

## ANÁLISE DE MODELOS DE *BALANCED SCORECARD* CONCEBIDOS A PARTIR DO FOCO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

### ANALYSIS OF BALANCED SCORECARD MODELS CONCEIVED FROM THE FOCUS OF CORPORATE SUSTAINABILITY

**Maria Daniella de Oliveira Pereira da Silva**  
Universidade Federal da Paraíba  
E-mail: [mariadaniella75@hotmail.com](mailto:mariadaniella75@hotmail.com)

#### RESUMO

Nas últimas décadas, a expansão empresarial e a competitividade internacional levaram as empresas a repensar nos seus dispêndios. Neste mesmo contexto, a sustentabilidade passou a ser difundida e modelos, tais como *Balanced Scorecard* sustentável, têm sido propostos no sentido de contribuir com a perspectiva da sustentabilidade empresarial. Este artigo teve o objetivo de analisar modelos de *Balanced Scorecard* estruturados especificamente a partir a ótica da sustentabilidade empresarial. A partir de uma pesquisa de caráter bibliográfico, foram buscados artigos existentes na literatura que apresentam modelos de *Balanced Scorecard* especificamente concebidos para avaliar aspectos relacionados à sustentabilidade empresarial. Foram consideradas as bases de dados eletrônicas do *Scientific Electronic Library Online* – SciELO e do portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Também foi considerado o sistema de busca eletrônica do Google Acadêmico. Foram encontrados 21 artigos que continham modelos de *Balanced Scorecard* que consideravam aspectos ambientais dos quais apenas 3 atenderam os critérios de elegibilidade estabelecido. Foi operacionalizada uma análise qualitativa dos modelos encontrados através do *software Word List Expert*, considerando os seguintes elementos: estrutura do Modelo; operacionalização do modelo; resultados do modelo; principais críticas. A partir dos resultados obtidos, foi possível visualizar as diferenças existentes entre os modelos encontrados.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard* Sustentável; *Balanced Scorecard*; Controladoria.

#### ABSTRACT

*Over the last decades, the business expansion and international competitiveness have led companies to redefine their expenditures. Meanwhile, sustainability has become widespread and models have been designed to contribute to corporate sustainability, such as the Sustainable Balanced Scorecard. In this context, the present study aims to identify models of BSC structured from the perspective of corporate sustainability. Through the search of articles published in the literature with present BSC models toward specific aspects related to corporate sustainability. The electronic databases used were the Scientific Electronic Library Online - SciELO and the journals portal from CAPES. The electronic search system from Google Scholar was also used. Forty-six articles were found 21 papers that contained aspect related to environmental issues, of which only 3 articles did fit the eligibility criteria established. A qualitative analysis was performed using the Word List Expert software,*

considering the following elements regarding these models: structure; operationalization; results; major criticisms. The findings obtained show several differences between them.

*Keywords: Sustainable Balanced Scorecard; Balanced Scorecard; Management Control.*

## 1. INTRODUÇÃO

A discussão acerca das questões ambientais tem assumido relevante papel a partir da formalização do conceito de desenvolvimento sustentável, no qual o desenvolvimento deveria considerar a execução das atividades econômicas para atender as necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade de desenvolvimento das gerações futuras (WCED, 1987). Neste contexto, a sustentabilidade empresarial está relacionada a diversos aspectos, tais como “[...] crenças do próprio dirigente da empresa, a mobilização da sociedade, a influência do mercado nacional e internacional, a atuação do setor público, a pressão de organismos internacionais, entre inúmeros outros fatores de ordem conjuntural” (Barros *et al*, 2010, p.160). Segundo Macedo e Queiroz (2007) a sustentabilidade empresarial pode ser explicada através da integração entre responsabilidade social, responsabilidade econômico-financeira e responsabilidade ambiental.

A inclusão das questões ambientais e de sustentabilidade na pauta gerencial das empresas passou a ser considerado como um aspecto ético para os negócios empresariais (Nardelli, 2001; Nardelli & Griffith, 2003), tendo assumido o *status* de elementos integrantes nas estratégias empresariais e influenciando diretamente as decisões e ações da empresa (Scarpim *et al*, 2007), uma vez que ações implementadas parte das empresas na área ambiental passaram a ser consideradas como parte integrante de suas estratégias competitivas, tornando a gestão ambiental como um fator de diferencial competitivo.

A partir da última década do século XX, a mensuração de desempenho passou a considerar outras perspectivas de avaliação em associação aos indicadores financeiros de maneira mais ampla (Campos & Selig, 2002), de modo que os sistemas de mensuração de desempenho passaram a contemplar aspectos financeiros, operacionais, econômicos e ambientais (Ferreira, 2007).

O crescimento empresarial relacionado à “(...) relevância atribuída na gestão ambiental, por sua vez, levou ao desenvolvimento de ferramentas gerenciais (...)” (Monteiro, Castro & Prochnik, 2003, p. 2), voltadas para associar a gestão ambiental com a proposta estratégica da empresa, uma vez que os investimentos nas práticas ambientais passaram a ser vistos pelas empresas não como um dispêndio, mas como uma estratégia empresarial (Raful & Juchem, 2007; Cortês *et al*, 2009).

Ao considerarem métricas específicas referentes à gestão ambiental, os sistemas de mensuração de desempenho integram diversas vertentes do negócio relacionando aspectos econômicos, ambientais e sociais, bem como possibilitando um melhor acompanhamento do desempenho empresarial em sintonia com a perspectiva da sustentabilidade e contribuindo com a identificação dos vetores de desempenho relacionados aos objetivos estratégicos da empresa (Bonacchi & Rinaldi, 2007), bem como permitindo a integração dos objetivos, das metas e dos indicadores de desempenho relacionados aos aspectos ambientais junto à visão da organização (Campos, Selig, 2002).

Para Bieker e Waxemberger (2002), o *Balanced Scorecard* (BSC) tradicional não é eficaz o suficiente para avaliar o desenvolvimento sustentável. Contudo, a flexibilidade da metodologia de avaliação proposta pelo BSC possibilita a operacionalização de mudanças nas configurações das perspectivas tradicionais, bem como a inclusão de novas perspectivas, fomentando um possível diálogo da gestão ambiental com as questões estratégicas, para um

único foco (Zingales & Hockerts, 2003). A possibilidade de trabalhar o BSC de forma específica é apontada Kaplan e Norton (2001, p. 204) onde as entidades “[...] podem criar sinergias mediante o alinhamento das suas unidades internas que prestam serviços compartilhados [...]”.

A estrutura do BSC considera não apenas aspectos relacionados ao desempenho financeiro, mas também aspectos não financeiros e qualitativos na sua metodologia de gestão estratégica, o que tem possibilitado a incorporação da integração social e ecológica ao modelo tradicional (Bieker & Gminder, 2001). Esse processo de integração das questões ambientais ao BSC tradicional já foi relatado por Lämsiluoto e Järvenpää (2007) evidenciado a partir de um estudo qualitativo sobre os motivos que levam a essa integração, enquanto Hockerts e O’Rourke (2002) discutiram os limites deste processo de integração.

Abordagens de avaliação de desempenho, tais como os modelos propostos por Figge *et al.* (2002), Biker *et al.* (2001), Möller e Schaltegger (2000), Monteiro, Castro, Prochnik (2003) e Quesado e Rodrigues (2009), passaram a ser adaptadas para atender as necessidades de controle das ações ambientais desenvolvidas pelas empresas.

No entanto, uma parcela significativa das proposições acerca de modelos de BSC sustentável propostas se baseia em modificações do BSC tradicional, seja pela inclusão de novas perspectivas ou pela reformulação das perspectivas já existentes, observando-se uma carência de modelos específicos para avaliar a gestão ambiental (Quesado e Rodrigues: 2009). O presente artigo tem o objetivo de analisar modelos de *Balanced Scorecard* estruturados especificamente a partir a ótica da sustentabilidade empresarial.

## **2. BALANCED SCORECARD SUSTENTÁVEL**

A primeira referência formal acerca de indicadores ambientais organizados é atribuída a Azzone *et al.* (1996) na qual podem ser encontradas cinco categorias distintas, a saber:

- Estado do ambiente;
- Política ambiental corporativa;
- Sistema de gestão ambiental;
- Produtos e processos da empresa.

Essa organização de indicadores proposta por Azzone *et al.* (1996) visava avaliar o desempenho ambiental das entidades. Entretanto, este modelo foi bastante criticado por não realizar uma avaliação multidimensional do desempenho, concentrando-se apenas no desempenho ambiental (Bonacchi e Rinaldi: 2007).

As primeiras considerações acerca de um modelo de BSC com enfoque sustentável foram dadas por Johnson (1998). Comparado modelos tradicionais de BSC ao BSC sustentável, diferenças no elenco de indicadores trabalhados podem ser identificadas, destacando a presença de indicadores sociais e ambientais (Quesado e Rodrigues: 2009).

Em seu modelo de BSC ambiental, Johnson (1998), considerou o desempenho ambiental como uma vantagem competitiva para as empresas e o BSC seria um modelo adequado para ligar a estratégia empresarial ao desempenho ambiental, ajustando a perspectiva dos clientes ao considerar diversos *stakeholders* (clientes, governo, órgãos de classe) além dos clientes como abordado pelos modelos tradicionais de BSC. Além desta mudança, o modelo proposto por Johnson (1998) buscou integrar indicadores de desempenho ambiental nas demais perspectivas tradicionais do BSC, bem como trabalhou com a visão de que deve existir um sistema de incentivo para as pessoas, no sentido de atender os objetivos estratégicos ambientais da entidade.

Desta forma, o modelo proposto faz apenas um melhoramento da estrutura do BSC tradicional, não existindo a criação de um modelo específico. Em Bonacchi e Rinaldi (2007)

podem ser encontradas críticas a este modelo por fazer apenas o uso de indicadores de desempenho ambiental para criar valor para os acionistas.

Quanto às terminologias dos diversos modelos de BSC concebidos a partir da ênfase na sustentabilidade, a literatura apresenta abordagens diferenciadas. A denominação *Balanced Scorecard Ambiental* é encontrada em Johnson (1998), Durán e Pluglia (2007) e Quesado e Rodrigues (2009). A denominação *Eco eficiente Balanced Scorecard* é encontrada em Hockerts (2001). A denominação *Balanced Scorecard Sustentável* é encontrado em Figger *et al* (2002), Bieker e Waxenberger (2002), Bieker e Gminder (2002). A denominação *Eco Balanced Scorecard* é atribuída a Sidiropoulos *et al* (2004), enquanto *Balanced Scorecard Verde* é atribuída a Länsiluoto e Järvenpää (2007). Dessa forma, percebe-se que não existe uma única nomenclatura para modelos de BSC associado à gestão ambiental, bem como não existe consenso acerca de sua estrutura desejável.

Os modelos de BSC com ênfase na sustentabilidade podem ser estruturados através de quatro possibilidades, segundo a visão de Figge *et al* (2002), Monteiro, Castro e Prochnik (2003) e Sidiropoulos *et al* (2004), a saber:

- 1ª Possibilidade - Modelos estruturados a partir da inclusão de indicadores ambientais na perspectiva dos processos internos ou mudanças nas perspectivas tradicionais, através da incorporação de indicadores voltados para aspectos sustentáveis;
- 2ª Possibilidade: Modelos estruturados a partir da inclusão de indicadores ambientais nas perspectivas tradicionais do BSC;
- 3ª Possibilidade: Modelos estruturados a partir da criação perspectivas complementares às perspectivas tradicionais, com ênfase na sustentabilidade e na gestão ambiental;
- 4ª Possibilidade: Modelos estruturados a partir da criação de um BSC específico.

Com o processo de globalização e o aumento da competitividade empresarial, as empresas passaram a ter a necessidade de controlar informações relacionadas aos seus aspectos financeiros e aos seus aspectos não financeiros, como a responsabilidade social e ambiental da empresa.

A integração de aspectos sustentáveis a metodologias de avaliação de desempenho estratégico passaram a ser realizadas por diversos pesquisadores, exemplificando o caso das incorporações das questões sustentáveis ao BSC, possibilitando, com isso, não só o controle dinâmico e a coordenação das áreas de responsabilidade da empresa, como também, possibilitando uma visão do futuro da empresa (Banegas *et al*, 2000).

A avaliação do desempenho sócio-ambiental pode ser usada para estimar o desempenho competitivo empresarial (Johnson, 1998). O BSC, nesse sentido, pode ser usado, não só para auxiliar o processo de mensuração da gestão estratégica de sustentabilidade empresarial, como também, poderá possibilitar que incipiências relacionadas às informações de caráter gerencial sejam supridas (Macedo & Queiroz, 2007). Ainda, o BSC pode auxiliar esse processo de mensuração, por possibilitar a integração das questões ambientais junto à estratégia da empresa (Campo & Selig, 2002).

Entretanto, o BSC deve ser visto como uma metodologia flexível, que deve ter as suas métricas alteradas sempre que a estratégia sustentável modificar (Johnson, 1998). Assim, as métricas do BSC com visão sustentável deverão ser adaptadas de acordo com as necessidades empresariais.

De acordo com Hockerts e O'Rourke (2002) as razões para a existência do BSC com ênfase sustentável estão relacionadas as possibilidade dessa metodologia:

- Medir e controlar os impactos sociais diretos e indiretos;

- Gerir o relacionamento empresarial com diferentes grupos interessados;
- Compreender o impacto da concorrência com as questões sociais, através do seu sistema de transformação como o mercado, a pressão das políticas públicas, as indústrias e as atividades voluntárias.
- Analisar e prever o ciclo de vida das questões sociais e as suas conseqüências para o campo competitivo.

Já segundo a visão de Quesado e Rodrigues (2009), umas das principais razões para o surgimento dessas metodologias é a possibilidade de estabelecer elementos de medição qualitativa, para estabelecer indicadores de desempenho ambiental, identificando os diferentes responsáveis pelo processo de gestão ambiental. Rocha, Neves e Selig (2001, p.2) reforçam esta perspectiva ao afirmarem que indicadores de desempenho ambiental podem possibilitar assim, “(...) um eficiente gerenciamento ambiental”.

Nesse sentido, Macedo e Queiroz (2007) afirmam que o BSC é um instrumento abrangente que possibilita a utilização de estratégias sustentáveis. Por ser um sistema aberto, o BSC permite a incorporações de questões sustentáveis através dos ajustes nas suas perspectivas, (Moller & Schaltegger, 2005).

Portanto, o *Balanced Scorecard* sustentável surge no sentido de complementar à visão do tradicional BSC, possibilitando que a empresa possa fazer a união das questões relacionadas à sustentabilidade junto à estratégia global da empresa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos meios de realização, a presente pesquisa foi classificada como uma pesquisa bibliográfica por realizar uma investigação sobre modelos de BSC estruturados a partir da ótica da sustentabilidade. Segundo Vergara (2009) e Gil (2009) esse tipo de estudo toma como base materiais publicados em livros, revistas, redes eletrônicas, entre outros meios. Para a realização do estudo foram pesquisados materiais associados a modelos de BSC específicos voltados para abordar a sustentabilidade empresarial.

Segundo Andrade (2003), as fontes bibliográficas são formadas por diversos tipos de documentos, como os documentos manuscritos, impressos, documentos que reproduzem outros documentos (gravações de áudio e vídeo) e documentos cartográficos ou fotográficos. Gil (2009) classifica essas fontes bibliográficas como: livros de leitura corrente (livros literários, científicos e técnicos); obras de referência (enciclopédia, dicionários, manuais); periódicos científicos; teses e dissertações; anais de encontros científicos; periódicos de indexação e resumo. A localização das fontes bibliográficas pode ser dada através de bibliotecas convencionais, bases de dados em formato eletrônico e sistema de busca eletrônica (Gil, 2009).

Para a operacionalização desta pesquisa, foram realizadas buscas em bases eletrônicas de dados do *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), bem como foi utilizado o sistema de busca eletrônica do *Google Acadêmico*. No processo de busca realizada nas bases eletrônicas, foram considerados os seguintes termos:

- *Balanced Scorecard Ambiental*;
- *Eviromental Balanced Scorecard*;
- *Sustentability Balanced Scorecard*;
- *Balanced Scorecard Sustentável*;
- *Cuadro de mandos integrados*;
- EBSC;
- BSCA;

- BSCS;
- SBSC.

A partir destes procedimentos de busca foram levantados os artigos existentes sobre modelos de BSC associados à ótica da sustentabilidade considerando as características dos modelos de BSC apresentados a partir de quatro categorias distintas, a saber:

- Modelos voltados para a inclusão de indicadores ambientais apenas na perspectiva dos processos internos ou mudanças nas perspectivas tradicionais;
- Modelos voltados para a inclusão de indicadores ambientais nas perspectivas tradicionais do BSC;
- Modelos voltados para a criação perspectivas complementares as perspectivas tradicionais, com ênfase na gestão ambiental;
- Modelos voltados para a criação de um BSC específico.

O processo de análise e classificação dos artigos publicados encontrados no processo de busca eletrônica foi realizada através de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977) *apud* Vergara (2006, p. 18), a técnica de análise de conteúdo é composta por três etapas distintas, a saber:

- Pré-análise – fase referente à seleção de material;
- Exploração do material – implementação da análise de conteúdo;
- Tratamento dos dados e interpretação – levantamento dos resultados, confirmando ou não as suposições.

Esta técnica corresponde a “[...] uma análise de textos e documentos, [...] associada aos significados, [...] e aos significantes da mensagem” (Vergara, 2009, p.5). Essa técnica de análise também é definida como sendo uma técnica de tratamento de dados que visa levantar o que está sendo abordado sobre um determinado assunto (Vergara, 2006), bem como possibilita o fornecimento de uma avaliação crítica do material analisado (Nunes *et al*: 2008). Entre as características dessa técnica de análise de conteúdo, Vergara (2006) destaca a possibilidade de tratar uma grande quantidade de dados, voltados tanto para fins exploratórios, como para fins de verificação, no sentido de confirmar hipóteses ou suposições preestabelecidas. Para a operacionalização da análise, foi utilizado o *software Word List Expert*, considerando as seguintes categorias de informações:

- Estrutura do modelo;
- Pressupostos;
- Objetivos;
- Operacionalização do modelo;
- Resultados do modelo;
- Principais críticas.

Os modelos encontrados foram avaliados de acordo com as informações apresentadas, organizadas de acordo com as diversas categorias estabelecidas.

#### 4. RESULTADOS

A primeira parte da análise constituiu-se em uma busca eletrônica por modelos de BSC que possuíam aspectos associados à sustentabilidade. Foram encontrados vinte e um artigos científicos e posteriormente classificados entre as quatro categorias considerando a natureza das propostas de seus respectivos modelos de BSC. Os resultados estão dispostos no quadro 1.

| Categorias de modelos de BSC sustentável propostos  | Autores do Modelos   |
|---|--|
| Modelos com a inclusão de indicadores ambientais apenas na perspectiva dos processos internos ou mudanças nas perspectivas tradicionais | - Johnson (1998)<br>- Hockerts (2001)<br>- Lämsiluoto e Järvenpää (2007).  |
| Modelos com a Inclusão de indicadores ambientais no modelo tradicional do BSC   | -Barnegas <i>et al</i> (2000)<br>- Hockerts e O'Rourke (2002)<br>- Duran e pluglia (2008)<br>- Laurinkevičiute <i>et al</i> (2008)   |
| Modelos com a criação de perspectivas complementares ao modelo tradicional do BSC   | - Bieker e Gminder (2001)<br>- Bieker (2002)<br>- Bieker (2005)<br>- Bieker, Dyllick, Gminder & hockerts (2001)<br>- García (2007)<br>- Hubbard (2009)<br>- Beja (2003)<br>- Macedo e Queiroz (2007)<br>- Sidiropoulos et al (2004)<br>- Möller e Schaltegger (2005)<br>- Figge <i>et al.</i> (2002) |
| Modelos com a criação de um BSC específico para mensurar o desempenho da gestão empresarial sustentável                                 | - Bonacchi e Rinaldo (2007)<br>-Yongvanich e Guthrie (2006)<br>- Campos e Selig (2002)   |

**Quadro 1:** Resultado da pesquisa bibliográfica

A partir dos resultados obtidos pode-se verificar que o número de artigos encontrados variou significativamente entre as quatro categorias de BSC associados à sustentabilidade. Três artigos apresentavam a inclusão de indicadores ambientais apenas na perspectiva dos processos internos ou mudanças nas perspectivas tradicionais. Outros quatro modelos apenas incluíam indicadores ambientais no modelo tradicional do BSC. Onze artigos traziam modelos que propunham a criação de perspectivas complementares ao modelo tradicional do BSC. Finalmente, três artigos apresentavam modelos de BSC específicos para mensurar o desempenho da gestão empresarial sustentável, a saber:

- Sistema de Gestão e Avaliação Ambiental (SGADA) de Campos e Selig (2002);
- *Extended Performance Reporting Framework for Social and Environmental Accounting* (EPRF) de Yongvanich e Guthrie (2006);
- CLOVER da sustentabilidade de Bonacchi e Rinaldi (2007).

Em seguida, a análise de conteúdo foi operacionalizada para identificar a presença das informações relevantes acerca das diversas categorias para prover uma avaliação qualitativa representativa dos modelos. Uma síntese dos elementos identificados está disposta no quadro 2.

O primeiro aspecto analisado foi referente à apresentação da estrutura dos modelos. Observou-se que os modelos apresentados nos três artigos identificados apresentam fases diferenciadas, sem semelhanças evidentes quanto às nomenclaturas usadas.

O modelo SGADA é estruturado através de cinco etapas distintas, nas quais a missão e a visão da empresa são avaliadas, seguida de normatização de processos, implementação do modelo, realização de auditorias e análises críticas. Todas estas etapas são operacionalizadas a partir de uma ênfase focada nas questões ambientais.

Por outro lado, o modelo EPRF é estruturado através de três etapas cujas funções visam acompanhar a relação com as partes relacionadas, acompanhar a evolução dos processos internos e acompanhar o desempenho dos funcionários enfatizando os aspecto ambientais e sociais. O modelo CLOVER também é estruturado em três etapas, sendo a

primeira responsável pelo levantamento dos valores, tradução da visão e da missão. A segunda etapa é responsável pela determinação das dimensões e última realiza avaliação da sustentabilidade através de indicadores. A partir das descrições apresentadas, podem-se observar algumas semelhanças entre os modelos SGADA e CLOVER da sustentabilidade, uma vez que ambos consideram a visão e a missão das empresas como base referencial para sua estruturação, enquanto o modelo EPRF foca os processos internos.

|                          | <b>Campos e Selig (2002)</b>   | <b>Yongvanich e Guthrie (2006)</b>   | <b>Bonacchi e Rinaldi (2007)</b>   |
|--------------------------|--|--|--|
|                          | <b>Modelo- Sistema de gestão e avaliação ambiental - SGADA</b>   | <b>Modelo- Extended Performance Reporting Framework for Social and Environmental Accounting – EPRF</b>   | <b>Modelo - Sustainability Clover</b>  |
| <b>Estrutura</b>         | - Planejamento do Sistema<br>-Planejamento do Desempenho<br>- Implementação<br>- Verificação<br>- Análise Crítica  | - Capital Externo<br>- Estrutura Interna<br>- Capital Humano   | - Identificação de entrada<br>- Identificação dos Objetivos<br>- Identificação de saída  |
| <b>Pressupostos</b>      | - ISO 14001<br>- BSC   | - Capital Intelectual<br>- GRI<br>- BSC  | - Sustentabilidade<br>- BSC  |
| <b>Objetivos</b>         | Integrar as estratégias, objetivos, metas ambientais às estratégias, objetivos e metas da organização.   | Avaliar o desempenho da empresa através da integração do capital intelectual, BSC e relatórios sócio-ambientais.   | Avaliar o desempenho e satisfazer as partes interessadas, contribuindo com a progressão da sustentabilidade empresarial.   |
| <b>Operacionalização</b> | - Levantamento da Visão e Missão<br>- Desdobramento da estratégia<br>-Controle de documentos e comunicação interna<br>-Identificação de Indicadores e Auditoria<br>- Avaliação crítica | - Criação da categoria principal<br>- Integração do capital externo (partes relacionadas)<br>- Integração estrutura interna (tecnologias)<br>- Integração do Capital Humano (funcionários)<br>- Integração GRI (relatório sócias e ambientais) | - Definição da missão e visão<br>- Identificação dos objetivos<br>- Medição da sustentabilidade, através de pontuações pré-definidas<br>- Análise das dimensões. |
| <b>Resultados</b>        | Avaliação prática em empresa de entretenimento, quanto a estratégias, perspectivas do SGDA, Objetivos, metas ambientais, indicadores e fatores críticos de sucesso.                    | Não Apresenta Resultados   | Não Apresenta Resultados   |
| <b>Críticas</b>          | <b>PONTOS POSITIVOS</b><br>- Possibilita a implantação de um SGA   | <b>PONTOS POSITIVOS</b><br>- Gera relatórios sociais e ambientais, além de reforçar o compromisso com a sustentabilidade.  | <b>PONTOS POSITIVOS</b><br>-Possibilita a adoção da sustentabilidade empresarial.  |



|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  | <b>PONTOS NEGATIVOS</b><br>- Não apresenta rapidez no processo de implantação | <b>PONTOS NEGATIVOS</b><br>- Não apresenta um debate exaustivo sobre os elementos que compõem o modelo. | <b>PONTOS NEGATIVOS</b><br>-Não apresenta resultados imediatos. |
|--|---|---|---|

**Quadro 2:** Resultado da análise de conteúdo

Com relação aos pressupostos usados pelos modelos, observou-se que todos os três artigos analisados possuem modelos de BSC. Assim, o modelo SDAGA faz o uso conjunto do BSC e da ISO 14001 e o modelo EPRF dispõe uma associação entre Capital Intelectual, GRI e BSC, enquanto o modelo CLOVER descreve uma associação entre sustentabilidade e BSC. Mais uma vez, podem-se observar algumas semelhanças entre os três modelos analisados. Todos eles relacionam suas propostas com o BSC.

Sobre os objetivos dos modelos, verificou-se a existência de distintos objetivos entre os modelos. Enquanto o modelo SGADA tem a ênfase na associação das estratégias ambientais às estratégias da empresa, o modelo EPRF foca na avaliação de desempenho baseada na integração do capital intelectual, BSC e relatórios sociais e ambientais. Por outro lado, o modelo CLOVER tem o objetivo de satisfazer as partes relacionadas, contribuindo com a progressão da sustentabilidade empresarial.

O segundo aspecto analisado foi referente à operacionalização dos modelos. Verificou-se que existem desdobramentos das fases dos modelos, bem como semelhanças acerca da finalidade de algumas destas fases. O modelo SAGDA propõem que inicialmente a operacionalização do levantamento da visão e missão da empresa, seguido pelo desdobramento da estratégia, bem como pelo controle de documentos, comunicação interna, levantamento de indicadores, realização de auditoria e avaliação crítica dos objetivos. O modelo EPRF propõe que inicialmente sejam determinadas as principais categorias relacionadas ao capital externo, CI e GRI, seguida da avaliação das partes relacionadas, da estrutura interna, capital humano e dos possíveis elementos que irão compor os relatórios sociais e ambientais. Já o modelo CLOVER recomenda que inicialmente deva existir a determinação da visão e da missão, devem ser identificados os objetivos, medida a sustentabilidade e analisada as dimensões.

O terceiro aspecto analisado abordou a maneira pela qual os diversos modelos apresentam resultados. O SGADA é o único modelo que tem a apresentação formal de resultados, os quais são avaliados em relação às estratégias usadas a partir das perspectivas contidas no SGADA, seus objetivos, suas metas ambientais, seus indicadores e fatores críticos. Os modelos EPRF e CLOVER consistem basicamente na apresentação formal de *frameworks* teóricos com suas respectivas estruturas, pressupostos, operacionalização e objetivos.

O quarto e último aspecto considerado foi referente às críticas acerca dos modelos. As principais críticas apresentadas ao modelo SGADA estão relacionadas ao fato do modelo não apresentar rapidez no processo de implementação, embora seja possível implantar um SGA caso alguma empresa opte por adotá-lo, uma vez que ela usa etapas da ISO 14001. O modelo EPRF é criticado por não apresentar detalhes dos elementos que compõem o modelo. Entretanto, uma vez adotado, ela pode possibilitar a geração de relatórios sociais e ambientais, além de reforçar o compromisso com a sustentabilidade empresarial. O modelo CLOVER não possibilita a apresentação de resultados imediatos.

## 5. CONCLUSÕES

O objetivo do estudo foi analisar modelos de *Balanced Scorecard* estruturados especificamente a partir a ótica da sustentabilidade empresarial. Para isso, foi realizada uma análise de conteúdo nos modelos concebidos a partir deste foco encontrados na literatura após uma pesquisa bibliográfica dentre aqueles que abordavam o tema referente ao *Balanced Scorecard* Sustentável. Desta etapa inicial, foram identificados 21 artigos, dos quais 3 atendiam aos requisitos de elegibilidade propostos.

Os modelos SGADA de Campos e Selig (2002), EPRF de Yongvanich e Guthrie (2006) e CLOVER de Bonacchi e Rinaldi (2007) foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo considerando seis categorias específicas: estrutura, pressupostos, objetivos, operacionalização, resultados e principais críticas dos modelos.

Foram observadas semelhanças e diferenças entre os modelos. Suas estruturas e seus objetivos apresentam convergência para aspectos comuns, enquanto os pressupostos, a operacionalização, os resultados e as críticas apresentam facetas próprias no que se refere a cada um dos modelos analisados, deixando bem claras as especificidades decorrentes de sua concepção original.

Deste modo, os modelos analisados representam contribuições voltadas para a inserção da análise do desempenho corporativo no contexto da sustentabilidade a partir da associação entre elementos financeiros e não financeiros a partir de uma abordagem ambiental e social, visando proporcionar para as empresas uma gestão sustentável.

## REFERÊNCIAS

- Banegas, O. R., Nevada, P. D., & Tejada, P. Á. (2000). El cuadro de mando como instrumento de control en la gestión social: recursos humanos y medio ambiente. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 29 (103), 107-147.
- Bieker, T., & Gminder, C. (2001). *Towards a Sustainability Balanced Scorecard*. Oikos PhD Summer Academy, Foundation for Economy and Ecology, University of St.Gallen.
- Bieker, T., & Gminder, C. (2002, June). Managing Corporate Social Responsibility by using the "Sustainability-Balanced Scorecard". *Proceedings International Conference of the Greening of Industry Network*, Göteborg, Sweden, 10.
- Bieker, T., & Waxenberger, B. (2002, June). Sustainability Balanced Scorecard Business Ethics – Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management. *Proceedings International Conference of the Greening of Industry Network*, Göteborg, Sweden, 10.
- Bieker, T. et al. (2001). *Towards a Sustainability Balanced Scorecard Linking Environmental and Social Sustainability to Business Strategy*. Disponível em: <<http://jobfunctions.bnet.com/abstract.aspx?docid=138479>> Acesso em: jun. 2010.
- Bonacchi, M., & Rinaldi, L. (2007, September). Sustainable Development Performance And Sustainability: are Stakeholders The Missing Link? *Invited Seminars of the University of Virginia*, Darden School of Business, USA.
- Campos, L., & Selig, P. S. (2002). Sistema de Gestão e Avaliação do desempenho ambiental: a aplicação de um modelo de SGA que utiliza o *Balanced Scorecard* (BSC). *Revista Read*, 8 (16), 1-23.
- Côrtes, P. L. et al. (2009, julho). Estudo de caso sobre evidenciação da responsabilidade ambiental em uma empresa siderúrgica no Estado de Minas Gerais. *Proceedings South American Congress on Social and Environmental Accounting Research- CSEAR*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 1.

- Durán, O., & Puglia, V. B. (2007). Scorecard Ambiental: monitoração dos custos ambientais através da web. *Revista Chilena de Ingeniería*, 15 (3), 291-301.
- 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.
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Hammer, B. (2005). *Integrating Market-Based Sustainability Indicators and Performance Management Systems*. Managing For Sustainability Using Performance Systems.
- Hockerts, K., & O'rourke, A. (2002, June). The Balanced Scorecard a tool to manage social sustainability? *Proceedings International conference of the Greening of Industry Network*, Göteborg, Sweden, 10.
- Hockerts, K. (2001, January). Corporate Sustainability Management – Towards controlling corporate ecological and social sustainability. Sustainability at the Millenium: Globalization, Competitiveness and the Public Trust. *Proceedings International Conference of Greening of Industry Network*, Bangkok, Thailand, 9.
- Johnson, S. (1998). Identification and Selection of Environmental Performance Indicators: Application of the Balanced Scorecard Approach. *Corporate Environmental Strategy*, 5(4), 34-41.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Lämsiluoto, A., & Järvenpää, M. (2007, April). Sustainability and Performance Management – A Case of Implementation of Sustainable Balanced Scorecard in a Food Processing Company. *Proceedings Annual Congress of the European Accounting Association*, Lisboa, Portugal, 30.
- Macedo, A. V. P., & Queiroz, M. E. A. (2007, dezembro). Gerenciando e Otimizando a Sustentabilidade Empresarial através da Ferramenta Balanced Scorecard: em busca da mensuração. *Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 4.
- Möller, A., & Schaltegger, S.(2005). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-Efficiency Analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 9 (4), 73-83.
- Monteiro, P., Castro, A., & Prochnik, V. (2003, novembro). A mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o Caso da Shell. *Anais do Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, São Paulo, SP, Brasil, 7.
- Quesado, P. R., & Rodrigues, L. L. (2009, june). O Balanced Scorecard e a gestão ambiental. *Anais do Congrès Català de Comptabilitat i Direcció*, ESADE, Barcelona, Spain, 3.
- Sidiropoulos, M., Mouzakis, Y., Adamides, E., & Goutsos, S. (2004). Applying Sustainable Indicators to Corporate Strategy: the Eco-balanced Scorecard. *Environmental research, Engineering and Management*, 1(27), 28-33.
- Yongvanich, K., & Guthrie, J. (2006). An Extended Performance Reporting Framework for Social and Environmental Accounting. *Business Strategy and the Environmental*, 15(5), 309-321.
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em Administração*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Vergara, S.C. (2009). *Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração*. (11a.ed.). São Paulo: Atlas.
- World Commission for the Environment and Development- WCED. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Zingales, F., & Hockerts, K. (2003). Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice. *Centre for the Management of Environmental Resources*, Working Papers Series, 2003/30/CMER.