



# Tendências da Contabilidade Contemporânea 2

 **Editora**  
**Atena**

Ano 2018

Atena Editora

# **Tendências da Contabilidade Contemporânea 2**

Atena Editora  
2018

2018 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

### **Conselho Editorial**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

|      |  |
|------|--|
| T291 | Tendências da contabilidade contemporânea 2 [recurso eletrônico] / Organização Atena Editora. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2018.<br>2.622 kbytes<br><br>Formato: PDF<br>Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader<br>Modo de acesso: World Wide Web<br>Inclui bibliografia<br>ISBN 978-85-85107-09-3<br>DOI 10.22533/at.ed.093183108<br><br>1. Empresas. 2. Contabilidade. I. Atena Editora.<br><br>CDD 657 |
|------|--|

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo do livro e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2018

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## SUMÁRIO

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO 1</b> .....  | <b>1</b>   |
| A CONTROLADORIA NA GESTÃO HOSPITALAR: UM ESTUDO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PÚBLICO NO PARANÁ   |            |
| <i>Maico Schnell</i><br><i>Roberto Francisco de Souza</i><br><i>Delci Grapegia Dal Vesco</i>   |            |
| <b>CAPÍTULO 2</b> .....  | <b>20</b>  |
| A PERÍCIA ATUARIAL E O REAJUSTE POR FAIXA ETÁRIA EM PLANOS DE SAÚDE ANTERIOR AO ESTATUTO DO IDOSO  |            |
| <i>Idalberto José das Neves Júnior</i><br><i>Ana Luiza Sallai</i><br><i>Kátia Aparecida Alves Pacheco</i><br><i>Marcelo Daia Barreto</i>                             |            |
| <b>CAPÍTULO 3</b> .....  | <b>37</b>  |
| AS FUNÇÕES DE CONTROLADORIA EM ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS DIFERENCIADAS  |            |
| <i>Vanessa Fernanda Rios de Almeida</i><br><i>Ederlei da Silva Miranda</i><br><i>Juocerlee Tavares Guadalupe Pereira de Lima</i><br><i>Ernani Marques de Almeida</i> |            |
| <b>CAPÍTULO 4</b> .....  | <b>52</b>  |
| ANÁLISE DA EFETIVIDADE DAS TOMADAS DE CONTAS ESPECIAIS NO ÂMBITO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA   |            |
| <i>Rodrigo Oliveira Miranda</i><br><i>Lucas Gurgel Mota Saraiva</i>  |            |
| <b>CAPÍTULO 5</b> .....  | <b>69</b>  |
| CONTRIBUIÇÕES DO MÉTODO AHP PARA A GESTÃO DE RISCOS NO PLANEJAMENTO DA AUDITORIA   |            |
| <i>Sandro Augusto Martins Bittencourt</i><br><i>Adriana Gabbi</i><br><i>Renata Lúcia Basso</i>   |            |
| <b>CAPÍTULO 6</b> .....  | <b>87</b>  |
| CONVERGÊNCIA DAS NORMAS CONTÁBEIS: A DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ABRANGENTE  |            |
| <i>Israel Dal Ri</i><br><i>Maria Ivanice Vendruscolo</i><br><i>Ismael Paulo Heissler</i>   |            |
| <b>CAPÍTULO 7</b> .....  | <b>108</b> |
| DETERMINANTES DE REAL EARNINGS MANAGEMENT: O CASO DAS EMPRESAS NÃO COTADAS EUROPEIAS   |            |
| <i>Cristina Gaió</i><br><i>Tiago Gonçalves</i><br><i>Ana Castelhana</i><br><i>ISEG, Universidade de Lisboa</i>   |            |
| <b>CAPÍTULO 8</b> .....  | <b>129</b> |
| FATORES DISCRIMINANTES ENTRE O ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E OS INDICADORES ECONÔMICO-FINANCEIROS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DE ENERGIA E PAPEL E CELULOSE  |            |
| <i>Cleston Alexandre dos Santos</i><br><i>Inês Francisca Neves Silva</i><br><i>Marialva Tomio (In Memoriam)</i>  |            |
| <b>CAPÍTULO 9</b> .....  | <b>147</b> |
| FATORES EXPLICATIVOS DA REDUÇÃO DE CUSTOS PÚBLICOS DOS PRODUTOS CONTRATADOS POR PREGÃO ELETRÔNICO NO MERCADO BRASILEIRO  |            |
| <i>Silvio Paula Ribeiro</i><br><i>Clari Schuh</i>  |            |

|  |            |
|--|------------|
| <i>Clóvis Antônio Kronbauer</i><br><i>Viviane da Costa Freitag</i>   |            |
| <b>CAPÍTULO 10</b> .....   | <b>163</b> |
| INFLUÊNCIA DA CRISE FINANCEIRA DE 2008 NO CONSERVADORISMO CONTÁBIL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS  |            |
| <i>Bradlei Ricardo Moretti</i><br><i>Bianca Cecon</i><br><i>Roberto Carlos Klann</i>   |            |
| <b>CAPÍTULO 11</b> .....   | <b>183</b> |
| MODELO DECISÓRIO NO MERCADO FINANCEIRO:<br>UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA DOS PROSPECTOS E DA RACIONALIDADE LIMITADA  |            |
| <i>Alex Diego Souza Queiroz</i><br><i>Joseílton Silveira da Rocha</i><br><i>Marília Oliveira dos Reis</i>  |            |
| <b>CAPÍTULO 12</b> .....   | <b>203</b> |
| MOTIVOS DA NÃO SOLICITAÇÃO DE RESSARCIMENTO DO ICMS PELAS EMPRESAS   |            |
| <i>Oderlene Vieira de Oliveira</i><br><i>Marcella Gonçalves Furtado</i>  |            |
| <b>CAPÍTULO 13</b> .....   | <b>216</b> |
| PROPOSTA DE USO DE FILMES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL NO CONTEXTO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS   |            |
| <i>Wellington Silva Porto</i><br><i>Fernanda de Assis Dutra</i><br><i>Marco Túlio José de Barros Ribeiro</i><br><i>Umbelina Cravo Teixeira Lagioia</i><br><i>José Arilson de Souza</i> |            |
| <b>CAPÍTULO 14</b> .....   | <b>242</b> |
| SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E ESTRATÉGIA:<br>UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE MODELOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO   |            |
| <i>Solange Garcia</i><br><i>Fernanda Dandaro</i>   |            |
| <b>CAPÍTULO 15</b> .....   | <b>263</b> |
| TARGET COSTING: ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DE ARTIGOS PUBLICADOS ENTRE OS ANOS 2006 E 2015  |            |
| <i>Laiane Silva Santos</i><br><i>Kleber da Silva Cajaíba</i>   |            |
| <b>CAPÍTULO 16</b> .....   | <b>279</b> |
| TRANSPARÊNCIA GOVERNAMENTAL:<br>UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA E SOCIOMÉTRICA DE PERIÓDICOS INTERNACIONAIS  |            |
| <i>Juliano Francisco Baldissera</i><br><i>Clóvis Fiirst</i><br><i>Denis Dall Asta</i><br><i>Udo Strassburg</i>   |            |
| <b>CAPÍTULO 17</b> .....   | <b>300</b> |
| TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA: APLICAÇÃO DA LAI NO MUNICÍPIO DE CASCAVEL SOB A ABORDAGEM DA TEORIA CONTINGENCIAL   |            |
| <i>Juliano Francisco Baldissera</i><br><i>Clóvis Fiirst</i><br><i>Ivan Rafael Defaveri</i><br><i>Everton Luiz Folador</i>  |            |
| <b>SOBRE OS AUTORES</b> .....  | <b>320</b> |

## SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA E ESTRATÉGIA: UMA ANÁLISE QUALITATIVA DE MODELOS DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

### Solange Garcia

Universidade de São Paulo USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), Ribeirão Preto – São Paulo

### Fernanda Dandaro

Universidade de São Paulo USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), Ribeirão Preto – São Paulo

**RESUMO:** A abordagem *Triple Bottom Line* (TBL) define sustentabilidade corporativa como a busca pelo equilíbrio entre três pilares interligados: sucesso econômico, qualidade ambiental e justiça social. Com base neste conceito, as empresas precisam de ferramentas de gestão que consideram múltiplos objetivos organizacionais para implementar com sucesso estratégias de sustentabilidade. É por meio do sistema de controle gerencial (SCG) que as estratégias são formuladas, implantadas e têm seu desempenho medido, o que requer instrumentos de mensuração de desempenho (MMD). Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é a análise qualitativa de propostas de MMD que propõem integrar sustentabilidade e estratégia. A partir da revisão bibliográfica foi desenvolvida uma estrutura para análise dos modelos considerando duas categorias: (1) características relacionadas à arquitetura dos

modelos, (2) requisitos para a sua vinculação com o SCG. A técnica de análise de conteúdo foi empregada para analisar uma amostra intencional de três artigos. Como resultado, é apresentada a análise descritiva dos artigos, destacando as características que são coerentes com os requisitos da literatura. O presente trabalho contribui para ampliar o entendimento do campo de pesquisa da sustentabilidade corporativa e seu relacionamento com SCG e MMD.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sustentabilidade, Sistema de Controle Gerencial, Mensuração de desempenho, Estratégia.

**ABSTRACT:** *The Triple Bottom Line (TBL) approach defines corporate sustainability as the search for balance between three interrelated pillars: economic success, environmental quality, and social justice. Based on this concept, companies need management tools that consider multiple organizational goals to implement successfully their sustainability strategies. Which are formulate, implement and measure through the management control system (MCS), and therefore companies need performance measurement models (PMM). In this sense, the aim of this research it is perform a qualitative analysis of PMM proposals that intend to integrate sustainability and strategy. From the bibliographic review, we developed a*

*structure to analyze the models considering two categories: (1) characteristics related to the architecture of the models, (2) requirements for its linkage with MCS. We use the content analysis technique to analyze an intentional sample of three articles. As a result, the descriptive analysis of the articles presented highlight the characteristics that are consistent with the literature's requirements. The present work contributes to broaden the understanding of the research field of corporate sustainability and its relationship with MCS and PMM.*

**KEYWORDS:** Sustainability, Management Control System, Performance measurement, Strategy.

## 1 | INTRODUÇÃO

Na busca da sustentabilidade, de acordo com a abordagem *Triple Bottom Line* (TBL), as empresas precisam de ferramentas de gestão para implementar com sucesso estratégias de sustentabilidade. Conforme abordado por Epstein e Roy (2001), as estratégias de sustentabilidade corporativa são estratégias que propõem equilibrar os aspectos sociais, ambientais e econômicos da companhia e da sociedade.

Embora os gestores estejam cada vez mais preocupados em abordar a sustentabilidade, Epstein e Wisner (2001) afirmam que, na maioria das vezes, os gestores não sabem como implementar estratégias de sustentabilidade, uma vez que essas estratégias precisam ser planejadas e alinhadas aos objetivos da empresa. Para Bonacchi e Rinaldi (2007), sustentabilidade requer a tradução da estratégia em ações gerenciais pela definição de passos que devem ser seguidos para atingir objetivos estratégicos. Engert e Baumgartner (2016) reconhecem que a formulação de estratégias pode ser até considerada amplamente conhecida pela gerência, no entanto, como traduzir o conceito em ação continua sendo um desafio.

É por meio do sistema de controle gerencial (SCG) que as estratégias são formuladas, implantadas, controladas e têm seu desempenho medido (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Portanto, para serem sustentáveis, as empresas precisam incorporar aspectos de sustentabilidade em seus SCG e alcançar um desempenho equilibrado nos aspectos ambientais, sociais e econômicos, o que requer instrumentos de mensuração de desempenho (MMD) que consideram múltiplos objetivos organizacionais (HANSEN; SCHALTEGGER, 2012). MMD fazem parte do SCG, pois proporcionam aos gestores a capacidade de estabelecer parâmetros, medir o desempenho e comparar os resultados obtidos com as metas estabelecidas anteriormente no planejamento estratégico (NEELY *et al.*, 1995).

Considerando a importância do processo de incorporação da sustentabilidade no ambiente corporativo e a carência da literatura abrangente sobre o tema, este trabalho tem como objetivo realizar uma análise qualitativa de MMD que propõem integrar sustentabilidade e estratégia. Para tanto, foi realizada uma análise de conteúdo em artigos publicados na literatura internacional, buscando compreender

como a sustentabilidade tem sido abordada. A estrutura de análise dos modelos foi desenvolvida a partir de conceitos-chave presentes na literatura, consistindo de onze perguntas, distribuídas em duas categorias: (1) características relacionadas à arquitetura dos modelos e, (2) requisitos de vinculação com o SCG, apontados como relevantes pelos autores na revisão de literatura.

O trabalho está estruturado em cinco seções, depois dessa introdução, na segunda seção são apresentados os fundamentos teóricos que sustentam a pesquisa. A terceira seção traz a descrição da metodologia e a quarta, os resultados obtidos a partir da análise dos modelos propostos por Krajnc e Glavič (2005), Bonacchi e Rinaldi (2007) e Garcia *et al.* (2016). A quinta seção apresenta as conclusões, limitações e recomendações para futuros trabalhos.

## 2 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Sustentabilidade corporativa

A partir da década de 70 a questão da sustentabilidade passou a ser discutida com ênfase no crescimento econômico, que não deveria ser considerado de maneira isolada, mas sim relacionado com a preservação do meio ambiente e com o bem-estar dos indivíduos e populações que nele estão inseridas (AMAZONAS, 2016).

Com essa nova mentalidade sendo amadurecida, durante a Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED) em 1987, surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável, como sendo um desenvolvimento que deve satisfazer as necessidades presentes sem comprometer as necessidades futuras (WCED, 1987).

A partir daí muitos pesquisadores buscaram relacionar o conceito de desenvolvimento sustentável com a prática das empresas. Em 1998, Elkington definiu sustentabilidade corporativa como a busca de equilíbrio entre três pilares interligados: sucesso econômico, qualidade ambiental e justiça social. Essa abordagem da sustentabilidade para o ambiente corporativo é conhecida como *Triple Bottom Line* (TBL).

De acordo com Elkington (1998) esses três pilares representam: (1) perspectiva econômica, que aborda o resultado econômico da empresa e os impactos no bem-estar econômico dos *stakeholders*; (2) perspectiva social, a qual se refere ao comportamento justo e benéfico da empresa para com os empregados, credores e a comunidade e; (3) perspectiva ambiental, que se refere aos impactos causados pela companhia nos ecossistemas, solo, ar e água. A abordagem TBL, em outras palavras, indica que uma empresa sustentável seria aquela capaz de gerar lucros para os acionistas, e ao mesmo tempo, proteger o meio ambiente e melhorar a qualidade de vida das pessoas (SAVITZ, 2007).

O termo *stakeholders*, cuja tradução para o português é “partes interessadas”, foi definido por Freeman (1984) como sendo os indivíduos que afetam e são afetados

pela empresa. Como, por exemplo, os clientes, os fornecedores, os funcionários, o governo e a comunidade em que a companhia está inserida. Os *stakeholders* podem ser classificados em diretos, como um grupo relacionado à empresa por meio de fluxos diretos de recursos materiais, ou indiretos, para os quais não é estabelecido esse fluxo (FIGGE *et al.*, 2002).

Almeida (2002) sugere que a empresa sustentável inclui entre seus objetivos o cuidado com o meio ambiente, com o bem-estar dos *stakeholders* e com a constante melhoria da sua própria reputação. Seus procedimentos devem levar em conta os custos futuros e não apenas os custos presentes. O autor afirma ainda que, a adesão à sustentabilidade exige uma postura não imediatista, mas sim, uma visão de planejamento e de operação capaz de contemplar o curto, o médio e o longo prazo.

Atualmente, tem aumentado a demanda, por parte dos vários *stakeholders* e do governo, por informações mais completas, que abranjam aspectos de sustentabilidade, forçando as companhias a se adaptarem (ACCENTURE, 2011). Para atender a demanda crescente por informações, a instituição conhecida como *Global Reporting Initiative* (GRI) criou um modelo de divulgação (Padrão GRI) que orienta as empresas na elaboração de informações econômicas, sociais e ambientais em uma demonstração única, facilitando o *accountability* da sustentabilidade. O Padrão GRI se tornou um instrumento internacionalmente utilizado para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. No entanto, além da divulgação de informações, muitos pesquisadores têm discutido que é essencial o desenvolvimento de modelos e medidas para incorporar aspectos de sustentabilidade ao controle gerencial das empresas.

## 2.2 Controle gerencial, estratégia e sustentabilidade

O controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização para que obedeçam às estratégias adotadas pela empresa. A finalidade do controle gerencial é assegurar que as estratégias sejam seguidas, de forma que os objetivos da organização sejam atingidos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Simons (2000) caracteriza o SCG como sendo procedimentos baseados em informações, que são utilizados pela gerência para controlar os padrões de atividade da organização. O SCG está presente nas empresas, como destaca Merchant e Van der Stede (2003), para garantir que os comportamentos e decisões dentro das organizações, por parte de seus integrantes, são consistentes com as estratégias e os objetivos.

Algumas das atividades relacionadas com o SCG são: planejar o que a organização deve fazer; coordenar as atividades das várias partes da empresa; comunicar as informações aos funcionários; avaliar a informação, e influenciar as pessoas para que alterem seu comportamento. Portanto, o SCG sugere um ciclo composto pelo

planejamento estratégico, pela execução e controle dos programas e pela respectiva avaliação. O planejamento estratégico configura o processo de formulação dos programas que serão realizados para implantar as estratégias, gerando ao final do processo o plano estratégico. A execução e o controle ocorrem simultaneamente, informando a evolução desses programas usando as informações de controle gerencial. Após a execução, são elaborados os relatórios para o processo de avaliação, nessa fase serão comparados os valores reais e os estimados na primeira etapa do ciclo. E por fim, como uma maneira de influenciar os funcionários, podem ser usados sistemas de recompensas (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

A formulação das estratégias, durante o planejamento estratégico, é o processo pelo qual são traçados os objetivos e as formas para atingi-los. São elaboradas a partir da análise das capacidades da empresa, das oportunidades e dos riscos do ambiente. As estratégias descrevem a direção geral que a empresa planeja se mover para atingir seus objetivos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002, p.24). Gond *et al.* (2012) afirmam que o SCG contribui tanto para a criação da estratégia como para a sua implantação.

O *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) é um dos modelos de SCG mais conhecidos na literatura acadêmica. O BSC é adotado por companhias no mundo todo para ajudá-las a implantar estratégias (EPSTEIN; WISNER, 2001). O BSC também é um modelo de mensuração de desempenho (MMD), que apresenta o desempenho da empresa sob quatro perspectivas, para que, além do aspecto financeiro, também seja possível avaliar aspectos relacionados aos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, sendo capaz de unir a visão de curto prazo com a de longo prazo. O BSC possui uma arquitetura hierárquica, demonstrando que o desempenho financeiro é consequência do desempenho das demais perspectivas, percorrendo um caminho de causa e efeito, de baixo para cima.

Apesar das contribuições mais abrangentes de modelos como o BSC, pesquisadores tem destacado a grande negligência para com os objetivos sociais e ambientais, uma vez que esses modelos focam, principalmente, nos aspectos financeiros. Hansen e Schaltegger (2012) abordam essa questão, sugerindo que, a falta de atenção adequada para com questões não financeiras, pode prejudicar a sobrevivência da organização e seu desempenho financeiro no longo prazo. Sendo assim, é necessário atualizar esses modelos, incorporando aspectos de sustentabilidade nos SCG, principalmente na elaboração das estratégias. De um modo geral, estratégias de sustentabilidade corporativa são estratégias que buscam balancear as necessidades ambientais, sociais e econômicas, tanto para a companhia, quanto para a sociedade (EPSTEIN; ROY, 2001). Bonn e Fisher (2011) argumentam que, na verdade, a sustentabilidade é o ingrediente que faltava na estratégia corporativa, devendo ser considerada para a tomada de decisão e, portanto, integrada ao SCG.

Porém, integrar a sustentabilidade corporativa e estratégias causa transtornos e, além disso, escolher uma estratégia sustentável ainda é uma tarefa muito difícil. Na prática, as estratégias de sustentabilidade precisam ser cuidadosamente adaptadas,

para representar a conjuntura da empresa, o que torna o processo ainda mais complexo (ENGERT; BAUMGARTNER, 2016).

### 2.3 Modelos de mensuração de desempenho e sustentabilidade

Um MMD é um conjunto de princípios ou práticas adotadas para coletar dados e medir o desempenho da companhia por meio de indicadores, que podem constituir uma medida única ou várias medidas. Para a sustentabilidade corporativa esses modelos de mensuração serão capazes de mostrar se as estratégias de sustentabilidade empregadas conseguiram atingir os objetivos (HENRI, 2006).

A partir da abordagem TBL muito tem se discutido sobre a necessidade de um balanceamento de desempenho nas perspectivas econômica, social e ambiental para promover a sustentabilidade corporativa. As discussões contrapõem as vantagens de se criar uma medida única para representar a sustentabilidade e as desvantagens de se lidar com várias medidas. Schaltegger e Burrit (2010) afirmam que uma medida única pode acabar se tornando muito ampla, mas pode ser útil para responder a questões específicas, prover informações sobre a *performance* da companhia, auxiliar no entendimento das situações e fazer comparações. Enquanto, Jensen (2001) afirma que, no contexto da sustentabilidade, múltiplos indicadores não ajudariam no processo de tomada de decisão, uma vez que nenhuma teoria pode dizer para o gestor como escolher dentre as opções aquela que seria a melhor para a empresa.

Bebbington, Unerman e O'Dwyer (2011) afirmam que, assim como a contabilidade financeira e gerencial são ferramentas de mensuração de desempenho para o controle gerencial e para a divulgação dos aspectos econômicos de uma organização, técnicas mais abrangentes, como a contabilidade da sustentabilidade, podem ser ferramentas poderosas no planejamento, controle e *accountability* de aspectos sociais e ambientais, além dos aspectos econômicos.

Schaltegger e Burrit (2010) discutem a contabilidade da sustentabilidade como um sistema que fornece informações para melhorar o processo de tomada de decisão. Os autores apresentam duas abordagens para a concepção de um MMD para a contabilidade da sustentabilidade, a abordagem *top-down* e a abordagem dirigida pelo *stakeholder* (*stakeholder driven approach*). Na abordagem *top-down* a definição de sustentabilidade é mais ampla e, a partir dessa visão, a própria organização desenvolve os indicadores. Na abordagem dirigida pelo *stakeholder*, o significado de sustentabilidade, bem como, os indicadores usados para medi-la, são determinados com a participação dos *stakeholders*. Os autores concluíram que ao combinar as duas abordagens, formando o que eles chamaram de abordagem *twin track*, é possível “verificar se todas as questões relevantes das partes interessadas são abordadas, bem como se a estratégia de negócios relativa às principais questões de sustentabilidade é realista” (SCHALTEGGER; BURRIT, 2010, p. 382).

Uma proposta de MMD bastante conhecida na literatura, que incorpora a

sustentabilidade corporativa, é o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). O SBSC foi proposto por Figge *et al.* (2002), como um aprimoramento do BSC capaz de integrar aspectos ambientais e sociais, consistindo em uma ferramenta de mensuração e gestão estratégica de desempenho. Esse modelo, explicitamente incorpora objetivos estratégicos relacionados à sustentabilidade no controle gerencial, para que outros aspectos sejam considerados na tomada de decisão, além do aspecto financeiro. O SBSC é composto por seis perspectivas, além das quatro apresentadas no BSC (financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento) acrescenta a perspectiva social e a perspectiva ambiental (FIGGE *et al.*; 2002).

A fim de aprofundar o conhecimento a respeito de MMD, Hansen e Schaltegger (2012) conduziram uma revisão bibliográfica sobre pesquisas que abordam o SBSC, buscando entender melhor a gestão dos múltiplos objetivos por parte das organizações. Os autores analisaram artigos conceituais e empíricos das últimas duas décadas e, a partir deles, construíram uma tipologia de arquiteturas genéricas do SBSC. Eles demonstram que a arquitetura está relacionada com o sistema de valores que as organizações operam (*Profit-driven; Care-driven e Systemic-driven*) e com as estratégias de sustentabilidade adotadas por elas (*Defense; Accommodation e Proaction*), conforme mostrado na Figura 1.

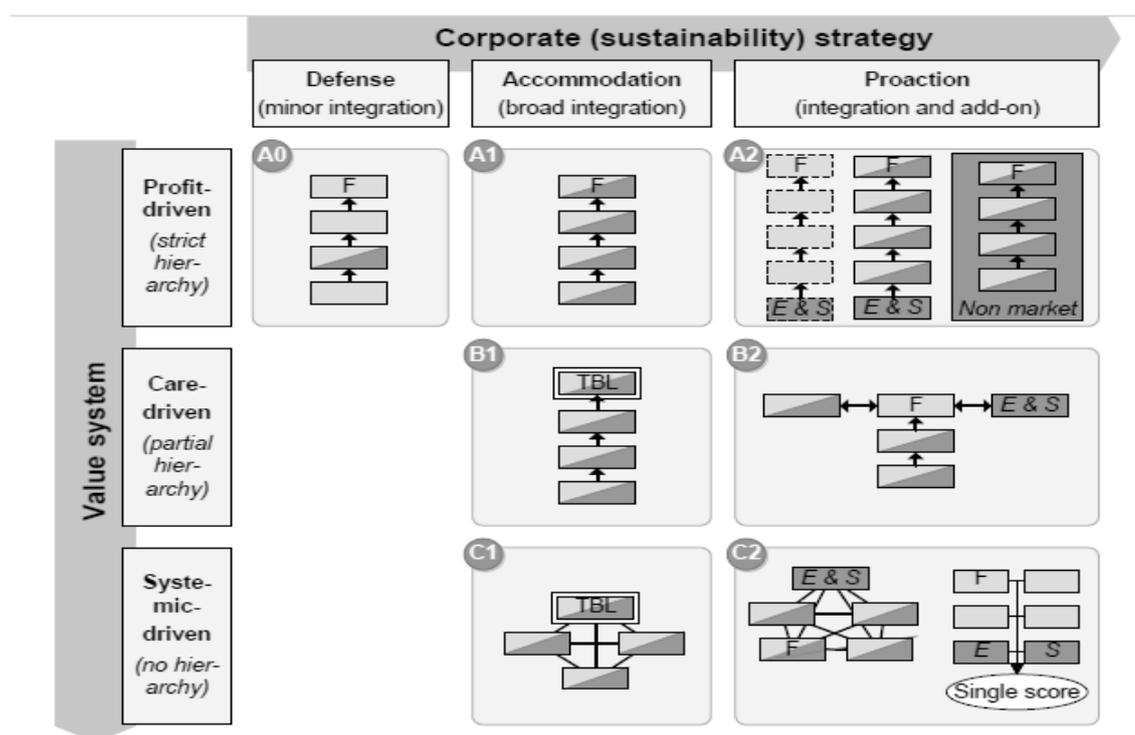


Figura 1. Arquitetura genérica dos SBSCs

Fonte: Hansen e Schaltegger, 2012, p.17.

Segundo Hansen e Schaltegger (2012), dois aspectos da arquitetura dos modelos são importantes para caracterizar a integração de sustentabilidade e estratégia: a forma como os objetivos sociais e ambientais são considerados nas perspectivas adotadas (Perspectivas) e como a hierarquia das perspectivas é desenhada (Processo

hierárquico).

Com relação às perspectivas, elas são definidas como: dedicadas; com potencial integração e com nenhuma integração. Se os objetivos sociais e ambientais são considerados em uma perspectiva original do BSC (entre as quatro originais), os autores classificam a perspectiva como sendo com “potencial integração”, já que os objetivos sociais e ambientais serão incorporados às outras perspectivas como, por exemplo, a financeira. Se as perspectivas são voltadas exclusivamente para os objetivos ambientais e sociais são classificadas como “dedicadas”. Se os objetivos sociais e ambientais não são considerados, as perspectivas são classificadas como “nenhuma integração”. Segundo os autores, a ocorrência de perspectivas dedicadas indica maior relevância dos aspectos sociais e ambientais para a empresa.

O processo hierárquico é caracterizado como: estritamente hierárquico, parcialmente hierárquico ou sem hierarquia (formando uma estrutura de rede). A hierarquia demonstra a relação de subordinação ou não entre as perspectivas. Essa subordinação envolve a ponderação dos aspectos ambientais, sociais e econômicos da empresa de acordo com a importância dada a cada um. Alguns autores defendem que a subordinação das demais perspectivas à perspectiva econômica é necessária para mostrar que o modelo não é apenas um instrumento de relações públicas, mas sim um instrumento de gestão (FIGGE *et al.*, 2002). Contudo, Hansen e Schaltegger (2012) alertam que o sucesso financeiro é um foco estreito, que acaba relegando a contribuição dos aspectos sociais e ambientais a uma visão somente de curto prazo, enquanto mudanças radicais são necessárias para que as empresas possam competir no futuro.

Desenvolver MMD na abordagem TBL é uma tarefa complexa, uma vez que envolve a escolha de indicadores para representar as perspectivas; questões sobre como as medidas serão desenvolvidas, se serão financeiras ou não financeiras; se as perspectivas seguirão um esquema de subordinação ou não; se haverá uma medida única ou várias medidas. Muitos algoritmos de cálculo têm sido encontrados na literatura, desde uma média ponderada para medir as perspectivas do BSC, até modelos matemáticos mais sofisticados, incluindo modelos multicriteriais de apoio à decisão (MCDA), que são considerados adequados para lidar com a sustentabilidade (GARCIA *et al.*, 2016).

### 3 | METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise qualitativa de MMD que propõem integrar sustentabilidade e estratégia. A análise qualitativa aborda aspectos da realidade que não podem ser quantificados, com o intuito de produzir novas informações a partir do conhecimento já produzido sobre o tema. Sendo assim, foi realizada uma revisão bibliográfica no campo de pesquisa sobre sustentabilidade corporativa, especificamente em artigos internacionais que tratam da incorporação de

aspectos de sustentabilidade nos sistemas de controle gerencial e propõem métricas para avaliação do desempenho das empresas.

Ao realizar a revisão bibliográfica é possível usar informações espalhadas em diversas publicações para construir ou definir conceitos relacionados à questão estudada (GIL, 2002). Cummings e Daellenbach (2009) sustentam que as revisões são importantes para melhorar o campo de pesquisa acadêmico e para prover novas práticas e conceitos ao ambiente gerencial.

A análise de conteúdo consiste em um método de investigação, ou uma técnica, usada para interpretar qualquer tipo de documento, desde livros e jornais até filmes e fotografias. Para Campos (2004, p. 611) “O método de análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos”, a fim de compreender o sentido de um documento.

A técnica de análise de conteúdo foi utilizada para detalhar e interpretar os artigos da amostra, buscando compreender as características dos modelos propostos e como propõem integrar aspectos de sustentabilidade nas estratégias corporativas. Para tanto, foram elaboradas onze perguntas, divididas em dois blocos. O primeiro bloco traz as questões relacionadas às características da arquitetura dos modelos propostos e o segundo bloco, traz questões referentes a requisitos apontados por diversos autores como relevantes para a incorporação de aspectos de sustentabilidade nos SCG. Os conceitos-chave abordados nas perguntas foram definidos, principalmente, de acordo com o artigo de Hansen e Schaltegger (2012). Outros artigos utilizados para sustentar os requisitos das ferramentas de mensuração estão apresentados na seção 2 deste trabalho. A Tabela 1 apresenta a estrutura de análise.

| PERGUNTA  | JUSTIFICATIVA   | FONTE   |
|---|---|---|
| <b>I - Características descritivas</b>                                    |   |   |
| 1 - O modelo propõe, como resultado, uma medida única?                    | Algumas discussões sobre a TBL é a possibilidade de haver uma medida única para representar a sustentabilidade ou várias medidas.   | Schaltegger e Burrit 2010; Jensen 2011                                    |
| 2 - Apresenta hierarquia de indicadores?                                  | Alguns autores defendem que a sustentabilidade deve ser avaliada por indicadores representados de forma hierárquica.  | Hansen e Schaltegger 2012; Krajnc e Glavic 2005                           |
| 3 - Quais as perspectivas ou perspectivas abordadas no modelo?            | Como a sustentabilidade corporativa é definida na TBL por três perspectivas interligadas. É importante verificar a aderência a esta abordagem.  | Hansen e Schaltegger 2012   |
| 4 - Há relação de subordinação entre as perspectivas abordadas no modelo? | O modelo pode apresentar uma subordinação entre as perspectivas como, por exemplo, a perspectiva financeira sendo mais relevante do que as outras, ou uma arquitetura em que as perspectivas teriam a mesma relevância. | Figge <i>et al.</i> 2002; Hansen e Schaltegger 2012; Krajnc e Glavic 2005 |
| 5 - As perspectivas são dedicadas ou com potencial integração?            | As perspectivas podem incorporar aspectos ambientais e sociais ou pode haver uma ampliação das perspectivas, incorporando perspectivas exclusivas para aspectos ambientais e sociais.                                   | Hansen e Schaltegger 2012   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 6 - O modelo apresenta método matemático?   | Os modelos podem abordar algoritmos variados, desde aparatos matemáticos complexos, até os mais simples como uma média aritmética, ou não apresentar métodos matemáticos.   | Hansen e Schaltegger 2012   |
| 7 - Metodologia teórica, estudo de caso ou caso ilustrativo?                                      | Para analisar a metodologia   |   |
| <b>II - Requisitos de vinculação com o SCG</b>  |   |   |
| 8 - O modelo considera a participação dos <i>stakeholders</i> na definição das estratégias? Como? | Os <i>stakeholders</i> participam do processo de tomada de decisão nas empresas. É importante analisar se o modelo propõe uma abordagem <i>top-down</i> ou dirigida pelo <i>stakeholder</i> . Alguns autores sugerem que os <i>stakeholders</i> ao serem incluídos no modelo o tornarão mais relevante. | Freeman e McVea 2001; Schaltegger e Burrit 2010; Bonacchi e Rinaldi 2007; Henri e Journeault 2010 |
| 9 - O modelo propõe vinculação com o planejamento estratégico? Como?                              | Segundo autores, o desempenho do modelo depende da vinculação com o processo de planejamento, controle e avaliação.   | Hansen e Schaltegger 2012; Gond et al. 2012; Bonacchi e Rinaldi 2007                              |
| 10 - O modelo propõe a vinculação com o sistema de controle? Como?                                |   |   |
| 11 - O modelo propõe vinculação com a avaliação e o sistema de recompensas? Como?                 |   |   |

Tabela 1- Perguntas elaboradas para a análise dos modelos

A amostra de artigos foi coletada por meio de palavras-chave, as quais foram definidas a partir da frequência em que apareceram em uma inspeção inicial em publicações internacionais relacionadas à questão abordada neste trabalho. O levantamento foi efetuado na Base de Periódicos da CAPES, abrangendo o período de 2005 a 2016, combinando as palavras-chaves conforme mostrado na Tabela 2, a seguir:

| 1o. Caixa de busca                     | 2o. Caixa de busca             |                                |
|--|--------------------------------|--------------------------------|
| <i>Sustainability</i>                  | <i>Balanced Scorecard</i>      | <i>Decision-making</i>         |
| <i>Corporate Social Responsibility</i> | <i>Corporate Strategy</i>      | <i>Managerial Decision</i>     |
| <i>Sustainable Development</i>         | <i>Corporate Strategies</i>    | <i>Performance measurement</i> |
|  | <i>Control</i>                 | <i>Multi-criteria</i>          |
|  | <i>Assessment</i>              |                                |
|  | <i>Performance measurement</i> |                                |

Tabela 2 - Busca de Artigos

Foram encontrados 74 artigos e, após a análise dos resumos, foi considerada uma amostra intencional de três artigos: Krajnc e Glavič (2005), Bonacchi e Rinaldi (2007) e Garcia *et al.* (2016). A amostra intencional foi selecionada de acordo com os seguintes critérios: a) Confirmação de que o objetivo do estudo apresentava, de forma explícita, a proposição de um MMD; b) Abrangência corporativa do modelo proposto, uma vez que alguns artigos apresentam modelos destinados a uma decisão de negócios específica, a um determinado processo organizacional ou departamento,

e não para o desempenho da empresa como um todo e; c) Complexidade da métrica utilizada no modelo, buscando ilustrar um modelo com métrica simples e outros que utilizam um aparato matemático mais complexo.

## 4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Krajnc e Glavič (2005) – *A model for integrated assessment of sustainability development* – *Periódico Resources, Conservation and Recycling*

Krajnc e Glavič (2005) propõem um modelo que apresenta um índice composto de desenvolvimento sustentável denominado de *Composite Sustainable Development Index (Icsd)*. O *Icsd* busca acompanhar as informações integradas do desempenho econômico, ambiental e social da empresa ao longo do tempo. Ou seja, o índice avalia o desempenho da empresa como uma função do tempo. O foco do artigo é sugerir uma forma de integrar indicadores relevantes para a tomada de decisão, que consideram conceitos de desenvolvimento sustentável. A estrutura do modelo proposto é apresentada na Figura 2.

O procedimento de cálculo descrito pelos autores segue as seguintes etapas: 1) seleção dos indicadores que a empresa julga serem mais relevantes; 2) separação dos indicadores em três grupos: social, ambiental e econômico; 3) avaliação do impacto positivo ou negativo dos indicadores, por exemplo, o aumento das emissões de gases poluentes por unidade produzida possui um impacto negativo; 4) normalização dos indicadores para que todos sejam expressos em uma mesma unidade, para que posteriormente sejam agregados; 5) atribuição de pesos aos indicadores, já que cada companhia possui estratégias de sustentabilidade diferentes; 6) cálculo de um sub índice para cada grupo por meio da combinação de indicadores; e 7) combinação dos sub índices formando o *Icsd*.

Conforme análise resumida na Tabela 3, o modelo proposto por Krajnc e Glavič (2005) apresenta uma medida única, o *Icsd*, o qual é composto por indicadores de cada perspectiva. As três perspectivas da abordagem TBL estão presentes no modelo, a perspectiva econômica, social e ambiental. Os autores apontam que os tomadores de decisão em cada empresa possuem interesses distintos e, portanto, atribuem pesos diferentes aos indicadores de cada perspectiva, mostrando que há certa subordinação entre as perspectivas. Além disso, o modelo apresenta perspectivas dedicadas, ou seja, os aspectos sociais e ambientais são abordados em perspectivas diferentes. Eles apresentam um modelo com método matemático e testam o modelo em um estudo de caso, por meio da análise do Relatório Anual de Sustentabilidade da empresa Henkel (empresa alemã do setor químico).

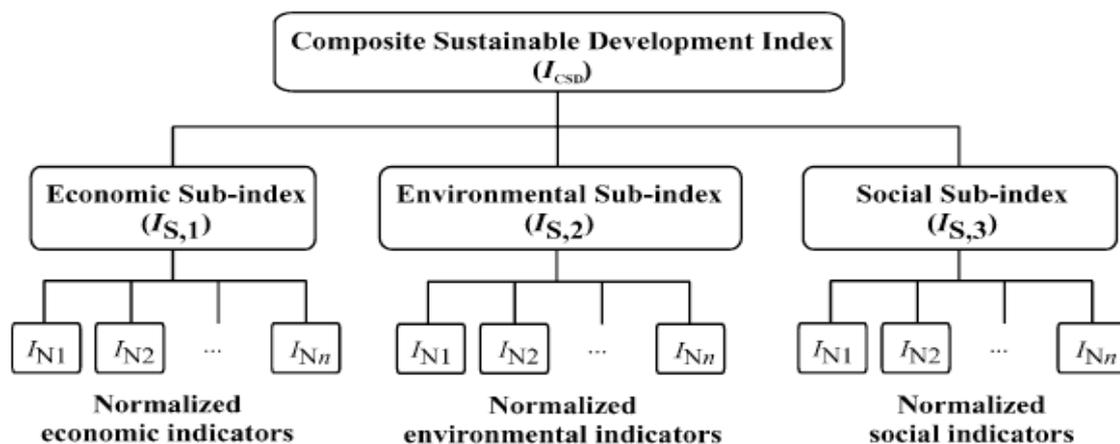


Figura 2. Estrutura de cálculo do índice I<sub>CSD</sub>

Fonte: Krajnc e Glavič, 2005, p. 193.

Os autores não mencionam a participação de um grupo mais abrangente de *stakeholders* durante o processo de escolha das estratégias e dos indicadores, já que eles citam apenas os tomadores de decisão:

*Decision-makers of the companies have different views and are interested in diferente indicator [...] they focus on different indicators attributing different weights to individual indicators. These weights should reflect hierarchies and/or priorities in the opinion of the decisionmakers (KRAJNC; GLAVIČ, 2005, pp. 195 e 197).*

| PERGUNTA  | RESPOSTA                      |
|---|-------------------------------|
| <b>I - Características descritivas</b>  |                               |
| 1 - O modelo propõe, como resultado, uma medida única?                                      | Sim                           |
| 2 - Apresenta hierarquia de indicadores?  | Sim                           |
| 3 - Quais as perspectivas abordadas no modelo?  | Econômica, ambiental e social |
| 4 - Há relação de subordinação entre as perspectivas abordadas no modelo?                   | Não                           |
| 5 - As perspectivas são dedicadas ou com potencial integração?                              | Dedicadas                     |
| 6 - O modelo apresenta método matemático?   | Sim                           |
| 7 - Metodologia teórica, estudo de caso ou caso ilustrativo?                                | Estudo de caso                |
| <b>II - Requisitos de vinculação com o SCG</b>  |                               |
| 8 - O modelo considera a participação dos <i>stakeholders</i> na definição das estratégias? | Não                           |
| 9 - O modelo propõe vinculação com o planejamento estratégico?                              | Sim                           |
| 10 - O modelo propõe a vinculação com o sistema de controle?                                | Sim                           |
| 11 - O modelo propõe vinculação com a avaliação e o sistema de recompensas?                 | Apenas com a avaliação        |

Tabela 3 - Resultado da avaliação do modelo de Krajnc e Glavič (2005)

O modelo propõe a vinculação com o planejamento estratégico e com o sistema de controle, porque na atribuição de pesos aos indicadores, os autores afirmam que: “As indicators guide management control and strategic planning, they must be defined

*with care and must take the specific interests of the company into account*” (KRAJNC; GLAVIČ, 2005, p. 195).

Além disso, o modelo propõe vinculação com o processo de avaliação, pois os autores afirmam que as organizações devem usar os indicadores em termos absolutos para a divulgação e os indicadores normalizados para a avaliação interna: “*As a general principle, however, reporting companies should still present indicator data in absolute terms and use normalized data for internal evaluation of the data*” (KRAJNC; GLAVIČ, 2005, p. 206). Contudo, o sistema de recompensas não é mencionado.

#### **4.2 Bonacchi e Rinaldi (2007) - DartBoards and Clovers as New Tools in Sustainability Planning and Control - Periódico Business, Strategy and Environment**

Bonacchi e Rinaldi (2007) propõem um MMD baseado em dois instrumentos gerenciais que organizam conjuntos de medidas primárias e secundárias conectadas com a satisfação dos *stakeholders* e com os processos de negócios. Segundo os autores, o modelo é indicado para identificar situações de *trade-off* entre os interesses dos *stakeholders*, promover a discussão e avaliação das soluções e possibilitar duplo ganho (*win-win*), ou seja, a escolha daquelas que não prejudicam nenhum *stakeholder*.

Primeiramente os autores discutem o conceito de sustentabilidade para a contabilidade gerencial e desenvolvem uma estrutura para o modelo, conforme mostrado na figura 3.

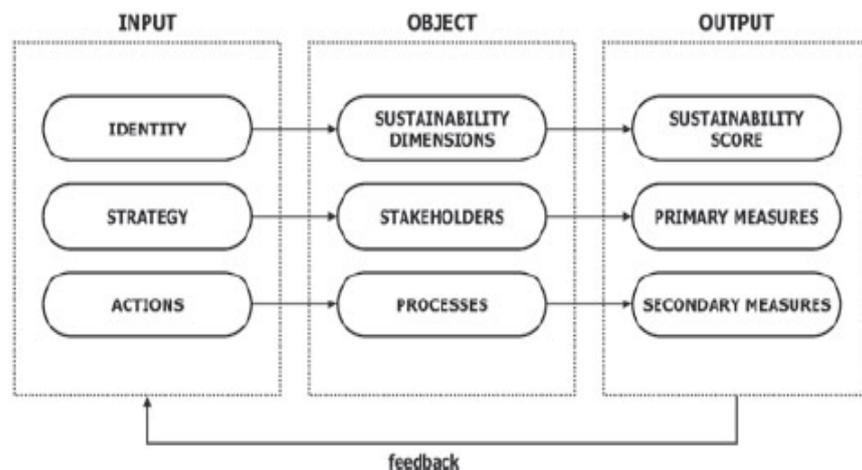


Figura 3. Estrutura do modelo

Fonte: Bonacchi e Rinaldi, 2007, p. 466.

O método usado pelos autores para desenvolver o modelo consiste em três etapas: (1) identificação de *inputs*, (2) identificação dos objetos a serem mensurados e, (3) identificação dos *outputs*. Na primeira etapa, consoante a missão, valores e visão da organização são definidos os principais objetivos, as estratégias e ações específicas necessárias para realizar esses objetivos. Na segunda etapa, as três dimensões da sustentabilidade são vinculadas às estratégias dos *stakeholders* e

essas, aos processos internos necessários para traduzir as estratégias em ações operacionais. Na terceira etapa, é a definição do sistema de mensuração, formado por três conjuntos de medidas em três níveis: as medidas secundárias são relacionadas com indicadores dos processos e são específicas de cada empresa, podendo ter qualquer unidade de medida; as medidas primárias são parâmetros de satisfação dos *stakeholders* e; o *score* da sustentabilidade não é uma medida única, mas sim um conjunto de medidas que representa as dimensões econômica, social e ambiental no nível corporativo.

Os autores propõem dois instrumentos para gerenciar a eficiência e a eficácia da sustentabilidade: *Sustainability Dartboard* e o *Sustainability Clover*, ilustrados nas figuras 4 e 5. O primeiro instrumento mostra a posição de cada *stakeholder* em cada uma das dimensões da sustentabilidade e permite que comparações sejam feitas entre eles e em relação aos níveis de atingimentos de metas planejadas e atingidas. O segundo instrumento permite visualizar as conexões entre os três níveis de medidas considerados no modelo: as medidas dos processos; dos parâmetros dos *stakeholders* e das dimensões econômica, social e ambiental, possibilitando identificar problemas e soluções.

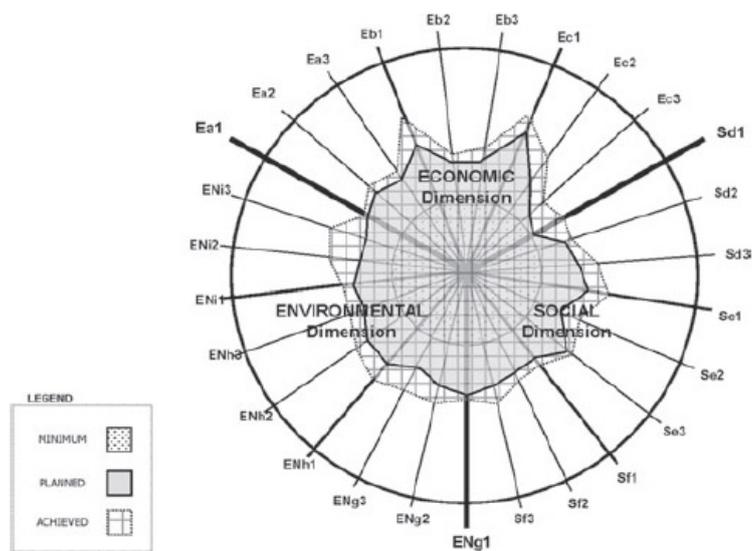


Figura 4. Sustainability Dartboard

Fonte: Bonacchi e Rinaldi, 2007, p. 469.

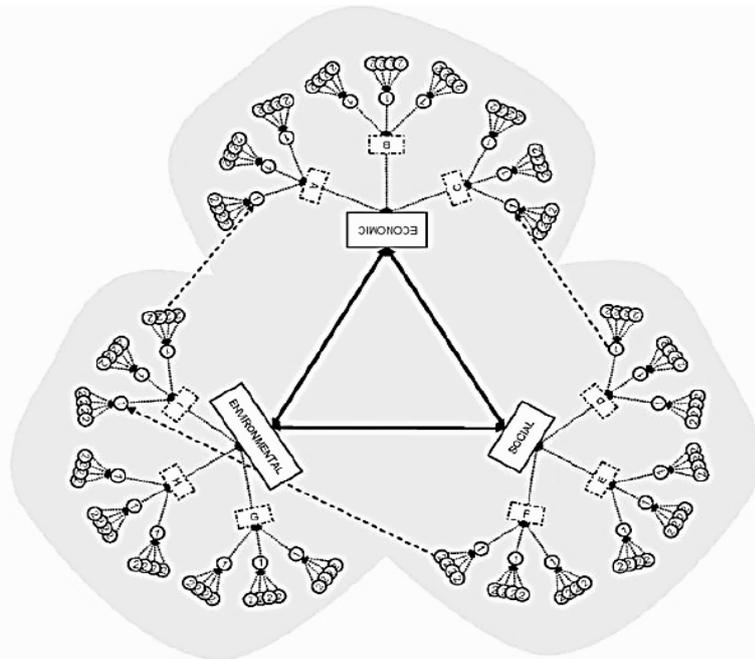
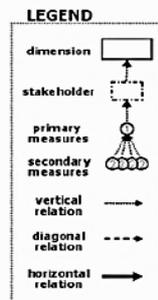


Figura 5. Sustainability Clover

Fonte: Bonacchi e Rinaldi, 2007, p. 469.

Conforme análise resumida na Tabela 4, o modelo de Bonacchi e Rinaldi (2007) não apresenta uma medida única para a sustentabilidade, mas sim um conjunto de medidas. Além disso, não propões métodos matemáticos de agregação de medidas. O modelo não apresenta uma relação de subordinação entre as perspectivas econômica, social e ambiental porque, segundo os autores, para internalizar o conceito de sustentabilidade não deve haver subordinação entre as perspectivas. As perspectivas são dedicadas, já que são identificados indicadores para cada uma delas.

| PERGUNTA  | RESPOSTA                      |
|---|-------------------------------|
| <b>I - Características descritivas</b>  |                               |
| 1 - O modelo propõe, como resultado, uma medida única?                                      | Não                           |
| 2 - Apresenta hierarquia de indicadores?  | Não                           |
| 3 - Quais as perspectivas abordadas no modelo?  | Econômica, ambiental e social |
| 4 - Há relação de subordinação entre as perspectivas abordadas no modelo?                   | Não                           |
| 5 - As perspectivas são dedicadas ou com potencial integração?                              | Dedicadas                     |
| 6 - O modelo apresenta método matemático?   | Não                           |
| 7 - Metodologia teórica, estudo de caso ou caso ilustrativo?                                | Metodologia teórica           |
| <b>II - Requisitos de vinculação com o SCG</b>  |                               |
| 8 - O modelo considera a participação dos <i>stakeholders</i> na definição das estratégias? | Sim                           |
| 9 - O modelo propõe vinculação com o planejamento estratégico?                              | Sim                           |
| 10 - O modelo propõe a vinculação com o sistema de controle?                                | Sim                           |
| 11 - O modelo propõe vinculação com a avaliação e o sistema de recompensas?                 | Apenas com a avaliação        |

Tabela 4 - Resultado da avaliação do modelo de Bonacchi e Rinaldi (2007)

Os autores consideram a participação dos *stakeholders*, pois propõem a inclusão e a vinculação das necessidades dos *stakeholders* com as atividades rotineiras de gestão, e afirmam que um dos problemas do SBSC é não inclui-los:

*However, even if adapted, the Balanced Scorecard still does not include all strategic stakeholders. For this reason, it seems inadequate for managing strategies aimed at satisfying a diverse group of stakeholders, and also for supervising strategies related to each specific principle of sustainability (BONACCHI; RINALDI, 2007, p. 464).*

O modelo propõe a vinculação com o planejamento, indicando que o primeiro passo para a formalização do método é identificar a identidade organizacional, por meio de informações ligadas ao planejamento estratégico como, por exemplo, a missão, visão e valores da empresa.

O modelo ainda propõe a vinculação com o sistema de controle e avaliação, pois apresenta um método que permite avaliar se as estratégias adotadas foram eficientes e eficazes ao comparar o que foi planejado e alcançado pela empresa, além de indicar se os *stakeholders* estão satisfeitos: “[...] *the primary measures help to evaluate the degree of stakeholder satisfaction; at the middle management level, the secondary measures show the results of the processes, evaluating whether they are operating as intended*” (BONACCHI; RINALDI, 2007, p. 468).

#### **4.3 Garcia et al. (2016) – Corporate Sustainability Management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making – Journal of Cleaner Production**

Garcia et al. (2016) propõem o modelo para auxiliar o processo de tomada de decisão corporativa considerando a abordagem TBL e a visão dos *stakeholders*. Os autores desenvolvem o modelo e testam sua validade na CBL (nome fictício de uma companhia de energia elétrica), no período de 2010 a 2013, construindo um caso ilustrativo.

O modelo é denominado *Integrated Environmental Evaluation of Sustainability in Business* (IEE-SB). O modelo IEE-SB fornece uma medida única de sustentabilidade, o SB *index*, com o propósito de mensurar o equilíbrio entre as três perspectivas da abordagem TBL, e fornece ainda um índice de desempenho para cada uma das perspectivas, os quais se desdobram em vários índices diferentes. A estrutura do modelo é apresentada na Figura 6.

O procedimento de cálculo consiste em: 1) selecionar indicadores básicos considerando as perspectivas econômica, social e ambiental, 2) normalizar os indicadores, pois esses podem ser de natureza qualitativa ou quantitativa e se apresentar em diferentes unidades de medida; 3) agregar os indicadores normalizados em 3 níveis, obtendo o SB *index* e os demais índices de desempenho. O cálculo é realizado para avaliar o estado atual de equilíbrio da empresa e para avaliar estados futuros. São criadas opções alternativas e o procedimento de cálculo é aplicado para mensurar o desempenho em cenários futuros, a fim de auxiliar na escolha da

melhor opção, em conjunto com as estratégias de negócios, durante o processo de planejamento anual da empresa.

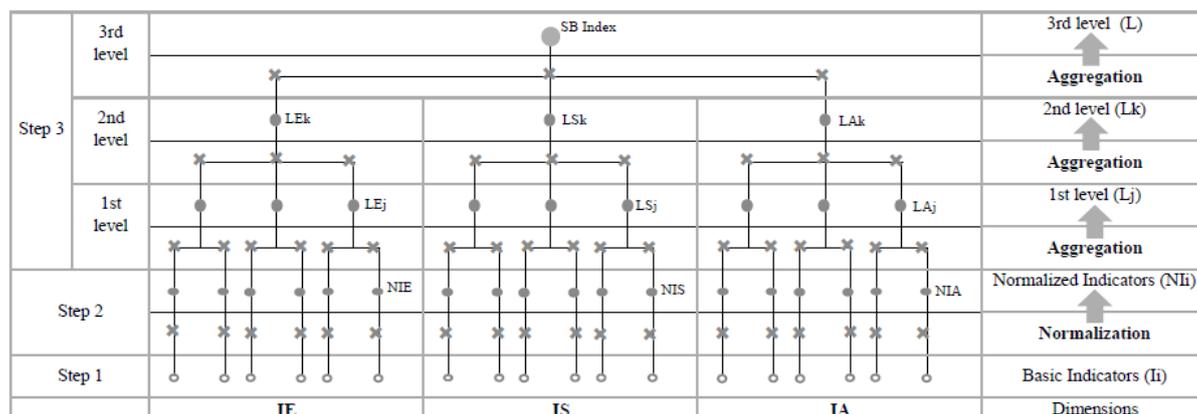


Figura 6. Procedimentos do modelo IEE-SB

Fonte: Garcia, Cintra, Torres & Lima, 2016

Conforme análise resumida na Tabela 5, os autores propõem, por meio de um método matemático, uma medida única, o *SB index*, a partir dos indicadores básicos, caracterizando uma estrutura hierárquica de indicadores em três níveis, que representam as perspectivas econômica, social e ambiental, como mostrado na Figura 6. As três perspectivas da abordagem TBL são dedicadas e apresentam uma relação de subordinação, porque para calcular o *SB index* é necessário atribuir pesos de acordo com a importância relativa de cada perspectiva para a empresa. Os autores sugerem que os *stakeholders* devem participar direta ou indiretamente na definição dos indicadores básicos:

*In order to incorporate the stakeholders view, they should participate directly or indirectly in the definition of the BI. This can be achieved by adoption of sustainability disclosure protocols such as GRI's, legal requirements or through the company's stakeholder engagement process (GARCIA et al., 2016).*

| PERGUNTA  | RESPOSTA                      |
|---|-------------------------------|
| <b>I - Características descritivas</b>  |                               |
| 1 - O modelo propõe, como resultado, uma medida única?                                      | Sim                           |
| 2 - Apresenta hierarquia de indicadores?  | Sim                           |
| 3 - Quais as perspectivas abordadas no modelo?  | Econômica, ambiental e social |
| 4 - Há relação de subordinação entre as perspectivas abordadas no modelo?                   | Sim                           |
| 5 - As perspectivas são dedicadas ou com potencial integração?                              | Dedicadas                     |
| 6 - O modelo apresenta método matemático?   | Sim                           |
| 7 - Metodologia teórica, estudo de caso ou caso ilustrativo?                                | Caso ilustrativo              |
| <b>II - Requisitos de vinculação com o SCG</b>  |                               |
| 8 - O modelo considera a participação dos <i>stakeholders</i> na definição das estratégias? | Sim                           |
| 9 - O modelo propõe vinculação com o planejamento estratégico?                              | Sim                           |
| 10 - O modelo propõe a vinculação com o sistema de controle?                                | Sim                           |

Tabela 5 - Resultado da avaliação do modelo de Garcia et al. (2016)

O modelo IEE-SB, segundo os autores, deve ser incluído no processo de planejamento e controle, mais precisamente na revisão do planejamento anual das estratégias:

*In the business context, we situate the use of the IEE-SB model in the planning and control function of the firm [...]. During the revision of the strategies, the index is indicated to verify the TBL sustainability balancing and introduce targets that can improve the performance (GARCIA et al., 2016).*

O modelo também apresenta a possibilidade de um *feedback*, propondo a vinculação com o sistema de avaliação, mas não é mencionada a vinculação com o sistema de recompensas: *“In the planning process of the subsequent year, the goals of the indicators are compared against actuals, providing analyses of the performance and feedback” (GARCIA et al., 2016).*

## 5 | CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi analisar propostas de MMD que propõem integrar estratégia e sustentabilidade. Este é um tema que se insere no âmbito da contabilidade gerencial, uma vez que MMD são instrumentos para o processo de controle das empresas. Não obstante, no levantamento realizado somente 6,7% dos artigos foram publicados em periódicos específicos de contabilidade. A maior proporção foi publicada no *Journal of Cleaner Production* (21,6%) e os demais distribuídos em pequenas proporções em revistas de administração, estratégia, ética, gestão ambiental e ecologia.

A análise dos modelos da amostra permite constatar que conceitos gerenciais importantes têm sido discutidos em MMD para a sustentabilidade corporativa. As três perspectivas da abordagem TBL são consideradas, bem como, a vinculação dos indicadores de desempenho com o sistema de planejamento, controle e avaliação. Este é um requisito destacado como relevante para a incorporação de aspectos de sustentabilidade nos SCG e para o sucesso na implementação das estratégias (HANSEN; SCHALTEGGER, 2012; GOND *et al.* 2012; BONACCHI; RINALDI, 2007).

Todos os modelos apresentam perspectivas dedicadas exclusivamente aos aspectos econômicos, sociais e ambientais e nenhum modelo propõe a subordinação entre perspectivas, demonstrando a relevância dos aspectos sociais e ambientais, conforme destacado por Hansen e Schaltegger (2012). Contudo, a participação dos *stakeholders*, de forma mais abrangente ou mais restrita (considerando somente os gestores), é considerada nos modelos. As diferenças de preferências dos *stakeholders*

podem ser introduzidas pela atribuição de pesos ou por meio de processos de discussão entre as partes, buscando alinhar interesses externos com a visão de negócios da empresa, conforme indicado por Schaltegger e Burrit (2010).

A questão da multiplicidade de medidas de desempenho é retratada, em dois dos modelos analisados, pela proposta de uma medida única agregada e, no outro modelo, pela proposta de um conjunto de medidas. Contudo, nenhum dos modelos propõe a substituição de medidas financeiras tradicionais por uma medida única de desempenho sustentável, o que é coerente com a abordagem de Schaltegger e Burrit (2010), que consideram a utilidade de medidas de sustentabilidade para responder questões específicas, para contribuir com o entendimento de situações e prover informação para o gerenciamento do desempenho corporativo.

Uma limitação deste estudo é a quantidade de modelos analisados. Foi realizada, por meio da técnica de análise de conteúdo, a análise descritiva de três modelos com características diferentes, seguindo critérios que possibilitaram ilustrar conceitos gerenciais apresentados na revisão de literatura. Portanto, estudos futuros poderiam analisar uma amostra maior, para permitir conclusões mais abrangentes sobre o estado da arte dos MMD que buscam incorporar aspectos de sustentabilidade nos SCG das empresas.

Nenhum artigo em língua portuguesa foi identificado no levantamento. Não obstante o processo de busca tenha sido efetuado por meio de palavras-chaves em língua inglesa, os trabalhos poderiam ser identificados pelo seu resumo em língua inglesa. Esta constatação representa oportunidade para o desenvolvimento de pesquisas nacionais relacionando contabilidade, controle gerencial, estratégia e sustentabilidade.

Este trabalho buscou contribuir para ampliar o entendimento do campo de pesquisa da sustentabilidade corporativa e o seu relacionamento com SCG e MMD das empresas. Além de propor uma estrutura de análise de MMD que pode ser aplicada em futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **UN Global Compact - Accenture CEO Study**. Towards a New Era of Sustainability in the Automotive Industry, 2011.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2002.

AMAZONAS, M. C. **O que é economia ecológica**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Economia Ecológica. (2016), 3p. Disponível em: <http://www.ecoeco.org.br/economia/index.php> Acesso em: 23 de fevereiro de 2016.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002. 905 p.

BEBBINGTON, J., UNERMAN, J., & O'DWYER, B. **Sustainability accounting and accountability**. New York: Routledge, 2011.

BONACCHI, M.; RINALDI, L. **Dartboards and Clovers as New Tools in Sustainability Planning and Control**. Business, Strategy and the Environment, v. 16, p. 461 – 473, 2007.

BONN, I.; FISHER, J. **Sustainability: the missing ingredient in strategy**. Journal of business strategy, 32(1), 5-14, 2011.

CAMPOS, C. J. G. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Rev Bras Enferm, 57(5), 611-4, 2004.

CUMMINGS, S.; DAELLENBACH, U. **A guide to the future of strategy? The history of long range planning**. Long Range Planning, 42(2), 234-263, 2009.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of the 21st Century Business**. Capstone, Oxford, 1998, 424 p.

ENGERT, S. BAUMGARTNER, R. J. **Corporate Sustainability Strategy: bridging the gap between formulation and implementation**. Journal of Cleaner Production, v. 113, p. 822 – 834, 2016.

EPSTEIN, M.J.; ROY, M.J. **Sustainability in Action: identifying and measuring the key performance drivers**. Long Range Planning, v. 34, p. 585 – 604, 2001.

EPSTEIN, M. J.; WISNER, P. S. **Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability**. Environmental Quality Management, p. 1 – 10, 2001.

FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S., WAGNER, M. **The Sustainability Balanced Scorecard: linking sustainability management to business strategy**. Business, Strategy and the Environment, v. 11, p. 269 – 284, 2002.

FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder perspective**. Boston, MA: Pitman Publishing Inc, 1984

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. **A stakeholder approach to strategic management**. Virginia: Darden Graduate School of Business Administration, 2001, 32 p.

GARCIA, S.; CINTRA, Y. C.; TORRES, R. C. R.; LIMA, F. G. **Corporate Sustainability Management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making**. Journal of Cleaner Production, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002, 184p.

GOND, J. P.; GRUBNIC, S.; HERZIG, C.; MOON, J. **Configuring Management Control Systems: theorizing the integration os strategy and sustainability**. Management Accounting Research, v. 23, p. 205 – 223, 2012.

HANSEN, E.; SCHALTEGGER, S. **Pursuing Sustainability with the Balanced Scorecard: Between Shareholder Value and Multiple Goal Optimisation**. Centre for Sustainability Management, 2012.

HENRI, J. F. **Management Control Systems and Strategy: a resource-based perspective**. Accounting, Organizations and Society, v. 31, p. 529 – 558, 2006.

HENRI, J. F.; JOURNEAULT, M. **Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance**. Accounting, Organizations and Society, 35(1), 63-80, 2010.

JENSEN, M. C. **Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function**. European Financial Management, V. 7, p. 297–317, 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston, 1996, 322 p. KRAJNC, D.; GLAVIČ, P. **A Model for Integrated Assessment of Sustainable Development**. Resources, Conservation and Recycling, v. 43, p.189 – 208, 2005.

MERCHANT, K. A.; VAN DER STEDE, W. A. **Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives**. Prattice Hall, 2003.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. **Performance Measurement System Design: a literature review and research agenda**. International Journal of Operations and Production Management, v. 15, p. 80–116, 1995.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A Empresa Sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, 288 p.

SCHALTEGGER, S.; BURRIT, R. L. **Sustainability Accounting for Companies: catchphrase or decision support for business leaders?** Journal of World Business, v. 45, p. 375 – 384, 2010.

SIMONS, R. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: text and cases**. 1ª ed. Englewood: Prentice Hall, 2000. 792 p.

WCED – **World Commission on Environment and Development. Our Common Future**. Oxford University Press, 1987.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-85107-09-3



9 788585 107093