação e partilha de conhecimento foram uma inspiração ao longo de todo o processo.

Agradeço também a todos os professores, colegas, principalmente a e amigos que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento acadêmico e pessoal. Cada palavra de encorajamento, partilha de experiência e apoio fez toda a diferença.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que este sonho de ser Mestre em Contabilidade e Finanças se tornasse uma realidade.

A todos, o meu sincero agradecimento.

Dedicatória

Dedico este trabalho, com gratidão e amor, aos meus pais, cuja força, sacrifício e valores moldaram quem sou e me ensinaram a nunca desistir.

À minha filha, luz da minha vida, razão maior do meu esforço e inspiração constante para seguir em frente com dignidade e esperança.

E a todos aqueles que, mesmo nos momentos mais difíceis, acreditaram e continuam a acreditar em mim, dando-me ânimo para ultrapassar os altos e baixos da vida. Este é, também, o vosso triunfo.

RESUMO

A crescente pressão por práticas empresariais responsáveis tem levado as organizações a procurar ferramentas que integrem, de forma equilibrada, o desempenho financeiro e os compromissos ambientais e sociais. O BSC, concebido por Kaplan e Norton, evoluiu para o SBSC, permitindo às empresas alinhar os objetivos estratégicos com as exigências da sustentabilidade.

Este estudo tem como objetivo propor um modelo de SBSC para a NOS, S.A., empresa portuguesa de telecomunicações e entretenimento, de forma a integrar os seus objetivos estratégicos com práticas sustentáveis. A investigação, de natureza qualitativa e assente num estudo de caso, utilizou exclusivamente dados secundários provenientes de relatórios institucionais e documentos públicos. A escolha da NOS justifica-se pela sua relevância no setor e pelo compromisso já demonstrado com políticas ambientais, sociais e de governança (ESG), nomeadamente a redução da pegada carbónica, a eletrificação da frota, a modernização tecnológica e a promoção da economia circular.

Os resultados evidenciam que o SBSC, ao integrar metas de sustentabilidade nas quatro perspetivas tradicionais do BSC, pode reforçar a transparência perante os *stakeholders*, apoiar a tomada de decisões estratégicas e identificar novas oportunidades de inovação sustentável. Conclui-se que a aplicação do modelo não apenas melhora a eficiência operacional, mas também fortalece a reputação da empresa e contribui para a criação de valor a longo prazo. Este estudo contribui para a literatura ao explorar a aplicação prática do SBSC em Portugal, ainda pouco documentada, e oferece à NOS uma proposta conceptual que pode servir de referência para outras empresas do setor.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard, Sustainability Balanced Scorecard*, ESG, NOS, Sustentabilidade, Estratégia.

Classificação JEL: M14, M41, Q56, L96

ABSTRACT

The growing pressure for responsible business practices has led organizations to seek tools that integrate financial performance and environmental and social commitments in a balanced way. The BSC, conceived by Kaplan and Norton, has evolved into the SBSC, allowing companies to align strategic objectives with sustainability requirements.

This study aims to propose an SBSC model for NOS, S.A., a Portuguese telecommunications and entertainment company, in order to integrate its strategic objectives with sustainable practices. The research, which is qualitative in nature and based on a case study, used only secondary data from institutional reports and public documents. The choice of NOS is justified by its relevance in the sector and its demonstrated commitment to environmental, social, and governance (ESG) policies, namely the reduction of its carbon footprint, the electrification of its fleet, technological modernization, and the promotion of the circular economy.

The results show that SBSC, by integrating sustainability goals into the four traditional perspectives of BSC, can enhance transparency with stakeholders, support strategic decision-making, and identify new opportunities for sustainable innovation. It is concluded that the application of the model not only improves operational efficiency but also strengthens the company's reputation and contributes to long-term value creation.

This study contributes to the literature by exploring the practical application of the SBSC in Portugal, which is still poorly documented, and offers NOS a conceptual proposal that can serve as a reference for other companies in the sector.

Keywords: Balanced Scorecard, Sustainability Balanced Scorecard, ESG, NOS, Sustainability, Strategy.

JEL Classification: M14, M41, Q56, L96

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	iii
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
1. Introdução.....	1
1.1 Enquadramento e Relevância do Tema.....	1
1.1.1 Relevância do Tema	5
1.2 Problema de Investigação e objetivos da dissertação.....	5
1.3 Estrutura da Dissertação	6
2. Revisão da Literatura	6
2.1 – <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.1.1 – Evolução do <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.1.1.1 – Fase Inicial: A Conceção do BSC	8
2.1.1.1 – A Evolução do BSC na era Digital	9
2.2 – Diferença entre o BSC e outros Modelos de Gestão	9
2.2.1 – O <i>Tableau de Bord</i>	10
2.2.2 – O Modelo <i>Intangible Assets Monitor</i> (IAM)	11
2.3 Mapas Estratégicos.....	11
2.3 As Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.1 – Perspetiva Financeira.....	16
2.2.2 Perspetiva dos Clientes.....	17
2.2.3 Perspetiva dos Processos Internos.....	18
2.2.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	19
2.2.4– Sustentabilidade e a sua relevância estratégica.....	20
2.2.5– Abordagens de integração da sustentabilidade no BSC	21
3– Metodologia	22
4– Estudo de Caso.....	24
4.1– Caraterização do Sector.....	24
4.2– Caraterização da empresa	26
4.3– Caraterização da concorrência	29
4.3– Criação do BSC.....	31
4.3.2– Análise SWOT da NOS, S.A	32
4.3.2– Modelo das Cinco Forças de Porter na Nos, SA	33
4.4– Objetivos e Mapas Estratégico da NOS, S.A.....	34
5.Discussão e Resultados.....	46
5.1 Resultados Financeiros	46
5.2 Resultados Ambientais	46
5.3 Resultados Sociais	47

6. Conclusão.....	49
6.1 Limitações e recomendações	50
Referências	52
APÊNDICES.....	55
Apêndice A – Estrutura de Administração e Supervisão da NOS	55
Apêndice C – Estrutura de Capital da NOS	56
Apêndice D – Mecanismos de alinhamento e prevenção da NOS	57
Apêndice E – Representatividade das mulheres e rácios salariais.....	58
Apêndice F – Impactos e riscos relacionados com alterações climáticas.....	59
Apêndice G – Iniciativas de Sociedade Sustentável da NOS	60
Apêndice H – Liderança Responsável da NOS.....	61
Apêndice I – Status de compromissos e metas de Sustentabilidade 2021-2025	62
Apêndice J – Media e Entretenimento da NOS.....	63
Apêndice K – Indicadores Ambientais da NOS	64
Apêndice L – Indicadores de Recursos Humanos da NOS	65
Apêndice M – Indicadores Operacionais da NOS	66
Apêndice N – Indicadores Financeiros da NOS	67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Mapa Estratégico	14
Figura 2-Balanced Scorecard.....	16
Figura 3-indicadores comparativos dos operadores de telecomunicações-2023.....	25
Figura 4-Principais atividades da NOS, S.A	27
Figura 5-Estrutura Acionista da NOS, S.A	27
Figura 6-Indicadores Operacionais e Financeiras da NOS, S.A-2023	28
Figura 7-Comparação entre operadores de telecomunicações - Ano 2023	30
Figura 8-Análise SWOT-NOS,S.A.....	33
Figura 9-Análise das Cinco Forças de Porter-NOS, S.A	34
Figura 10-Mapa Estratégico da NOS,SA	37

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Balanced Scorecard versus Tableau de Bord	10
Tabela 2- Proposta do SBSC para NOS, S.A	39

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações

BSC – Balanced Scorecard

EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

EBITDA AL – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization after Leases

ESG – Environmental, Social and Governance (Ambiental, Social e de Governação)

FTTH – Fiber to the Home (Fibra até à casa)

GEE – Gases com Efeito de Estufa

IAM – Intangible Assets Monitor

ICT – Information and Communication Technologies (Tecnologias da Informação e Comunicação)

I&D – Investigação e Desenvolvimento

KPI – Key Performance Indicator (Indicador-chave de desempenho)

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

PESTEL – Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal (Análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal)

PME – Pequenas e Médias Empresas

PNEC 2030 – Plano Nacional Energia e Clima 2030

QoS – Quality of Service (Qualidade de Serviço)

RGU – Revenue Generating Unit (Unidade Geradora de Receita)

SBSC – Sustainability Balanced Scorecard

SBTi – Science-Based Targets initiative

SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TI – Tecnologias de Informação

1. Introdução

1.1 Enquadramento e Relevância do Tema

A evolução das empresas, nos últimos anos, tem sido marcada por um ambiente altamente competitivo e em constante mudança. As empresas enfrentam grandes desafios, como a crescente pressão por resultados financeiros, para se manterem no mercado que está cada vez mais feroz e, ao mesmo tempo, a necessidade de adotarem práticas sustentáveis e socialmente responsáveis para atenderem às suas responsabilidades sociais. O equilíbrio entre *performance* financeira e impacto ambiental e social tornou-se um fator chave para o sucesso a longo prazo.

Nesse cenário, as ferramentas de gestão estratégica, como o *Balanced Scorecard*, ganharam destaque por permitir uma visão holística das operações e um alinhamento eficaz entre as metas empresariais e as práticas sustentáveis. O foco deste trabalho é integrar objetivos de sustentabilidade nos processos de gestão, visando não só o lucro, mas também o bem-estar social e a preservação do ambiente.

O *Balanced Scorecard* (adiante designado BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, surge como uma ferramenta de gestão estratégica amplamente reconhecida pela sua capacidade de oferecer uma visão global e integrada do desempenho organizacional. Tal como refere Russo (2015), o BSC não se limita apenas à perspectiva Financeira, mas incorpora três perspectivas adicionais de natureza não financeira: Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Estas perspectivas permitem, às empresas, monitorizar os fatores intangíveis essenciais para garantir um desempenho sustentável no futuro, promovendo um alinhamento eficaz entre os objetivos estratégicos e a sua execução operacional.

O BSC pode ser descrito como uma ferramenta de gestão estratégica que permite traduzir a estratégia organizacional em ações concretas, ao identificar os fatores críticos de sucesso e os principais parâmetros controláveis. Além disso, o BSC facilita a integração entre o controlo operacional de curto prazo e os objetivos estratégicos de longo prazo, utilizando indicadores financeiros e não financeiros para monitorizar o desempenho e o progresso da organização (Georgiev & Andreeva, 2020).

Kaplan e Norton (2007) expandem ainda mais o conceito, enfatizando como o BSC pode apoiar as empresas a traduzir a sua visão estratégica em ações mensuráveis e práticas ao integrar indicadores de várias áreas da organização. O BSC facilita o acompanhamento do progresso estratégico e a implementação de melhorias contínuas.

Oliveira e Rua (2021) destacam que o (BSC) é mais do que uma ferramenta simples de medição de desempenho. Segundo os autores, o BSC evoluiu de um sistema inicial focado em medir indicadores financeiros e não financeiros para se tornar num sistema de gestão estratégica, onde a visão e a estratégia ocupam um papel central.

Oliveira e Rua (2021) enfatizam que o principal objetivo do BSC é integrar indicadores financeiros e não financeiros de forma a alinhar a estratégia empresarial com os fatores críticos de sucesso. Além disso, consideram que a sua implementação deve ser adaptada às especificidades de cada organização, promovendo não apenas a medição, mas também a melhoria contínua e a aprendizagem organizacional.

O pensamento dos autores evidencia a necessidade de um alinhamento estratégico para a eficácia da ferramenta, apontando que o verdadeiro desafio é conectar as metas de curto prazo com os objetivos estratégicos de longo prazo, de forma que a organização possa prosperar em ambientes competitivos e em mudança constante.

No contexto atual, as empresas enfrentam crescentes pressões para integrar práticas sustentáveis às suas operações. O conceito de *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) surge como uma evolução estratégica do BSC tradicional de quatro perspetivas. Segundo Jassem et al. (2020), a arquitetura do SBSC pode incorporar a sustentabilidade nas quatro perspetivas tradicionais do BSC ou criar uma quinta perspetiva dedicada à própria *sustainability*. Esta abordagem possibilita que organizações não apenas alinhem indicadores financeiros e não financeiros, mas também integrem objetivos ambientais e sociais às suas estratégias. A inclusão de parâmetros de sustentabilidade no BSC amplia a sua relevância como ferramenta de gestão estratégica, permitindo que a empresa equilibre a procura por desempenho económico com práticas responsáveis que atendam às expectativas dos seus investidores e as suas responsabilidades sociais, promovendo a sua competitividade e o impacto positivo no longo prazo.

De acordo com Jassem et al. (2020), o SBSC representa uma evolução significativa do BSC tradicional, adaptando-o para incluir dimensões de sustentabilidade nas estratégias organizacionais.

Figge et al. (2002) reforçam essa visão ao apresentar o SBSC como uma abordagem integrada que interliga desempenho económico, ambiental e social de forma coerente com a estratégia global da empresa. Uma das principais contribuições do SBSC é a sua capacidade de alinhar políticas de sustentabilidade às metas estratégicas, por meio de indicadores específicos, que permitem medir o impacto das práticas de supervisão nos resultados financeiros e operacionais. Além disso, os autores defendem que a integração da sustentabilidade no BSC promove melhorias simultâneas nas dimensões económica, social e

ambiental, utilizando cadeias de causa e efeito para garantir que as atividades empresariais contribuam diretamente para os objetivos estratégicos. Deste modo, o SBSC não apenas facilita a comunicação das metas de sustentabilidade, mas também garante que elas sejam incorporadas nas decisões de alto nível, fortalecendo o papel das empresas como agentes ativos no desenvolvimento sustentável.

No contexto atual, a sustentabilidade emergiu como um imperativo estratégico para as empresas que desejam alinhar as suas operações aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela Agenda 2030 da ONU.

Segundo Lourenço et al. (2024), integrar práticas sustentáveis não é apenas um gesto de responsabilidade social, mas uma necessidade para garantir a viabilidade a longo prazo das organizações. Essa integração requer repensar toda a cadeia de valor, desde a obtenção de matérias-primas até à disposição final dos produtos, assegurando que o impacto ambiental seja minimizado e que questões sociais, como igualdade e condições de trabalho, sejam abordadas. Nesse sentido, o SBSC destaca-se como uma ferramenta capaz de relacionar essas dimensões com os objetivos estratégicos empresariais, promovendo resiliência e competitividade em mercados cada vez mais conscientes e exigentes.

A NOS, SA, tem demonstrado um compromisso sólido com a sustentabilidade, integrando-a como um dos pilares centrais da sua estratégia corporativa. De acordo com o Relatório Anual Integrado de 2023 e a Política de Sustentabilidade da NOS, esta adota uma abordagem holística que incorpora práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) nas suas operações, alinhando-se com os ODS da ONU. A escolha da NOS, S.A. para este estudo justifica-se, em primeiro lugar, pela sua evidente preocupação com a sustentabilidade, amplamente demonstrada nos Relatórios Anuais Integrados e na sua Política de Sustentabilidade. Em segundo lugar, a NOS destaca-se pela sua posição de liderança no setor das telecomunicações e tecnologia em Portugal, desempenhando um papel estratégico na transição digital e energética do país, o que reforça a pertinência da sua análise enquanto caso de estudo. Por fim, a investigação ganha relevância académica ao procurar compreender o grau de prioridade atribuído à sustentabilidade face a outros objetivos financeiros e não financeiros, propondo, assim, uma ferramenta de gestão que contribua para reforçar a sustentabilidade como eixo estratégico central da empresa. Este trabalho visa compreender como uma organização integra a sustentabilidade nos seus objetivos estratégicos, de que forma transmite essa visão ao longo da cadeia organizacional e proporciona um SBSC que reflete a sua abordagem inovadora e o seu compromisso com o desenvolvimento sustentável.

A NOS tem investido significativamente em soluções inovadoras que promovem eficiência energética e redução da pegada carbónica, como a eletrificação da sua frota e a modernização das infraestruturas tecnológicas. Destaca-se também a adoção de medidas

como a redução de 13% no consumo de eletricidade por tráfego de dados, um reflexo da sua estratégia de digitalização e descarbonização. Além disso, a empresa tem assumido um papel de liderança na promoção da economia circular e na gestão responsável dos resíduos eletrônicos, bem como na avaliação da sustentabilidade da sua cadeia de valor. Estes esforços estão alinhados com a implementação de ferramentas de medição como o SBSC, que permitem integrar metas ambientais e sociais nas quatro perspectivas tradicionais do BSC ou criar uma quinta perspectiva específica para a sustentabilidade.

Segundo a NOS, SA (2024) a implementação do SBSC pode consolidar estas práticas, proporcionando uma estrutura estratégica para monitorizar e gerir indicadores de sustentabilidade, enquanto equilibra o desempenho financeiro e a responsabilidade social. Este alinhamento fortalece a resiliência da empresa, num setor altamente competitivo, e reforça a sua posição como líder em inovação sustentável e impacto positivo.

A implementação do SBSC oferece vantagens estratégicas significativas para a NOS, S.A., ao permitir o alinhamento integrado de metas económicas, sociais e ambientais. Reconhecida pelos seus esforços de modernização tecnológica e pela redução dos impactos ambientais, a empresa pode utilizar esta ferramenta para reforçar a eficiência operacional, identificando oportunidades de redução de custos, nomeadamente no consumo energético e na gestão de resíduos eletrônicos, como demonstra a redução de 13% no consumo de eletricidade por tráfego de dados registada em 2024. O SBSC constitui igualmente um meio para fortalecer a reputação corporativa, ampliando a transparência e evidenciando junto dos *stakeholders* o impacto positivo das iniciativas já em curso, como a eletrificação da frota, os projetos de economia circular e o uso crescente de energias renováveis, potenciando assim a fidelização dos clientes e o interesse de investidores com foco em critérios ESG. Para além disso, a aplicação do SBSC possibilita a identificação de novas oportunidades de mercado em áreas ligadas à inovação sustentável, como soluções de baixo carbono, cidades inteligentes e economia circular, segmentos nos quais a NOS tem vindo a investir de forma consistente. Finalmente, ao integrar a sustentabilidade nas quatro perspectivas tradicionais do BSC ou ao acrescentar uma quinta perspectiva específica, o SBSC fornece dados estruturados que apoiam a tomada de decisões estratégicas, permitindo alinhar objetivos de curto prazo com metas de longo prazo e garantindo maior resiliência num contexto de mercado em constante evolução (NOS, 2024).

1.1.1 Relevância do Tema

A implementação do SBSC permite à NOS fortalecer as suas práticas de sustentabilidade, enquanto mantém a competitividade no setor de telecomunicações, alinhando o desempenho económico com a responsabilidade social. Este alinhamento permitirá à empresa consolidar a sua posição no mercado e criar valor sustentável a longo prazo. Este tema apresenta uma relevância significativa tanto no campo académico como no campo empresarial.

Do ponto de vista académico, a presente dissertação contribui para a expansão do conhecimento sobre a aplicação do SBSC em empresas portuguesas, respondendo a lacunas identificadas na literatura, nomeadamente a escassez de estudos empíricos e a fragmentação das abordagens existentes Hansen & Schaltegger (2016), bem como as barreiras de implementação e a necessidade de investigações que consolidem evidências práticas em diferentes contextos organizacionais Silva et al. (2025). Embora o SBSC seja amplamente discutido em termos teóricos, existe uma escassez de estudos que documentem a sua aplicação prática em grandes organizações no mercado português, especialmente no setor das telecomunicações, o que reforça a pertinência desta investigação.

Na prática, esta investigação tem o potencial de oferecer à NOS um modelo estratégico robusto para integrar a sustentabilidade nas suas operações. Constata-se que a NOS já demonstra um forte compromisso com a ESG, como evidenciado nos seus relatórios anuais e políticas de sustentabilidade. Porém, o SBSC poderá ajudar a empresa a estruturar e monitorizar esses esforços de forma mais eficaz, garantindo que as suas metas de sustentabilidade estejam alinhadas com os objetivos estratégicos de longo prazo. Os resultados desta investigação podem servir como referência para outras empresas, promovendo uma abordagem replicável que equilibre desempenho económico e impacto positivo. Assim, a dissertação não apenas enriquece o debate académico sobre a integração da sustentabilidade na gestão estratégica, mas também oferece contributos práticos que podem influenciar políticas e práticas em ambiente corporativo.

1.2 Problema de Investigação e objetivos da dissertação

Esta investigação resulta da necessidade de responder à escassez de estudos robustos que exploram de forma prática e conceitual a implementação do SBSC em empresas do setor de telecomunicações, como a NOS, SA. Apesar do crescente reconhecimento do SBSC como uma ferramenta estratégica eficaz, verifica-se uma lacuna de investigações específicas que analisam como as empresas portuguesas integram a sustentabilidade nos seus objetivos estratégicos, e assim surgiu o seguinte problema de investigação:

- Como a implementação do SBSC pode ajudar a NOS, SA, a alinhar os seus objetivos estratégicos com a exigência de sustentabilidade?
- Porquê é importante equilibrar o desempenho financeiro com a responsabilidade ambiental e social num contexto de crescente pressão por práticas empresariais sustentáveis?

O objetivo geral do presente estudo consiste em propor um modelo SBSC para a NOS, SA, que permita integrar os objetivos estratégicos da empresa com práticas de sustentabilidade, promovendo um equilíbrio entre desempenho financeiro, responsabilidade social e impacto ambiental. Para a prossecução deste objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Desenvolver uma proposta conceptual de SBSC para a NOS, SA.
- ✓ Avaliar os impactos potenciais do modelo proposto com base em dados secundários.

1.3 Estrutura da Dissertação

A estrutura da dissertação assente nos seguintes capítulos: o capítulo um é a introdução, seguindo-se-lhe o capítulo dois que aborda a revisão da literatura sobre o BSC. O capítulo três trata a metodologia adotada e o método utilizado, efetuando uma apresentação da organização, NOS, SA. Os capítulos quatro e cinco correspondem ao estudo empírico, propriamente dito, através da apresentação de uma proposta de BSC para a NOS, SA. No capítulo seis é realizada a discussão dos resultados, culminando com as considerações finais, contributos, limites do estudo e sugestão de pistas de investigação para estudos futuros.

2. Revisão da Literatura

A gestão estratégica é essencial para o sucesso organizacional num ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo. Para fazer face aos desafios em resultado dessa complexidade, as organizações têm de adotar sistemas de mensuração de desempenho que integrem indicadores financeiros e não financeiros para obter o real “espelho” da organização. Nesse contexto, surge o BSC desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), como uma abordagem inovadora e profundamente segura para alinhar estratégias organizacionais a ações práticas e objetivos mensuráveis.

O BSC surge num estudo encabeçado por *Robert Kaplan e David Norton* e patrocinado pela *KPMG*, que se chamou *Measuring Performance in the organization of the future*. A principal motivação desse estudo reside na ideia de que os métodos existentes para a avaliação de desempenho empresarial, apoiados pelos indicadores contabilísticos e financeiros, não espelhavam os reais motivos dos resultados obtidos pelas empresas. Os participantes desse

estudo acreditavam que, depender apenas de indicadores financeiros para avaliar o desempenho das empresas, estava a prejudicar a capacidade de as mesmas criarem valor económico no futuro (Kaplan e Norton, 1997).

O estudo apresenta um conjunto de medidas que oferece aos gestores uma visão rápida, mas abrangente, do negócio. O BSC inclui medidas financeiras que indicam os resultados das ações já tomadas e complementa-as com medidas operacionais relativas à satisfação do cliente, processos internos e atividades de aprendizagem e Inovação (Kaplan & Norton, 1992). Foi assim que o BSC surgiu em 1992, quando Robert Kaplan e David Norton perceberam que as medidas de desempenhos tradicionais estavam predominantemente focadas na perspetiva Financeira, o que não atendia aos desafios contemporâneos devido às mudanças significativas no campo tecnológico e ambiental (Augusto, 2024).

2.1 – *Balanced Scorecard*

O BSC é um sistema estratégico de mensuração de desempenho que combina indicadores financeiros e não financeiros, organizados em quatro perspetivas: financeira, cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, permitindo traduzir a estratégia organizacional em objetivos e métricas mensuráveis, alinhando as atividades operacionais com as metas estratégicas e fornecendo aos gestores uma visão abrangente e balanceada do desempenho organizacional (Kaplan e Norton, 2017).

BSC é uma ferramenta de gestão que identifica e formaliza os principais pilares do estado atual de uma empresa e providencia uma rápida imagem do estado da arte da estratégia prosseguida pela organização. (Sá Silva, 2017).

O BSC transforma a missão e a estratégia das empresas num conjunto integrado de indicadores de desempenho, fornecido como base para a medição e a gestão estratégica. Embora mantenha o foco nos objetivos financeiros, também incorpora os fatores que impulsionam esses resultados. O modelo avalia o desempenho organizacional sob quatro perspetivas complementares: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, dessa forma, permite que as empresas não apenas acompanhem seus resultados financeiros, mas também monitorizem o desenvolvimento das capacidades e a aquisição de ativos intangíveis essenciais para o crescimento futuro (Kaplan & Norton, 1997).

2.1.1 – Evolução do *Balanced Scorecard*

O BSC surgiu como uma ferramenta inovadora de gestão estratégica no início dos anos 1990 nos EUA, revolucionando a forma como as organizações monitorizam o seu desempenho e alinham as suas atividades às estratégias de longo prazo. O BSC surgiu para corrigir as

limitações das métricas financeiras tradicionais, incorporando perspectivas não financeiras à avaliação do desempenho organizacional devido a ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais usados na avaliação do seu desempenho (Russo, 2015).

O BSC ganhou uma grande divulgação após a publicação, em 1996, do livro *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard* e disseminou-se principalmente nos países anglo-saxónicos e escandinavos, onde predominava uma cultura de relato essencialmente financeiro. No entanto, procurou-se complementar as medidas de desempenho organizacional com novos indicadores de natureza não financeira, em grande parte, devido à forte influência dos acionistas na gestão das empresas (Geada et al., 2018).

Nos próximos pontos apresenta-se uma breve evolução do conceito do BSC.

2.1.1.1 – Fase Inicial: A Conceção do BSC

Kaplan, um académico da *Harvard Business School*, foi contactado por David Norton, um consultor de negócios, para desenvolver uma nova abordagem à gestão do desempenho. O projeto inicial envolveu um estudo de um ano com 12 empresas norte-americanas, cujo objetivo era encontrar um modelo mais equilibrado para medir a performance organizacional. Kaplan e Norton introduziram o BSC como um sistema de medição que equilibrava indicadores financeiros e não financeiros, organizando-os em quatro perspetivas fundamentais. Este modelo permitiu que as empresas visualizassem a sua estratégia de forma mais abrangente, indo além dos relatórios financeiros convencionais (Kaplan & Norton, 1992). As experiências demonstraram que diretores executivos das 12 empresas utilizaram o BSC não apenas para clarificar e comunicar a estratégia, mas também para sua gestão eficaz, Kaplan e Norton (1996) relataram que esse modelo evoluiu de um sistema de medição aprimorado para um sistema central de gestão estratégica. Empresas como a *Brown & Root Energy Services* e a *FMC*, bem como outras mencionadas ao longo de suas pesquisas, como *Metro Bank*, *National Insurance*, *Kenyon Stores* e *Pioneer Petroleum*, adotaram o BSC como estrutura principal para organizar processos de gestão fundamentais. Os autores reconheceram a contribuição de vários executivos e líderes de projeto que participaram da implementação do BSC em suas organizações. Entre eles, destacam-se *Larry Brady e Ron Mambu*, da *FMC*; *Norm Chambers e Sian Lloyd Rees*, da *Rockwater*; e *Ray Stata, Jerry Fishman e Art Schneiderman*, da *Analog Devices*. Esse conjunto de experiências proporcionou uma aprendizagem contínua, contribuindo significativamente para a evolução do BSC como um sistema robusto de gestão estratégica (Kaplan & Norton, 1992).

2.1.1.1 – A Evolução do BSC na era Digital

Desde a sua criação por Kaplan e Norton (1992) que o BSC tem sido uma ferramenta essencial na gestão estratégica, permitindo que as organizações traduzam as suas estratégias em objetivos mensuráveis através de quatro perspetivas. Com o advento da era digital, o BSC passou por evoluções significativas de adaptação à era digital.

A transformação digital tem modelos de negócios e processos organizacionais redefinidos. Nesse contexto, o BSC evoluiu para incorporar indicadores relacionados à digitalização, garantindo que as empresas alinhem as suas iniciativas tecnológicas com as suas estratégias corporativas. Estudos recentes destacam a importância do BSC refletir os desafios e as oportunidades da transformação digital, promovendo uma gestão mais eficaz das mudanças tecnológicas e culturais nas organizações (Fabac, 2022).

A era digital trouxe uma abundância de dados e ferramentas analíticas avançadas. O BSC moderno aproveita essas tecnologias para monitorizar o desempenho, em tempo real, permitindo ajustes estratégicos mais ágeis. A integração de sistemas de informação e a utilização de análises melhoram a capacidade das organizações de responder rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes (Kumar et al., 2024).

A evolução do BSC, na era digital, tem tido uma abordagem mais abrangente e integrada, incorporando dimensões de sustentabilidade e responsabilidade social no seu quadro estratégico. Luís (2011) destaca que, além do seu papel tradicional como ferramenta de monitorização do desempenho organizacional, o BSC foi adaptado para incluir indicadores que avaliam o impacto ambiental, social e económico das atividades empresariais. Esta transformação revela-se essencial num contexto em que as organizações são, cada vez mais, chamadas a alinhar a sua estratégia corporativa com os princípios de desenvolvimento sustentável. Assim, o BSC contemporâneo não se limita à medição do desempenho financeiro, mas procura promover uma visão holística da gestão, equilibrando a criação de valor para os diferentes *stakeholders* com a mitigação dos impactos ambientais e a promoção da equidade social, tornando-se um instrumento central para a governança sustentável das organizações (Luís, 2011).

2.2 – Diferença entre o BSC e outros Modelos de Gestão

No processo de monitorização do desempenho organizacional, os modelos de gestão desempenham um papel fundamental, pois permitem avaliar o nível de realização dos objetivos estratégicos e comparar os resultados obtidos com as metas previamente estabelecidas. No entanto, a gestão do desempenho evoluiu para além da simples medição

de resultados financeiros, incorporando modelos que proporcionam uma visão mais abrangente e equilibrada das organizações (Ittner & Larcker, 2003.)

Diferentes abordagens foram desenvolvidas para responder a essa necessidade, nomeadamente modelos como o *Tableau de Bord (TDB)*, *Total Quality Management (TQM)*, *Navigator da Skandia*, *Intangible Assets Monitor de Sveiby* e outros para além do BSC (Russo, 2015).

Nos próximos pontos apresenta-se uma breve caracterização de cada um destes modelos.

2.2.1 – O *Tableau de Bord*

O *Tableau de Bord* (TDB) foi concebido como uma ferramenta de monitorização ágil, permitindo a rápida comparação entre a realidade e as previsões. Através da identificação de desvios, facilita a elaboração de diagnósticos e apoia a tomada de decisões com um foco essencialmente no curto prazo (Russo, 2015).

O TDB e o BSC são ferramentas de gestão que partilham diversas características e podem até ser complementares. No entanto, enquanto o BSC é estruturado a partir de uma visão estratégica pré-definida, o TDB depende mais da perspetiva dos gestores que o desenvolvem, ainda que alinhado com a estratégia organizacional. Essa flexibilidade faz com que o TDB seja amplamente utilizado numa abordagem operacional, permitindo um acompanhamento contínuo e ajustado à realidade da empresa conforme espelha a tabela abaixo (Russo, 2015)

Tabela 1-Balanced Scorecard versus Tableau de Bord

Critério	TDB	BSC
Visão Estratégica	Foco em fatores técnicos e produtivos.	Visão estratégica abrangente, integrando fatores intangíveis, inovação e competitividade.
Indicadores	Objetivos definidos de forma livre, maior subjetividade.	Indicadores equilibrados entre financeiros e não financeiros, com relações de causa e efeitos
Sequência de Implementação	Definição livre de objetivos e planos de ação.	Partindo da estratégia, definem-se objetivos, fatores críticos de sucesso, indicadores e planos de ação.
Conceito Central	Variável-chave: ação concreta que condiciona resultados.	Fator crítico: elementos que condicionam a realização dos objetivos.
Fundamentação	Monitorização de elementos críticos técnico-produtivos.	Questões estratégicas e alinhamento organizacional.
Integração com Sistemas de Informação	Pouca ligação com SI devido à época de criação.	Vinculado a SI para apoiar decisões, beneficiando de novas tecnologias.
Época	Década de 30	Década de 90
Foco	Operacional	Estratégico
Origem	França	USA

Fonte: Elaboração própria com base em Russo (2015).

2.2.2 – O Modelo *Intangible Assets Monitor* (IAM)

O modelo IAM, desenvolvido antes do BSC, foca-se na avaliação dos ativos intangíveis e na comunicação da estratégia, considerando-se um elemento central, tal como no BSC. A sua principal finalidade é avaliar e monitorizar a evolução dos ativos intangíveis, atribuindo ao capital humano um papel essencial na competitividade organizacional. O IAM estrutura-se em quatro categorias principais: crescimento, mudança/ inovação, eficiência e estabilidade/risco. Cada uma dessas categorias é caracterizada por um conjunto limitado de indicadores-chave, geralmente um ou dois, selecionados de forma a garantir uma análise clara e objetiva. O modelo é frequentemente acompanhado por comentários e interpretações, proporcionando uma visão estruturada da gestão de ativos intangíveis (Saraiva et al., 2017).

Segundo Sveiby (2001), embora o IAM e o BSC possam parecer semelhantes, trata-se de conceitos distintos. A principal crítica de Sveiby ao modelo de Kaplan e Norton reside no facto de o BSC tratar as perspetivas não financeiras como complementares, enquanto o IAM considera-as fundamentais, destacando as competências dos empregados e o conhecimento organizacional como fatores centrais, em detrimento dos indicadores financeiros. Outra diferença fundamental refere-se à forma como avaliam os ativos intangíveis. O IAM foca-se na evolução dos ativos intangíveis, analisando o seu crescimento, eficiência e estabilidade, enquanto o BSC adiciona três perspetivas não financeiras à medição tradicional de desempenho financeiro. Por fim, Sveiby destaca que o IAM oferece maior flexibilidade na identificação e envolvimento dos *stakeholders*, permitindo que a organização determine quais são os mais relevantes para cada categoria de ativos intangíveis. Em contrapartida, o BSC propõe um modelo estruturado com *stakeholders* previamente identificados, limitando essa adaptação (Russo, 2015).

2.3 Mapas Estratégicos

Um dos principais componentes do BSC é o Mapa Estratégico, que funciona como uma representação gráfica da estratégia organizacional, permitindo uma visão clara das inter-relações entre os objetivos estratégicos e a criação de valor sustentável. Esta ferramenta é amplamente utilizada para garantir que a estratégia seja compreendida e executada de forma eficaz em todos os níveis da organização (Niven, 2006).

No período entre 1992 e 2004, Kaplan e Norton trabalharam com mais de 300 organizações, apoiando o desenvolvimento e implementação do BSC nessas empresas. A experiência acumulada, ao longo desse período, demonstrou que essa ferramenta de gestão é extremamente poderosa, pois um sistema de medição direciona a atenção das pessoas para aquilo que é avaliado e monitorizado.

Durante esse percurso, os autores observaram que um erro comum, entre as empresas, era a medição excessiva de indicadores ou a escolha de métricas que não refletiam a sua estratégia de criação de valor. Ou seja, as empresas frequentemente tentavam medir tudo o que era possível. Esse excesso de indicadores resultou num sistema de medição confuso e pouco eficaz, que desviava a atenção daquilo que realmente importava para a organização. A partir dessa constatação, identificaram que um BSC eficaz deve concentrar-se num número reduzido, mas essencial, de parâmetros críticos que representam uma estratégia de longo prazo na organização. Observou-se também uma diversidade de abordagens estratégicas entre as organizações. Não havia uma única forma de definir uma estratégia. Algumas empresas baseavam-se nos planos financeiros, priorizando o crescimento das receitas e dos lucros. Outras, estruturaram a sua estratégia em torno dos produtos ou serviços, acreditando que a inovação ou a excelência na entrega eram determinantes para o sucesso. Algumas organizações orientavam-se pelo mercado, focando-se nos clientes-alvo que desejavam conquistar. Outras, ainda, davam ênfase à qualidade e à eficiência dos Processos Internos, partindo do princípio de que a excelência operacional seria o principal motor do crescimento. Kaplan e Norton, (2004) Além disso, os autores identificaram empresas cuja estratégia foi moldada a partir da perspectiva de Aprendizagem e Crescimento. Para isso, o foco esteve no desenvolvimento das competências das equipas, na disseminação do conhecimento e na construção de uma cultura organizacional forte.

Contudo, essa diversidade de abordagens resultou, muitas vezes, numa visão fragmentada da estratégia. Muitas organizações apresentam uma abordagem unidimensional, limitando-se a uma única perspectiva em vez de integrar diferentes dimensões da criação de valor. Os autores também notaram que essa visão restrita foi, em grande parte, influenciada pela formação e pela experiência dos executivos responsáveis pelo planeamento estratégico. Profissionais da área financeira, por exemplo, tendem a estruturar uma estratégia com base em análises económicas, enquanto os líderes com experiência em marketing priorizavam a segmentação de clientes.

Essas observações reforçaram a importância de uma abordagem equilibrada e integrada na construção do BSC. Para que uma estratégia seja realmente eficaz, é essencial que a organização articule diferentes fatores que contribuem para a criação de valor – desde os resultados financeiros até a inovação, o relacionamento com os clientes, a eficiência operacional e o desenvolvimento das pessoas. Apenas desta forma, o BSC pode ser utilizado como uma ferramenta verdadeiramente estratégica e não apenas como um conjunto de métricas desconectadas da realidade organizacional (Kaplan e Norton, 2004).

Kaplan & Norton (2004) introduziram o conceito de Mapa Estratégico como um meio de representar visualmente a estratégia de uma organização, estruturando os seus objetivos

estratégicos dentro das quatro perspectivas do BSC. Cada um destes elementos está interligado numa lógica de causa e efeito, estabelecendo uma relação sequencial onde os investimentos em Aprendizagem e Crescimento impulsionam melhorias nos Processos Internos, que por sua vez contribuem para a satisfação dos clientes e, consequentemente, para a geração de valor financeiro (Kaplan e Norton, 2010).

Por exemplo, um investimento na formação de colaboradores (perspetiva de Aprendizagem e Crescimento) pode resultar numa maior eficiência dos Processos Internos, o que, por sua vez, melhora a qualidade dos produtos e os serviços prestados aos clientes. Este aumento na satisfação dos clientes pode traduzir-se num crescimento das receitas e numa melhoria dos resultados financeiros da empresa.

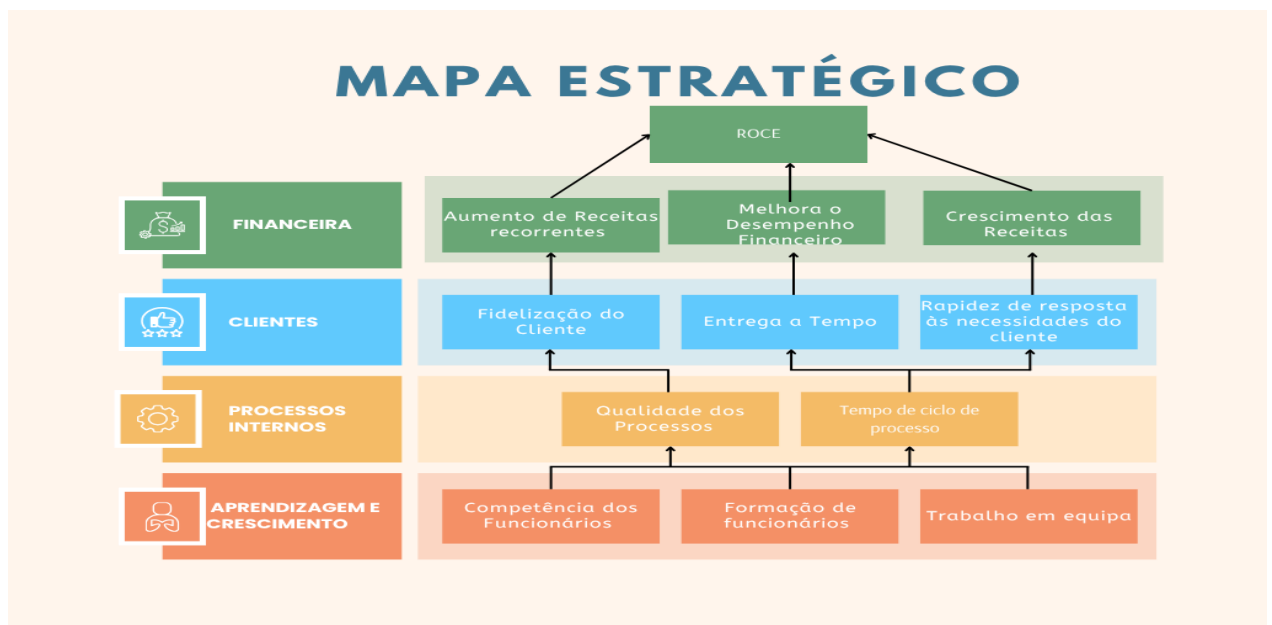
Os Mapas Estratégicos são instrumentos cruciais na implementação eficaz da estratégia organizacional. Muitas organizações enfrentam desafios na execução estratégica devido à desconexão entre o planeamento estratégico e as operações diárias. Para superar tais desafios, é imperativo desenvolver um Mapa Estratégico detalhado. Este deve servir como uma representação visual clara da estratégia, delineando os objetivos estratégicos e as suas inter-relações. Um estudo recente enfatiza que os mapas estratégicos auxiliam as organizações a delinearem suas estratégias de maneira coesa e integrada (Lueg & Julner., 2014).

Uma estratégia pode ser detalhada como um conjunto de hipóteses que relacionam causas e efeitos. Para que essas relações sejam devidamente geridas e validadas, é fundamental que o sistema de medição torne explícitas as conexões entre os objetivos e as análises de cada uma das perspectivas. No contexto do BSC, essa relação de causa e efeito deve estar presente em todas as quatro perspectivas. Por exemplo, na dimensão financeira, uma métrica relevante pode ser o *Return On Investment* (ROI). Um dos fatores que influencia esse indicador pode ser o crescimento e a repetição das vendas por parte dos clientes existentes, ou que está diretamente ligado ao nível de fidelização desses clientes. Desta forma, a fidelização dos clientes está incluída na perspectiva de Clientes do BSC, pois pressupõe que ela tenha um impacto significativo no ROI. A garantia de fidelização dos clientes está diretamente relacionada à satisfação das suas expectativas. A análise das opiniões dos clientes pode indicar que a pontualidade na entrega das encomendas é um fator altamente valorizado. Logo, uma melhoria no desempenho de entrega *On-Time Delivery* (OTD) tende a reforçar a lealdade dos clientes, contribuindo para melhores resultados financeiros. Por isso, tanto a fidelização dos clientes, como o OTD são consideradas na perspectiva de Clientes (Kaplan & Norton, 2004).

O próximo passo é identificar os Processos Internos que as empresas devem aprimorar, de forma a garantir uma entrega pontual e diferenciada. Para alcançar o melhor prazo a praticar,

pode ser necessário reduzir os tempos de ciclo nos processos operacionais e garantir um alto nível de qualidade nos Processos Internos. Ambos os fatores podem ser incorporados como análises no *scorecard* dentro da perspectiva dos Processos Internos. A melhoria da qualidade e a redução dos tempos de ciclo dos Processos Internos podem ser alcançadas através da capacitação e do desenvolvimento das competências dos trabalhadores operacionais, um objetivo que se enquadra na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento. Dessa forma, torna-se possível visualizar uma cadeia de relações de causa e efeito estruturada verticalmente, interligando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, conforme representado na figura (Kaplan & Norton, 2004.)

Figura 1-Mapa Estratégico



Fonte: Adaptação de Kaplan & Norton (2004, p.52)

Nesta figura, podemos observar que os efeitos das competências dos trabalhadores causam efeitos diretos na qualidade dos Processos Internos e no tempo dos processos das tarefas. Estes, por sua vez, têm um efeito significativo na entrega atempada das encomendas, permitindo que os clientes fiquem fidelizados, impactando no retorno do capital investido e no aumento das receitas da empresa.

2.3 As Perspetivas do *Balanced Scorecard*

As organizações enfrentam diversos desafios ao desenvolver sistemas de medição de desempenho que realmente avaliam os aspetos mais importantes. É fundamental que esses

sistemas consigam equilibrar a precisão dos dados financeiros passados com os fatores que impulsionaram o desempenho futuro, ao mesmo tempo que aproveitam o valor dos ativos intangíveis e apoiam a implementação de estratégias diferenciadoras (Niven, 2006).

O BSC revelou-se uma ferramenta de gestão estratégica, ao permitir que as empresas não apenas avaliem, controlem e comuniquem a sua estratégia, mas também ao permitir a sua própria formulação e personalização (Martins, 2022).

O BSC assenta em quatro perspetivas fundamentais a destacar: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

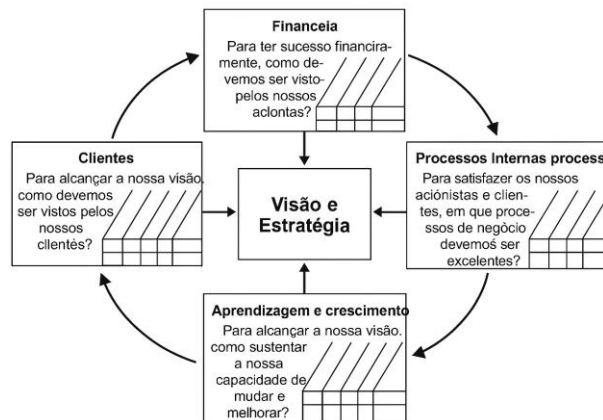
O BSC permite que os gestores olhem para a empresa de uma forma geral, associando medidas de desempenho e fornecendo respostas a quatro questões básicas coordenadas com as perspetivas do BSC a destacar (Kaplan e Norton, 2017):

1. “Como nos vemos perante os acionistas? (Perspetiva Financeira);
2. Como é que os clientes nos veem? (Perspetiva do cliente);
3. Em que é que nos devemos distinguir? (Perspetiva interna);
4. Podemos continuar a melhorar e a criar valor? (Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento).”

O BSC não só oferece uma visão abrangente do desempenho organizacional, a partir destas quatro perspetivas diferentes, como também ajuda a evitar o excesso de informação que pode dificultar a tomada de decisões. Em muitas empresas, há uma tendência de adicionar constantemente novas informações sempre que surge uma sugestão relevante, o que pode levar a uma sobrecarga de dados e dificultar a identificação do que é realmente importante. O BSC, ao contrário, força os gestores a concentrarem-se num conjunto reduzido, mas essencial, de indicadores estratégicos, garantindo que uma análise do desempenho seja objetiva, focada e útil (Kaplan e Norton, 2017).

Kaplan e Norton (1992) consideram que a proposta das quatro perspetivas deve ser vista como um modelo possível, adaptável e não um modelo obrigatório e único, ou seja, o modelo deve ser flexível de forma que qualquer organização possa adotá-lo e alterar e incluir outras perspetivas, se o desejar (Russo, 2015).

Figura 2- Balanced Scorecard



Fonte: Adaptação de Kaplan & Norton (1997, p.72)

De seguida, passo a elencar as características de cada uma das quatro perspectivas.

2.2.1 – Perspetiva Financeira

Tal como a figura acima referencia, a perspetiva Financeira esta associada aos interesses dos acionistas/sócios pela forma como eles encaram a organização, onde as preocupações são essencialmente de natureza financeira, assente na expectativa de uma boa rentabilidade dos capitais investidos e no incremento de valor para os seus acionistas. A criação de valor depende de dois aspetos fundamentais, nomeadamente o crescimento dos proveitos e a produtividade (Russo, 2015) .

Apesar de integrar outras perspetivas, como clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, a perspetiva Financeira continua a ser essencial para medir os resultados empresariais de forma objetiva e clara.

As medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia, a implementação e execução das suas estratégias estão a contribuir para a melhoria dos resultados. Os objetivos financeiros típicos estão relacionados com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas. Na perspetiva Financeira os objetivos financeiros devem ser claros e mensuráveis, ao definir objetivos como sobreviver, ter sucesso e prosperar. A sobrevivência vai ser medida pelo fluxo de caixa, o sucesso pelo crescimento das vendas trimestrais e pelo rendimento operacional por divisão e a prosperidade pelo aumento da participação no mercado por segmento e pelo retorno sobre o capital próprio (Kaplan e Norton, 2017).

Para Stephen et al. (2017), a perspetiva Financeira é essencial, pois reflete os resultados das outras três perspetivas. Além disso, sem recursos financeiros, as demais perspetivas podem

não se concretizar, uma vez que carecem de financiamento. Por esse motivo, a perspectiva Financeira é fundamental e não se pode colocar de parte para medir o desempenho das empresas. Mas para isso acontecer deve haver uma sintonização das quatro perspectivas.

A perspectiva Financeira representa um elemento fundamental no próprio BSC, principalmente em empresas com fins lucrativos. Os objetivos e indicadores desta perspectiva permitem verificar se a implementação da estratégia, delineada através das metas definidas nas outras perspectivas, está a resultar em melhorias no desempenho financeiro. Podemos direccionar todos os esforços para aumentar a satisfação do cliente, melhorar a qualidade ou garantir a pontualidade nas entregas, mas, sem evidências claras do impacto dessas ações nos resultados financeiros da organização, tais objetivos acabam por ter um valor limitado (Stephen et al., 2017).

2.2.2 Perspetiva dos Clientes

A perspectiva dos Clientes define como a organização pretende ser percebida pelos seus clientes (Russo, 2015).

Segundo Russo (2015), a perspectiva do cliente está intrinsecamente associada à visão da organização e ao seu posicionamento estratégico no mercado. A definição clara do segmento e do mercado alvo é determinante para compreender como a empresa pretende competir e acrescentar valor. Esta perspectiva permite monitorizar a forma como a organização entrega valor ao cliente, avaliando fatores como qualidade, preço, prazo de entrega, nível de serviço e desempenho do produto. Além disso, possibilita analisar a perceção dos clientes relativamente à proposta de valor oferecida e identificar as suas expectativas, contribuindo para o reforço da competitividade da empresa. Esta perspectiva envolve uma análise detalhada dos clientes atuais e dos potenciais. Para isso, é necessário responder a algumas questões fundamentais, nomeadamente (Oliveira & Rua, 2021):

1. “Quem são os clientes? – Identificação do perfil dos compradores.
2. Quanto comprar? – Avaliação da dimensão do mercado.
3. Quanto pagam? – Definição do nível de preços praticados.
4. Porque comprei? – Compreensão das motivações que influenciam a decisão de compra.
5. Onde e como comprar? – Identificação dos canais de distribuição utilizados.”

Além da recolha e informações quantitativas, esta análise visa obter dados qualitativos sobre os hábitos, motivações e comportamentos dos clientes, permitindo ajustar uma estratégia de forma a satisfazer de forma eficaz as necessidades do público-alvo (Kaplan & Norton, 1997). A perspectiva dos Clientes permite que as empresas alinhem as suas principais características

de desempenho relacionadas aos clientes, tais como satisfação, retenção, captação, fidelização e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e de mercado. Por outro lado, facilita a identificação e avaliação clara da proposta de valor direcionada a esses segmentos. As propostas de valor funcionam como vetores e indicadores de tendência que orientam as principais medidas de desempenho na perspectiva dos clientes.

Essa perspectiva orienta a organização nas estratégias que devem ir ao encontro das necessidades dos clientes. Ou seja, a organização deve colocar o cliente em primeiro lugar, afinal são os clientes a razão da existência de qualquer organização e a saúde financeira da empresa vai depender muito da capacidade da empresa de manter e captar novos clientes (Kaplan e Norton, 1997).

2.2.3 Perspetiva dos Processos Internos

Na perspectiva dos Processos Internos é essencial identificar os processos críticos que a organização deve dominar para continuar a gerar valor para os clientes e, consequentemente, para os acionistas. Esta perspectiva não se limita à melhoria incremental das atividades existentes, podendo exigir a criação de novos processos internos que respondam de forma mais eficaz às expectativas do mercado. Entre os processos representados nesta perspectiva, incluem-se o desenvolvimento de produtos, produção, fabricação, entrega e serviços pós-venda. Para as organizações com importações significativas é igualmente importante desenvolver indicadores que reflitam o desempenho das parcerias externas. O desenvolvimento de objetivos e métricas de desempenho para os Processos Internos deve ser cuidadosamente estruturado para monitorizar o progresso e garantir a execução eficaz da proposta de valor da empresa (Niven, 2006).

O foco principal desta perspectiva é determinar em que processos a empresa deve alcançar a excelência de forma a maximizar o valor entregue ao cliente (Oliveira e Rua 2021).

A perspectiva dos Processos Internos foca-se na identificação dos processos chave da organização, permitindo avaliar a eficácia e eficiência dos processos críticos, especialmente aqueles de natureza comercial, que valorizam a criação de valor e satisfação dos clientes, bem como a otimização financeira conforme proposto por (Sá Silva, 2017). Essa perspectiva também possibilita uma visão sequencial dos processos, apoiando os gestores na identificação de oportunidades de melhoria nos processos existentes e na necessidade de introduzir novos processos para alcançar a excelência.

2.2.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Na formulação inicial do BSC, Kaplan e Norton (1992) incluíram o processo de inovação na quarta perspetiva, dedicada à Aprendizagem e Crescimento. Entretanto, desde 1996, os autores reavaliaram essa abordagem e passaram a considerar que a inovação é um componente essencial da perspetiva dos Processos Internos, pois está diretamente ligada à eficiência e eficácia operacional. Deste modo, a perspetiva de Aprendizagem e Crescimento passou a centrar-se na identificação da infraestrutura que as organizações precisam desenvolver para garantir o seu crescimento e desenvolvimento sustentáveis a longo prazo.

Esta quarta perspetiva está focada na definição de objetivos e indicadores que promovam a Aprendizagem e o Crescimento da organização, garantindo a sua continuidade e a criação de valor a longo prazo. Avalia a capacidade da empresa para sustentar a inovação e a adaptação às mudanças, seja através do investimento em novos equipamentos, do desenvolvimento de novos produtos e sistemas, ou através da melhoria dos recursos disponíveis. Destaca-se, ainda, a importância da qualificação dos recursos humanos, com especial ênfase nos gestores de clientes, como fator crucial para o crescimento e a competitividade da organização (Maria, 2022).

Os objetivos desta perspetiva consistem em fornecer a infraestrutura necessária para alcançar metas ambiciosas nas outras três perspetivas do BSC. O BSC destaca a importância de investir no futuro, indo além dos investimentos tradicionais em novos equipamentos e na investigação e desenvolvimento (I&D) de novos produtos. Embora os investimentos em I&D sejam fundamentais, eles, por si só, não são suficientes para garantir o crescimento sustentável. As empresas também devem direcionar os recursos para o desenvolvimento da sua infraestrutura interna, incluindo pessoas, sistemas e procedimentos, para atingir objetivos de crescimento a longo prazo.

A perspetiva de Aprendizagem e Crescimento no BSC é uma base que sustenta o sucesso das outras três perspetivas: Processos Internos, Clientes e Financeira. Os objetivos e indicadores desta perspetiva focam-se no desenvolvimento das competências dos colaboradores (capital humano), na melhoria dos sistemas de informação (capital informacional) e na criação de um ambiente organizacional favorável (capital organizacional), essenciais para implementar a estratégia e garantir o crescimento sustentável. Embora, muitas vezes, seja tratada como uma área secundária ou exclusiva de Recursos Humanos, esta perspetiva é fundamental para colmatar lacunas na infraestrutura da organização, funcionando como o fator habilitador das medidas restantes do BSC (Niven, 2006).

2.2.4– Sustentabilidade e a sua relevância estratégica

O BSC é uma ferramenta que vai além da avaliação financeira tradicional, considerando fatores estratégicos não financeiros que influenciam de forma significativa o sucesso económico de uma empresa. Esta abordagem não se limita apenas a indicadores financeiros, mas integra também aspetos como a eficiência operacional, a satisfação dos clientes e a inovação. Assim, o BSC surge como um ponto de partida promissor para incorporar, de forma estruturada, dimensões ambientais e sociais no sistema de gestão principal da empresa, promovendo uma visão mais abrangente e sustentável do desempenho organizacional. A gestão da sustentabilidade, através do BSC, contribui para superar as limitações das abordagens tradicionais dos sistemas de gestão ambiental e social, ao integrar os três pilares da sustentabilidade numa única ferramenta de gestão estratégica, abrangente e eficaz (Figge et al., 2002).

A criação do SBSC implica a integração explícita de objetivos ambientais e sociais no BSC original, para além dos objetivos financeiros. Na perspetiva Financeira do SBSC, podem ser incorporadas metas adicionais, como o aumento do retorno sobre os investimentos em sustentabilidade, a redução de custos com a poupança de energia, a diminuição do consumo de recursos, a gestão de questões sociais e taxas ambientais, o aumento das receitas provenientes de produtos ecológicos e o incremento da receita através de esquemas de reciclagem ou melhorias sustentáveis (Rašić-Jelavić & Pajdaković-Vulić, 2021)

Os objetivos ambientais contemplam a redução das emissões de ar, água e solo, a diminuição de desperdícios, a redução do consumo de materiais perigosos, o aumento do uso de energia renovável, a melhoria da eficiência energética, o aumento da eficiência no uso de recursos e a promoção da reciclagem e reutilização de produtos. Em relação aos objetivos sociais, estes incluem garantir uma conduta ética nos negócios, assegurar uma cadeia de fornecimento com práticas de comércio justo, melhorar a saúde e segurança no trabalho, aumentar as doações e a filantropia para as comunidades locais e fomentar o desenvolvimento económico local (Rašić-Jelavić & Pajdaković-Vulić, 2021).

O SBSC representa, assim, uma evolução do modelo BSC originalmente proposto por Kaplan e Norton (1992), ao integrar de forma explícita objetivos ambientais e sociais na estrutura estratégica da organização (Figge et al., 2002).

De acordo com Figge et al. (2002), a criação de uma perspetiva dedicada à sustentabilidade, como a proposta nesta dissertação, corresponde a uma das tipologias possíveis de SBSC e é geralmente recomendada quando a organização já dispõe de um BSC clássico, permitindo dar maior visibilidade às metas ambientais e sociais. Não obstante, não existe evidência pública de que a NOS utilize formalmente um BSC tradicional, razão pela qual a presente

proposta assume carácter exploratório e académico, servindo de demonstração da viabilidade da integração da sustentabilidade na gestão estratégica da empresa. Importa referir que outros autores defendem que a inclusão de indicadores de sustentabilidade nas quatro perspetivas do BSC clássico constitui também uma opção válida, reforçando a necessidade de discutir as diferentes abordagens e justificar a escolha metodológica aqui adotada (Saraiva et al., 2024).

2.2.5– Abordagens de integração da sustentabilidade no BSC

O debate académico sobre a integração da sustentabilidade no BSC iniciou-se com o trabalho seminal de Figge et al. (2002), que propuseram o SBSC como forma de articular objetivos ambientais e sociais à estratégia corporativa. Os autores identificaram três possibilidades: A primeira é de integrar métricas de sustentabilidade nas quatro perspetivas tradicionais do BSC, a segunda é de criar uma quinta perspetiva autónoma para aspetos ambientais e sociais que não fossem refletidos nas perspetivas clássicas; e a última é de criação de *scorecards* derivados para avaliar dimensões ambientais e sociais de forma complementar. Esta proposta pioneira abriu caminho para a investigação que discute até hoje a arquitetura mais adequada para integrar objetivos de sustentabilidade nos sistemas de medição de desempenho.

Estudos mais recentes têm reforçado a pertinência da criação de uma perspetiva adicional dedicada à sustentabilidade. Wang et al. (2022), por exemplo, desenvolveram o *Green Sustainability Balanced Scorecard* para a indústria do gás natural convertido em líquido para transporte em Taiwan, acrescentando um *green operational object* que funciona como uma perspetiva adicional, com foco em métricas ambientais críticas como emissões de GEE, mecanismos de reciclagem e inovação verde. Os autores demonstram empiricamente que a inclusão dessa perspetiva aumenta a visibilidade da sustentabilidade no mapa estratégico e fortalece as relações de causa-efeito com resultados financeiros e de clientes.

Por sua vez, Silva et al. (2025) realizaram uma revisão sistemática da literatura sobre o SBSC, concluindo que a criação de uma perspetiva autónoma dedicada à sustentabilidade é uma das abordagens mais comuns na prática empresarial contemporânea. Os autores destacam que esta arquitetura permite reforçar o alinhamento entre objetivos ESG e desempenho organizacional, garantindo que os compromissos ambientais e sociais não fiquem diluídos nas restantes perspetivas, mas sim tratados como dimensões estratégicas prioritárias.

Face a este enquadramento teórico, e considerando o objeto empírico deste estudo – a NOS, S.A., que assume a sustentabilidade como pilar central da sua estratégia corporativa –, opta-se pela criação de uma quinta perspetiva dedicada à sustentabilidade. Esta decisão assenta em três razões principais: em primeiro lugar, a necessidade de conferir maior visibilidade aos

objetivos ambientais, sociais e de governança; em segundo lugar, a garantia de que estes objetivos são tratados com o mesmo grau de prioridade que os financeiros e não financeiros; e, por último, a possibilidade de explicitar as relações de causa-efeito que ligam as iniciativas de sustentabilidade à criação de valor a longo prazo.

A conceção deste BSC incluirá, assim, uma quinta perspetiva designada Sustentabilidade, sustentada nos pilares ambiental, social e económico, aos quais se acrescenta frequentemente a dimensão de *governance*, associada à ética, transparência e responsabilização. A integração desta perspetiva justifica-se pelo facto de a sustentabilidade não poder ser considerada apenas como um conjunto de objetivos dispersos nas perspetivas tradicionais do BSC, mas sim como uma dimensão estruturante e transversal, capaz de influenciar todas as áreas da organização. Desta forma, esta perspetiva assume um papel orientador, assegurando que os compromissos assumidos pela empresa se traduzem em práticas efetivas e mensuráveis (Meira et al., 2020).

A sua adoção permitirá, igualmente, alinhar a estratégia empresarial com as exigências regulatórias europeias mais recentes, como os *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS) e a *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), que colocam a sustentabilidade ao mesmo nível das métricas financeiras no reporte corporativo. Para além de garantir conformidade legal, esta abordagem proporciona benefícios internos e externos: contribui para a preservação ambiental, promove a eficiência na utilização de recursos, reduz custos operacionais, reforça a confiança dos investidores, aumenta a satisfação dos *stakeholders* e consolida a reputação corporativa. Contudo, a criação de uma quinta perspetiva dedicada à sustentabilidade não só responde às exigências externas, mas também fortalece a capacidade da empresa em gerar valor duradouro e competitivo. (Silva et al., 2025)

3– Metodologia

Tendo em vista responder às questões de investigação, é essencial analisar a forma como a NOS,S.A comunica e operacionaliza a sua estratégia de sustentabilidade, considerando a perceção dos *stakeholders* e o compromisso com a criação de valor partilhado. A transparência e a clareza dos relatórios, como o Relatório Anual Integrado de 2023, revelam um alinhamento entre os objetivos estratégicos e as exigências ambientais, sociais e de governança. O ano de 2023 será a base da análise dos dados utilizados no estudo empírico. O presente estudo segue uma abordagem qualitativa de natureza descritiva e exploratória, utilizando como método o estudo de caso e utiliza como dados, os dados secundários obtidos a partir da análise de documentos .

A metodologia qualitativa é uma abordagem de investigação que procura compreender o significado dos fenómenos dentro do seu contexto real. É especialmente apropriada quando se pretende responder a questões “Como” e “Porquê”, e quando o investigador pretende explorar processos, percepções ou relações complexas (Yin, 2016)

A investigação qualitativa visa compreender fenómenos em profundidade no seu contexto natural, a partir da perspetiva dos participantes e através da análise interpretativa dos dados recolhidos, que podem assumir a forma de textos, imagens, sons, entre outros (Almeida et al., 2018) .

Quanto ao estudo de natureza descritiva e exploratória, (Yin, 2016), refere que os estudos exploratórios têm como principal objetivo identificar padrões, hipóteses ou estruturas iniciais sobre fenómenos que ainda não foram suficientemente investigados. Já os estudos descritivos procuram apresentar de forma sistemática e detalhada as características de um fenómeno ou contexto, sem pretender explicar causalidades. O autor afirma ainda que se um estudo de caso exploratório pode ser útil para desenvolver hipóteses ou questões mais precisas para investigações futuras, um estudo descritivo procura retratar um fenómeno no seu contexto real com base numa estrutura teórica ou modelo previamente definido.

No que diz respeito aos métodos de investigação e, em particular, à recolha de dados, optou-se pela análise documental como principal técnica, recorrendo a fontes institucionais públicas, nomeadamente o Relatório Anual Integrado e a Política de Sustentabilidade da NOS, S.A. Esta abordagem visa assegurar a validade e fiabilidade da informação recolhida, com base no princípio da triangulação de dados documentais, tal como proposto por (Yin, 2011), reforçando a consistência das interpretações desenvolvidas. É importante salientar que não foram realizadas entrevistas, sendo o SBSC proposto foi construído exclusivamente a partir de dados secundários disponibilizados ao público.

Para contextualizar o caso em estudo, foram analisados diversos documentos relacionados com o setor das telecomunicações e tecnologias digitais, obtidos através de fontes institucionais públicas e confiáveis, nomeadamente o *website* da Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM), documentos legislativos e regulamentações aplicáveis ao setor em Portugal e na União Europeia, bem como relatórios de *benchmarking* de entidades relevantes no contexto da sustentabilidade empresarial. Paralelamente, procedeu-se à caracterização da empresa NOS, S.A., com base em documentos oficiais disponíveis no seu *website* institucional, destacando-se o Relatório Anual Integrado de 2023 e a Política de Sustentabilidade.

Para suportar a análise estratégica, foram realizadas análises como a PESTEL (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica e Legal), a análise SWOT (Forças, Fraquezas,

Oportunidades e Ameaças) e o modelo das 5 Forças de Porter. Todas estas análises foram desenvolvidas com base na informação recolhida dos documentos anteriormente referidos, sem recurso a entrevistas.

Finalmente, para a conceptualização do *SBSC*, foi realizada uma análise aprofundada da documentação da empresa, de modo a identificar os objetivos estratégicos e os fatores críticos de sucesso nas diferentes dimensões do negócio. A arquitetura adotada seguiu o modelo de hierarquia estrita, conforme proposto por Hansen & Schaltegger (2016), integrando a perspetiva da Sustentabilidade de forma transversal às quatro perspetivas tradicionais do BSC. Esta abordagem assegura uma estrutura descendente com ligações explícitas entre objetivos estratégicos e indicadores de desempenho sustentáveis.

4– Estudo de Caso

4.1– Caraterização do Sector

O setor das telecomunicações em Portugal é marcado por um elevado nível de digitalização, concorrência intensa entre os principais operadores e uma aposta clara no desenvolvimento de infraestruturas de nova geração, nomeadamente em redes 5G e fibra ótica – FTTH (ANACON, 2023).

Em 2023, os três operadores com rede própria – MEO, NOS e Vodafone – mantiveram uma forte presença tanto no segmento residencial como empresarial. A NOS, S.A. posicionou-se como o segundo maior operador residencial, com uma quota de mercado de 35,9%, atrás da MEO (39,4%) e à frente da Vodafone (21,1%). No segmento não residencial, a NOS apresentou uma quota de 22% (ANACON, 2023).

Relativamente à cobertura 5G, a NOS liderava em número de estações 5G instaladas (4.235), representando 47% do total nacional, com uma cobertura de 94% da população.

No que tange à tecnologia FTTH, a empresa detinha 11,4% da quota de acessos, significativamente atrás da MEO (56,5%) e da Vodafone (31,5%).

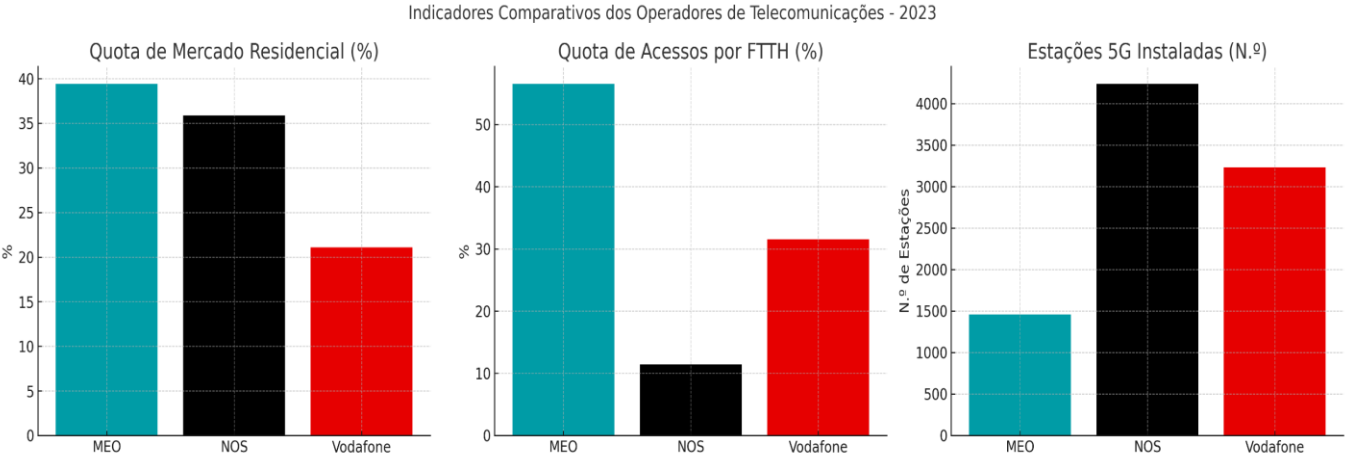
Este ambiente competitivo é regulado pela ANACOM, sob a égide da Lei n.º 16/2022 e do Plano de Ação da Década Digital 2030 da União Europeia. As empresas do setor estão sujeitas a obrigações de cobertura, neutralidade tecnológica e compromissos crescentes com práticas sustentáveis, sendo incentivadas a melhorar a eficiência energética das redes, reduzir emissões e promover a inclusão digital.

Neste contexto, a análise estratégica e a construção de um *SBSC* para a NOS, S.A deve considerar tanto a pressão regulatória europeia e nacional, como as boas práticas adotadas pelos seus concorrentes no âmbito ESG (Ambiental, Social e de Governação).

O setor das telecomunicações em Portugal está fortemente regulado e enquadrado por políticas nacionais e europeias que visam não só garantir a competitividade e a qualidade do serviço, mas também assegurar uma transição ecológica coerente com os compromissos assumidos por Portugal e pela União Europeia em matéria de sustentabilidade.

Neste âmbito, destaca-se o Plano Nacional Energia e Clima 2030 (PNEC 2030), que define as metas portuguesas para a transição energética, alinhadas com o Acordo de Paris e com os objetivos da União Europeia. As metas incluem a redução das emissões de gases com efeito de estufa em 55% até 2030, face a 2005, o aumento da quota de energias renováveis no consumo final bruto para 49% e a melhoria da eficiência energética em 35% até 2030 (NOS, 2024).

Figura 3-indicadores comparativos dos operadores de telecomunicações-2023



Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Anual Integrado da NOS, S.A (2024).

No setor das comunicações, a Comissão Europeia tem vindo a reforçar a necessidade de sustentabilidade nas infraestruturas digitais, nomeadamente através do “Programa da Década Digital 2030” e da proposta do *Digital Networks Act* que procura criar um verdadeiro mercado único digital com metas de cobertura universal por redes 5G e *gigabit*. Estas diretivas visam garantir que os operadores contribuem ativamente para a descarbonização do setor, mantendo simultaneamente a acessibilidade e a inovação tecnológica (NOS, 2024).

A NOS, SA tem assumido uma estratégia alinhada com estas orientações. Os seus objetivos de redução de emissões para 2030, que incluem a diminuição de 90% das emissões diretas (âmbito 1 e 2) e 30% das emissões da cadeia de valor (âmbito 3), foram validados pela *Science-Based Targets Initiative* (SBTi). A empresa comprometeu-se ainda a atingir a

neutralidade carbónica até 2040, o que inclui a eletrificação da sua frota, o uso exclusivo de eletricidade renovável, e o apoio a projetos de sequestro de carbono.

Além disso, a NOS implementa políticas para a valorização de resíduos eletrónicos, com metas concretas de recolha e recondicionamento de equipamentos, e monitoriza os impactos ambientais das suas infraestruturas, como os campos eletromagnéticos, aplicando medidas de precaução adicionais às exigidas por lei. Estas ações são integradas num modelo de gestão de sustentabilidade corporativa, baseado em normas como a ISO 14001, em avaliação ESG de fornecedores e em políticas internas que abrangem toda a cadeia de valor(NOS, 2024).

Por fim, é de salientar que, sendo as telecomunicações um setor crítico na digitalização da economia, a atuação sustentável da NOS não só contribui para a redução da sua própria pegada ecológica, como também permite reduzir as emissões dos seus clientes através de soluções digitais que promovem a eficiência energética, a mobilidade inteligente e a economia circular.

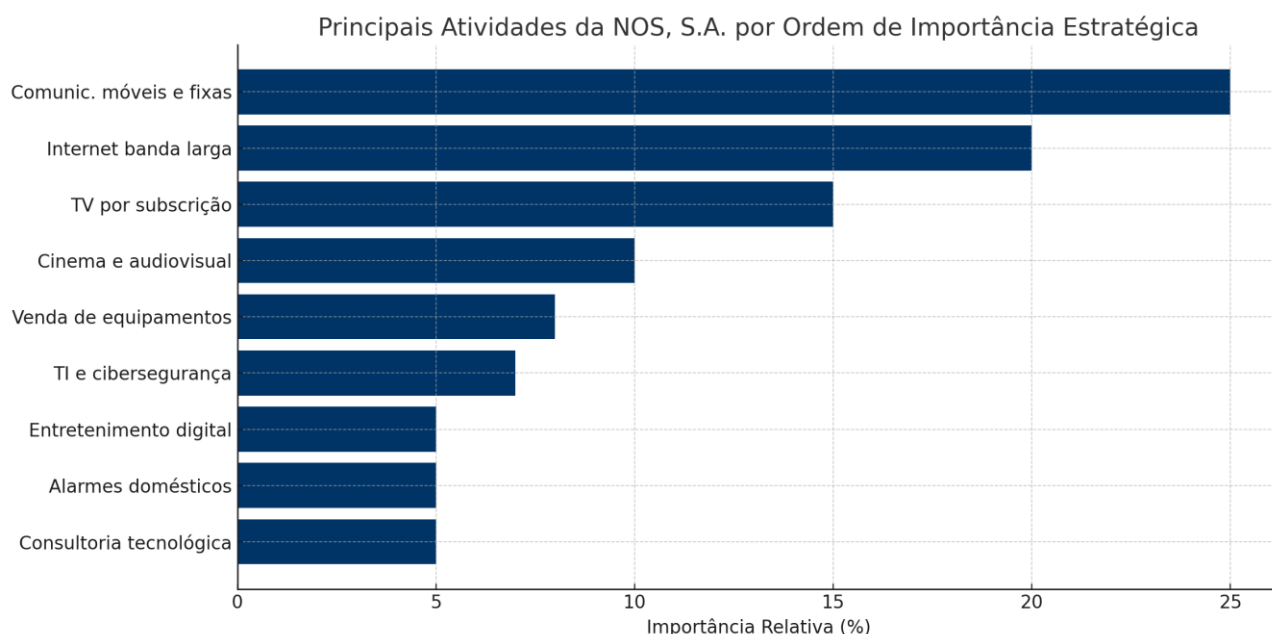
4.2– Caraterização da empresa

A NOS, SGPS, SA é uma sociedade anónima portuguesa, com sede no Campo Grande, Lisboa, constituída a 11 de maio de 2000 sob a designação ZON Multimédia – Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, S.A. A atual configuração da empresa resulta da fusão entre a ZON Multimédia e a Optimus, concluída juridicamente em agosto de 2013, posicionando-se como um dos maiores grupos de telecomunicações e entretenimento em Portugal. A empresa desenvolve um vasto leque de atividades no setor das telecomunicações e entretenimento, com foco prioritário nos serviços de comunicações móveis e fixas, que constituem o seu principal segmento de atuação, tanto para clientes residenciais como empresariais. A empresa oferece ainda acesso à internet de banda larga, através de redes de fibra ótica e 5G, posicionando-se como uma das líderes em cobertura nacional. Em terceiro lugar, destaca-se a televisão por subscrição, com uma oferta alargada de canais, funcionalidades avançadas e conteúdos *on-demand* (NOS, 2024).

A NOS assume também um papel relevante na distribuição cinematográfica e na gestão de salas de cinema, através das marcas NOS Audiovisuais e NOS Cinemas. Outras áreas de negócio incluem a comercialização de equipamentos eletrónicos, as soluções empresariais de TI e cibersegurança, os serviços de entretenimento digital, os sistemas de segurança doméstica (NOS Alarmes) e, mais recentemente, a consultoria tecnológica e inovação através da *Ten Twenty One*. Esta diversidade de operações sustenta a posição da NOS como um operador integrado e multifacetado, com forte presença em vários setores convergentes.

Opera de forma verticalmente integrada, disponibilizando serviços de televisão, internet fixa e móvel, comunicações móveis e fixas, cinema, distribuição audiovisual, cibersegurança, soluções tecnológicas e *cloud*, tanto para clientes particulares como empresariais.

Figura 4-Principais atividades da NOS, S.A

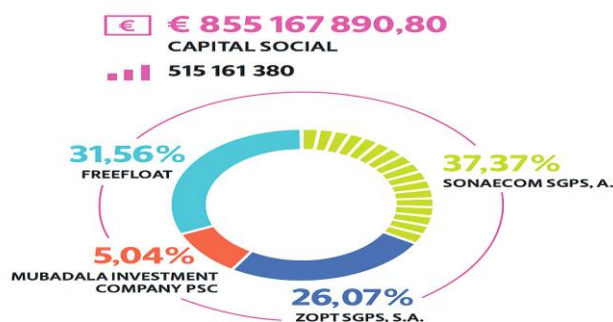


Fonte: Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Anual Integrado da NOS, S.A (2024).

O capital social da NOS, S.A. ascende a 855.167.890,80 euros, encontrando-se totalmente subscrito e realizado. É representado por 515.161.380 ações ordinárias, escriturais e nominativas, cada uma com o valor nominal de 1,66 euros, estando estas admitidas à negociação no mercado regulamentado gerido pela *Euronext Lisbon* – Sociedade Gestora de Mercados Regulamentados, S.A. (NOS, 2024) .

Na Figura 5 ilustramos a composição da estrutura acionista da NOS.

Figura 5-Estrutura Acionista da NOS, S.A

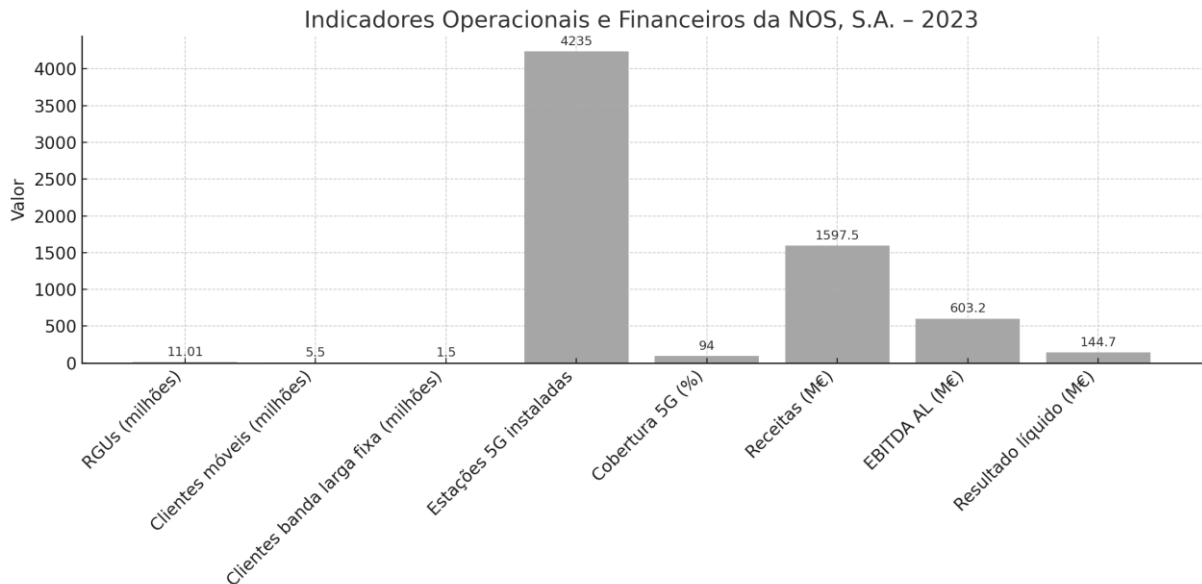


Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Anual Integrado da NOS, S.A (2024).

Em termos operacionais, a NOS atingiu os 11,01 milhões de unidades geradoras de receita (RGUs) em 2023, consolidando 5,5 milhões de clientes móveis e 1,5 milhões de clientes de banda larga fixa. A empresa liderou a implementação do 5G em Portugal, sendo responsável por 4.235 das estações instaladas no país (47% do total) e alcançando uma cobertura de 94% da população.

No plano financeiro, a empresa registou receitas consolidadas de 1.597,5 milhões de euros, um EBITDA AL de 603,2 milhões de euros e um resultado líquido de 144,7 milhões de euros, demonstrando uma gestão estável e um crescimento sustentado.

Figura 6-Indicadores Operacionais e Financeiras da NOS, S.A-2023



Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Anual Integrado da NOS, S.A (2024).

A NOS posicionasse como um agente de transformação digital e social com uma estratégia corporativa assente em cinco grandes eixos: conectividade de nova geração, soluções e serviços empresariais, transição digital da economia, inovação tecnológica e sustentabilidade. Para dar corpo a esta visão, a empresa lançou o programa estratégico NOS NextGen com foco na excelência operacional, digitalização interna e desenvolvimento de talento. (NOS, 2024).

Em matéria de sustentabilidade, a NOS comprometeu-se com a neutralidade carbónica até 2040, tendo já alcançado marcos relevantes como:

- 100% de consumo elétrico proveniente de fontes renováveis desde 2020;
- Redução de 82% das emissões de GEE (âmbitos 1 e 2) em comparação com 2019;

- Adoção de frota elétrica e políticas de mobilidade sustentável;
- Implementação de um modelo circular de gestão de resíduos eletrónicos;
- Adoção de critérios ESG na avaliação de fornecedores, incorporando práticas ambientais e sociais em toda a cadeia de valor.

A empresa é também reconhecida internacionalmente pela sua performance ESG, integrando o CDP (*Carbon Disclosure Project*), o índice de igualdade de género da *Bloomberg* e o *Sustainalytics*, que avaliam as práticas sustentáveis das empresas a nível global (NOS, 2024).

A NOS mantém ainda uma forte presença no setor da cultura e do entretenimento, através da NOS Audiovisuais e da NOS Cinemas, sendo a maior distribuidora de filmes e gestora de salas de cinema em Portugal.

Com mais de 2.000 colaboradores diretos, a NOS investe fortemente na valorização do capital humano, promovendo políticas de diversidade, formação contínua e flexibilidade laboral. A sua visão é ser uma empresa de excelência e referência no setor tecnológico, contribuindo ativamente para uma sociedade mais conectada, inclusiva e sustentável (NOS, 2024).

4.3– Caraterização da concorrência

Em Portugal, no ano de 2023, de acordo com a ANACOM, estavam registadas diversas entidades a operar no setor das comunicações eletrónicas, embora apenas quatro operadores com rede própria dominassem o mercado: MEO (Altice Portugal), NOS, Vodafone e NOWO. Estes operadores competem em múltiplos serviços, nomeadamente voz fixa, internet fixa, televisão por subscrição e serviços móveis, tanto no segmento residencial como empresarial (ANACON, 2024).

Em termos de quota de mercado no segmento residencial, a MEO assumiu a liderança com 39,4%, seguida pela NOS, com 35,9%, e pela Vodafone, com 21,1%. A operadora NOWO, com atuação mais limitada, registou 3,1%. Já no segmento não residencial, a MEO reforçou a sua posição com 50,1% de quota, enquanto a NOS e a Vodafone detiveram 22,0% e 26,5%, respetivamente (ANACOM, 2024).

A MEO, operada pela Altice Portugal, é a principal fornecedora de serviços de comunicações no país. A empresa está integrada no grupo multinacional francês Altice, e oferece soluções de televisão, internet, voz e serviços empresariais. Em termos de infraestrutura, lidera na oferta de fibra ótica (FTTH), com 56,5% dos acessos, e tem uma presença consolidada no território nacional, com forte aposta na inovação e cobertura rural (ANACOM, 2024).

A Vodafone Portugal pertence ao grupo britânico *Vodafone Group Plc*. Atua nas áreas de comunicações móveis, internet e televisão. É reconhecida pela qualidade da sua rede móvel e tem investido significativamente em serviços empresariais, *cloud* e 5G. Em 2023, a empresa

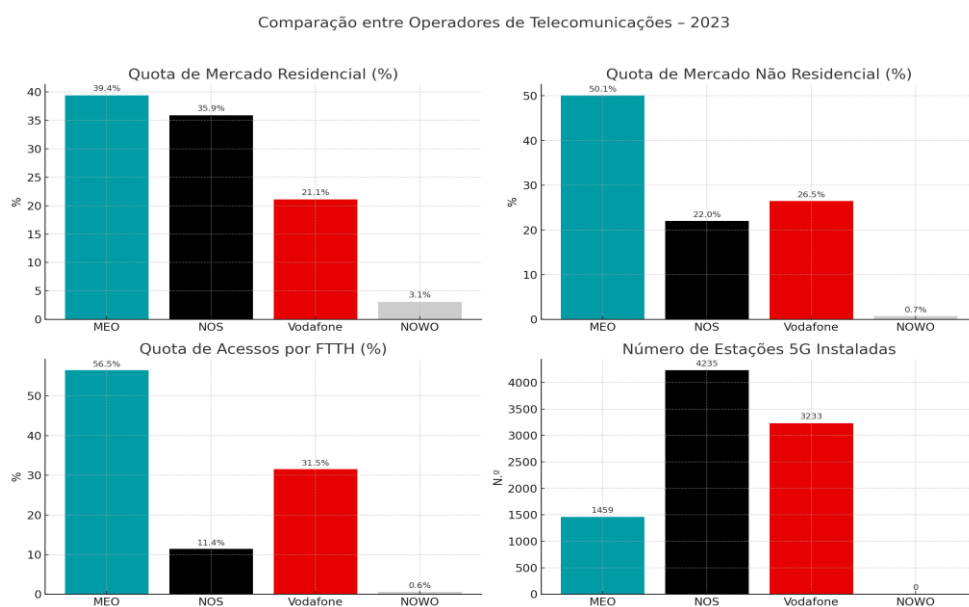
detinha 31,5% dos acessos por fibra ótica e liderava em satisfação do consumidor em algumas métricas, segundo dados da ANACOM.

A NOS, SA, por sua vez, distingue-se pela diversidade da sua atuação. Além dos serviços tradicionais de telecomunicações, a NOS lidera o mercado de distribuição cinematográfica e possui a maior rede de salas de cinema do país. A empresa foi pioneira na implementação do 5G, com 4.235 estações instaladas (47% do total nacional) e 94% de cobertura populacional. Em 2023, registou um volume de negócios de 1.597,5 milhões de euros, um EBITDA AL de 603,2 milhões de euros e um resultado líquido de 144,7 milhões de euros. A empresa compromete-se ainda com a neutralidade carbónica até 2040, destacando-se no índice Bloomberg de igualdade de género e outras avaliações ESG.(ANACOM,2024).

A operadora NOWO, embora com menor expressão, atua principalmente nas regiões do centro e norte do país. A sua integração no grupo MásMóvil, e a prevista aquisição por parte da Vodafone Portugal, poderá alterar a dinâmica competitiva do setor, sujeita à aprovação pela Autoridade da Concorrência. Adicionalmente, a entrada da operadora Digi Portugal, subsidiária da romena *Digi Communications*, representa um novo desafio competitivo, sobretudo no segmento de baixo custo, tendo esta adquirido espectro no leilão 5G em 2021.

Em suma, o setor das telecomunicações em Portugal configura-se como altamente competitivo e em transformação, com operadores a disputar quota de mercado através da inovação tecnológica, diversificação de serviços, investimento em redes de nova geração e estratégias de sustentabilidade (ANACOM,2024).

Figura 7-Comparação entre operadores de telecomunicações - Ano 2023



Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Anual Integrado da NOS, S.A (2024).

Na Figura 7 é possível constatar que, embora a NOS, SA não detenha a liderança em todos os segmentos do setor das telecomunicações, apresenta resultados operacionais e tecnológicos bastante competitivos em comparação com os seus principais concorrentes. Em particular, destaca-se na implementação da rede 5G, sendo responsável por 47% das estações instaladas em Portugal, o que demonstra a sua capacidade de inovação e investimento em infraestruturas de última geração.

Apesar de apresentar uma quota inferior à da MEO em serviços como FTTH e mercado residencial, a NOS possui uma estratégia de diversificação empresarial sólida, combinando serviços de telecomunicações com atuação nos setores do entretenimento, cinema, segurança doméstica e soluções empresariais.

Acresce que a empresa evidencia um forte compromisso com a sustentabilidade, assumindo metas de neutralidade carbónica até 2040, utilizando 100% de eletricidade proveniente de fontes renováveis, e sendo reconhecida internacionalmente através de índices ESG. Neste contexto, é possível afirmar que a NOS se posiciona como uma empresa inovadora, tecnologicamente avançada e com uma reputação positiva no mercado nacional, diferenciando-se não apenas pelos seus serviços, mas também pelo seu compromisso com a transformação digital e responsabilidade social.

4.3– Criação do BSC

O processo estratégico de criação e desenvolvimento de um BSC deve ser antecedido por duas fases fundamentais: a análise estratégica e a formulação da estratégia. Isto porque o BSC constitui, essencialmente, uma ferramenta destinada à implementação da estratégia previamente definida (Russo, 2015).

A primeira fase, correspondente à análise estratégica, deve contemplar um diagnóstico da situação interna e externa da organização. Esse diagnóstico deve permitir identificar a posição da empresa no sector em que opera, as suas competências nucleares, as suas oportunidades de desenvolvimento, bem como a situação atual e a evolução previsível do próprio sector (Russo, 2015).

Tendo já sido realizada a análise do sector, segue-se a apresentação da análise SWOT e a aplicação do modelo das Cinco Forças de Porter, conforme recomendado na fase de diagnóstico estratégico para a construção do BSC.

Missão

A NOS, S.A, tem como missão ligar pessoas, empresas e instituições, a tudo e a todos, potenciando as mais avançadas tecnologias para entregarem a melhor experiência, surpreendendo e construindo com seus clientes relações empáticas e transparentes. Atuam

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, 2024).

Visão

Ser o motor de transformação em Portugal numa sociedade Melhor , em que tudo e todos estarão ligados a todos e a tudo de formas (NOS, 2024).

Valores

De acordo com o Relatório Integrado de Gestão da NOS, S.A.2024, os seus valores corporativos incluem: Compromisso com o cliente, através da melhoria contínua da experiência e de relações transparentes; Vontade de mais, com ambição, determinação e rapidez de execução; Fazer o que ninguém fez, inovando e antecipando mudanças; Assumir com responsabilidade, com integridade, confiança e autonomia; Valorizar as pessoas, investindo no seu desenvolvimento e reconhecendo o mérito; e Construir um futuro melhor, criando valor para a comunidade e contribuindo para a resolução de desafios ambientais e sociais (NOS, 2024).

Estratégia

NOS, (2024), a estratégia da NOS,S.A para o período 2025-2030 assenta em cinco eixos principais: (1) Consolidar a liderança no segmento de Consumo, reforçando a proposta de valor com uma oferta diferenciada e de elevada qualidade; (2) Crescimento disruptivo no segmento empresarial, acelerando a penetração em Pequenas e Médias Empresas (PME) e expandindo soluções inovadoras *de Information and communication Technologies* (ICT); (3) Escalar a Inteligência Artificial e soluções digitais avançadas, potenciando a transformação digital e a personalização da experiência do cliente; (4) Valorizar as pessoas, investindo no desenvolvimento de competências e na retenção de talento; e (5) Otimização da gestão financeira e alocação de capital, garantindo eficiência na utilização dos recursos e criação de valor sustentável para acionistas e *stakeholders*.

4.3.2– Análise SWOT da NOS, S.A

A análise SWOT constitui um instrumento essencial de diagnóstico estratégico, ao possibilitar a identificação sistemática dos pontos fortes e fracos de uma organização, bem como das oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo. A sua finalidade é fornecer uma base sólida para a definição de medidas estratégicas que sustentem a competitividade e o posicionamento da entidade no mercado.(Teixeira, 2013).

Com base na análise de documentos oficiais da empresa, nomeadamente o Relatório e Contas Integrado 2024, a Política de Sustentabilidade e o Relatório de Regulação, foi elaborada a seguinte análise SWOT da NOS, S.A.

Figura 8-Análise SWOT-NOS,S.A



Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Anual Integrado da NOS, S.A (2024).

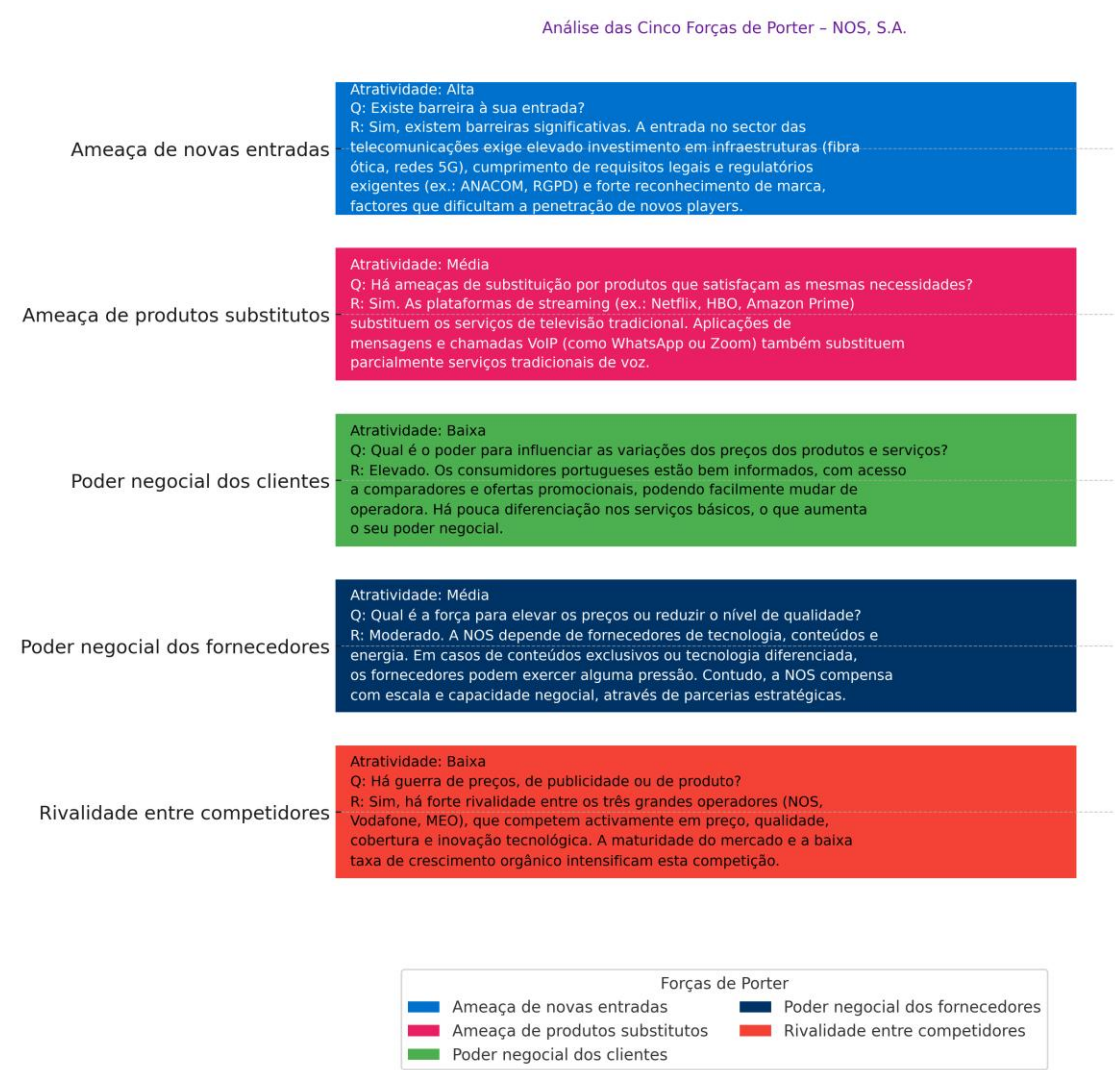
4.3.2– Modelo das Cinco Forças de Porter na Nos, SA

A análise das Cinco Forças de Porter constitui uma ferramenta estratégica fundamental para compreender a atratividade e a estrutura competitiva de um determinado setor. No caso da NOS, S.A., esta análise permite perceber a intensidade da concorrência, o poder de negociação dos clientes e fornecedores, a ameaça de novos entrantes e a pressão dos produtos ou serviços substitutos, com base no ambiente específico do setor das telecomunicações em Portugal.

Este setor caracteriza-se por uma forte concentração, elevada exigência tecnológica, e forte regulação, nomeadamente por parte da ANACOM e das diretivas europeias. Além disso, a evolução tecnológica constante, aliada à digitalização da economia e da sociedade portuguesa, tem vindo a intensificar a concorrência e a criar exigências aos operadores, como é o caso da sustentabilidade, da proteção de dados e da inovação em 5G e inteligência artificial.

Neste contexto, a análise das Cinco Forças de Porter aplicada à NOS, S.A. permitirá compreender melhor os fatores externos que influenciam a sua competitividade e as oportunidades ou ameaças associadas ao seu posicionamento no mercado nacional.

Figura 9-Análise das Cinco Forças de Porter-NOS, S.A



Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Anual Integrado da NOS, S.A (2024).

4.4– Objetivos e Mapas Estratégico da NOS, S.A

Neste ponto, será apresentado o mapa estratégico, tendo por base a visão e os objetivos estratégicos da NOS, S.A.

Para que o mapa estratégico seja bem executado, o mesmo deve ser simples, direto e deve evidenciar as quatro perspetivas tradicionais do *Balanced Scorecard*, acrescidas da

perspetiva de Sustentabilidade, atendendo à relevância estratégica que esta assume para a organização bem como em função do tema da investigação em causa.

Foram definidos os seguintes objetivos gerais:

- 1- Maximizar a rendibilidade operacional e o retorno para os acionistas: Considerando o desempenho positivo nos principais indicadores financeiros, o objetivo passa por manter ou melhorar estes resultados, reforçando a capacidade de investimento e a criação de valor.
- 2- Reforçar a proximidade e a confiança com os clientes: Alinhado com a missão da empresa, este objetivo visa proporcionar experiências personalizadas, inovadoras e de elevada qualidade.
- 3- Otimizar os Processos Internos através da inovação tecnológica: A aposta na digitalização e na utilização de tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial, permitirá aumentar a eficiência e reduzir custos operacionais sem comprometer a qualidade.
- 4- Fomentar o crescimento e a inovação contínua: Desenvolver novos produtos e serviços, incluindo soluções em ICT, diversificando o portefólio e acompanhando as tendências de mercado.
- 5- Promover a sustentabilidade ambiental e social: Reduzir a pegada de carbono, aumentar a eficiência energética, promover a inclusão digital e contribuir ativamente para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

O 1.º objetivo geral relaciona-se com a perspetiva Financeira, tendo em conta o desempenho económico da organização e o retorno para os acionistas. Assim, os objetivos específicos para esta perspetiva são:

1. Garantir a sustentabilidade financeira;
2. Maximizar a rendibilidade operacional;
3. Assegurar o crescimento sustentável a longo prazo.

O 2.º objetivo geral está relacionado com a perspetiva de Clientes, sendo definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Aumentar a satisfação dos clientes;
2. Reforçar a fidelização e retenção;
3. Proporcionar experiências personalizadas e inovadoras.

O 3.º objetivo geral corresponde à perspetiva de Processos Internos, onde se encontram as atividades essenciais para gerar valor para os clientes e para a organização. Os objetivos específicos definidos são:

1. Melhorar a eficiência operacional;
2. Integrar tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial, nos processos chave;
3. Garantir a qualidade e fiabilidade dos serviços prestados.

Segundo Kaplan e Norton (1992) a concretização dos objetivos das perspetivas financeira e de clientes só é válida se os gestores estiverem focados nos processos e atividades internas críticas do negócio. Estes autores salientam ainda que, para que as organizações obtenham sucesso financeiro, satisfaçam os seus clientes e sejam eficientes nos processos, é fundamental desenvolver infraestruturas que permitam alcançar vantagem competitiva. Neste sentido, a NOS, SA deve valorizar o capital humano, dispor de sistemas de informação robustos e alinhar os procedimentos organizacionais à sua estratégia (Kaplan & Norton, 1992).

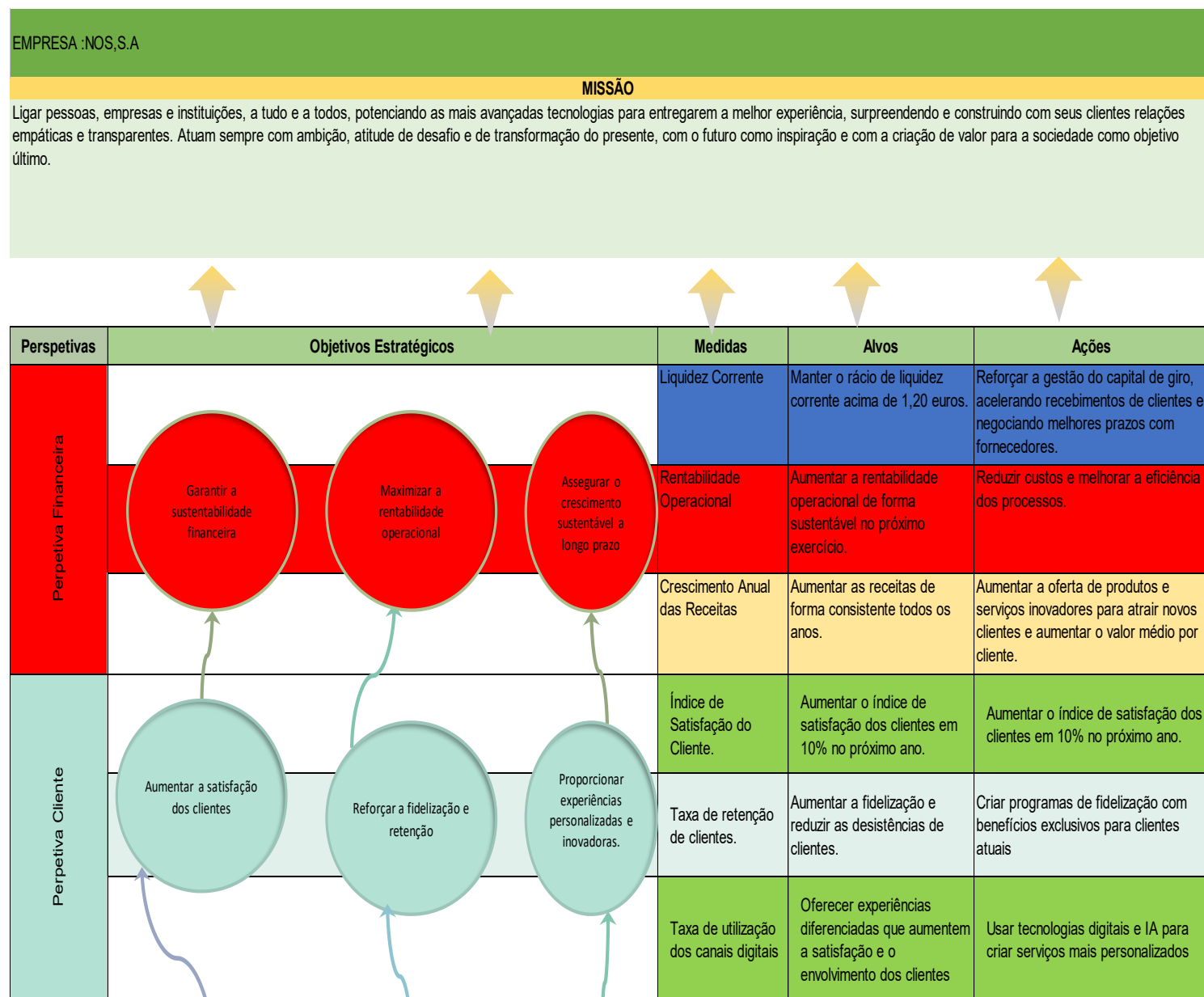
O 4.º objetivo geral enquadra-se na perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, para a qual se definiram os seguintes objetivos específicos:

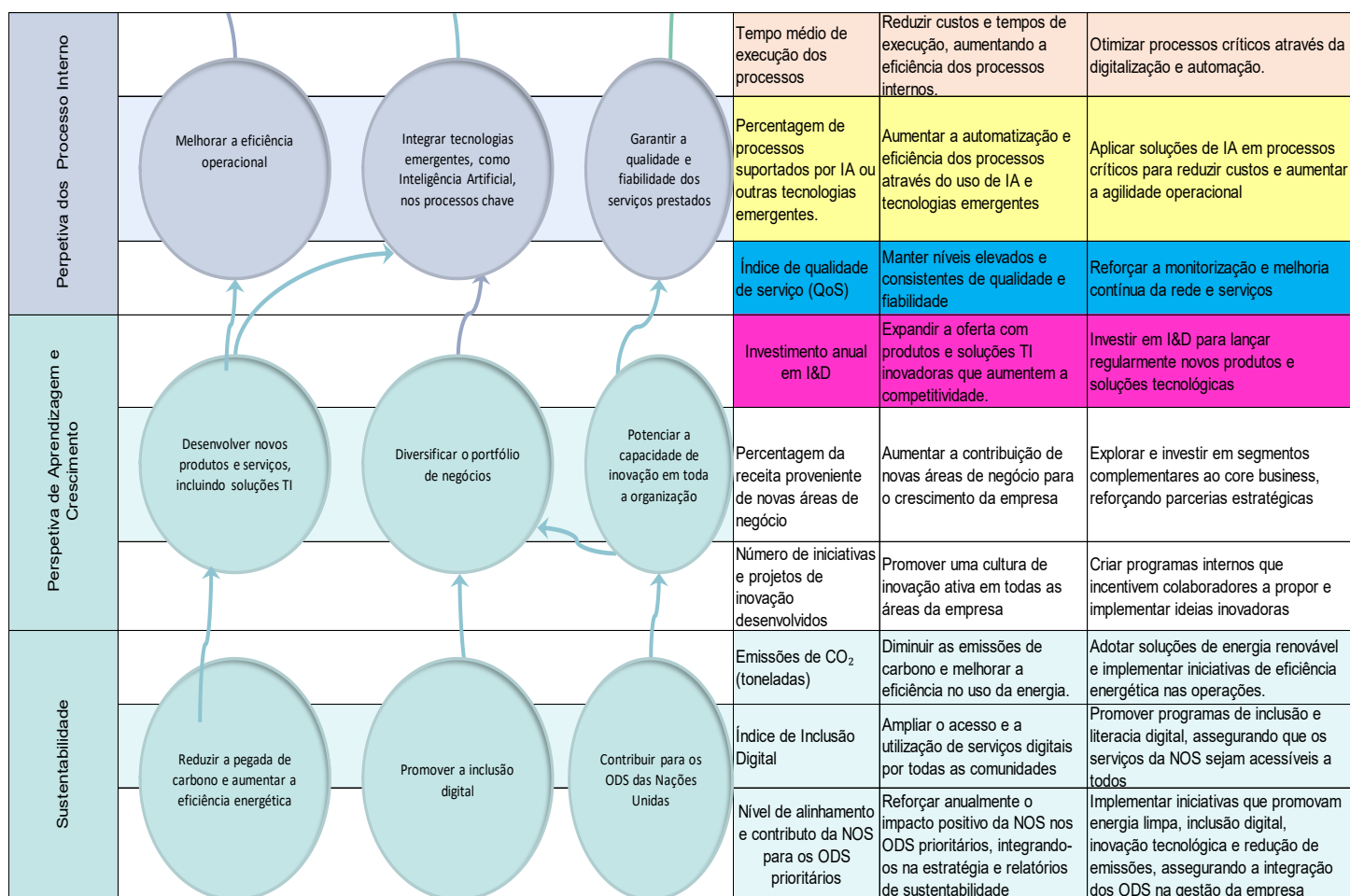
1. Desenvolver novos produtos e serviços, incluindo soluções ICT;
2. Diversificar o portfólio de negócios;
3. Potenciar a capacidade de inovação em toda a organização.

O 5.º objetivo geral integra a perspetiva de Sustentabilidade, que assume particular relevância na estratégia da NOS, S.A. Os objetivos específicos são:

1. Reduzir a pegada de carbono e aumentar a eficiência energética;
2. Promover a inclusão digital;
3. Contribuir para os ODS das Nações Unidas.

Figura 10-Mapa Estratégico da NOS,SA





Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Anual Integrado da NOS, S.A (2024).

Após a definição dos objetivos estratégicos de cada perspetiva do SBSC, elaborou-se o mapa estratégico, que evidencia as relações de causa e efeito entre essas perspetivas. A partir desse mapa procedeu-se à construção da ferramenta SBSC, reconhecida como um instrumento de comunicação e alinhamento estratégico, pois permite que todos os membros da organização compreendam de forma clara os objetivos a atingir e a lógica que os interliga (Oliveira et al., 2024)

Em seguida, desenvolveu-se a ferramenta proposta.

Tabela 2- Proposta do SBSC para NOS, S.A

Missão										
Ligar pessoas, empresas e instituições, a tudo e a todos, potenciando as mais avançadas tecnologias para entregarem a melhor experiência, surpreendendo e construindo com seus clientes relações empáticas e transparentes. Atuam 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.										
PERSPETIVA	Objetivo estratégico		Indicador /	Designação	Fórmula	Unidade	Frequência	Meta	Fonte	Fundamentação
Financeira	F1	Garantir a sustentabilidade financeira	Rácio Dívida Líquida / EBITDA AL	Relação entre a dívida líquida e o EBITDA AL, que mede o grau de alavancagem financeira e a capacidade da NOS em manter uma estrutura financeira sustentável.	Dívida Líquida / EBITDA AL (912,5 M€ / 644,9 M€)	1,4 (Veze	Anual	Manter o rácio ≤ 2 x	Relatório Anual Integrado 2024 da NOS – Demonstrações Financeiras Consolidadas, “NOS em Números	O Rácio Dívida Líquida / EBITDA AL é um indicador central da disciplina financeira da NOS, mostrando a capacidade de gerar resultados para cumprir a dívida. O valor de 1,4x em 2024, abaixo do limite de referência de 2x definido pela empresa, confirma uma alavancagem sustentável e garante estabilidade financeira e capacidade de investimento.
	F2	Maximizar a rentabilidade operacional	Margem EBITDA AL	Margem EBITDA AL – mede a rentabilidade operacional da NOS,	EBITDA AL/ Receita Operacional x100 (644,9 M€ /1.696,3 M€) x 100	38%	Anual	Manter margem EBITDA AL ≥ 38%”	Relatório Anual Integrado 2024 da NOS – Demonstrações Financeiras Consolidadas,	A Margem EBITDA AL mede a eficiência operacional da NOS, avaliando a rentabilidade gerada pelas operações em relação às receitas. O valor de 38% em

				avaliando a eficiência na geração de resultados face às receitas.					"NOS em Números	2024 confirma uma elevada capacidade de geração de resultados e suporta a sustentabilidade financeira e o investimento futuro.
	F3	Assegurar o crescimento sustentável a longo prazo	Receitas Consolidadas	Crescimento das Receitas Consolidadas: mede a evolução anual do volume de negócios, refletindo a capacidade da NOS em expandir-se de forma contínua e sustentável.	Receitas Consolidadas Ano N - Receitas Consolidadas Ano N-1 / Receitas Consolidadas Ano N-1 x 100 (1.696,3 M€ - 1.597,5 M€) / 1.597,5 M€ x 100	6,2%	Anual	Manter crescimento anual positivo ≥ 5%	Relatório Anual Integrado 2024 da NOS – Demonstrações Financeiras Consolidadas, "NOS em Números	O crescimento das receitas é um indicador chave do desempenho sustentável da NOS, refletindo a capacidade de expandir o negócio e consolidar quota de mercado. O aumento de 6,2% em 2024 demonstra solidez na execução da estratégia e garante condições para investir e gerar valor a longo prazo.
Cliente	C1	Aumentar a satisfação dos clientes	NPS – Net Promoter Score	NPS – mede o nível de satisfação e de recomendação dos clientes em relação aos serviços da NOS.	%Promotores – %Detratores	Número	Anual	Aumentar o NPS de forma contínua, reforçando a liderança na satisfação do cliente.	Relatório Anual Integrado 2024 – secção Experiência do Cliente.	Apesar de a NOS não divulgar publicamente o valor absoluto do NPS, o Relatório Anual Integrado de 2024 destaca uma melhoria contínua do índice, confirmando a liderança da empresa em satisfação do cliente e a eficácia das iniciativas de inovação e atendimento.

	C2	Reforçar a fidelização e retenção	Taxa de Churn (saída de clientes)	Taxa de Churn – mede a percentagem de clientes que cancelam serviços, refletindo a eficácia das iniciativas de fidelização e retenção.	Clientes perdidos num período/Total de clientes no início do período x 100	Percentagem (%)	Trimestral	60%	Relatório Anual Integrado 2024 – secção “Base de Clientes e Retenção.	De acordo com o Relatório Anual Integrado 2024, a NOS reforçou a estabilidade da base de clientes e melhorou os programas de retenção, evidenciando uma redução contínua da taxa de churn, embora o valor exato não seja publicamente divulgado.
	C3	Proporcionar experiências personalizadas e inovadoras.	Índice de Inovação e Digitalização	Índice de Inovação e Digitalização – mede a introdução e adoção de soluções personalizadas e inovadoras pela NOS, refletindo a capacidade de enriquecer a experiência do cliente.	Número de clientes que usam soluções digitais inovadoras/ Total de Clientes x 100	Percentagem (%)	Anual	Aumentar continuamente a adoção de soluções digitais inovadoras e personalizadas	Relatório Anual Integrado 2024 – secção Inovação e Experiência Digital.	O Relatório Anual Integrado 2024 evidencia o reforço da adoção de serviços digitais como 5G, Smart Home e Pulsoo, confirmando a estratégia de inovação da NOS. Apesar de não divulgar percentagens, a tendência de aumento da utilização de soluções digitais demonstra a evolução positiva deste indicador..
Interna	I1	Melhorar a eficiência operacional	Margem EBITDA	Margem EBITDA – mede a eficiência operacional, avaliando a capacidade da NOS em gerar	EBITDA/Receitas Operacionais x 100 (768,3 M€/1.696,3 M€)x100	45,3 %	Anual	Manter a Margem EBITDA ≥ 45%	Relatório Anual Integrado 2024 – NOS em Números (EBITDA e Receitas Consolidadas)	Com base no Relatório Anual Integrado 2024, a NOS registou um EBITDA de 768,3 M€ e Receitas Consolidadas de 1.696,3 M€, resultando numa Margem EBITDA de 45,3 %, superando a meta proposta de 45 %. Este

				resultados operacionais face às receitas						desempenho confirma ganhos sustentados de produtividade e disciplina financeira.
	I2	Integrar tecnologias emergentes, como Inteligência Artificial, nos processos chave	Número de projetos de IA implementados	Número de projetos de IA implementados – mede o grau de integração de tecnologias emergentes nos processos críticos da NOS	Número total de projetos durante o ano	30 Projetos	Anual	Aumentar o número de projetos de IA implementados anualmente.	Relatório Anual Integrado 2024 – secção Inovação e Transformação Digital	Segundo o Relatório Anual Integrado 2024, a NOS implementou mais de 30 projetos de Inteligência Artificial em áreas-chave, reforçando a estratégia de inovação, eficiência e transformação digital dos seus processos.
	I3	Garantir a qualidade e fiabilidade dos serviços prestados	Índice de Qualidade da Rede (QoS) validado por entidades independentes	Índice de Qualidade da Rede – mede a fiabilidade e desempenho dos serviços de telecomunicações, avaliado por métricas como velocidade, cobertura e consistência.	Índice de Qualidade da Rede (QoS), calculado segundo metodologias de entidades independentes.	N/A	Anual	Manter a liderança em qualidade de rede em Portugal, garantindo a melhor fiabilidade de serviços móveis e fixos	Relatório Anual Integrado 2024 – secções Qualidade da Rede e “Prémios e Reconhecimentos	Segundo o Relatório Anual Integrado 2024, a NOS foi distinguida como a rede 5G mais rápida e a melhor rede móvel em Portugal, validado por entidades independentes, confirmando a excelência da qualidade e fiabilidade do seu serviço.
Aprendizagem, Inovação e Crescimento	AD 1	Desenvolver novos produtos e serviços, incluindo soluções TI	Número de novos produtos/serviços lançados no mercado	Número de novos produtos e serviços lançados –	Novos Produtos/Serviços lançados	Número	Anual	Aumentar anualmente o número de novos	Relatório Anual Integrado 2024 – secção Inovação e Oferta de Produtos.	De acordo com o Relatório Anual Integrado 2024, a NOS reforçou a sua capacidade de inovação com o lançamento de novos produtos e serviços,

				mede a capacidade da NOS em inovar e diversificar a sua oferta, reforçando a proposta de valor junto dos clientes.				produtos e serviços, incluindo soluções TI		destacando-se as soluções Smart Home e Pulsoo, evidenciando a estratégia de diversificação da oferta, embora o número total de lançamentos não seja publicamente divulgado.
	AD 2	Diversificar o portfólio de negócios	úmero de novos negócios/áreas de atuação lançados ou reforçados	Número de novos negócios lançados – mede a capacidade da NOS em expandir e diversificar o portfólio, explorando novas fontes de receita além das telecomunicações	Número de Novos Negócios=Total de novos negócios lançados no período	Número	Anual	Expandir continuamente o portfólio de negócios, explorando áreas não-core como TI, cibersegurança e soluções de baixo carbono	Relatório Anual Integrado 2024 – secção Novos Negócios e Inovação	O Relatório Anual Integrado 2024 evidencia a diversificação do portfólio da NOS, com destaque para o reforço das áreas de Tecnologias de Informação, Seguros, <i>Cibersegurança</i> e Inteligência Artificial, alinhando-se com a estratégia de redução de riscos de dependência do core telco e de captação de novas oportunidades de crescimento.
	AD 3	Potenciar a capacidade de inovação em toda a organização	Investimento em I&D	Investimento em I&D – mede o esforço da NOS em potenciar a inovação, através dos	Valor total investido em I&D	95 M€	Anual	Assegurar níveis anuais de investimento em I&D ≥ 95M€	Relatório Anual Integrado 2024 – secção Inovação e I&D	Segundo o Relatório Anual Integrado 2024, a NOS investiu 95 milhões de euros em Investigação e Desenvolvimento, reforçando a sua capacidade de criar soluções tecnológicas e apoiar a transformação digital

				recursos aplicados em investigação, desenvolvimento e inovação tecnológica						dos seus clientes e operações.
Sustentabilidade	S1	Reduzir a pegada de carbono e aumentar a eficiência energética	Emissões de GEE (âmbito 1 e 2) – tCO2e	Emissões de GEE de âmbito 1 e 2 – mede a redução da pegada carbónica direta e indireta da operação da NOS, associada ao consumo de energia e combustíveis	Emissões de GEE (tCO ₂ e)=Emissões Âmbito 1 +Emissões Âmbito 2	Toneladas de CO2 equivalente (tCO2e)	Anual	Redução de 90% das emissões de âmbito 1 e 2 até 2030	Relatório Anual Integrado 2024 – secção Sustentabilidade e Clima	Segundo o Relatório Anual Integrado 2024, a NOS reduziu as emissões de GEE (âmbitos 1 e 2) em 62% face a 2019 e melhorou em igual percentagem a eficiência energética da rede, alinhando-se com a meta de redução de 90% e 80%, respetivamente, até 2030.
			Indicador de Eficiência Energética do Serviço Telco (kWh/TB)	Indicador de Eficiência Energética do Serviço Telco – mede o consumo energético por volume de tráfego, avaliando a eficiência da rede	Energia consumida (kWh)/Tráfego de dados (TB)	kWh/TB		Redução de 80% no indicador de eficiência energética até 2030		

	S2	Promover a inclusão digital	Número de beneficiários de programas de inclusão digital (crianças, jovens e comunidades)	Número de beneficiários de iniciativas de inclusão digital – mede o alcance dos programas da NOS em literacia digital e acesso democrático à tecnologia.	Beneficiários=Total de pessoas impactadas por programas de inclusão digital	Número	Número absoluto (n.º de pessoas)	Impactar 2,5 milhões de crianças e jovens até 2030	Relatório Anual Integrado 2024 – secção Sustentabilidade e Clima	De acordo com o Relatório Anual Integrado 2024, a NOS impactou 22 mil pessoas através de programas de inclusão digital, como o ZER01 e as Salas Digitais, reforçando o compromisso de atingir a meta de 2,5 milhões de beneficiários até 2030.
	S3	Contribuir para os ODS das Nações Unidas	Número de ODS com contributo direto da NOS	ODS abrangidos – mede o contributo efetivo da NOS para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável mais relevantes para o seu negócio e sociedade	ODS Abrangidos=Total de ODS em que a NOS tem impacto direto reportado	Número	ODS Abrangidos=Total de ODS em que a NOS tem impacto direto reportado	Manter e reforçar o contributo para os 11 ODS até 2030	Relatório Anual Integrado 2024 – secção “Sustentabilidade e ODS	Segundo o Relatório Anual Integrado 2024, a NOS contribui diretamente para 11 dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, através de iniciativas em descarbonização, inclusão digital, inovação tecnológica e direitos humanos, mantendo o compromisso de reforçar este contributo até 2030.

Fonte: Elaboração própria com base no Relatório Anual Integrado da NOS, S.A (2024).

5. Discussão e Resultados

A presente secção visa apresentar e interpretar os resultados obtidos a partir da análise dos relatórios institucionais da NOS, S.A, nomeadamente o Relatório Anual Integrado 2024 e a Política de Sustentabilidade, relacionando-os com os objetivos definidos para a proposta de SBSC. A discussão centra-se na avaliação dos principais indicadores financeiros, ambientais e sociais, bem como na sua articulação com as quatro perspetivas tradicionais do BSC e com a quinta perspetiva – Sustentabilidade, proposta neste estudo para consolidar os indicadores ESG.

5.1 Resultados Financeiros

A análise das demonstrações financeiras evidencia um desempenho sólido e consistente da NOS, S.A. em 2024. As receitas consolidadas ascenderam a 1.696,3 milhões de euros, representando um crescimento de 6,2% face ao exercício de 2023.

O resultado líquido registou um aumento expressivo de 50,4%, alcançando 272,3 milhões de euros, enquanto o EBITDA AL se situou em 644,9 milhões de euros, correspondendo a uma margem de 38,0% (NOS, 2024).

Este desempenho confirma a robustez do modelo de negócio e a capacidade da empresa em sustentar o crescimento, mesmo num mercado caracterizado por forte concorrência e rápidas transformações tecnológicas. A disciplina financeira é ainda evidenciada pela redução do CAPEX e pelo rácio de dívida financeira líquida/EBITDA AL de 1,41x, demonstrando uma adequada gestão de capital.(NOS, 2024).

No contexto do BSC, estes resultados reforçam a perspetiva financeira, assegurando os recursos necessários para investimentos estratégicos em inovação, digitalização e iniciativas de sustentabilidade. Além disso, criam condições para financiar os projetos previstos na quinta perspetiva – Sustentabilidade, tornando possível a materialização das metas ambientais e sociais delineadas.

5.2 Resultados Ambientais

No domínio ambiental, a NOS apresenta indicadores que evidenciam uma clara orientação para a mitigação de impactos ecológicos. Destaca-se a redução de 62% no consumo de energia por tráfego de dados em comparação com 2019 e a utilização de 50% de eletricidade proveniente de fontes renováveis para suprir os consumos da operação própria.

Adicionalmente, a taxa de valorização de resíduos da operação atingiu 99,6%, revelando um forte compromisso com a economia circular.(NOS, 2024).

Estas métricas confirmam a integração de práticas ambientais alinhadas com os ODS, nomeadamente os ODS 7 (Energia Limpa e Acessível), ODS 12 (Consumo e Produção Responsáveis) e ODS 13 (Ação Climática).

A incorporação destes resultados na perspetiva dos processos internos do BSC permite não apenas monitorizar a eficiência energética e a gestão de resíduos, mas também reforçar a transparência perante os *stakeholders*. Estes indicadores constituem, simultaneamente, a base para a construção da nova perspetiva de Sustentabilidade, que permitirá acompanhar de forma autónoma a evolução do desempenho ambiental da empresa.

5.3 Resultados Sociais

No pilar social, a NOS demonstra avanços significativos em matéria de diversidade, inclusão e desenvolvimento humano. Em 2023, 66,6% das posições de gestão e gestão de topo foram ocupadas por mulheres, e a idade média dos colaboradores situou-se em 42,9 anos.

Programas de inclusão, como a adesão ao Programa de Neurodiversidade, promovem a integração de pessoas no espectro do autismo, reforçando a cultura organizacional de respeito pela diferença.(NOS, 2024)

Estes resultados encontram correspondência direta na perspetiva de aprendizagem e crescimento do BSC, ao evidenciar a aposta contínua no desenvolvimento de competências, na valorização do talento interno e na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo. Estes avanços comprovam a necessidade de uma perspetiva de Sustentabilidade que consolide os indicadores ESG e garanta a monitorização contínua do impacto social da empresa.

A análise global demonstra que a NOS, S.A. reúne condições favoráveis para a implementação de um *Balanced Scorecard Sustainability*. A consistência dos resultados financeiros garante recursos para novos investimentos, enquanto os progressos ambientais e sociais comprovam a capacidade de alinhar criação de valor económico com responsabilidade social e ambiental.

Neste estudo, propõe-se a introdução de uma quinta perspetiva – a Sustentabilidade – que complementa as quatro tradicionais do BSC. Esta nova dimensão assume um papel estratégico, pois integra de forma explícita indicadores ambientais, sociais e de governança (ESG) que, embora se relacionem com os processos internos e a aprendizagem, requerem uma monitorização autónoma e contínua para assegurar a criação de valor a longo prazo.

Os resultados obtidos, nomeadamente a redução de 62% no consumo energético por tráfego de dados, a utilização de 50% de eletricidade renovável, a taxa de valorização de resíduos de 99,6% e os programas de inclusão social, sustentam a pertinência desta nova perspetiva

Ao integrar estes indicadores, a perspetiva de Sustentabilidade permite reforçar a transparência perante os *stakeholders*, apoiar decisões estratégicas e alinhar a atuação da NOS com os ODS, em especial os ODS 7, 12 e 13.

Deste modo, o SBSC proposto não apenas traduz a estratégia da NOS em indicadores financeiros e operacionais, mas também garante que as metas de sustentabilidade se tornem um pilar autónomo de criação de valor, consolidando a empresa como referência no setor das telecomunicações em Portugal.

6. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo propor um modelo de SBSC para a NOS, S.A., capaz de integrar os seus objetivos estratégicos com práticas de sustentabilidade, assegurando um equilíbrio entre desempenho financeiro, responsabilidade social e impacto ambiental.

A investigação partiu de duas questões centrais: como a implementação do SBSC pode ajudar a NOS, SA, a alinhar os seus objetivos estratégicos com a exigência de sustentabilidade e porquê é importante equilibrar o desempenho financeiro com a responsabilidade ambiental e social num contexto de crescente pressão por práticas empresariais sustentáveis.

Através da revisão de literatura e da análise de dados secundários, concluiu-se que a adoção do SBSC fornece à NOS uma ferramenta estruturada para incorporar metas ambientais e sociais de forma sistemática, não apenas como iniciativas isoladas, mas como parte integrante da sua estratégia corporativa. Assim, o SBSC promove coerência entre os objetivos de curto prazo e as metas de longo prazo, assegurando que o crescimento económico se desenvolve em sintonia com a responsabilidade social e ambiental.

Os objetivos específicos delineados foram atingidos. Em primeiro lugar, foi desenvolvida uma proposta conceptual de SBSC para a NOS, S.A., que demonstra como a sustentabilidade pode ser operacionalizada através de indicadores claros e mensuráveis. Em segundo lugar, foi realizada a avaliação dos impactos potenciais do modelo proposto com base em dados secundários, evidenciando que a implementação do SBSC pode contribuir para maior transparência perante *stakeholders*, reforço da reputação corporativa, atração de investidores socialmente responsáveis e identificação de novas oportunidades de negócio ligadas à inovação sustentável.

Para além da relevância estratégica, a opção por uma quinta perspetiva dedicada à Sustentabilidade revela-se também consistente com o enquadramento institucional em vigor. Em Portugal e na União Europeia, programas como o Portugal 2030, o Programa LIFE, o Plano de Recuperação e Resiliência e as linhas de Financiamento Verde disponibilizadas pelo IAPMEI e pelo Banco Europeu de Investimento oferecem incentivos financeiros para projetos empresariais que promovam a transição climática, a eficiência energética e a economia circular. Estes mecanismos, aliados às exigências de reporte da CSRD e dos ESRS, colocam a sustentabilidade ao mesmo nível das métricas financeiras e reforçam a viabilidade económica da implementação desta perspetiva na NOS, permitindo que a empresa beneficie de apoios concretos enquanto fortalece a sua competitividade e reputação no mercado.

No desenho do modelo optou-se por incluir uma quinta perspetiva específica para a dimensão Sustentabilidade, em vez de integrar objetivos ambientais e sociais nas quatro perspetivas tradicionais do BSC. Esta escolha justifica-se pela natureza transversal e estratégica da

sustentabilidade, que assenta nos três pilares fundamentais — económico, social e ambiental — e que, no caso da NOS, deve assumir um papel autónomo para garantir que as suas práticas sustentáveis são tratadas como prioridade estratégica e não apenas como extensão das restantes dimensões.

6.1 Limitações e recomendações

É importante reconhecer algumas limitações da presente investigação. Em primeiro lugar, não foi possível estabelecer contacto direto com a direção da NOS, tendo o máximo de interação consistido no envio de um link para acesso a relatórios públicos disponibilizados no website institucional da empresa. Esta circunstância limitou a recolha de dados primários, obrigando à utilização exclusiva de dados secundários provenientes de relatórios oficiais e documentos públicos.

Em segundo lugar, a indisponibilidade de determinados dados quantitativos impediu o cálculo de alguns indicadores do SBSC, sobretudo nas perspetivas do Cliente (por exemplo, *Net Promoter Score*, taxa de *churn*, nível de reclamações) e da Inovação e Desenvolvimento (por exemplo, número de novos produtos/serviços lançados). Em consequência, a análise destas dimensões baseou-se em informação qualitativa e em tendências descritas no Relatório Anual Integrado de 2024, assegurando, ainda assim, a consistência do modelo proposto.

Em terceiro lugar, a escassez de literatura académica específica sobre a conceptualização do SBSC representou um desafio, exigindo o recurso a autores de referência e a adaptações teóricas para enquadrar a proposta desenvolvida.

Tendo em conta estas limitações, recomenda-se que futuros estudos:

- Realizem entrevistas a gestores e colaboradores da NOS, de modo a validar empiricamente a aplicabilidade do modelo proposto;
- Aprofundem a comparação entre empresas do setor das telecomunicações, avaliando como diferentes operadores integram a sustentabilidade nos seus sistemas de gestão estratégica;
- Explore a evolução do SBSC em diferentes setores em Portugal, enriquecendo a literatura ainda escassa sobre a sua aplicação prática em contextos nacionais;
- Apliquem metodologias quantitativas, nomeadamente análise estatística de indicadores de desempenho, para complementar a presente abordagem qualitativa;

Com base nos resultados obtidos, apresentam-se algumas recomendações para a NOS, S.A.:

- Implementar formalmente um SBSC com a perspectiva de Sustentabilidade, reforçando a monitorização de objetivos ambientais e sociais ao mesmo nível dos objetivos financeiros;
- Reforçar a comunicação de resultados ESG junto dos *stakeholders*, utilizando o SBSC como suporte para relatórios mais transparentes e comparáveis;
- Utilizar o SBSC como ferramenta de apoio à inovação sustentável, identificando oportunidades em áreas como soluções digitais de baixo carbono, economia circular e cidades inteligentes;
- Integrar o SBSC na cultura organizacional, promovendo a sensibilização de todos os colaboradores para a relevância da sustentabilidade na estratégia corporativa.

Conclui-se que a implementação de um SBSC na NOS é não só viável como essencial, numa altura em que as empresas enfrentam crescente pressão por práticas empresariais responsáveis. O equilíbrio entre o desempenho financeiro e a sustentabilidade revela-se, deste modo, um fator determinante para a resiliência, a inovação e a competitividade da organização a longo prazo.

Referências

- ANACOM. (2023). *SETOR DAS TELECOMUNICAÇÕES*.
- Assets, C. I. (n.d.). *39004748-Kaplan-Norton-Strategy-Maps-Converting-Intangible-Assets-Into-Tangible-Outcomes*.
- Augusto, C. G. C. (2024). Elaboração de Um Balanced scorecard para uma pastelaria com fabrico próprio. *ISCTE*, 15(1), 37–48.
- BALANCED. (n.d.).
- EDP. (2024). *Relatório Anual Integrado 2023*.
- Fabac, R. (2022). Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Sustainability (Switzerland)*, 14(15). <https://doi.org/10.3390/su14159690>
- Fatima Geada, Luís Cruz, T. S. (2018). *Value Balanced Scorecard*.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). *THE SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD – MANAGEMENT TO BUSINESS STRATEGY*. 284, 269–284.
- Georgiev, M., & Andreeva, O. (2020). *USING THE BALANCED SCORECARD FOR TRANSLATING STRATEGY INTO ACTIONS AND FOR EXERCISING OF EFFECTIVE*. 11–12.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016a). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016b). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (n.d.). *coming up short on nonfinancial performance measurement_ p. 88-95.pdf*. 2003.
- Jassem, S., Zakaria, Z., & Che Azmi, A. (2020). Sustainability Balanced Scorecard Architecture and Environmental Investment Decision-Making. *Foundations of Management*, 12(1), 193–210. <https://doi.org/10.2478/fman-2020-0015>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1–25.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., & ANSARI, S. (2010). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. *The Accounting Review*, 85(4), 1475–1477. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.4.1475>
- Kaplan S. Robert e Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: ConvertingIntangible Assets into Tangible Outcomes*.
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Issue 8). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Livro_1997_Kaplan_e_Norton_Estrategia_em.pdf*. (n.d.).

- Lourenço, M. E. M., Genova, R. Di, Roque, A. S., Costa, E. N., Cardoso, P. A. M., Gonçalves, E. J., Batista, A. M. F., & Macedo, K. G. (2024). O Papel Da Sustentabilidade Na Administração: a Implicação Prática Das Estratégias Organizacionais De Sustentabilidade Alinhadas Aos Objetivos Da Agenda 2030. *Revista Contemporânea*, 4(3), e3471. <https://doi.org/10.56083/rcv4n3-072>
- Luis, F. (2011). Sustainability and Social Responsibility Balanced Scorecard. *BUSINESS Sustainability I*, June 2011, 122–126. <https://doi.org/10.13140/2.1.1439.3601>
- Martins, M. fernandes M. (2022). *ESTÍMULOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD A EMPRESA DO MERCADO IMOBILIÁRIO HABITACIONAL Trabalho de Projeto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas.*
- Meira, V. M., Federal, U., Abc, D. O., Franceli, J. C., Federal, U., Abc, D. O., Prieto, V. C., Federal, U., Abc, D. O., Novaes, S., Turri, Z., Federal, U., & Abc, D. O. (2020). *Balanced Scorecard Sustentável – Uma revisão da literatura Sustainable Balanced Scorecard - A literature review Balanced Scorecard Sustentável – Uma revisão da literatura. Covid 19.*
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results* (Issue June).
- Norton, R. S. K. and D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 2, 15. <https://doi.org/10.1016/j.fertnstert.2007.05.031>
- Norton, R. S. K. and D. P. (2017). Balanced Scorecard for Business. *Harvard Business Review*, 1–97.
- NOS, S. . (2024). *RELATÓRIO ANUAL INTEGRADO 2024*. 80–82.
- Oliveira, A., & Rua, O. L. (2021). *Balanced Scorecard - Teoria e Prática.*
- Oliveira, C., Martins, N., & Rodrigues, M. (2024). The Contribution of the BSC to Strategic Focus and Organisational Performance – Perception of the Mayor Export Companies in Portugal. *Journal of Intercultural Management*, 16(2), 39–73. <https://doi.org/10.2478/joim-2024-0006>
- R., L., & P., J. (2014). How are strategy maps linked to strategic and organizational change? A review of the empirical literature on the balanced scorecard. *Corporate Ownership and Control*, 11(4 Continued 5), 439–446.
- Rašić-Jelavić, S., & Pajdaković-Vulić, M. (2021). Sustainability balanced scorecard: Four performance perspectives or more? *Strategic Management*, 26(4), 37–49. <https://doi.org/10.5937/straman2104037r>
- Rehem., A. de A. A. I. A. A. P. C. C. B. C. L. B. D. C. de A. E. H. E. Y. E. F. F. F. M. M. F. N. de S. J. R. J. d. (2018). *A prática na Investigação Qualitativa: exemplos de estudos (Vol. 2).*
- Robert S. Kaplan and Norton, D. P. (1997). *Translating strategy Into Action: the Balanced Scorecard* (Vol. 13, Issue li).
- Russo João. (2015). *Balanced Scorecard Para PME e Pequenas e Médias Instituições.*
- Sá Silva, E. (2017). O Balanced Scorecard (BSC) e os Indicadores de Gestão. In *Vida Económica*.
- Saraiva, H. I., & Alves, M.-C. F. G. (2017). a Evolução Do Balanced Scorecard – Uma Comparação Com Outros Sistemas. *Holos*, 4, 185–200. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.5438>

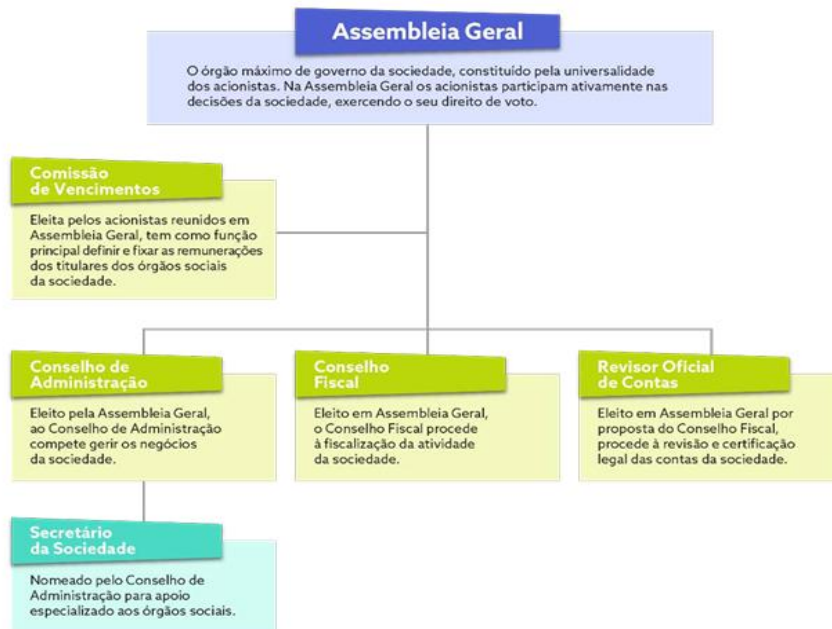
- Saraiva, H. I. B., Alves, M. do C., Gabriel, V. M. S., & Chinthana Kuruppu, S. (2024). A proposal for a balanced scorecard for the water utilities sector to address the United Nations sustainable development goals. *Meditari Accountancy Research*, 32(5), 1894–1930.
<https://doi.org/10.1108/MEDAR-04-2023-1969>
- Silva, A., Maldonado, I., da Silva, M., & Cepeda, C. (2025). Sustainability Balanced Scorecard: Systematic Literature Review. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(6).
<https://doi.org/10.3390/jrfm18060324>
- Stephen, C., Kezzie, M., & Rabiya, H. (2017). An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawis polytechnic. *African Journal of Business Management*, 11(4), 84–93. <https://doi.org/10.5897/ajbm2016.8201>
- Teixeira Sebastião. (2013). *Gestão das Organizações* (3rd ed., Vol. 17).
- Wang, J. S., Liu, C. H., & Chen, Y. T. (2022). Green sustainability balanced scorecard—Evidence from the Taiwan liquefied natural gas industry. *Environmental Technology and Innovation*, 28(51), 102862. <https://doi.org/10.1016/j.eti.2022.102862>
- Yin, R. (2011). *Robert_K-_Yin_Case_Study_Research_Design_and_Mebookfi-Org.Pdf* (pp. 1–180).
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (2^a, Vol. 17).

APÊNDICES

Apêndice A – Estrutura de Administração e Supervisão da NOS

II. Administração e Supervisão

a) Composição



Apêndice C – Estrutura de Capital da NOS

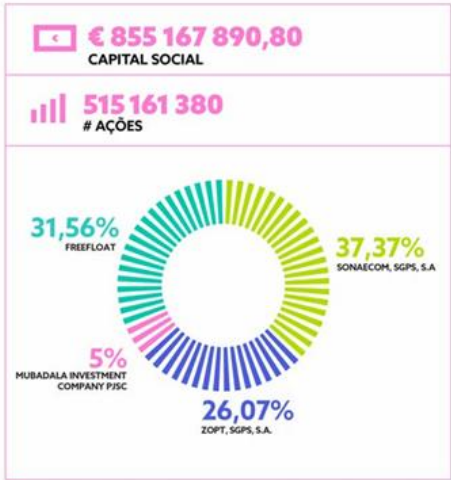
A. Estrutura Acionista

I. Estrutura de Capital

1. Estrutura de capital

O capital social da NOS é de 855.167.890,80 euros e encontra-se totalmente subscrito e realizado, sendo representado por 515.161.380 ações ordinárias (não existindo categorias de ações), escriturais e nominativas, com o valor nominal de 1,66 euros cada uma e encontram-se admitidas à negociação no mercado regulamentado gerido pela Euronext Lisbon - Sociedade Gestora de Mercados Regulamentados, S.A. ("Euronext Lisbon").

Distribuição do capital da Sociedade a 31 de dezembro de 2024



Apêndice D – Mecanismos de alinhamento e prevenção da NOS

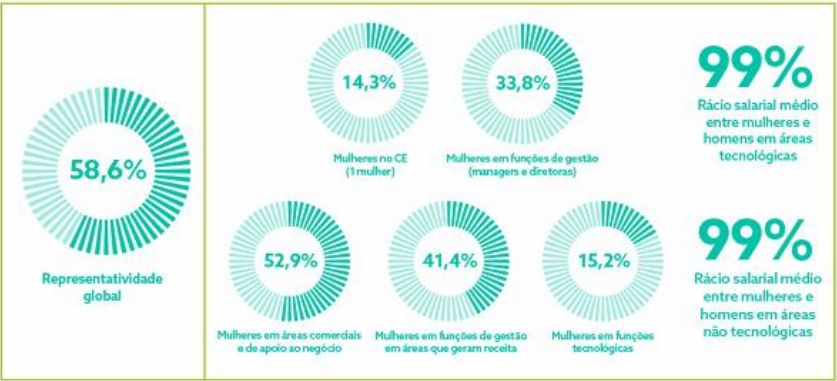
Mecanismos de alinhamento e prevenção, acompanhamento e controlo

A NOS tem implementados mecanismos que ajudam a influenciar e manter a sua cadeia de abastecimento alinhada com a excelência que pretende oferecer e com os valores e padrões que defende no plano ambiental, social e de governança. São mecanismos que contribuem para a prevenção, identificação e minimização de potenciais riscos e impactes ambientais e impactes relacionados com os direitos humanos, laborais e outros direitos fundamentais.

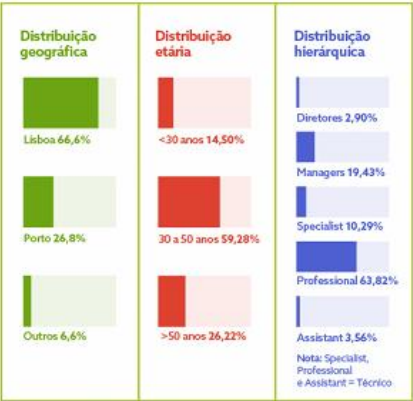


Apêndice E – Representatividade das mulheres e rácios salariais

 Representatividade das mulheres
e rácio salarial mulher/homem



 Distribuição geográfica,
etária e por categoria



 Talento jovem



Apêndice F – Impactos e riscos relacionados com alterações climáticas

1.3.2.1.2 Impactos, riscos e oportunidades materiais e a sua interação com a estratégia e o modelo de negócio (ESRS 2 SBM-3/IRO-1)

A NOS adota uma abordagem estruturada e sistemática para identificar e avaliar os impactos, riscos e oportunidades materiais relacionados com as alterações climáticas. Esta abordagem está alinhada com metodologias externas reconhecidas internacionalmente e com a metodologia interna Enterprise Risk Management (ERM), que inclui um Business Risk Model (BRM), que constitui um dicionário próprio de riscos e drivers de risco.

Identificação e avaliação dos impactos das alterações climáticas

(E1.IRO-1_01 / E1.SBM-3_01) O principal impacto negativo da NOS relacionado com o clima é a emissão de gases com efeito de estufa (GEE). A NOS realizou um mapeamento completo destas emissões ao longo de toda a **cadeia de valor**:

- operação própria;
- cadeia de fornecimento;
- distribuição, utilização e fim de vida de produtos e serviços colocados no mercado.

O processo foi conduzido de acordo com os requisitos da metodologia *The GHG Protocol* para a definição de fronteiras organizacionais e operacionais, GEEs e fontes de emissão a incluir.

A empresa possui um inventário corporativo completo de emissões, elaborado anualmente e verificado externamente. Avaliamos também a potencial evolução das emissões através de projeções, atualizadas periodicamente, que integram a informação mais recente de planeamento de negócio e a implementação do programa de medidas de redução previsto no nosso plano de transição climática.

A NOS avalia ainda o impacto climático positivo da utilização das soluções digitais que coloca no mercado e que reduzem emissões dos seus clientes (*climate enabling effect*).

Emissões de GEE na cadeia de valor NOS



Apêndice G – Iniciativas de Sociedade Sustentável da NOS



1. Sociedade Sustentável

A NOS tem subscrito e aderido a um conjunto de iniciativas que promovem uma economia e sociedade mais sustentáveis. Para além de iniciativas transversais, que agregam empresas e organizações de diversos setores económicos, temos também aderido a iniciativas específicas para o seu setor de atividade.

ZERO1

O Projeto ZERO1, a principal iniciativa de capacitação digital da NOS, foi criada em parceria com a ENSICO, com o objetivo de levar o ensino da computação gratuito a escolas de todo o País.

MUDA

A NOS é membro fundador do MUDA - Movimento pela Utilização Digital Ativa, que surgiu em 2017 com o objetivo de promover a cidadania digital ativa dos portugueses.

Adesão ao GRACE

A NOS aderiu ao GRACE, uma associação empresarial que tem como missão a promoção e desenvolvimento de uma cultura empresarial sustentável. Com a adesão a esta entidade, a NOS irá participar em diversas iniciativas e projetos da associação, assim como nos fóruns que o GRACE promove e partilha de boas práticas de sustentabilidade.

Iniciativas subscritas (subscrição realizada antes de 2024)

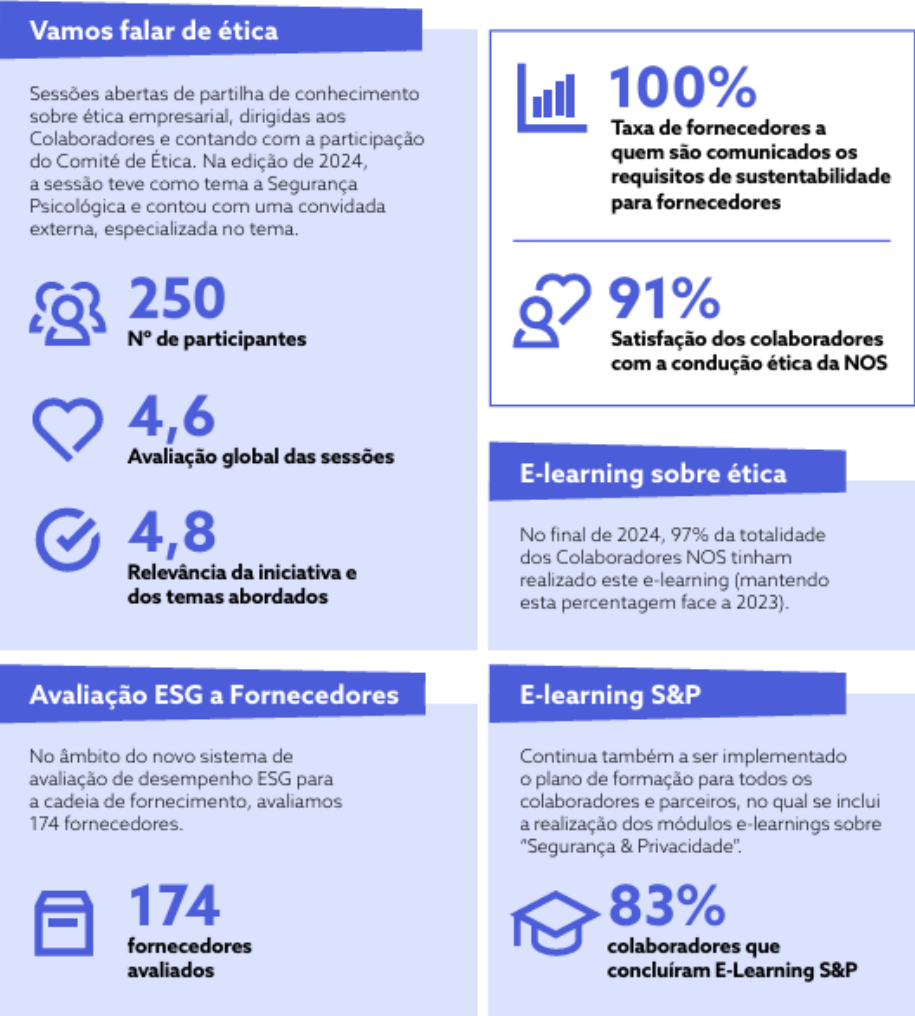
- United Nations Global Compact
- Global Enabling Sustainability Initiative (GeSI)
- "Digital With Purpose"
- Carta de Princípios do BCSD Portugal
- Universidade Católica: a NOS participou no estudo do Observatório dos ODS nas empresas portuguesas
- Manifesto «Aproveitar a crise para lançar um novo paradigma de desenvolvimento sustentável», promovido pelo BCSD Portugal
- Grupo de Trabalho de Sustentabilidade da ETIS (economia circular no setor das telecomunicações)



2. Clima

A nossa trajetória de descarbonização está alinhada com a meta do Acordo de Paris de limitar o aumento da temperatura global a 1,5°C. A NOS reconhece o papel da tecnologia na resposta ao desafio da emergência climática e, nesse sentido, tem vindo a associar-se a diversas iniciativas focadas no clima.

Liderança Responsável



 **Sabe mais**
nas secções "ESRS S4 – Consumidores e utilizadores finais"
e "ESRS G1 – Conduta Empresarial".

Apêndice I – Status de compromissos e metas de Sustentabilidade 2021-2025

1.2.2 Sustentabilidade

Status dos compromissos e metas da estratégia 2021-2025

O ano de 2024 representou um momento de profunda reflexão sobre a estratégia de Sustentabilidade da NOS. Este exercício permitiu avaliar o percurso que traçámos até aqui, identificar os desafios atuais e definir o impacto que queremos ter no futuro.

Ao analisar os compromissos assumidos no âmbito da nossa estratégia de Sustentabilidade 2021-2025, confirmámos que grande parte das prioridades inicialmente definidas continuam alinhadas com a visão e valores da NOS. Contudo, 2024 também foi um ano de transformação e renovação da nossa ambição. Reforçámos os nossos compromissos, com um maior foco na amplificação do impacto positivo na sociedade, integração das nossas tecnologias como facilitadores de progresso e aceleração de soluções com benefícios para as pessoas e para o ambiente.

Pilar	Compromisso	Meta Estratégica	Status
Por uma Sociedade mais Ligada	Generalizar o acesso digital através da expansão da cobertura de rede e de serviços	Aumentar % de população coberta com 5G até 2025 (indoor/outdoor)	97,1% 99,6%
Mais pelas nossas Pessoas	Promover a diversidade, nas suas diferentes dimensões, e fomentar um mindset de inclusão na NOS	40% de mulheres em funções de gestão até 2030 (= ou > Manager)	33,8%
Em nome do Planeta	Aumentar a eficiência energética da operação	-70% até 2025 e -80% até 2030 vs 2019 energia consumida por TB de tráfego de dados (ano base SBTi)	-62%
	Utilizar eletricidade renovável para satisfazer os nossos consumos	100% até 2030	50%
	Reduzir a pegada de carbono em linha com a ciência climática	-80% GEE âmbito 1&2, até 2025, e -90% até 2030, vs 2019 (ano base SBTi)	-21%
		-30% GEE âmbito 3, até 2030, vs 2019 (ano base SBTi)	-46%
	Eletrificação da frota	100% até 2030	44% viaturas eletrificadas na frota própria
	Promover a circularidade do negócio NOS, através da reutilização, revenda ou reciclagem de equipamentos de rede e de cliente	Até 2030 a retoma de equipamentos deve corresponder a pelo menos 20% dos equipamentos novos distribuídos a clientes	53% nos equipamentos fixos
Liderança Responsável	Atuar de forma ética e responsável com os nossos colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros de negócio.	Avaliação positiva dos colaboradores sobre desempenho ético da companhia entre 2022 – 2025	91%

Apêndice J – Media e Entretenimento da NOS

Media e Entretenimento

€ 102,2 M€
Receitas

€ 46,7 M€
EBITDA

NOS Cinemas

A NOS Cinemas, com 218 salas espalhadas por todas as regiões do País, é líder na exibição cinematográfica nacional, bem como a exibição de conteúdo alternativo em salas de cinema (ópera, bailado, teatro, futebol, concertos e outros eventos, ao vivo ou em diferido). Promotor ativo da cultura e do entretenimento, a NOS Cinemas aposta continuamente na inovação e na melhoria da experiência de ida ao cinema, tornando-se integralmente digital e com recurso a tecnologias como o IMAX, 4DX, XVision e ATMOS. A nossa ambição é estar cada vez mais próxima dos espectadores, oferecendo o máximo conforto, a mais avançada tecnologia e os melhores conteúdos.

NOS Audiovisuais

A NOS Audiovisuais opera no mercado de distribuição de obras audiovisuais, tanto em Portugal como nos PALOP, em especial Angola e Moçambique. É o principal distribuidor de conteúdos do mercado português e assegura, através da aquisição e gestão de direitos, a distribuição de filmes e séries de produtores independentes e de grandes estúdios, para cinema, plataformas audiovisuais e televisão.



Apêndice K – Indicadores Ambientais da NOS

1.1.2 NOS em Números

Ambiente



99,6%

% de valorização
de resíduos da operação



50%

% eletricidade renovável
para satisfazer os consumos
da operação própria



-62%

% redução do consumo de energia por tráfego
de dados na entrega do serviço de
telecomunicações (vs 2019)



53%

% equipamentos fixos recondicionados
colocados no mercado



Ratings

B

CDP

58

S&P

66

Moody's

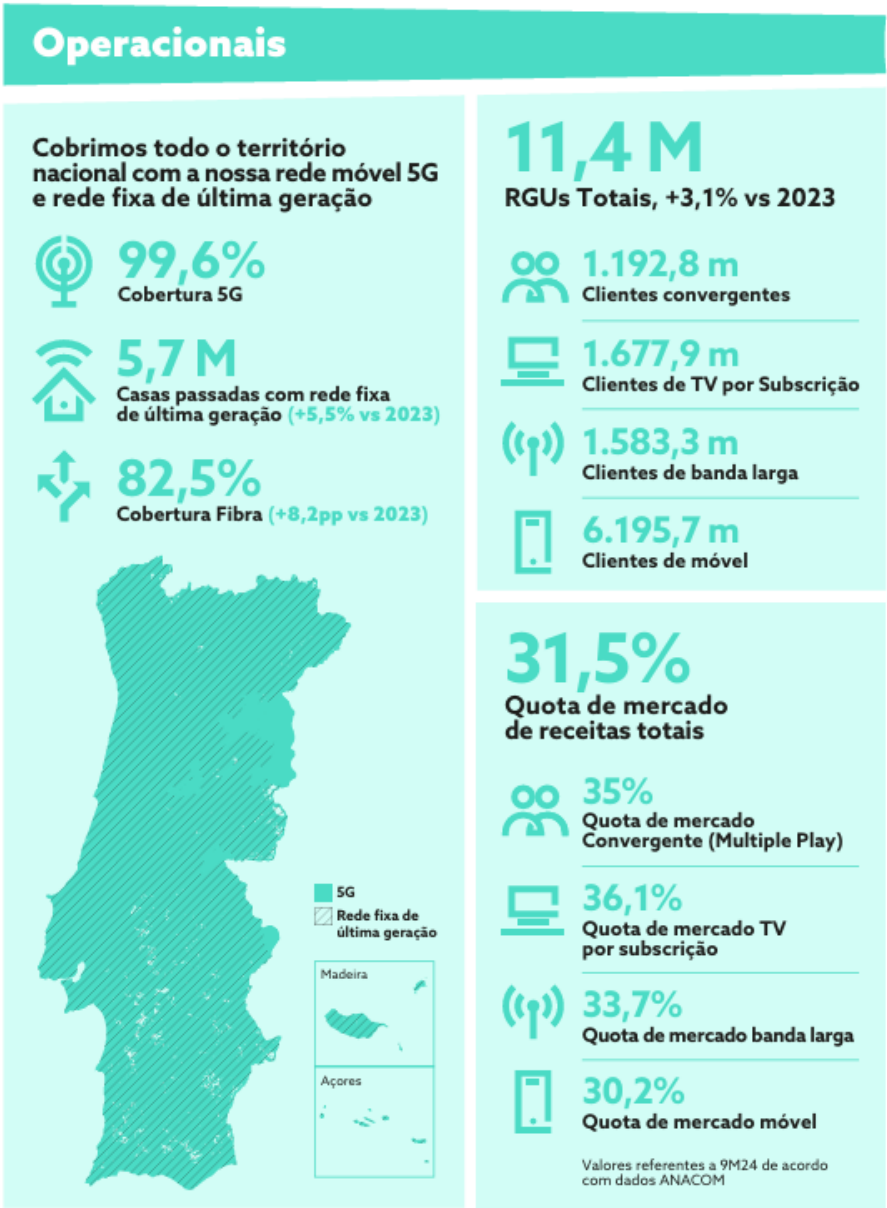
1.1.2 NOS em Números



1.1.1 1.1.2 NOS em Números 1.1.3 1.1.4 1.1.5 1.1.6 1.1.7

Destques

1.1.2 NOS em Números



1.1.2 NOS em Números

