



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Balanced Scorecard Sustentável – Uma revisão da literatura

Sustainable Balanced Scorecard - A literature review

VITOR MARTINS MEIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

JOSE CARLOS FRANCELI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

VANDERLI CORREIA PRIETO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

SILVIA NOVAES ZILBER TURRI
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Balanced Scorecard Sustentável – Uma revisão da literatura

Objetivo do estudo

A vinculação da sustentabilidade à estratégia das empresas mostra-se uma preocupação crescente para que as organizações consigam lidar com os desafios ambientais, sociais e econômicos que o planeta enfrenta. Entretanto, ainda não há um consenso na literatura sobre como esses desafios podem ser enfrentados a partir das atuais estratégias corporativas. Diante da oportunidade de avanços no conhecimento, o presente artigo faz uma revisão da literatura sobre Balanced Scorecard e Sustentabilidade, e busca encontrar a fronteira do conhecimento sobre o que já se sabe sobre o tema e desafios e oportunidades para o avanço deste campo.

Relevância/originalidade

A originalidade da pesquisa reside na aplicação de forma sistemática de um processo de revisão de literatura sobre dois temas emergentes na área de estratégia e sustentabilidade, além do processo de análise de conteúdo e síntese da documentação

Metodologia/abordagem

Baseado em um processo de Revisão Sistemática da Literatura publicada nos últimos 15 anos em bases de dado, os autores realizam uma análise da estatística descritiva de 20 artigos relevantes sobre o tema, como também conduzem o processo de análise de conteúdo e síntese da informação.

Principais resultados

A análise por meio da estatística descritiva mostra que existe tendência de crescimento no número de artigos publicados sobre Balanced Scorecard e Sustentabilidade. Uma tabela consolidada exhibe os principais desafios, benefícios e oportunidades para que a sustentabilidade passe a fazer parte da estratégia da empresa, tendo o BSC como principal ferramenta gerencial.

Contribuições teóricas/metodológicas

Em relação às implicações teóricas, são propiciadas novas perguntas e novos caminhos a serem aplicados em pesquisas que competem ao Balanced Scorecard e à Sustentabilidade

Contribuições sociais/para a gestão

Quanto às implicações gerenciais, este trabalho pode servir de subsídio para a implementação e para o desenvolvimento de iniciativas sustentáveis nas organizações

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Sustentabilidade, Balanced Scorecard Sustentável, Estratégia Corporativa, Indicadores de Performance



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Sustainable Balanced Scorecard - A literature review

Study purpose

Linking sustainability to the company's strategy is a growing concern for organizations to address the environmental, social and economic challenges facing the world. However, there is still no consensus in the literature on how these challenges can be faced from current corporate strategies. Given the opportunity for advances in knowledge, this article reviews the literature on Balanced Scorecard and Sustainability, and seeks to find the frontier of knowledge about what is already known about the theme and challenges and opportunities for advancement in this field.

Relevance / originality

The originality of the research lies in the systematic application of a literature review process on two emerging themes in the area of strategy and sustainability, in addition to the process of content analysis and synthesis of documentation

Methodology / approach

Based on a process of Systematic Literature Review published in the last 15 years on data bases, the authors perform an analysis of descriptive statistics of 20 relevant articles, as well as conduct the process of content analysis and synthesis of information.

Main results

The analysis through descriptive statistics shows that there is a trend of growth in the number of articles published on Balanced Scorecard and Sustainability. A consolidated table displays the main challenges, benefits and opportunities for sustainability to be part of the company's strategy, with BSC as the main management tool.

Theoretical / methodological contributions

Regarding the theoretical implications, new questions and new paths are provided to be applied in research that competes with the Balanced Scorecard and Sustainability

Social / management contributions

In regards to management implications, this work can serve as a subsidy for the implementation and development of sustainable initiatives in organizations.

Keywords: Balanced Scorecard, Sustainability, Sustainable Balanced Scorecard, Corporate Strategy, KPIs



1. Introdução

Com as dimensões globais acerca das discussões do desenvolvimento sustentável, é possível perceber nitidamente o movimento de empresas privadas, governamentais e não governamentais, da sociedade civil como também de outras instituições sociais em busca de como torná-lo possível. Neste contexto, é notável a participação das empresas que, gradualmente, assumem esforços direcionados a integrar soluções para problemas do âmbito social, ambiental e econômico que são enfrentados pelo planeta. (Dias, 2017)

Além disso, com o mercado empresarial cada vez mais competitivo, foi necessário que as empresas obtivessem o melhor controle de seus processos, incluindo as informações relacionadas aos seus aspectos financeiros, ou não financeiros, como a responsabilidade social e ambiental da empresa. Neste sentido, uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas para se medir o desempenho empresarial é o Balanced Scorecard, que tem como finalidade facilitar o entendimento das metas corporativas através de aspectos financeiros e não-financeiros da organização. (Kaplan & Norton 1992, 1996)

Integrar ferramentas de avaliação de desempenho empresarial com aspectos sustentáveis é algo que vem sendo feito por muitos pesquisadores. Não é raro encontrar discussões a respeito da incorporação de questões sustentáveis ao Balanced Scorecard, e essa integração e a aplicação da metodologia na empresa pode trazer diversos benefícios à organização, possibilitando não somente o controle dinâmico e a coordenação de áreas de responsabilidade da empresa, mas também permite obter uma melhor visão de futuro com foco no meio ambiente e responsabilidade social (Ochovo, Peña & Ponce, 2000).

Uma forma possível para se obter uma estimativa de desempenho competitivo socioambiental da organização é por meio da avaliação do Balanced Scorecard (Johnson, 1998). Macedo e Queiroz (2007) comentam que o Balanced Scorecard é uma metodologia que pode ser utilizada tanto para auxiliar o processo de avaliação da gestão estratégica sustentável da empresa, quanto para possibilitar que a falta de informação gerencial seja sanada.

Adicionalmente, o Balanced Scorecard é uma ferramenta bastante flexível, e sempre que houver necessidade de se alterar a estratégia sustentável, o Balanced Scorecard deve ser modificado de forma a atender os requisitos propostos (Johnson, 1998).

Hockerts e O'Rourke (2002) elucidam essa flexibilidade do Balanced Scorecard com ênfase na sustentabilidade por meio de diversos benefícios:

- Medição e controle dos impactos sociais sejam eles diretos ou indiretos;
- Assimilar o impacto das empresas concorrentes em relação às questões sociais, por meio do seu sistema de transformação como o mercado, a pressão das políticas públicas, as indústrias e as atividades voluntárias;
- Obter uma análise e previsão do ciclo de vida de questões sociais e seus efeitos no mercado empresarial.

Quesado e Rodrigues (2009) comentam que a possibilidade de estabelecer elementos de medição qualitativa de modo que sejam estabelecidos indicadores de desempenho ambiental é uma das principais razões para o surgimento de metodologias integradas. Dessa forma, é possível identificar os diferentes responsáveis pela gestão ambiental. Rocha, Neves e Selig (2001) confirmam essa visão afirmando que indicadores ambientais proporcionam uma eficiente gestão ambiental.



Entende-se que o Balanced Scorecard é um instrumento muito abrangente e que quando integrado às questões sustentáveis, pode se tornar uma poderosa ferramenta para a obtenção de indicadores de desempenho empresarial. A partir dessas proposições, entende-se que se faz necessário uma revisão sistemática da literatura sobre o Balanced Scorecard integrado à sustentabilidade, de modo que o tema possa se tornar mais compreensível à literatura atual.

2. Referencial Teórico

2.1 Balanced Scorecard

No início da década de 90 o setor produtivo (produtos e serviços) entrava em uma nova era, que demandava das empresas cada vez mais investimentos em melhorias e inovações, para que as mesmas se mantivessem competitivas. Nesse cenário, as medidas de performance tradicionais, que consideravam apenas questões econômicas em suas análises, começaram a ser questionadas. Era necessário um sistema que combinasse medidas financeiras e operacionais. Frente a essa necessidade, foi desenvolvido o Balanced Scorecard (BSC), que inclui medidas financeiras, referentes às ações já tomadas, e as complementa com medidas operacionais que serão o norte do desempenho financeiro futuro, relativas à satisfação dos clientes, processos internos e atividades de inovação e melhoria da organização (Kaplan & Norton, 1992).

O BSC visa então fornecer aos gestores informações abrangentes, que podem traduzir a visão e estratégia de uma companhia em um conjunto coerente de medidas de performance, incluindo resultados e as ações que geraram esses resultados, que articulados, permitem aos gestores direcionarem a organização para atingir seus objetivos de longo prazo. Dessa forma, os dados fornecidos pelo BSC são utilizados para articular a estratégia do negócio, para comunicar a estratégia e, por fim, como uma das ferramentas para alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais para atingir a meta comum (Kaplan & Norton, 1996).

O BSC deve ser construído de forma a refletir as características específicas da empresa que o está implementando, abordando, porém, quatro perspectivas que englobam os indicadores de performance que devem ser considerados.

As quatro perspectivas são ((Kaplan & Norton, 1996).

- **Perspectiva financeira** – que é utilizada para avaliar se a estratégia aplicada contribui para a melhoria dos resultados financeiros, com metas relacionadas à rentabilidade, crescimento e valor gerado para os acionistas;
- **Perspectiva do cliente** – constrói metas quanto ao mercado e aos segmentos nos quais a empresa visa competir, ou seja, monitorar de que forma a empresa pode entregar real valor, ao cliente certo;
- **Perspectiva dos processos internos** – perspectiva na qual são identificados os processos críticos para a realização dos objetivos das perspectivas anteriores. São definidos processos capazes de criar condições para que a empresa ofereça propostas de valor, capazes de reter e atrair novos clientes, criando simultaneamente valor para os acionistas;
- **Perspectiva do aprendizado e do crescimento** – aponta os conhecimentos, habilidades e sistemas que os funcionários precisarão para atingir os objetivos da empresa.



Um exemplo de ferramenta utilizada para criar uma estrutura visual para os objetivos corporativos dentro das quatro áreas do BSC são os mapas estratégicos. Eles fornecem padrões de estrutura e linguagem que podem ser utilizados a fim de caracterizar qualquer estratégia, permitindo que as organizações descrevam e ilustrem seus objetivos, iniciativas e metas (Kaplan & Norton, 2000).

2.2 Balanced Scorecard Sustentável

A preocupação com o ambiente, com a legislação e com responsabilidade social corporativa são pontos que vem ganhando grande importância no decorrer dos anos, fazendo com que as empresas ampliem sua gama de indicadores de desempenho. As empresas tem sofrido uma crescente pressão por parte das agências governamentais a fim de possibilitar uma maior conscientização social das partes interessadas, que estão desenvolvendo novas abordagens para incorporar a sustentabilidade na tomada de decisões estratégicas (Agrawal, Singh, & Murtaza, 2016).

O Balanced Scorecard Sustentável (SBSC), dessa forma, surge pela inclusão de aspectos sociais e ambientais ao BSC, permitindo que o modelo seja utilizado para o gerenciamento estratégico da sustentabilidade (Falle, Rauter, Engert, & Baumgartner, 2016). Os aspectos econômicos da sustentabilidade ajudam a gerar fluxo de caixa suficiente para lidar com os retornos de uma maneira constante, e os aspectos ambientais da sustentabilidade ajudam a proteger os ambientes, enquanto os aspectos sociais da sustentabilidade apoiam a concepção e o aprimoramento de habilidades, juntamente com a saúde e o suporte de maneira justa e equitativa para todos. Em outras palavras, as empresas devem adotar um horizonte de longo prazo e permitir que o crescimento econômico sustente o progresso social e o meio ambiente (Agrawal et al., 2016).

Conceitualmente, a gestão da sustentabilidade com o BSC visa abordar questões da contribuição da corporação para a sustentabilidade de uma forma integrativa, apontando a necessidade de melhoria no desempenho da empresa nas três dimensões da sustentabilidade – econômica, ambiental e social. Uma vantagem em particular do SBSC é justamente a possibilidade de adicionar na análise fatores que não podem ser monetizados, característica usualmente apresentada por aspectos sociais e ambientais. Dessa forma, o SBSC permite integrar esses aspectos as principais perspectivas do negócio (Figge, Hahn, Schaltegger, & Wagner, 2002).

3. Metodologia

Com o objetivo de avaliar sistematicamente uma temática presente na literatura, é necessário um processo de revisão analítico para encontrar os artigos relevantes sobre o tema. (Ginsberg & Venkatraman, 1985). A partir deste processo, é possível identificar principais autores, apontar publicações relevantes, encontrar tendências sobre o tema que está sendo pesquisado como também evidenciar as lacunas presentes na literatura. (Morioka, Iritani, Ometto & Carvalho, 2018)

Vale ressaltar que embora este tipo de metodologia tenha desafios, como por exemplo dificuldades de sintetizar as contribuições de diversas fontes, como também alto volume de informação, a escolha deste método se dá por conta da amplitude do campo de pesquisa dos temas de Balanced Scorecard e Sustentabilidade, e a revisão sistemática contribui para dar luz ao tema.



Como o rigor científico na condução das etapas de uma revisão sistemática é fundamental para uma revisão de qualidade, optou-se por seguir o modelo de Tranfield, Denyer e Smart (2003), em que as etapas da pesquisa são: planejamento, execução e disseminação.

Na etapa de planejamento, a amostra inicial foi elaborada com informações extraídas da base ISI Web of Science. A escolha deste desse banco de dados se deu seu processo de busca acessa artigos que estão disponíveis em outras bases, como o Scopus, ProQuest e Wiley, e que são publicados em periódicos indexados e classificados com fator de impacto no Journal Citation Reports (JCR). (Prieto, Pereira, Carvalho & Laurindo, 2006).

Além disso, esta base de dados possui relevância no meio acadêmico e contém resumos e textos completos, artigos em diversos tipos de disciplina de negócios, incluindo marketing, gestão, contabilidade e finanças. A Figura 1 explicita o procedimento metodológico realizado.

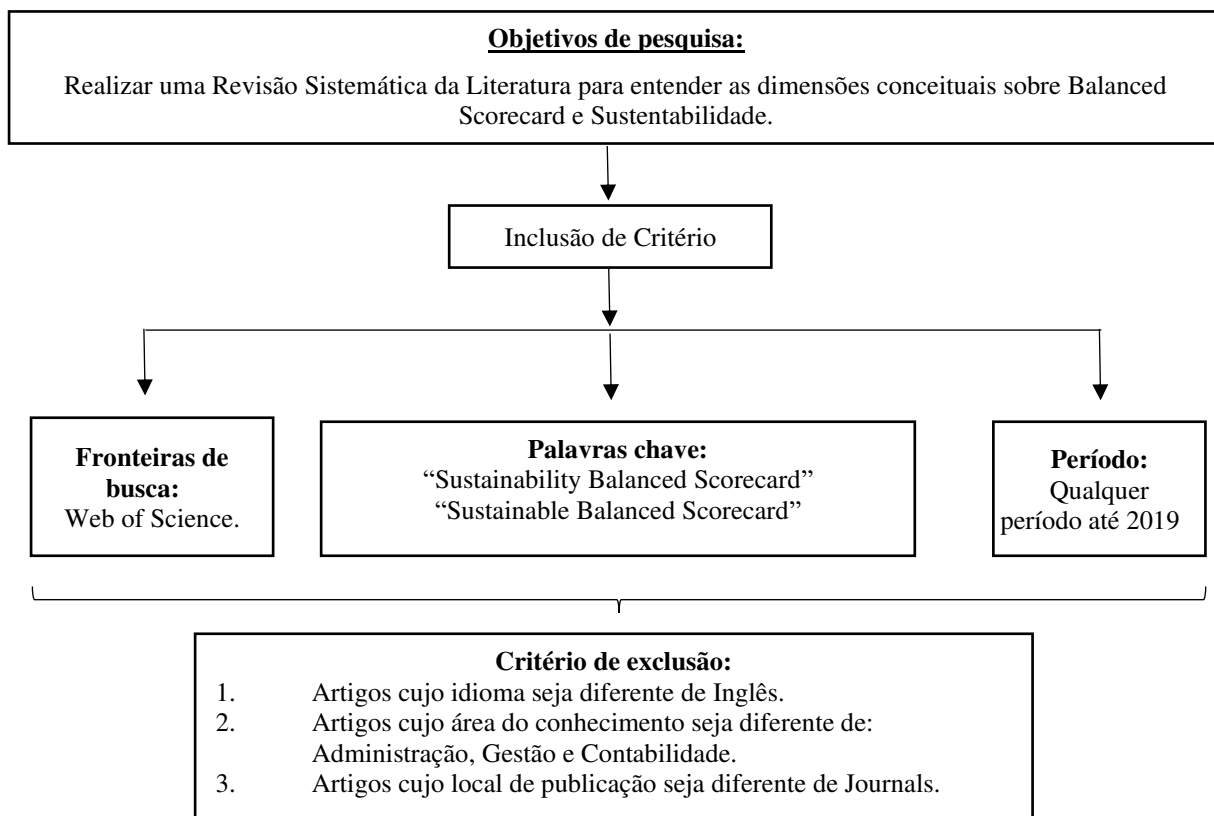


Figura 1. **Resumo esquemático do planejamento da revisão de literatura**

Fonte: Os autores

Optou-se por adotar artigos publicados em Journals como base para esta pesquisa, uma vez que possuem grau de confiabilidade, já que são submetidos a uma revisão crítica por parte de seus avaliadores, geralmente pesquisadores de renome na disciplina em questão. (Pereira et al, 2013)



4. Análise dos resultados

Esta seção está dividida em três partes: Primeiro, faz-se uma descrição estatística relacionadas aos resultados das buscas. A segunda parte faz a categorização dos artigos encontrados em relação ao tipo de pesquisa feita sobre o tema. Por fim, segue-se com o processo de análise de conteúdo dos artigos e síntese do conhecimento.

4.1 Estatística Descritiva

Os resultados de ambas as buscas totalizaram 102 artigos. Após remoção de artigos duplicados, chega-se a uma base de 82 artigos. Os resumos destes artigos foram analisados, e selecionou-se apenas aqueles que estavam relacionados diretamente com o tema Balanced Scorecard e Sustentabilidade. Ao final das validações, foram analisados 20 artigos. A tabela 1 exibe os resultados da busca de acordo com as 2 palavras chave utilizadas: “Sustainability Balanced Scorecard” e “Sustainable Balanced Scorecard”.

Tabela 1

Quantidades de artigos encontrados por palavra chave na base Web of Science.

Palavra Chave	Quantidade de artigos
Sustainability Balanced Scorecard	59
Sustainable Balanced Scorecard	43
Exclusão de duplicatas	- (20)
Base inicial	82

Além disso, conforme pode ser visto na Figura 2, a quantidade de artigos a partir das buscas feitas na base Web of Science possuem tendência de crescimento nos últimos anos.

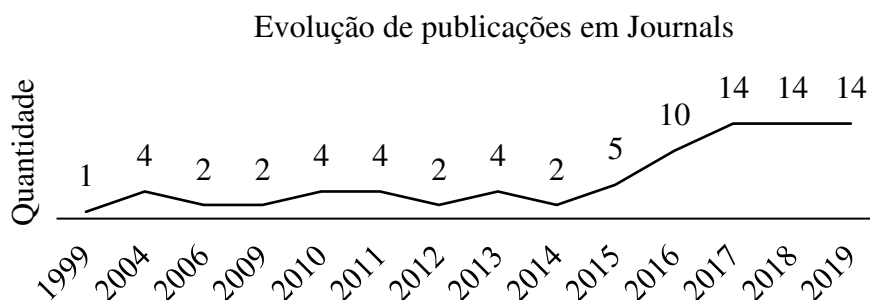


Figura 2. **Quantidade de artigos publicados**

Fonte: Os autores

Em relação aos Journals que possuem maior quantidade de citações, pode-se notar que cerca de 50% das citações concentram-se em três principais fontes. O destaque para *Harvard Business Review*, por conta dos artigos relacionados ao próprio Balanced Scorecard, e ao



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Journal *Business Strategy and the Environment* e ao *Journal of Business Research* com um total de 10 publicações sobre o tema.

Tabela 2

Journals que possuem maior relevância em termos de % de citações

Journal	Quantidade de artigos	% do total de citações
Harvard Business Review	1	19%
Business Strategy and the Environment	8	18%
Journal of Business Research	1	13%
Tourism Management	2	7%
European Journal of Operational Research	3	7%
Journal of Business Ethics	7	7%
Journal of the Operational Research Society	2	6%
International Journal of Technology Management	1	5%
Total Quality Management & Business Excellence	4	4%
International Journal of Operations & Production Management	2	3%

Da mesma maneira que na revisão sistemática de Crossan e Apaydin (2010), em que os autores fazem uma revisão da literatura sobre o tema inovação, bem como Pietro e Carvalho (2009) que estudaram a literatura sobre Balanced Scorecard, os artigos foram classificados de acordo com as seguintes categorias:

- Quanto ao tipo de estudo – **TC**: Teórico Conceitual, **RL**: Revisão da Literatura, **S**: Survey, **EC**: Estudo de Caso, **PA**: Pesquisa ação, **E**: Experimental.
- Quanto ao nível de análise - **P**: Pessoas, **G** – Grupos, **O**: Organização, **EMP**: Empresas
- Tipo de documentação – **1**: Questionário, **2**: Entrevista, **3**: Análise de documentos, **4**: Dados públicos, **5**: Informações secundárias, **6**: Bibliografia, **7**: Observações.

A tabela 3 resume os tipos das pesquisas encontradas a partir das 3 categorias citadas anteriormente:

Tabela 3

Classificação dos artigos analisados

Autor	Ano	Tipo de Estudo	Nível de análise	Tipo de documento
Van der Woerd, F; Van den Brink, T	2004	EC	EMP	6
Van Marrewijk, M	2004	TC	EMP	3; 6
Hubbard, Graham	2009	TC; RL	EMP	6
Chalmeta, R.; Palomero, S.	2011	TC; S; EC	EMP	2
Radu, Maria	2012	TC	EMP	4
Labucay, Inez	2015	TC; RL	EMP	3
Elmaci, Orhan; Altunal	2016	TC	EMP	6
Ramanauskas, Karolis	2016	S	P	1; 4
Ferreira, Luis Miguel D. F, et al.	2016	RL; EC	O	1; 2



Blass et al.	2016	RL; EC	EMP	2
Ponte, Diego; Pesci, Caterina	2017	PA	O	2; 7
Aly, Ahmed Hussein et al.	2017	S	EMP	1
Raut, Rakesh et al.	2017	EC; S	EMP	1;2
Rajnoha, Rastislav et al	2017	S	EMP	1
Vieira, Rui; O'Dwyer, Brendan; et al	2017	E; EC	EMP	2;3
Hansen, Erik G.; Schaltegger, Stefan	2018	RL	EMP	6
Hahn, Tobias; Figge, Frank	2018	RL	EMP	3
Asiaei, Kaveh; Bontis, Nick	2019	TC	EMP	1; 2
Kucukbay, Fusun; Surucu, Ebru	2019	E	EMP	3
Rajnoha, Rastislav; Lesnikova, Petra	2019	E	EMP	1

4.2 Análise de Conteúdo

4.2.1 A motivação para integrar a Sustentabilidade nas dimensões do Balanced Scorecard

Diferentes organizações como a Global Reporting Initiative [GRI], Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OECD] e Nações Unidas estão divulgando relatórios sobre a importância e princípios da sustentabilidade, demonstrando a relevância que está sendo dada ao tema. (Küçükbay & Sürücü, 2019)

Somado a isso, a demanda do mercado exige que empresas coloquem na pauta estratégica questões ambientais e sociais para se manterem competitivas. (Elmaci, Altunal, Tutkavul & Karas, 2016)

Assim como Elmaci et al. (2016), Radu (2012) também cita a tendência do mercado de exigir uma maior preocupação das empresas com a sociedade e com o meio ambiente das regiões nas quais ela está inserida. Dessa forma, as empresas que têm realizado ações de sustentabilidade (abrangendo questões sociais e ambientais) apresentam grande preocupação em como essas ações podem ser refletidas e analisadas através de medidas de sua performance sustentável.

Um exemplo de iniciativa empresarial voltada para sustentabilidade social pode ser encontrado no estudo de Ramauskas (2016), ao revisar a bibliografia acerca da inteligência emocional, notou que mesmo com a crescente popularidade do tema, existe uma lacuna de conhecimento relacionada à análise das formas como ela pode impactar no desempenho das empresas. Dessa forma, com o modelo proposto, o autor buscou analisar o impacto da inteligência emocional dos gestores nos aspectos sociais, econômicos e ecológicos no desempenho da organização, e definir os critérios quantitativos para avaliação desse desempenho em termos de desenvolvimento sustentável.

Mais recentemente, um outro estudo conceitual que visa compreender a responsabilidade social corporativa e sistemas de contabilidade/controlar gerencial, elucidam como a implementação de sistemas de medição de desempenho abrangente, também identificado como Balanced Scorecard Sustentável poderia traduzir o fator relacionado ao conhecimento, como a responsabilidade social corporativa, em desempenho. (Asiaei & Bontis, 2019).

Adicionalmente, devido a pressão significativa para medir e relatar seus problemas sociais, ambientais e performance econômica, Hubbard (2009) cita que será exigido que as empresas adotem uma visão de valor das partes interessadas e desenvolvam estratégias que levem em consideração mais do que simplesmente o desempenho financeiro aos acionistas.



No trabalho de Ferreira, Silva e Azevedo (2016), os autores comentam que é necessário que haja um destaque em certas áreas para que as empresas obtenham vantagem competitiva. Isso, juntamente com a pressão imposta pelos reguladores e clientes em relação às preocupações com a sustentabilidade, leva as empresas a abordar a sustentabilidade de forma integrada em todos os processos de gerenciamento. Dessa forma é necessário um modelo de avaliação de desempenho ambiental para avaliar essas organizações.

A maioria das empresas se utilizam do BSC tradicional orientando os CS/CR (Corporate Sustainability/Corporate Responsibility) para fins lucrativos, onde o resultado financeiro é o indicador final para o sucesso, algumas empresas mais ambiciosas desejam equilibrar metas econômicas, sociais e ecológicas em um CS/CR dirigido à comunidade ou à sinergia. (Van der Woerd e Van den Brink, 2004)

No trabalho de Ponte, Pesci e Camussone (2017), por exemplo, foi criado o BSC sustentável a partir do pedido feito pelo governo local no início de 2000 para “definir, medir e controlar de maneira mais sistemática a responsabilidade social da firma” de acordo com as diretrizes definidas pelo próprio governo. A razão por trás do governo pedindo esse sistema de medição de desempenho foi por conta de sua disposição de ter uma visão mais clara do impacto social e econômico da empresa no ambiente local, com o objetivo de evitar quaisquer possíveis desvios de missão.

Por fim, vale ressaltar que a empresa que realmente deseja aplicar a sustentabilidade corporativa, deve definir uma estrutura de planejamento estratégico de negócios, contendo visão, análise de impacto e indicadores. Os resultados mostraram que as empresas que demonstram um foco no desenvolvimento sustentável utilizam mais ferramentas para apoiá-las, o que pode ajudar na melhoria da posição de mercado, pois atualmente os clientes estão cada vez mais olhando para os aspectos de sustentabilidade. (Rajnoha, Lesnikova, Stefko, Schmidtova, & Formanek, 2019)

4.2.2 Os benefícios da sustentabilidade nas dimensões do Balanced Scorecard

Labucay (2015) trabalha o SBSC principalmente sob o aspecto de sustentabilidade social. Nesse estudo é analisada a questão do impacto da diversidade da força de trabalho nos resultados das empresas, sendo apresentadas propostas de melhorias nas ferramentas de gestão da diversidade, de forma a permitir um incremento da eficiência social das empresas.

Anos antes, o estudo sobre diversidade de Hermann (2009) aponta que a implementação da perspectiva social focada na diversidade, sem deixar de lado as outras quatro perspectivas tradicionais do BSC, tenderiam a melhorar o desempenho geral da empresa, sendo necessária a realização de trabalhos aplicando os conceitos propostos, a fim de validá-los. Desta forma, existe oportunidade de ganhos produtivos e relacionados à resiliência da força de trabalho.

O Sustainability Balanced Scorecard é então utilizado como uma ferramenta para a implementação eficiente de estratégias que permitam atingir indicadores de sustentabilidade que reflitam a preocupação das empresas com o tema, enquanto avalia o desempenho com relação a perspectiva de sustentabilidade. Dessa forma, uma gama de indicadores é utilizada para avaliar o desempenho ambiental das empresas, e então verificar a relação entre esses indicadores e o desempenho econômico. (Radu, 2012)

Em concordância com Radu, Ramauskas (2016) ressalta a importância do SBSC, citando que o mesmo também fornece um sistema de coordenadas de ações, em linha com a estratégia corporativa, conectando diferentes áreas funcionais.

Em termos de vantagem competitiva, esta poderia ser capturada por meio do gerenciamento específico realizado pelo BSC Sustentabilidade, que dispõe de uma gama de



medições de desempenho que abrange indicadores sociais e ambientais, apoiando as organizações a traduzir seus fatores socialmente responsáveis em um melhor desempenho. (Asiaei & Bontis, 2019)

Küçükbay & Sürücü (2019) em seu estudo com 25 empresas nos EUA, que objetivou avaliar o desempenho de sustentabilidade das empresas por um método de multicritério, identificou que a classificação das empresas de acordo com o seu desempenho de sustentabilidade não fornece informações se a empresa é bem sucedida, mas auxilia a determinação do desempenho relativo, medir, monitorar, gerenciar e controlar aspectos econômicos, ambientais e sociais, fornecendo alertas precoces de falhas de desempenho e monitoramento de riscos.

Além disso, em relação ao meio ambiente ou a necessidade de superar a falta de confiança gerada pela conduta ética incorreta de algumas organizações, agora é visto pelos clientes como valor preponderante na escolha de seus produtos. Os aspectos identificados na maioria das empresas consideram a existência de relações entre o social e ambiental e retornos financeiros positivos, sendo assim o modelo de SBSC deve ir além do clássico modelo econômico de maximização de lucros para seus acionistas. (Chalmeta & Palomero, 2011)

Dessa forma a integração da “Responsabilidade Social Corporativa- CSR” melhora o desempenho da empresa, que por sua vez leva a um aumento vendas devido a um maior grau de fidelidade do cliente e, como resultado, a imagem da empresa também é aprimorada. (Chalmeta & Palomero, 2011).

4.2.3 Alternativas para integrar aspectos sustentáveis nas dimensões do Balanced Scorecard

Alguns métodos para análise do desempenho ambiental das empresas são apontados na literatura como tentativa de integração ao tradicional sistema BSC, os quais: a criação de uma quinta perspectiva, a ser adicionada as quatro tradicionais do Balanced Scorecard (quando esse já é aplicado pela empresa); a utilização de um Sustainability Balanced Scorecard, específico para análise do desempenho sustentável, quando as empresas buscam não realizar alterações em seu BSC; integração de questões de sustentabilidade (principalmente ambientais) as quatro perspectivas do BSC já implementado pelas empresas. (Elmaci et al, 2016)

Ramauskas (2016) também aborda as duas novas perspectivas, e visa tratar mais especificamente as questões socioculturais (criação de empregos, qualidade dos serviços, desenvolvimento profissional dos trabalhadores, desenvolvimento de esportes e saúde dos funcionários, realização de seminários e conferências) e as questões de proteção ambiental (manutenção de um ambiente limpo e saudável, incremento no uso de fontes de energia renovável, uso de tecnologias para economizar energia, redução na emissão de gases de efeito estufa, incremento na coleta municipal de resíduos e observação de questões de higiene).

Assim sendo, a quinta dimensão do Balanced Scorecard, isto é, o BSC Sustentabilidade, passa a desempenhar um papel na associação entre a responsabilidade social corporativa e o desempenho corporativo. (Asiaei & Bontis, 2019)

Tal integração é encontrada no trabalho de Woerd e Brink (2004), onde sugerem um RBS (Responsive Balanced Scorecard) com cinco perspectivas, incluindo assim as dimensões sociedade e planeta. De forma conclusiva os autores apontam um RBS como uma ferramenta poderosa para desenvolver e implementar projetos sustentáveis nas estratégias das empresas.



Herrmann (2009), por sua vez, sugere um modelo de “Diversity Scorecard” que foque mais profundamente nos processos internos da organização (que são considerados como a maior fonte para retorno dos gastos com diversidade). A principal contribuição da autora se dá em propor a adição do treinamento e mentoria em diversidade nas empresas, a fim de melhorar o desempenho da perspectiva social do “Diversity Scorecard”, diferindo dessa forma dos modelos encontrados na literatura.

Os autores Rajnoha *et. al* (2019) em seu estudo que teve como objetivo identificar os principais motivos que levam ao planejamento estratégico dos objetivos de negócios de empresas eslovacas, examinando os objetivos em termos de tamanho, origem do capital, visão da empresa, influências de sustentabilidade e ferramentas de sustentabilidade, identificaram que as empresas que formulam uma visão no contexto do desenvolvimento sustentável também são guiadas por seus objetivos estratégicos e consideram essa situação como um elemento essencial para a aplicação da orientação corporativa em sustentabilidade.

Uma outra abordagem está na tipologia de arquiteturas para servir de base para o processo de projeto, implementação, uso e evolução do BSC Sustentável, onde arquiteturas semi-hierárquicas permitem a coexistência de vários objetivos principais, porém as hierarquias planas representam projetos em que nenhum objetivo único predomina. Porém, o conceito não deve ser sobrecarregado, como por exemplo, para servir como uma ferramenta para mudanças radicais e não substitui as demais configurações de gerenciamento. (Hansen & Schaltegger, 2018)

Van Marrewijk (2004) elaborou um sistema de valores subjacente e relacionou as estruturas institucionais, como papel de liderança, governança e formato de medição. Como Ordem e Sucesso geralmente descrevem a maioria das empresas nas economias ocidentais, as dimensões Comunidade e Sinergia introduzem novas abordagens para formas mais inovadoras e mais sustentáveis de fazer negócios, como mencionado também pelos autores Van der Woerd e Van den Brink (2004).

Uma última alternativa de integração da sustentabilidade no BSC é encontrada no trabalho de Marrewijk (2004). O autor apresenta um novo formato de medição, que é a base para um conjunto sistêmico e coerente de ferramentas de gerenciamento a serem usadas na abordagem das partes interessadas. A partir do fornecimento de dados para os principais indicadores de desempenho, é possível através de duas ferramentas utilizadas no estudo, desenvolvidas por pesquisadores do consórcio Europeu de Sustentabilidade Empresarial (ECSF): o RBS (Community Business Scorecard) e o “Benchmark Format” identificar uma metodologia e um sistema gerencial para gerar informações sobre pessoas, planeta e lucro.

O modelo proposto proporcionou uma orientação significativa para os gestores quanto à formalização da estratégia, estabelecimento de metas e avaliação e monitoramento do desempenho ambiental, levando em consideração alguns fatores sustentáveis como: eficiência no uso de materiais, energia, água, biodiversidade, emissões, efluentes e desperdícios. (Blass, Costa, & Borges, 2017).

4.2.4 Desafios da sustentabilidade nas dimensões do Balanced Scorecard

Os autores Elmaci *et al.* (2016) discorrem acerca das dificuldades de caracterizar os custos ambientais, sugerindo algumas estratégias para tal, e enfatizam que a existência de custos iniciais que podem afetar negativamente o desempenho da empresa num primeiro momento, no longo prazo resultarão em aumento da lucratividade, melhoria da imagem da empresa e podem servir como um diferencial competitivo.



Os autores Hansen e Schaltegger (2018) constataram em uma revisao bibliografica que a ferramenta de gerenciamento BSC Sustentavel pode desempenhar um importante papel na sustentabilidade corporativa, no entanto, nao pode servir como uma ferramenta estrategica independente. Trata-se de uma abordagem em uma ampla gama de ferramentas de gestao da sustentabilidade, cada uma apresentando diferentes pontos fortes e fracos, por em sua eficacia depende da estrategia que esta por tras delas e de como sao projetadas, combinadas e implementadas.

Uma ressalva e feita por Chalmeta (2011), mencionando que a incorporacao do CSR no modelo de gestao organizacional costuma ser mais superficial do que eficaz. Em muitos casos, e apenas uma resposta a pressoes externas pedindo a incorporacao de sistemas de gestao ambiental, mas sem incluir todos os aspectos envolvidos na CSR. Assim sendo, uma das principais causas dessa falta de integracao esta no fato de que as empresas nao sabem como abordar a CSR de forma holistica bem como a escassez de ferramentas de gerenciamento de suporte.

Adicionalmente, devido a pressao significativa para medir e relatar seus problemas sociais, ambientais e performance economica, sera exigido que as empresas adotem uma visao de valor das partes interessadas e desenvolvam estrategias que levem em consideracao mais do que simplesmente o desempenho financeiro aos acionistas. (Hubbard, 2009)

Hubbard (2009) tambem aborda o termo "Sustentabilidade" como um tema que pode significar muitas coisas diferentes entre as organizacoes concluindo que, de fato, muitas organizacoes nao fazem distincao entre meio ambiente e sustentabilidade, enquanto outras organizacoes igualam sustentabilidade com sustentabilidade economica, ou seja, com niveis consistentes de crescimento economico.

Existem dificuldades relacionadas a correta aplicacao desse modelo, contando com um profundo entendimento dos impactos ambientais da cadeia de suprimentos. Pode-se notar tambem que o nivel de complexidade da cadeia de suprimentos pode ser um fator determinante para a aplicacao bem-sucedida do modelo, devido as dificuldades praticas envolvidas na coleta dos dados. Sera necessaria a coleta de dados de fornecedores, dessa forma, e precisa ter um grau significativo de influencia com os mesmos. (Ferreira, Silva & Azevedo, 2016).

Foi identificada a falta de diretrizes para o desenvolvimento e selecao de indicadores de desempenho nas estruturas de medicao de desempenho ambiental. Existe uma preocupacao consistente com o publico externo, enquanto internamente, os indicadores de sustentabilidade geralmente consistem em dimensoes incomparaveis, restritivas e ate insignificantes.

4.2.5 Síntese de Resultados

Esta secao sintetiza as informacoes encontradas nos artigos. De acordo com Bardin (2000), a analise de conteudo permite agrupar as informacoes de acordo com grupos de interesse. A tabela 4 contem as tres principais dimensoes discutidas neste artigo, que foram motivacoes, beneficios e desafios relacionados ao tema Balanced Scorecard Sustentavel



Tabela 4

Síntese das contribuições dos autores da revisão de literatura

Dimensão	Principais contribuições
Motivações	<ul style="list-style-type: none">• Tendências de mercado e exigência de consumidores;• Exigência de órgãos internacionais;• Necessidade de manter a competitividade;• Cumprir a Responsabilidade Social Corporativa;• Exigência de reguladores;• Demandas legais de governo
Benefícios	<ul style="list-style-type: none">• Melhora nos sistemas de gestão de diversidade;• Permite ganhos de produtividade;• Ferramenta eficaz para implementação de estratégias;• Permite criar indicadores para acompanhamento da performance sustentável;• Fomenta fidelização de clientes;• Contribui para o desempenho de longo prazo das empresas.
Desafios	<ul style="list-style-type: none">• Mensurar custos ambientais;• Falta de alinhamento entre agenda sustentável e estratégia corporativa;• Implementações de responsabilidade social corporativa sem apoio da liderança.;• Ausência de visão integrada da sustentabilidade nas áreas da organização;• Falta de clareza a respeito das definições de sustentabilidade;• Complexidade e particularidade de cada negócio da empresa.
Principais Referências	Van der Woerd, F; Van den Brink, T (2004); Van Marrewijk, M (2004); Hubbard, Graham (2009); Chalmeta, R.; Palomero, S. (2011); Radu, Maria (2012); Labucay, Inez (2015); Elmaci, Orhan; Altunal (2016); Ramanauskas, Karolis (2016); Ferreira, Luis Miguel D. F, et al. (2016); Blass et al. (2016); Ponte, Diego; Pesci, Caterina (2017); Aly, Ahmed Hussein et al (2017); Raut, Rakesh et al. (2017); Rajnoha, Rastislav et al (2017); Vieira, Rui; O'Dwyer, Brendan; et al (2017); Hansen, Erik G.; Schaltegger, Stefan (2018); Hahn, Tobias; Figge, Frank (2018); Asiaei, Kaveh; Bontis, Nick (2019); Kucukbay, Fusun; Surucu, Ebru (2019); Rajnoha, Rastislav; Lesnikova, Petra (2019).

5. Conclusões

Esta pesquisa tem como objetivo realizar uma revisão sistemática da literatura a respeito dos temas Balanced Scorecard e Sustentabilidade. Após seleção dos artigos pertinentes, seguiu-se pela análise da estatística descritiva dos artigos encontrados, como também se realizou a análise de conteúdo dos artigos.

Este estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre o Balanced Scorecard Sustentável. A crescente preocupação da sociedade civil, empresas, acadêmicos e órgãos internacionais ao redor do tema sustentabilidade foi explicitada pelo crescente número de publicações relacionados ao tema em questão.

Conforme diversos autores apontaram, existe uma preocupação das empresas em se adequarem às demandas de agentes internacionais, demandas de clientes, busca por aumento de performance e também integrar de forma efetiva a agenda sustentável em um framework estratégico que seja eficaz.



Além disso, as análises dos artigos permitem concluir que há um contexto favorável para a concepção e operacionalização das ideias sustentáveis nas atividades de negócios das empresas. As evidências dos resultados dos artigos também sugerem que as inter-relações entre estratégia via BSC e sustentabilidade são não somente desejáveis, mas talvez fundamentais.

Em relação às implicações teóricas, são propiciadas novas perguntas e novos caminhos a serem aplicados em pesquisas que competem ao Balanced Scorecard e à Sustentabilidade. Quanto às implicações gerenciais, este trabalho pode servir de subsídio para a implementação e para o desenvolvimento de iniciativas sustentáveis nas organizações.

5.1 Limitações e pesquisas futuras

Este trabalho possui algumas limitações e que não devem deixar de serem mencionadas. Primeiro, a seleção dos artigos realizada pelos autores pode fazer com que artigos relevantes sobre o tema deixassem de ser avaliados.

Os resultados dessa pesquisa não podem ser generalizados e exigem que outras pesquisas, de caráter empírico e quantitativo sejam feitas para ampliar as conclusões a respeito do tema.

Em relação a trabalhos futuros, esta metodologia pode ser aplicada em outras bases de dados, com o objetivo de enriquecer a amostra de artigos analisados.

REFERÊNCIAS

- [1] Agrawal, S., Singh, R. K., & Murtaza, Q. (2016). Outsourcing decisions in reverse logistics: sustainable balanced scorecard and graph theoretic approach. *Resources, Conservation and Recycling*, 108, 41-53.
- [2] Aly, A. H., & Mansour, M. E. (2017). Evaluating the sustainable performance of corporate boards: the balanced scorecard approach. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 167-195.
- [3] Asiaei, K., & Bontis, N. (2019). Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. *Knowledge and Process Management*, 1-9.
- [4] Bardin, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2000, 225p.
- [5] Blass, A. P., da Costa, S. E. G., de Lima, E. P., & Borges, L. A. (2016). Measuring environmental performance in hospitals: a framework and process. *Measuring Business Excellence*.
- [6] Carvalho, M. M., Fleury, A., & Lopes, A. P. (2013). An overview of the literature on technology roadmapping (TRM): Contributions and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(7), 1418-1437.
- [7] Chalmeta, R., & Palomero, S. (2011). Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard. *Journal of the operational research society*, 62(7), 1344-1356.
- [8] Dias, B. G. (2017). *Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- [9] Elmaci, O., Altunal, I., Tutkavul, K., & Karaş, G. (2016). Nalysis of Environmental Costs in the Context of Achieving Sustainable Advantage and Resource Based Costing Model Proposal of Reporting Environmental Costs: Balanced Scorecard (BSC). *International Journal of Organizational Leadership*, 5, 254-269.



- [10] Falle, S., Rauter, R., Engert, S., & Baumgartner, R. (2016). Sustainability management with the sustainability balanced scorecard in SMEs: Findings from an Austrian case study. *Sustainability*, 8(6), 545.
- [11] Ferreira, L. M. D., Silva, C., & Azevedo, S. G. (2016). An environmental balanced scorecard for supply chain performance measurement (Env_BSC_4_SCPM). *Benchmarking: An International Journal*, 23(6), 1398-1422.
- [12] Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- [13] Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency perspectives of organizational strategy: A critical review of the empirical research. *Academy of management review*, 10(3), 421-434.
- [14] Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2018). Sustainability balanced scorecards and their architectures: Irrelevant or misunderstood? *Journal of Business Ethics*, 150(4), 937-952.
- [15] Herrmann-Pillath, C. (2009). Diversity Management und diversitätsbasiertes Controlling: Von der „Diversity Scorecard“ zur „Open Balanced Scorecard“. *Controlling zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value: Neue Anforderungen, Konzepte und Instrumente*, 150-173.
- [16] Hockerts, K., & O'Rourke, A. (2002). The Balanced Scorecard a tool to manage social sustainability. In *Proceedings International conference of the Greening of Industry Network, Göteborg, Sweden* (Vol. 10).
- [17] Hubbard, E. E. (2004). *The Diversity Scorecard. Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*. Burlington, MA.
- [18] Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191.
- [19] Johnson, S. D. (1998). Identification and selection of environmental performance indicators: application of the balanced scorecard approach. *Corporate environmental strategy*, 5(4), 34-41.
- [20] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance—, in: *Harvard Business Review*, January-February 1992. *Putting the balanced scorecard to work*.
- [21] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard*, 49.
- [22] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.
- [23] Küçükbay, F., & Sürücü, E. (2019). Corporate sustainability performance measurement based on a new multicriteria sorting method. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(3), 664-680.
- [24] Labucay, I. (2015). Diversity management and performance: paving the way for a revised business case. *European Journal of International Management*, 9(4), 425-441.
- [25] Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (2009). O Balanced Scorecard e a gestão ambiental. *Anais do Congrès Català de Comptabilitat i Direcció, ESADE, Barcelona, Spain*, 3.
- [26] Macedo, A. V. P. D., & Queiroz, M. E. A. (2007, December). Gerenciando e Otimizando a Sustentabilidade Empresarial através da Ferramenta Balanced Scorecard: em busca da mensuração. In *Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração* (Vol. 4).



- [27] Morioka, S. N., Iritani, D. R., Ometto, A. R., & Carvalho, M. M. D. (2018). Revisão sistemática da literatura sobre medição de desempenho de sustentabilidade corporativa: uma discussão sobre contribuições e lacunas. *Gestão & Produção*, 25(2), 284-303.
- [28] Ochovo, R. B., Peña, D. N., & Ponce, Á. T. (2000). El cuadro de mando como instrumento de control en la gestión social: recursos humanos y medio ambiente. *Revista española de financiación y contabilidad*, 107-147.
- [29] Pereira, V. R., Carvalho, M. M. D., & Rotondaro, R. G. (2013). Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço. *Production*, 23(2), 312-328.
- [30] Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M. D., & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, 13(1), 81-92.
- [31] Ponte, D., Pesci, C., & Camussone, P. F. (2017). Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 196-214.
- [32] Radu, M. (2012). Empirical study on the indicators of sustainable performance—the sustainability balanced scorecard, effect of strategic organizational change. *Amfiteatru Economic Journal*, 14(32), 451-469.
- [33] Rajnoha, R., Lesnikova, P., Stefko, R., Schmidtova, J., & Formanek, I. (2019). Transformations in Strategic Business Planning in the Context of Sustainability and Business Goals Setting. *Transformations in Business & Economics*, 18, 2 (47), 44-66.
- [34] Ramanauskas, K. (2016). The impact of the manager's emotional intelligence on organisational performance. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 38(1), 58-69.
- [35] Rocha, J.; Neves, R.; Selig, P. Balanced Scorecard na Gestão Ambiental. Congresso Interamericano sobre o Meio Ambiente, 7., 2001, Chile, Anais...Chile, 2001, p. 5- 7.
- [36] Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- [37] Van Der Woerd, F., & Van Den Brink, T. (2004). Feasibility of a responsive business scorecard—a pilot study. *Journal of business ethics*, 55(2), 173-186.
- [38] Van Marrewijk, M. (2004). A value-based approach to organization types: towards a coherent set of stakeholder-oriented management tools. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 147-158