



Faculdade de Pindamonhangaba



Andreza Fonseca Martins
Nadia Andrade Gonçalves Heckert

**O BALANCED SCORECARD COM ESTRATÉGIA
SOCIOAMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Pindamonhangaba

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



Andreza Fonseca Martins
Nadia Andrade Gonçalves Heckert

O BALANCED SCORECARD COM ESTRATÉGIA SOCIOAMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba

Orientador: Tatiana Livramento.

Pindamonhangaba

2014

Martins, Andreza Fonseca; Heckert, Nádia Andrade Gonçalves

Balanced Scorecard como estratégia socioambiental nas organizações / Andreza Fonseca Martins; Nádia Andrade Gonçalves Heckert / Pindamonhangaba – SP: FUNVIC – Faculdade de Pindamonhangaba, 2014
36 f.

Monografia (Graduação em Administração) FUNVIC-SP
Orientador: Prof. Esp. Tatiana Livramento

1 Balanced Scorecard 2 Triple Botton Line



Faculdade de Pindamonhangaba



ANDREZA FONSECA MARTINS
NADIA ANDRADE GONÇALVES HECKERT

**O BALANCED SCORECARD COMO ESTRATÉGIA SOCIOAMBIENTAL NAS
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada como partes dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação pelo Curso Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Esp. Tatiana Livramento – Faculdade de Pindamonhangaba.

Assinatura _____

Prof. Esp. Andre Luis Aquino da Silva – Faculdade de Pindamonhangaba.

Assinatura _____

Prof. Esp. Rodolfo Anderson Bueno de Aquino – Faculdade de Pindamonhangaba.

Assinatura _____

Primeiramente a Deus, família e amigos,

Sem os quais nada faria sentido.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por nos ter dado saúde e força para superar as dificuldades.

A nossa família, pelo amor incondicional, pelo apoiou em todos os momentos difíceis e agora nesta conquista.

Aos amigos, que sempre lado a lado, batalhando diariamente por vencer esta etapa.

À nossa orientadora, Tatiana Livramento, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para nossa formação.

“Uma criação sem inspiração tem tanta utilidade quanto um ser sem vida. Pois a inspiração é o sopro de vida da criação”.

Rafael Silveira

RESUMO

Atualmente o tema sustentabilidade faz parte dos assuntos mais discutidos pela mídia, governos e também pela maioria das empresas, que além de possuírem uma visão holística da atual situação econômica, social e ambiental do planeta, também desejam permanecer no mercado cada vez mais atento a questões ambientais. A conscientização de que o meio ambiente não será capaz de resistir às taxas de crescimento e consumo da humanidade, levantou uma questão de suma importância: Como desenvolver um modelo de gestão e desenvolvimento socioeconômico que possa assegurar a qualidade de vida das atuais gerações sem comprometer que as próximas possam sobreviver. Na última década foram desenvolvidas várias ferramentas de gestão com o objetivo de avaliar as ações das empresas voltadas para sustentabilidade. O presente estudo avaliou duas das ferramentas usadas e reconhecidas no âmbito empresarial: TBL (Triple Bottom Line) e BSC (Balanced Scorecard). Essas ferramentas utilizam-se de indicadores econômicos para auxiliar nas tomadas de decisões e ações da empresa proporcionando rápida e ampla visão do desempenho empresarial sob várias perspectivas, baseado em um mapa estratégico de informações sendo possível acompanhar o desenvolvimento das ações e seus resultados internos e externos da empresa. O objetivo do artigo é apresentar a viabilidade dessas ferramentas, e demonstrar com clareza os benefícios de sua implantação para auxiliar na construção de indicadores de sustentabilidade socioeconômica.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade, Desenvolvimento Socioeconômico, BSC (Balanced Scorecard), TBL (Triple Bottom line), Ferramentas de Gestão, Indicadores Econômicos.

ABSTRACT

Nowadays the theme sustainability is part of one of the most discussed by the media, governments a also by the most of the companies, that besides having a holistic view of the actual economic, social and environmental situation of the planet, wishes as well to remain in the market increasingly aware of the environmental issues. The awareness that the environment will not be able to resist the taxes of growing and expenditure of humanity raised an issue of paramount importance: how to develop a management and development socioeconomic model, the can hold the life quality of the actual generations without compromise that the next ones could survive. In the last decade were developed a lot of management's tools with the objective of evaluate the actions of companies focused on sustainability. The present study evaluated two tools used and recognized in the business scope: TBL (Triple Bottom Line) and BSC (Balanced Scorecard). Those tools are used of economic indicators to help in the decisions e actions of the company, providing quick and wide view of the business acquittal under many perspectives, based in a strategic map of information, being possible to accompany the development of the actions and their internals and externals outcomes. The goal of the article is present that viability of those tools, and show with clarity the benefits of its implementation to auxiliary in the construction of socioeconomic sustainability indicators.

KEY-WORDS: sustainability, socioeconomic development, BSC (Balanced Scorecard), TBL (Triple Bottom Line), management tools, economic indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo para verificar e interligar objetivos.....	16
Figura 2- Perspectivas do Balanced.....	17
Figura 3- Triple Botton Line	27

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
2 DESENVOLVIMENTO.....	14
2.1 O BSC COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA	14
2.1.1 DIVISÃO EM PERSPECTIVAS	16
2.1.2 PERSPECTIVAS FINANCEIRAS.....	18
2.1.3 PERSPECTIVAS DOS CLIENTES	18
2.1.4 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS.....	19
2.1.5 PERSPECTIVAS DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	19
2.2 GESTÃO AMBIENTAL	20
2.2.1 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA	21
2.2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.2.3 O TRIPLE BOTTON LINE E SUA RELAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL.....	22
2.3 A GESTÃO AMBIENTAL E O BSC	23
2.3.1 A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E O BSC	23
2.3.2 IMPLEMENTANDO O BSC NAS ORGANIZAÇÕES	24
2.3.3 TRIPLE BOTTON LINE COMO OPÇÃO DE FERRAMENTA ESTRATÉGICA SOCIOAMBIENTAL	26
3 RESULTADOS	28
4 DISCUSSÃO.....	30
5 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS	32

INTRODUÇÃO

Atualmente muito se fala sobre meios de melhor gerir uma empresa, e de fato existem muitas ferramentas que auxiliam nessa ação. A escolha desse tema vem com intuito de apresentar uma metodologia de gestão que tem a capacidade de adequar-se as necessidades da empresa a fim de concretizar as aspirações da organização. Unindo-se a um assunto da atualidade que é o crescimento sustentável, iremos enfatizar como alcançar uma produção limpa e que ainda permaneça com o propósito originário que é o de gerar lucros, munidos de ferramentas eficientes e eficazes para embasar as tomadas de decisão que são o Balanced Scorecard e o Triple Bottom Line.

O BSC é uma metodologia que utiliza de indicadores para auxiliar nas ações da empresa. Segundo Kraemer (2004), o BSC é um conjunto de indicadores que proporcionam rápida e abrangente visão do desempenho empresarial sob diferentes perspectivas. Baseia-se em um mapa estratégico de informações, onde torna possível visualizar e acompanhar as metas e objetivos da empresa, tendo como diferencial representar o equilíbrio entre os indicadores internos e externos à organização.

O Triple Bottom Line também é uma ferramenta que utiliza-se de indicadores; como explica Oliveira, et al (2012), com base em indicadores econômicos, responsáveis em verificar a viabilidade dos empreendimentos; ambientais, para analisar a interação dos processos e os danos causados ao meio ambiente e o social, que se preocupa com ações justas para os trabalhadores, parceiros e sociedade.

Já a responsabilidade social é um conjunto de ações que ultrapassam as obrigações legais a favor da preservação do meio ambiente e da sociedade em que esta inserida, com atitudes voltadas a minimizar os impactos negativos da produção com foco na redução do uso de recursos naturais que já estão escassos para atender a demanda do consumo. Atualmente empresas que adotam essa preocupação também contribuem para sua longevidade, e expansão do nome e da marca de seus produtos.

A maior consciência dos impactos da atividade econômica sobre o meio ambiente induz a indústria a encarar a preocupação ambiental como um dos fatores preponderantes para sua competitividade e longevidade(DIAS, 2006, p.88)

Investir em questões sociais e preservação do meio ambiente dentro da organização é contribuir com o futuro do planeta, da organização, buscando dessa forma

o reconhecimento junto à sociedade, pois o consumidor passou a demonstrar suas preocupações a respeito do comportamento social das empresas.

Contudo, cultivar novos meios de gestão é um dos grandes desafios de uma empresa, seja ela de qualquer segmento. Pode-se afirmar que a maior missão em meio a tanto dinamismo é implementar e manter um sistema de gestão eficiente.

Na atual dinâmica de mercado, estabelecer bases para o crescimento sustentável, a fim de assegurar o sucesso futuro, e, ao mesmo tempo, ser competitivo e vencedor nos mercados atuais é tarefa árdua que se tornou rotina para qualquer organização. (SAUAIA E ARRUDA, 2008, p.8).

O autor Dias (2001, apud Silvestre, 2009) discorre sobre o grande diferencial da ferramenta BSC, que não é uma metodologia com um conjunto simples de indicadores soltos e sim uma excelente forma de gerenciamento capaz de canalizar as energias, habilidades e conhecimentos para atingir metas de longo prazo, alinhados com as estratégias da empresa. Silvestre (2009), ainda ressalta a relevância do cenário ambiental, pois ele apresenta uma série de fatores que se interrelacionam e produzem melhores resultados quando agrupados.

De acordo com Lima e Rocha, et al (2009), o conceito do TBL (triple bottom line) sugere que o sucesso não é medido apenas pelo lucro gerado, mas também pelo desempenho econômico, social e ambiental. No contexto atual das empresas, Lima e Rocha, et al. (2009), afirmam que para um negócio ser bem sucedido, seu processo deve basear-se nessas três dimensões; e para que isso aconteça torna-se necessário o gerenciamento e monitoramento de riscos (indicadores BSC) e alinhamento com os *stakeholders* e a inovação em soluções sustentáveis.

Acredita-se que a sociedade está cada vez mais informada e atenta às questões que envolvem sustentabilidade do planeta, com isso assumir, esse compromisso poderá trazer benefícios à imagem da organização.

A incorporação da sustentabilidade socioambiental nas estratégias organizacionais tornou-se um fato amplamente comprovável por meio da observação de elevada quantidade de balanços sociais e relatórios de sustentabilidade divulgados. Essas formas de comunicação da organização para com os diversos públicos atestam a inserção das dimensões social e ambiental às estratégias anteriormente focadas apenas na dimensão econômica dos negócios. (PEREIRA E BARBIERI, 2011)

O BSC e o TBL atuam como um conjunto de indicadores que auxiliam na visão geral da organização, que surgiram para auxiliar nos processos decisivos, na estruturação de uma estratégia e na monitoração por meios de indicadores.

Com a ferramenta implantada na organização, imagina-se que ela trará muitos benefícios, pois ela ajudaria evidenciar problemas, permitindo que o gestor visualize a melhor maneira para solucionar e fortalecer o processo produtivo, tornando-o mais eficiente, o que resultaria no equilíbrio interno e conseqüentemente externo à organização.

Sendo assim o estudo tem como objetivo entender e difundir as funcionalidades da ferramenta BSC e do TBL, como elas se aplicam e sua importância para organizações. Observa-se que as metodologias estão ligadas, já que os princípios do Balanced Scorecard e do desenvolvimento socioambiental foram bases para a estruturação da ferramenta Triple Bottom Line.

Como a questão da sustentabilidade está em destaque no cenário mundial, assume-se como questão orientadora deste trabalho: como as grandes e pequenas empresas se portam diante das variáveis para uma produção sustentável?

Tendo o Balanced Scorecard como um sistema de gestão de desempenho e o Triple Bottom Line de gestão sustentável, pretende-se enfatizar a relevância de se ter meios que proporcione ao administrador tomar decisões mais precisas, tornando a produção mais enxuta e construir um novo modelo de gestão mais eficiente e eficaz.

O método utilizado para a realização desse estudo deu-se através de pesquisas bibliográficas de fontes primárias e secundárias. Desenvolvida e embasada em materiais já existentes, como livros, artigos científicos, monografias; os dados coletados foram sistematizados para consulta. De acordo com Moresi (2003), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária. Por exemplo: o livro *Princípios de Administração Científica*, de Frederick W. Taylor, publicado pela Editora Atlas, é fonte primária se cotejado com obras de outros autores que descrevem ou analisam tais princípios. Estas, por sua vez, são fontes secundárias em relação ao primeiro por se basearem nele para explicitar outras relações. O material publicado pode também ser fonte de primeira ou de segunda mão. Por exemplo: se

David Bohn escreveu um artigo, ele é fonte primária. No entanto, se esse artigo aparece na rede eletrônica editado, isto é, com cortes e alterações, é fonte de segunda mão.

Quanto à abordagem, utilizamos a qualitativa; onde restringimo-nos na compreensão dos significados e qualificação dos dados. Moresi (2003) explica que nesse tipo de abordagem não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas e que o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O BSC COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

As empresas no geral encontram uma imensa dificuldade em executar o seu plano, até mesmo porque, ele não é traçado como deveria, pois são carentes de uma serie de informações extremamente relevantes.

Os autores Kaplan e Norton (1992), identificaram alguns fatores-chaves para implementação da estratégia nas organizações:

- Uma visão estratégica clara não é suficiente. É necessário que haja uma comunicação para toda a organização para que seja compreendida.
- Mesmo que haja uma visão estratégica, na maioria dos casos ela possui pouco impacto ou mesmo nenhum dos objetivos e nas metas dos departamentos e indivíduos.
- As decisões do dia-a-dia ignoram o plano estratégico. O plano precisa ser quebrado em objetivos e iniciativas que tenham uma relevância direta para o dia-a-dia dos indivíduos.
- As empresas falham na coleta de informações realmente úteis para monitorar o processo em direção aos objetivos traçados.
- As empresas não aprendem com os erros.

De acordo com Sauaia e Arruda (2008), a metodologia surgiu em meados da década de 90, através da associação entre o Instituto Nolan Norton e a consultoria KPMG, que patrocinaram um estudo denominado *Measuring Perfomance in the Organization of the Future*, cujos líderes foram David Norton e Robert S. Kaplan; nasci o Balanced Scorecard (BSC).

. O Balanced Scorecard age nas organizações de modo a minimizar esses fatores de falha estratégica, e minimizar os processos em prol de alcançar metas; de modo a oferecer aos gestores indicadores sob varias perspectivas.

Como instrumento estratégico Kaplan e Norton (2000) identificam que o BSC introduz quatro novos processos que auxiliam as organizações a interligar os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo, identificados como vetores críticos:

- Tradução da visão – ajuda os gerentes a desenvolver o consenso em torno da estratégia da empresa, expressando-a em termos que orientam a ação no nível local;
- Comunicação e conexão – permite que os gerentes comuniquem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectem às metas das unidades e dos indivíduos;
- Planejamento de negócios – permite que a empresa integre o plano de negócios e o plano financeiro;
- Feedback e aprendizado – proporciona à empresa a capacidade de aprendizado estratégico, que consiste em reunir feedback, testar as hipóteses em que se baseou a estratégia e efetuar os ajustamentos necessários.

-

Todos os fatores inter-relacionados e ligados por suas causas e efeitos.

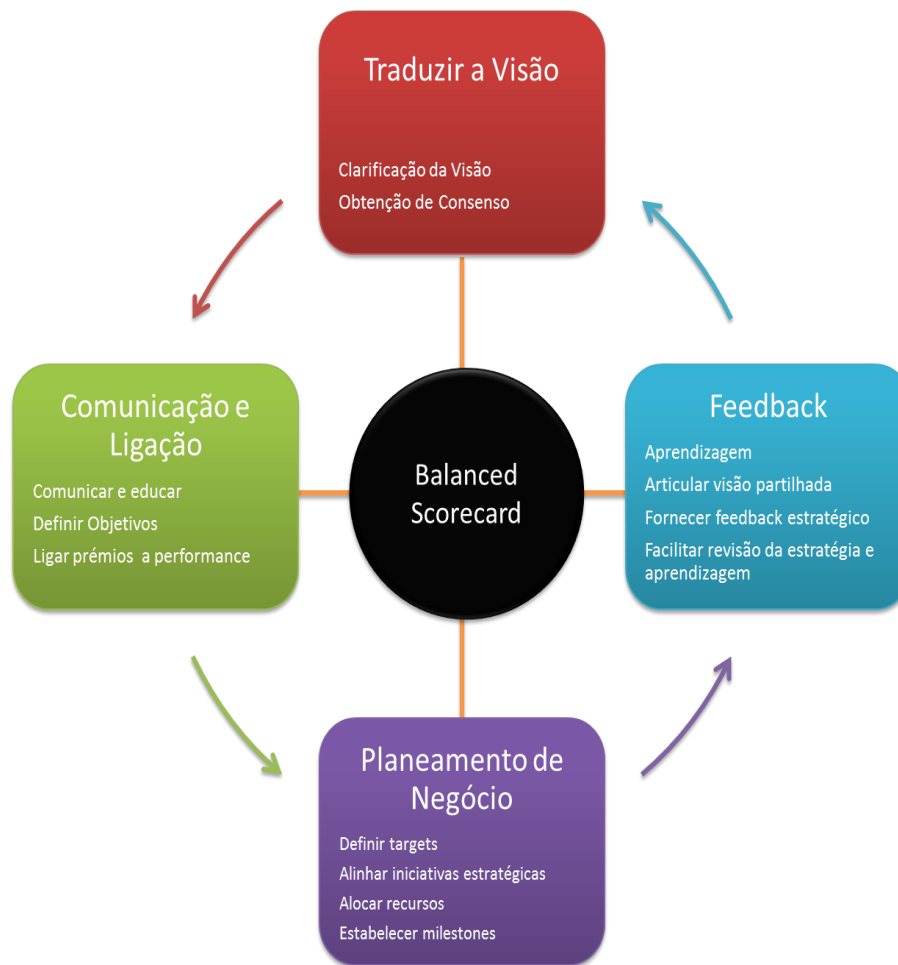


Figura 1 - Processo para verificar e interligar objetivos
 Fonte: BUSINESSSTOFUTURE (2009)

2.1.1 DIVISÃO EM PERSPECTIVAS

A fim de facilitar o entendimento e o funcionamento da ferramenta BSC, ela é dividida em quatro perspectivas dentro das empresas, são elas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento; que são indicadores financeiros e não financeiros; que são modelados de modo a alcançar as metas estratégicas e são analisadas equilibradamente no papel de indicadores.

Para alcançar essas metas a partir dessas perspectivas, Kaplan e Norton (1997), questionam:

- Perspectiva financeira: Qual o valor agregado* e o retorno do investimento** esperado?
- Perspectiva dos clientes: Como satisfazer ou reter os clientes atendendo as necessidades do mercado? Que participação do mercado é esperada.
- Perspectiva dos processos internos: Como garantir a qualidade, tempo de resposta, custo? Que novos processos precisam ser implementados para atender as demandas do mercado?
- Perspectiva do aprendizado e crescimento: Como satisfazer os colaboradores? Quais as informações que devem ser disponibilizadas? Que recursos devem ser alocados?



Figura 2- Perspectivas do Balanced

Fonte: Wikipédia (2007)

*valor agregado: Adição de um valor ao produto ou serviço, ou seja, é igual a remuneração dos fatores de produção, utilizados para sua obtenção. (Escossia, 2009)

** retorno do investimento: é a relação do dinheiro ganho ou perdido através de um investimento, e o montante de dinheiro investido. (Portopédia).

Em suma, podemos analisar que as perspectivas citadas acima funcionam em conjunto e equilibradamente, pois visam entender como os retornos financeiros esperados podem ser alcançados atendendo as necessidades dos clientes através dos processos internos de execução da empresa, observando as necessidades internas que podem ser inseridas ou melhoradas, sendo eles recursos humanos ou não.

Porém, o descuido em permitir que muito indicadores sejam criados, podem gerar transtornos futuros, Kaplan e Norton (1992), afirmam que o Balanced Scorecard além de nos fornecer informações, ele minimiza o excesso de informação, ou seja, é comum que os números de indicadores se alterem com o passar do tempo, e a ferramenta obriga os gestores a focarem em indicadores chaves, os quais guiarão as tomadas de decisão e o sucesso da empresa.

2.1.2 PERSPECTIVAS FINANCEIRAS

Embora existam quatro perspectivas com as quais o BSC é executado, todas funcionaram com uma interdependência, se completam por relações de causa e efeito. Este tem um objetivo que é preocupação com a saúde financeira da empresa.

De acordo com Sauer (2008), a perspectiva financeira precisa desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e as medidas de todos os outros enfoques do BSC; e, além disso, a ferramenta propõe um equilíbrio entre as medidas financeiras e não-financeiras.

As medidas e os objetivos podem ser segmentados; e as medidas essenciais e os indicadores estratégicos devem considerar o ciclo de vida da empresa.

2.1.3 PERSPECTIVAS DOS CLIENTES

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente serve de base para a identificação de grupos de clientes e mercados específicos em que a empresa irá competir.

Realizar essa análise significa a identificação do segmento da organização, e conseqüentemente qual melhor estratégia para atender as demandas internas e externas. Sendo assim, as metas dos indicadores relacionados aos clientes podem ser segmentadas por: mercados, grupos de clientes, categorias, tipos de consumidores e região.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000), afirmam que as dimensões básicas dessa perspectiva envolvem o relacionamento de longo prazo com os clientes; e a atração deles depende dos atributos dos produtos ou serviços oferecidos.

2.1.4 PERSPECTIVAS DOS PROCESSOS

Os processos executados pelas empresas variam de acordo com a segmentação que a mesma apresenta, e são formulados de acordo com as necessidades dos clientes, seja através de um produto ou um serviço; e esses processos visam maximizar a eficiência no atendimento, englobando desde o pedido até a entrega e a qualidade do produto.

Saltk (1998) ressalta a importância de diminuir prazos nos processos e como isso se torna um diferencial no mercado, e nos traz como exemplo a seguinte situação: uma empresa consegue desenvolver, produzir, lançar, distribuir e vender seu produto ou serviço de forma mais eficiente que os seus concorrentes, têm maior chance de conquistar o mercado, atendendo suas necessidades de forma ágil.

Pode-se analisar que existe uma ligação entre o modo de realizar ações dentro da empresa, e a capacidade dela de executar suas estratégias de mercado e financeira.

2.1.5 PERSPECTIVAS DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

O objetivo da perspectiva do aprendizado e crescimento é fazer com que as empresas saibam utilizar, da melhor maneira possível os recursos que têm, ou seja, é

necessário que entendam que para atender as exigências do mercado devem buscar a melhoria de processos, aprender a trabalhar as pessoas, utilizar sua estrutura organizacional e sistemas de forma mais eficiente.

Segundo Kaplan e Norton (1997), têm a seguinte definição:

Desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras, do cliente e processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas três perspectivas. (KAPLAN, NORTON, 1997, p.131).

Sauaia (2008) afirma que essa perspectiva oferece uma infraestrutura para execução dos outros três enfoques, ressaltando a importância de se investir no futuro, focalizando em: capacidade das pessoas, capacidades dos sistemas de informações, motivação, empowerment e alinhamento.

2.2 GESTÃO AMBIENTAL

A visão e o estudo do meio ambiente não devem ser feita de forma isolada. Por definição, “Meio Ambiente é o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas.” (SABBAGH, 2011, p. 84).

De acordo com Sabbagh (2011), fazem parte da gestão ambiental as políticas que envolvem um conjunto de princípios que regulamentam o uso, controle, proteção e conservação do meio ambiente, por meio da coordenação, compatibilização, articulação e implantação de ações e projetos que buscam definir estratégias de gerenciamento ambiental.

Como descrito por Sabbagh (2011, p. 6), “a gestão ambiental é entendida como um processo participativo, integrado e contínuo que visa promover a compatibilização das atividades humanas com a qualidade e a preservação do patrimônio ambiental.”.

Do ponto de vista do autor a gestão estratégica da sustentabilidade deve incorporar não apenas o interesse dos acionistas, mas também de todo o público que

interage com a organização, contribuindo para o desenvolvimento sustentável ao gerar simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais.

2.2.1 CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL CORPORATIVA

A responsabilidade social corporativa deve fazer parte da cultura das organizações, não apenas através das exigências atuais, mas está firmado em suas raízes.

Responsabilidade social é aquela assumida diante da sociedade, garantindo melhor qualidade de vida aos cidadãos, gerando emprego e consequentemente crescimento e desenvolvimento da comunidade. Percebe-se que este conceito vai muito além dos interesses individuais ou de uma minoria e passa a ser parte de interesses e valores coletivos - pois atinge a todos. (ZARPELON, 2006).

Portanto seus acionistas, colaboradores devem ter plena consciência de que suas atividades estão sendo desenvolvidas não apenas com intuito econômico, mas também priorizando os aspectos socioambientais e a qualidade de vida de todos envolvidos à organização.

2.2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de responsabilidade social empresarial associa-se ao fato de que uma organização é responsável pelos impactos que suas práticas e ações gerenciais produzem que não se referem somente ao âmbito da empresa em si, têm cunho interno e externo.

Dizer que uma empresa é responsável, nesse caso, significa que as pessoas que a ela se associam devem responder pelos próprios atos ou apelos de outrem, de forma legal ou moralmente pela vida, pelo bem estar de alguém. (BARTHOLO, 2008).

Para ser implantado ações que revelam que a organização é uma empresa socialmente responsável, deve-se primeiramente fazer um diagnóstico inicial para identificar qual a situação em que se encontra a organização para iniciar as ações necessárias.

Bartholo (2008, p. 11) destacam a visão de responsabilidade social como postura estratégica empresarial e explicam seu significado: nesse aspecto a busca pela responsabilidade pelas empresas é centrada na valorização do seu negócio em termos de faturamento, vendas e marketshare.

Sendo assim a responsabilidade social para a ser vista como uma ação social estratégica que gera retorno positivo para os negócios.

2.2.3 O TRIPLE BOTTON LINE E SUA RELAÇÃO COM A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

O tema “Sustentabilidade” cuja definição é o desenvolvimento responsável por atender as necessidades humanas atuais sem comprometer as necessidades futuras foi difundido no meio empresarial a partir do século XX.

Mascarenhas (2013, p. 65), afirma que os componentes fundamentais para o desenvolvimento sustentável consistem em crescimento econômico, proteção ao meio ambiente e igualdade social. Esses fundamentos aliados à mudança do paradigma das empresas, que tinham como único foco o lucro, passaram por uma concepção de desenvolvimento sustentável, dando origem ao TBL ou Triplo Bottom Line da Sustentabilidade.

A prática do TBL nas organizações atuais ou sua adaptação pode gerar diferencial competitivo, agregando valor ao produto ou serviço prestado.

Chaves (2005) apud Mascarenhas (2013, p. 66) diz que para ser visualizada e compreendida, a vantagem competitiva não pode ser analisada sob o ponto de vista da empresa como um todo, pois ela se origina nas atividades segmentadas como produção, projeto, marketing, logística, dentre outras. Cada atividade pode fornecer uma vantagem competitiva à empresa.

2.3 A GESTÃO AMBIENTAL E O BSC

Uma vez que a gestão ambiental é uma atividade estratégica para a empresa, o Balance Scorecard também apresenta indicadores que auxiliam nas decisões, como utilização de energia limpa, reciclagem e qualidade.

Siluk (2004) afirma que hoje é preciso produzir satisfazendo as necessidades atuais, sem comprometer as futuras; e que segundo a World Commission of Eviromente, para as empresas isso significa que é preciso atender a três pontos primordiais e simultâneos: o primeiro diz respeito aos resultados econômicos; o segundo a qualidade e preservação do meio ambiente e o terceiro a justiça e promoção social.

E para que esses e mais fatores que dizem respeito a gestão ambiental e desenvolvimento socioambiental, sejam devidamente analisados e considerados ao traçar uma estratégia, o Balanced Scorecard entra em ação.

As empresas estão mudando seu modo de gestão, de acordo com os novos valores que vêm surgindo, como a produção sustentável e a valorização de recursos tangíveis e intangíveis.

Dentre os novos modelos de gestão corporativa, pode-se destacar o Balanced Scorecard, que permite avaliar elementos tangíveis e intangíveis, como a questão ambiental. (SILUK, 2004)

2. 3.1 A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E O BSC

Grandes mudanças no mundo dos negócios acontecem a todo o momento; mudanças essas que trazem impactos significativos para organização. Macedo e Queiroz (2007) ressaltam a dificuldade em escolher quais ferramentas serão utilizadas para gestão dos negocio, pois podem determinar o sucesso ou insucesso das organizações, e tal dificuldade une-se a árdua tarefa de encontrar instrumentos de avaliação e otimização da sustentabilidade para os negócios.

Muitas empresas tanto compreendem quanto já desenvolvem ações socialmente responsáveis, já que deparam – se com a necessidade de gerir a sustentabilidade a fim de atender os objetivos empresariais e de seus *stakeholders*.

Desta forma, Macedo e Queiroz (2007), sugerem o BSC como instrumento de gestão, formulação e de avaliação, a fim de orientar as empresas a colaborar e perceber o impacto e a relação de causa e efeito da sustentabilidade não só na perspectiva financeira, mas também nas demais já abordadas anteriormente.

Pereira (2011) discorre sobre umas das inúmeras discussões sobre a inserção da sustentabilidade em cada uma das perspectivas tradicionais do BSC (financeiro, clientes, processos e aprendizado), contrapõe-se a dar destaque para novas perspectivas: ambiental e de responsabilidade social. Simpatizantes da sustentabilidade tendem a defender maior destaque ao tema, ao ponto de criar-se uma nova perspectiva ao BSC. Contudo, Barbieri e Pereira (2011), ressaltam o maior sentido que a sustentabilidade esteja presente em todas as quatro perspectivas (ou tantas quantas o BSC vier a criar), visto que é assunto que impacta todas as áreas.

Segundo pensamento de Deming (apud MACEDO E QUEIROZ 2007), “o que não pode ser medido, não pode ser gerido”; entra em cena o BSC como uma ferramenta composta capaz de relatar informações financeiras e não financeiras das organizações, mostrando que a lucratividade não exclui a cidadania no meio empresarial.

2.3.2 IMPLEMENTANDO O BSC NAS ORGANIZAÇÕES

Balanced Scorecard tem sido utilizado por diversas empresas como ferramenta de gerenciamento e delineamento de políticas e ações dos processos das áreas sociais e ambientais das empresas.

Macedo e Queiroz (2007) (apud HERRERO, 2005), descrevem algumas características de cada princípio vivenciado pelas empresas na implementação do Balanced Scorecard:

1. Traduzir a estratégia em termos operacionais: é descrevê-la usando mapas estratégicos como instrumento de comunicação; identificar as relações de causa

e feito entre os objetivos estratégicos com as perspectivas de valor, mostrando como os ativos inatingíveis se transformam em resultados financeiros; escolher indicadores não financeiros que possibilitam a descrição e mensuração do processo de criação de valor da empresa;

2. Alinhar a Organização à estratégia: integrar as estratégias das unidades de negócios, das áreas funcionais e dos indivíduos à estratégia organizacional ou corporativa; promover sinergia de recursos, competências e conhecimentos entre as diferentes áreas da organização;
3. Transformar a estratégia em tarefa de toda organização: educar toda a equipe de colaboradores da organização sobre os conceitos de negócios e a estratégia competitiva da empresa; definir *scorecard* individuais a partir dos organizacionais e vincular o sistema de recompensa e remuneração ao atingimento dos *scorecards* individuais e organizacionais;
4. Converter a estratégia em processo contínuo: elaborar o orçamento a partir dos objetivos e iniciativas estratégicas; avaliar periodicamente a consistência da estratégia competitiva tanto nos times gerenciais quanto nos operacionais; motivar uma cultura organizacional que estimule o aprendizado estratégico em todos os níveis; criar sistemas de informações que funcionem como mecanismos de ampliar a comunicação e ajudem aos usuários a criarem relatórios gerenciais para a avaliação da performance;
5. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva: realizar a iniciativa do BSC com um executivo da alta administração, que desempenhará o papel de líder do processo, orientando e educando os colaboradores da organização; implementar um modelo de governança inspirado no BSC, entendido como um sistema de gestão estratégica.

Logo, os autores Macedo e Queiroz (2007), ratificam que a implantação do BSC como meio intermitente no alinhamento dos objetivos estratégicos com a sustentabilidade surge como uma alternativa de determinar um ponto final a incipiência das informações gerenciais utilizadas para a tomada de decisão.

2.3.3 TRIPLE BOTTON LINE COMO OPÇÃO DE FERRAMENTA ESTRATÉGICA SOCIOAMBIENTAL

Conforme Oliveira et al. (2012), o conceito do *Triple Botton Line* é oriundo dos estudos realizados por Elkington em 1994, que em inglês é conhecido por 3P (people, planet e profit); no português seria PPL (pessoas, planeta e lucro); analisando-os separadamente, tem-se: Econômico, cujo propósito é a criação de empreendimentos viáveis, atraentes para os investidores; Ambiental, cujo objetivo é analisar a interação de processos com o meio ambiente sem lhe causar danos permanentes; e Social, que se preocupa com o estabelecimento de ações justas para trabalhadores, parceiros e sociedade.

Os estudos baseados na sustentabilidade só crescem, e agora com um olhar voltado para questões de meio ambiente dentro das organizações. Conforme Macedo e Queiroz (2007) explicam, as empresas pressionadas ou incentivadas por governos, ONGs e as comunidades, passaram a se preocupar em emitir menos poluentes, lançar menos resíduos sólidos e minimizar o impacto ambiental nos processos de sua cadeia produtiva, gerando assim a sustentabilidade empresarial. Pode-se constatar que o crescimento econômico a longo prazo torna-se possível apenas se acompanhado do progresso social e do cuidado ambiental.

Os autores Macedo e Queiroz (2007) dissertam sobre o ponto de vista econômico-financeiro, onde percebe-se que a ideia de sustentabilidade é a mãe da governança corporativa, do investimento social privado, da transparência, da ética empresarial e do relacionamento com os seus *stakeholdres*; a expressão *triple botton line*, resume esse entendimento, onde unem-se o conceito de sustentabilidade empresarial através do conjunto da responsabilidade social, responsabilidade econômico-financeiro e responsabilidade ambiental.

“O Triple Botton Line é a expansão do modelo de negócios tradicional, que só considerava fatores econômicos na avaliação de uma empresa, para um novo modelo que passa a considerar a performance ambiental e social da companhia, além da financeira”. (BOVESPA, 2007)



Figura 3- Triple Botton Line
Fonte: EXCELÊNCIA EM GESTÃO (2007)

Segundo Lima et al (2009), é notório que muitas pequenas empresas já trabalham em melhorias para as comunidades nas quais estão presentes, dessa maneira, a pequena empresa que adota as praticas do *triple botton line*, tendem a ter uma gestão mais consciente, conseguem melhorar o ambiente de trabalho, com maior comprometimento de seus funcionários, relações mais consistentes com seus fornecedores e clientes e melhor imagem na comunidade.

3 RESULTADOS

Esta seção apresenta informações sobre a implementação do BSC em multinacional do ramo petroquímico com sede no Brasil.

Os autores Monteiro, Castro e Prochnik (2003), dissertam sobre o início do processo do uso do Balanced Scorecard na empresa como corporação, que aconteceu em 1996 e vem evoluindo; e sua estrutura de indicadores de desempenho é apresentada da seguinte maneira:

- **Financeiro:** a perspectiva financeira inclui indicadores de desempenho que medem o valor para os acionistas como uma medida comparativa, contra os principais competidores da empresa e também o retorno sobre o capital médio empregado, como uma medida de eficiência.
- **Clientes:** esta perspectiva aborda a imagem da marca da empresa através do mundo, assim como a reputação que ela tem entre os governos e outros stakeholders.
- **Pessoas:** aborda os colaboradores da empresa. Nesta perspectiva o grupo mede o desempenho das pessoas. Isto inclui indicadores de desempenho chave para liderança, diversidade e talento.
- **Desenvolvimento sustentável:** nesta perspectiva, a empresa mede se ela alcança suas metas nas áreas de saúde, segurança e ambiente (*health, safety and environment, HSE*)
-

Segundo Monteiro, Castro e Prochnik (2003), a relevância de questões socioambientais na gestão da empresa é muito grande; ainda mais porque o desenvolvimento sustentável é a base das relações de causalidade propostas.

O BSC da empresa no Brasil é um desdobramento da ferramenta de outros países, onde Monteiro, Castro e Prochnik (2003), falam sobre as perspectivas aplicadas aqui no Brasil: resultados econômicos – retorno sobre o capital médio empregado; pessoas - para aprendizado e crescimento; clientes; ações chaves – perspectivas dos processos internos e desenvolvimento sustentável.

De acordo com Monteiro, Castro e Prochnik (2003), visando aumentar o comprometimento da empresa é importante vincular a participação nos resultados ao

cumprimento de metas, pois o impacto dessas metas ao nível de negócio seja corporativa ou nacional, nas remunerações individuais, procura enfatizar a importância dos resultados coletivos. Os autores ainda explicam que o grande desafio do modelo é o alinhamento entre os BSCs. Por exemplo, as avaliações individuais podem apresentar um resultado acima do alvo, e o coletivo alcançar apenas um resultado modesto.

Porém, como mostra os autores Monteiro, Castro e Prochnik (2003), a implantação deste sistema não aconteceu sem problemas; já que os grupos de vendas da empresa resistiram a questão que seu trabalho tem influência na questão ambiental; pois necessitam verificar se é uma operação segura, preocupando –se com fatores como coleta de óleo usado, descarte de resíduos, limpeza da caixa reparadora etc.

4 DISCUSSÃO

Conforme abordado no desenvolvimento deste trabalho, observa –se aplicabilidade das metodologias da ferramenta em uma empresa que busca gerir seus negócios com uma estratégia visando o comprometimento com o desenvolvimento socioambiental.

Nota-se que as perspectivas são aplicadas e adaptadas conforme a necessidade da empresa. A adaptação realizada em primeiro momento, onde a perspectiva de processos internos não é vista com essencial; Monteiro, Castro e Prochnik (2003) apud Marr (2003), correspondem-se e concluem que o scorecard que testam na empresa é o scorecard corporativo e a perspectiva dos processos internos não é vista como primordial, porém, a ferramenta é desdobrada nos negócios (químicos, produtos de petróleo etc), e então existe uma perspectiva de processos.

Monteiro, Castro e Prochnik (2003), destacam vantagens encontradas pela empresa na implementação da ferramenta, como a maior rapidez na avaliação das suas atividades e o conhecimento que ele dá às pessoas sobre o que se espera delas, o maior alinhamento e foco em resultados e a implantação de uma nova forma de trabalho, diferente da tradicional, onde impera a mentalidade financeira. O novo processo provoca uma mudança cultural, que não tem volta para a situação anterior.

Outra questão relevante é a correlação entre as variáveis do BSC, onde o sistema de gestão possui indicadores que possibilitam a visualização da relação de causas e efeitos, que é uma das grandes promessas da ferramenta.

Os autores Monteiro, Castro e Prochnik (2003), indicam a participação do BSC, a relevância das questões ambientais e sociais, na gestão da empresa em questão, é muito grande. Em particular, o desenvolvimento sustentável é à base das relações de causalidade propostas na empresa.

5 CONCLUSÃO

Regras não se restringem ao porte da empresa, ou seja, sua obrigatoriedade não diminui de acordo com seu porte. A empresa que utilizamos como “case” é do ramo petroquímico, portanto suas ações impactam diretamente no meio ambiente, sendo assim ela deve se manter informada quanto às regras que incidem a suas atividades e adequar-se as exigências que surgirem, introduzindo programas e técnicas que visam reduzir o impacto ambiental e os custos da empresa.

As variáveis são diversas, como: ecológicas, políticas, sociais, culturais, legais, econômicas, entre outras pertinentes a atividade da empresa.

Elas são pré-definidas de acordo com sua realidade, e serão verificadas e analisadas no planejamento estratégico da empresa. Essas variáveis estão em constante mudança, por isso a importância das empresas se portarem de forma proativa, ou seja, sempre em busca de melhorias.

Para concluir, as empresas se preparam cada vez melhor para enfrentar qualquer situação que possam encontrar, através de ferramentas que lhe permitam maior clareza para tomada de decisões, ou seja, rever seus processos de forma a atender as necessidades internas e externas; ferramentas apresentadas nesta monografia, Balanced Scorecard e Triple Botton Line.

REFERÊNCIAS

B2FUTURE - Processo para verificar e interligar objetivos – **BUSINESS TO FUTURE** – Disponível em < <http://www.b2f.pt/pt/solucoes/competencias/balanced-scorecard>>

BARBOSA, P. R. A. **Índice de sustentabilidade empresarial da bolsa de valores de São Paulo (ISE-BOVESPA): exame da adequação como referência para aperfeiçoamento da gestão sustentável das empresas e para formação de carteiras de investimento orientadas por princípios de sustentabilidade corporativa.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2007.

BARTHOLO, R. **Responsabilidade social e cidadania: conceitos e ferramentas.** Brasília: 2008

BAYARDINO, R. A. **A Petrobras e o desafio da Sustentabilidade ambiental.** Monografia – Instituto de Economia. UFRJ, Rio de Janeiro: 2004.

BOVESPA: exame da adequação como referência para aperfeiçoamento da gestão sustentável das empresas e para formação de carteiras de investimento orientadas por princípios de sustentabilidade corporativa. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2007.

CALLADO, A. A. C. **Análise de modelos de Balanced Scorecard elaborados a partir da ótica da sustentabilidade através do uso da matriz SWOT.** 2013 apud KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

CHAVES, G. L.D.; MARTINS, R. S.; ROCHA JÚNIOR, W. F. R.; OPAZO, M. A.U.; **Diagnóstico da Logística Reversa na Cadeia de Suprimentos de Alimentos Processados no Oeste Paranaense XLIII CONGRESSO DA SOBER “Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial”** 2005. 20p.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade.** São Paulo: Atlas 2006.

Escossia C.– **O que é valor agregado.** 2009. Disponível em < <http://www.carlosecossia.com/2009/08/o-que-e-valor-agregado.html> >

EVANGELISTA, R. **Sustentabilidade: Um possível caminho para o sucesso empresarial?** Lisboa: 2010 apud EKLINGTON, J. (1999), **Triple Bottom Line Revolution: Report from the Third Millennium** . CPA Austrália, vol. 69, p. 75.

EXCELENCIA EM GESTÃO – **Triple Botton Line** -. Disponível em: < http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0164_0780.pdf>

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

HERNANDES, C. A. M; CRUZ, C. S.; FALCÃO, S. **Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento**. Caderno de 203 Pesquisas em Administração, São Paulo, v.01, n. 12, 2º trim.2000. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq>>

LIMA, A.P; ROCHA, F.M; TREINTA, F. T; LIMA, G.B.A; **Implementação do conceito Triple Botton Line em empresas de pequeno porte**; V Congresso Nacional de Excelência em Gestão; Julho de 2009. Disponível em: < http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0164_0780.pdf>

LOBO, T. R. R. **Responsabilidade social nas empresas: uma análise da participação e do envolvimento dos colaboradores**. São Paulo: 2007

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., “**The Balanced Scorecard – measures that drive performance**”, Harvard Business Review, Jan-Feb 1992.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. São Paulo: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organizações voltadas para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KRAEMER, M.E. P, **As Múltiplas Funções do Balanced Scorecard**. S.P; 19 de Dezembro de 2004. Disponível em: < <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=631>>

MACEDO. A.V. P; QUEIROZ. M.E.A. **Gerenciando e Otimizando a Sustentabilidade Empresarial através da ferramenta Balanced Scorecard: em busca de mensuração**. 2007. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2007/congresso/artigos/322.pdf>

MASCARENHAS, M. P. **Triple Bottom Line da sustentabilidade: uma análise em empresas nacionais produtoras de óleos e gorduras**. 2013

MONTEIRO, P.R. P; CASTRO, A.R; PROCHNIK, V.; **A Mensuração do desempenho Ambiental no Balance Scorecard e o caso da Shell**; Artigo aceito para apresentação no VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, FGV/USP, Outubro de 2003. Disponível em < http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/a_mensuracao_do_desempenho_ambiental_no_balanced_scorecard_o_caso_da_shell_brasil.pdf>

MORESI, E. – **METODOLOGIA DA PESQUISA** – Universidade Católica de Brasília – UCB – Pró-reitoria de Pós-Graduação – PRPG; Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação – Disponível em http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf.

OLIVEIRA, E. B de; CASTRO, A. C. F de. **O Desenvolvimento sustentável e as implicações da produção mais limpa: um estudo de caso no setor moveleiro**. 2006 apud ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

OLIVEIRA, E. B de; CASTRO, A. C. F de. **O Desenvolvimento sustentável e as implicações da produção mais limpa: um estudo de caso no setor moveleiro**. 2006

MONTIBELLER FILHO, G. **O mito do desenvolvimento Sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias**. Florianópolis: Ed. Da UFCS, 2004.

OLIVEIRA. R. L; MEDEIROS M.R; et al. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações**. Produção, v.22,n.1, p.70-82, jan/fev. 2012/ doi:10.1590/s0103-65132011005000062. Disponível em http://www.scielo.br/pdf/prod/v22n1/aop_0007_0245.pdf

O que é retorno do investimento – portopédia – Disponível em <<https://portogente.com.br/portopedia/o-que-e-o-retorno-sobre-investimento-79236>>

PEREIRA, R.S; BARBIERI, J.C. **Estratégias Socioambientais: formas de monitoramento e divulgação de resultados**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. USCS – Responsório Digital 2011. Disponível em : < <http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/215>>

QUEIROZ, M. E. A. **Gerenciando e otimizando a sustentabilidade empresarial através da ferramenta Balanced Scorecard: em busca da mensuração**. 2007

SABBAGH, R. B. **Gestão Ambiental**. São Paulo: 2011.

SALTK, G. **Tempo: a próxima fonte de vantagem competitiva**. In: MONTGOMERY, Cinthia A.; PORTER, M. E. (Org). **Estratégia: a buscada vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada/ Antonio Carlos Aidar Sauer**. – Barueri, SP: Manole, 2008.

SILUK, J. **O Balanced Scorecard como Modelo de Gestão Ambiental**, Janeiro/Junho 2004. Disponível em <<http://sites.unifra.br/Portals/35/Artigos/2004/41/balanced.pdf> >

WIKIPEDIA – **Perspectivas do Balanced Scorecard** – Disponível em <
http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard#>