INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

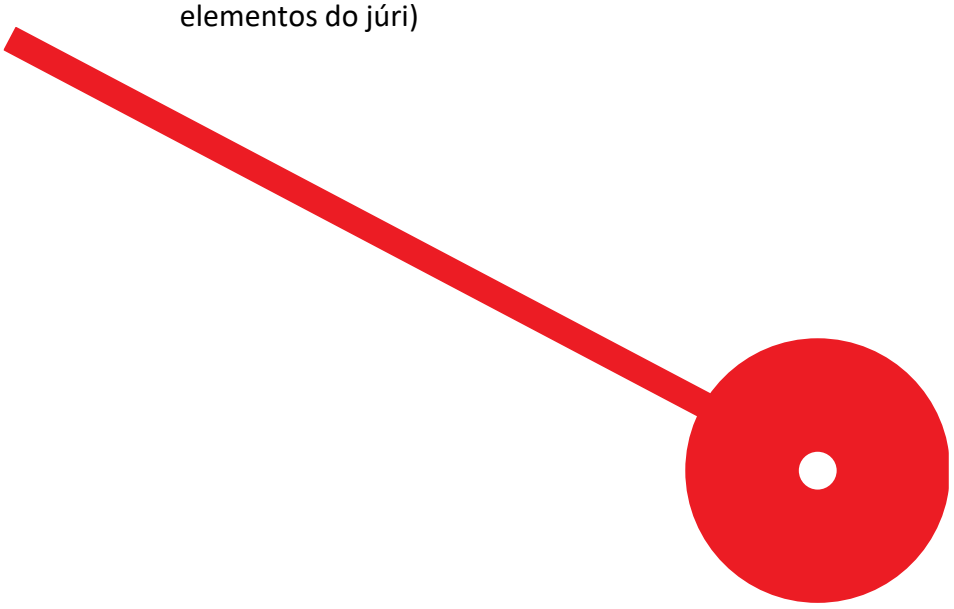
M MESTRADO
CONTABILIDADE E FINANÇAS

Balanced Scorecard de Sustentabilidade para uma Empresa do Setor Energético - Estudo de Caso

Inês Dias Sousa

10/2023

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)



Inês Dias Sousa. Balanced Scorecard de Sustentabilidade para uma Empresa do Setor Energético - Estudo de Caso 10/2023

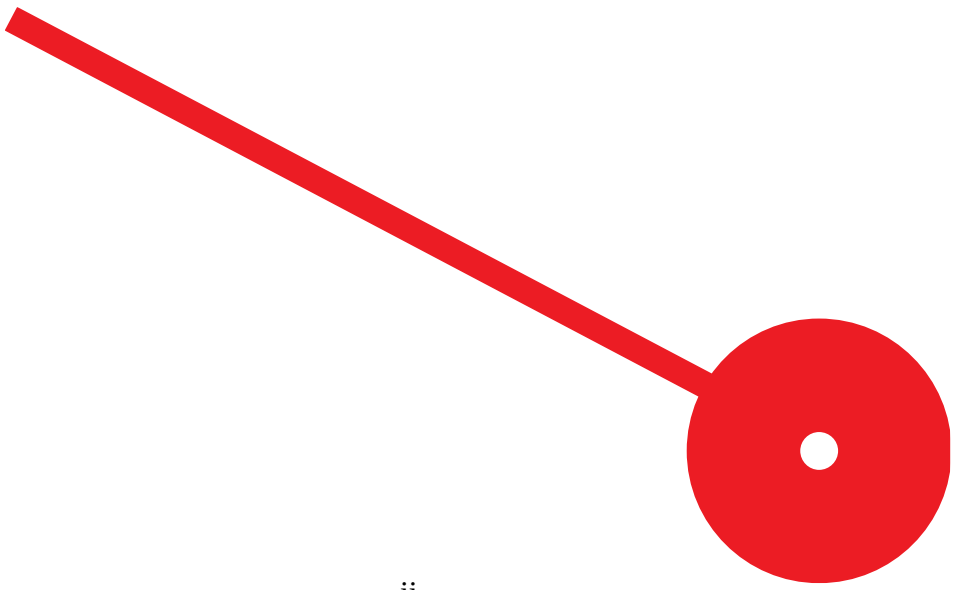
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M MESTRADO
COMTABILIDADE E FINANÇAS

Balanced Scorecard de Sustentabilidade para uma Empresa do Setor Energético - Estudo de Caso

Inês Dias Sousa

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob orientação de Helena Costa Oliveira.



Inês Dias Sousa. Balanced Scorecard de Sustentabilidade para uma Empresa do Setor Energético - Estudo de Caso 10/2023

Agradecimentos

É com gratidão que agradeço à minha orientadora de dissertação, Professora Helena Costa Oliveira, por todo o apoio que me deu durante o desenvolvimento desta tese. A ajuda da professora foi imprescindível para o meu desempenho e motivação. O seu compromisso e profissionalismo foram incansáveis. Agradeço a sua total disponibilidade desde o início para me esclarecer dúvidas e as diversas reuniões que tivemos, a fim de me orientar no estudo. Além de ser uma orientadora excecional, desempenhou um papel importante, tando no meu percurso académico, como a nível de desenvolvimento pessoal e confiança.

Quero também agradecer aos colaboradores que foram entrevistados, pela sua ajuda e o seu contributo neste trabalho, nomeadamente: Lúcia Sousa, Cláudia Santos, José Nunes e Inês Neto. Sem eles, não teria tido os inputs necessários para fazer este trabalho. Todo o seu apoio ao longo do processo foi imprescindível. Motivaram-me e tiveram sempre iniciativa de saber em que parte do processo estava, mostrando cuidado e preocupação.

Gostaria de dedicar um espaço especial para expressar a minha profunda gratidão à minha família. Durante esta jornada académica, vocês estiveram ao meu lado com amor, apoio e encorajamento inabaláveis. Sem a vossa presença, esta realização teria sido inatingível. Por último, mas não menos importante, a todos os membros da minha família, próximos e distantes, quero expressar a minha consideração. A vossa confiança no meu potencial, as palavras de incentivo e a vossa presença ao longo deste percurso foram fundamentais.

Resumo

Tudo o que envolve o conceito “sustentabilidade” tem tido bastante impacto ao nível social, ambiental e económico. Atualmente, os consumidoresestão dispostos a despender mais por produtos e serviços mais sustentáveis, com a garantia de que o consumo dos mesmos não contribuirá para o aumento da Pegada Ecológica. Contudo, o facto de uma empresa se preocupar com o ambiente, pode ser uma decisão meramente estratégica para melhorar a sua reputação no mercado ou até mesmo para aumentar os seus ganhos de produtividade. Tendo em conta o impacto significativo da sustentabilidade na performance das empresas, é necessário a implementação de estratégias, assegurando, assim, vantagem competitiva perante os seus concorrentes. O Balanced Scorecard (BSC) de sustentabilidade ou um BSC que integre sustentabilidade nos seus indicadores, poderá ser um bom instrumento de gestão estratégica e de avaliação de desempenho, tendo como objetivo atingir as metas de sustentabilidade a que as empresas se propõem. O objetivo deste estudo é o de analisar os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) que a empresa Makeen Energy Portugal S.A prioriza, e propôr a sua integração no BSC, como forma de os monitorizar. Para isso, será realizado um estudo de caso através de uma análise qualitativa baseada em análise documental e entrevistas a colaboradores. Pode-se concluir através da análise realizada, que o BSC desenvolvido para a Makeen Energy está alinhado com a missão e valores da empresa tendo em conta os ODS 8, 9, 12 e 17 que a empresa se propõe a atingir. Este estudo contribui para o enriquecimento da literatura sobre o BSC e a sustentabilidade. O modelo apresentado será útil tanto para a empresa objeto de estudo como para outras empresas que pretendam recorrer a instrumentos de gestão para medir a sustentabilidade.

Palavras chave: Balanced Scorecard; Balanced Scorecard de Sustentabilidade; Gestão Estratégica; Indicadores; Mapa Estratégico; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Sustentabilidade

Abstract

Everything involving the concept of “sustainability” has significantly impacted a social, environmental, and economic level. Consumers are currently willing to spend more for more sustainable products and services, with the guarantee that their consumption will not contribute to an increase in the ecological footprint. Although, the fact that a company cares about the environment can be a purely strategic decision to improve its reputation in the market or increase its productivity gains. Taking into account this significant impact of sustainability on companies' performance, it is necessary to implement strategies, thus ensuring a competitive advantage over their competitors. The sustainability Balanced Scorecard (BSC) or a BSC that integrates sustainability into its indicators, could be a good tool for strategic management and performance assessment, aiming to achieve the sustainability goals that companies set themselves. The purpose of this study is to analyze the sustainable development goals (SDGs) that the company Makeen Energy Portugal S.A prioritizes and propose their integration into the BSC, as a way of monitoring them. To this end, a case study will be carried out through a qualitative analysis based on documentary analysis and interviews. It can be concluded through the analysis that the BSC developed for Makeen Energy is aligned with the company's mission and values, taking into account SDGs 8, 9, 12, and 17 that the company aims to achieve. This study contributes to the literature enrichment on the BSC and sustainability. The model presented will be useful for the company under study and other companies that intend to use management tools to measure sustainability.

Keywords: Balanced Scorecard; Sustainability Balanced Scorecard; Strategic management; Indicators; Strategic Map; Sustainable Development Goals; Sustainability

Índice geral

Introdução **1**

Capítulo I – Revisão de Literatura **4**

1.1 Sustentabilidade 5

1.1.1 Importância da Sustentabilidade para as Empresas 5

1.1.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 2030 7

1.2 Balanced Scorecard de Sustentabilidade 11

1.2.1 Balanced Scorecard – Origem, Conceitos e Objetivos 11

1.2.2 Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão 13

1.2.3 Conceito de Sustentabilidade Integrado no Balanced Scorecard 15

1.2.4 Estudos sobre Balanced Scorecard focado na Sustentabilidade 18

1.3 Análise Crítica da Revisão de Literatura 26

Capítulo II – Metodologia **28**

2.1. Descrição da Investigação Empírica 29

2.2. Apresentação da Empresa 31

Capítulo III –Resultados e Discussão **35**

3.1. Perspetivas Consideradas no BSC 36

3.1.1. Perspetiva Económica 38

3.1.2. Perspetiva do Cliente 39

3.1.3. Perspetiva dos Processos Internos 40

3.1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento 42

3.2. Proposta de Indicadores e Iniciativas 44

3.3. Mapa Estratégico 51

Conclusões do Estudo **55**

Referências bibliográficas **58**

Apêndices **66**

Apêndice I - Lista de documentos analisados 67

Apêndice II – Guião da entrevista 68

Índice de Figuras

Figura 1. Generic structure of balanced Scorecard ……..…….. 12

Figura 2. The general framework of sustainable BSC …..……. 17

Figura 3. Internacionalização da Makeen Energy ……..……..34

Figura 4. Nuvem de palavras (NVIVO)……..…….……37

Figura 5. Colaboradores em ações de voluntariado……..…43

Figura 6. Mapa estratégico……..……..……..... 54

Índice de Tabelas

Tabela 1. Estudos sobre BSC focados na sustentabilidade……. 18

Tabela 2. Características dos entrevistados……. 30

Tabela 3. Objetivos desenvolvidos para a Perspetiva Económica…..…….. 39

Tabela 4. Objetivos desenvolvidos para a Perspetiva do Cliente……..……... 40

Tabela 5. Objetivos desenvolvidos para a Perspetiva dos Processos Internos……..….. 42

Tabela 6. Objetivos desenvolvidos para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento. 44

Tabela 7. Indicadores e Iniciativas da Perspetiva Económica …….…….. 44

Tabela 8. Indicadores e Iniciativas da Perspetiva do Cliente ……..…..….. 46

Tabela 9. Indicadores e Iniciativas da Perspetiva dos Processos Internos ……..…..... 47

Tabela 10. Indicadores e Iniciativas da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento…...49

Lista de abreviaturas

AP – Administração Pública

BSC – Balanced Scorecard

BSCS – Balanced Scorecard de Sustentabilidade

CSR – *Corporate Social Responsibility*

EBITDA - *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*

GLP – Gás Liquefeito de Petróleo

GNL – Gás Natural Liquefeito

GRI – *Global Reporting Iniciative*

HSE – *Health, Safety and environment*

KPI - *Key Performance Indicator*

LED - *Light Emitting Diode*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PDT – *Personal Development Talks*

PIB – Produto Interno Bruto

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

TWC – *Trade Working Capital*

UE – União Europeia

UNGC – *United Nations Global Compact*

WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*

INTRODUÇÃO

Os problemas ambientais afetam a qualidade de vida dos seres humanos e das empresas. A sustentabilidade tem um papel preponderante no meio envolvente, influenciando tanto a sociedade, como a economia. A adesão a práticas sustentáveis é essencial para garantir um ambiente saudável para a sociedade atual e também para as gerações futuras. Já existem muitas empresas que optam por gerir uma economia mais sustentável, tornando-as mais responsáveis socialmente. Para além de se preocuparem com o sucesso e o lucro da organização, preocupam-se também com o impacto das suas ações e decisões na sociedade e no planeta. De acordo com a opinião pública espelhada nos telejornais e na televisão portuguesa, cada vez existem mais consumidores sensibilizados com o tema da sustentabilidade, influenciando, deste modo, as suas decisões de compra. Verifica-se que as pessoas preferem produtos que não ponham em causa o ambiente, mesmo que estes sejam mais caros, apoiando desta forma as empresas que adotam práticas éticas e sustentáveis. O BSC, sendo uma ferramenta de gestão estratégica que auxilia na medição do desempenho de várias áreas, pode ser adaptado de forma a que meça também os impactos das suas ações no ambiente. Ao integrar a sustentabilidade num BSC, as empresas conseguem medir as suas práticas sustentáveis e medir o impacto que as suas decisões podem ter, não se guiando apenas pela vertente financeira. Assim, esta integração permite que as empresas avaliem e melhorem a sua performance no que diz respeito à sua responsabilidade social e ambiental.

Neste trabalho procedeu-se ao desenvolvimento de um BSC integrando aspetos de sustentabilidade para uma empresa do setor energético, denominada Makeen Energy Portugal, S. A. O objetivo deste estudo é analisar os Obejctivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que a empresa em análise prioriza, e integrá-los no BSC.

Este estudo contribui para o enriquecimento da literatura sobre o BSC e a sustentabilidade. O modelo final apresentado será útil tanto para a empresa objeto de estudo, como para outras empresas que pretendam recorrer a instrumentos de gestão para medir a sustentabilidade. A empresa em análise poderá aplicar o mapa estratégico quase de imediato, visto que o mesmo foi desenvolvido especificamente para esta organização, conseguindo alinhar as suas práticas com os objetivos de sustentabilidade a longo prazo.

Tendo em conta a estrutura do trabalho, este está dividido em 4 capítulos. O primeiro capítulo inclui a revisão de literatura acerca dos temas Sustentabilidade, ODS e BSC. No segundo capítulo apresenta-se a metodologia do estudo e a empresa em análise. O terceiro capítulo é dedicado à discussão e apresentação dos resultados, na qual se

desenvolve o BSC e se apresenta o mapa estratégico. Por último, apresentam-se as considerações finais sobre o BSC desenvolvido.

1.1 Sustentabilidade

1.1.1 Importância da Sustentabilidade para as Empresas

A sustentabilidade está presente no quotidiano das pessoas e empresas e tem ganho destaque, tanto a nível nacional como internacional, devido ao aumento de catástrofes ambientais no planeta terra (Iaquinto, B. O., 2018). Este autor cita dois autores que ajudam a compreender o conceito de sustentabilidade e a criar uma consciência na comunidade, dando lugar a uma melhoria gradual no meio ambiente.

De acordo com Boff (2012, p. 14), a sustentabilidade é « o conjunto dos processos e ações que se destinam a manter a vitalidade e a integridade da Mãe Terra, a preservação dos seus ecossistemas com todos os elementos físicos, químicos e ecológicos que possibilitam a existência e a reprodução da vida, atender às necessidades da presente e das futuras gerações, e a continuidade, a expansão e a realização das potencialidades da civilização humana em suas várias expressões».

Segundo Freitas (2012, p. 41), a sustentabilidade é um «princípio constitucional que determina, com eficácia direta e imediata, a responsabilidade do Estado e da sociedade pela concretização solidária do desenvolvimento material e imaterial, socialmente inclusivo, durável e justo, ambientalmente limpo, inovador, ético e eficiente, no intuito de assegurar, preferencialmente de modo preventivo e precavido, no presente e no futuro, o direito ao bem-estar».

A sustentabilidade tem tido um impacto cada vez maior na performance das empresas e por isso, é necessário implementar estratégias, assegurando assim vantagem competitiva perante concorrentes (Ali, I., Sami, S., Senan, N. A. M. et al., 2022). Apesar deste conceito não ser novidade, há muitas empresas que continuam sem saber como mensurar os outputs (Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö., 2016). Há cada vez mais pessoas a aprender e a tomar decisões mais conscientes na redução do consumo de energia, melhoria da qualidade da água ou, por exemplo, na reutilização de produtos, podendo também auxiliar na melhoria dos setores socioeconómicos da comunidade onde a empresa em causa se insere (Danaher, K., Biggs, S., & Mark, J., 2007).

As práticas “sustentáveis” ou “verdes” podem ser realizadas ao longo do decorrer das atividades de uma empresa. Estas práticas podem ser incluídas nas características dos edifícios da empresa, na compra de equipamentos verdes (por exemplo viaturas elétricas),

na sensibilização dos colaboradores para o tema, na seleção dos fornecedores (considerando o desempenho ambiental dos fornecedores) , na produção de bens e serviços e até mesmo na própria embalagem e distribuição desses produtos (Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C., 2011).

O termo "Desenvolvimento Sustentável" é interpretado como sendo o "Atendimento às necessidades (humanas) do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações (humanas) satisfazerem as suas próprias necessidades (humanas)" (Brundtland Commission, 1987). No entanto, de acordo com Starik, M., & Kanashiro, P. (2013), esta definição é criticada, não sendo suficientemente específica e esclarecedora.

A gestão de sustentabilidade é interpretada como a formulação, implementação e avaliação de decisões e ações relacionadas com a sustentabilidade ambiental e socioeconómica (Bell, S., & Morse, S., 2008; Dunphy, D., Benveniste, J., Griffiths, A., et al., 2000; Elkington, J., 1998; Laszlo, C., 2003; Stead, W. E., & Stead, J. G., 2004), incluindo decisões/ações ao nível individual, organizacional e social.

De acordo com Starik et al. (2013), é necessário que existam novas teorias no âmbito da gestão da sustentabilidade, uma vez que as já existentes, não reconhecem implicitamente que todas as organizações humanas estão inseridas no ambiente natural. Existem várias razões para o desenvolvimento de novas teorias de gestão de sustentabilidade:

- ➔ Melhoria na reflexão das realidades sociais (atuais e futuras) das organizações e contextos e impacto das suas ações;
- ➔ Atenção aos desafios da sustentabilidade e possíveis catástrofes relacionadas;
- ➔ Combinação das duas primeiras razões mencionadas, de forma a combinar os dois fenómenos e obtermos um resultado mais favorável;
- ➔ Reunião com estudantes de uma academia denominada de "Academy of management", em que os autores se aperceberam que o tema das teorias da gestão da sustentabilidade é interessante, havendo diversas opiniões acerca do mesmo por parte dos estudantes. Esta situação já é em si um motivo que contribui claramente para a exploração mais pormenorizada deste tópico;
- ➔ Exigência de teorias baseadas num nível de conhecimento mais elevado e diversificado, visto que a maioria das teorias já existentes se baseiam num número muito limitado de disciplinas (que medem a quantidade e não a qualidade).

As teorias atuais existentes no âmbito da sustentabilidade não têm em conta os riscos e os impactos potenciais na saúde biofísica humana e dos ecossistemas, para as gerações atuais e futuras (Driscoll, C., & Starik, M., 2004). A crescente literatura em sustentabilidade não reconheceu adequadamente a interdependência entre as organizações e o ambiente (Pogutz, S., & Winn, M., 2009). De acordo com Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011), é necessário investir no desenvolvimento da estrutura teórica da sustentabilidade, de modo a prever eventuais acontecimentos e problemas específicos acerca deste tema.

As questões ambientais podem-se tornar estratégicas pois influenciam consideravelmente a imagem da empresa, lucratividade, competitividade e mercados, afetando assim a sobrevivência futura da empresa (Länsiluoto, A., & Järvenpää, M., 2010). Existem bastantes entidades que têm implementado ao longo dos anos uma gestão ambiental e social, a fim de gerir estas questões. No entanto, em muitos casos, a implementação destes sistemas de gestão não passa de uma mera tentativa. Isto acontece pois estes sistemas são executados apenas ao nível operacional, e não ao nível de planeamento estratégico da empresa (Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö., 2016)

Uma solução para este problema poderia ser o Balanced Scorecard de Sustentabilidade. Este conceito será abordado ao longo do trabalho e explicado na secção 1.2.3. Este é baseado no Balanced Scorecard tradicional, mas fornece uma visão mais ampla, integrando as dimensões da sustentabilidade (Bieker, Thomas; Dyllick, Thomas; Gminder, Carl Ulrich et. al, 2001). É um instrumento de avaliação de desempenho, podendo desempenhar um papel fulcral no percurso das empresas em direção às metas de sustentabilidade (Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S., 2022).

1.1.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Agenda 2030

De acordo com as Nações Unidas, citada por Florêncio, M., Oliveira, L., & Oliveira, H. C. (2023), os ODS foram criados em 2015, estabelecendo-se um conjunto de 17 ODS com 169 metas a serem alcançadas até 2030. “Os ODS definem as prioridades e aspirações do desenvolvimento sustentável global para 2030 e procuram mobilizar esforços globais em torno de um conjunto de objetivos e metas comuns. Os ODS requerem uma ação à escala mundial de governos, empresas e sociedade civil para erradicar a pobreza e criar uma vida com dignidade e oportunidades para todos, dentro dos limites do planeta.” (United Nations, 2015).

Para que os ODS sejam cumpridos com sucesso, é necessário que os governos, as organizações do setor privado e as do setor público estejam em harmonia nas decisões a tomar, visto que todos são igualmente responsáveis na procura de um caminho mais sustentável (Scheyvens, R.; Banks, G.; Hughes, E., 2016); Agarwal, N., Gneiting, U., Mhlanga, R., 2017).

Em 2015, para ajudar a orientar e facilitar o alinhamento das estratégias de negócio com os ODS, surgiu o "SDG Compass", desenvolvido pela *Global Reporting Iniciative* (GRI), *United Nations Global Compact* (UNGC) e pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). O guia "SDG Compass" tem como objetivo auxiliar as empresas no alinhamento da estratégia e na gestão da sua contribuição para os ODS, ajudando a perceber como ODS influenciam o negócio. Este, apresenta cinco passos para atingir o objetivo referido, sendo estes os seguintes:

1. Compreender os ODS;
2. Definir prioridades;
3. Definir objetivos;
4. Integrar;
5. Reportar e comunicar.

Segundo Lueg, R.; Radlach, R. (2016) e Traxler, A.A.; Schrack, D.; Greiling, D. (2020), o discurso acerca do aumento da divulgação de informações de sustentabilidade através de relatórios de sustentabilidade têm aumentado. No entanto, a existência de relatórios sem qualquer implementação adequada das boas práticas de sustentabilidade, poderá insinuar que a divulgação foi realizada apenas com o propósito de ganhar reputação, visto que não implementa corretamente as boas práticas ou não faz melhorias tangíveis.

Os sistemas de controlo de gestão devem assegurar o alinhamento dos objetivos pessoais e comportamentos dos colaboradores com os objetivos da própria organização (Malmi, T.; Brown, D.A., 2008).

De modo que a contribuição seja positiva para a sustentabilidade, as empresas têm de integrar um controlo de gestão formal (regras, avaliação de desempenho, recompensa), com um controlo de gestão informal (crenças, valores e culturas) (Lueg, R.; Radlach, R.,

2016; Gond, J.P.; Grubnic, S.; Herzig, C.; Moon, J., 2012; Jollands, S.; Akroyd, C.; Sawabe, N., 2015). No entanto, tal como os documentos publicados pela PWC, citados por Florêncio, M., Oliveira, L., & Oliveira, H. C. (2023) mencionam, as empresas nem sempre sabem que ferramentas utilizar e como utilizar. Na maioria das vezes, os indicadores chave de desempenho para medir a contribuição efetiva das organizações na promoção dos ODS é apenas mencionada nos relatórios das empresas, ignorando a sua quantificação ou apenas considerando os aspetos positivos (Silva, S., 2021).

No desenvolvimento deste tema, existem autores, tais como, Malmi e Brown (Malmi, T.; Brown, D.A., 2008) que realizam pesquisas extensas sobre sistemas de controlo de gestão, formais e informais. Para estes autores, os sistemas de controlo de gestão são conjuntos de regras, práticas e valores, que os gestores utilizam para garantir que o comportamento dos colaboradores coincide com os objetivos da organização.

Segundo o modelo de Malmi, T.; Brown, D.A. (2008), existem cinco tipos de controlo: planeamento; controlo cibernético; prémios e recompensas; controlo administrativo e cultural.

O planeamento é um controlo antecipado, definindo objetivos para as áreas funcionais e direcionando esforços e comportamentos, garantindo que estes estão em consonância entre si. Por um lado, podemos ter um planeamento de curto prazo, tendo por base um foco mais tático para um futuro próximo e, por outro lado, podemos ter um planeamento de longo prazo, com um foco mais estratégico para um período superior a um ano. É de referir que este tipo de controlo deve envolver e comprometer os funcionários com os objetivos organizacionais.

O controlo cibernético é um sistema de controlo de gestão informal, que considera o feedback como medida de desempenho, e que pode detetar desvios e proporcionar alterações, caso seja necessário. No entanto, este tipo de controlo só pode ser considerado um sistema de controlo de gestão se existir uma ligação entre o comportamento dos colaboradores e os objetivos/metas e se houver capacidade de medição de desempenho. Malmi, T.; Brown, D.A. (2008) identificam quatro sistemas cibernéticos: orçamentos, medidas financeiras, medidas não financeiras e híbridos. Exemplo de um sistema cibernético híbrido é o Balanced Scorecard, pois na sua construção tem em consideração medidas financeiras e não financeiras.

A recompensa tem por objetivo motivar e aumentar o desempenho dos indivíduos e grupos através da fixação de recompensas e prémios, controlando dessa forma a direção, duração e intensidade do esforço aplicado.

O controlo administrativo controla o comportamento dos indivíduos através do desenho e estrutura da organização, estruturas de governabilidade dentro da organização e através de procedimentos e políticas.

Por último, o controlo cultural assenta no pressuposto de que um conjunto de valores, crenças e normas sociais, influenciam o comportamento e pensamento dos colaboradores. Esta tipologia considera três tipos de controlo:

1. Controlos de Clã;
2. Controlos baseados em valor;
3. Controlos baseados em símbolo.

Os autores consideram que este controlo fornece uma estrutura concetual para outro tipo de controlos, por serem mais amplos e menos imperativos.

Desde a introdução da Agenda 2030 e dos ODS, as empresas desempenham um papel importante na promoção do desenvolvimento sustentável (Florêncio, M., Oliveira, L., & Oliveira, H. C., 2023).

De acordo com a GRI, UNGC, WBCSD, as empresas funcionam como impulsionadoras na transformação social e cultural, na medida em que podem integrar preocupações sociais e ambientais, nas suas estratégias de negócio. No entanto, é necessário adotar novas práticas, integrando a sustentabilidade nos modelos de negócio e nos processos de tomada de decisão, aumentando assim a transparência na divulgação da sustentabilidade (Arjaliès, D.-L.; Mundy, J., 2013).

Tendo em consideração Rösner, T., & Bredebach, C. (2022), uma forma de criar ainda mais valor no futuro e gerar vantagem competitiva no mercado é tentar combinar os ODS com um BSC (Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. et al., 2002). É de referir que existem várias abordagens, sendo que uma delas combina a responsabilidade social corporativa, os ODS e o BSC, tendo como objetivo apoiar o alinhamento estratégico virado para a sustentabilidade e para a criação de valor dentro da empresa (Sarkar, S., & Singh, P., 2019).

1.2 Balanced Scorecard de Sustentabilidade

1.2.1 Balanced Scorecard – Origem, Conceitos e Objetivos

O conceito de Balanced Scorecard foi criado nos anos 90 por Kaplan e Norton com o objetivo de ultrapassar alguns desafios enfrentados na contabilidade de gestão. Um dos obstáculos principais é o facto das pessoas se regerem pelo curto prazo e mensurarem os custos tendo por base o que se considera no passado, podendo levar a uma perspetiva futura falaciosa (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1992)

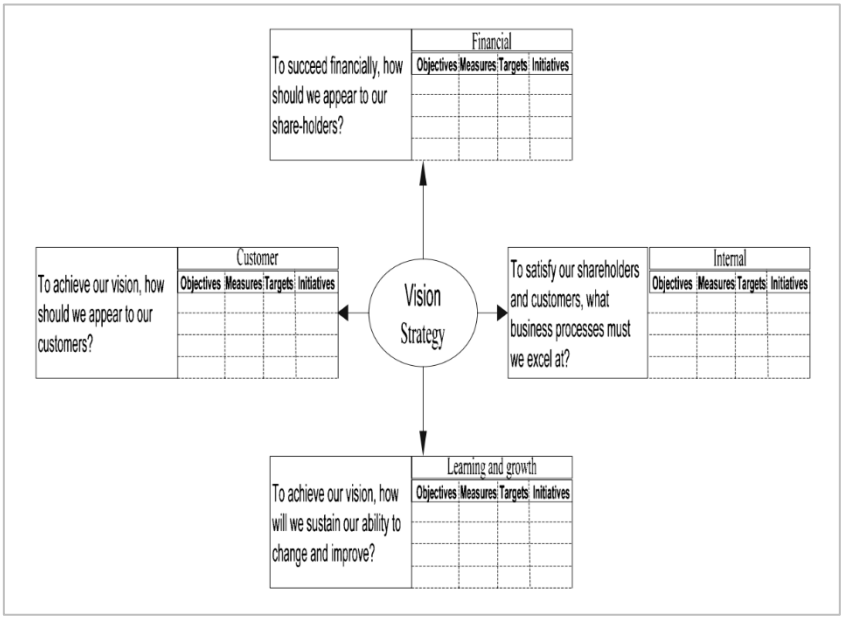
De acordo com Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996), o BSC é um instrumento de gestão estratégica de custos, tendo como objetivo identificar os problemas relacionados com a estratégia do negócio e, consequentemente encontrar as suas causas, de modo a que seja mais fácil a sua resolução.

O BSC é recomendado para auxiliar a estabilizar e assegurar proatividade na estratégia ambiental (Hsu, Y.-L., & Liu, C.-C., 2010), acabando este conceito por não ser esquecido na análise do negócio e da estratégia. Segundo Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996), este modelo fornece feedback sobre os processos internos da empresa e consequentemente, sobre os resultados que advêm desses processos.

Note-se que o BSC não é uma ferramenta para formular estratégia, mas sim para descrever uma estratégia já existente de forma consistente, havendo maior probabilidade desta ser bem sucedida (León Soriano, R., Jesús Muñoz Torres, M., & Chalmeta Rosaleñ, R., 2010). Por outras palavras, este é um modelo no qual a estratégia é transformada em diversas ações (Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö., 2016)

Tendo em conta Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997; 1996; 2001) existem quatro perspetivas do BSC (conforme Figura 1):

Figura 1. Generic Structure of balanced Scorecard (Kaplan, R. S., & Norton, D. P., 1997, p 10)



Em que a:

Perspetiva Financeira – Mede o crescimento da receita, o retorno do investimento e a redução de custos, reunindo assim dados financeiros suficientes para reformular o desempenho do negócio tendo por base o desempenho financeiro. Por outras palavras, define o desempenho financeiro que se espera que determinada estratégia alcance;

Perspetiva do Cliente – Define os segmentos de clientes/mercados nos quais a empresa opera e tem em consideração medidas relacionadas com grupos dos clientes da empresa mais desejados. Esta perspetiva foca-se na participação no mercado, satisfação do cliente e fidelização do mesmo. Por outras palavras, esta dimensão permite obter os processos internos, produtos e serviços que se encontram em conformidade com as necessidades dos mercados atuais e futuros;

Perspetiva dos Processos Internos - Identifica processos mais eficazes para a organização alcançar a máxima eficiência e atender às expectativas dos clientes nos mercados-alvo e dos acionistas, no que diz respeito aos seus objetivos. É de referir que podem incluir objetivos de curto ou longo prazo;

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento – Centraliza-se nas competências e capacidades internas, a fim destas serem alinhadas com os objetivos estratégicos da

organização. As áreas mais importantes são qualificação, motivação e orientação dos objetivos dos colaboradores.

De acordo com Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011), os resultados demonstrados em cada perspetiva são refletidos na perspetiva financeira. Uma empresa só obterá resultados financeiros aliciantes, apenas se souber satisfazer os seus clientes, otimizar os processos internos existentes e permanecer inovadora.

O objetivo principal deste instrumento é a formulação de objetivos estratégicos, colocados de forma hierárquica, integrados nas quatro perspetivas citadas anteriormente. Para isto, Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997) distinguiram dois conceitos: *Lagging indicators* e *Leading indicators*, sendo os primeiros "indicadores financeiros" e os segundos "indicadores líderes". Através dos "indicadores líderes", existe a possibilidade de perceber como os resultados refletidos através dos "indicadores financeiros" podem ser atingidos.

1.2.2 Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão

As ferramentas de gestão da sustentabilidade permitem que os gestores de negócio operacionalizem estratégias focadas na sustentabilidade e tentem coordenar a atividade em toda a empresa (Johnstone, L., 2019). Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. (1995)mencionam que as empresas que pretendem atingir os objetivos de sustentabilidade necessitarão de ferramentas práticas de apoio à decisão, de modo a facilitar processos, como por exemplo, seleção de produtos sustentáveis, design ou até mesmo programas. De salientar que esta ferramenta de gestão pode auxiliar na mudança e na aprendizagem organizacional.

De acordo com Bieker, Thomas; Dyllick, Thomas; Gminder, Carl Ulrich et. al, (2001), nos últimos anos, muitas empresas foram implementando sistemas de gestão ambiental e social, de forma a controlar questões relacionadas com a sustentabilidade. No entanto, essa implementação muitas vezes não era realizada da melhor forma e falhava por dois motivos descritos pelo autor:

- Estes sistemas de gestão eram na maior parte das vezes executados apenas a nível operacional, não tendo qualquer ação no planeamento estratégico da empresa

(Dyllick, Thomas; Hamschmidt, Jost, 2000); Dyllick, Thomas; Schaltegger, Stefan, 2001);

- Os sistemas de gestão da sustentabilidade eram executados separadamente dos habituais sistemas de gestão geral das empresas. Os dois sistemas de gestão não eram executados harmoniosamente de forma a controlar e a realizar negócios.

O aparecimento destes problemas associados à má utilização dos sistemas de gestão ambiental e social, têm constituído uma motivação para encontrar uma melhor possibilidade de gestão de sustentabilidade nas empresas no Instituto de Economia e Ambiente na Universidade de St. Gallen. Bieker, Thomas; Dyllick, Thomas; Gminder, Carl Ulrich et. al, (2001) conjugaram a ferramenta de gestão e a metodologia do BSC tradicional, contribuindo para o desenvolvimento do BSC de sustentabilidade (BSCS), integrando aspetos ambientais, sociais e económicos.

O BSCS, como ferramenta de gestão, foi desenvolvida para focar aspetos que são mais complicados de medir, como por exemplo aspetos sociais e ambientais, mas que têm um impacto significativo na gestão de uma empresa. É uma ferramenta que permite preencher a lacuna existente entre o nível estratégico e operacional de uma empresa.

De acordo com Bieker, Thomas; Dyllick, Thomas; Gminder, Carl Ulrich et. al, (2001), tal como todos os sistemas de gestão, o BSC tradicional e o BSCS implicam estratégias, que devem ser definidas adequadamente ao processo de planeamento. É fundamental que a estratégia seja ajustada à política corporativa de cada empresa, de modo que os seus colaboradores não se sintam desorientados e inseguros quanto ao que a empresa representa. A ampla participação dos colaboradores neste processo, pode ser um fator importante de sucesso. É de referir que também podem existir influências externas que podem obrigar a empresa a estabelecer estratégias explícitas.

Tal como Bieker, Thomas; Dyllick, Thomas; Gminder, Carl Ulrich et. al, (2001) referiram, o BSCS oferece às empresas a possibilidade de traduzir a sua visão, valores e estratégias de sustentabilidade em ações, mostrando como os ativos intangíveis podem contribuir para a sustentabilidade das empresas.

Tendo como referência Stacchezzini, R., Melloni, G., & Lai, A. (2016), a necessidade de ter uma gestão de desempenho da sustentabilidade pode ser conveniente para as empresas, pois estas enfrentam forte pressão para trabalharem de forma sustentável e serem transparentes face às suas práticas. Estas ferramentas visam apoiar os

gestores e empresários a encontrar formas de reduzir o seu impacto negativo no ambiente e na sociedade, permanecendo competitiva e economicamente bem-sucedida (Johnstone, L., 2019).

1.2.3 Conceito de Sustentabilidade Integrado no Balanced Scorecard

A integração do conceito da Sustentabilidade no BSC é uma forma de gerir este conceito e a sua contribuição na gestão de custos da empresa, de forma integrada. Ou seja, através desta integração, é conveniente que o desempenho da empresa melhore em todas as dimensões da sustentabilidade (económica, ambiental e social) e não só em algumas (Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. et al., 2002).

De acordo com os mesmos autores, integrar a gestão dos três pilares da sustentabilidade na gestão global do negócio, através do BSC, trazem três grandes vantagens:

- A gestão de sustentabilidade é sempre tida em conta, tanto em tempos de crise como em momentos de sucesso;
- Forma de as empresas promoverem a sua gestão ambiental;
- Garantia de que os três pilares da sustentabilidade estão a ser integrados na sua totalidade.

Hsu, Y.-L., & Liu, C.-C. (2010) também apresentaram algumas vantagens na adoção do BSC, tendo em conta a gestão estratégica da sustentabilidade, como por exemplo:

- Fornece informações e perspetivas de forma mais completa, no que diz respeito à avaliação de desempenho;
- Ferramenta de gestão mais rigorosa e eficaz, pois fornece mais informação, podendo *a posteriori* tirar conclusões mais próximas da realidade da empresa observada acerca do seu desempenho;
- Gera sinergias com a gestão estratégica de outras unidades de negócio.

No entanto, Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. et al. (2002), na tentativa de superar os conflitos que poderão existir entre as três categorias da sustentabilidade, propuseram outra abordagem relativamente à gestão de sustentabilidade integrada no

BSC. Abordagem essa que propõe primeiramente identificar e realizar oportunidades para melhorias simultâneas nas três dimensões de sustentabilidade, levando a que a empresa contribua consistente e significativamente para a sustentabilidade.

Neste artigo, os autores apresentam três diferentes abordagens para integrar os aspetos sociais e ambientais no BSC, nomeadamente:

- Integração desses aspetos nas quatro perspetivas do BSC;
- Introdução de uma nova perspetiva não financeira no BSC;
- Criação de um BSC derivado numa ótica ambiental e social.

Através da harmonização destas três abordagens, os autores veem a possibilidade de criar um BSC focado somente na sustentabilidade como um todo.

No entanto, segundo Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016), a introdução de uma quinta perspetiva no BSC poderia fornecer mais visibilidade, destacando a importância dos aspetos sociais e ambientais como sendo um objetivo da organização.

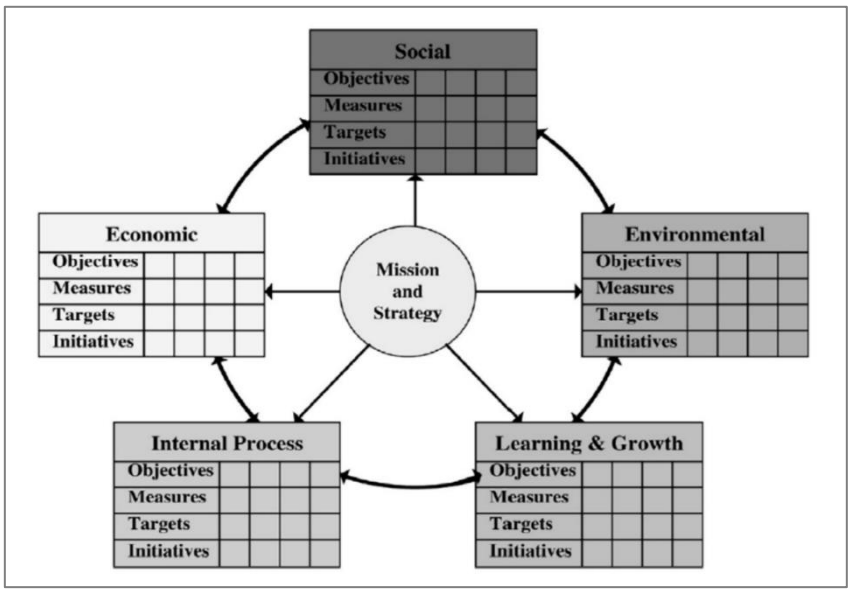
É de notar que as empresas não definem a sustentabilidade da mesma forma. Por isso, os indicadores para medir a sustentabilidade poderão ser diferentes de empresa para empresa. Os pesos das dimensões do BSC também dependem dos objetivos, da estratégia e da cultura da empresa (Epstein, M. J., & Wisner, P. S., 2001).

Não há um número especifico de indicadores ao qual as empresas têm de obedecer, mas o facto das empresas considerarem muitos indicadores, pode levar a distração e desvio considerável da estratégia principal (Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö., 2016). Há vários obstáculos (apesar de atenuados pelo uso do BSC) associados à incorporação da sustentabilidade na estratégia (Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C., 2011), nomeadamente:

- Incapacidade de quantificar os efeitos da sustentabilidade e a sua criação de valor para os acionistas;
- Incapacidade de documentar os efeitos sobre o desempenho financeiro que consideram fatores ambientais;
- Possibilidade de os benefícios futuros de práticas sustentáveis serem temporários, enquanto os custos são imediatos e quantificáveis;
- Dificuldade de os objetivos não financeiros serem incorporados no negócio.

A Figura 2 apresenta um esquema do BSC, que inclui o novo pilar da sustentabilidade, desenvolvido por Rabbani, A., Zamani, M., Yazdani-Chamzini, A. et al. (2014)

Figura 2. The General framework of Sustainable BSC



BSCS tem especial foco em aspetos mais qualitativos e acaba por ser uma extensão ao BSC tradicional. Para além de integrar todas as dimensões de sustentabilidade, também fornece informação para fazer ligação entre o nível operacional e estratégico (Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö., 2016)

Por outro lado, se adicionarmos uma nova perspetiva de sustentabilidade ao BSC, poderá haver algumas limitações (Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö., 2016), tais como:

- Dificuldade em fazer corresponder a sustentabilidade às medidas de bem-estar e estratégia económica;
- Os preços de mercado de bens e serviços podem não refletir totalmente as atividades ambientais e sociais (Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. et al., 2002);
- Enfraquecimento das iniciativas ambientais - isolam-se as medidas de sustentabilidade numa perspetiva separada – não fornecendo correlações claras com as restantes perspetivas (Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C., 2011).

Rösner, T., & Bredebach, C. (2022) apresenta um procedimento detalhado para integrar as ODS no BSCS (definido no tópico 1.2.3.), usando métodos de tomada de

decisão para desenvolver um BSCS dos ODS específicos da organização. Nesse mesmo artigo, mencionam as fases gerais para o desenvolvimento do modelo, passando por quatro fases genéricas:

- 1º Fase: Identificação e reestruturação do problema;
- 2º Fase: Construção do modelo;
- 3º Fase: Aplicação do modelo;
- 4º Fase: Desenvolvimento de um plano de ação.

1.2.4 Estudos sobre Balanced Scorecard focado na Sustentabilidade

A tabela 1 apresenta os principais estudos sobre o BSC focados na sustentabilidade. Passamos de seguida à sua descrição.

Tabela 1. Estudos sobre BSC focados na sustentabilidade

Artigo	Palavras-chave	Objetivo de estudo	Resultados/contributos
Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. (2002)	Não Aplicável	Mostra o quanto a ferramenta do BSC pode ser poderosa na gestão integrada de sustentabilidade. Ajuda na escolha das melhores ferramentas para a gestão social e ambiental., de modo que se obtenha eficiência e eficácia na mesma, mantendo o sucesso do negócio	Mostra a forma como as dimensões ambiental e social se podem integrar na gestão de uma unidade de negócio. Este instrumento é bastante importante para a gestão integrada da sustentabilidade e ajuda a ultrapassar os defeitos existentes das diferentes abordagens que foram criadas anteriormente. O instrumento BSCS é flexível e adaptável às várias empresas.
Pereira, I. (2020)	Autarquia; Gestão; Setor Público; Sustainability Balanced Scorecard	Construir e propor um BSCS no setor público, em especial numa autarquia – Câmara Municipal de Vizela	A sustentabilidade e a estrutura tradicional do BSC adaptam-se à organização pública

Tabela 1. Estudos sobre BSC focados na sustentabilidade (cont.)

Artigo	**Palavras-chave**	**Objetivo de estudo**	**Resultados/contributos**
Araújo, L., Oliveira, H., & Gomes, L. (2020)	Não Aplicável	Estudar a empresa brasileira com a maior área agrícola e propôr um BSCS	A sustentabilidade pode estar alinhada com a gestão estratégica da empresa. A implantação de um BSCS traz benefícios organizacionais e deve ter em consideração as características de cada organização. Este estudo levanta questões relacionadas com a gestão estratégica, desempenho e sustentabilidade num dos setores económicos mais importantes do brasil – o setor agropecuário.
Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022)	Management Control; Performance measurement; Sustainability; Sustainability Balanced Scorecard; Sistematic literature review.	Este estudo visa sistematizar conhecimentos sobre o uso do BSCS	Fornece uma visão geral da pesquisa atual, indicando possíveis estudos futuros e destacando algumas implicações.
Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016)	Corporate social responsibility (CSR); Corporate sustainability; Performance management and measurement, Balanced scorecard, Strategy maps, Systematic literature review	Análise temática com base numa revisão de literatura incluindo 69 artigos relevantes no período de duas décadas.	Desenvolvimento da literatura e prática emergentes do BSCS e para a pesquisa sobre medição e gestão do desempenho da sustentabilidade corporativa.
Christmann, P. (2000)	Não Aplicável	Analisa se os ativos complementares são necessários para obter vantagem de custo com a implementação das melhores práticas.	Sob determinadas condições, as empresas que acrescentam preocupações ambientais e sociais aos seus sistemas de gestão tradicionais, inevitavelmente terão mais benefícios financeiros.

Tabela 1. Estudos sobre BSC focados na sustentabilidade (cont.)

Artigo	Palavras-chave	Objetivo de estudo	Resultados/contributos
Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011)	Não Aplicável	Menciona a importância e de que forma integrar a sustentabilidade na estratégia do negócio, visto que tem sido um conceito deveras mencionado hoje em dia.	O BSC pode ajudar a superar desafios, fornecendo uma estrutura para integrar medidas qualitativas na estratégia do negócio.
Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F. et al. (2012)	Balanced Scorecard, Waste, Public Sector, Management	Propor e implementar um BSC adequada às necessidades do serviço da administração pública (AP) no setor dos resíduos.	Os resultados indicam um desempenho de gestão geral no valor de 52,45%, sendo considerado um resultado favorável, tendo em conta que foi a primeira abordagem de implementação.
Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015).	BSC, Organizational performance, Performance measurement, Scale development, Hospitality, Hotel performance	Desenvolver e testar uma escala de desempenho organizacional utilizando o BSC na indústria Hoteleira, de modo a colmatar a insuficiência de testes e desenvolvimentos a nível estratégico neste setor.	O BSC permite aos agentes que identifiquem as áreas de desempenho mais fracas e que precisam de especial atenção para serem melhoradas.
De Andrade Guerra, J. B. S. O., Garcia, J., De Andrade Lima, M., et al. (2018)	Universities, Higher education, Environmental education, Sustainable development, Balanced Scorecard	Desenvolver um mapa estratégico de BSC para implementação e monitorização de programas de educação ambiental em universidades	A principal contribuição passa por uma proposta teórica que pode servir como um guia para implementação de programas de educação ambiental nas universidades.
Gazi, F., Atan, T., & Kiliç, M. (2022)	Performance management; balanced scorecard; organizational culture; innovation performance; intrapreneurship; accounting information systems	Examinar a avaliação dos indicadores internos do BSCS no sistema bancário do norte do Chipre, que é um dos métodos de avaliação de desempenho sustentável.	Os resultados da pesquisa estabeleceram que cultura organizacional, intra-empreendedorismo, e a eficácia do sistema de informação contabilística têm efeitos positivos num BSC. A cultura das organizações, desempenho em inovação, desenvolvimento contabilístico são tidos em conta no processo de implementação do BSC.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. et al. (2002) formularam um BSCS passando por três fases: escolha da unidade estratégica de negócio, identificação da exposição ambiental e social da unidade de negócio e determinação da relevância estratégica dos aspetos ambientais e sociais.

A escolha da unidade estratégica de negócio é a primeira fase da formulação do BSCS e pressupõe que exista uma estratégia para a unidade de negócios escolhida. É de salientar que o BSC não é uma ferramenta para a formulação de estratégia, mas sim para descrever e traduzir a estratégia já existente de forma mais organizada a fim de melhorar a boa execução da mesma.

A segunda fase é a identificação da exposição ambiental e social da unidade de negócio. É necessário saber quais os aspetos ambientais e sociais que afetam a unidade de negócios e qual a sua exposição à mesma. O objetivo desta etapa passa por identificar todos os aspetos ambientais e sociais que têm impacto relevante na estratégia e listá-los, de forma a encontrar a exposição ambiental e social para a unidade de negócio pretendida. Os autores apresentam duas estruturas para concretizar este objetivo:

- ➔ Um quadro para identificar a exposição ambiental de uma unidade de negócio, ou seja, identificar todas as intervenções ambientais em cada tipo de operação de uma unidade de negócios. Por outras palavras, com esta estrutura, os problemas podem ser voltados para as respetivas intervenções (Heijungs R., 1992).
- ➔ Outro tipo de estrutura, mais centrado na parte social, para concretizar o mesmo objetivo tem por base grupos de partes interessadas potencialmente relevantes (Liebl F., 1996). Estes grupos podem ser distinguidos entre partes interessadas internas; partes interessadas ao longo da cadeia de valor; partes interessadas na comunidade local e partes interessadas da sociedade. Também foi identificada uma classificação adicional: partes interessadas diretas e indiretas (Rowley T. 1997). Os stakeholders diretos são aqueles que efetuam fluxos diretos de recursos com a empresa, enquanto os indiretos não estabelecem este tipo de troca direta de recursos com a empresa.

A terceira e última fase passa pela determinação da relevância estratégica dos aspetos ambientais e sociais, sendo que o objetivo é traduzir verbalmente a estratégia formulada de uma unidade de negócios em objetivos e indicadores causalmente ligados.

Pereira, I. (2020), também publicaram um estudo no qual projetam BSCS para um município que atende uma população de 24 mil habitantes. É de referir que se basearam

nas etapas propostas por Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. et al. (2002) para a sua formulação. Os autores seguiram a abordagem da criação de uma nova perspetiva de sustentabilidade, pois é a abordagem mais forte para instituições que querem tornar a sustentabilidade um fator chave na estratégia. Com base no organograma do concelho municipal e suportados por entrevistas, os autores identificaram as perspetivas. De seguida foi realizada uma ligação entre as perspetivas e os departamentos da organização. Através deste processo, procedem finalmente à construção do mapa estratégico para a câmara Municipal, com as respetivas ligações entre as cinco perspetivas.

Araújo, L., Oliveira, H., & Gomes, L. (2020), propõem um BSCS para a empresa brasileira com a maior quantidade de terras agrícolas no Brasil. Esta empresa explora e comercializa propriedades rurais aptas para agricultura. Este setor de atividade é o que mais contribui para o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. O Estudo foi realizado em 2018. Através da análise, conseguiram avaliar a visão, estratégia, possíveis objetivos estratégicos da empresa, conseguindo filtrar aspetos do ponto de vista ambiental e perceber qual é a principal preocupação para a construção do mapa estratégico. As entrevistas complementaram e validaram o BSC e destacaram as questões mais específicas de sustentabilidade da própria empresa.

Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022) realizaram um estudo baseado numa revisão sistemática de literatura de 65 artigos publicado entre 2000 e 2020, tendo como objetivo fornecer uma visão geral da investigação realizada e indicar sugestões de investigação futura. Usar o BSC como ferramenta de controlo formal, implica que o mesmo seja complementado com controlos informais (como culturais ou administrativos). A conclusão a que os autores chegaram, enquadra-se com a visão de Lueg, R.; Radlach, R. (2016), visto que observaram que o desenvolvimento sustentável não poderá acontecer sem complementaridade de controlos (formais e informais). A maior parte das investigações realizadas apresenta o BSCS como uma ferramenta para o desenvolvimento sustentável das empresas. No entanto, existe pouca literatura que foque no papel do BSCS como uma ferramenta corporativa, de modo a alcançar o desenvolvimento sustentável global.

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016), fizeram uma revisão de literatura baseada em 69 estudos, no qual são apresentadas duas razões pelas quais o BSCS pode ser utilizado para desenvolver e gerir estratégias de sustentabilidade. A primeira prende-se pelo facto de que o BSCS e permitir a integração simultânea de objetivos estratégicos

nas três dimensões da sustentabilidade. A segunda razão é que o BSCS pode ajudar as empresas a reduzir custos e a melhorar a sua eficiência, substituindo três variáveis independentes através de uma estratégia integrada de gestão.

Christmann, P. (2000), afirmam que as empresas que acrescentam preocupações ambientais e sociais aos seus sistemas de gestão tradicionais, inevitavelmente irão ter benefícios financeiros. Neste artigo, o autor analisa os efeitos das "melhores práticas" de gestão no desempenho da empresa, as quais deveriam permitir às empresas proteger simultaneamente o meio ambiente e reduzir os seus custos. Este estudo analisa se os ativos complementares são necessários para que haja vantagem de custo com a implementação de "melhores práticas". Os resultados deste estudo foram baseados em dados de 88 empresas químicas e indicam que as capacidades para inovar e implementar processos são ativos complementares que melhoram a relação entre as melhores práticas e a vantagem de custo. Este estudo demonstra também que os recursos e capacidades de uma empresa não só criam valor para a tua estratégia competitiva, como também pode criar valor na sua estratégia ambiental, podendo criar efeitos subsequentes positivos.

Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011), à semelhança de Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. et al. (2002), exploram três formas de incorporar práticas sustentáveis no BSC, discutindo questões que devem ser consideradas na seleção de medidas/objetivos ligados à sustentabilidade. Nestes estudos foram integradas formas de melhorar os relatórios (internos e externos) de desempenho no âmbito da sustentabilidade.

Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F. et al. (2012) propõem uma implementação do BSC, adequado às necessidades do serviço da AP no setor dos resíduos. A gestão de resíduos sólidos urbanos é uma área que necessita de melhorias, de acordo com os regulamentos da União Europeia, garantindo desta forma os princípios de desenvolvimento sustentável e as melhores práticas de gestão. Enquanto estudos anteriores apenas abordam o BSC na área de gestão de resíduos de uma forma hipotética e ilustrativa, esta investigação é empírica, baseada em resultados e aplica o BSC na gestão de resíduos no serviço de AP num determinado local em Portugal. O desenvolvimento do BSC depende sempre das necessidades da própria organização, sendo importante para o delineamento de um plano estratégico e para uma conversão do modelo original num sistema operacional, ajustado à situação real da organização (Cobbold, I., Lawrie, G., 2001).

Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F. et al. (2012), na fase preliminar do planeamento estratégico, utilizaram a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats)*, para adotar a melhor estratégia e identificar os seus fatores críticos de sucesso. Através dos fatores críticos de sucesso foram traçadas prioridades que consistem na:

- expectativa da população ter um serviço de excelência na recolha e transporte de resíduos;
- melhorar a eficiência do serviço de forma adequada;
- criar e manter uma estrutura sustentável;
- crescer com o objetivo na melhoria contínua de desempenho, utilizando capital humano, informação e valorização organizacional da satisfação dos colaboradores;
- garantir a integridade financeira e o desenvolvimento sustentável da organização através de otimização do orçamento e alocação adequada de recursos.

Com base nestas prioridades foram desenvolvidos os objetivos estratégicos enquadrados nas perspetivas do modelo do BSC.

Com este estudo, percebeu-se que existe um esforço de gestão de desperdícios organizacionais, promovendo uma especial atenção ao orçamento e à integração da legislação, nunca esquecendo os cidadãos e a sua qualidade de vida. O BSC pode contribuir significativamente para melhorar a qualidade dos serviços prestados no setor dos resíduos. Além disso, fornece resultados em tempo real, contribuindo para um melhor planeamento estratégico, tendo como principais pilares a comunicação e aprendizagem. Em geral, poder-se-á afirmar que na AP portuguesa, o BSC é capaz de contribuir para a perceção da gestão moderna dos resíduos, foca-se na gestão da estratégia da relação com os clientes, garantir a melhor combinação de melhoria no serviço e atingir objetivos estratégicos e de gestão.

Relativamente a Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015), a investigação contribuiu para o preenchimento de uma lacuna de testagem do desenvolvimento organizacional na indústria hoteleira através da utilização do BSC neste setor. O estudo é baseado em duas etapas principais: a primeira relacionada com o reconhecimento das características únicas do setor hoteleiro, sendo necessário um trabalho preliminar para adquirir a compreensão suficiente do problema estatístico. Na segunda etapa, houve

necessidade de explorar o tema antes de examinar empiricamente uma gama de hotéis, quanto à sua dimensão, confiabilidade, posição no mercado, entre outros.

Uma utilidade prática desta nova conceção está relacionada com o facto de permitir que os agentes identifiquem com precisão as áreas do desempenho do hotel que são particularmente fracas e que precisam de especial atenção para serem impulsionadas.

Outro estudo relevante na promoção do BSC, é o de De Andrade Guerra, J. B. S. O., Garcia, J., De Andrade Lima, M., et al. (2018). Neste trabalho, o principal objetivo é desenvolver um mapa estratégico para a implementação e monitorização de programas de educação ambiental em universidades. Ao desenvolver e implementar preocupações ao nível ambiental nos seus princípios e infraestruturas, as universidades têm-se tornado cada vez mais proativas na promoção de mudanças sociais com vista ao desenvolvimento sustentável. Estas preocupações podem ser traduzidas em programas de educação ambiental, sensibilizando tantos os alunos, como toda a sua comunidade envolvente. Com a implementação do BSC, os autores identificam aspetos positivos tais como o respeito pelos recursos existentes no ambiente das universidades. Outro aspeto que mencionam é a possibilidade de estruturar objetivos estratégicos dentro de um contexto universitário, de forma integrada e interligados entre si.

Este tipo de mapa estratégico pode ser utilizado como um guia para universidades trazerem mais clareza e foco ao programa de educação ambiental, tornando os objetivos destes programas muito mais simples de serem seguidos e de serem acompanhados pelos respetivos líderes.

Por último, o estudo de Gazi, F., Atan, T., & Kiliç, M. (2022), avalia os indicadores internos do BSCS no sistema bancário no norte de Chipre. A avaliação de desempenho tornou-se uma ferramenta essencial para os gestores no setor bancário. Esta avaliação permite por um lado, que os bancos mantenham um elevado nível de retorno e por outro que atinjam as suas metas, mantendo-se sempre competitivos. A gestão de desenvolvimento sustentável aumenta a eficácia e a eficiência das empresas, garantindo também a medição sustentável com base nas práticas de BSC. Este estudo visa investigar a relação entre cultura organizacional, desempenho da inovação, intra empreendedorismo e a eficácia dos sistemas de informação de contabilidade da empresa e do BSC.

1.3 Análise Crítica da Revisão de Literatura

De acordo com Kaplan e Norton, nos seus diversos estudos, o BSC fornece simplificadores com vista ao alcance dos objetivos estratégicos, gerando também resultados para retratar a eficiência e eficácia das medidas no passado. Assim, poderá haver lugar a melhorias no que diz respeito à estratégia no futuro. A aplicação do BSCS não é fácil, por isso é importante que haja um melhor entendimento sobre as atuais estratégias, fornecendo assim um melhor planeamento futuro. Este modelo pode ajudar a superar desafios, fornecendo uma estrutura para integrar medidas qualitativas na estratégia do negócio (Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C., 2011)

Tal como Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016), as empresas lutam para entender a importância e implementar corretamente estratégias de sustentabilidade mas o mais importante é a adoção nas empresas de um sistema com forte conexão entre a gestão ambiental/social e os benefícios financeiros.

O BSCS é um conceito aberto, ou seja, este tipo de ferramenta é flexível e adaptável à estratégia de cada empresa, logo é possível integrar facilmente ferramentas de gestão/ *Key Performance Indicators (*KPI) novos. Este instrumento é bastante importante para a gestão integrada da sustentabilidade e ajuda a ultrapassar os defeitos existentes (Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. et al., 2002). Esta flexibilidade também é mencionada por Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022), concluindo que este tipo de ferramenta pode ser aplicada não apenas à empresa como um todo, mas sim às diversas unidades de negócio existentes. A administração pode escolher a abordagem que funcione melhor e que compatibilize com os objetivos estratégicos; cultura organizacional; definição de "sustentabilidade" escolhida e importância das práticas de sustentabilidade para os parceiros de negócio da empresa (Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C., 2011).

Os aspetos ambientais são os que têm mais impacto na decisão do uso BSCS, sendo que as estratégias e medidas ambientais representam o passo maioral para atingir as metas de sustentabilidade (Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S., 2022).

O BSCS contém informação financeira e não financeira para cada processo, como por exemplo, formulação de objetivos, KPI's, planos de ação, mensuração, avaliação, reporte e melhoria da performance de sustentabilidade (Ali, I., Sami, S., Senan, N. A. M. et al., 2022). Relativamente à informação financeira, esta facilita a comunicação entre

funcionários e departamentos da empresa. Este tipo de informação também poderá ser útil para os funcionários, na medida em que poderá apoiar e contribuir para a avaliação e gestão da sustentabilidade de toda a organização. Podemos verificar, pelos artigos/estudos mencionados e analisados acima que o BSC focado na sustentabilidade, devido à sua flexibilidade e facilidade de adaptação às características peculiares de cada empresa, pode ser aplicado em vários setores, desde o setor agrícola até mesmo ao setor bancário.

2.1. Descrição da Investigação Empírica

Este trabalho apresenta um estudo de caso e tem por objetivo desenvolver um BSC para uma empresa do setor energético, focado na Sustentabilidade.

As questões de investigação a que o estudo procura dar resposta são:

- Quais as perspetivas a utilizar no BSC?
- Como definir o BSC para esta empresa?
- Como integrar a sustentabilidade no BSC?
- Como refletir esta integração no mapa estratégico?

A empresa objeto de estudo é denominada de Makeen Energy Portugal S.A, é líder no mercado mundial na indústria energética, preocupa-se com o desenvolvimento de soluções energéticas responsáveis e está determinada a desempenhar um papel ativo na transformação sustentável do mercado em que opera.

Este estudo de caso vai ser realizado com base em análise qualitativa e os dados serão recolhidos através de análise documental (documentos no Apêndice I) e entrevistas. As entrevistas foram realizadas com vista a complementar a análise documental e validar o BSC desenvolvido, ter apreciação da comunidade profissional e obter inputs para a construção do mapa estratégico.

As entrevistas foram realizadas a quatro colaboradores com base num guião (Apêndice II). Tendo em conta a impossibilidade da realização das entrevistas presencialmente as mesmas foram respondidas por escrito. As respostas foram enviadas entre os dias 29/05/2023 e 04/06/2023. Os entrevistados foram selecionados em função dos cargos que desempenham e do potencial contributo para o objetivo do estudo. A tabela 2 apresenta a caraterização dos entrevistados:

Tabela 2. Características dos Entrevistados

Nome	Área de formação	Cargo na empresa
Entrevistado L	Licenciatura em Economia na Faculdade de Economia do Porto e Mestrado em Finanças na Universidade Católica	Chefe do departamento Financeiro
Entrevistado C	Licenciatura em Engenharia Industrial na Universidade do Minho	Coordenador do departamento de Melhoria Contínua
Entrevistado N	Licenciatura em Engenharia de Minas na Faculdade de Engenharia do Porto	Chefe do departamento de Qualidade, Ambiente e Segurança
Entrevistado I	Licenciatura em Economia e pós-graduação em gestão das operações e serviço industrial na Faculdade de Economia de Porto	Chefe do departamento de Melhoria Contínua

O guião das entrevistas foi construído de forma a que as perguntas fossem claras, diretas e com uma sequência lógica para evitar dúvidas. Inicialmente foram apresentados o objetivo e o contexto do estudo, clarificaram-se alguns conceitos básicas como o BSC e os ODS.

As respostas recolhidas foram objeto de análise de conteúdo e tendência através do software Nvivo.

Antes das entrevistas, foram analisados documentos conforme Apêndice I. Entre estes, destacamos os seguintes:

- Informação/Documentos disponibilizados no site da Makeen Energy, tais como, políticas da empresa; ODS que o grupo Makeen se propôs a atingir; comunicação do progresso do grupo reportado a março de 2022; cultura e valores entre outros;
- Documentos oficiais da empresa como Relatório e Contas de 2021 e 2022, matrizes de avaliação de riscos e oportunidades 2023, Certificados da área de Melhoria Contínua (Certificações Kaizen) e da Qualidade (Relatórios de auditoria 2023 e possíveis resoluções);

Com base na análise documental e na análise das entrevistas foi proposto um BSC para a organização, começando por identificar as perspetivas a integrar e os respetivos indicadores.

A realização do estudo está dividida em duas fases. Numa primeira fase foram construídos os quadros das perspetivas, objetivos e indicadores; numa segunda fase o mapa estratégico. Após a conclusão dos trabalhos da primeira fase, os entrevistados foram novamente contactados telefonicamente e via Teams com vista a validar os quadros da primeira fase e tornar mais consistente a análise da segunda fase, nomeadamente a construção do mapa estratégico e as iniciativas para cada indicador. Ao validar a análise da primeira fase, os entrevistados sugeriram algumas iniciativas para cada indicador, o que permitiu apresentar um mapa estratégico mais completo e ajustado. Ao longo da realização deste estudo, o feedback contínuo dos entrevistados serviu para ir verificando se estava de acordo com a sua visão e forma de pensar da organização. Como colaborador da empresa, a sensibilidade à empresa, à cultura e ao modo de funcionamento ajudaram a consolidar os dados recolhidos através da análise de documentos e entrevista, mantendo sempre uma imparcialidade na análise.

O BSC final traduz a missão, valores e princípios da organização, de modo que todos os colaboradores se encontrem alinhados com a estratégia da empresa.

2.2. Apresentação da Empresa

A Makeen Energy é uma empresa líder no mercado mundial no setor das energias. De acordo com As Políticas do Grupo Makeen Energy (Makeen Energy, 2023a), conseguimos verificar o portefólio alargado de serviços e de negócios tais como: “equipamento, serviços e peças sobressalentes, gestão de instalações, engenharia e gestão de projetos, desde instalações de enchimento de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) e soluções de abastecimento de Gás Natural Liquefeito (GNL) a centrais elétricas e instalações que convertem os resíduos plásticos em petróleo“ (Makeen Energy, 2022).

Pormenorizadamente, esta organização trabalha em 5 segmentos distintos de negócio (Makeen Energy, 2023b), tais como:

- Gas Solutions: Fornecimento de equipamentos, plantas e sistemas para enchimento e manutenção de cilindros de GLP. Oferta de uma gama completa de serviços, desde

máquinas individuais até construção de plantas inteiras, bem como engenharia, gestão de projetos, contratos de serviço e gestão de instalações.

- Envirotech: Negócio mais recente com produtos e soluções inovadoras não apenas para o planeta, mas também para a empresa. Este departamento tem uma cultura de start-up e uma distância muito curta entre pensamento e ação. Os seus engenheiros estão a criar tecnologias amigas do ambiente. Isso inclui uma solução inovadora de reciclagem de resíduos plásticos e tecnologia, de modo a transformar materiais compósitos em fim de vida em novos produtos. A Makeen procura sempre gerar externalidades positivas, destacando-se através da sua atuação com tecnologias amigas do ambiente. O facto de a empresa ter apostado recentemente em investimentos na área do Plascon (conversão de resíduos plásticos não tratados e não separados em óleo de pirólise e outros recursos que podem ser usados para a produção de novos materiais plásticos) é um exemplo vivo deste alinhamento.
- Gas Equipment: Fornecimento de uma gama ampla de componentes e equipamentos, além de orientação especializada do início ao fim do seu projeto. Este segmento inclui todas as peças necessárias para usar o gás com segurança e eficiência num ambiente comercial. São ainda fornecidos todos os componentes necessários para armazenamento, transporte e manuseio de gás.
- Cryogenic Solutions: Consiste em converter o biogás em forma líquida, o que ajudará a indústria e os setores de transporte a atingirem as suas metas de sustentabilidade (esta instalação de liquefação de biogás está construída na sede empresa mãe, no norte da Dinamarca).
- Customer Support: Visa compreender e ajudar os seus clientes, para que possam atingir o seu maior potencial. Dentro deste segmento podemos ter:
    - Service contracts: Adaptação às instalações e localização do próprio cliente e garantia de peças sobressalentes sempre que necessário, mantendo a operação a funcionar.
    - Facility Management: Cuidado com a operação diária e da manutenção diária de um cliente. A equipa da fábrica entregará a produção ao cliente, garantindo preocupações mínimas de segurança.
    - Technical support: Este suporte serve tanto para ajudar o cliente quando tem um problema técnico com o equipamento, como para aconselhá-lo sobre como

tirar o melhor proveito das suas máquinas e otimizar a eficiência e segurança de sua operação.

- Training courses for safety and efficiency: Treino de colaboradores dos clientes em cursos relacionados com a operação e manutenção segura e eficiente dos seus equipamentos.
- Operational assessment: Realização de uma avaliação minuciosa de todos os procedimentos e práticas. O cliente obtém um relatório completo de possíveis melhorias e otimizações que podem reduzir custos, economizar tempo e aumentar os seus lucros.

A Makeen Energy Portugal é uma organização que procura continuamente melhorar. Desta forma, avaliam regularmente as suas atividades, de modo a atenuar os efeitos negativos e identificar possíveis otimizações (Makeen Energy, 2022). Os seus esforços baseiam-se em dois pilares essenciais:

➔ Intervenientes: O aumento da sensibilização e a partilha de conhecimento entre as pessoas da organização;
➔ Ações: Integração de medidas proativas em todas as atividades para que o efeito nocivo sobre o ambiente seja mínimo.

O propósito da empresa está espelhado no site da organização:

"A Makeen Energy é uma casa de energia global líder de mercado que une várias áreas de negócios sob o mesmo teto e um propósito comum: soluções de energia responsável para as pessoas e o planeta. (...) Entre outras coisas, trata de anticorrupção, conflitos de interesses e discriminação e deixa bem claro o que esperamos e aceitamos de nossos funcionários e de outras pessoas que agem em nosso nome. Ao seguirmos coletivamente nossa liderança, garantimos que, tanto interna quanto externamente, cumprimos nosso valor dizendo não deixar ninguém para trás. "

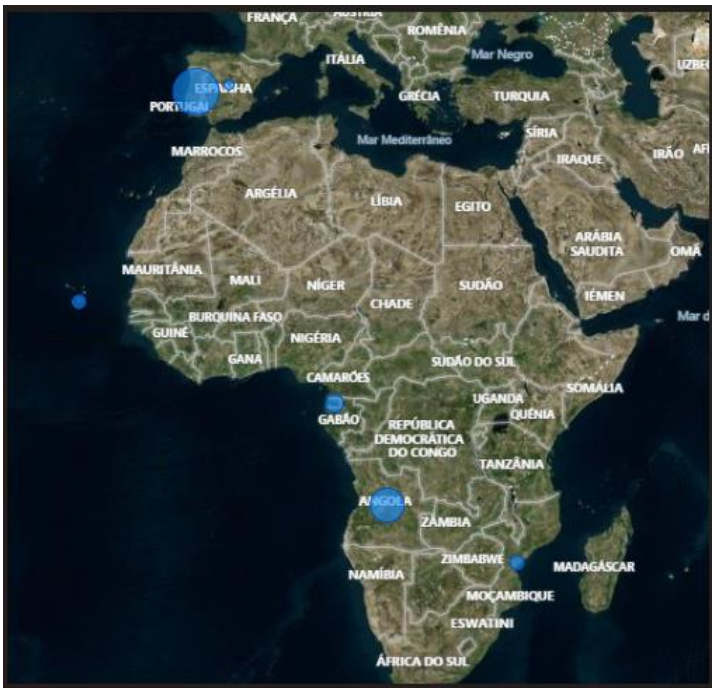
Podemos verificar no propósito da empresa um alinhamento com os valores da empresa, destacando a proatividade e a preocupação especial não só com os colaboradores e parceiros de negócio, como também com toda a sociedade envolvente. A empresa rege-se pelos seguintes valores (Makeen Energy, 2023c):

1. Ser proativo e assumir o controlo;
2. Envolver-se apaixonadamente;

3. Partilhar o conhecimento – tornar os outros bons;
4. Entender e ajudar os clientes;
5. Não deixar ninguém para trás;
6. Abordar qualquer problema de forma livre e construtiva.

A empresa emprega cerca de 300 colaboradores e opera tanto em Portugal, como em Espanha e nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) (conforme figura 3).

Figura 3. Internacionalização da Makeen Energy



Os ODS que a Makeen Energy prioriza encontram-se identificados no site e são os seguintes (Makeen Energy, 2023d):

➔ ODS 8 - Trabalho decente e Crescimento económico;
➔ ODS 9 – Indústria, inovação e Infraestrutura;
➔ ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis;
➔ ODS 17 – Parcerias para as Metas.

Estes quatro ODS irão ser explicados e relacionados no capítulo III, aquando do desenvolvimento das perspetivas do BSC e respetivos objetivos.

3.1. Perspetivas Consideradas no BSC

Para a construção deste BSC, foram consideradas as quatro perspetivas tradicionais do BSC (económica, do cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento) criadas por Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Não foi adicionada nenhuma perspetiva específica para considerar os aspetos da sustentabilidade uma vez que, em cada perspetiva, foram considerados os respetivos objetivos e indicadores que focam nas vertentes da sustentabilidade – ambiental, social e económica. As perspetivas foram fundamentadas com base nas entrevistas e de forma a facilitar o enquadramento e perceção do mapa estratégico.

Tendo em conta as respostas dos entrevistados, cada perspetiva do BSC tem de ter como princípio "*Responsable energy solutions for people and planet*", sendo este o lema da empresa. A Makeen Energy é uma empresa líder global no mercado do setor energético e, portanto, está determinada em desempenhar um papel ativo na transformação sustentável do mercado energético.

O entrevistado L acredita que o BSC não pode ser visto apenas de uma perspetiva. A análise dos 4 vetores é fundamental na análise estratégica de cada empresa, garantindo dessa forma o sucesso da ferramenta. Para o entrevistado, as organizações mais bem posicionadas no que diz respeito à sustentabilidade são aquelas em que as 4 perspetivas não perdem o foco de uma atuação responsável em cada indicador/objetivo.

Tal como descrito no site da empresa, visto que a empresa acredita que não consegue colocar os seus esforços em todos os objetivos de sustentabilidade, foca-se apenas naqueles que combinam com a própria organização. Estes ODS são apresentados e descritos no próprio site da empresa e irão ser incorporados nas várias perspetivas. Todos os entrevistados salientaram uma clara preocupação com as equipas, igualdade e crescimento económico que assegura um correto equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Tendo em conta a forma como os ODS são comunicados e partilhados na empresa, como referido anteriormente, os mesmos encontram-se disponíveis no site da empresa (Makeen Energy, 2023d). Mas, para além dessa forma, os entrevistados enumeraram outras formas de comunicação e de partilha:

- Comunicação interna ou nas ações de formação aos colaboradores;
- Cartazes;

- Iniciativas de grupo ou locais, por via da divulgação dos valores e da missão, nos planos estratégicos trianuais que o grupo desenvolve de forma integrada com todos os Hubs;
- Intranet do grupo Makeen.

Realizou-se também uma análise de dados através do software Nvivo, analisando-se a frequência de palavras das quatro entrevistas realizadas (Figura 4). Os filtros utilizados para originar a Figura 4 foram a consulta das 12 palavras mais frequentes com no mínimo 7 letras cada. Este foi escolhido por ser dinâmico e de fácil entendimento, sendo que as palavras de maior dimensão correspondem às mais frequentes nos dados estudados.

Interpretando a Figura 4 e tendo em consideração a informação recolhida nas respostas obtidas, conclui-se que estamos perante uma empresa que se preocupa com a saúde e bem-estar dos seus **colaboradores**. Têm também em conta a qualidade dos bens/serviços que prestam aos seus **clientes**, garantindo o não comprometimento do **meio ambiente**. Se porventura o ambiente for comprometido em alguma atividade industrial por exemplo, são elaborados **processos** internos na tentativa de colmatar esta falha e indicadores para conseguir medir a sua evolução. A Makeen Energy, ao ter esta forma de pensar e de agir, caminha na direção certa a fim de atingir os objetivos de desenvolvimento sustentável a que se propõe a atingir.

Figura 4. Nuvem de palavras (NVIVO)

Passamos de seguida a identificar as perspetivas a serem utilizadas no mapa estratégico, bem como os ODS a que dizem respeito e os objetivos desenvolvidos para cada perspetiva.

3.1.1. Perspetiva Económica

O crescimento económico garante a prosperidade da empresa e dos seus produtos e a implementação dos ODS terá um impacto positivo na sustentabilidade e redução da pegada ecológica da empresa. Desta forma, a longo prazo, a empresa conseguirá que os seus produtos/serviços tenha procura e lucratividade.

Tendo em conta os ODS que a empresa prioriza e mencionados anteriormente, o ODS que mais se enquadra nesta perspetiva é o ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Económico - "Promoção do crescimento económico inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho digno para todos". Na Makeen Energy os funcionários trabalham por todo o mundo e a organização zela pelas suas condições de trabalho seguras. O grupo Makeen tem como um dos focos este ODS devido ao desenvolvimento e crescimento sustentável, criando vantagem competitiva e um posicionamento mais forte no mercado.

Na tabela 3 são mencionados os objetivos escolhidos para integrarem o BSC. Sendo objetivos pertencentes à perspetiva económica, estes estão direcionados para o crescimento económico e vantagem competitiva. Tanto o crescimento do Volume de Negócios, como o aumento do Lucro, são objetivos que impactam diretamente o crescimento económico, e portanto, cumprem as características do ODS 8. Este objetivo de desenvolvimento sustentável a que a Makeen se propõe a alcançar, trata também de dissociar o crescimento económico da poluição e da degradação ambiental. É completamente possível crescer economicamente sem comprometer negativamente o ambiente, principalmente nos dias de hoje, em que há modernização tecnológica e inovação, prevenindo que isso aconteça. O aumento do Fundo Maneio impacta igualmente o ODS 8, contribuindo para o aumento das disponibilidades de curto prazo da empresa. Assim sendo, a empresa poderá pensar em alguns investimentos para rentabilizar o capital e gerar lucro desta forma.

Tabela 3. Objetivos desenvolvidos para a Perspetiva Económica

Perspetiva BSC	Objetivo	ODS
Perspetiva Económica	Crescimento do volume de negócios	ODS 8
	Aumento do fundo maneio	ODS 8
	Aumento do lucro	ODS 8

3.1.2. Perspetiva do Cliente

A perspetiva do cliente direciona a inovação do serviço. A partir das necessidades dos seus clientes, são desenhadas soluções com menor impacto ambiental e com sustentabilidade garantida. A satisfação do cliente deve ter em conta que o produto/serviço cumpre os pressupostos de uma produção sustentável, que se preocupa com a eliminação de desperdícios e o devido tratamento dos resíduos. Mesmo que a entrega desse produto/serviço possa acarretar, no curto prazo, um custo superior para a empresa, a atração de novos clientes trará a seu tempo o retorno destes custos.

Na perspetiva do cliente, tendo em conta os ODS que a empresa se guia, o que mais se enquadra nesta perspetiva é o ODS 17 – Parcerias Para as Metas – "Reforço dos meios de implementação e revitalização da parceria global para o desenvolvimento sustentável". O facto da Makeen Energy ter parceiros de negócio em todos os continentes, contribui para a cooperação e para a expansão do negócio. Uma razão para a empresa se focar neste ODS em específico poderá passar pelo nível de confiança que um cliente deve ter na gestão das suas instalações a uma empresa externa (por exemplo nos contratos de Facility Management que a Makeen dispõe).

A Tabela 4 apresenta um quadro resumo dos objetivos desta perspetiva. O alargamento da rede de parceiros e a expansão de mercado conduz ao cumprimento do ODS 17, reforçando assim a parceria global para o desenvolvimento sustentável, partilhando conhecimento de mercado, tecnologia e diversificando recursos.

A melhoria de produtos e serviços fornecidos, apesar de não impactar diretamente no ODS 17, é essencial para o sucesso e competitividade da organização. A capacidade de adaptação é importante para manter os produtos/serviços satisfatórios para o cliente. Outro objetivo escolhido para fazer parte desta perspetiva foi a integridade e ética. Ter

uma relação de transparência e honestidade com o cliente contribui para o sucesso a longo prazo e relações comerciais duradouras com os parceiros. Os clientes valorizam empresas com este tipo de princípios, pois estes desempenham um papel importante na construção da confiança e da reputação de uma organização.

Tabela 4. Objetivos desenvolvidos para a Perspetiva do Cliente

Perspetiva BSC	Objetivo	ODS
Perspetiva do Cliente	Melhoria de produtos e serviços fornecidos	
	Integridade e ética	
	Alargamento da rede de parceiros de negócio e expansão de mercado	ODS 17

3.1.3. Perspetiva dos Processos Internos

Esta perspetiva concentra-se na eficiência e qualidade dos processos internos da empresa, de modo a alcançar os objetivos estratégicos, implementando iniciativas de melhoria.

Relativamente os ODS que a empresa prioriza, o ODS que se relaciona mais com a perspetiva de processos internos é o ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis – "Garantia de padrões de consumo e de produção sustentáveis". As suas instalações de produção encontram soluções para a indústria de energia, logo os materiais são sempre importantes, durante e após produção. As razões pelas quais a empresa se guia por este ODS são:

➔ ao nível de risco da atividade (Risco Elevado em instalações abrangidas pela Diretiva Seveso, Decreto-Lei n.º 150/2015, de 5 de agosto[1]) as questões de *Health, Safety and Environment* (HSE) são críticas.

Todos os entrevistados afirmaram que a Makeen Energy atua de forma sustentável no cumprimento da legislação e até mesmo na superação das diretrizes que garantem uma produção sustentável. Afirmam que cerca de 85% do que entregam ao cliente são serviços

[1] Estabelece o regime de prevenção de acidentes graves que envolvem substâncias perigosas e de limitação das suas consequências para a saúde humana e para o ambiente, transpondo a Diretiva n.º 2012/18/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de julho de 2012, relativa ao controlo dos perigos associados a acidentes graves que envolvem substâncias perigosas.

de operação e manutenção em empresas que atuam no setor das energias fósseis. No entanto, atualmente, é também um dos grandes objetivos redirecionar a sua atuação junto de outras áreas, procurando estar mais próximo dos setores de energia renovável. Assim, até chegar a esse patamar, a organização procura em cada tomada de decisão, ter consciência do impacto das suas decisões quer ao nível ambiental, como a nível social e económico.

- ➔ à solução de ideias alternativas "verdes" para o segmento de negócio em que se insere, visto que trabalha maioritariamente com combustíveis fósseis. Torna-se imperativo trabalhar na inovação e em opções renováveis que se tornem sustentáveis a longo prazo, de forma a dar aos seus clientes opções energéticas responsáveis e focadas num bem-estar coletivo futuro.

Na tabela 5 pode-se verificar que, entre todos os objetivos definidos para esta perspetiva, aqueles que interferem diretamente no ODS 12, estão todos relacionados com a gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais. Tendo em conta este ODS, é importante reduzir significativamente a libertação de resíduos e produtos químicos para o ar solo e água, de forma a minimizar os impactos negativos sobre a saúde humana e o ambiente. A eficiência na produção é igualmente importante, pois envolve otimização de recursos para maximizar a produção e minimizar desperdícios, custos e tempo.

Os restantes objetivos, impactam indiretamente o ODS 12. Relativamente ao cumprimento da legislação, as organizações devem garantir que os seus processos estejam completamente alinhados e em conformidade com as exigências legais, de modo a proteger a organização contra riscos legais e a minimizar o impacto negativo das operações da mesma no meio ambiente. O aumento da procura por parte dos clientes dos produtos/serviços de uma organização é outro objetivo considerado nesta tabela. As empresas devem manter o equilíbrio entre o aumento da procura e a adoção de práticas sustentáveis em todo o processo de produção, tendo sempre em consideração uma produção sustentável. Por fim, considerou-se também a Standardização de processos como objetivo a atingir. Esta permite uma maior eficiência e qualidade, nunca esquecendo a promoção de práticas responsáveis que reduzem o impacto ambiental e social.

Tabela 5. Objetivos desenvolvidos para a Perspetiva dos Processos Internos

Perspetiva BSC	Objetivo	ODS
Perspetiva dos processos internos	Eficiência na produção	ODS 12
	Diminuição de acidentes com impacto ambiental e redução da utilização da energia fóssil	ODS 12
	Cumprimento da legislação	
	Aumento da procura dos serviços/produtos	
	Standardizações de processos	

3.1.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva foca-se na aprendizagem e crescimento contínuo, reconhecendo que o desenvolvimento sustentável e a melhoria contínua exigem investimento constante nesses tópicos. Esta perspetiva é importante para o sucesso das demais perspetivas (Económica, do Cliente e dos Processos Internos).

Tendo em consideração os ODS a que a empresa se propõe a atingir, os ODS que se enquadram nesta perspetiva são o ODS 8, já mencionado anteriormente na perspetiva económica, e o ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura – "Construção de infraestruturas resilientes, promoção de industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação". Sendo uma empresa que desenvolve e fornece soluções de energia, a sua produção, desenvolvimento e distribuição dos produtos são essenciais para o negócio, e como tal, o ODS 9 enquadra-se nesta perspetiva.

Na tabela 6 a valorização do capital humano e aumento da eficiência dos colaboradores e a diminuição do nível de sinistralidade são dois objetivos importantes que impactam diretamente o ODS 8. Nesta organização o capital humano é fundamental, daí ser necessário que haja uma aposta na formação, nas condições de trabalho e no bem-estar dos seus colaboradores. Se os colaboradores se sentirem valorizados e envolvidos na organização, haverá um aumento da sua eficiência. A Makeen tem objetivos que vão diretamente impactar o crescimento económico sustentado da empresa, mas também sensibilizar os colaboradores com algumas ações incentivadas pela empresa. Por

exemplo, o Entrevistado I relatou uma iniciativa realizada em todos os Hubs Makeen do mundo de recolha de lixo nas praias (conforme figura 5).

Figura 5. Colaboradores em ações de voluntariado

Tendo em conta alguns comentários dos entrevistados ao longo deste processo, permitiu obter informações adicionais sobre a empresa e o seu funcionamento. Se estes objetivos forem cumpridos, estamos perante a proteção dos direitos humanos e do trabalho decente, promovendo assim ambientes de trabalho motivadores e seguros.

A criação de protocolos com várias entidades contribui para atingir o ODS 9. Assim, garante que estes protocolos contribuam positivamente para o desenvolvimento sustentável. É também de salientar que estes acordos sejam realizados de forma transparente e responsável, nunca esquecendo os impactos sociais e ambientais inerentes a longo prazo.

Relativamente aos restantes objetivos escolhidos para fazerem parte desta perspetiva, apesar de não impactarem diretamente o ODS 8 e 9, são igualmente importantes para aprendizagem e crescimento contínuo. A redução de eletricidade consumida e a implementação da prática do arquivo digital faz com que os custos da empresa baixem e deste modo contribuam para o crescimento económico da empresa e a sustentabilidade seja tida mais em conta. Outra prática importante sustentável é o aumento de carros híbridos/elétricos. Este objetivo promove a sustentabilidade ambiental, reduzindo a dependência de combustíveis fósseis e mitigando as mudanças climáticas.

Tabela 6. Objetivos desenvolvidos para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Perspetiva BSC	Objetivo	ODS
Perspetiva de Crescimento e Aprendizagem	Valorização capital humano e aumento da eficiência dos colaboradores	ODS 8
	Criação de protocolos com várias entidades	ODS 9
	Redução do consumo de eletricidade	
	Investimento em carros híbridos/elétricos	
	Diminuição do nível de sinistralidade	ODS 8
	Prática do arquivo digital	

3.2. Proposta de Indicadores e Iniciativas

Tendo em conta os vários *inputs* obtidos dos entrevistados, serão propostos objetivos para as várias perspetivas e respetivos indicadores.

Para cada indicador desenvolvido, foram identificados planos de ações/iniciativas.

Nas tabelas abaixo, para cada indicador, sugerimos alguns planos de ação de modo a conseguir atingir o respetivo objetivo. Para melhor compreensão do leitor relativamente a esta dinâmica e ligações, explicar-se-ão as mesmas de seguida.

Tabela 7. Indicadores e Iniciativas da Perspetiva Económica

Perspetiva BSC	Objetivo	Indicadores	Iniciativas
Perspetiva Económica	Crescimento do volume de negócios	(Sales N - Sales N-1)/Sales N-1	Criar portefólio de expertise para venda.
	Aumento do fundo maneio	% Trade working Capital = Inventários + clientes - fornecedores	Negociação de melhores prazos de pagamento e recebimento; Redução de Stock.
	Aumento do lucro	EBITDA/Volume de vendas	Medidas de Controlo de custos e aumento da faturação; Abordagens ativas no mercado; Análise da Win rate das propostas enviadas.

Na Tabela 7, na perspetiva económica, o Crescimento do volume de negócios pode ser medido através da fórmula da variação das vendas do ano corrente, tendo em

conta as vendas do ano anterior. Investir tempo na criação e manutenção de um portefólio de expertise pode ser relevante para o cumprimento deste objetivo, visto que aumenta a confiança dos clientes na empresa e demonstra o valor que a organização pode oferecer de forma transparente e credível.

O objetivo do Aumento do fundo maneio pode ser medido através do *Trade Working Capital* (TWC). Assim sendo, para este objetivo ser cumprido, terá de haver uma negociação de modo que o prazo de recebimento de clientes e de inventário diminua e o prazo de pagamento a fornecedores aumente. Através deste plano de ação, a empresa possui fundos acessíveis de modo a dar resposta às suas obrigações a curto prazo sem dificuldade e, também para investir em novos ativos. Assim, a empresa não corre o risco de recorrer aos mercados financeiros e aos bancos para obter capital.

O aumento do Lucro é outro objetivo considerado na perspetiva económica e pode ser medida pela Margem *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA). Este rácio ajuda, tanto no controlo dos custos, como no controlo da faturação. Ajuda também na avaliação da eficiência operacional da empresa, mostrando qual a parte das vendas que é convertível em EBITDA, antes de ter em consideração os custos financeiros e fiscais. Assumir uma abordagem ativa no mercado pode também aumentar o lucro, desde que seja bem implementada. Como por exemplo, a procura constante de eficiências operacionais, desenvolvimento de novos produtos e aquisições estratégicas. A análise da Win rate (Taxa de sucesso) das propostas enviadas poderá ser também uma ferramenta importante com vista ao Aumento do lucro. A análise desta taxa e o seu acompanhamento possibilita um melhor entendimento das propostas que têm maior probabilidade de sucesso e quais as áreas que necessitam de melhorias, economizando desta forma os recursos e focando em clientes potencialmente mais lucrativos.

Tabela 8. Indicadores e Iniciativas da Perspetiva do Cliente

Perspetiva BSC	Objetivo	Indicador	Iniciativas
Perspetiva do Cliente	Melhoria de produtos e serviços fornecidos	Inquéritos de satisfação aos clientes	Análise das respostas dos clientes.
	Integridade e Ética	Nº de reclamações por parte do cliente	Elaboração do código de conduta.
	Alargamento da rede de parceiros de negócio e expansão de mercado	Nº de clientes novos Nº de contratos novos/renovados	Criar portefólio de expertise para venda; Open Book; Renegociações antecipadas.

Na tabela 8, relativamente à perspetiva do cliente, a Melhoria de produtos e serviços fornecidos pode ser medida de forma qualitativa através de inquéritos de satisfação aos clientes. Estes inquéritos são úteis para entender e atender às necessidades dos seus clientes, melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, impulsionando dessa forma o sucesso da organização. É necessário analisar as respostas dos clientes e desenvolver planos de ação sempre que a resposta não se encontre a um nível satisfatório. É importante receber feedback, de modo a garantir a satisfação do cliente e melhorar constantemente a oferta de produtos e serviços da empresa.

O objetivo da Integridade e Ética pode ser mensurado através do Nº de reclamações por parte do cliente. Para conseguir garantir que as práticas da organização estejam alinhadas com padrões éticos elevados, pode-se proceder à Elaboração de um código de conduta, de modo a garantir a construção de uma reputação sólida e a manter a confiança dos seus clientes, visto que este desempenha um papel fundamental na orientação do comportamento ético de todos os membros da organização.

O Alargamento da rede de parceiros de negócio e a expansão de mercado pode ser medida pelo número de novos contratos e/ou novos clientes. Para isso, a empresa tem de se antecipar e ser proativa, não deixando que o cliente o procure, mas sim ter iniciativa de negociar com ele em primeiro lugar. O acompanhamento contínuo e íntimo da empresa aos seus clientes, conquista-os, fazendo com que se tornem fiéis aos seus produtos e/ou serviços.

Tabela 9. Indicadores e Iniciativas da Perspetiva dos Processos Internos

Perspetiva BSC	Objetivo	Indicador	Iniciativas
Perspetiva dos Processos Internos	Eficiência na produção	Produção per capita = Produção por hora máquina trabalhada	Aplicação de metodologia Kaizen; Desenvolvimento de planos de investimento.
	Diminuição de acidentes com impacto ambiental e redução da utilização da energia fóssil	Nº de acidentes/incidentes ocorridos resultantes da atividade normal, com impacto ambiental; Valor gasto em coimas; Consumo de combustíveis fósseis/volume de vendas; % de emissão de resíduos contaminados face aos resíduos limpos/tratados	Formação e consciencialização ambiental; Sistema de Gestão ambiental baseado na ISO 14001; Levantamento dos riscos e definição de medidas de prevenção.
	Cumprimento da legislação	Nº de não conformidades/Auditoria	Realização de auditorias internas regulares; Validação do fecho das não conformidades; Auditorias externas
	Aumento da procura dos serviços/produtos	Order Intake (em euros)	Avaliação das Oportunidades em Curso.
	Standardizações de processos	Nº de certificações de melhoria contínua/Lean/Kaizen; Nº de processos documentados/processos totais	Levantamento exaustivo de processos.

Na Tabela 9, a eficiência na produção pode ser medida pelo indicador da Produção per capita. Para que este objetivo seja cumprido, é necessária uma aplicação de metodologia Kaizen para redução de tempos de paragem, set-up, tempos de espera. Quando aplicado com consistência, este método pode levar a melhorias significativas na eficiência da produção, redução de custos e aumento da qualidade do produto e/ou serviço. Desenvolver planos de investimento que aumentem a produtividade dos equipamentos é fundamental para manter uma operação competitiva e eficaz.

Tanto a Diminuição de acidentes com impacto ambiental, como a Redução de utilização de energia fóssil são objetivos que envolvem boas práticas sustentáveis. Para medir estes objetivos temos vários indicadores que constam na Tabela 9. De modo a cumprir esses objetivos pode-se optar pela utilização de energias menos prejudiciais ao meio ambiente, obter eletricidade através de painéis solares, energia eólica, entre outros. É importante dar formação aos colaboradores sobre consciencialização ambiental, de modo que estes fiquem sensibilizados ao tema da sustentabilidade e que tenham consciência de que as suas ações diárias podem impactar diretamente o ambiente, sem se aperceberem. O planeamento rigoroso das intervenções com risco associado evita os incidentes e torna-se necessário fazer um levantamento dos riscos e definição de medidas

de prevenção. Estes objetivos podem ser cumpridos se se tiver em consideração o Sistema de Gestão ambiental baseado na ISSO 18001:2015. Esta norma em específico refere-se ao Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho.

O cumprimento da legislação, inserido na Tabela 9, é um objetivo integrante da perspetiva dos processos internos. Para verificar se realmente a legislação é cumprida, o indicador subjacente é o número de não conformidades por auditoria realizada. O cumprimento da legislação é fundamental para a empresa, devido ao relacionamento direto com os clientes e por atuar numa área de Risco Elevado. Sendo uma atividade de risco elevado para a Makeen e para os clientes, o cumprimento dos requisitos legais torna-se crítico. O Entrevistado J referiu que as questões legais em matérias fundamentais como HSE são auditadas periodicamente, além de serem acompanhadas pelos departamentos da empresa e do grupo Makeen. De modo que as não conformidades sejam reduzidas a zero, é necessária a realização de auditorias internas recorrentes com menor periocidade (2 a 3 anos), para que sejam detetadas e resolvidas com a maior eficácia e rapidez possível.

Consegue-se medir o aumento da procura dos serviços/produtos através do Order Intake, visto que este indicador mede o valor total ou quantidade de pedidos de clientes que a organização recebe durante um período específico. A avaliação de oportunidades em curso e análise dos motivos que estão na origem da perda de propostas são iniciativas que contribuem para o aumento da procura, criando assim uma rotina de análises de causas de perda e definição de medidas de mitigação.

A standardização de processos pode ser medida através do Nº de certificações de melhoria contínua e o nº de processos documentados por processos totais. Para que a stardardização de processos seja bem-sucedida, tem de haver um levantamento exaustivo de processos, identificação das ineficiências e redesenho dos mesmos.

Tabela 10. Indicadores e Iniciativas da Perspetiva de Crescimento e Aprendizagem

Perspetiva BSC	Objetivo	Indicador	Iniciativas
Perspetiva de Crescimento e Aprendizagem	Valorização capital humano e aumento da eficiência dos colaboradores	Inquérito de satisfação dos colaboradores Horas de formação por colaborador Faturação/Colaborador	Desenvolvimento de um plano de ações; Criação de processos de trabalho eficientes; Definição de planos de formação.
	Criação de protocolos com várias entidades	Nº de protocolos criados	Participação em feiras de emprego; Protocolos com estabelecimentos de ensino.
	Redução do consumo de eletricidade	Consumo de eletricidade/ horas trabalhadas	Ação de sensibilização aos colaboradores.
	Investimento em carros híbridos/elétricos	Nº de viaturas elétricas e híbridas/Total de viaturas	Aquisição de viaturas Híbridas/elétricas.
	Diminuição do nível de sinistralidade	Nº de acidentes/total de horas trabalhadas Horas Baixa/Horas totais trabalhadas	Reforço da formação e do controlo dos postos de trabalho; Controlo de medidas de segurança.
	Prática do arquivo digital	Nº de impressões por mês	Verificar a viabilidade do processo; Sensibilização de colaboradores ao arquivo digital.

Relativamente à Tabela 10, a Valorização do capital humano e o aumento da eficiência do mesmo, é um dos objetivos críticos da perspetiva de aprendizagem e crescimento. Sem pessoas a empresa não tem valor. O seu envolvimento na empresa é preponderante para o seu sucesso. Um dos fatores de motivação de um colaborador dentro de uma empresa é também a responsabilidade social que esta tem para com a comunidade, mostrando que esta existe. Envolver os colaboradores trará sem dúvida, comprometimento e empenho em implementação de ações enquadradas no projeto. Para conseguir verificar se os colaboradores estão motivados no seu trabalho, os entrevistados sugeriram a realização de um inquérito de satisfação dos colaboradores. Mediante as respostas dos colaboradores, pode-se decidir um plano de ação para os pontos a melhorar na organização. Este inquérito de satisfação faz com que o colaborador se sinta parte integrante da empresa e que a mesma se preocupa com a sua opinião e bem-estar. É necessário definir planos de formação tendo em conta os KPI's da área e o feedback das *Personal Development Talk* (PDT).

Para medir a criação de protocolos com várias entidades, o indicador escolhido é o Nº de protocolos criados. Como iniciativas para aumentar estas parcerias, pode-se considerar a participação em feiras emprego e protocolos com estabelecimentos de

ensino. É importante que a empresa aproveite as oportunidades oferecidas pelas feiras de emprego para fazer networking e desenvolver relações que possam, possivelmente, levar a acordos de colaboração. A colaboração entre a empresa e instituições de ensino permite que a organização tenha acesso a talentos e recursos de pesquisa, podendo fortalecer a competitividade da empresa e enriquecer o cenário educacional.

Para o objetivo da redução do consumo da eletricidade, tem-se em conta o indicador do consumo da eletricidade por horas trabalhadas. Este objetivo tem como iniciativa a sensibilização dos colaboradores para o desperdício de eletricidade no escritório, usando apenas lâmpadas estritamente necessárias e, substituição de lâmpadas mais económicas (*Light Emitting Diode* - LED).

Para mensurar o investimento em carros híbridos/elétricos, tem-se o Nº de viaturas híbridas e elétricas sobre o total de viaturas integrantes da frota da empresa. É importante investir em viaturas amigas do ambiente e integrá-las na frota, é uma decisão estratégica que pode reduzir custos operacionais, melhorando a reputação da empresa e contribuindo para um ambiente mais limpo e saudável.

A Diminuição do nível de sinistralidade é medida tendo em conta o Nº de acidentes e/ou horas de baixa por total de horas trabalhadas. Como iniciativas para este objetivo, considerou-se o Reforço da formação e do controlo dos postos de trabalho, inspeção da aplicabilidade dos procedimentos de segurança e o controlo de medidas de segurança, no sentido de redução dos acidentes de trabalho. Este controlo é fundamental para proteger os funcionários, promover um ambiente de trabalho saudável e seguro. Por outro lado, a empresa também pode beneficiar em termos de redução de custos e melhoria da imagem corporativa.

O cumprimento do objetivo referente à prática do arquivo digital pode ser medido tendo em conta o Nº de impressões por mês. Para a organização conseguir ter o seu arquivo 100% digital, é necessário verificar a viabilidade do processo e sensibilizar os colaboradores ao arquivo digital. Esta prática desempenha um papel fundamental na redução do impacto ambiental ao economizar recursos naturais, energia e espaço físico, bem como facilitar a preservação de informações.

3.3. Mapa Estratégico

Depois de obter todos os inputs necessários para o desenvolvimento do BSC, conseguiu-se criar o Mapa Estratégico ilustrado na figura 6. Para melhor compreensão da dinâmica do mapa, este está desenvolvido na horizontal e cada perspetiva corresponde a uma cor diferente.

Identificaram-se várias ligações dinâmicas entre os objetivos: quer sejam ligações ascendentes, descendentes ou ao mesmo nível de cada perspetiva. De uma forma ou de outra, o objetivo macroeconómico, que acaba por ser influenciado por todos os outros, é o Aumento do lucro e o Crescimento do volume de negócios. Tudo o que é realizado na organização vem impactar estes dois objetivos. Um exemplo simples para o demonstrar pode ser a redução de eletricidade consumida. Se cada um dos colaboradores for responsável e estiver sensibilizado para gastar o mínimo de eletricidade possível enquanto está no escritório (utilizar as lâmpadas estritamente necessárias, aproveitando a luz natural), estes estão a contribuir para uma diminuição de gastos. Havendo esta diminuição de custos e assumindo que se mantém tudo constante (*Ceteris Paribus*), vai contribuir diretamente para o aumento do lucro da empresa. O arquivo digital é outra forma de reduzir custos operacionais e consequentemente aumentar o lucro. Pode resultar na eliminação ou redução significativa de custos como manutenção de arquivos físicos, espaço de armazenamento, impressão e papel. Nos últimos anos a Makeen tem reduzido consideravelmente o número de impressões, optando pela digitalização e arquivo digital. Através destes exemplos, percebe-se que com ações diárias e com a consciencialização de cada colaborador, pode-se atingir e impactar diretamente objetivos macroeconómicos e estratégicos.

Sendo os colaboradores considerados fulcrais dentro de uma organização para a mesma ter oportunidade de crescer, podemos observar algumas relações efetuadas na figura 6. A valorização do capital humano da organização, leva a que os colaboradores sintam que fazem parte dela e que são importantes para o seu crescimento. Assim sendo, os colaboradores sentem-se motivados, tendo uma repercussão direta na sua performance, a sua eficiência e produtividade aumenta exponencialmente. Havendo um aumento da eficiência dos colaboradores, também há efetivamente um aumento da eficiência na produção, levando a uma melhoria dos produtos/serviços fornecidos e a uma maior

procura do mesmo, impactando diretamente, tando no crescimento do volume de negócios como no aumento do lucro.

Através do investimento em carros "amigos do ambiente", ou seja, híbridos e elétricos, e substituindo carros a gasóleo ou gasolina (só quando estritamente necessário), há uma diminuição da utilização da energia fóssil, tendo também direito a benefícios fiscais, como a ausência de tributação autónoma e o direito à dedução do Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA). A medição do gasóleo e gasolina consumidos, permite controlar os gastos dos combustíveis e analisar se estes custos têm realmente um grande impacto no lucro, para posteriormente tomar decisões quanto à constituição da frota da empresa. A Makeen nos últimos meses tem enriquecido a sua frota através da aquisição de viaturas híbridas e tem vindo a monitorizar os consumos de eletricidade e gasóleo.

A criação de protocolos com diversas entidades ajuda a promover a empresa e a dar a conhecer o seu trabalho, contribuindo também para a expansão do mercado e alargamento da rede de parceiros de negócio. É necessário escolher parceiros que se alinhem com os objetivos e valores da própria empresa. As parcerias, quer sejam com instituições de ensino, como com outras organizações, permite que se alcance um público-alvo mais vasto, obtendo acesso a clientes ou até mesmo a segmentos de negócio que anteriormente não estavam ao alcance da empresa. A criação de parcerias também pode contribuir de facto para a integridade e ética dos negócios, desde que esses protocolos sejam definidos de forma transparente e responsável.

Ter uma rede de parceiros diversificada torna a empresa muito menos dependente de um único parceiro de negócio, ajudando a proteger o fundo maneio contra possíveis flutuações económicas e garantir estabilidade financeira. Por outro lado, novos parceiros de negócio geram um aumento de vendas que, por sua vez, aumentará o seu fundo maneio.

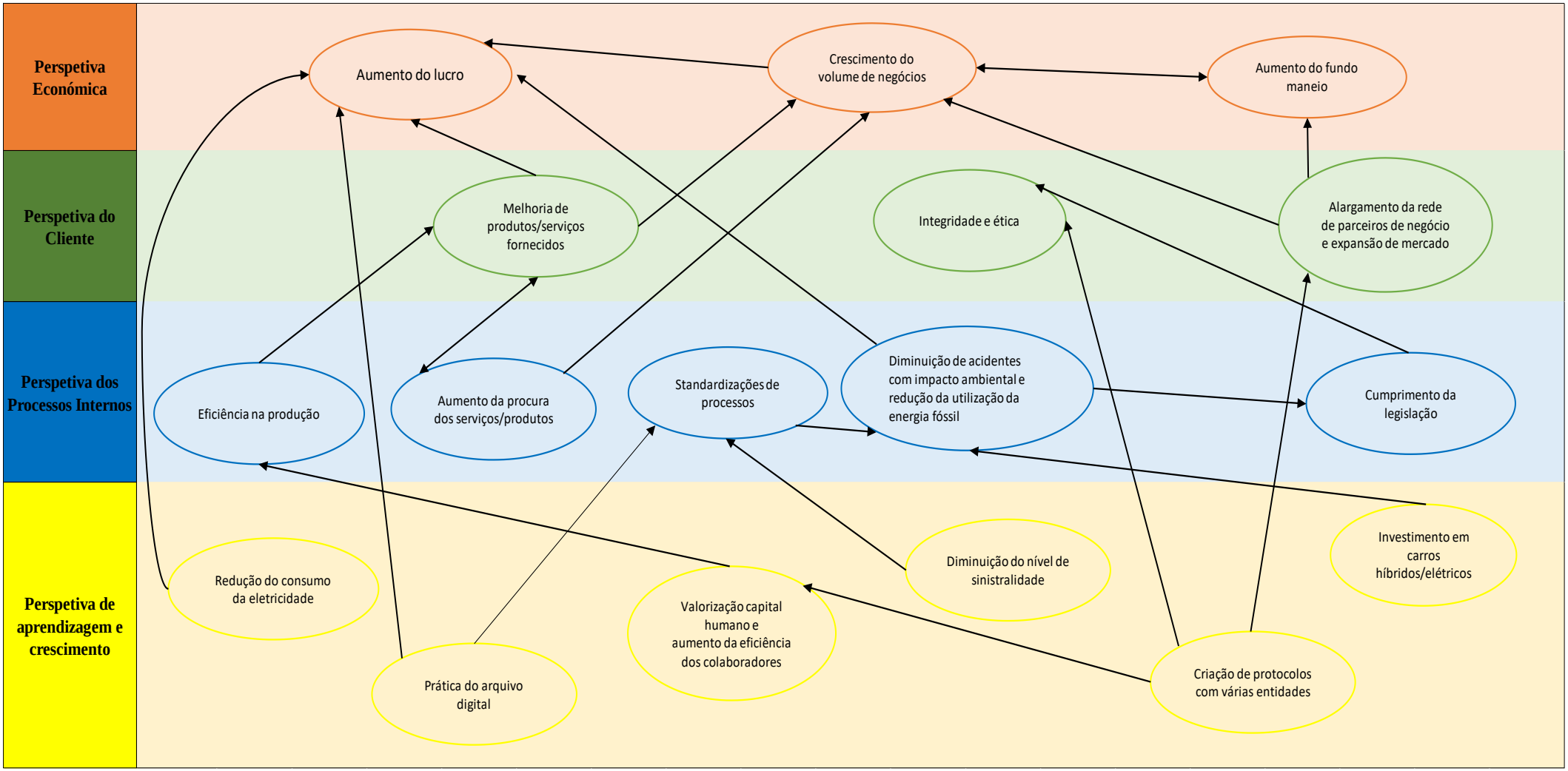
A Diminuição de acidentes com impacto ambiental contribui para o Aumento do lucro. Evitar este tipo de acidentes significa estar em conformidade com legislação ambiental e, como tal, reduz o risco de enfrentar coimas e sanções. Havendo redução de custos, impacta direta e positivamente na margem de lucro.

Para reduzir a sinistralidade, é necessário haver uma análise de risco detalhada para identificar as áreas mais vulneráveis. Isso requer uma padronização dos processos de avaliação de riscos. A standardização de processos é importante para garantir que todos

os colaboradores têm acesso à mesma formação e compreendam as diretrizes de segurança, de modo a evitar os acidentes de trabalho.

Todos os entrevistados afirmaram que os objetivos desenvolvidos para a criação deste mapa, estão alinhados com a visão, missão e valores da empresa. No mapa entende-se que tanto os clientes, como os colaboradores são importantes para a empresa pois estão bem presentes no mapa.

Figura 6. Mapa estratégico Final



Este trabalho destaca um conceito fulcral nos dias de hoje, a sustentabilidade. Este conceito é essencial para enfrentar os desafios ambientais, sociais e económicos que a sociedade enfrenta. Promover práticas sustentáveis não é apenas uma escolha ética, mas uma necessidade de garantir que as gerações futuras tenham qualidade de vida.

Enquadrando a sustentabilidade a nível empresarial, as organizações têm um papel importante a desempenhar na construção de uma sociedade mais justa e sustentável. A responsabilidade social é fundamental no que diz respeito à reputação e ao relacionamento com as partes interessadas. Também pode resultar em benefícios financeiros e vantagens competitivas no mercado global. Por estas razões, muitas empresas optam por integrar a sustentabilidade nas suas estratégias de negócio. A Makeen Energy Portugal é uma empresa líder mundial que trabalha no setor energético e tem um papel ativo na transformação sustentável da indústria da energia, desenvolvendo soluções de energia responsáveis que impactam o planeta. Exerce a atividade de reparação e manutenção de máquinas e equipamentos para exploração de gás e outros combustíveis.

O objetivo deste estudo de caso passou pela análise e integração dos ODS que a empresa se propõe a atingir num BSC. O mapa estratégico desenvolvido, desempenha um papel importante na gestão estratégica, permitindo que a Makeen Energy defina e atinja os seus objetivos estratégicos de forma mais eficaz, com a noção do impacto das suas ações. Os ODS a que a empresa visa atingir são quatro: Trabalho Decente e Crescimento Económico (ODS 8); Indústria Inovação e infraestruturas (ODS 9); Produção e Consumo Sustentáveis (ODS 12) e Parcerias para a implementação de Objetivos (ODS 17).

As perspetivas utilizadas no desenvolvimento do mapa foram as tradicionais: Económica, do Cliente, dos Processos Internos e da Aprendizagem e Crescimento. Após a definição dos objetivos e alocação dos ODS às respetivas perspetivas, desenvolveram-se os indicadores e as iniciativas para cada objetivo. Tendo em conta a metodologia utilizada, a análise foi qualitativa, com base em diversas análises documentais, análise das entrevistas a quatro colaboradores da empresa e ODS considerados pela empresa. É de referir que os entrevistados fizeram parte e contribuíram com o seu parecer ao longo de todo o processo. Tendo em consideração toda a informação recolhida, o BSC foi desenhado na horizontal, de forma dinâmica, estando cada perspetiva associada a uma cor e com várias ligações entre objetivos pertencentes a perspetivas diferentes.

Pode-se concluir que o BSC construído, vai ao encontro da visão, missão e valores da organização, os quais têm como conceitos chave a cooperação com os clientes e o bem-estar dos colaboradores, conceitos estes que se encontram perfeitamente integrados no mapa desenvolvido. Para uma boa performance dos trabalhadores, identificamos algumas iniciativas como definição de planos de ação, avaliação de processos como tempos de inatividade, tempos de espera e revisão, contribuindo assim para uma maior eficiência e produção *per capita*.

Este trabalho contribuiu para o enriquecimento da literatura acerca do BSC e para empresas que pretendam aplicar o BSC, quer sejam do mesmo setor ou de outros. Pode servir de motivação para as demais empresas, para medir a sustentabilidade e assim contribuírem para diminuir a pegada carbónica, querendo manter ou até mesmo melhorar a sua performance, sem comprometer negativamente o ambiente.

Como limitação ao estudo podemos considerar o facto de as entrevistas não terem sido feitas presencialmente, devido a incompatibilidade de horários dos entrevistados. Apesar de ser menos dinâmico, conseguiu obter as respostas dos entrevistados por email, e para esclarecimentos adicionais, os entrevistados foram contactados via telemóvel.

Para investigação futura, sugeriu-se estudos quantitativos de implementação do BSC de sustentabilidade a nível nacional e estudos de caso que considere a integração num BSC de outros ODS tais como do ODS 4 (Educação de Igualdade), ODS 5 (Igualdade de Género) e o ODS 10 (Reduzir as Desigualdades), que embora não tenham sido abordados no presente estudo são igualmente importantes pois têm como princípios a equidade e justiça.

Agarwal, N.; Gneiting, U.; Mhlanga, R. (2017). *Raising the Bar: Rethinking the Role of Business in the Sustainable Development Goals*, Oxfam: Oxford, UK

Ali, I., Sami, S., Senan, N. A. M., Baig, A., & Khan, I. A. (2022). A study on corporate sustainability performance evaluation and management: The sustainability balanced scorecard. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(2), 150-162. https://doi.org/10.22495/cgobrv6i2p15

Araújo, L., Oliveira, H., & Gomes, L. (2020). Sustainability Balanced Scorecard for a Brazilian agricultural and livestock company. *E3S Web of Conferences*, 159, 04005. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202015904005

Arjaliès, D.-L.; Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24, 284-300

Bell, S., & Morse, S. (2008). *Sustainability indicators: Measuring the immeasurable*. London, England: Earthscan

Bieker, Thomas; Dyllick, Thomas; Gminder, Carl Ulrich et. al, (2001). *Sustainability management with the Balanced Scorecard*, The Institute for Economy and the Environment at the University of St. Gallen

Boff, Leonardo (2012). *Sustentabilidade: o que é – o que não é*. Petrópolis, RJ: Vozes

Brundtland Commission. (1987). Rep*ort of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. Oxford, England: Oxford University Press

Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the balanced scorecard: Integrating green measures into business reporting. Management Accounting Quarterly, 12(2), 1.

Christmann, P. (2000). Effects of 'Best Practices' of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets *Academy of Management Journal*, 43(4), 663-680. https://doi.org/10.2307/1556360

Cobbold, I., Lawrie, G., (2001). Strategic Alignment: Cascading the Balanced Scorecard in a Multi-national Company, Balanced Scorecard Case Study - Crosshouse.2GC Working Paper, *Active Management*, December

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32

Danaher, K., Biggs, S., & Mark, J. (2007). *Building the green economy: Success stories from the grassroots*. PolipointPress; Distributed by Ingram Publisher Services.

De Andrade Guerra, J. B. S. O., Garcia, J., De Andrade Lima, M., Barbosa, S. B., Heerdt, M. L., & Berchin, I. I. (2018). A proposal of a Balanced Scorecard for an environmental education program at universities. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1674-1690. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.179

Driscoll, C., & Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49, 55-73.

Dunphy, D., Benveniste, J., Griffiths, A., & Sutton, P. (Eds.). (2000). *Sustainability: The corporate challenge of the 21st century*. St. Leonards, Australia: Allen & Unwin.

Dyllick, Thomas; Hamschmidt, Jost (2000): *Effectiveness and Performance of Environmental Management Systems: A Study of ISO 14001 Certified Companies* in*:* Switzerland, Zürich.

Dyllick, Thomas; Schaltegger, Stefan (2001). *Sustainability Management with a Sustainability Balanced Scorecard*, in: UmweltWirtschaftsForum, Heidelberg, December, pp. 68-73.

Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. International *Journal of Hospitality Management*, 51, 105-114. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004

Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, British Columbia, Canada: New Society

Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2), 1-10. https://doi.org/10.1002/tqem.1300

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard-Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269-284. https://doi.org/10.1002/bse.339

Florêncio, M., Oliveira, L., & Oliveira, H. C. (2023). Management Control Systems and the Integration of the Sustainable Development Goals into Business Models. *Sustainability*, 15(3), 2246. https://doi.org/10.3390/su15032246

Freitas, Juarez. (2012) *Sustentabilidade: direito ao futuro*. 2ª. edição. Belo Horizonte, MG: Editora Fórum, Brasil

Gazi, F., Atan, T., & Kiliç, M. (2022). The Assessment of Internal Indicators on The Balanced Scorecard Measures of Sustainability. *Sustainability*, 14(14), 8595. https://doi.org/10.3390/su14148595

Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20, 874-907.

Global Reporting Initiative (GRI); United Nations Global Compact (UNGC); World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). SDG Compass: *The Guide for Business Action on the SDGs.* (2015). Available online: https://www.unglobalcompact.org/library/3101 (accessed on 18 December 2022)

Gond, J.P.; Grubnic, S.; Herzig, C.; Moon, J. (2012) Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23, 205-223

Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics,* 133(2), 193-221. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3

Heijungs R. (1992) Centro de Estudos Ambientais e a Organização Holandesa para Pesquisa Científica Aplicada. *Environmental Life Cycle Assessment of Products*. Centro de Estudos Ambientais: Leiden

Hsu, Y.-L., & Liu, C.-C. (2010). Environmental performance evaluation and strategy management using balanced scorecard. *Environmental Monitoring and Assessment*, 170(1-4), 599-607. https://doi.org/10.1007/s10661-009-1260-7

Iaquinto, B. O. (2018). A sustentabilidade e as suas dimensões. *Revista da Escola Superior da Magistratura do Estado de Santa Catarina*, 25(31), 157-178. https://doi.org/10.14295/revistadaesmesc.v25i31.p157

Johnstone, L. (2019) Theorising and conceptualising the sustainability control system for effective sustainability management. *Journal of Management Control* 30, 25–64 (2019). https://doi.org/10.1007/s00187-019-00277-w

Jollands, S.; Akroyd, C.; Sawabe, N. (2015) Core values as a management control in the construction of "Sustainable Development". *Qualitative Research in Accounting & Management*, 12, 127-152. Available online: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QRAM-04-2015-0040/full/html (accessed on 18 December 2022)

Kalender, Z. T., & Vayvay, Ö. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 76-83. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.027

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Balanced scorecard*. Schäffer-Poeschel

Kaplan, R. S.. Norton, D. P. (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Mass., Harvard Business School Press

Länsiluoto, A., & Järvenpää, M. (2010). Greening the balanced scorecard. *Business Horizons*, 53(4), 385-395. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.03.003

Laszlo, C. (2003). *The sustainable company: How to create lasting value through social and environmental performance*. Washington, DC: Island Press

León Soriano, R., Jesús Muñoz Torres, M., & Chalmeta Rosaleñ, R. (2010). Methodology for sustainability strategic planning and management. *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 249-268. https://doi.org/10.1108/02635571011020331

Liebl F. (1996). *Strategic Early Warning: Trends, Issues, Stakeholders*. Oldenbourg: Munique

Lueg, R.; Radlach, R. (2016) Managing Sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34, 158-171

Makeen Energy (2022) *Responsible energy solutions on a sustainability journey* Available online: global-compact-2022_responsible-energy-solutions-on-a-sustainability-journey.pdf (makeenenergy.com) (accessed on 20 August 2023)

Makeen Energy (2023a) *Makeen Energy: Políticas Makeen Energy* Available online: https://www.makeenenergy.com/commitments/policies/ (accessed on 20 August 2023)

Makeen Energy (2023b) *Our business segments* Available online: https://www.makeenenergy.com/business-segments (accessed on 20 August 2023)

Makeen Energy (2023c) *About us* Available online: https://www.makeenenergy.com/about-us/who-we-are (accessed on 20 August 2023)

Makeen Energy (2023d) *Our work with the UN SDGs* Available online: https://www.makeenenergy.com/commitments/sustainable-development-goals (accessed on 20 August 2023)

Malmi, T.; Brown, D.A. (2008) Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19, 287-300.

Mendes, P., Santos, A. C., Perna, F., & Ribau Teixeira, M. (2012). The balanced scorecard as an integrated model applied to the Portuguese public service: A case study in the waste sector. *Journal of Cleaner Production*, 24, 20-29. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.11.007

Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367-384. https://doi.org/10.1002/csr.2206

Pereira, I. (2020) *Sustainability Balanced Scorecard na Câmara Municipal de Vizela*. Dissertação de mestrado em contabilidade e finanças do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Pogutz, S., & Winn, M. (2009, August 10). Organizational ecosystem embeddedness and its implications for sustainable fit strategies. Paper presented at the 2009 *Academy of Management Conference* in Chicago, IL.

Rabbani, A., Zamani, M., Yazdani-Chamzini, A., & Zavadskas, E. K. (2014). Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies. *Expert Systems with Applications*, 41(16), 7316-7327. https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.05.023

Rösner, T., & Bredebach, C. (2022). Integrating the United Nations sustainable development goals into organizational strategy: A sustainability balanced scorecard approach using ANP and TOPSIS. *Journal of Sustainability Outreach*, 3(1), 1-18. https://doi.org/10.37357/1068/jso/3.1.01

Rowley T. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review* 22(4): 897- 910.

Sarkar, S., & Singh, P. (2019). Strategising CSR in addressing sustainable development goals using a scorecard approach. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 15(4), 313. https://doi.org/10.1504/WRSTSD.2019.104095

Scheyvens, R.; Banks, G.; Hughes, E. (2016) The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual. *Sustainable Development*, 24, 371-382

Silva, S. (2021) Corporate Contributions to the Sustainable Development Goals: An Empirical Analysis Informed by Legitimacy Theory. *Journal of Cleaner Production*, 292, 125962

Stacchezzini, R., Melloni, G., & Lai, A. (2016). Sustainability management and reporting: The role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management. *Journal of Cleaner Production*, 136, 102-110. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.109

Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7-30. https://doi.org/10.1177/1086026612474958

Stead, W. E., & Stead, J. G. (2004). *Sustainable strategic management*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Traxler, A.A.; Schrack, D.; Greiling, D. (2020) Sustainability reporting and management control-A systematic exploratory literature review. *Journal of Cleaner Production*, 276, 122725

United Nations (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development.* Available online: https://www.undp.org/ukraine/publications/transforming-our-world-2030-agenda-sustainable-development?utm_source=EN&utm_medium=GSR&utm_content=US_UNDP_PaidSearch_Brand_English&utm_campaign=CENTRAL&c_src=CENTRAL&c_src2=GSR&gclid=EAIaIQobChMIvuLS5s_a_AIVBKuWCh2dgg8tEAAYASAAEgLWg_D_BwE (accessed on 15 September 2023)

Apêndice I - Lista de documentos analisados

Os documentos analisados para a realização deste trabalho foram os seguintes:

- SGC Compact - Guia para ajudar as empresas a alinhar a estratégia da empresa com os ODS;
- Políticas Da Makeen Energy;
- Relatório e Contas 2021;
- Relatório e Contas 2022;
- Relatório de auditoria externa de acompanhamento 2023;
- Plano de ações corretivas e respetivas evidências para as não conformidades detetadas na auditoria externa 2023;
- Relatório de auditoria interna 2023;
- Relatório de auditoria de conformidade legal 2023;
- Certificações Kaizen de 3 contratos de Facility Management;
- Comunicação do progresso do grupo Makeen Energy reportado a março de 2022;
- Matriz de avaliação dos riscos e oportunidades da empresa (Excel disponibilizado pela empresa);
- Informações disponibilizadas no site da própria empresa:
    - ODS da Makeen Energy;
    - Valores, Cultura e Missão da empresa;
    - Apresentação da empresa: As suas áreas de negócio

Apêndice II – Guião da entrevista

As perguntas colocadas foram as seguintes e pela seguinte ordem:

1. O que valoriza mais em cada perspetiva do Balanced Scorecard (BSC) a nível de sustentabilidade?

2. Que objetivos podem ser definidos para cada perspetiva? Como podem ser medidos? O que pode ser feito para atingir esses objetivos?

3. Relativamente aos ODS que a empresa prioriza, apresente razões para o grupo ter esses como foco e não outros?

4. De que forma é que esses objetivos estão alinhados com a visão, missão e estratégia da empresa?

5. Como é que os ODS são comunicados e partilhados na empresa?

6. Tendo em conta os ODS em que se foca o grupo, que indicadores propõe para mensurar os objetivos subjacentes?

7. Que iniciativas foram levadas a cabo pela empresa para atingir estes objetivos?

8. Que outras iniciativas sugere para futuro?

9. Tendo em conta os indicadores sugeridos anteriormente, como podem ser afetos às perspetivas do BSC?