ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

CAPÍTULO 1

BALANCED SCORECARD (BSC) E SUSTENTABILIDADE: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

DOI DO CAPÍTULO: doi.org/10.29327/5979824.1-1
Larissa Colombo
Tatiana dos Santos Pereira
Thamires Raissa Duarte Magalhães

RESUMO

A busca pela sustentabilidade tem impulsionado as organizações a repensarem e adaptarem suas ferramentas de gestão de desempenho para se alinharem a objetivos ambientais e sociais mais amplos. Este capítulo analisa a literatura sobre a integração do *Balanced Scorecard* (BSC) com a sustentabilidade e propõe um modelo teórico que aproveita a robustez dessa ferramenta para promover práticas empresariais sustentáveis. Examina-se como indicadores de sustentabilidade são incorporados às quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), alinhando estratégias e operações aos princípios de responsabilidade social e ambiental. O principal motor do estudo é a lacuna entre os indicadores de desempenho corporativo e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), frequentemente desalinhados, o que compromete a mensuração do impacto positivo das ações empresariais. Metodologicamente, realizou-se uma revisão sistemática da literatura, com análise estruturada das publicações sobre a integração entre BSC e sustentabilidade. Essa abordagem permitiu identificar, analisar e sintetizar lacunas e oportunidades presentes na literatura, fornecendo base para a proposição de um modelo integrado de gestão de desempenho.

Palavras-chave: sustentabilidade; *balanced scorecard*; gestão de desempenho; indicadores; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

The pursuit of sustainability has driven organizations to rethink and adapt their performance management tools to align with broader environmental and social objectives. This chapter analyzes the literature on the integration of the Balanced Scorecard (BSC) with sustainability and proposes a theoretical model that leverages the robustness of this tool to promote sustainable business practices. It examines how sustainability indicators are incorporated into the four BSC perspectives (financial, customers, internal processes, and learning and growth), aligning companies' strategies and operations with the principles of social and environmental responsibility. The main driver of the study is the gap between corporate performance indicators and the Sustainable Development Goals (SDGs), which are often misaligned,

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

compromising the measurement of the positive impact of business actions. Methodologically, a systematic literature review was conducted, providing a structured analysis of publications on the integration of BSC and sustainability. This approach made it possible to identify, analyze and synthesize gaps and opportunities in the current literature, providing a basis for proposing an integrated performance management model.

Keywords: sustainability; balanced scorecard; performance management; indicators; Sustainable Development Goals.

1 INTRODUÇÃO

A crescente conscientização global sobre sustentabilidade tem impulsionado as organizações a repensarem e adaptarem suas estratégias de gestão de desempenho para se alinharem a objetivos ambientais e sociais mais amplos. No contexto da integração de *frameworks* de desempenho, como o *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan; Norton, 1997), às iniciativas globais de sustentabilidade, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (ONU, 2015), surge a necessidade de um modelo teórico que não apenas mensure o sucesso financeiro, mas também aborde os impactos sociais e ambientais das atividades organizacionais (Kaplan; McMillan, 2021). Este capítulo explora essa integração por meio da revisão da literatura sobre os tipos de controle utilizados pelas empresas para impulsionar o desenvolvimento sustentável, propondo uma abordagem capaz de articular a gestão de desempenho às práticas sustentáveis globais.

O principal motor deste estudo é a identificação de uma lacuna entre o desempenho corporativo e os objetivos globais de desenvolvimento sustentável, que muitas vezes não estão alinhados, comprometendo a mensuração do impacto positivo das ações empresariais. Busca-se, assim, compreender como as ferramentas de gestão de desempenho podem ser adaptadas para refletir melhor as preocupações contemporâneas com a sustentabilidade sem comprometer a eficiência organizacional.

Metodologicamente, o estudo consiste em uma revisão sistemática da literatura, conforme descrito por Briner e Denyer (2012), voltada à análise estruturada das publicações que discutem a integração entre o BSC e a sustentabilidade. Essa abordagem possibilitou identificar, analisar e sintetizar lacunas e oportunidades na

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

literatura atual, oferecendo base para a proposição de um modelo integrado de gestão de desempenho.

O estudo se justifica pela oportunidade de explorar o potencial do BSC para medir e gerenciar o desempenho organizacional de maneira que englobe a sustentabilidade, tornando-o uma ferramenta ainda mais robusta diante da pressão por práticas corporativas sustentáveis.

Os objetivos deste capítulo são: identificar a literatura relevante sobre avaliação de desempenho com foco na sustentabilidade; analisar esse conjunto de publicações para destacar lacunas e tendências; e apresentar categorias-chave para a composição de um modelo teórico que alinhe efetivamente o BSC e a sustentabilidade. Espera-se que os resultados contribuam para a literatura acadêmica ao elucidar como a integração de métricas tradicionais de desempenho com critérios globais de sustentabilidade pode ser eficaz na teoria e na prática. Além disso, ao alinhar estratégias, objetivos e metas empresariais aos ODS, as organizações não apenas reforçam sua responsabilidade corporativa, mas também podem cultivar uma vantagem competitiva duradoura.

Além desta introdução, o capítulo apresenta, na seção 2, os procedimentos metodológicos; na seção 3, a fundamentação teórica sobre o BSC, as dimensões da sustentabilidade e os ODS; na seção 4, a análise da literatura sobre o *Balanced Scorecard* de Sustentabilidade (SBSC) e a proposta de modelo teórico; e, na seção 5, as considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar a literatura acadêmica relevante para explorar a viabilidade de desenvolver um modelo de gestão de desempenho que integre o *Balanced Scorecard* (BSC) e a sustentabilidade. Para tanto, emprega-se a pesquisa bibliográfica, caracterizada pelo uso de materiais já publicados, como livros e artigos de periódicos (Rodrigues, 2006). Santos e Parra Filho (2011, p. 83) ressaltam a relevância de recorrer a fontes contemporâneas, como periódicos e publicações especializadas, especialmente valiosas para abordar temas emergentes ainda não consolidados na literatura mais tradicional.

O método adotado segue as orientações de Briner e Denyer (2012), que definem a revisão sistemática da literatura como uma abordagem que foca em

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

questões específicas e emprega técnicas sistemáticas e transparentes para a busca e a análise crítica de estudos, permitindo extrair conclusões sobre conhecimentos existentes e lacunas em determinado tema. A importância das revisões sistemáticas como ferramenta para práticas baseadas em evidências é enfatizada também por Hart (2018). Nesse sentido, destaca-se que as revisões sistemáticas

> diferem de revisões narrativas tradicionais por adotarem um processo replicável, científico e transparente, em outras palavras, um procedimento operacional padrão que visa minimizar viés através de buscas exaustivas na literatura de estudos publicados e não publicados e fornecendo um rastro de auditoria das decisões, procedimentos e conclusões dos revisores (Tranfield; Denyer; Smart, 2003, p. 209, tradução nossa).

Foram identificados os trabalhos indexados na base Scopus e no Google Acadêmico. Para a estratégia de busca, correlacionaram-se os termos "*balanced scorecard*" e "*sustainability*", nos campos TITLE-ABS-KEY (título, resumo e palavras-chave), obtendo-se 6 documentos na base Scopus e 1.740 no Google Acadêmico, no período de 2019 a 2023. Após a identificação das referências, aplicou-se um filtro para separar os trabalhos mais citados: no Google Acadêmico, foram analisados os 20 artigos de revisão mais relevantes e, na Scopus, todos os artigos recuperados. Em seguida, realizou-se análise de conteúdo (Bardin, 2019) com o objetivo de identificar as correntes de pesquisa existentes na área temática e o modo como contribuem para a proposição de um modelo.

Entre os trabalhos analisados, a revisão sistemática de Mio, Costantini e Panfilo (2022), que examinou 65 artigos publicados em periódicos classificados pela *Association of Business Schools* (ABS) entre 2000 e 2020, foi adotada como eixo estruturante da análise. Por essa razão, os dados apresentados na seção 4 abrangem período mais amplo que o recorte temporal da busca.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC), originado de um estudo patrocinado pela consultoria KPMG intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*, demonstrou a limitação do uso exclusivo de medidas financeiras na avaliação do

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

desempenho organizacional, como apresentado por Kaplan e Norton (1992). Os autores destacaram que a ênfase em medidas financeiras pode resultar na priorização de ações de curto prazo, prejudicando a criação ou a manutenção de vantagens competitivas necessárias à continuidade da organização.

O BSC integra indicadores financeiros e operacionais em relatórios internos, permitindo uma avaliação abrangente e ágil do negócio (Kaplan; Norton, 1992). Não se trata apenas de um sistema de medição de resultados, mas do núcleo de um sistema gerencial estratégico que impulsiona o desempenho organizacional quando aplicado corretamente (Kaplan; Norton, 1993). O modelo propõe quatro perspectivas — financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1997) —, equilibradas e derivadas de uma hierarquia de objetivos estratégicos, interligadas por relações de causa e efeito.

Na perspectiva dos clientes, o BSC visa traduzir a missão estratégica em objetivos específicos para segmentos de clientes e mercados, considerando indicadores como participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes. Esses indicadores, apesar de estáticos e retrospectivos, quando integrados ao BSC, demonstram como a fidelização e a satisfação são alcançadas por meio da proposta de valor da organização, que envolve os atributos dos produtos ou serviços, o relacionamento com os clientes e a imagem da empresa.

A perspectiva de processos internos identifica os processos críticos para o atingimento dos objetivos de clientes e acionistas, destacando o que fazer e como fazer. Essa abordagem abrange desde a inovação, passando pela operação, até o serviço pós-venda, buscando atender às necessidades dos clientes com produtos ou serviços que gerem valor percebido.

Por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento fornece a infraestrutura necessária para apoiar os objetivos das outras três perspectivas. Inclui medidas como retenção, satisfação e produtividade dos funcionários e abrange a requalificação da força de trabalho, as capacidades dos sistemas de informação e um clima organizacional que favoreça a ação, a capacitação e o alinhamento dos funcionários aos objetivos estratégicos.

O BSC é especialmente relevante para unidades estratégicas de negócios, proporcionando uma estrutura comum que orienta os *scorecards* de cada unidade para uma abordagem coerente e alinhada em toda a organização. Além disso, a integração de medidas financeiras e não financeiras nos relatórios corporativos

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

internos permite aos gestores avaliar com precisão a efetividade dos planos estratégicos e das ações implementadas (Kaplan; Norton, 1997; Butler; Henderson; Raiborn, 2011). Assim, o BSC se estabelece como ferramenta fundamental para a gestão estratégica nas organizações modernas.

3.2 Sustentabilidade

3.2.1 Dimensões da sustentabilidade

A busca pela sustentabilidade representa um novo paradigma voltado a promover o desenvolvimento sustentável em escala global, indo além da mera proteção ambiental e abrangendo uma série de aspectos relacionados ao desenvolvimento humano, econômico, ético e político (Freitas, 2016). Essa abordagem multidimensional é corroborada por Sachs (2009), que conceitua o desenvolvimento como a apropriação efetiva de todos os direitos humanos, incluindo o direito coletivo ao meio ambiente.

As dimensões da sustentabilidade estão intrinsecamente interligadas. Mafra (2015) destaca que a deterioração do planeta, a pobreza, a exclusão social e outras formas de injustiça são igualmente insustentáveis, e Froehlich (2014) enfatiza a necessidade de inter-relações entre essas dimensões para refletir verdadeiramente a sustentabilidade. De acordo com Freitas (2016), a sustentabilidade abrange as dimensões social, ambiental, econômica, ética e jurídico-política, cada uma com suas especificidades e interconexões.

A dimensão social enfatiza a preocupação com o bem-estar humano em conjunto com a preservação ambiental. Silva (2014) organiza os direitos sociais fundamentais em seis categorias: trabalho, seguridade, educação, moradia, família e meio ambiente. É fundamental que tais direitos sejam protegidos e promovidos para alcançar o desenvolvimento sustentável (Freitas, 2016). Para tanto, é necessário garantir o direito ao trabalho digno, à saúde, à previdência e à educação. Freitas (2016) ressalta a necessidade de um ambiente de trabalho saudável e seguro e de um sistema previdenciário justo e inclusivo, além de atribuir à educação papel fundamental na transformação social e econômica. Para Almeida e Araújo (2013), a

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

redução das desigualdades sociais é fundamental para construir uma civilização mais equitativa e implementar efetivamente a sustentabilidade.

No âmbito econômico, o desenvolvimento sustentável é concebido como um modelo que integra aspectos ambientais e socioeconômicos (Almeida; Araújo, 2013). Isso implica garantir uma distribuição de renda mais equitativa sem comprometer a qualidade do meio ambiente (Freitas, 2016), por meio de um desenvolvimento econômico responsável e comprometido com as gerações presentes e futuras.

A dimensão ética está diretamente ligada à justiça intergeracional, na qual a geração presente tem a responsabilidade de preservar o meio ambiente e os recursos naturais para garantir um legado positivo às gerações futuras (Freitas, 2016). Trata-se de adotar ações cotidianas que promovam a inclusão social, o respeito aos menos favorecidos e a implementação de políticas públicas voltadas ao benefício coletivo.

Na dimensão ambiental, a preservação e a proteção do meio ambiente são premissas inegociáveis para garantir qualidade de vida às gerações presentes e futuras, o que exige medidas concretas e imediatas de combate à poluição e à degradação ambiental, bem como uma mudança de paradigma em relação ao consumo (Almeida; Araújo, 2013).

A dimensão jurídico-política busca garantir a proteção jurídica dos direitos das gerações presente e futuras, visando assegurar o desenvolvimento sustentável e o bem-estar para todos (Freitas, 2016). Ela se entrelaça com os aspectos social, econômico, ético e ambiental, formando um conjunto essencial para a proteção ambiental, a promoção social e o respeito aos direitos humanos.

John Elkington, criador do conceito de *Triple Bottom Line* (Elkington, 1994), destaca a importância do equilíbrio entre os três pilares fundamentais da sustentabilidade: ambiental, econômico e social. Esse modelo propõe que as empresas não apenas alcancem estabilidade financeira, mas também contribuam para a qualidade ambiental e a justiça social, integrando capacidades tecnológicas, financeiras e de gestão. Elkington (2020) reforça que a gestão sustentável deve considerar amplamente os capitais humano, intelectual, natural e social, incentivando uma visão mais abrangente e inclusiva da sustentabilidade empresarial.

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

3.2.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

A história das iniciativas globais em direção ao desenvolvimento sustentável remonta a eventos e compromissos internacionais que estabeleceram as bases para o diálogo sobre questões ambientais e de desenvolvimento e influenciaram diretamente a formulação dos ODS e da Agenda 2030.

A primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, realizada em Estocolmo em 1972, marcou o início oficial do diálogo global sobre os impactos humanos no meio ambiente e foi o ponto de partida para a inclusão de preocupações ambientais nas políticas internacionais (ONUBR, 2020). De acordo com Bursztyn (2007), a conferência representou um ponto de inflexão na percepção do desenvolvimento, ao distinguir as abordagens tradicionais de crescimento econômico, frequentemente associadas à deterioração ambiental, de uma nova visão que reconhece a limitação dos recursos naturais. Emergiu, assim, a necessidade de equilíbrio entre os componentes econômico, social e ambiental, desafiando a noção de que desenvolvimento se equipara apenas a crescimento econômico.

Na Conferência de Estocolmo, a proposta de suspender temporariamente o crescimento econômico e populacional global foi apoiada por nações industrializadas, influenciadas pela crise energética e pela crise de hiperacumulação da época. O plano, no entanto, encontrou forte oposição dos países em desenvolvimento, que vivenciavam uma fase de expressivos investimentos estrangeiros e elevadas taxas de crescimento e argumentavam que o combate à pobreza dependia do crescimento econômico. A resistência desses países levou as Nações Unidas a buscar um equilíbrio entre interesses divergentes, o que culminou na noção de que crescimento econômico e conservação ambiental poderiam ser compatibilizados — conceito formalizado no Relatório Brundtland e oficialmente reconhecido na Conferência do Rio, em 1992 (Pierri, 2001).

Durante a crise econômica e energética dos anos 1970, os impactos ambientais variaram significativamente entre os hemisférios Norte e Sul. No Norte, a crise fomentou avanços tecnológicos que melhoraram o desempenho ambiental das empresas; no Sul, o período recessivo resultou em aumento do desemprego e da pobreza, urbanização em condições adversas e maior pressão sobre os recursos naturais, agravada pela escassez de investimentos em tecnologias ambientais. O

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

ambientalismo moderado que emergiu nessa época propôs soluções que não exigiam mudanças drásticas no modelo econômico existente (Cidade, 1996).

Em 1987, o Relatório Brundtland, publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, introduziu o conceito de desenvolvimento sustentável, destacando a importância de uma abordagem equilibrada que atenda às necessidades econômicas, sociais e ambientais das gerações atuais sem comprometer as futuras. O relatório tornou-se documento fundamental ao delinear a interdependência entre essas questões (ONUBR, 2020).

As recomendações da Comissão Brundtland levaram à realização, em 1992, da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, conhecida como Cúpula da Terra, no Rio de Janeiro. O evento adotou a Agenda 21, plano abrangente para proteger o planeta e promover o desenvolvimento sustentável, que destacou a interconexão entre meio ambiente e desenvolvimento econômico e abordou problemas sociais como a pobreza e a desigualdade. Em resposta, a Assembleia Geral da ONU estabeleceu a Comissão para o Desenvolvimento Sustentável e promoveu iniciativas como a Convenção sobre Diversidade Biológica e a Convenção de Combate à Desertificação. A Cúpula da Terra +5, em 1997, revisou a Agenda 21, propondo metas mais robustas para o enfrentamento das mudanças climáticas (ONUBR, 2020).

Em 2002, a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, em Joanesburgo, avaliou os progressos desde 1992 e buscou converter as metas da Agenda 21 em ações concretas, com a aprovação da Declaração de Joanesburgo e de um Plano de Implementação. Em 2005, representantes globais reuniram-se nas Ilhas Maurício para revisar e expandir o Programa de Barbados, e a Estratégia de Maurício passou a abordar temas como mudanças climáticas, gestão de desastres, recursos naturais e questões socioeconômicas, com o objetivo de fortalecer a capacidade dos pequenos Estados insulares em desenvolvimento (ONUBR, 2020).

Em setembro de 2015, os 193 Estados-membros da ONU, incluindo o Brasil, adotaram o documento “Transformando Nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável”. Seu cerne consiste em 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e 169 metas, acompanhados de seções dedicadas aos meios de implementação, às parcerias globais e ao monitoramento e revisão. O plano aborda áreas críticas para a humanidade e o planeta, categorizadas nos 5 Ps —

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias — e alinhadas aos três pilares da sustentabilidade (ONU, 2015; ONUBR, 2020). Os 17 ODS são:

ODS 1 – Erradicação da pobreza: eliminar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.

ODS 2 – Fome zero e agricultura sustentável: acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável.

ODS 3 – Saúde e bem-estar: garantir uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.

ODS 4 – Educação de qualidade: assegurar educação inclusiva e equitativa de qualidade e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

ODS 5 – Igualdade de gênero: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas.

ODS 6 – Água potável e saneamento: garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água e do saneamento para todos.

ODS 7 – Energia limpa e acessível: assegurar acesso a energia acessível, confiável, sustentável e moderna para todos.

ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico: promover crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.

ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura: construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

ODS 10 – Redução das desigualdades: reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles.

ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis: tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis.

ODS 12 – Consumo e produção responsáveis: assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis.

ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima: tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.

ODS 14 – Vida na água: conservar e usar de forma sustentável os oceanos, os mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

ODS 15 – Vida terrestre: proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade.

ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes: promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

ODS 17 – Parcerias e meios de implementação: fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

Embora os ODS não sejam ferramentas diretas de avaliação e mensuração do impacto social, eles oferecem às empresas, aos projetos e às organizações uma orientação para moldar suas ações a partir dos objetivos e indicadores estabelecidos. Representam, ainda, uma mudança significativa no papel do setor privado em relação à sustentabilidade, elevando-o de auxiliar a protagonista.

Conforme destacado por Bracking (2009), Kindornay e Reilly-King (2013), Lucci (2012) e Mawdsley (2014), o setor privado sempre desempenhou papel relevante na cooperação internacional para o desenvolvimento. A globalização das redes de produção e das cadeias de valor, especialmente entre as décadas de 1970 e 1990 (Gereffi, 2018), reforçou a centralidade dessas organizações, hoje designadas empresas transnacionais, em operações econômicas com impacto concreto no desenvolvimento global.

A partir de 2011, a participação do setor privado deixou de ser vista como um objetivo em si e passou a ser concebida como alavanca. A agenda de desenvolvimento do setor privado, baseada no programa de reformas estruturais promovido pelo Fundo Monetário Internacional e pelo Banco Mundial nas décadas de 1980 e 1990 (IEG, 2013), foi substituída pela agenda do setor privado para o desenvolvimento (Di Bella *et al.*, 2013), o que representou uma inovação paradigmática.

Os ODS exigem a colaboração de múltiplos *stakeholders* — órgãos governamentais, instituições, sociedade civil e setor empresarial —, estabelecendo um processo participativo para compreender impactos sociais, políticos, econômicos e legislativos globais (Norström *et al.*, 2014). As empresas, especificamente, são

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

incentivadas a alinhar suas estratégias corporativas aos ODS, adaptando seus modelos de negócio, desenvolvendo ferramentas e sistemas de gestão voltados à sustentabilidade (Ramos, 2019) e adotando novos formatos de relatórios não financeiros que evidenciem como o desenvolvimento sustentável pode gerar valor (Adams, 2017).

Nesse contexto, as corporações são incentivadas a integrar os ODS às suas estratégias de negócio (Izzo; Dello Strologo; Granà, 2020). Para adotá-los efetivamente, empresas e investidores devem identificar os ODS mais relevantes para seus negócios, estabelecer metas claras que contribuam para esses objetivos e criar sistemas para medir e relatar o progresso (Schramade, 2017). O *United Nations Global Compact* (UNGC) e a *Global Reporting Initiative* (GRI), em parceria com o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), lançaram iniciativa para integrar os ODS aos processos empresariais, permitindo que as empresas se engajem ativamente e realizem progressos tangíveis (GRI; UN Global Compact; WBCSD, 2015). Esse movimento ressalta a importância da sustentabilidade corporativa para o sucesso de longo prazo das empresas e evidencia benefícios como o reconhecimento de oportunidades de negócio futuras e o fortalecimento das relações com *stakeholders* (Izzo; Dello Strologo; Granà, 2020).

Além disso, é importante que investidores compreendam que nem todos os ODS são diretamente aplicáveis a todos os tipos de investimento e que os indicadores de desempenho relacionados aos ODS ainda são emergentes e variáveis. Para enfrentar esses desafios, as empresas podem desenvolver metodologias que destaquem suas principais exposições aos ODS, facilitando a tomada de decisão à medida que melhores dados e métricas se tornam disponíveis (Schramade, 2017). Integrar os ODS às práticas empresariais visa, portanto, inspirar organizações a contribuir para o desenvolvimento sustentável e a atender às demandas presentes e futuras das partes interessadas.

4 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO E APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* DE SUSTENTABILIDADE (SBSC) NA LITERATURA ACADÊMICA

A pesquisa na base Scopus resultou na seleção de seis artigos. Destacam-se o estudo de Rasolofo-Distler (2022), que analisou pressões institucionais e indicadores do *balanced scorecard* no setor imobiliário, e o de Nguyen *et al.* (2019), que

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

analisaram a responsabilidade social corporativa e o BSC no setor de serviços. Entre os trabalhos recuperados no Google Acadêmico, a pesquisa de Mio, Costantini e Panfilo (2022) foi a que recebeu mais citações, propiciando uma análise das diferentes arquiteturas do SBSC utilizadas em vários contextos organizacionais e demonstrando como essas ferramentas ajudam a alinhar as práticas empresariais às expectativas ambientais, sociais e econômicas.

A análise inicial concentra-se na distribuição temporal e setorial dos artigos, revelando aumento contínuo do interesse pelo SBSC entre 2000 e 2020: as publicações triplicaram do período 2005–2009 para 2010–2014 e quase triplicaram novamente em 2015–2020. Os cenários de pesquisa são heterogêneos: a manufatura é o setor mais representado (mais de 30% dos estudos), mas a proporção de estudos nos setores de serviços (15,4%) e público (10,7%) não é desprezível (Mio; Costantini; Panfilo, 2022). A Tabela 1 sintetiza essa distribuição.

Tabela 1 – Distribuição dos artigos sobre o *Balanced Scorecard* de Sustentabilidade (SBSC) por setor de pesquisa

Setor de pesquisa	Nº de artigos	%
Energia	4	6,2
Hospitalidade	5	7,7
Manufatura	20	30,8
Setor público	7	10,7
Serviços	10	15,4
Diversos*	19	29,2
Total	**65**	**100,0**

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

* Inclui artigos conceituais, revisões e estudos baseados em amostras de empresas de diferentes setores.

A Tabela 2 detalha os métodos de pesquisa utilizados nos estudos sobre o SBSC. Observa-se que quase metade dos artigos (47,7%) emprega estudos de caso qualitativos. Aproximadamente um quinto (21,5%) utiliza levantamentos (*surveys*) com técnicas quantitativas e análise estatística, com aumento notável na adoção dessas metodologias no período mais recente. Além disso, quatro artigos utilizam métodos mistos e outros 14 são revisões de literatura.

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

Tabela 2 – Métodos de pesquisa utilizados nos estudos sobre o SBSC

Método de pesquisa	2000–2004	2005–2009	2010–2014	2015–2020	Total	%
Artigo conceitual/revisão de literatura	3	1	1	9	14	21,5
Experimento comportamental	0	0	1	1	2	3,1
Estudo de caso	1	3	9	18	31	47,7
Métodos mistos	0	1	1	2	4	6,2
Levantamento (*survey*)	0	0	4	9	14	21,5
Total	**4**	**5**	**16**	**39**	**65**	**100,0**

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

Segundo Mio, Costantini e Panfilo (2022), os três artigos mais citados são os de Figge *et al.* (2002), que discutem a formulação do SBSC em unidades de negócios; Hubbard (2009), que desenvolve um quadro conceitual baseado em *stakeholders*; e Bhattacharya *et al.* (2014), que aplicam o SBSC na medição de desempenho de cadeias de suprimentos verdes. A Tabela 3 apresenta esses estudos, todos publicados em periódicos com classificação 3 na ABS.

Tabela 3 – Os três artigos mais citados sobre o SBSC

Posição	Total de citações	Citações/ ano	Autores	Ano	Título	Periódico (ABS)	Linha de pesquisa
1	553	29,1	Figge *et al.*	2002	O *balanced scorecard* de sustentabilidade: ligando a gestão de sustentabilidade à estratégia empresarial	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	Aplicações
2	372	31,0	Hubbard	2009	Medindo o desempenho organizacional: além da linha de base tripla	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	Aplicações
3	147	21,0	Bhattacharya *et al.*	2014	Desempenho da cadeia de suprimentos verde: medição usando ANP baseado em *balanced scorecard*: uma abordagem de decisão colaborativa	Planejamento e Controle da Produção (3)	Resultados

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

Figge *et al.* (2002) propuseram a formulação do *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) especificamente para unidades de negócios, destacando como o instrumento pode ser adaptado para incorporar dimensões de sustentabilidade à avaliação do desempenho organizacional. Os autores demonstraram que o SBSC permite às empresas alinhar metas econômicas a objetivos ambientais e sociais, favorecendo uma gestão mais holística e responsável.

Avançando na evolução do *Balanced Scorecard*, Hubbard (2009) expandiu o conceito ao desenvolver um quadro conceitual que integra as perspectivas dos *stakeholders*, o que ajuda as organizações a compreender e atender às expectativas de um leque diversificado de públicos de interesse. O autor enfatizou que, além das

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

considerações financeiras, é fundamental abordar questões sociais e ambientais para alcançar a sustentabilidade corporativa.

Bhattacharya *et al.* (2014), por sua vez, exploraram a aplicabilidade do SBSC em cadeias de suprimentos verdes, investigando como a ferramenta pode aprimorar o desempenho ambiental e social das operações de suprimentos. Os autores argumentam que o SBSC fornece uma estrutura eficaz para a integração de práticas sustentáveis ao longo da cadeia de valor.

Mio, Costantini e Panfilo (2022) organizaram os artigos em três vertentes: determinantes, aplicações e resultados do uso do SBSC. A distribuição por classificação ABS revela que a maioria das pesquisas se concentra nas aplicações (49,2%), seguidas pelos resultados (33,9%) e pelos determinantes (16,9%). A análise também aponta que o interesse pelos determinantes surgiu apenas a partir de 2010, enquanto a investigação das aplicações e dos resultados começou mais cedo e cresceu de forma constante. A Tabela 4 apresenta essa distribuição.

Tabela 4 – Número de artigos sobre o SBSC por vertente de pesquisa e classificação ABS

Vertente	ABS 1	ABS 2	ABS 3	ABS 4	Total	%
Determinantes	2	8	1	0	11	16,9
Aplicações	9	10	13	0	32	49,2
Resultados	6	7	8	1	22	33,9
Total	**17**	**25**	**22**	**1**	**65**	**100,0**

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

4.1 Determinantes

Esta vertente reúne os artigos que investigam os fatores que influenciam o uso do SBSC, abordando os desafios e as motivações por trás da adoção desse *framework* nas organizações (Mio; Costantini; Panfilo, 2022).

Segundo Vieira, O'Dwyer e Schneider (2017), o *design* eficaz do SBSC exige a tradução da estratégia organizacional e dos interesses das partes interessadas em metas de negócio claras, influenciando diretamente a gestão do desempenho e a tomada de decisões. Os autores destacam a necessidade de alinhamento entre os objetivos econômicos, sociais e ambientais durante o *design* do SBSC.

Khalid *et al.* (2019) abordam a integração da sustentabilidade ao BSC, ressaltando que a extensão dessa integração depende diretamente da estratégia ambiental da organização. Essa visão é reforçada por estudos que enfatizam a

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

importância de alinhar explicitamente a estratégia de sustentabilidade ao BSC (Asiaei; Bontis, 2019; León-Soriano *et al.*, 2010; Vieira; O'Dwyer; Schneider, 2017).

De Andrade Guerra *et al.* (2018) investigaram a adoção do BSC em universidades, com foco na integração de programas de educação ambiental, o que exige uma mudança cultural significativa. A cultura organizacional é, portanto, fundamental para garantir o comprometimento de todos com os objetivos sustentáveis. O sucesso da implementação do SBSC depende também do compromisso explícito da alta gestão em criar um ambiente propício às mudanças organizacionais, incluindo a adoção de práticas sustentáveis.

Schaltegger *et al.* (2015) constataram que diferentes funções gerenciais necessitam de tipos variados de informações de sustentabilidade para tomar decisões eficazes, ressaltando a importância de informações ambientais e físicas, que devem ser apoiadas por dados de disciplinas não contábeis, como engenharia ou ciências ambientais.

Por fim, Hsu *et al.* (2017) observam que, para as pequenas e médias empresas (PMEs), geralmente com recursos limitados, é mais desafiador adotar estratégias sustentáveis e implementar controles de sustentabilidade. Ainda assim, essas empresas são encorajadas a utilizar seus recursos de forma eficiente para definir fatores de desempenho alinhados ao BSC, integrando-se aos sistemas de cadeia de suprimentos das grandes empresas.

A análise dos estudos classificados como determinantes revela que a adoção bem-sucedida do SBSC requer não apenas um *design* estratégico alinhado às expectativas das partes interessadas, mas também compromisso organizacional com a mudança cultural e investimento em recursos. A implementação do SBSC em organizações diversas, de universidades a PMEs, demonstra sua adaptabilidade e seu potencial para promover uma gestão mais sustentável e alinhada aos ODS. A Tabela 5 sistematiza os 11 artigos dessa vertente.

Tabela 5 – Artigos sobre o SBSC na vertente "determinantes"

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
1	Länsiluoto e Järvenpää	2010	Horizontes Empresariais (2)	BSC verde	Estudo de caso	Manufatura
2	León-Soriano *et al.*	2010	Sistemas de Gestão Industrial e de Dados (2)	Metodologia para sustentabilidade estratégica	Estudo de caso	Manufatura
3	Tung *et al.*	2011	Revista Internacional de Gestão de Operações e Produção (4)	Fatores que influenciam os sistemas de medição de desempenho	Levantamento (*survey*)	Manufatura

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
4	Wynder *et al.*	2013	Educação em Contabilidade (2)	Retórica ou realidade? A educação e a experiência em contabilidade aumentam a ponderação do desempenho ambiental em um BSC?	Experimento comportamental	Setor público
5	Schaltegger *et al.*	2015	Revisão Contábil Australiana (2)	Papéis de gestão e informação de sustentabilidade	Levantamento (*survey*)	Diversos
6	Hsu *et al.*	2017	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Explorando práticas corporativas sustentáveis	Levantamento (*survey*)	Diversos
7	Vieira *et al.*	2017	Organização e Meio Ambiente (2)	Alinhando estratégia e gestão de desempenho	Estudo de caso	Energia
8	Xia *et al.*	2017	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Decisão de tecnologia sustentável	Levantamento (*survey*)	Diversos
9	De Andrade Guerra *et al.*	2018	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Proposta de um SBSC para educação ambiental	Métodos mistos	Setor público
10	Asiaei e Bontis	2019	Gestão do Conhecimento e Processos (1)	Usando um *scorecard* para gerir a responsabilidade social corporativa	Estudo de caso	Manufatura
11	Yanine *et al.*	2020	Revista de Gestão de Tecnologia da Informação (1)	O impacto do BSC dinâmico na gestão de processos de negócios de organizações intensivas em conhecimento: uma nova abordagem evidenciada por pequenas e médias empresas na América Latina	Métodos mistos	Manufatura

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

4.2 Aplicações

Esta vertente explora como os aspectos de sustentabilidade são integrados ao BSC, visando equilibrar perspectivas financeiras e não financeiras nas organizações, conforme delineado por Figge *et al.* (2002).

A investigação de Chalmeta e Palomero (2011) revela como 16 empresas de diferentes setores e portes incorporaram dimensões ecológicas e sociais às suas estratégias, ampliando as perspectivas tradicionais do BSC. Essas empresas também adaptaram indicadores não financeiros nas perspectivas de clientes, processos internos e aprendizado para alinhar a gestão de fluxo de caixa e de pagamentos a critérios éticos, refletindo uma tendência em direção à responsabilidade social corporativa (RSC).

Journeault (2016) descreve a implementação do SBSC em duas empresas canadenses — uma do setor agrícola e alimentício e outra do varejo de vestuário —, demonstrando como a ferramenta auxiliou na identificação de indicadores não financeiros e na melhoria do desempenho financeiro por meio do alinhamento às expectativas dos *stakeholders*.

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

Hansen *et al.* (2010) e Ponte, Pesci e Camussone (2017) ilustram a adição de uma perspectiva social ao SBSC tradicional, facilitando o desenvolvimento de indicadores-chave de desempenho e o controle da responsabilidade social corporativa, o que permitiu às empresas monitorar impactos locais e promover a economia local.

Sands, Rae e Gadenne (2016) discutem como grandes empresas australianas integraram aspectos sociais, ambientais e de inovação às quatro perspectivas do BSC, sugerindo que essa integração promove uma gestão de desempenho que valoriza processos internos nos quais a sustentabilidade é considerada crucial.

Aliakbari Nouri *et al.* (2019) propõem um *framework* para avaliar a sustentabilidade em cadeias de suprimentos do setor de serviços, integrando o BSC ao modelo *Triple Bottom Line* (TBL). Os autores identificaram vinte fatores críticos distribuídos em quatro dimensões, enfatizando a necessidade de equilíbrio entre elas para promover eficiência ambiental, econômica e social.

Com base nesses estudos, percebe-se que a integração de critérios de sustentabilidade transforma a abordagem estratégica das organizações. As experiências de empresas de diferentes setores demonstram que a adaptação do BSC para incluir dimensões sociais e ambientais não apenas fortalece a responsabilidade corporativa, mas também alavanca o desempenho financeiro por meio de uma gestão mais consciente. A adaptabilidade do SBSC a uma ampla gama de contextos sublinha sua relevância para que as empresas atendam às expectativas dos *stakeholders* e contribuam para os desafios globais expressos nos ODS. A Tabela 6 sistematiza os 32 artigos dessa vertente.

Tabela 6 – Artigos sobre o SBSC na vertente “aplicações”

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
1	Figge *et al.*	2002	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	O *balanced scorecard* de sustentabilidade: vinculando a gestão de sustentabilidade à estratégia empresarial	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
2	Hardjono e De Klein	2004	Revista de Ética nos Negócios (3)	Introdução ao *framework* de sustentabilidade corporativa europeia	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
3	Van Marrewijk	2004	Revista de Ética nos Negócios (3)	Uma abordagem baseada em valores para tipos de organização: em direção a um conjunto coerente de ferramentas de gestão orientadas para *stakeholders*	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
4	Alsyouf	2006	Revista de Engenharia de Manutenção da Qualidade (1)	Medindo desempenho de manutenção usando uma abordagem de *balanced scorecard*	Estudo de caso	Manufatura

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
5	Scavone	2006	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Desafios no relatório de gestão ambiental interna na Argentina	Estudo de caso	Manufatura
6	Hubbard	2009	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	Medindo desempenho organizacional: além da linha de base tripla	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
7	Tsai *et al.*	2009	Sociedade de Pesquisa Operacional (3)	O *balanced scorecard* de sustentabilidade como *framework* para seleção de investimento socialmente responsável: um modelo eficaz de MCDM	Estudo de caso	Manufatura
8	Hansen *et al.*	2010	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	Gerenciando alianças estratégicas por meio de um *balanced scorecard* habilitado pela comunidade: o caso da Merck Ltd, Tailândia	Estudo de caso	Manufatura
9	Chalmeta e Palomero	2011	Sociedade de Pesquisa Operacional (3)	Proposta metodológica para gestão de sustentabilidade empresarial por meio do *balanced scorecard*	Estudo de caso	Diversos
10	Dias-Sardinha *et al.*	2011	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Usando um *framework* de *benchmarking* de responsabilidade social corporativa para identificar e avaliar as tendências de RSC de empresas imobiliárias que possuem e desenvolvem centros comerciais	Levantamento (*survey*)	Serviços
11	Mendes *et al.*	2012	Revista de Produção Mais Limpa (2)	O *balanced scorecard* como um modelo integrado aplicado ao serviço público português: um estudo de caso no setor de resíduos	Estudo de caso	Setor público
12	Yiannaki	2012	Revista Internacional de Análise Organizacional (1)	Um modelo de gestão de risco sistêmico para PMEs sob crise financeira	Levantamento (*survey*)	Diversos
13	De Felice e Petrillo	2013	Revista Internacional de Gestão de Negócios de Engenharia (1)	Fatores-chave de sucesso para inovação organizacional na indústria da moda	Estudo de caso	Manufatura
14	Reefke e Trocchi	2013	Revista Internacional de Gestão e Desempenho da Produtividade (1)	Diretrizes de *design* e desenvolvimento para cadeias de suprimentos sustentáveis	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
15	Huang *et al.*	2014	Revista Australasiana de Contabilidade, Negócios e Finanças (1)	Implementação de um *balanced scorecard* de sustentabilidade para contribuir para a avaliação da legitimidade organizacional	Estudo de caso	Serviços
16	Labucay	2015	Revista Europeia de Gestão Internacional (1)	Gestão da diversidade e desempenho: preparando o caminho para um novo caso de negócios	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
17	Hansen e Schaltegger	2016	Revista de Ética nos Negócios (3)	O *balanced scorecard* de sustentabilidade: uma revisão sistemática das arquiteturas	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
18	Journeault	2016	Revista de Gestão Ambiental (3)	O *scorecard* integrado em apoio às estratégias de sustentabilidade corporativa	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
19	Haghighi *et al.*	2016	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Uma abordagem integrada para avaliação de desempenho em redes de cadeia de suprimentos sustentáveis (com um estudo de caso)	Estudo de caso	Energia
20	Sands *et al.*	2016	Revista de Pesquisa Contábil (2)	Uma investigação empírica sobre os vínculos dentro de um *framework* do *balanced scorecard* de sustentabilidade (SBSC) e seu impacto no desempenho financeiro	Levantamento (*survey*)	Diversos

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
21	Wudhikarn	2016	Revista de Decisão Gerencial (2)	Alocação eficiente de recursos em gestão estratégica usando um método híbrido novo	Estudo de caso	Setor público
22	Aly e Mansour	2017	Revista de Auditoria Gerencial (2)	Avaliando o desempenho sustentável de conselhos corporativos: a abordagem do *balanced scorecard*	Levantamento (*survey*)	Manufatura
23	Ponte *et al.*	2017	Revista de Auditoria Gerencial (2)	Entre missão e receita: medindo desempenho em uma organização híbrida	Estudo de caso	Serviços
24	Hahn e Figge	2018	Revista de Ética nos Negócios (3)	Por que a arquitetura não importa: sobre a falácia dos *balanced scorecards* de sustentabilidade	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
25	Hansen e Schaltegger	2018	Revista de Ética nos Negócios (3)	*Balanced scorecards* de sustentabilidade e suas arquiteturas: irrelevantes ou mal interpretados?	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
26	Lea *et al.*	2018	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Visualização de dados para avaliar o potencial de comercialização de biocombustíveis dentro do *framework* de inteligência de negócios	Estudo de caso	Manufatura
27	Aliakbari Nouri *et al.*	2019	Revista Internacional de Gestão da Produtividade e Desempenho (1)	Desenvolvendo o *framework* do *balanced scorecard* sustentável para cadeia de suprimentos de serviços	Métodos mistos	Serviços
28	Khalid *et al.*	2019	Pesquisa de Contabilidade Meditari (1)	Incorporando a dimensão ambiental no *balanced scorecard*: um estudo de caso na saúde	Estudo de caso	Setor público
29	Kim *et al.*	2019	Revista de Marketing e Gestão de Hospitalidade (1)	Pesquisa sobre sustentabilidade na indústria hoteleira: passado, presente e futuro	Revisão conceitual/ literatura	Hospitalidade
30	Chaker *et al.*	2020	Revista de Contabilidade de Sustentabilidade, Gestão e Política (2)	Não é hora de transitarmos para a sustentabilidade integrada? Decodificando a divisão rígida-mole de uma perspectiva teórico-sistêmica	Revisão conceitual/ literatura	Diversos
31	Fatima e Elbanna	2020	Revista Internacional de Gestão de Hospitalidade (3)	*Balanced scorecard* na indústria de hospitalidade e turismo: passado, presente e futuro	Revisão conceitual/ literatura	Hospitalidade
32	Guix e Font	2020	Revista Internacional de Gestão de Hospitalidade (3)	O *balanced scorecard* de materialidade: um *framework* para a integração liderada por *stakeholders* de gestão de hospitalidade sustentável e relatórios	Revisão conceitual/ literatura	Hospitalidade

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

4.3 Resultados

Esta vertente foca nos resultados da aplicação do SBSC e em seu impacto sobre a gestão e o controle da sustentabilidade. Lu *et al.* (2018) demonstraram como o SBSC pode aprimorar o envolvimento de aeroportos internacionais com práticas de sustentabilidade, identificando prioridades de melhoria e alinhando a qualidade do serviço às expectativas da comunidade.

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

De Villiers, Rouse e Kerr (2016) investigaram a utilização conjunta do SBSC e de relatórios de sustentabilidade em uma grande indústria de produtos florestais, constatando melhorias significativas na operacionalização dos objetivos de sustentabilidade quando integrados ao sistema de controle gerencial. Os autores ressaltam que o SBSC favorece uma gestão focada nos aspectos essenciais da sustentabilidade e promove uma responsabilização mais eficaz.

Kerr, Rouse e De Villiers (2015) verificaram que estruturas como o SBSC podem simplificar a implementação de relatórios de sustentabilidade e aprofundar o envolvimento com os *stakeholders*, além de se mostrarem úteis para conectar objetivos estratégicos de sustentabilidade ao desempenho operacional, permitindo uma gestão mais coesa e orientada a resultados.

Van der Woerd e Van den Brink (2004) avaliaram a aplicabilidade prática do SBSC em setores como alimentação e turismo, concluindo que se trata de um instrumento robusto para desenvolver e implementar estratégias sustentáveis e destacando a importância dos *stakeholders* no processo.

Raut, Cheikhrouhou e Kharat (2017) aplicaram o SBSC no setor bancário e identificaram que ele permite um acompanhamento eficaz dos avanços em direção às metas de sustentabilidade, propondo soluções para melhorar o desempenho. Ferreira *et al.* (2016) também destacaram o papel do SBSC na avaliação do desempenho ambiental em cadeias de suprimentos, mostrando como ele pode orientar ações de melhoria.

Kang *et al.* (2015) e Wynder (2010) contribuíram para compreender como o SBSC pode ser percebido de maneira diferente por gestores e funcionários em hotéis familiares e como a integração de medidas ambientais ao planejamento estratégico pode afetar a avaliação de desempenho.

No conjunto, esses estudos indicam que o SBSC pode ser aplicado com sucesso para aprimorar a gestão e o controle de práticas sustentáveis em diversos setores, contribuindo para fortalecer a comunicação interna e aprofundar o envolvimento com os *stakeholders*. Confirmam, assim, a utilidade do SBSC para uma gestão que não apenas cumpra padrões de sustentabilidade, mas também melhore o desempenho organizacional de maneira integrada. A Tabela 7 sistematiza os 22 artigos dessa vertente.

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

Tabela 7 – Artigos sobre o SBSC na vertente "resultados"

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
1	Van der Woerd e Van den Brink	2004	Revista de Ética nos Negócios (3)	Viabilidade de um *balanced scorecard* responsivo: um estudo piloto	Estudo de caso	Diversos
2	Dias-Sardinha e Reijnders	2005	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	Avaliando o desempenho ambiental e social de grandes empresas portuguesas: uma abordagem de *balanced scorecard*	Levantamento (*survey*)	Diversos
3	Wynder	2010	Revista de Educação Contábil (2)	Chemico: avaliando o desempenho baseado no *balanced scorecard*	Estudo de caso	Manufatura
4	Vila *et al.*	2010	Gestão de Turismo (4)	A criação e uso de *scorecards* no planejamento turístico: um exemplo espanhol	Levantamento (*survey*)	Setor público
5	Bhattacharya *et al.*	2014	Planejamento e Controle da Produção (3)	Medição de desempenho da cadeia de suprimentos verde usando ANP e *balanced scorecard*: uma abordagem de tomada de decisão colaborativa	Estudo de caso	Manufatura
6	Zhao e Li	2015	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Avaliando o desempenho de empresas de energia térmica usando um *balanced scorecard* de sustentabilidade, Delphi *fuzzy* e abordagens de decisão multicritério	Estudo de caso	Energia
7	Kang *et al.*	2015	Revista Internacional de Gestão de Hospitalidade (3)	Responsabilidade social corporativa e *balanced scorecard* de sustentabilidade: o caso de hotéis familiares	Levantamento (*survey*)	Hospitalidade
8	Kerr *et al.*	2015	Revista de Contabilidade do Pacífico (1)	Relatórios de sustentabilidade integrados aos sistemas de controle de gestão	Estudo de caso	Diversos
9	Tseng *et al.*	2015	Sistemas de Dados e Gestão Industrial (2)	Gestão de cadeia de suprimentos sustentável: uma abordagem hierárquica de rede fechada	Estudo de caso	Diversos
10	De Villiers *et al.*	2016	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Um novo modelo conceitual das influências que impulsionam a sustentabilidade baseado em evidências de caso da integração do controle e relatório de gestão de sustentabilidade corporativa	Estudo de caso	Manufatura
11	Lin *et al.*	2016	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Desenvolvimento sustentável no ensino técnico e vocacional superior: medidas de *balanced scorecard* com incerteza	Métodos mistos	Serviços
12	Ferreira *et al.*	2016	*Benchmarking* – Revista Internacional (1)	Um *balanced scorecard* ambiental para medição de desempenho da cadeia de suprimentos	Estudo de caso	Manufatura
13	Raut *et al.*	2017	Estratégia de Negócios e Ambiente (3)	Sustentabilidade na indústria bancária: uma análise multicritério estratégica	Estudo de caso	Serviços
14	Lu *et al.*	2018	Revista de Gestão de Transporte Aéreo (1)	Um modelo híbrido MCDM e *balanced scorecard* de sustentabilidade para estabelecer avaliação de desempenho sustentável para aeroportos internacionais	Estudo de caso	Serviços
15	Nicoletti *et al.*	2018	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Modelo de avaliação de sustentabilidade para sistemas de manufatura baseado na correlação entre as dimensões do *triple bottom line* e perspectivas de *balanced scorecard*	Estudo de caso	Manufatura

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

Nº	Autores	Ano	Periódico (classificação ABS)	Título	Metodologia	Setor de pesquisa
16	Deng *et al.*	2018	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Um modelo híbrido de tomada de decisão multicritério para avaliação de desempenho de sustentabilidade de firmas de contabilidade pública em Taiwan	Estudo de caso	Serviços
17	Islam *et al.*	2018	*Benchmarking* – Revista Internacional (1)	Papel da aliança estratégica e inovação na sustentabilidade organizacional	Levantamento (*survey*)	Manufatura
18	Lee e Hageman	2018	Revista de Ética nos Negócios (3)	Falar é fácil, mas e agir? Uma análise da implementação da contabilidade de sustentabilidade	Experimento comportamental	Manufatura
19	Malviya e Kant	2019	*Benchmarking* – Revista Internacional (1)	Desenvolvendo uma estrutura integrada para medir o desempenho da gestão de cadeia de suprimentos verde: uma análise comparativa de casos	Levantamento (*survey*)	Manufatura
20	Sislian e Jaegler	2020	Fórum da Cadeia de Suprimentos (1)	Efeitos da implementação de ERP em *balanced scorecard* marítimo sustentável: evidências de portos europeus importantes	Estudo de caso	Serviços
21	Tsai *et al.*	2020	Revista de Produção Mais Limpa (2)	Uma abordagem de avaliação de desempenho para gestão integrada de resíduos sólidos usando um *balanced scorecard* sustentável	Estudo de caso	Setor público
22	Chandra e Kumar	2020	Omega (3)	Avaliando o efeito dos indicadores de desempenho da cadeia de suprimentos de vacinas no desenvolvimento sustentável da missão Indradhanush: uma abordagem de modelagem de equações estruturais	Levantamento (*survey*)	Serviços

Fonte: adaptado de Mio, Costantini e Panfilo (2022).

4.4 Proposta de modelo teórico

Abordar as questões de sustentabilidade por meio do BSC permite aproveitar a robustez e a ampla adoção dessa ferramenta para promover práticas empresariais sustentáveis. Ao integrar a sustentabilidade ao BSC, as empresas podem alinhar estratégias e operações aos princípios de responsabilidade social e ambiental, melhorando sua atuação e seus impactos sociais, ambientais e econômicos de maneira integrada (Figge *et al.*, 2002).

Com base nos estudos analisados, apresenta-se um modelo teórico que integra o BSC aos ODS, projetado para incorporar a sustentabilidade de forma estruturada e mensurável às operações corporativas, garantindo que os objetivos organizacionais estejam alinhados a metas de desenvolvimento sustentável globalmente reconhecidas. As perspectivas do BSC são adaptadas da seguinte forma:

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

Financeira: inclusão de indicadores que mensurem o impacto econômico das práticas sustentáveis, como investimentos em tecnologias verdes.

Clientes: avaliação da satisfação dos clientes com base nas práticas sustentáveis adotadas pela empresa.

Processos internos: incorporação de operações sustentáveis que minimizem o desperdício e maximizem a eficiência no uso dos recursos.

Aprendizado e crescimento: desenvolvimento de competências relacionadas à sustentabilidade e inovação em produtos e serviços sustentáveis.

De acordo com GRI, UN Global Compact e WBCSD (2015), o primeiro passo consiste em a empresa definir prioridades, mapeando sua cadeia de valor para identificar áreas de impacto, para então selecionar indicadores e coletar dados, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 – ODS e a cadeia de valor



Fonte: GRI, UN Global Compact e WBCSD (2015, p. 14).

Há diversas ferramentas e metodologias para apoiar o mapeamento de áreas de alto impacto, como a Avaliação do Ciclo de Vida e os modelos de insumo-produto ampliados ambientalmente (EEIO). Conforme GRI, UN Global Compact e WBCSD (2015, p. 15), algumas ferramentas aplicam-se a ODS específicos, como o avaliador de emissões de Escopo 3 do *Greenhouse Gas Protocol*, a *Social Hotspots Database*,

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

os guias de direitos humanos por país, a *WBCSD Global Water Tool* e a *Poverty Footprint*, todas reunidas no portal do SDG Compass.

Após o mapeamento das áreas de alto impacto, a empresa seleciona os indicadores que expressam mais adequadamente a relação entre suas atividades e seu impacto no desenvolvimento sustentável. O portal do Guia dos ODS para as Empresas (SDG Compass) disponibiliza uma relação de indicadores empresariais mapeados em relação aos 17 ODS e às suas metas, oriundos de fontes amplamente reconhecidas, como GRI, SASB, Organização Internacional do Trabalho (OIT), OCDE e CDP. A partir dessas sugestões, a empresa seleciona os indicadores mais relevantes para cada área de alto impacto e os incorpora às perspectivas do BSC. GRI, UN Global Compact e WBCSD (2015) advertem que algumas empresas estabelecem metas gerais ou ambíguas, sem definição clara de escopo ou prazo, e recomendam a seleção de indicadores que sirvam de base para metas específicas, mensuráveis e limitadas no tempo.

Os indicadores são ferramentas essenciais para medir e acompanhar o progresso das empresas em relação aos ODS, fornecendo dados que permitem avaliar o impacto das práticas empresariais e orientar decisões estratégicas. Indicadores quantitativos medem aspectos mensuráveis, como emissões de carbono, consumo de água e quantidade de resíduos gerados; indicadores qualitativos avaliam aspectos intangíveis, como a satisfação dos *stakeholders*, a qualidade das relações de trabalho e a percepção da empresa quanto à responsabilidade social.

A seleção dos indicadores deve considerar sua relevância e sua capacidade de mensurar os aspectos críticos das operações. Os indicadores devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com prazo definido (SMART), e o uso de indicadores reconhecidos internacionalmente, como os propostos pela GRI, assegura comparabilidade e credibilidade aos dados. Sua implementação requer coleta e análise sistemáticas, com processos internos que garantam precisão e consistência; o monitoramento contínuo permite ajustar as estratégias para atingir as metas estabelecidas. Por fim, a transparência na comunicação dos resultados é fundamental: as empresas devem divulgar os dados de forma clara e acessível, por meio de relatórios de sustentabilidade que sigam padrões internacionais, fortalecendo a confiança dos *stakeholders*. O Quadro 1 sintetiza o modelo proposto.

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

Quadro 1 – *Balanced Scorecard* (BSC) integrado à sustentabilidade

Perspectiva	Objetivo estratégico	Exemplos de ODS e indicadores
Financeira	Melhorar a rentabilidade sustentável	ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico (taxa de crescimento, produtividade do trabalho); ODS 12 – Consumo e produção responsáveis (eficiência no uso de recursos)
Clientes	Aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes	ODS 3 – Saúde e bem-estar (índice de satisfação do cliente, segurança e qualidade dos produtos); ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes (transparência e confiança dos clientes)
Processos internos	Otimizar processos operacionais com foco na sustentabilidade	ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura (eficiência dos processos, inovação sustentável); ODS 13 – Ação contra a mudança global do clima (redução de emissões de CO_2, eficiência energética)
Aprendizado e crescimento	Promover o desenvolvimento de capacidades e uma cultura de sustentabilidade	ODS 4 – Educação de qualidade (treinamento em sustentabilidade, programas de capacitação); ODS 5 – Igualdade de gênero (diversidade e inclusão no local de trabalho)

Fonte: elaborado pelos autores.

A abordagem segue a sugestão de integrar os objetivos de sustentabilidade às quatro perspectivas tradicionais do BSC, conforme discutido por Figge *et al.* (2002) e Möller e Schaltegger (2005). Essa opção considera os aspectos de sustentabilidade estrategicamente relevantes no contexto das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, permitindo que esses objetivos sejam vinculados à estrutura de causa e efeito do BSC.

Cabe esclarecer que, como aponta a literatura, não há consenso sobre a melhor forma de incorporar a sustentabilidade ao BSC. Butler, Henderson e Raiborn (2011) sugerem adicionar uma quinta perspectiva dedicada exclusivamente à sustentabilidade, enquanto Journeault (2016) recomenda uma integração completa ou parcial dos indicadores de sustentabilidade às perspectivas tradicionais. Figge *et al.* (2002) destacam a necessidade de uma perspectiva adicional, voltada ao desempenho não mercadológico, quando determinados aspectos ambientais ou sociais não podem ser refletidos, de acordo com sua relevância estratégica, nas quatro perspectivas padrão e influenciam significativamente o sucesso da empresa.

Hansen e Schaltegger (2016) destacam que a escolha da arquitetura do SBSC deve ser adaptada às necessidades e aos contextos específicos de cada organização. Khalid *et al.* (2019) complementam que ambas as abordagens têm méritos, sendo a decisão influenciada pelo contexto organizacional: a integração pode ser completa, abrangendo todas as perspectivas, ou parcial, concentrando-se em áreas específicas. Os autores enfatizam, ainda, que a implementação do SBSC pode facilitar a medição e a gestão do desempenho sustentável, alinhando as estratégias corporativas aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo propôs um modelo teórico que integra a sustentabilidade às perspectivas tradicionais do *Balanced Scorecard* (BSC), aproveitando a robustez dessa ferramenta para promover práticas empresariais sustentáveis. A integração de indicadores de sustentabilidade às quatro perspectivas do BSC permite uma abordagem estruturada e mensurável, alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

A pesquisa mostrou que a adoção do BSC com foco na sustentabilidade pode melhorar significativamente a gestão de desempenho das organizações. Estudos como os de Figge *et al.* (2002) e Butler, Henderson e Raiborn (2011) destacam a flexibilidade do BSC para incluir indicadores de sustentabilidade, enquanto outros, como Journeault (2016) e Khalid *et al.* (2019), sugerem diferentes abordagens para essa integração. Hansen e Schaltegger (2016) enfatizam a importância de adaptar o SBSC ao contexto específico de cada organização para garantir sua eficácia.

Acredita-se que este estudo possa contribuir de duas maneiras para o campo acadêmico. Primeiro, ao estimular discussões sobre a integração de práticas de sustentabilidade à gestão de desempenho, promovendo um debate mais aprofundado sobre a adaptação do BSC. Segundo, ao indicar um modelo teórico que incorpora os ODS, pode servir de base para futuras pesquisas empíricas, contribuindo para o desenvolvimento de *frameworks* mais eficazes e adaptados às necessidades das organizações contemporâneas. Como limitação, registra-se o caráter teórico do modelo proposto, que demanda validação empírica em diferentes setores e portes organizacionais.

REFERÊNCIAS

ADAMS, C. A. **The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report**. London: IIRC; ICAS, 2017.

ALIAKBARI NOURI, F.; SHAFIEI NIKABADI, M.; OLFAT, L. Developing the framework of sustainable service supply chain balanced scorecard (SSSC BSC). **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 68, n. 1, p. 148-170, 2019.

ALMEIDA, A. B. F. R. de; ARAÚJO, M. M. O direito ao desenvolvimento sustentável e a dimensão simbólica de sua aplicação. In: REZENDE, É. N.; CARVALHO, V. G.

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

de (org.). **Direito ambiental e desenvolvimento sustentável**: edição comemorativa dos dez anos da Escola Superior Dom Helder Câmara. Belo Horizonte: Escola Superior Dom Helder Câmara, 2013.

ASIAEI, K.; BONTIS, N. Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. **Knowledge and Process Management**, v. 26, n. 4, p. 371-379, 2019. DOI: https://doi.org/10.1002/kpm.1616.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2019.

BHATTACHARYA, A. *et al.* Green supply chain performance measurement using fuzzy ANP-based balanced scorecard: a collaborative decision-making approach. **Production Planning & Control**, v. 25, n. 8, p. 698-714, 2014. DOI: https://doi.org/10.1080/09537287.2013.798088.

BRACKING, S. (ed.). **Money and power**: great predators in the political economy of development. London; New York: Pluto Press, 2009.

BRINER, R. B.; DENYER, D. Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. In: ROUSSEAU, D. M. (ed.). **The Oxford handbook of evidence-based management**. New York: Oxford University Press, 2012. p. 112-129.

BUTLER, J. B.; HENDERSON, S. C.; RAIBORN, C. Sustainability and the balanced scorecard: integrating green measures into business reporting. **Management Accounting Quarterly**, v. 12, n. 2, p. 1-10, 2011.

CHALMETA, R.; PALOMERO, S. Methodological proposal for business sustainability management by means of the balanced scorecard. **Journal of the Operational Research Society**, v. 62, n. 7, p. 1344-1356, 2011. DOI: https://doi.org/10.1057/jors.2010.69.

CIDADE, L. C. F. A questão ambiental urbana: perspectivas de análise. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, 1996, Brasília. **Anais** [...]. Brasília: ANPUR, 1996. p. 290-301.

DE ANDRADE GUERRA, J. *et al.* A proposal of a balanced scorecard for an environmental education program at universities. **Journal of Cleaner Production**, v. 172, p. 1674-1690, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.179.

DE VILLIERS, C.; ROUSE, P.; KERR, J. A new conceptual model of influences driving sustainability based on case evidence of the integration of corporate sustainability management control and reporting. **Journal of Cleaner Production**, v. 136, p. 78-85, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.107.

DI BELLA, J. *et al.* **Mapping private sector engagements in development cooperation**. Ottawa: The North-South Institute, 2013. (Research Report).

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

ELKINGTON, J. **Green swans**: the coming boom in regenerative capitalism. New York: Fast Company Press, 2020.

FERREIRA, L. M. D. F.; SILVA, C.; AZEVEDO, S. G. An environmental balanced scorecard for supply chain performance measurement (Env_BSC_4_SCPM). **Benchmarking: An International Journal**, v. 23, n. 6, p. 1398-1422, 2016.

FIGGE, F. *et al.* The sustainability balanced scorecard: linking sustainability management to business strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 5, p. 269-284, 2002. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.339.

FREITAS, J. **Sustentabilidade**: direito ao futuro. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

FROEHLICH, C. Sustentabilidade: dimensões e métodos de mensuração de resultados. **Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 3, n. 2, p. 151-168, 2014. Disponível em: http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1316/1182. Acesso em: 23 jun. 2024.

GEREFFI, G. The emergence of global value chains: ideas, institutions, and research communities. In: GEREFFI, G. **Global value chains and development**: redefining the contours of 21st century capitalism. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. p. 1-40. DOI: https://doi.org/10.1017/9781108559423.002.

GRI; UN GLOBAL COMPACT; WBCSD. **SDG Compass**: guia dos ODS para as empresas. [*S. l.*]: GRI; UN Global Compact; WBCSD, 2015. Disponível em: https://sdgcompass.org. Acesso em: 23 jun. 2024.

HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. The sustainability balanced scorecard: a systematic review of architectures. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 2, p. 193-221, 2016. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3.

HANSEN, E. G.; SEXTL, M.; REICHWALD, R. Managing strategic alliances through a community-enabled balanced scorecard: the case of Merck Ltd, Thailand. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 6, p. 387-399, 2010.

HART, C. **Doing a literature review**: releasing the research imagination. 2. ed. London: Sage, 2018.

HUBBARD, G. Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. **Business Strategy and the Environment**, v. 18, n. 3, p. 177-191, 2009. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.564.

IZZO, M. F.; DELLO STROLOGO, A.; GRANÀ, F. Learning from the best: new challenges and trends in IR reporters' disclosure and the role of SDGs. **Sustainability**, v. 12, n. 14, p. 1-22, 2020.

JOURNEAULT, M. The integrated scorecard in support of corporate sustainability strategies. **Journal of Environmental Management**, v. 182, p. 214-229, 2016. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.074.

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

KANG, J.-S. *et al.* Corporate social responsibility and sustainability balanced scorecard: the case study of family-owned hotels. **International Journal of Hospitality Management**, v. 48, p. 124-134, 2015.

KAPLAN, R. S.; MCMILLAN, D. Reimagining the balanced scorecard for the ESG era. **Harvard Business Review**, fev. 2021.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-147, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERR, J.; ROUSE, P.; DE VILLIERS, C. Sustainability reporting integrated into management control systems. **Pacific Accounting Review**, v. 27, n. 2, p. 189-207, 2015. DOI: https://doi.org/10.1108/PAR-08-2012-0034.

KHALID, S. *et al.* Incorporating the environmental dimension into the balanced scorecard: a case study in health care. **Meditari Accountancy Research**, v. 27, n. 4, p. 652-674, 2019. DOI: https://doi.org/10.1108/MEDAR-06-2018-0360.

KINDORNAY, S.; REILLY-KING, F. **Investing in the business of development**: bilateral donor approaches to engaging the private sector. Ottawa: The North-South Institute; Canadian Council for International Co-operation, 2013. (Research Report).

LEÓN-SORIANO, R.; MUÑOZ-TORRES, M. J.; CHALMETA-ROSALEÑ, R. Methodology for sustainability strategic planning and management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 2, p. 249-268, 2010.

LU, M.-T. *et al.* A hybrid MCDM and sustainability-balanced scorecard model to establish sustainable performance evaluation for international airports. **Journal of Air Transport Management**, v. 71, p. 9-19, 2018. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.05.008.

LUCCI, P. **Post-2015 MDGs**: what role for business? London: Overseas Development Institute, 2012.

MAFRA, J. R. O paradigma da sustentabilidade no ordenamento jurídico brasileiro: um direito fundamental material. **Revista Eletrônica Direito e Política**, v. 10, n. 1, p. 547-566, 2015. Disponível em: http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rdp/article/view/7182/4080. Acesso em: 11 jun. 2024.

MAWDSLEY, E. **A new development era?** The private sector moves to the centre. Oslo: Norwegian Peacebuilding Resource Centre, 2014.

MIO, C.; COSTANTINI, A.; PANFILO, S. Performance measurement tools for sustainable business: a systematic literature review on the sustainability balanced

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

scorecard use. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 29, n. 2, p. 367-384, 2022. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.2206.

MÖLLER, A.; SCHALTEGGER, S. The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis. **Journal of Industrial Ecology**, v. 9, n. 4, p. 73-83, 2005.

NGUYEN, D. *et al.* Corporate social responsibility, balanced scorecard system and financial performance in the service sector: the case of Vietnam. **Management Science Letters**, v. 9, p. 2215-2228, 2019.

NORSTRÖM, A. V. *et al.* Three necessary conditions for establishing effective sustainable development goals in the Anthropocene. **Ecology and Society**, v. 19, n. 3, 2014.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando nosso mundo**: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent %C3%A1vel. Acesso em: 10 jun. 2024.

PONTE, D.; PESCI, C.; CAMUSSONE, P. F. Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization. **Managerial Auditing Journal**, v. 32, n. 2, p. 196-214, 2017. DOI: https://doi.org/10.1108/MAJ-11-2015-1276.

RAMOS, T. B. Sustainability assessment: exploring the frontiers and paradigms of indicator approaches. **Sustainability**, v. 11, n. 3, p. 1-14, 2019.

RASOLOFO-DISTLER, F. Institutional pressure and real estate balanced scorecard indicators. **Sustainability Accounting, Management and Policy Journal**, v. 13, n. 4, p. 826-857, 2022. DOI: https://doi.org/10.1108/SAMPJ-04-2021-0125.

RAUT, R.; CHEIKHROUHOU, N.; KHARAT, M. Sustainability in the banking industry: a strategic multi-criterion analysis. **Business Strategy and the Environment**, v. 26, n. 4, p. 550-568, 2017. DOI: https://doi.org/10.1002/bse.1946.

RODRIGUES, A. D. J. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SANDS, J.; RAE, K.; GADENNE, D. An empirical investigation on the links within a sustainability balanced scorecard (SBSC) framework and their impact on financial performance. **Accounting Research Journal**, v. 29, n. 2, p. 154-178, 2016. DOI: https://doi.org/10.1108/ARJ-04-2015-0065.

SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SCHRAMADE, W. Investing in the UN sustainable development goals: opportunities for companies and investors. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 29, n. 2, p. 87-99, 2017.

ISBN: 978-65-83121-25-7 **DOI DO LIVRO:** 10.29327/5979824 **PUBLICADO POR:** EDITORA MANUAL

SILVA, J. A. da. **Curso de direito constitucional positivo**. 37. ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

VIEIRA, R.; O'DWYER, B.; SCHNEIDER, R. Aligning strategy and performance management systems: the case of the wind-farm industry. **Organization & Environment**, v. 30, n. 1, p. 3-26, 2017. DOI: https://doi.org/10.1177/1086026615623058.