

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O BALANCED SCORECARD:
TRIPLE BOTTOM LINE APLICADO
NUMA EMPRESA DO SETOR
CINEMATOGRAFICO

Versão Final

Alexandra Martins Pires

Lisboa, setembro de 2025

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

O *BALANCED SCORECARD*:
TRIPLE BOTTOM LINE APLICADO
NUMA EMPRESA DO SETOR
CINEMATOGRAFICO

Alexandra Martins Pires

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade, realizada sob a orientação científica da Doutora Célia Vicente.

Constituição do Júri:

Presidente _____	Doutora Alexandra Domingos
Vogal _____	Doutora Tânia Saraiva
Vogal _____	Doutora Célia Vicente

Lisboa, setembro de 2025

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradecer à professora Célia Vicente por ter aceite o meu convite, por me ter ajudado sempre que precisei.

Um agradecimento enorme aos dois colaboradores do CineHorizonte, Nélia Cardoso e Daniel Pereira, que apesar do pouco tempo disponível, me ajudaram em todas as questões.

Aos meus amigos, pelos constantes “não posso ir, tenho de terminar isto”, pelo apoio e incentivo.

Aos meus pilares, os meus pais, porque sem a teimosia e o apoio deles não tinha entregue a dissertação e ao meu namorado pela grande paciência e constante apoio.

Resumo

As organizações necessitam de ferramentas que permitam uma análise abrangente dos fatores que influenciam o seu desempenho. Neste contexto, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC), uma metodologia que permite ajustar dinamicamente a estratégia organizacional, focando os objetivos essenciais ao seu sucesso. Em 2020, o BSC foi atualizado para integrar os princípios do *Triple Bottom Line* (TBL), incorporando as dimensões económica, social e ambiental.

Este estudo propõe a implementação do BSC-TBL numa empresa do setor cinematográfico, designada por CineHorizonte, tendo como objetivos específicos a identificação e análise dos objetivos estratégicos e respetivos indicadores, bem como a elaboração do mapa estratégico. A escolha da empresa teve a ver com o facto de se ter verificado a ausência de uma ferramenta de gestão estratégica como o BSC-TBL.

A investigação adotou a metodologia de estudo de caso, com entrevistas a diversos departamentos. Os resultados revelam um foco nas dimensões económica e social, mas evidenciam lacunas na vertente ambiental. Conclui-se que os objetivos estratégicos estão alinhados com a visão da empresa, que valoriza a qualidade, a diversidade dos serviços e a oferta de experiências de entretenimento de excelência.

Palavras-Chave: Avaliação de Desempenho, BSC, Mapa Estratégico, *Triple Bottom Line*

Abstract

Organizations need tools that enable a comprehensive analysis of the factors that influence their performance. In this context, Kaplan and Norton (1992) developed the Balanced Scorecard (BSC), a methodology that allows for dynamic adjustment of organizational strategy, focusing on the objectives essential to its success. In 2020, the BSC was updated to integrate the principles of the Triple Bottom Line (TBL), incorporating economic, social, and environmental dimensions.

This study proposes the implementation of BSC-TBL in a company in the film industry, called CineHorizonte, with the specific objectives of identifying and analyzing strategic objectives and their respective indicators, as well as drawing up a strategic map. The choice of company was based on the fact that it lacked a strategic management tool such as BSC-TBL.

The research adopted a case study methodology, with interviews conducted in various departments. The results reveal a focus on economic and social dimensions, but highlight gaps in the environmental aspect. It is concluded that the strategic objectives are aligned with the company's vision, which values quality, diversity of services, and the provision of excellent entertainment experiences.

Keywords: BSC, Performance Evaluation, Strategic Mapping, Triple Bottom Line

Índice

Índice de Figuras	viii
Lista de Siglas	ix
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento teórico e importância do tema	1
1.2. Objeto e objetivo da investigação	3
1.3. Metodologia.....	4
1.4. Estrutura do Trabalho.....	4
2. Revisão de Literatura	5
2.1. O BSC	5
2.2. A integração do TBL no BSC.....	8
2.3. Mapa estratégico com as diferentes perspetivas	10
2.4. BSC e a sustentabilidade	13
2.5. Triple Bottom Line	17
3. Estudo de Caso	23
3.1. Metodologia.....	23
3.2. Caracterização do setor da empresa.....	25
3.3. O CineHorizonte.....	26
3.4. Triple Bottom Line do CineHorizonte	28
3.4.1. Mapa Estratégico CineHorizonte	29
3.4.2. Perspetiva dos Stakeholders	31
3.4.2. Perspetiva dos Processos	34
3.4.3. Perspetiva dos Recursos.....	38
3.4.4. Perspetiva dos Resultados.....	41
4. Conclusão	46
4.1. Síntese do Estudo.....	46
4.2. Limitações ao estudo	48
4.3. Sugestões futuras	49
Referências Bibliográficas	51
Apêndice I - Entrevista Administração	55
Apêndice II - Entrevista Área de Recursos Humanos.....	58
Apêndice III - Entrevista Área Financeira	60
Apêndice IV - Entrevista Área Marketing.....	61

Índice de Figuras

Figura 2.1. Diferentes necessidades de gestão em contextos económicos e temporais distintos	7
Figura 2.2. BSC antes da atualização em 1992	8
Figura 2.3. BSC após a atualização em 2020	9
Figura 2.4. Exemplo de Mapa Estratégico de uma empresa	11
Figura 3.1. Organigrama do CineHorizonte.....	26
Figura 3.2. Receita Bruta por Exibidor no 1º Semestre 2024	27
Figura 3.3. Espectadores por Exibidor no 1º Semestre 2024	27
Figura 3.4. Recintos, Ecrãs e Lugares por Exibidor no 1º Semestre 2024	28
Figura 3.5. Mapa Estratégico CineHorizonte.....	30
Figura 3.6. Receita por distribuidor	37
Figura 3.7. Perspetiva dos Resultados pela lógica do TBL	45

Lista de Siglas

APP – Aplicação

BPI – Banco Português de Investimento

BSC – *Balanced Scorecard*

B2B – *Business to business*

B2C – *Business to customer*

EDP – Eletricidade de Portugal

HBO - *Home Box Office*

ICA – Instituto do Cinema e do Audiovisual

IOS - *iPhone Operating System*

SBSC - *Sustainability BSC*

TBL – *Triple Bottom Line*

UE – União Europeia

UCI – *United Cinemas International*

VIP – *Very important person*

1. Introdução

1.1. Enquadramento teórico e importância do tema

Atualmente, as organizações procuram aprimorar e desenvolver o desempenho dos seus colaboradores para alcançar objetivos estratégicos e organizacionais, o que, por consequência, gera a satisfação dos clientes. Para se destacarem no mercado e manterem uma posição competitiva e respeitada diante dos concorrentes, as empresas precisam adotar uma postura assertiva. Nesse contexto, torna-se fundamental que possuam métodos e ferramentas eficazes para avaliar e monitorizar o desempenho tanto dos colaboradores quanto da própria organização, garantindo que o produto chegue de forma eficiente e satisfatória aos consumidores. O seu objetivo é impulsionar o crescimento e a evolução não apenas dos funcionários individualmente, mas também da empresa como um todo. Assim, a avaliação de desempenho serve como uma ferramenta estratégica para cultivar talentos e fortalecer a organização, criando um ambiente propício para o crescimento mútuo e sustentável (Rocha & Dantas, 2007).

Já em 2008, Niven defendia que em panoramas empresariais altamente competitivos e dinâmicos, as organizações vêm-se obrigadas a alocar tempo, energia, recursos humanos e financeiros para a avaliação do desempenho em relação à obtenção dos seus objetivos estratégicos. Apesar dos substanciais esforços e dos custos a eles associados, muitas empresas manifestam insatisfação na utilização dos seus sistemas de avaliação de desempenho. Esta fundamentação deve-se, em grande parte, à crescente relevância dos ativos intangíveis, como o conhecimento dos colaboradores, os relacionamentos com clientes e fornecedores, e as culturas de inovação, na criação de valor na atual economia. Além disso, a ênfase na estratégia de diferenciação assume um papel ainda mais crucial nos dias de hoje.

Nesse contexto, o *Balanced Scorecard* (BSC), concebido por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, emergiu como uma ferramenta comprovadamente eficaz e apta na procura de captar, descrever e traduzir esses ativos intangíveis em valor tangível para todas as partes interessadas da organização. Segundo Niven (2008), o BSC viabiliza com êxito a implementação das estratégias de diferenciação das organizações, proporcionando-lhes uma vantagem competitiva substancial.

Segundo Kaplan e Norton (1992), a multidimensionalidade do BSC ajuda com sucesso a gestão, alinhando a organização à sua estratégia. A relação entre a gestão estratégica

e planeamento tornam visível a relação entre cada ação, as medidas de avaliação de desempenho, objetivos estratégicos, visão e missão corporativa da organização. A visão abrangente da organização pode ajudar a entender a relação causal entre os quatro pontos propostos por Kaplan e Norton (1992) fortalecendo a função e flexibilidade do BSC como ferramenta de gestão.

Inicialmente, o modelo do BSC apresentava quatro perspetivas essenciais concebidas com a finalidade de estabelecer uma conexão sinérgica entre a visão estratégica da entidade e os indicadores de desempenho da organização. Estas perspetivas abrangiam as esferas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e desenvolvimento organizacional. O BSC servia como um instrumento aglutinador para condensar a agenda estratégica da organização num único relatório, pautado pela gestão de longo prazo. O seu principal objetivo consistia na mitigação dos riscos e na obtenção de uma compreensão mais precisa dos impactos das decisões estratégicas no tecido organizacional, não apenas numa dimensão global, mas também num âmbito local e individual, por meio da criação de relações de causa e efeito (Kaplan & Norton, 1996).

O BSC foi originalmente desenvolvido para descrever e implementar a estratégia de uma organização, no entanto, com a evolução do tempo precisou de ser adaptado para refletir estratégias de múltiplos intervenientes para um desempenho triplo, deste modo surgiu a atualização do BSC para o *Triple Bottom Line* (TBL).

Segundo Kaplan e McMillan (2020), o mapa estratégico, o BSC e os procedimentos formais de execução estratégica foram conceptualizados e desenvolvidos em épocas anteriores com o intuito de otimizar a rentabilidade empresarial. No atual paradigma de estratégias orientadas para a responsabilidade social, torna-se imperativo proceder a uma revisão substancial da arquitetura original do BSC, com o propósito de aperfeiçoar a sua pertinência enquanto instrumento para organizações que pretendam uma estratégia que harmonize os interesses dos acionistas e das partes interessadas e alianças de entidades que procuram uma estratégia de crescimento inclusivo.

O TBL oferece ferramentas que ajudam uma organização a medir, avaliar, definir objetivos e, eventualmente, evoluir para sistemas e modelos mais sustentáveis. Esta nova atualização ilustra que, se uma organização se centra apenas no lucro, ignorando as pessoas e o planeta, não pode contabilizar o custo total da sua atividade e, portanto, não terá sucesso a longo prazo (Miller, 2023).

A perspetiva financeira é substituída por "resultados" para englobar métricas financeiras, ambientais e sociais, o cliente passa a ser *stakeholders* para refletir os interesses dos múltiplos participantes no ecossistema, e a aprendizagem e o crescimento passam a ser recursos para incluir as novas capacidades de colaboração e alinhamento (Kaplan & McMillan, 2020).

Para alguns, a adoção de uma abordagem tripla pode parecer idealista num mundo que privilegia o lucro em detrimento do objetivo. O *Triple Bottom Line* não valoriza intrinsecamente o impacto social e ambiental em detrimento da rentabilidade financeira. Pelo contrário, muitas empresas obtiveram benefícios financeiros ao empenharem-se em práticas empresariais sustentáveis (Miller, 2023).

O presente estudo, pretende concluir o valor e a aplicabilidade do BSC com as devidas adaptações à realidade da organização e do exterior que a rodeia, continuando a afirmar-se como um verdadeiro instrumento de gestão estratégica num mundo em constante mudança.

1.2. Objeto e objetivo da investigação

Este estudo foi realizado com o intuito de sugerir e avaliar a implementação do modelo BSC, conforme a atualização proposta por Kaplan e McMillan em 2020, na empresa CineHorizonte. A empresa designada por "CineHorizonte" nesta dissertação é uma empresa real do mercado cinematográfico em Portugal. O uso de um nome fictício reflete a vontade da empresa em não ser identificada, a fim de preservar a confidencialidade de determinados factos e ocorrências descritos neste estudo. A implementação baseia-se na estratégia de *Triple Bottom Line*, que engloba o valor social, económico e ambiental. O estudo define objetivos, indicadores e metas dentro das quatro perspetivas revistas do BSC: *Stakeholders*, Processos, Recursos e Resultados.

A proposta de implementação do BSC visa auxiliar a organização na identificação de fatores críticos para o sucesso, contribuindo para a medição de novos indicadores que possam aprimorar a sua gestão estratégica. Além disso, procura-se um foco de longo prazo na sustentabilidade.

1.3. Metodologia

O método de investigação escolhido foi o estudo de caso, permitindo a recolha das informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho de investigação. Esse método é especialmente apropriado para analisar circunstâncias atuais e propor soluções para práticas de gestão, procurando solucionar limitações ou novas questões identificadas nas práticas atuais (Yin, 2009).

Assim sendo, os métodos utilizados nesta investigação são baseados numa metodologia qualitativa, uma vez que o estudo de caso foi sustentado pela recolha de dados através de contacto direto com a empresa via entrevistas. Para além disso foi explorado o meio envolvente e os diferentes concorrentes da empresa em questão.

O estudo de caso visa propor a implementação do *BSC* de acordo com a atualização *Triple Bottom Line* no CineHorizonte.

1.4. Estrutura do Trabalho

Considerando a utilidade desta ferramenta, este trabalho apresentará inicialmente a importância do *BSC* como ferramenta de gestão e como ele se destaca em relação a outros métodos de avaliação. Deve-se considerar também o desenvolvimento da ferramenta a longo prazo, fator que comprova a flexibilidade e aplicabilidade do modelo de avaliação de desempenho, demonstrando a sua capacidade de superar as críticas a ele associadas.

A dissertação está dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo é apresentado o enquadramento e a importância do tema, o objeto e objetivo da investigação e a metodologia utilizada. O segundo capítulo é de caráter teórico, onde é introduzido e desenvolvido o modelo de desempenho *BSC*. O terceiro capítulo inicia com a metodologia, e apresenta uma breve caracterização do setor e da organização CineHorizonte. De seguida é apresentada o mapa estratégico e para concluir as quatro perspectivas do *BSC*. O último capítulo foi reservado à conclusão, limitações e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão de Literatura

Este capítulo inicia com uma abordagem global do BSC e foca-se na avaliação do mesmo, apresentando o mapa estratégico, a relação com a sustentabilidade e a nova vertente TBL. Em suma, será necessário, enquadrar a parte teórica para depois aplicá-la na proposta de implementação do BSC ao CineHorizonte.

2.1. O BSC

Em 1992 foi realizado o primeiro estudo, sobre o BSC, liderado por Robert Kaplan e David Norton, em 12 grandes organizações dos Estados Unidos, que confirmavam o aumento da ineficácia dos indicadores financeiros convencionais utilizados para avaliar o seu desempenho (Kaplan & Norton, 1992).

Desde o início dos anos 1900, os sistemas de gestão da estratégia, como o Planeamento *Hoshin Kanri*, a Pirâmide de Desempenho e o Guia *Skandia*, ofereceram soluções para gerir o desempenho de um plano estratégico (Gazi, Atan, & Kılıç, 2022). Estas ferramentas ofereciam uma abordagem estratégica e normalizada para gerir o desempenho de um plano estratégico, mas não ofereciam uma perspetiva multidimensional da gestão da estratégia nem avaliavam sistematicamente os fatores estratégicos de um plano (Bremser & White, 2000; Kaplan & Norton, 2008). Estas ferramentas de gestão estratégica acentuavam fortemente os resultados financeiros do plano estratégico, sem ter em conta as expectativas dos clientes, os fatores operacionais e as soluções de talento. Estes sistemas de gestão da estratégia não conseguiram salientar outros fatores estratégicos para além dos resultados financeiros ou estratificar o desempenho estratégico em vários níveis de uma empresa para melhorar a tomada de decisões. Em 1992, Kaplan e Norton introduziram o BSC, um sistema de estratégia multidimensional que não só media os resultados financeiros tangíveis, mas também os fatores intangíveis não financeiros (Kaplan & Norton, 2004).

Segundo Kaplan e Norton (1992) e Russo (2015), o que explica o sucesso do BSC nas empresas e organizações não-lucrativas ou governamentais são os seguintes aspetos:

- os sistemas que precederam o BSC utilizavam indicadores não financeiros de forma isolada, servindo como listas operacionais para que os gestores pudessem monitorizar o desempenho. Já o BSC destacou a importância de

vincular essas métricas à estratégia da organização, tornando-se numa ferramenta eficaz para a gestão estratégica;

- à medida que o mundo empresarial evoluiu da era industrial para a era da informação, houve uma mudança significativa na maneira como as empresas criavam e mantinham a sua vantagem competitiva. Durante grande parte dos séculos XIX e XX, o foco estava nos ativos tangíveis, como máquinas, instalações e capital financeiro, cujo desempenho era medido principalmente por indicadores financeiros tradicionais. No entanto, no final do século XX, essa dinâmica transformou-se. Os ativos intangíveis passaram a ser reconhecidos como os principais impulsionadores do valor e da competitividade das empresas (Figura 2.1.). Elementos como a capacidade de inovação em produtos e serviços, o fortalecimento das relações com clientes e fornecedores, a eficiência dos processos operacionais, o conhecimento e a experiência dos colaboradores, uma cultura organizacional que estimula a criatividade e a inovação, além da habilidade de adaptação e melhoria contínua, tornaram-se fundamentais. Embora esses ativos intangíveis não fossem facilmente mensuráveis nos balanços financeiros, os mercados começaram a perceber o seu valor significativo. Essa valorização refletia-se nas avaliações de mercado das empresas, que frequentemente superavam o seu valor contábilístico. Essa mudança de paradigma exigiu que as organizações repensassem as suas estratégias de gestão e avaliação de desempenho, procurando novas maneiras de medir e potencializar esses ativos intangíveis essenciais para o sucesso.

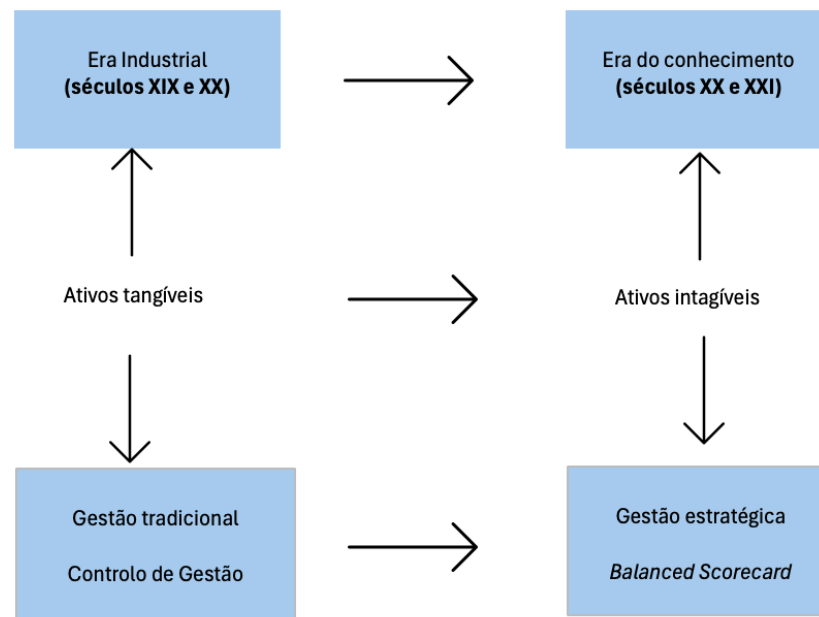


Figura 2.1. Diferentes necessidades de gestão em contextos económicos e temporais distintos

Fonte: Russo (2015)

Além disso, o BSC provocou uma mudança de paradigma, deixando para trás a ênfase no controlo e colocando a visão e a estratégia no centro das decisões. As metas, indicadores e fórmulas de cálculo foram estabelecidos para orientar o comportamento das pessoas, de forma a trabalharem em direção a esses objetivos e alinhadas à visão global da organização. Este novo paradigma também introduziu um método inovador para integrar diferentes perfis de gestores no processo de definição estratégica, reunindo as diversas perspectivas, metas e medidas de desempenho num único documento. Isso facilita a compreensão das interconexões e proporciona uma visão ampla e integrada do negócio para os gestores (Herrero, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (1993) o BSC é inovador porque possibilita a criação de uma estrutura organizacional clara para todos, que reflete a estratégia e os objetivos definidos pela gestão de topo. Esta estrutura alinha esses objetivos às medidas de desempenho dos departamentos e unidades de base, transformando-se assim num sistema de gestão abrangente, traduzindo uma visão estratégica em métricas de desempenho organizacional para executar e operacionalizar as prioridades estratégicas de uma organização (Kaplan & Norton, 2004).

O BSC, criado em 1992, divide-se em quatro perspectivas, descritas por Kaplan e Norton – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento – organizando

assim as prioridades estratégicas numa matriz complexa denominada mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004), conforme mostra a Figura 2.2.

Embora a essência do BSC tenha permanecido constante ao longo do tempo, algumas das suas características foram modificadas em relação à versão original.

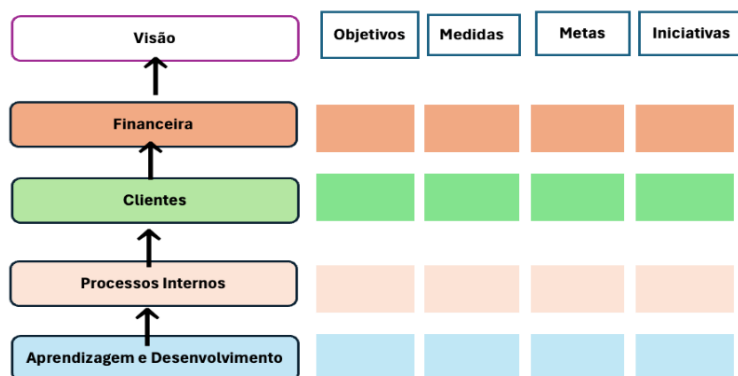


Figura 2.2. BSC antes da atualização em 1992

Fonte: Adaptado de Kaplan e McMillan (2020)

2.2. A integração do TBL no BSC

Em 2020, Kaplan e McMillan propuseram uma significativa atualização do modelo BSC, na *Harvard Business School*. Esta revisão foi concebida para refletir as mudanças fundamentais no ambiente empresarial e as crescentes expectativas sobre o papel das organizações na sociedade. A atualização reconhece que as empresas modernas não podem focar-se exclusivamente no desempenho financeiro. Em vez disso, devem adotar uma abordagem mais holística que integre responsabilidades sociais e ambientais juntamente com os objetivos económicos. Esta mudança de paradigma afeta profundamente a forma como as empresas definem e executam as suas estratégias. O novo modelo BSC propõe uma estrutura tripartida que equilibra os interesses de múltiplos *stakeholders*, sofrendo uma reformulação significativa, com mudanças em três das suas quatro perspetivas, tal como mostra a Figura 2.3. Estas alterações visam adaptar o modelo às exigências atuais do mundo empresarial e à crescente importância da sustentabilidade e da responsabilidade social. As principais modificações incluem: A perspetiva "financeira" passou a ser denominada "resultados", abrangendo agora não só o desempenho financeiro, mas também os aspetos ambientais e sociais; A perspetiva "clientes" foi denominada de "*stakeholders*", reconhecendo a importância de todos os intervenientes no ecossistema empresarial; A perspetiva "aprendizagem e crescimento"

foi simplificada para "recursos"; A perspectiva "processos" manteve-se inalterada (Kaplan & McMillan 2020).

A nova perspectiva de "resultados" mantém o foco no desempenho financeiro, mas incorpora também objetivos ambientais e sociais. Esta abordagem mais abrangente visa melhorar a qualidade de vida das comunidades, promovendo melhores condições de trabalho, maior coesão social e sistemas de saúde e educação mais eficiente, além de combater desigualdades.

A mudança para "*stakeholders*" realça a necessidade de considerar todos os envolvidos no ecossistema da empresa e não apenas os clientes. Isto inclui fornecedores, instituições financeiras, acionistas e a comunidade em geral. Dada a complexidade desta nova abordagem, torna-se crucial estabelecer objetivos claros e prioritários. Estes serão refletidos na perspectiva de "recursos", que engloba os elementos fundamentais para o sucesso e sustentabilidade da organização a longo prazo (Kaplan & McMillan 2020).

Kaplan e McMillan (2020) apresentam vários exemplos de aplicação do BSC atualizado. Sendo um modelo estratégico para avaliar o desempenho interno, cabe à liderança das empresas adaptar as perspectivas e realizar os ajustes necessários ao seu modelo de negócio específico, além de garantir sua implementação e monitorização eficazes.

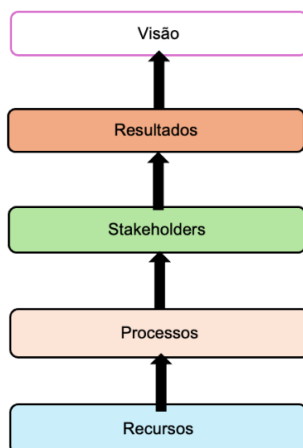


Figura 2.3. BSC após a atualização em 2020

Fonte: Adaptado de Kaplan e McMillan, 2020

2.3. Mapa estratégico com as diferentes perspetivas

O BSC evoluiu significativamente, com um foco crescente na compreensão das relações de causa e efeito entre as suas perspetivas atualizadas e métricas individuais. Esta evolução tornou-se um elemento crucial no desenvolvimento e aplicação desta ferramenta de gestão. Um aspeto fundamental deste processo é a criação de um mapeamento detalhado dos objetivos e métricas. Este mapeamento visa esclarecer como estes elementos se interligam entre si e se alinham com a estratégia global da organização (Lawrie & Cobbold, 2004).

Para visualizar e compreender melhor estas interconexões, foram desenvolvidos diagramas específicos. Estes diagramas, conhecidos como mapas estratégicos, ilustram graficamente as ligações entre os diversos objetivos organizacionais. Os Mapas Estratégicos vão além da simples visualização, integrando vários indicadores de desempenho numa cadeia lógica de causa e efeito. Esta abordagem permite estabelecer conexões claras entre os resultados desejados e os fatores que contribuem para alcançá-los. A introdução destes mapas marcou um momento de evolução no BSC. Com esta inovação, o BSC transformou-se de um simples sistema de medição num abrangente sistema de gestão estratégica, oferecendo uma visão global e integrada do desempenho organizacional (Kaplan & Norton, 1996 & 2000).

Kaplan e Norton (2000) propõem uma abordagem *top-down* para a criação de um Mapa Estratégico eficaz. Este método inicia-se pela perspetiva do BSC que mais influencia o cumprimento da missão e visão organizacional. Tipicamente, a perspetiva financeira assume este papel, embora possa variar dependendo da natureza da organização, da unidade de negócio ou departamento em questão. A partir desta perspetiva central, traçam-se rotas estratégicas que delineiam o percurso para atingir os objetivos estabelecidos. O Mapa Estratégico não apenas torna mais clara a trajetória rumo ao êxito da organização, mas também funciona como um instrumento de análise organizacional. A metodologia utilizada simplifica a compreensão dos objetivos e estratégias, enquanto permite identificar pontos fortes e áreas que necessitam de aprimoramento dentro da empresa. Assim, o Mapa Estratégico se revela uma ferramenta dupla: guia o caminho para o sucesso e auxilia na avaliação do desempenho organizacional. Quando aplicada aos níveis hierárquicos inferiores da organização, pode revelar potenciais lacunas ou inconsistências nas estratégias definidas, permitindo ajustes e melhorias oportunas.

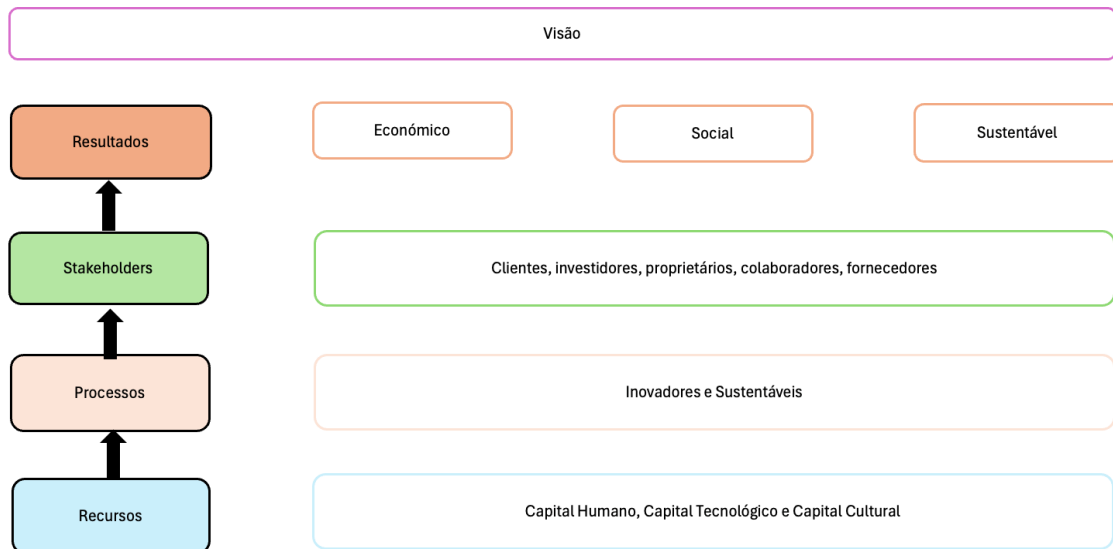


Figura 2.4. Exemplo de Mapa Estratégico de uma empresa

Fonte: Adaptado de Kaplan & McMillan, 2020

Perspetivas dos Resultados

A perspetiva dos Resultados no BSC atualizado mantém a sua ênfase no desempenho financeiro, continuando a responder aos interesses dos acionistas. No entanto, ela agora expande-se para aspetos ambientais e sociais, visando um impacto positivo na qualidade de vida das comunidades locais. Esta nova abordagem considera indicadores como:

1. Fortalecimento da coesão social
2. Criação de oportunidades de emprego
3. Melhoria nos indicadores de saúde pública
4. Aperfeiçoamento da qualidade da educação
5. Redução das disparidades socioeconómicas.

Ao incorporar estes elementos, esta perspetiva procura uma avaliação mais holística do sucesso organizacional, reconhecendo que o desempenho financeiro sólido deve ser acompanhado por benefícios tangíveis para a sociedade e o meio ambiente. Esta visão mais abrangente reflete uma compreensão moderna de responsabilidade corporativa e sustentabilidade a longo prazo (Kaplan & McMillan, 2020).

A perspetiva dos resultados inclui objetivos que apoiam o retorno do investimento a curto e a longo prazo e a satisfação dos acionistas (Kaplan & Norton, 2004).

Segundo Russo (2015), Kaplan e Norton defendem que, para os acionistas, o aumento do valor das empresas está ligado a dois fatores principais: crescimento das receitas e aumento da produtividade. Russo (2015), indica também, que os indicadores financeiros refletem os objetivos a longo prazo, mas devem ser escolhidos conforme a etapa em que a empresa se encontra. Alguns exemplos de indicadores são: a quota de mercado, taxa de crescimento do volume de negócios, rendibilidade das vendas e *Economic Value Added* (Russo, 2015).

Perspetiva dos Stakeholders

A reformulação da perspetiva do cliente como perspetiva de *stakeholders* indica que a proposta de valor da empresa deve incluir não só os seus próprios clientes, mas também os interesses de outras partes interessadas (Kaplan & McMillan, 2020).

A perspetiva dos *stakeholders* inclui objetivos que contribuem para a satisfação e fidelização dos clientes através da criação de propostas diferenciadoras (Kaplan & Norton, 2004).

Na visão de Russo (2015), para alcançar o sucesso, a empresa precisa compreender os seus clientes, as suas necessidades e os aspetos que eles consideram fundamentais numa relação comercial, pois isso será essencial na escolha dos indicadores mais apropriados. Alguns indicadores poderão ser: índice de satisfação dos clientes, tempo de entrega/serviço e volume de negócios com novos clientes (Russo, 2015).

Perspetiva dos Processos

A perspetiva dos processos inclui objetivos que apoiam a criação e a entrega de valor aos *stakeholders* (Kaplan & Norton, 2004).

Do ponto de vista desta perspetiva, a definição dos objetivos dos acionistas (perspetiva resultados) em alinhamento com os objetivos dos clientes (perspetiva dos *stakeholders*) leva à identificação dos processos organizacionais essenciais para a sua concretização (Russo, 2015).

Alguns exemplos de indicadores são: prazos de execução, custo unitário dos produtos e produtividade.

Perspetiva dos Recursos

A perspetiva "Aprendizagem e Crescimento" alterou para "Recursos". Kaplan e McMillan (2020), verificaram que as estratégias de crescimento inclusivo exigem mudança e coordenação entre todos os intervenientes no novo ecossistema, a maioria dos quais não tem experiência na integração dos seus modelos de negócio com outras entidades. Esta perspetiva inclui objetivos que apoiam o capital humano, o capital tecnológico e o capital cultural que impulsionam a melhoria do desempenho (Kaplan & Norton, 2004). Os recursos humanos têm se tornado o principal fator nas empresas, e a contratação de funcionários qualificados, assim como o investimento na sua formação contínua, é uma preocupação crescente para as organizações (Russo, 2015).

Alguns dos indicadores incluem a quantidade de novas ideias implementadas, o índice de satisfação dos funcionários, o valor total de prémios e incentivos oferecidos, a quantidade de colaboradores qualificados e o total de horas dedicadas à formação.

2.4. BSC e a sustentabilidade

Os sistemas de gestão da sustentabilidade nas organizações revelam, na prática, lacunas ao nível das normas e das estratégias adotadas, bem como uma insuficiente dedicação da gestão de topo à melhoria do desempenho ambiental e social. Esta realidade pode conduzir à implementação de ações de forma desorganizada e pouco eficaz. Mesmo as organizações que optam por estratégias abrangentes, fundamentadas em princípios sustentáveis e de responsabilidade social, são frequentemente alvo de desconfiança, sendo acusadas de adotar tais práticas apenas com o intuito de obter vantagens competitivas no mercado (Belz, 2001). A adoção de uma estratégia empresarial orientada para questões ambientais e de sustentabilidade não assegura, por si só, uma abordagem equilibrada e integrada dos aspetos ecológicos, económicos e sociais. Face a este cenário, torna-se pertinente incorporar elementos ético-normativos que clarifiquem os princípios e as responsabilidades corporativas. Esta abordagem poderá contribuir para garantir que as empresas não se limitam à procura de benefícios competitivos, mas assumem também um compromisso genuíno com a sustentabilidade em todas as suas dimensões.

Considerando os desafios que as organizações enfrentam no âmbito da gestão da sustentabilidade, Bieker e Gminder (2002) defendem que o BSC constitui uma ferramenta adequada para a gestão estratégica da sustentabilidade empresarial. De acordo com os mesmos autores, o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) revela-se um instrumento de elevado valor, permitindo às organizações:

1. identificar e hierarquizar os objetivos estratégicos relacionados com questões ambientais e sociais, considerados críticos para a organização ou para determinadas unidades funcionais;
2. visualizar e compreender as relações de causalidade entre estes fatores qualitativos — frequentemente classificados como "intangíveis" — e o desempenho económico-financeiro da organização.

Esta abordagem contribui para a integração efetiva dos pilares da sustentabilidade na estratégia corporativa, demonstrando de que forma as iniciativas ambientais e sociais podem potenciar o sucesso económico a longo prazo. O SBSC facilita a tradução de metas de sustentabilidade em indicadores mensuráveis e ações concretas, promovendo o alinhamento com os objetivos financeiros e operacionais da organização (Bieker & Gminder, 2002).

A implementação do SBSC pode proporcionar diversos benefícios à organização, nomeadamente:

1. Maior transparência: O SBSC permite evidenciar o potencial de criação de valor decorrente de iniciativas sociais e ambientais, tornando mais explícitos os benefícios dessas ações;
2. Compreensão das interligações: Oferece uma estrutura analítica para compreender as relações de causa e efeito entre as dimensões económica, ecológica e social da atividade empresarial;
3. Aprendizagem organizacional: Os departamentos de recursos humanos e de gestão ambiental adquirem experiência prática com a aplicação do SBSC, promovendo processos de aprendizagem organizacional;
4. Sensibilização da liderança: A conceção e implementação do SBSC pode contribuir para a consciencialização dos dirigentes e gestores de linha quanto à relevância estratégica da sustentabilidade;
5. Oportunidades de integração: Potencia a abertura de "janelas de oportunidade" para uma integração mais eficaz dos aspetos sociais e ambientais na estratégia global da organização;

6. Alinhamento estratégico: Facilita a incorporação dos objetivos de sustentabilidade na estratégia corporativa, promovendo a sua articulação com as metas financeiras e operacionais.

Em síntese, o SBSC não só otimiza a gestão da sustentabilidade, como pode catalisar uma transformação cultural na organização, promovendo uma visão holística e integrada do desempenho empresarial.

De acordo com Bieker e Gminder (2002), a comunicação e a transparência assumem um papel fulcral na implementação bem-sucedida de estratégias de sustentabilidade. Destacam-se os seguintes aspetos:

1. Comunicação interna:

- É essencial que os gestores das áreas ambiental e social estejam empenhados em divulgar e promover as suas atividades junto dos restantes sectores da organização;
- Esta prática contribui para a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade.

2. Comunicação externa:

- Existe um reconhecimento, inclusive por parte de *CEOs*, da importância de comunicar eficazmente o desempenho ambiental e social da organização à sociedade, aos acionistas e ao mercado;
- Esta comunicação pode reforçar a reputação institucional e atrair investidores e clientes alinhados com valores sustentáveis.

3. Desafios da transparência:

- A metodologia do BSC pode enfrentar resistências internas devido ao aumento da visibilidade dos processos organizacionais;
- Alguns departamentos poderão sentir-se desconfortáveis com a exposição acrescida da sua contribuição para os objetivos estratégicos da organização.

Estas observações evidenciam a complexidade da implementação de sistemas de gestão da sustentabilidade abrangentes, que exigem não apenas alterações técnicas, mas também transformações culturais nas organizações (Bieker & Gminder, 2002).

A implementação do SBSC enfrenta diversos desafios, decorrentes tanto do conceito tradicional do BSC como do nível normativo e estratégico das organizações. O modelo apresenta limitações associadas ao economicismo e ao reducionismo. O enviesamento

economicista manifesta-se na exigência de que cada objetivo esteja diretamente associado à criação de valor na perspectiva financeira, o que pode conduzir a uma visão estreita da sustentabilidade. Por sua vez, o carácter reducionista é evidenciado pela limitação a apenas quatro perspectivas, o que pode não refletir a complexidade inerente às questões de sustentabilidade. Acresce ainda a dificuldade de quantificar adequadamente os aspetos não financeiros na prática empresarial. Um requisito fundamental para a implementação eficaz do SBSC é a existência de uma visão e missão organizacionais claramente definidas, acompanhadas de estratégias concretas para alcançar a sustentabilidade corporativa. Sem esta base, torna-se difícil alinhar os objetivos de sustentabilidade com a estratégia global da organização. Estes desafios sublinham a necessidade de uma abordagem cuidadosa e adaptativa na implementação do SBSC, reconhecendo as suas limitações e procurando formas de as superar, de modo a assegurar uma integração efetiva dos vetores da sustentabilidade na gestão estratégica (Bieker & Gminder, 2002).

Hoffman (1997) argumenta que o BSC foi originalmente concebido para alargar a consideração das partes interessadas, como se evidencia pela inclusão explícita de clientes e acionistas em perspectivas próprias, bem como pela atenção dedicada aos colaboradores na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento. No entanto, sob uma perspectiva ética, o conceito revela elementos reducionistas e instrumentalistas. O autor defende que esta limitação se manifesta na exclusão de outros grupos afetados pelas atividades empresariais, como as comunidades locais ou a sociedade em geral, cujas exigências podem ser eticamente legítimas. Assim, a abordagem deve contemplar não apenas os benefícios estratégicos, mas também as responsabilidades éticas e sociais mais amplas das organizações (Hoffman, 1997).

Embora Kaplan e Norton (2000) proponham a inclusão de outras partes interessadas no seu modelo clássico, essa integração é condicionada à relevância estratégica, como ilustrado no caso da indústria química e da gestão da sustentabilidade ecológica. Esta abordagem revela um enviesamento, em que os interesses das partes interessadas são subordinados à prossecução dos objetivos estratégicos da organização. Contudo, é fundamental reconhecer que a gestão ambiental e social possui uma dimensão ético-normativa que transcende preocupações meramente estratégicas. Esta característica desafia a lógica instrumental do BSC tradicional, sugerindo a necessidade de uma abordagem mais abrangente e eticamente sustentada na integração das questões de sustentabilidade na gestão estratégica.

A sustentabilidade não deve ser encarada apenas como um resultado de uma gestão empresarial eficaz e lucrativa, nem como um mero instrumento para melhorar a imagem institucional, aumentar a fidelização dos colaboradores e, conseqüentemente, os lucros. Pelo contrário, deve ser considerada um elemento estruturante que integra os princípios fundamentais da atividade empresarial. As interconexões entre os diferentes pilares da sustentabilidade reforçam esta ideia, evidenciando que cada componente pode influenciar os demais. Adicionalmente, um modelo abrangente de gestão das partes interessadas deve estar aberto à inclusão de outros atores legítimos. Esta abordagem é refletida na incorporação de uma perspectiva social no BSC tradicional, ampliando a sua capacidade de abordar questões éticas e sociais de forma mais holística (Bieker & Gminder, 2002).

2.5. Triple Bottom Line

Há já algum tempo que as empresas, independentemente da sua dimensão — embora com maior impacto nas grandes organizações — têm contribuído significativamente para a degradação ambiental e para o agravamento das alterações climáticas. Segundo Knight (2023), as empresas constituem agentes centrais na promoção de mudanças positivas que devem ocorrer ao longo desta década e nas seguintes. Medidas como o investimento em fontes de energia renovável, a redução do consumo energético ou a racionalização das práticas logísticas podem gerar impactos substanciais quando implementadas em larga escala por milhares de organizações.

As empresas que se encontram na vanguarda da inovação no domínio da ação climática revelam maior capacidade de adaptação às exigências regulatórias impostas por instrumentos legislativos recentes, como a Lei do Clima da União Europeia, enquadrada no Pacto Ecológico Europeu. Estas organizações tendem a estar menos expostas a penalizações, como a aplicação de impostos sobre o carbono, ao contrário das empresas cuja atividade permanece fortemente dependente de combustíveis fósseis (Knight, 2023).

Tradicionalmente, a estratégia empresarial centrava-se exclusivamente na maximização dos resultados financeiros. Em 1994, o autor e empresário *John Elkington* introduziu o conceito de *Triple Bottom Line (TBL)*, com o intuito de transformar esse paradigma numa abordagem mais abrangente, capaz de avaliar o impacto e o sucesso organizacional de forma integrada (Uw Online Collaboratives, 2022). Com a teoria e aplicação do TBL, algumas empresas começaram a reconhecer a interdependência entre a

sustentabilidade ambiental, o bem-estar social e o desempenho económico, como pilares fundamentais para a resiliência organizacional (Knight, 2023).

A teoria do TBL expande as métricas convencionais de sucesso empresarial, incorporando as contribuições da organização para o bem-estar social, a saúde ambiental e uma economia equitativa. Estas dimensões são frequentemente designadas pelos três “P’s”: *Profit*, *People* e *Planet*. Embora sejam conceptualizadas como categorias distintas, é essencial compreender que estão interligadas. Sob uma perspetiva sistémica — que constitui a base do pensamento sustentável — qualquer iniciativa que se enquadre numa das dimensões terá inevitavelmente repercussões nas restantes (Uw Online Collaboratives, 2022).

De acordo com Miller (2023), a estratégia financeira (*profit*) tem sido tradicionalmente orientada para a maximização dos lucros, através da redução de custos e da minimização de riscos. Contudo, líderes empresariais com uma orientação por objetivos estão a descobrir que é possível utilizar o negócio como veículo de transformação positiva, sem comprometer o desempenho económico.

No que respeita à dimensão social (*people*), Miller (2023) sublinha a importância de distinguir entre acionistas e partes interessadas (*stakeholders*). Historicamente, as empresas procuraram criar valor para os seus acionistas, mas têm vindo a alargar esse compromisso, integrando preocupações de sustentabilidade. Este alargamento inclui todos os *stakeholders* afetados pelas decisões empresariais, como clientes, colaboradores e membros das comunidades onde operam. Algumas organizações têm alcançado este objetivo através da promoção de práticas de recrutamento equitativas, do incentivo ao voluntariado corporativo e da criação de parcerias estratégicas com entidades sem fins lucrativos que partilham objetivos comuns, gerando impactos positivos no planeta.

Desde a Revolução Industrial, as grandes empresas têm sido responsáveis por uma quantidade significativa de poluição ambiental. Miller (2023) refere que um relatório da base de dados *Carbon Majors* concluiu que 100 produtores de combustíveis fósseis foram responsáveis por 71% das emissões industriais globais de gases com efeito de estufa desde 1988. Embora estas empresas tenham contribuído para as alterações climáticas, também detêm os recursos e a capacidade para as combater. Muitos líderes empresariais reconhecem a importância de alinhar a estratégia organizacional com os princípios da sustentabilidade (*planet*), assumindo a responsabilidade de agir. Estão, por isso, empenhados na utilização de materiais de origem ética, na redução do

consumo energético e na racionalização das práticas logísticas, com vista à diminuição da pegada de carbono das suas organizações (Miller, 2023).

A adoção do modelo TBL proporciona diversas vantagens estratégicas, reforçando a competitividade das empresas ao integrar as dimensões económica, social e ambiental na sua gestão e posicionamento no mercado. Em primeiro lugar, as organizações que incorporam o TBL destacam-se junto de clientes, investidores e parceiros, respondendo à crescente procura por produtos e serviços sustentáveis. Esta diferenciação pode abrir portas a novos mercados e segmentos, além de fidelizar consumidores que valorizam práticas empresariais responsáveis. Adicionalmente, o compromisso com a sustentabilidade contribui para o fortalecimento da reputação institucional e da marca, gerando maior confiança entre os *stakeholders* e aumentando o valor da marca, o que facilita o estabelecimento de parcerias estratégicas e a captação de investimento sustentável.

Outro benefício relevante é a redução de custos e o aumento da eficiência operacional. As práticas sustentáveis tendem a promover uma utilização mais racional dos recursos, a diminuição do desperdício e a redução dos custos operacionais, com impactos positivos na rentabilidade a médio e longo prazo. A gestão de riscos também é otimizada, uma vez que o TBL permite às empresas antecipar e mitigar riscos legais e operacionais, preparando-as para regulamentações mais exigentes e para alterações nas expectativas dos consumidores. Além disso, empresas comprometidas com o TBL revelam maior capacidade de atrair e reter talentos, especialmente profissionais que valorizam ambientes de trabalho éticos e socialmente responsáveis, o que contribui para a constituição de equipas motivadas e qualificadas.

O TBL promove ainda uma maior satisfação e envolvimento dos *stakeholders*, ao alinhar os interesses de clientes, colaboradores, fornecedores e comunidades locais, fortalecendo relações duradouras e a estabilidade do negócio. Por fim, a procura por soluções sustentáveis estimula a inovação em produtos, processos e modelos de negócio, permitindo que a empresa se diferencie da concorrência e aumente a sua capacidade de adaptação num mercado em constante evolução. Deste modo, o TBL configura-se como uma abordagem essencial para as empresas que ambicionam não apenas sobreviver, mas prosperar num ambiente empresarial cada vez mais competitivo e orientado para a sustentabilidade.

O contexto empresarial português tem demonstrado uma crescente atenção às questões de sustentabilidade, especialmente em sectores como a energia, construção, retalho e banca (CMVM, 2023). Empresas como a EDP, Galp e Sonae têm vindo a

implementar indicadores ESG (*Environmental, Social and Governance*) e relatórios integrados de desempenho, refletindo uma adoção gradual de *frameworks* como o SBSC.

Todavia, estudos conduzidos por Ferreira & Otley (2009) e Franco-Santos et al. (2012) revelam que, em Portugal, o uso do modelo tradicional do BSC ainda predomina, sendo escassas as organizações que integram formalmente o conceito de TBL. As principais barreiras identificadas incluem a insuficiente literacia em sustentabilidade, dificuldades na quantificação de indicadores sociais e ambientais, e uma resistência cultural à mudança organizacional.

Apesar destes constrangimentos, têm sido desenvolvidos projetos de investigação e consultoria que promovem a integração do TBL no tecido empresarial português, nomeadamente através de iniciativas como os Green Project Awards e programas da Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE). O papel das universidades e dos centros de investigação tem sido igualmente determinante na promoção desta mudança de paradigma (Ferreira et al., 2020).

A digitalização emergiu como um catalisador da modernização do BSC. Ferramentas digitais como *business intelligence*, *big data analytics* e plataformas de *Enterprise Performance Management* (EPM) têm permitido recolher, analisar e visualizar dados de sustentabilidade com maior eficácia (Marr, 2016).

Segundo Zeng et al. (2021), os sistemas digitais tornam o BSC mais dinâmico e adaptável, sendo que os *dashboards* interativos facilitam a comunicação do desempenho sustentável aos stakeholders. Softwares especializados, como ClickUp, ClearPoint, UniqueDashboard e Lucidchart, permitem mapear estratégias, criar painéis personalizados, automatizar relatórios e integrar dados provenientes de diferentes áreas da organização.

Estes recursos digitais facilitam a monitorização do progresso face às metas estabelecidas, a análise de indicadores-chave de desempenho e a identificação célere de desvios ou oportunidades de melhoria. Adicionalmente, promovem a colaboração interdepartamental, permitindo que múltiplos utilizadores acedam, atualizem e partilhem mapas estratégicos em tempo real, o que reforça a transparência e o alinhamento organizacional. A automação de relatórios e a exportação de dados em diversos

formatos (*Excel, PDF, PowerPoint*) simplificam a comunicação dos resultados e sustentam a tomada de decisão baseada em dados.

Para organizações que procuram integrar a sustentabilidade na sua estratégia, ferramentas como *BSC Designer* e *ESM* possibilitam a incorporação de métricas TBL através de indicadores ambientais, sociais e de governação (ESG).

No contexto português, empresas como a Efacec e a REN já adotaram ferramentas digitais para monitorizar objetivos sustentáveis. No entanto, a digitalização plena do BSC continua a enfrentar desafios, sobretudo entre as pequenas e médias empresas (PME), que frequentemente carecem de recursos financeiros e humanos para investir em soluções tecnológicas (INE, 2022).

Com o amadurecimento das práticas de sustentabilidade e o reforço da pressão regulatória e financeira, emergiu o conceito de *Environmental, Social and Governance* (ESG) como uma alternativa mais padronizada ao modelo tradicional do TBL (Miller, 2023).

O ESG distingue-se por disponibilizar indicadores quantitativos, utilizados por investidores, reguladores e entidades empresariais para avaliar o desempenho sustentável. A sua estrutura permite uma integração mais formal na governação corporativa, aspeto que o TBL apenas sugeria de forma implícita (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2021).

Gradualmente, o conceito de ESG tem vindo a substituir a designação TBL no discurso corporativo contemporâneo, especialmente em resposta à crescente pressão regulatória exercida pela União Europeia, como exemplificado pela Diretiva CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) de 2022. Embora os princípios subjacentes a ambos os modelos sejam semelhantes, o ESG introduz uma ênfase mais explícita na dimensão da governação, anteriormente presente de forma implícita no modelo TBL.

Kaplan (2020) e Eccles et al. (2021) sustentam que o ESG representa uma evolução natural do BSC sustentável, ao permitir a associação de metas estratégicas a práticas responsáveis e mensuráveis. A integração do ESG no BSC concretiza-se através da reformulação dos objetivos estratégicos, da definição de *Key Performance Indicators* (KPIs) específicos e da revisão dos critérios de avaliação de desempenho.

Em Portugal, os índices ESG começam a influenciar o acesso ao financiamento e a valorização em bolsa, incentivando as empresas a incorporar estas métricas nos seus *scorecards* estratégicos. A Caixa Geral de Depósitos, por exemplo, já associa objetivos ESG aos seus critérios de desempenho e remuneração (Caixa Geral de Depósitos, 2023).

A integração do TBL — e, mais recentemente, do ESG — no BSC representa uma transição necessária para alinhar as estratégias empresariais com as exigências de sustentabilidade do século XXI. O tecido empresarial português, embora ainda em fase de transição, evidencia progressos significativos, sobretudo entre as grandes empresas. A digitalização e as novas exigências regulatórias, como a CSRD, constituem vetores fundamentais para acelerar esta transformação.

Para que o BSC se mantenha uma ferramenta útil e atual, é imperativo que incorpore de forma estruturada os princípios do TBL/ESG e que aproveite as oportunidades proporcionadas pelas tecnologias digitais. A construção de um *Sustainability* BSC eficaz dependerá da capacidade das organizações portuguesas para adaptar os seus modelos de gestão, capacitar os seus profissionais e investir em ferramentas que viabilizem uma avaliação completa e transparente do seu desempenho sustentável.

3. Estudo de Caso

Neste capítulo procedeu-se à descrição da metodologia, à caracterização do setor e da empresa CineHorizonte, apresentou-se o mapa estratégico e finalmente foi proposta a implementação do BSC-TBL na empresa objeto de estudo.

3.1. Metodologia

A metodologia de estudo de caso é uma abordagem de investigação especialmente adequada para examinar, interpretar e descrever cenários e contextos confusos, onde múltiplos elementos se inter-relacionam. Esta técnica concentra-se numa entidade específica e claramente definida, podendo os "casos" em questão abranger desde indivíduos e grupos até organizações e comunidades inteiras que sejam suscetíveis de análise detalhada (Figueiredo & Amendoeira, 2018). Esta estratégia de pesquisa permite aos investigadores mergulhar profundamente num fenómeno particular, explorando as suas complexidades de uma forma que outros métodos podem não conseguir capturar. Ao focar intensamente numa unidade de estudo bem delimitada, os investigadores podem obter *insights* valiosos sobre as dinâmicas internas, processos e relações que moldam o objeto de estudo.

Stake (2012) e Yin (2010) têm contribuído significativamente para o desenvolvimento, sistematização e reconhecimento do estudo de caso como um método válido na investigação em educação e ciências sociais. Essa abordagem permite uma análise profunda da realidade, com foco na compreensão de fenómenos complexos e no entendimento das características de eventos quotidianos. Adotando uma perspetiva holística, o estudo de caso procura considerar o contexto como um todo, sem se limitar a particularidades ou distinções específicas.

O estudo de caso desenvolve-se em etapas sucessivas de análise, recolha e interpretação de informações obtidas (Yin, 2010). Segundo Stake (2012) e Yin (2010), num estudo de caso devem priorizar-se as questões "como?" e "porquê?", que fundamentam a análise, uma vez que o foco recai sobre acontecimentos contemporâneos observados em diversos contextos da vida. O objetivo é identificar os aspetos mais relevantes e distintivos do fenómeno, contribuindo para uma compreensão abrangente do objeto de interesse (Ponte, 2006).

A escolha do método de investigação é determinada pelo objetivo que se deseja alcançar. Como este trabalho tem como foco a conceptualização do BSC, com a atualização do *Triple Bottom Line*, numa empresa de cinemas, o método utilizado foi o estudo de caso numa abordagem qualitativa, uma vez que envolve o desenvolvimento de uma estrutura teórica.

O setor do cinema reúne características ideais para demonstrar o impacto positivo de uma gestão equilibrada entre as dimensões económica, social e ambiental. O TBL incentiva as empresas a irem além do lucro financeiro, avaliando também como as suas operações afetam as pessoas e o planeta, o que é especialmente pertinente no contexto cultural e de entretenimento dos cinemas.

Ao adotar o TBL, um cinema pode fortalecer a sua responsabilidade social e ambiental, promovendo acessibilidade, inclusão e envolvimento com a comunidade, além de reduzir o impacto ambiental das suas operações, por exemplo, através da gestão eficiente de resíduos e do consumo de energia. Isso não só contribui para a reputação e confiança junto do público, mas também cria vantagem competitiva, já que os consumidores e parceiros valorizam cada vez mais práticas sustentáveis.

Além disso, o TBL ajuda o cinema a gerir riscos relacionados à reputação, conformidade legal e mudanças nas expectativas dos clientes, ao mesmo tempo promove a satisfação dos *stakeholders*, incluindo clientes, colaboradores e a comunidade local. A implementação do TBL pode ainda impulsionar a inovação, a eficiência operacional e a sustentabilidade financeira, criando valor a longo prazo para o negócio e para a sociedade.

Conforme Vieira, Major e Robalo (2009), a investigação qualitativa segue uma abordagem holística, possibilitando a compreensão, interpretação e explicação profunda das práticas contabilísticas, considerando o contexto organizacional e social mais amplo em que essas práticas ocorrem. Este tipo de investigação utiliza métodos que visam obter evidências de forma flexível e sensível ao contexto social, permitindo a análise detalhada, a compreensão das complexidades e a consideração do cenário na sua totalidade.

Segundo Yin (2009), a principal fonte de evidência num estudo de caso são as entrevistas. As entrevistas permitem a recolha de informação relevante para o desenvolvimento do estudo, dado que se consegue adequar as perguntas conforme a

informação de que se necessita. Assim sendo, a entrevista foi o principal método utilizado embora se tenha utilizado também a observação direta.

As entrevistas realizadas tiveram como objetivo avaliar o nível de conhecimento dos profissionais em relação à medição e gestão de desempenho e à sua envolvimento na organização consoante os objetivos estratégicos. Procurando entender o grau de compreensão do serviço sobre a importância da escolha dos indicadores adequados e dos fatores críticos para adaptar a melhor estratégia. Além disso, os resultados das entrevistas foram fundamentais para a elaboração da proposta de implementação do TBL.

As entrevistas foram realizadas em julho à administração (apêndice I) do CineHorizonte aos departamentos da área de recursos humanos (apêndice II), da financeira (apêndice III) e *marketing* (apêndice IV). As entrevistas são semiestruturadas e com questões abertas.

A partir da recolha de dados foram identificados os objetivos estratégicos das quatro perspetivas do BSC *Triple Bottom Line*, os indicadores, as metas pretendidas pela empresa e as iniciativas necessárias para o desenvolvimento de um plano de implementação.

3.2. Caracterização do setor da empresa

Em Portugal o mercado cinematográfico sofreu uma enorme quebra devido à pandemia, covid-19. Segundo a *newsletter* do Instituto do Cinema e do Audiovisual (ICA), houve uma quebra de 75,7% nas audiências de 2020 em comparação com o ano de 2019, cerca de menos 12 milhões de espectadores e as empresas faturaram aproximadamente menos 63 milhões (Instituto do Cinema e Audiovisual, 2024).

Nestes últimos dois anos as empresas tentaram salvar o prejuízo, terminando o ano de 2023 com uma receita total de aproximadamente 73 milhões, e com 12 milhões de espetadores (Instituto do Cinema e Audiovisual, 2024).

No mercado cinematográfico onde a empresa opera, a concorrência é acentuada, sendo o maior concorrente os cinemas NOS que são líderes de mercado, assim, o CineHorizonte tem dificuldade em alcançar a diferenciação pois a tecnologia que tem e

os serviços que oferece também são utilizados pelos concorrentes. A nível da pressão de preços, o CineHorizonte procura ter em conta os gastos e a qualidade dos seus serviços.

3.3. O CineHorizonte

O CineHorizonte, aparece no mercado português em 1997, munido de uma longa experiência internacional na área da distribuição cinematográfica, produção e construção de complexos de animação e lazer. Em 2004 o CineHorizonte funda em Portugal a marca com o objetivo de criar um conceito em exibição cinematográfica, uma nova política de exploração, adotando para Portugal o conceito de cinemas temáticos, que é já um sucesso e imagem de marca dos nossos cinemas. A empresa rege-se por princípios éticos e de solidariedade, onde as pessoas se sentem integradas e envolvidas para a obtenção de resultados comuns.

A empresa conta com 110 colaboradores (58 mulheres e 52 homens). A Figura 3.1. ilustra a organização da empresa.

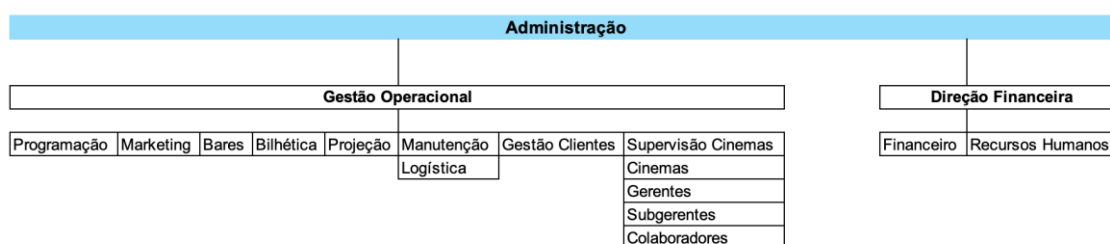


Figura 3.1. Organograma do CineHorizonte

Fonte: Elaboração própria

O principal objetivo do CineHorizonte era alterar a perspetiva da exibição cinematográfica em Portugal. Esta empresa pretende destacar-se como uma marca direcionada para os mais jovens que se esforça para proporcionar qualidade de serviço aos clientes. Todas as salas e *lobbies* estão decorados com as temáticas do cinema, seja por personagens conhecidas ou objetos alusivos aos filmes.

O CineHorizonte sempre adotou uma estratégia a longo prazo, pretendendo oferecer outros serviços, para além da 7ª arte. No sentido em que a experiência de “ir ao cinema” pudesse ser complementada com outras atividades, como apresentações empresarias, conferências e eventos, bem como a possibilidade de realização de festas de aniversário e festivais de cinema.

A potencialidade das salas e dos recintos foi de tal forma apresentada que a empresa se autonomizou de CineHorizonte– Muito Mais Que Cinema.

Devido ao elevado crescimento do mercado cinematográfico, com o aparecimento de alguns concorrentes, a empresa necessitou de melhorar a sua forma de comunicação e decidiu renovar o conceito. Introduzindo o Cinema 360º, em 2004, pretendendo dar ao cliente uma experiência completa que ative todos os sentidos.

Atualmente existem seis recintos do CineHorizonte, localizados em três distritos diferentes, em Lisboa encontramos o CineHorizonte do Campo Pequeno, Alegro Alfragide, Alvalade e Beloura. Em Leiria o CineHorizonte Leiria e no distrito de Setúbal o CineHorizonte Alegro Setúbal.

O CineHorizonte é dos principais exibidores de cinema em Portugal, possuindo no 1º Semestre de 2024 - 5,9% da receita bruta por exibidor; 5,8% do total de espectadores e 7% do número de recintos, ecrãs e lugares.



Figura 3.2. Receita Bruta por Exibidor no 1º Semestre 2024

Fonte: Instituto do Cinema e do Audiovisual (2024)



Figura 3.3. Espectadores por Exibidor no 1º Semestre 2024

Fonte: Instituto do Cinema e do Audiovisual (2024)



Figura 3.4. Recintos, Ecrãs e Lugares por Exibidor no 1º Semestre 2024

Fonte: Instituto do Cinema e do Audiovisual (2024)

3.4. *Triple Bottom Line* do CineHorizonte

Após as entrevistas à administração e às áreas de recursos humanos, financeira e *marketing* foi elaborado o mapa estratégico do CineHorizonte e estabeleceram-se os indicadores e *targets* específicos para cada uma das quatro perspetivas do modelo (*stakeholders*, processos, recursos e resultados). A perspetiva resultados, apresentada como síntese final, incorpora a média dos indicadores das outras três perspetivas, categorizadas de acordo com o TBL. Esta abordagem integrada permite uma visão global do desempenho organizacional, onde a perspetiva resultados funciona como um consolidador das outras três, refletindo o equilíbrio entre os aspetos económicos, sociais e ambientais conforme preconizado pelo BSC-TBL. Antes da apresentação do mapa estratégico, segue a descrição da missão, visão e valores do CineHorizonte.

Missão

Com características completamente diferentes do panorama da exibição em Portugal, a marca CineHorizonte destaca-se por se apresentar como uma marca jovem e dinâmica, que prima pela qualidade do serviço e equipamentos e pela sua imagem vincadamente cinematográfica, com *lobbies* muito decorados e salas temáticas, sempre remetendo para o universo da 7ª arte.

Visão

Jovem e dinâmica, procurando a atualidade e a qualidade para satisfazer os seus clientes. Aumentando a frequência dos mesmo e angariando novos.

Valores

Somos uma empresa de pessoas envolvidas e ligadas por princípios éticos e de solidariedade, em que cada um se sente integrado e disponível para a obtenção de resultados comuns.

3.4.1. Mapa Estratégico CineHorizonte

Na Figura 3.6. através de um mapa estratégico encontram-se sistematizados e relacionados os objetivos referentes a cada uma das quatro perspectivas do BSC-TBL.

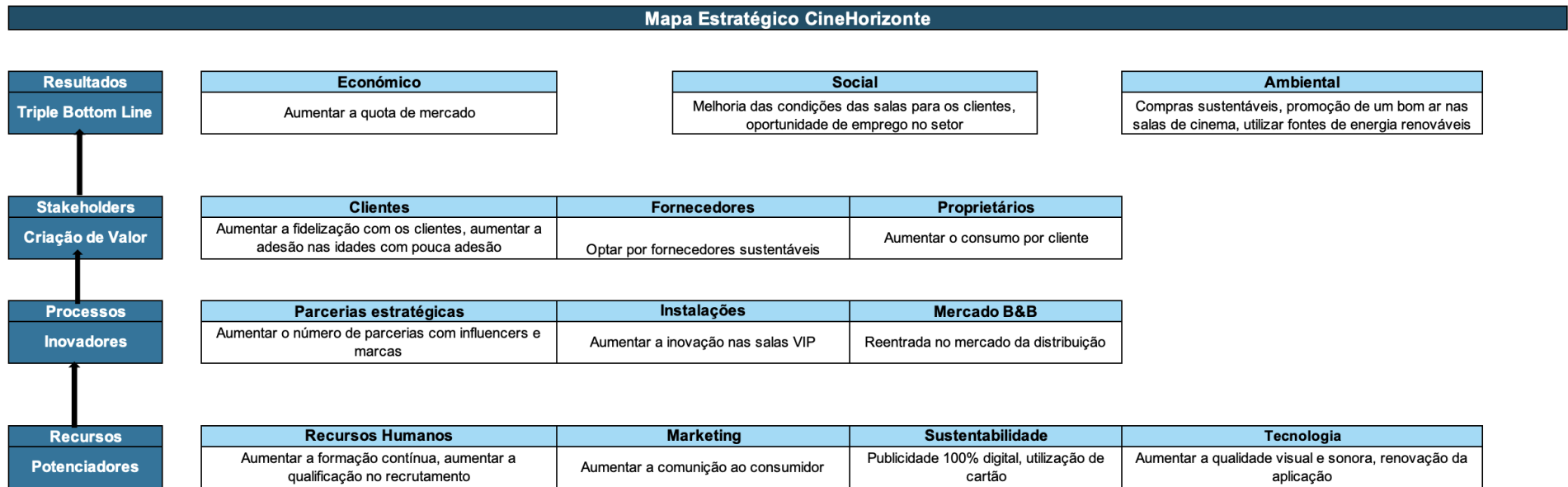


Figura 3.5. Mapa Estratégico CineHorizonte

3.4.2. Perspetiva dos *Stakeholders*

Nesta perspetiva, foram definidos objetivos e indicadores que monitorizam o desempenho da empresa e geram valor para todos os que contribuem para o seu sucesso. Neste caso clientes, fornecedores e proprietários.

Cientes

O CineHorizonte é uma empresa B2C (*business to consumer*). Foca-se nos consumidores e nas suas necessidades.

- Aumentar a fidelização com os clientes

A ocasião de compra dos consumidores do CineHorizonte é frequente, seja devido ao gosto pela arte ou pela estreia de um filme específico.

No CineHorizonte o consumidor tem à sua disposição uma variedade de serviços e produtos, como por exemplo: compra de um bilhete de cinema, que pode ser para uma sessão normal, 3 dimensões ou VIP (*Very Important Person*). De acordo com o tipo de sessão escolhida, o cliente pode comprar diversos produtos, como pipocas (pequenas, médias, grandes), bebidas ou alguns doces, como gomas. Se o cliente comprar um bilhete VIP tem à sua disposição um *buffet* com bastante variedade, onde as pipocas e as bebidas estão disponíveis à descrição.

Para fidelizar os clientes o CineHorizonte irá implementar as seguintes medidas:

- programa de fidelidade personalizado: Criar um sistema de pontos acumulados por compras (bilhetes e comida), resgatáveis em descontos, sessões exclusivas ou brindes temáticos (merchandising de filmes).
- eventos VIP para membros: Oferecer pré-estreias, *meet-and-greets* com realizadores ou sessões com debate pós-filme apenas para clientes fidelizados.
- parcerias locais: Descontos em restaurantes ou estacionamento para clientes do programa de fidelidade.

Este objetivo será avaliado mensalmente tendo em conta a percentagem dos mesmos clientes.

- Aumentar a adesão no intervalo de idades com pouca adesão

O CineHorizonte pratica uma segmentação através de *marketing* diferenciado. Cada cliente tem características específicas e procura filmes de acordo com as mesmas. O CineHorizonte oferece uma grande variedade de produtos e serviços que satisfaçam todos os clientes, de acordo com as diferentes idades e personalidades.

Aderência dos consumidores:

dos 4 aos 14 anos: Grande adesão

dos 15 aos 26 anos: Pouca adesão

dos 27 aos 55 anos: Grande adesão

+ 65 anos: Aumento face aos 15-26, mas ainda assim pouca adesão.

A empresa pretende reforçar o *marketing* nos segmentos com pouca adesão. A aplicação móvel irá sugerir os filmes adequados à faixa etária do utilizador. Também irão apresentar *packs* mais económicos para adolescentes e seniores, combinando o filme com bebida e pipocas. Também irão ser organizadas sessões temáticas por faixas etárias, que consistem:

- jovens: Noites de cinema com jogos interativos, utilizando as redes sociais (desafios no *TikTok* com *hashtags* do cinema).
- seniores: Matinés com descontos, acompanhados de *coffee breaks* e filmes clássicos ou adaptações literárias.

O indicador utilizado para medir este objetivo (tendo por base o período mensal) será a percentagem de clientes com as idades compreendidas entre os 15 e 26 anos e mais de 65.

Fornecedores

- Optar por fornecedores sustentáveis

Este objetivo aplica-se a fornecedores de serviços e não de distribuidores cinematográficos, pretendendo-se a alteração de contratos de fornecedores gerais. O indicador será a quantidade de fornecedores sustentáveis.

Esta organização irá estabelecer critérios ambientais claros na seleção de fornecedores, privilegiando empresas certificadas com selos de sustentabilidade (ex.: *FSC*, *Fair Trade*,

ISO 14001); Priorizar fornecedores locais para reduzir a pegada de carbono do transporte e incentive contratos com empresas que utilizem embalagens recicláveis ou biodegradáveis; exigir relatórios de práticas ambientais e promover auditorias periódicas para garantir o cumprimento dos requisitos ecológicos. O CineHorizonte irá também realizar uma parceria com a *Too Good To Go*, que alia o combate ao desperdício alimentar à escolha de parceiros alinhados com valores de sustentabilidade.

Como a maior parte dos contratos com fornecedores são realizados anualmente, este indicador será medido com uma frequência anual.

Como iniciativa esta organização irá começar por alterar o fornecedor de café para a Delta Cafés, empresa portuguesa, que assenta sobre uma estratégia a longo prazo impulsionada por uma “Estratégia Global de Sustentabilidade” assente em 3 pilares: pessoas, comunidades e planeta. De seguida, em relação, à fruta e carne, irão optar por comprar nas mercearias e talhos que se encontram localizadas nas comunidades junto aos vários cinemas, conseguindo assim ajudar o comércio local.

Proprietários

- Aumentar o consumo por cliente

A maior rentabilidade do CineHorizonte surge dos consumos dos clientes no bar e restaurante, logo para alcançar este objetivo, a empresa vai implementar:

- criação de combos e experiências *premium*: oferecer pacotes que combinem bilhete, bebida e comida a um preço especial, bem como experiências VIP (ex.: lugares premium).
- promoções segmentadas via app: utilizar a app para enviar ofertas personalizadas com base no histórico de consumo de cada cliente, incentivando a compra adicional antes e durante a sessão.
- produtos exclusivos e temáticos: comida ou bebida inspiradas em filmes, chamando assim à atenção dos clientes para consumo extra.

Este objetivo será medido mensalmente pelo rácio dos espetadores por consumo.

3.4.2. Perspetiva dos Processos

Parcerias Estratégicas

- Aumentar o número de parcerias com *influencers* digitais

Para divulgar o serviço VIP após a pandemia, o CineHorizonte, optou pela estratégia de possuir um embaixador, de forma a associar maior credibilidade e notoriedade ao serviço, pois os clientes iriam estabelecer ligação entre o cinema a uma cara conhecida. Foi escolhido como embaixador o ator João Maneira que até então é cliente assíduo do serviço. Para complementar este embaixador o CineHorizonte vai realizar parcerias com mais pessoas influentes no mundo digital, criando sessões de *meet & greets*. Este objetivo deverá ser avaliado semestralmente e com a mesma tempestividade deverá ser realizado um estudo avaliando as redes sociais de vários *influencers* digitais para perceber qual se enquadra melhor na promoção do CineHorizonte.

- Aumentar o número de parcerias com marcas

Normalmente o consumidor já tem algumas marcas que consome e que são da sua confiança, neste caso o cinema irá aliar-se a marcas para atingir outros mercados.

- Desenvolvimento de projetos “chave na mão”: propor às marcas participação ativa no cinema, como espaços de experiência no *foyer*, publicidade nos ecrãs e inserção de produtos em eventos especiais, garantindo visibilidade diferenciada e envolvimento do público.
- Co-criação de conteúdos e eventos: convidar as marcas a patrocinar sessões temáticas, pré-estreias ou festivais de cinema, associando a imagem da marca a experiências culturais e exclusivas.
- Ofertas conjuntas e descontos cruzados: estabelecer parcerias para descontos em produtos ou serviços de parceiros (ex.: bebidas, *snacks*, *merchandising*) na compra de bilhetes ou combos.

O CineHorizonte já estabeleceu diversas parcerias estratégicas com o objetivo de satisfazer o maior número possível de clientes. Cada cliente que chega através de uma marca parceira beneficia de um valor promocional previamente negociado com essa

marca. Estas parcerias baseiam-se na definição de preços vantajosos, proporcionando benefícios concretos aos consumidores.

Algumas parcerias já existentes:

moche: para os clientes moche, um bilhete pode ficar apenas por 4€, exclusivamente a exibição e em qualquer complexo do CineHorizonte. O cliente tem apenas de mostrar a mensagem recebida na bilheteira para usufruir do desconto. Pode ainda comprar um menu infantil por apenas 3€.

benfica TV: o Benfica TV tem um programa feito mutuamente com o CineHorizonte, o CineBenfica. Tem como objetivo mostrar todas as semanas o que há de novo na 7ª Arte. O cenário usado para a gravação do mesmo são as salas de cinema.

Há ainda um passatempo semanal que permite aos concorrentes terem a possibilidade de ganhar um bilhete duplo para um filme à sua escolha.

Instalações

- Aumentar a inovação nas salas VIP

Para alcançar este objetivo a empresa irá investir em som proporcionando uma experiência auditiva inovadora e intensa aos espectadores. Com um som verdadeiramente imersivo, amplifica o realismo e a intensidade de cada cena. O investimento deverá ser realizado também ao nível de uma imagem de qualidade aumentando a resolução dos projetores convencionais em quatro vezes, oferecendo quase nove milhões de *pixels* para uma imagem ainda mais vibrante, nítida e rica em detalhes. As pessoas vão ter acesso a conteúdo exclusivo (*making-of* dos filmes e entrevistas com elencos antes da sessão). Espaço entre cadeiras elevado, soluções para pessoas com mobilidade reduzida, e integração de tecnologia nos serviços (como quiosques digitais para bilhetes e escolha de lugares).

Este indicador será medido anualmente.

Mercado B&B

- Reentrada no mercado da distribuição

Reentrar no mercado de distribuição de cinema oferece diversos benefícios estratégicos e financeiros para empresas do setor, como o CineHorizonte em Portugal. As principais vantagens são:

- diversificação de receitas: ao atuar na distribuição, o cinema não depende apenas da bilheteira e da venda de concessões, mas passa a obter receitas adicionais com a venda de direitos de exibição, licenciamento para plataformas de *streaming* e parcerias com produtoras.
- acesso a um mercado em crescimento: o setor cinematográfico global e nacional está em recuperação e expansão, com projeções de crescimento contínuo nos próximos anos, impulsionado tanto pelo aumento do público nas salas quanto pela procura de conteúdos em plataformas digitais.
- maior controle sobre o catálogo e programação: distribuir filmes permite selecionar títulos exclusivos, negociar janelas de exibição e criar diferenciação na oferta, aumentando o poder de negociação com exibidores e plataformas.
- incentivo à inovação e criatividade: a distribuição incentiva a busca por conteúdos inovadores, parcerias com novos talentos e a exploração de nichos de mercado, diversificando o portfólio e atraindo diferentes públicos.
- fortalecimento da marca e do posicionamento cultural: atuar como distribuidor reforça o papel do cinema como agente cultural, promovendo filmes nacionais e internacionais, valorizando a produção independente e contribuindo para o desenvolvimento do setor audiovisual.
- redução de custos e maior eficiência: a distribuição digital, em particular, permite alcançar um público mais amplo com menores custos operacionais, além de facilitar a negociação com cinemas, plataformas de *streaming* e outros canais de exibição.
- oportunidade de parcerias estratégicas: a atuação na distribuição abre portas para colaborações com produtoras, festivais e outros agentes do setor, ampliando o *networking* e as oportunidades de negócios.

RECEITA BRUTA POR DISTRIBUIDOR - 2023/2024
GBO BY DISTRIBUTOR - 2023/2024

DISTRIBUIDOR DISTRIBUTOR	2023	2024	VAR.
NOS LUSOMUNDO AUDIOVISUAIS	€ 17.825.256,86	€ 15.343.569,20	▼ -13,9%
CINEMUNDO	€ 17.583.757,32	€ 14.656.851,78	▼ -16,6%
BIG PICTURE 2 FILMS	€ 3.777.679,36	€ 6.736.007,78	▲ 78,3%
PRIS AUDIOVISUAIS	€ 1.647.555,04	€ 793.238,03	▼ -51,9%
ALAMBIQUE	€ 81.721,50	€ 549.290,26	▲ 572,1%
FILMS4YOU	€ 233.437,75	€ 374.893,45	▲ 60,6%
OUTSIDER FILMS	€ 335.395,04	€ 253.576,12	▼ -24,4%
MIDAS FILMES	€ 192.078,75	€ 222.340,89	▲ 15,8%
LEOPARDO FILMES	€ 247.288,16	€ 198.038,74	▼ -19,9%
RISI FILM	€ 61.754,64	€ 61.135,11	▼ -1,0%
OUTROS OTHERS	€ 737.669,45	€ 480.612,74	▼ -34,8%
TOTAL	€ 42.723.593,87	€ 39.669.554,10	▼ -7,1%

Figura 3.6. Receita por distribuidor

Fonte: Instituto do Cinema e do Audiovisual (2024)

O CineHorizonte prevendo reentrar neste mercado de distribuidor criando vantagens competitivas sustentáveis e distinguir-se pela diferenciação. A NOS Audiovisuais, é o principal fornecedor. Fornece os filmes mais conceituados e que normalmente são vencedores de bilheteira, como por exemplo, Velocidade Furiosa, Disney Pixar e Marvel. Existem outros fornecedores como a Terra Treme, Caracol, Zero em Comportamento que fornecem filmes normalmente portugueses, a maior parte dos mesmos em formato documentário.

Para conseguir alcançar este objetivo o CineHorizonte irá:

- estabelecer acordos com produtoras nacionais e festivais como o IndieLisboa para distribuição de filmes portugueses e internacionais, beneficiando de redes já existentes e apoio institucional.
- criar um fundo próprio ou colaborar com fundos de apoio ao cinema para garantir exclusividade na estreia de filmes distribuídos pelo CineHorizonte.
- organizar eventos especiais de lançamento de filmes distribuídos, envolvendo marcas e influenciadores para maximizar o alcance e a notoriedade.

Para a reentrada neste mercado será essencial haver uma boa preparação económica, como tal, este objetivo deverá ser concretizado tendo em conta um período temporal de 3 anos.

3.4.3. Perspetiva dos Recursos

Recursos Humanos

- Aumentar a formação contínua

Todos os anos é elaborado um plano de formação adequado às necessidades de cada colaborador e será obrigatório cada colaborador participar numa formação para melhoria das competências e conseqüentemente da produtividade. Haverá também *workshops* trimestrais focados nas novas tecnologias de projeção e som e de atendimento ao cliente com foco na diversidade e inclusão (linguagem gestual). Para que os colaboradores contribuam para a sustentabilidade a empresa irá ter parcerias com instituições de ensino para cursos em gestão cultural e sustentabilidade no entretenimento. Este indicador será avaliado anualmente.

- Aumentar a qualificação no recrutamento

Para este objetivo as iniciativas que irão ser tomadas são: descrição precisa das vagas, entrevistas focadas escolhendo os candidatos que cumprem todos os requisitos, avaliar as *soft skills* nas entrevistas com critérios de seleção reforçados nomeadamente fluência em inglês para atendimento a turistas e experiência prévia no setor cultural. O CineHorizonte vai realizar uma parceria com escolas de turismo e audiovisual para recrutar talentos alinhados à missão do cinema. Para medir este indicador anualmente será feito um relatório com a percentagem das pessoas qualificadas para as vagas em questão.

Marketing

- Aumentar a comunicação ao consumidor

O CineHorizonte para este objetivo irá utilizar:

- marketing personalizado:

- segmentação de *emails* com base no histórico de visualização (ex.: enviar *trailers* de comédia a quem assiste a esse género).
- *chatbot* na *app/web* para tirar dúvidas em tempo real.
- presença em redes sociais:
 - criar *trends* no *TikTok/Instagram* (ex.: desafios de recriação de cenas de filmes com prémios).
 - transmissão ao vivo de bastidores ou entrevistas com realizadores.

Irá também utilizar as redes sociais (*Instagram, Tiktok e Twitter*) para criar campanhas de *media* atrativas partilhando *teasers online*, utilizando *storytelling* para estabelecer conexões emocionais com o público. Este indicador irá ser medido semanalmente.

Sustentabilidade

- Publicidade 100% digital

A publicidade do CineHorizonte irá ser feita 100% digitalmente, evitando a impressão de panfletos, *outdoors* e *mupis*. Sendo assim a estratégia será orientada para o digital. As medidas que vão ser aplicadas serão:

- eliminar gradualmente todos os suportes impressos (cartazes, *flyers*, programas em papel) e substituir por ecrãs digitais, painéis LED e comunicação via app e redes sociais.
- investir em campanhas digitais segmentadas, utilizando plataformas online e parcerias com influenciadores para divulgar estreias, promoções e eventos.
- promover a bilheteira online e a utilização de QR *codes* para acesso a informações, *trailers* e horários, reduzindo o consumo de papel e tinta.
- monitorizar o impacto ambiental da transição, avaliando a redução de resíduos e o consumo energético dos novos suportes digitais.

Este indicador será medido mensalmente consoante o que foi publicado nas redes sociais, no próprio *site*, na aplicação móvel e por *e-mail*.

- Utilização de cartão

O CineHorizonte irá optar por baldes de pipocas e copos em cartão, geralmente este cartão é de papel reciclado proveniente de fontes sustentáveis. Contribuindo assim para um menor impacto ambiental em comparação com recipientes plásticos. Sendo mensurado este indicador mensalmente pela quantidade de material de cartão utilizado.

Tecnologia

- Aumentar a qualidade visual e sonora

Relativamente à projeção e ao som, são caracterizados como digitais. Irá ser adotado a tecnologia 3D, uma tecnologia ativa, ou seja, os óculos possuem baterias e obturadores que abrem e fecham com as mudanças de luz. Esta tecnologia transmite ao cérebro a sensação de profundidade, conferindo maior realidade à imagem sem perda de qualidade. Alguns filmes terão sessões especiais onde serão disponibilizados em formatos como IMAX ou 3D para filmes *blockbusters*. Este indicador deve ser aumentado quando necessário e/ou quando o mercado estiver desenvolvido para tal.

- Renovação da aplicação móvel

O CineHorizonte, irá fazer um grande investimento para renovar a aplicação já existente.

Nesta aplicação com um *design* moderno poderá ser possível:

- reserva de lugares com visualização 360º da sala.
- comprar bilhetes com várias opções de pagamento como a *Apple Pay*, *Google Pay*, *Mbway* e *Paypal*.
- recomendações personalizadas com base no histórico de visualização.
- integração do programa de fidelidade (pontos, resgates, notificações de eventos).
- cada filme terá a sua classificação conforme o *Internet Movie Database* e um *link* direto para o *trailer*.
- realidade aumentada para visualizar posters de filmes em 3D.
- sistema de *feedback* em tempo real via app (ex.: pesquisa de satisfação pós-sessão).

Este indicador será mensurado no prazo de 2 anos.

3.4.4. Perspetiva dos Resultados

Nos resultados do TBL no CineHorizonte, conforme a Figura 3.8., consegue-se perceber que quatro indicadores pertencem à vertente económica, oito à vertente social e três à vertente ambiental. Concluindo, este resultado está de acordo com a visão e com os objetivos estratégicos da empresa sendo eles:

- a empresa prima pela qualidade e variedade dos seus serviços e produtos;
- atuando na área do entretenimento pretende que as experiências que proporciona aos seus clientes sejam de plena satisfação e de elevada qualidade proporcionando momentos tranquilos de verdadeiro lazer.

A empresa trabalha essencialmente para agradar os clientes obtendo retorno económico. A parte sustentável, encontra-se ainda pouco desenvolvida, de acordo com as entrevistas realizadas, os departamentos e a administração indicam que a organização aplica poucas medidas sustentáveis. Por exemplo, a nível dos fornecedores a empresa dá prioridade à qualidade/ preço e não a fornecedores que se regem por medidas sustentáveis.

Pela entrevista ao departamento de recursos humanos, percebe-se que existem ainda algumas falhas a nível dos colaboradores. Falhas no recrutamento para empregar pessoal qualificado, normalmente pessoal qualificado é mais caro que ocasionaria maiores gastos com pessoal. No entanto, existe um prémio de produtividade para incentivar o desempenho dos colaboradores e todos os anos é feito um plano de formação adequado a cada um, apesar da empresa reconhecer que a importância atribuída aos recursos técnicos da empresa é razoável, admite que nem sempre os mesmos são reconhecidos como deveriam.

Todos os departamentos consideraram que o fator diferenciador dos concorrentes é o facto do CineHorizonte ser uma empresa com uma estrutura pequena e familiar onde rapidamente se consegue definir estratégias, não criando entropia, envolvendo todos e colocando-as em prática.

O CineHorizonte pode promover a sustentabilidade nas suas campanhas publicitárias adotando várias medidas que alinham a comunicação e os suportes promocionais com princípios ecológicos e de responsabilidade social:

- transição para publicidade 100% digital: substituir progressivamente folhetos, posters e outros materiais impressos por ecrãs digitais, painéis LED e conteúdos interativos nos plasmas e na app do cinema, reduzindo o consumo de papel e resíduos associados.
- escolha de fornecedores e parceiros sustentáveis: priorizar empresas que utilizem materiais reciclados, energias renováveis e práticas responsáveis na produção de conteúdos publicitários, desde o *merchandising* até aos brindes promocionais.
- *design* e mensagens claras sobre sustentabilidade: aplicar estratégias de *design* que comuniquem de forma transparente os compromissos ambientais do CineHorizonte, usando símbolos e mensagens simples para aumentar a literacia visual e sensibilizar o público para o consumo sustentável.
- campanhas educativas e de sensibilização: integrar, nos conteúdos publicitários, mensagens que promovam comportamentos ecológicos, como o incentivo ao uso de bilhetes digitais, reciclagem de embalagens e utilização de transportes públicos para chegar ao cinema.
- experiências sustentáveis: desenvolver stands, eventos e ativações no espaço do cinema que utilizem materiais reutilizáveis ou biodegradáveis e promovam marcas alinhadas com valores de sustentabilidade.
- monitorização e comunicação dos resultados: partilhar com o público os impactos positivos das campanhas sustentáveis (ex.: quantidades de papel poupadas, emissões reduzidas), reforçando o compromisso e a transparência.

Ao adotar estas práticas, o CineHorizonte não só reduz o seu impacto ambiental, como também educa e envolve o público, fortalecendo a reputação da marca como referência em sustentabilidade no setor do entretenimento.

O CineHorizonte pode medir o impacto das suas práticas sustentáveis através da definição e monitorização de indicadores ambientais específicos, da adoção de sistemas de avaliação reconhecidos e da utilização de ferramentas digitais para recolha e análise de dados. Entre as principais medidas estão:

- definir indicadores ambientais claros: medir o consumo de energia, água, produção de resíduos, percentagem de reciclagem e emissões de carbono associadas às operações do cinema. Estes indicadores devem ser monitorizados regularmente para avaliar tendências e identificar oportunidades de melhoria.

- utilizar sistemas e metodologias de avaliação reconhecidos: adotar ferramentas como o *LEED*, *BREEAM* ou o *SBToolPT Urban*, que permitem avaliar e comparar o desempenho sustentável do cinema em relação a padrões nacionais e internacionais, facilitando a tomada de decisão e a comunicação dos resultados.
- automatizar a recolha e análise de dados: implementar sistemas digitais de gestão ambiental (por exemplo, através de plataformas de *City Information Modelling - CIM*) que permitam recolher dados em tempo real, gerar relatórios automáticos e facilitar a transparência e precisão das avaliações.
- comunicar resultados e impactos: partilhar os resultados das práticas sustentáveis com o público, colaboradores e parceiros, divulgando metas atingidas, reduções de consumo ou emissões, e iniciativas implementadas. Esta comunicação reforça o compromisso ambiental e incentiva o envolvimento de todos os *stakeholders*.

Ao integrar estas práticas, o CineHorizonte pode acompanhar de forma rigorosa o impacto das suas ações sustentáveis, ajustar estratégias conforme necessário e demonstrar de forma transparente o seu compromisso com a sustentabilidade.

As certificações ambientais reforçam o compromisso ambiental do CineHorizonte e também aumentam a confiança do público, parceiros e investidores na responsabilidade e transparência das suas operações. As certificações ambientais mais relevantes para o CineHorizonte são aquelas reconhecidas internacionalmente e que avaliam boas práticas de sustentabilidade em edifícios, operações e cadeia de fornecimento. Entre as principais destacam-se:

- *LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)*: certificação internacional que avalia a sustentabilidade de edifícios em critérios como eficiência energética, gestão de resíduos, uso de materiais sustentáveis e qualidade ambiental interna. É uma das mais reconhecidas no setor do entretenimento e cultura.
- *ISO 14001*: norma internacional de gestão ambiental que certifica a implementação de sistemas eficazes para monitorizar, controlar e reduzir o impacto ambiental das operações, sendo aplicável a cinemas em processos como consumo de energia, resíduos e escolha de fornecedores.
- *BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)*: certificação europeia para edifícios sustentáveis, semelhante ao LEED, que avalia desempenho ambiental em áreas como energia, água, materiais e inovação.

- certificações de fornecedores: para garantir uma cadeia de abastecimento sustentável, é relevante optar por fornecedores certificados com selos como FSC (*Forest Stewardship Council*) para papel e madeira, ou certificações de comércio justo e produção local.

A adesão a certificações ambientais pode ter um impacto muito positivo na imagem do CineHorizonte, posicionando-o como uma referência em sustentabilidade e responsabilidade ambiental no setor cultural e de entretenimento. Certificações reconhecidas, como LEED, ISO 14001 ou BREEAM, funcionam como um selo de garantia de boas práticas, transmitindo confiança ao público, parceiros e investidores.

Essas certificações demonstram compromisso real com a redução do impacto ambiental, eficiência no uso de recursos e inovação sustentável, o que pode diferenciar o CineHorizonte da concorrência e atrair consumidores cada vez mais atentos à responsabilidade ecológica das empresas. Além disso, contribuem para melhorar e prolongar relações com parceiros estratégicos, estimulam a criatividade na busca de soluções mais eficientes e reforçam a reputação institucional como agente de mudança positiva.

Ao comunicar de forma transparente a obtenção e manutenção destas certificações, o CineHorizonte pode fortalecer a sua marca, aumentar a fidelização do público e abrir novas oportunidades de parcerias e apoios, consolidando-se como um exemplo de sustentabilidade no panorama cultural português.

Consegue-se concluir pelas entrevistas realizadas que a empresa considera que o BSC é importante para atingir a estratégia da empresa, e que não pode só considerar a perspetiva económica, mas sim ter em conta que colaboradores satisfeitos com procedimentos eficazes permitem bons resultados.

Agregando as perspetivas dos *stakeholders*, processos e recursos e classificando cada uma delas obtém-se a perspetiva dos resultados pela lógica do *Triple Bottom Line*.

		Objetivos	Indicadores	Frequência	Resultados Triple Bottom Line
Stakeholders	Clientes	Aumentar a fidelização com os clientes	% dos mesmos clientes	Mensal	Social
		Aumentar a adesão no intervalo de idades em falta	% de clientes entre o intervalo de idades com pouca adesão	Mensal	Social
	Fornecedores	Optar por fornecedores sustentáveis	Quantidade de fornecedores sustentáveis	Anual	Ambiental
	Proprietários	Aumentar o consumo por cliente	rácio dos espetadores por consumo	Mensal	Económico
Processos	Parcerias estratégicas	Aumentar o número de parcerias com marcas	Quantidade de parcerias	Semestral	Económico
		Aumentar o número de parcerias com influencers	Quantidade de parcerias	Semestral	Económico
	Instalações	Aumentar a inovação nas salas VIP	Quantidade de inovações	Anual	Social
	Mercado B&B	Reentrada no mercado da distribuição	Se efetivamente entrou ou não	Daqui a 3 anos	Económico
Recursos	Recursos Humanos	Aumentar a formação contínua	Quantidade de formações	Anual	Social
		Aumentar a qualificação no recrutamento	% de pessoas qualificadas	Anual	Social
	Marketing	Aumentar a comunicação ao consumidor	Quantidade de comunicação	Semanalmente	Social
		Publicidade 100% digital	% de publicidade que passou para o digital	Mensal	Ambiental
	Sustentabilidade	Utilização de cartão	Quantidade de material em cartão utilizado	Mensal	Ambiental
		Tecnologia	Aumentar a qualidade visual e sonora	Quantidade de vezes	Quando necessário
Desenvolvimento da aplicação móvel	Nº de novos desenvolvimentos		Daqui a 2 anos	Social	

Figura 3.7. Perspetiva dos Resultados pela lógica do TBL

4. Conclusão

4.1. Síntese do Estudo

A implementação do BSC requer a definição de objetivos estratégicos alinhados com a visão da organização (Kaplan e Norton, 2000). Este modelo oferece benefícios significativos, pois não só permite avaliar o desempenho, mas também ajuda a formular uma estratégia coerente. Para isso, é crucial estabelecer objetivos para as quatro perspectivas do BSC e compreender as relações de causa e efeito entre elas. Dependendo da direção estratégica escolhida, certos objetivos tornam-se críticos e merecem especial atenção em termos de recursos e monitorização de resultados.

O mapa estratégico, quando aplicado de forma eficaz, transforma-se numa ferramenta crucial para disseminar a estratégia, condensando os objetivos num formato acessível. (Kaplan e Norton, 1992). O intuito é facilitar a rápida identificação e a realização das metas por parte de toda a equipa.

O BSC oferece múltiplas vantagens, orientando a empresa para o futuro e superando abordagens tradicionais baseadas em dados passados, que não proporcionam uma estratégia de longo prazo. Contudo, esta transição exige uma transformação cultural na organização, onde cada membro se sinta valorizado e responsável pela execução da estratégia. Esta participação generalizada é frequentemente determinante para o êxito do modelo, embora muitas vezes enfrente oposição à mudança (Kaplan e Norton, 2020).

Como modelo de avaliação de desempenho, o BSC exige não apenas a definição de objetivos, mas também o estabelecimento de indicadores para medir os resultados e identificar variações entre o planeado e o realizado. É fundamental incluir ações corretivas que permitam ajustar o rumo da organização quando necessário.

Neste cenário, este estudo propôs a implementação do modelo BSC com a atualização *Triple Bottom Line* na empresa CineHorizonte. Para tal foi necessário perceber a visão, missão, os valores, fatores críticos da empresa e objetivos da empresa para definir posteriormente os indicadores estratégicos, as metas e iniciativas que a empresa deveria considerar.

O BSC elaborado para o CineHorizonte, será um instrumento essencial para gerir, executar e monitorizar a sua estratégia. Este modelo pretende integrar todos os

funcionários, garantindo que cada um perceba o seu papel e responsabilidade na realização da missão e visão da empresa. Também facilitará o entendimento da conexão entre os indicadores e a estratégia previamente estabelecida.

Com a implementação do BSC, a avaliação do desempenho da empresa passa a englobar indicadores financeiros e não financeiros, oferecendo uma análise mais abrangente do desempenho organizacional. O mapa estratégico desenvolvido será crucial para que a empresa visualize claramente o percurso necessário para atingir o seu êxito, alinhando as suas ações com a estratégia definida e permitindo alcançar os seus objetivos de forma eficiente.

Adicionalmente, a aplicação deste estudo é significativa, pois as abordagens evidenciam a viabilidade de implementação e utilização tanto a nível teórico quanto prático, independentemente da dimensão da empresa. Embora o conceito de BSC tenha evoluído ao longo do tempo, continua a ser amplamente utilizado nas organizações. A sua relevância para o universo empresarial é incontestável, uma vez que aborda questões e ações com impacto direto no futuro das empresas.

O mapa estratégico apresentado neste estudo incorpora a mais recente atualização proposta por Kaplan e McMillan em 2020. Esta estrutura permite uma integração coesa da visão, missão e valores da empresa, sintetizando num único diagrama os objetivos e metas desejados. O mapa identifica quatro recursos fundamentais da empresa: recursos humanos, *marketing*, sustentabilidade e tecnologia. Estes recursos são alinhados com quatro processos-chave: aumento de parcerias estratégicas, inovação nas salas VIP e reingresso no mercado de distribuição. O modelo também destaca claramente os principais *stakeholders*: clientes, fornecedores e proprietários do CineHorizonte. Esta abordagem visa gerar valor para todas as partes envolvidas no negócio.

Os resultados esperados abrangem três vertentes: a vertente económica, com o aumento da participação no mercado; a vertente social, com a melhoria das condições das salas e a criação de oportunidades de emprego no setor; e a vertente ambiental, com a adoção de práticas de compra sustentáveis, a melhoria da qualidade do ar nas salas de cinema e a utilização de fontes de energia renováveis.

Assim, é possível responder às questões de investigação afirmando que o BSC desempenha um papel crucial no setor cinematográfico. Esta ferramenta possibilita o

aperfeiçoamento e a atualização dos relatórios mensais e anuais em todas as áreas funcionais da empresa. Além disso, o BSC identifica com precisão os setores-chave de atuação da organização e facilita a comunicação da estratégia, missão, visão e valores para todos os membros da empresa. A vantagem do BSC reside na sua capacidade de consolidar, num único documento, iniciativas de curto, médio e longo prazos. Esta abordagem integrada visa otimizar os resultados tanto a nível socioeconómico quanto ambiental, proporcionando uma visão holística e estratégica para o desenvolvimento sustentável da empresa no setor do cinema.

Em síntese, conclui-se que o BSC constitui uma ferramenta de gestão eficaz, capaz de proporcionar diversos benefícios ao alinhar a organização com a estratégia delineada pela administração, com os objetivos definidos e, sobretudo, com as metas estabelecidas. Tendo em conta as especificidades do CineHorizonte, considera-se que a implementação do BSC representa uma abordagem viável e vantajosa para a empresa, uma vez que os resultados demonstram um foco evidente nas dimensões económica e social, embora revelem também lacunas significativas na vertente ambiental.

4.2. Limitações ao estudo

Durante a elaboração deste estudo, emergiram diversas limitações metodológicas que merecem uma análise cuidadosa. A principal restrição esteve relacionada com o envolvimento organizacional, particularmente na disponibilização de informações internas. Não houve grande diferença de respostas entre departamentos.

Uma das limitações deste estudo foi garantir que os indicadores escolhidos estivessem verdadeiramente alinhados com os objetivos e necessidades do cinema, evitando métricas genéricas que pouco acrescentam ou não refletem a realidade operacional do setor.

Outro desafio significativo consistiu na dificuldade em recolher dados ambientais de forma sistemática e precisa, já que muitos cinemas não dispõem de sistemas automatizados para monitorizar consumos de energia, água ou produção de resíduos. A falta de dados de qualidade compromete não só a fiabilidade dos indicadores, mas também a tomada de decisão baseada em evidências. Acresce ainda a necessidade de personalizar os indicadores ambientais à realidade específica de cada cinema, uma vez

que contextos operacionais distintos exigem métricas adaptadas, o que implica tempo, recursos e conhecimento técnico.

Adicionalmente, o fato da organização não ter implementado previamente o BSC representou um desafio significativo. Esta circunstância impossibilitou a validação prévia das relações de causa e efeito, dos fatores críticos de sucesso, dos objetivos estratégicos e dos indicadores propostos. Consequentemente, o modelo desenvolvido permanece só teoricamente, aguardando a sua prática. Estas restrições, embora representem desafios metodológicos, não invalidam a relevância e potencial do estudo, mas sugerem a necessidade de investigações futuras consolidando a teoria com a prática.

4.3. Sugestões futuras

No futuro, após a empresa aplicar o *Triple Bottom Line*, seria interessante perceber se este estudo realmente se adequa na realidade, quais os indicadores que funcionam e se as metas estavam bem estabelecidas.

Outra sugestão interessante seria fazer um estudo de quantas empresas realmente aplicam o *Triple Bottom Line* e quantas se importam com a sustentabilidade ou é só para fazer face à concorrência destacando-se no mercado.

Para finalizar identificam-se oportunidades decorrentes da aplicação do TBL atendendo a diversos setores de atividade, uma vez que a sua abordagem de gestão foca simultaneamente em resultados económicos, sociais e ambientais das organizações. Na indústria alimentar, por exemplo, as empresas podem adotar o TBL ao selecionar fornecedores sustentáveis, otimizar o uso de recursos naturais, investir em processos produtivos menos poluentes e promover programas de inclusão social para colaboradores e comunidades locais. No setor agropecuário, o TBL pode orientar tanto políticas públicas como práticas privadas, equilibrando a produtividade com a preservação ambiental — através da gestão de resíduos e do uso racional de recursos — e promovendo a inclusão social de trabalhadores e comunidades rurais. No setor de serviços, a implementação do TBL pode traduzir-se na melhoria das condições de trabalho, no investimento na formação dos colaboradores, na redução do consumo de energia e na adoção de práticas de responsabilidade social, como projetos comunitários ou parcerias com organizações não governamentais. Na administração pública, o TBL pode ser utilizado para desenvolver políticas que promovam o desenvolvimento económico sustentável, a proteção ambiental e a inclusão social, orientando decisões

de investimento e a avaliação de projetos públicos. Por fim, no setor do comércio, a aplicação do TBL envolve práticas como a redução de embalagens, a escolha de produtos sustentáveis, a transparência nas relações com clientes e fornecedores, e ações de impacto social, como a inclusão de minorias e o apoio a causas locais.

Em todos os setores, o TBL incentiva a procura por resultados financeiros sem negligenciar o impacto ambiental e social das atividades, promovendo uma gestão mais ética, inovadora e alinhada com as expectativas da sociedade contemporânea.

Referências Bibliográficas

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Consultado a 3 de abril de 2024. Disponível em: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)

Belz, Frank-Martin (2001): Integratives Öko-Marketing, Erfolgreiche Vermarktung von ökologischen Produkten und Leistungen (Integrative Eco-Marketing, Successful Marketing of Ecological Products and Services), Wiesbaden.

Bremser, W. G., & White, L. F. (2000). An Experiential Approach to Learning about the BSC. *Journal of Accounting Education*. Consultado a 5 de maio de 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0748575100000166?via%3Dihub>

Bieker, T. & Gminder, C. (2002). Managing Corporate Social Responsibility by using the “Sustainability-BSC”.

Breznik, L., & Lahovnik, M. (2014). Renewing the Resource Base in Line with the Dynamic Capabilities View: A Key to Sustained Competitive Advantage in the IT Industry. *Journal for East European Management Studies*. Consultado a 6 de maio de 2024. Disponível em: <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0949-6181-2014-4-453.pdf>

Caixa Geral de Depósitos (2023). Relatório e Contas 2023. Consultado em 20 de junho de 2024. Disponível em: <https://www.cgd.pt>

Cinemas City (2024). Consultado a 20 de junho de 2024. Disponível em: <https://www.cinemacity.pt>

Chow, C. W., Haddad, K. M. and Williamson, J. E. (1997), "Applying the BSC to Small Companies", *Management Accounting*.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2021). The ESG Integration Paradox. Harvard Business School.

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

Ferreira, A. et al. (2020). Sustainability and Performance Management: Insights from Portuguese Companies. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 31(84).

Figueiredo, M. & Amendoeira, J. (2018). O Estudo de Caso como Método de investigação em enfermagem. *Revista da UIIPS – Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém Vol. VI, N. o 2, 2018*.

Franco-Santos, M. et al. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119.

Gazi, Atan, & Kılıç, (2022). The assessment of Internal Indicators on The BSC Measures of Sustainability. *MDPI*.

Grupo Nabeiro (2024). Sustentabilidade. Consultado a 7 de agosto de 2024. Disponível em: <https://gruponabeiro.com/sustentabilidade>

Herrero, E. (2005). *BSC e a gestão estratégica*. Editora Campus.

Hoffman, Andrew J. (1997): From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism. *Stanford Business Books*.

Instituto do Cinema e do Audiovisual (2024). Arquivo de Newsletters. Consultado a 5 de agosto de 2024. Disponível em: <https://www.ica-ip.pt/pt/arquivo-de-newsletters/pagina-1/>

Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The BSC – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R. & Norton, D. (1993). Putting the BSC to Work. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Using the BSC as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having Trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008), *Mastering the Management System. Harvard Business Review*.

Kaplan, R., & McMillan, D. (2020). Updating the BSC for Triple Bottom Line Strategies. *Harvard Business School*.

Knight, C. (2023). What is a triple bottom line? *European Investment Bank*.

Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Thrid-generation BSC: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Marr, B. (2016). *Big Data in Practice*. Wiley.

Miller, K. (2023). The Triple Bottom Line: What It Is & Why It's Important. *Harvard Business School Online*.

Niven, P. R., (2008). *BSC step-by-step for Government and Nonprofit Agencies*. John Wiley & Sons, Inc.

Ponte, J.P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132

Rocha, J., & Dantas, J. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos*. Rei dos Livros.

Russo, J. (2015). *BSC para PME's*. Porto: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Stake, R.E. (2012). *A arte da investigação com estudos de caso (3ed.)*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Teece, D. J. (2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions*. Oxford University Press.

Uw Online Collaboratives (2022). Triple Bottom Line. *Wisconsin Online Collaboratives*.

Vieira, R., Major, M. e Robalo, R. (2009). *Investigação Qualitativa em Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Escolar Editora, Lisboa.

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Sage Publication.

Yin, K. R. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. (4aed.). Bookman

Zeng, S., Xu, X., & Li, L. (2021). *Digital tools and ESG integration: A new era of strategic management*. *Journal of Cleaner Production*, 280.

Apêndice I - Entrevista Administração

1. Qual a origem da organização? Onde? Quando? Por quem? Porquê?

O CineHorizonte, aparece no mercado português em 1997, munida de uma longa experiência internacional na área da distribuição cinematográfica, produção e construção de complexos de animação e lazer. Desenvolve desde o ano de 2004, uma nova política de exploração, adotando para Portugal o conceito de cinemas temáticos, que é já um sucesso e imagem de marca dos nossos cinemas.

2. Qual é a missão da organização? Como foi construída?

Com características completamente diferentes do panorama da exibição em Portugal, a marca CineHorizonte destaca-se por se apresentar como uma marca jovem e dinâmica, que prima pela qualidade do serviço e equipamentos e pela sua imagem vincadamente cinematográfica, com lobbies muito decorados e salas temáticas, sempre remetendo para o universo da 7^a arte.

3. Qual é a visão?

Jovem e dinâmica, procurando a atualidade e a qualidade para satisfazer os seus clientes. Aumentando a frequência dos mesmo e angariando novos.

4. Os colaboradores têm conhecimento da visão da organização?

Sim

5. Na sua opinião, acha que a missão da empresa deveria ser reformulada?

Não.

6. Quais são os valores em que a organização se rege? Quem participou na construção dos valores defendidos pela organização?

Somos uma empresa de pessoas envolvidas e ligadas por princípios éticos e de solidariedade, em que cada um se sente integrado e disponível para a obtenção de resultados comuns.

7. Como caracteriza a relação que a empresa tem com as partes interessadas (clientes, fornecedores)?

Cordial e preocupada em atingir a satisfação dos mesmos.

8. Como é promovida a imagem da empresa?

Através da rede *Corporate*, das redes sociais, parceiros, rádio, *mupis*, *outdoors*.

9. Quais os objetivos estratégicos da empresa? É do conhecimento dos colaboradores?

A empresa prima pela qualidade e variedade dos seus serviços e produtos.

Atuando na área do entretenimento pretende que as experiências que proporciona aos seus clientes sejam:

- de plena satisfação e de elevada qualidade;
- Proporcionando momentos tranquilos de verdadeiro lazer.

Sim, é do conhecimento dos colaboradores.

10. Quem define os objetivos?

A administração, junto da operação.

11. Como controla os resultados desses objetivos estratégicos?

Através do número de espetadores e média por cliente. Assim como pelo envolvimento e satisfação dos colaboradores e clientes.

12. Como mede o desempenho organizacional?

Através de análise dos resultados obtidos vs custos efetivos. E através de avaliação dos colaboradores.

13. Quais os indicadores que utiliza para o desempenho organizacional?

Desempenho; eficiência; gestão; económicos; qualidade e financeiros.

14. Identifique os fatores críticos de sucesso da empresa

Conhecimento do mercado; Qualidade nos serviços prestados; Fidelização de clientes; Gestão de preços; Qualificação da equipa de trabalho.

15. Onde, e porquê, a organização teve sucesso no passado? Quais foram as principais falhas?

Apostou na qualidade e na diferenciação de serviços oferecidos aos seus clientes. Gestão de RH.

16. Que tendências, inovações e dinâmicas estão a alterar o ambiente em que a organização está inserida?

A comunicação e publicidade passou a ser digital.

17. A organização aplica medidas sustentáveis? Se sim, quais?

Não.

18. Na sua opinião, o que distingue a organização onde trabalha das restantes no mercado?

Uma organização com uma estrutura relativamente pequena, familiar, onde rapidamente se consegue redefinir estratégias e uniformizar esforços em prol dos objetivos da empresa, ou seja, consegue-se implementar rapidamente uma nova estratégia não deixando prolongar muito o que não está a deixar a empresa ter melhores resultados. Trabalhamos todos como uma equipa, remando para o mesmo lado. Não criando entropias, que só danificam o ambiente de trabalho e o resultado. Prima pela qualidade dos serviços prestados ao cliente.

19. Como vê a organização daqui a três anos?

Bem integrada no mercado, sempre a primar pela qualidade e criatividade.

20. Que processos considera fundamentais para as atividades e iniciativas da organização?

Bom ambiente entre colaboradores.

21. Considera que o BSC será importante para atingir a estratégia da organização? Porquê?

Sim, pois para que a empresa atinja melhores resultados, temos de olhar não só numa perspetiva financeira, mas também num todo, ou seja, na aquisição de novos clientes e fidelização dos mesmos, nos processos internos, para que exista uma maior eficácia e eficiência e colaboradores com formação devida e satisfeitos.

Apêndice II - Entrevista Área de Recursos Humanos

1. Como está dividida a organização?

Administração/Direção									
Gestão Operacional								Direção Financeira	
Dep. Programação	Dep. Marketing	Dep. Bares	Dep. Bilhética	Dep. Projeção	Dep. Manutenção	Dep. Gestão Clientes	Supervisão de Cinemas	Dep. Financeiro	Dep. RH
					Dep. Logística		Cinemas		
							Gerentes		
							Subgerentes		
							Colaboradores		

2. Quantos colaboradores trabalham atualmente na organização?

110 Colaboradores (90 cinemas e 20 na sede).

3. Como avalia o envolvimento dos colaboradores em assuntos importantes da empresa? E na apresentação de críticas e novas ideias?

São bastantes envolvidos e comprometidos com a empresa. Bastante críticos e sempre muitos proativos em novas ideias para que a empresa possa melhorar e evoluir.

4. Quais os incentivos ao estímulo da criatividade e desempenho dos colaboradores?

Prémios de produtividade.

5. Qual o grau de importância dada à formação contínua dos colaboradores?

É considerável. Todos os anos é feito um plano de formação adequado às necessidades a cada colaborador.

6. Qual a importância atribuída aos recursos técnicos da empresa?

Razoável. Apesar de ser reconhecida a importância de bons recursos técnicos para o desenvolvimento da empresa, nem sempre são reconhecidos pela empresa.

7. Existe investimento nas ferramentas de trabalho? Há desenvolvimento técnico nos sistemas de informação e gestão?

Sim, mas com um ritmo mais lento do que o necessário por vezes.

8. Identifique os fatores críticos de sucesso da empresa.

Conhecimento do mercado; Qualidade nos serviços prestados; Fidelização de clientes; Gestão de preços; Qualificação da equipa de trabalho.

9. A organização aplica medidas sustentáveis? Se sim, quais?

10. Na sua opinião, o que distingue a organização onde trabalha das restantes no mercado?

Uma organização com uma estrutura relativamente pequena, familiar, onde rapidamente se consegue redefinir estratégias e uniformizar esforços em prol dos objetivos da empresa, ou seja, consegue-se implementar rapidamente uma nova estratégia não deixando prolongar muito o que não está a deixar a empresa ter melhores resultados. Trabalhamos todos como uma equipa, remando para o mesmo lado. Não criando entropias, que só danificam o ambiente de trabalho e o resultado.

11. Na sua opinião, acha que a missão da empresa deveria ser reformulada?

Não.

12. Como vê a organização daqui a três anos?

Uma empresa sólida, com melhores resultados operacionais, financeiros, mantendo o foco na satisfação dos clientes e colaboradores.

13. Considera que o BSC será importante para atingir a estratégia da organização? Porquê?

Sim, para atingirmos melhores resultados, não podemos só olhar na perspetiva financeira, temos de ter colaboradores e clientes satisfeitos, procedimentos internos eficazes.

Apêndice III - Entrevista Área Financeira

1. Financeiramente, que fatores considera críticos para a organização?

Situação económica do país, baixo poder de compra da população para bens não essenciais.

2. Como é efetuada a medição de desempenho? Que indicadores são utilizados?

Através do apuramento de receitas vs despesas.

3. Como funciona o planeamento financeiro? Com que periodicidade é revisto?

É feito no início de cada ano, baseado em resultados anteriores, na previsão da receita e dos custos para o próximo ano. É revisto trimestralmente, com alguns ajustes mensais sempre que necessário.

4. Quais são as principais despesas e receitas da organização? Quais são as principais limitações?

Despesas: Alugueres dos filmes exibidos; RH; Alugueres de espaços (onde estão os cinemas);

Receitas: Clientes dos cinemas.

5. Com que frequência são analisados os desvios? É frequente surgir muitos desvios entre o real e o previsto? Se sim, qual é a causa?

Mensalmente. Não é frequente, quando acontece ou é porque algum filme não funcionou como o esperado.

6. Quais os objetivos estratégicos chave que considera fulcrais para assegurar um bom desempenho futuro? O que está em falta no momento?

Continuar a postar na qualidade dos serviços que prestados ao cliente.

7. Identifique os fatores críticos de sucesso da empresa

Conhecimento do mercado; Qualidade nos serviços prestados; Fidelização de clientes; Gestão de preços; Qualificação da equipa de trabalho.

8. A organização aplica medidas sustentáveis? Se sim, quais?

Não.

9. Na sua opinião, o que distingue a organização onde trabalha das restantes no mercado?

Empresa familiar, com valores.

10. Na sua opinião, acha que a missão da empresa deveria ser reformulada?

Não.

11. Como vê a organização daqui a três anos?

Sólida. Com colaboradores mais formados e com mais estabilidade.

12. Considera que o BSC será importante para melhorar a performance financeira da organização? Porquê?

Sim, para atingirmos melhores resultados, temos que angariar novos clientes e fidelizá-los, para isso temos que procurar a satisfação dos mesmos, assim como colaboradores envolvidos, formados, eficazes e eficientes.

Apêndice IV - Entrevista Área Marketing

1. Qual a proposta valor junto dos clientes?

Os clientes são o nosso foco, trabalhamos todos os dias para a satisfação plena dos nossos clientes. Para que uma ida ao cinema se torne numa experiência única. Neste sentido a qualidade do serviço que prestamos é de uma relevância extrema.

2. Quais os pontos críticos de sucesso na relação com os Clientes?

Saber sugerir o produto/serviço indicado para aquele cliente, para que o mesmo valorize a oferta e atinja a satisfação. Manter a qualidade em todo o serviço prestado ao cliente.

3. A estratégia da Empresa passa por aumentar a representação no mercado interno? E no mercado externo?

Sim, sempre que a oportunidade surja e seja interessante para a empresa.

4. Considera que o enfoque nos clientes e na satisfação das suas necessidades pode interferir na performance da empresa e conseqüentemente nos resultados da organização?

Sim, sem dúvida.

5. Quais os serviços mais críticos/relevantes para o bom desempenho da organização?

O mais relevante pode ser também o mais crítico, visto a organização ter uma estrutura pequena, o que permite rapidamente reestruturar estratégias e colocá-las em prática, também por vezes torna-se crítico por poucos recursos de RH e Financeiros que nos permitam colocar em prática com a rapidez que desejaríamos, certas ideias estratégicas que contribuiriam para um melhor desempenho.

6. A organização é diferenciadora no mercado?

Sim, pela decoração dos cinemas e serviços diferenciadores e de qualidade que apresenta aos seus clientes.

7. A vantagem corporativa da empresa baseia-se na qualidade? Na quantidade? No preço? Na relação cliente/serviço? Na inovação?

Na qualidade e na inovação.

8. Qual o processo interno mais relevante para o cumprimento dos objetivos estratégicos?

Boa comunicação e relação interpessoal entre os colaboradores sede/cinemas. Procedimentos bem definidos.

9. Em que processo(s) a empresa é excelente no mercado?

- Com os clientes X
- Com os colaboradores

- Com a sustentabilidade

10. Estes processos permitem alcançar uma maior sustentabilidade?

Não.

11. Existe uma análise e revisão sistemática de processos em função dos objetivos estratégicos e resultados atingidos?

Sim.

12. Como foram estabelecidos estes indicadores? Estão em alinhamento com os da administração?

Baseados nos objetivos dados pela administração. Sim.

13. Que indicadores principais estão na base da medição da performance da empresa?

Nº de clientes e média por cliente.

14. O que faz a empresa para não perder e/ou aumentar a sua quota de mercado? Em que pontos pode atuar?

Manter a qualidade e exclusividade dos serviços prestados ao cliente. Manter-se informada sobre as tendências de mercado.

15. A inovação e/ou o desenvolvimento de novos serviços é uma possibilidade de curto prazo e/ou longo prazo?

Curto prazo.

16. A nível de fornecedores, qual a vossa escolha?

- Qualidade/preço X
- Mais baratos
- Melhor qualidade

17. Serem fornecedores sustentáveis influência a vossa escolha?

Não.

18. A organização aplica medidas sustentáveis? Se sim, quais?

Não.

19. Na sua opinião, o que distingue a organização onde trabalha das restantes no mercado?

Prima pela qualidade, exclusividade e inovação.

20. Na sua opinião, acha que a missão da empresa deveria ser reformulada?

Não.

21. Como vê a organização daqui a três anos?

Uma empresa sólida, com melhores resultados operacionais, financeiros, mantendo o foco na satisfação dos clientes e colaboradores.

22. Considera que o BSC será importante para atingir a estratégia da organização?
Porquê?

Sim, para atingirmos melhores resultados, não podemos só olhar na perspetiva financeira, temos de ter colaboradores e clientes satisfeitos, procedimentos internos eficazes.