



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

VANTAGENS E BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO  
SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD NAS EMPRESAS  
PORTUGUESAS

HENRIQUE MUCHÃO PUIM

JUNHO – 2025



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

# **MESTRADO EM** **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** **DISSERTAÇÃO**

VANTAGENS E BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO  
SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD NAS EMPRESAS  
PORTUGUESAS

HENRIQUE MUCHÃO PUIM

**ORIENTAÇÃO:**  
PROFESSOR RICARDO RODRIGUES

JUNHO – 2025

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer do fundo do meu coração aos meus pais, pelo apoio e aprendizagens que me transmitiram em todas as etapas da minha vida e por me permitirem ir atrás dos meus objetivos, que sem eles não seria a pessoa que me tornei hoje. Por toda inspiração e por demonstrarem ser um exemplo todos os dias. À minha irmã, que apesar de não estarmos sempre de acordo, de uma maneira ou de outra apoia-me sempre e permite-me crescer como homem e tornar-me uma pessoa melhor.

Aos meus avós, que estiveram sempre presentes, com todas as brincadeiras ao longo da minha vida e por todo o amor que demonstraram.

A toda a minha família, por estarem sempre presentes e por demonstrarem um carinho enorme comigo e me apoiarem sempre.

Ao Professor Ricardo Rodrigues, por me apoiar e ajudar ao longo da realização deste trabalho, contribuindo com toda a sua sabedoria.

Ao ISEG por ter sido como uma segunda casa ao longo de cinco anos.

Aos meus colegas de mestrado, especialmente ao José, Matilde e Maria, por todas as horas que passamos juntos e por tornarem esta etapa mais fácil e mais divertida.

A todos os professores, por transmitirem os vossos conhecimentos ao longo deste percurso.

Aos meus amigos “Pauleta”, por serem uma segunda família, por estarem sempre presentes para mim e por demonstrarem o verdadeiro significado de amizade. Aos meus restantes amigos, pela amizade e companheirismo que demonstram todos os dias.

À minha fisioterapeuta Madalena e à clínica Lambert, por me apoiar sempre e por ter sido uma amiga ao longo destes meses de recuperação.

A todos, o meu muito obrigado!

**RESUMO**

Num mundo em que as organizações se preocupam cada vez mais com as questões ambientais e sociais, são cada vez as mais as medidas adotadas por parte das empresas de modo a responder às exigências a nível económico, social e ambiental. O Sustainability Balanced Scorecard desempenha um papel fundamental na avaliação do desempenho sustentável por parte das organizações e na forma como incorpora objetivos ambientais, sociais e éticos nos seus sistemas de gestão estratégica. A presente investigação insere-se nesta área de estudo, que ainda está pouco desenvolvida em Portugal, e tem como objetivo ser uma mais-valia através da análise dos fatores, para a implementação deste sistema. Parte-se do pressuposto, apoiado na literatura, que a implementação destes sistemas são uma mais-valia para o sucesso da organização, na medida que permite um maior reporte de indicadores de sustentabilidade aliado a uma gestão estratégica mais eficaz permitindo, assim, desenvolver características fulcrais para o seu sucesso, como a competitividade e inovação no mercado. Com base numa metodologia quantitativa, de respostas a um questionário por parte de médias e grandes empresas portuguesas, os resultados mostram que existe uma associação positiva entre a existência de uma estratégia formal e o reporte de indicadores de sustentabilidade por parte da empresa. O estudo comprova ainda que não existe uma relação positiva entre as motivações externas e a adoção de práticas e ferramentas sustentáveis nas empresas e que não existe uma relação positiva entre a perceção de eficácia do BSC e a adoção do SBSC. Contudo, o reduzido número de respostas ao questionário não permite que estes resultados sejam generalizados para o universo em estudo.

**Palavras-chave:** Balanced Scorecard, Sustainability Balanced Scorecard, sustentabilidade, desenvolvimento sustentável

**ABSTRACT**

In a world where organizations are increasingly concerned about environmental and social issues, more and more measures are being taken by organizations to respond to economic, social and environmental demands. The Sustainability Balanced Scorecard plays a key role in assessing organizations' sustainable performance and how they incorporate environmental, social and ethical objectives into their strategic management systems. This research is part of this area of study, which is still underdeveloped in Portugal, and aims to provide added value by analyzing the factors for implementing this system. It is based on the assumption, supported by the literature, that the implementation of these systems is an asset for the success of the organization, as it allows for greater reporting of sustainability indicators combined with more effective strategic management, thus allowing it to develop key characteristics for its success, such as competitiveness and innovation in the market. Based on a quantitative methodology of questionnaire responses from medium and large Portuguese companies, the results show that there is a positive association between the existence of a formal strategy and the reporting of sustainability indicators by the company. The study also shows that there is no positive relationship between external motivations and the adoption of sustainable practices and tools in companies and that there is no positive relationship between the perceived effectiveness of the BSC and the adoption of the SBSC. However, the small number of responses to the questionnaire does not allow these results to be generalized to the universe under study.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Sustainability Balanced Scorecard, sustainability, sustainable development

**ÍNDICE**

AGRADECIMENTOS .....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT .....	iii
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO LITERATURA.....	3
2.1 BALANCED SCORECARD .....	4
2.1.1 PERSPETIVA FINANCEIRA .....	6
2.1.2 PERSPETIVA DOS CLIENTES.....	7
2.1.3 PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	8
2.1.4 PERSPETIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO .....	9
2.2 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.....	10
2.3 SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD.....	13
3. METODOLOGIA.....	17
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	20
4.1 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	20
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	21
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	29
5.1 CONCLUSÕES.....	29
5.2 LIMITAÇÕES.....	31

5.3 SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	31
REFERÊNCIAS .....	32
ANEXO .....	37

### ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Apresentação das variáveis .....	19
Tabela II - Caracterização da amostra .....	20
Tabela III - Estatística descritiva das variáveis quantitativas em estudo .....	21
Tabela IV - Coeficientes alfa de Cronbach para as variáveis em estudo .....	22
Tabela V - Análise das Hipóteses de Trabalho.....	24
Tabela VI - Medidas para facilitar a implementação do SBSC.....	25

### LISTA DE SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

PIB – Produto Interno Bruto

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

SBSC – Sustainability Balanced Scorecard

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo do desempenho organizacional tem vindo a ganhar destaque como uma questão central para a sobrevivência e competitividade das empresas num ambiente cada vez mais exigente, proporcionando uma visão empresarial do desempenho global da organização (Huang et al., 2011). Neste contexto, a implementação de sistemas eficazes de avaliação de desempenho assume um papel essencial, funcionando como suporte estratégico para decisões orientadas ao crescimento sustentável. Entre as diversas abordagens existentes, o Balanced Scorecard (BSC) destaca-se como uma das ferramentas mais relevantes para medir e gerir o desempenho organizacional (Nazari-Shirkouhi et al., 2020).

Desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), o BSC surgiu com o objetivo de proporcionar aos gestores uma visão mais abrangente e integrada na avaliação do desempenho das organizações, ultrapassando os limites dos indicadores puramente financeiros (Kaplan & Norton, 1992). Esta metodologia inovadora introduziu uma perspetiva multidimensional, integrando três dimensões adicionais – clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento – reconhecidas para a criação de valor sustentável a longo prazo. (Kaplan & Norton, 1992; Mio et al., 2021)

À medida que a sustentabilidade se torna uma prioridade na estratégica global, torna-se imperativo que os modelos de gestão de desempenho incorporem também preocupações ambientais e sociais (Asiaei & Bontis, 2019). A integração destes fatores nas estratégias empresariais não é apenas um desejo, mas sim essencial para alinhar a atividade das organizações com os desafios e exigências atuais e que satisfaça as necessidades dos clientes e os objetivos dos acionistas (Chen et al., 2009).

A expansão contínua pode ser compatível com a ecologia do planeta, desde que seja possível fragmentar o crescimento do PIB do consumo de recursos e das emissões de

carbono, de modo a impedir colapsos ecológicos e alterações climáticas perigosas (Hickel & Kallis, 2020).

É precisamente neste cenário que emerge o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), uma evolução do *Balanced Scorecard*, que expande a sua estrutura ao integrar indicadores sociais e ambientais na empresa (Hristov et al., 2019). Esta abordagem pretende equilibrar o desempenho económico com os impactos ambientais e sociais, fomentando uma gestão mais responsável e sustentável (Asiaei & Bontis, 2019).

Ao combinar as quatro perspetivas do BSC com a dimensão da sustentabilidade, o SBSC configura-se como uma ferramenta estratégica de medição, de controlo de desempenho e gestão (Hristov et al., 2019), capaz de avaliar o compromisso das empresas com a sustentabilidade, respondendo tanto às exigências internas de gestão como às expectativas dos *stakeholders* (Mio et al., 2021).

Neste enquadramento, o presente estudo propõe-se a analisar as vantagens e as barreiras na implementação do SBSC nas organizações. A investigação incide sobre os desafios enfrentados e os elementos facilitadores deste processo, tendo como pano de fundo a crescente necessidade de integrar a sustentabilidade nas estratégias empresariais.

A estrutura deste trabalho organiza-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução do tema e à apresentação dos objetivos do estudo. O segundo capítulo destina-se ao enquadramento teórico, onde se abordam o BSC, a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável e o SBSC. O terceiro capítulo descreve as opções metodológicas que foram adotadas ao longo do estudo. No quarto capítulo, são apresentados os resultados do estudo e é feita a respetiva discussão. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões, limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

Assim, o estudo contribui com conhecimentos valiosos e recomendações práticas para as organizações que desejem alinhar as suas estratégias com os princípios da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial.

## **2. REVISÃO LITERATURA**

Para que uma organização permaneça relevante nos mercados atuais, é essencial que adote uma mentalidade inovadora, capaz de se desenvolver num ambiente em constante mudança (Hristov et al., 2019). Num cenário caracterizado por transformações aceleradas, imprevisíveis e contínuas, a inovação torna-se interdependente da capacidade de adaptação, sendo esta fundamental para responder de forma eficaz aos avanços e às mudanças inesperadas do ambiente envolvente (Grass et al., 2020).

Neste enquadramento de elevada instabilidade e exigência, os gestores, embora cada vez mais competentes e dotados de inúmeras ferramentas, enfrentam um ambiente empresarial complexo, marcado tanto por oportunidades como por riscos (Chavan, 2009). Neste contexto, a adoção de uma estratégia empresarial adequada é crucial para tomar decisões empresariais eficazes, fortalecer relações interpessoais e cumprir as obrigações sociais (Figge et al., 2002).

Nesse sentido, a resiliência organizacional depende não apenas da capacidade de adaptação e inovação, mas também da implementação de práticas que assegurem um desempenho sustentado. A melhoria contínua da qualidade assume aqui um papel central, funcionando como motor da eficiência e da inovação. Ao garantir a qualidade dos seus produtos e serviços, as organizações aumentam não só a sua capacidade de alcançar objetivos estratégicos, como também reforçam a sua adaptabilidade e competitividade num mercado em constante evolução (Pambreni et al., 2019; Huang et al., 2011).

Como consequência da crescente complexidade organizacional, torna-se indispensável adotar mecanismos eficazes de avaliação e controlo de desempenho. Os sistemas de avaliação de desempenho representam um papel fundamental na gestão organizacional, evoluindo significativamente ao longo do tempo (Hansen & Schaltegger, 2016). Inicialmente focados quase exclusivamente em métricas financeiras de curto prazo, estes sistemas revelaram-se insuficientes para dar resposta à diversidade de fatores que atualmente influenciam o desempenho organizacional (Ahn, 2001).

Deste modo, começaram a ser implementados sistemas de controlo de gestão orientados para fornecer informações relevantes que apoiem a tomada de decisão, fomentem comportamentos sustentáveis e contribuam para a eficácia organizacional (Otley, 1999). Um dos principais marcos nesta evolução foi a introdução do BSC, cuja proposta consiste em alinhar objetivos de curto e longo prazo, transmitindo a estratégia de forma clara em toda a organização, por meio de quatro perspetivas distintas e não só através da vertente financeira (Kumar et al., 2021).

## **2.1 BALANCED SCORECARD**

O BSC é um sistema de controlo de gestão estratégica que vai além da simples medição de desempenho, ao operacionalizar e comunicar a estratégia organizacional de forma estruturada e abrangente (Kumar et al., 2021). Este sistema permite o desdobramento da estratégia em todos os níveis da organização, através da definição de objetivos e indicadores-chave de desempenho, que podem ser associados a mecanismos de incentivos e compensação individual (Hansen & Schaltegger, 2016).

Além do seu papel interno, o BSC também serve como instrumento de resposta às expectativas crescentes da sociedade (Kaplan & Norton, 1992). Ao demonstrar o compromisso das organizações com objetivos que vão para além do lucro financeiro, estes sistemas de medição e gestão de desempenho contribuem para a obtenção de legitimidade

institucional e reforçam a responsabilidade social corporativa (Hansen & Schaltegger, 2016).

Este sistema estratégico de indicadores-chave de desempenho foi concebido para garantir a implementação eficaz das estratégias organizacionais, partindo da premissa de que os indicadores tradicionais, focados nas métricas financeiras, são insuficientes para avaliar o desempenho económico de forma completa (Eifert & Julmi, 2022). Assim, o BSC complementa os indicadores financeiros com medidas não financeiras, promovendo a criação de valor sustentável a longo prazo (Mio et al., 2021).

Esta orientação parte do princípio de que a eficiência na utilização do capital de investimento não constitui, por si só, um fator suficiente para garantir vantagens competitivas sustentadas (Figge et al., 2002). No atual contexto empresarial, fatores intangíveis como o capital intelectual, a geração de conhecimento e uma excelente orientação para o cliente assumem-se como elementos críticos para o sucesso organizacional, de forma a proporcionar à gestão uma visão global equilibrada da empresa (Figge et al., 2002; Eifert & Julmi, 2022).

O BSC foi desenvolvido originalmente por Kaplan e Norton (1992, 1996), com o objetivo de mitigar os problemas decorrentes do uso excessivo de sistemas de controlo baseados exclusivamente em resultados financeiros e medidas contabilísticas, que frequentemente conduzem a uma tomada de decisão limitada e parcial (Mio et al., 2021).

Proposto inicialmente como uma ferramenta de medição de desempenho, o BSC tem vindo a evoluir, assumindo um papel central no planeamento e na implementação estratégica. Funciona como um quadro de gestão que ajuda as organizações a identificar os fatores críticos de valor que podem ser explorados para otimizar a sua estratégia global (Mio et al., 2022).

O BSC tem como objetivo equilibrar as medidas de sucesso financeiras e não financeiras, tanto a curto como a longo prazo, incluindo aspetos qualitativos e quantitativos (Hansen & Schaltegger, 2016). Este modelo facilita a identificação e gestão de melhorias simultâneas nos diferentes objetivos da organização (Hristov et al., 2019).

De acordo com esta abordagem, a gestão de topo traduz a sua estratégia e visão num conjunto de medidas de desempenho que os colaboradores conseguem compreender e nas quais podem atuar, tendo em consideração as quatro perspetivas do BSC (Mio et al., 2022).

O BSC permite aos gestores analisar a empresa de forma abrangente e equilibrada sob as quatro perspetivas fundamentais: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992).

Enquanto as medidas financeiras refletem os resultados de ações já realizadas, as outras três perspetivas baseiam-se em indicadores não financeiros que permitem às empresas acompanhar a evolução no desenvolvimento das capacidades e dos ativos intangíveis necessários para o crescimento e o desempenho financeiro futuros (Mio et al., 2021).

O objetivo do BSC é criar um sistema hierárquico de objetivos estratégicos distribuídos pelas quatro perspetivas (Hansen & Schaltegger, 2016), que derivam da estratégia empresarial e que estão alinhados com a perspetiva financeira, garantindo assim uma coerência entre metas de curto prazo e o crescimento sustentável a longo prazo (Figge et al., 2002).

### **2.1.1 PERSPETIVA FINANCEIRA**

As medidas de desempenho financeiro desempenham um papel fundamental na avaliação do sucesso organizacional, ao revelar se a estratégia, a implementação e a

execução estão a contribuir para a melhoria dos resultados da empresa (Kaplan & Norton, 1992).

Segundo Huang et al. (2011), e de acordo com o âmbito do BSC, a perspetiva financeira abrange medidas essenciais para a tomada de decisão dos acionistas. Os indicadores de desempenho financeiro refletem diferentes prioridades de gestão. A rentabilidade do capital e o fluxo de tesouraria estão focados no curto prazo, fornecendo informações sobre a situação financeira atual da empresa. A fiabilidade previsional procura reduzir a incerteza associada a variações imprevisíveis no desempenho. A rentabilidade do projeto considera cada projeto como uma unidade de planeamento e controlo, enquanto a gestão da carteira de vendas ajuda a lidar com a incerteza ligada ao desempenho global da organização.

Assim, as medidas financeiras não só definem o desempenho financeiro esperado para uma determinada estratégia, como também representam o ponto culminante das relações de causa e efeito que ligam as restantes perspetivas do BSC (Mio et al., 2021). Tem como finalidade formular um sistema hierárquico dos objetivos estratégicos nas quatro perspetivas, derivados da estratégia empresarial e que estejam alinhados com a perspetiva financeira. São, assim, formuladas medidas correspondentes nas quatro perspetivas (Figge et al., 2002).

### **2.1.2 PERSPETIVA DOS CLIENTES**

O BSC exige que os gestores transformem a afirmação geral de missão sobre o serviço ao cliente em medidas específicas que reflitam os fatores verdadeiramente relevantes para os clientes, o que é crucial para que a organização possa alinhar as suas ações e recursos com as expectativas e necessidades presentes no mercado (Kaplan & Norton, 1992).

Dentro do BSC, a perspectiva do cliente é a mais importante, pois é influenciada por todas as outras perspectivas e tem um impacto significativo no valor do desempenho global da empresa (Leksono et al., 2019).

O objetivo associado a esta perspectiva centra-se em alcançar a visão da organização ao proporcionar valor aos seus clientes, criando uma atmosfera organizacional que privilegia a oferta de um serviço de alta qualidade ao cliente. Assim, a estratégia empresarial orienta-se para a construção e fortalecimento de relações sólidas com os seus clientes, com o intuito de aumentar e fidelizar a sua base de clientes (Chen et al., 2009).

A perspectiva do cliente define os segmentos de clientes e mercados em que a empresa atua. Através da formulação de objetivos estratégicos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas específicas, a proposta de valor direcionada aos cliente é refletida e operacionalizada nesta dimensão. Dessa forma, a organização visa alcançar uma vantagem competitiva sustentável nos segmentos de mercados identificados (Figge et al., 2002).

Adicionalmente, esta perspectiva identifica os resultados esperados da oferta de propostas de valor distintas, tais como o aumento da quota de mercado em segmentos específicos de clientes, a aquisição e retenção de clientes nos segmentos estratégicos e a rentabilidade dos clientes (Huang et al., 2011).

### **2.1.3 PERSPETIVA DOS PROCESSOS INTERNOS**

Um modelo causal do BSC parte do princípio de que as competências dos colaboradores estimulam diretamente a melhoria dos processos internos da organização. Para operacionalizar esta lógica, as principais atividades da cadeia de valor da empresa foram distribuídas em quatro áreas de processos de alto nível: inovação, gestão de clientes, operações e regulamentação e ambiente (Huang et al., 2011).

Neste contexto, a perspetiva dos processos internos assume um papel central, ao identificar os processos empresariais essenciais que permitem à empresa cumprir não só as expectativas dos clientes nos mercados-alvo, mas também as exigências dos acionistas e restantes partes interessadas (Figge et al., 2002).

De acordo com Kaplan e Norton (1992), os processos internos contemplados no BSC devem ser provenientes das áreas empresariais com maior impacto na satisfação do cliente. Assim, a identificação e aperfeiçoamento destes processos torna-se imprescindível para assegurar uma proposta de valor consistente e competitiva no mercado.

#### **2.1.4 PERSPETIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO**

A perspetiva de aprendizagem e crescimento identifica os parâmetros essenciais que a empresa considera insubstituíveis para alcançar o sucesso competitivo num ambiente global cada vez mais desafiante. A intensa concorrência global exige que as empresas realizem melhorias contínuas nos seus produtos e processos existentes, enquanto desenvolvem a capacidade de lançar produtos inovadores com funcionalidades aperfeiçoadas (Kaplan & Norton, 1992).

Neste sentido, esta perspetiva descreve o alicerce necessário para atingir os objetivos definidos nas restantes perspetivas do BSC, destacando-se a qualificação, a motivação e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, assim como a eficiência dos sistemas de informação que suportam a tomada de decisão (Figge et al., 2002).

A capacidade da organização para gerir de forma eficaz e adaptar-se às constantes mudanças do mercado depende diretamente da competência e da motivação dos seus trabalhadores, bem como da disponibilidade de informações precisas e oportunas. Assim,

esta perspetiva retrata a base de suporte que permite suportar o crescimento organizacional de forma contínua (Huang et al., 2011).

## 2.2 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A sustentabilidade reside em equilibrar as três dimensões (económica, ambiental e social), que estão interligadas e são interdependentes, mas que muitas vezes desafiam a concordância com os resultados financeiros (Di Vaio et al., 2020). Este desafio torna evidente a dificuldade das empresas em alinhar os requisitos da sustentabilidade com a rentabilidade, além de revelar uma atenção insuficiente às perspetivas não financeiras (Hristov et al., 2019).

Estas três dimensões fundamentais: económica, ambiental e social, estão incorporadas no conceito do “*triple bottom line*”, o qual propõe que as empresas devem alcançar, de forma simultânea e equilibrada, um melhor desempenho financeiro, proteger o meio ambiente e promover a equidade social. A adoção deste paradigma estimula as organizações a superar a visão tradicional, centrada no lucro, e a integrar preocupações mais amplas e sustentáveis (Tsalis et al., 2020).

Este conceito diferencia-se pela sua capacidade de desenvolver modelos empresariais organizados em duas categorias distintas. A primeira assenta numa visão substitutiva, onde diferentes estratégias podem ser intercaladas sem limitações, permitindo flexibilidade na gestão do desempenho sustentável. A segunda categoria, mais restritiva, implica a preservação do capital crítico, determinando um equilíbrio entre os diferentes tipos de capital (natural, humano e financeiro) de forma a garantir a viabilidade a longo prazo (Tsalis et al., 2020).

Deste modo, a eficiência energética assume um papel central. O seu aumento é impulsionado não só pelas questões climáticas e ambientais globais, mas também pelo interesse das empresas em maximizar lucros e competitividade (Pambreni et al., 2019).

De modo a promover esta eficiência energética, é fundamental investir em energias renováveis, estimular o crescimento económico sustentável e reduzir a intensidade energética, promovendo simultaneamente a redução das emissões e o desenvolvimento económico (Zakari et al., 2021).

Nos últimos anos, as questões ambientais e sociais têm vindo a assumir uma importância estratégica crescente, uma vez que frequentemente representam tanto riscos como oportunidades para o sucesso do negócio (Hansen & Schaltegger, 2016).

Neste cenário, a sustentabilidade afirma-se cada vez mais como um pilar estratégico fundamental para as organizações, surgindo como resposta aos desafios impostos pelas alterações climáticas e pelas pressões sociais (Mio et al., 2022). Esta evolução não só reforça a centralidade da sustentabilidade na estrutura empresarial, como também destaca a necessidade de incluir práticas sustentáveis em todos os níveis da organização, transformando-as numa fonte de vantagem competitiva (Eifert & Julmi, 2022).

Muitas vezes é através da presença de fatores externos, que motiva as organizações a adotar este conjunto de práticas, uma vez que procuram recompensas, aprovação ou evitar sanções por parte de elementos externos à organização (vantagem competitiva, exigências regulatórias, pressão de stakeholders,...) (Graves & Sarkis, 2018).

Com base na literatura exposta, avança-se a seguinte hipótese:

***H1:** Existe uma relação entre as motivações externas e a adoção de práticas e ferramentas sustentáveis nas empresas. (Q6 com Q11)*

Neste contexto de crescente valorização da sustentabilidade corporativa, uma empresa orientada para a sustentabilidade é aquela que evolui constantemente, incorporando de forma equilibrada e estratégica as dimensões económica, social e ambiental no seu

desempenho e nos seus processos (Perrini & Tencati, 2006; Nazari-Shirkouhi et al., 2020).

O foco estratégico nas questões ambientais e sociais tem impulsionado as empresas a procurarem métodos organizados de medição e gestão, como forma de integrar de forma voluntária e proativa as questões de sustentabilidade nas suas práticas organizacionais (Hristov et al., 2019). Esta mudança de paradigma fomenta sistemas de avaliação de desempenho da sustentabilidade empresarial, que não só reforçam a responsabilidade social das organizações, como também contribuem para a sua resiliência e competitividade no mercado. (Hansen & Schaltegger, 2016).

O reporte de indicadores de sustentabilidade são importantes para analisar a realização dos objetivos, para melhorar a gestão e a tomada de decisão, oferecendo, assim, uma vantagem competitiva no mercado (Naidoo & Gasparatos, 2018). Deste modo, ao incluir indicadores de sustentabilidade, permitem que sejam desenvolvidos contributos estratégicos das atividades empresariais e sociais, criando valor financeiro (Journeault, 2016).

Neste contexto de sustentabilidade ambiental, a maturidade dos modelos de sustentabilidade presentes nas empresas, permite que seja possível medir o progresso das atividades económicas, sociais e ambientais da empresa. A maturidade descreve-se, assim, como a melhoria gradual do desenvolvimento de boas práticas, até atingir um patamar satisfatório. Além disso, as medidas sustentáveis estão também, relacionadas com o reporte de indicadores de desempenho (Vásquez et al., 2021).

Com base na literatura exposta, avançam-se as seguintes hipóteses:

***H2a:** Existe uma associação entre a existência de uma estratégia formal de sustentabilidade e o reporte de indicadores de sustentabilidade por parte das empresas.*

*(Q3 com Q4)*

*H2b: As empresas que possuem uma estratégia formal de sustentabilidade apresentam níveis de maturidade da sua estratégia sustentável. (Q3 com Q5)*

A sustentabilidade de uma empresa está intrinsecamente ligada à qualidade e solidez das suas relações com as partes interessadas. Assim, para além de considerar e envolver os acionistas, trabalhadores e clientes, as empresas devem também envolver ativamente os fornecedores, as autoridades públicas, a comunidade local, a sociedade civil em geral e os parceiros financeiros, identificando o papel que todos desempenham na criação de valor sustentável na organização (Perrini & Tencati, 2006; Figge et al., 2002).

Ao longo dos últimos anos, o conceito de Desenvolvimento Sustentável tem vindo a adquirir uma importância crescente, refletindo a necessidade de identificar estratégias capazes de promover níveis mais elevados de sustentabilidade e viabilizar a concretização dos objetivos socioambientais (Pizzi et al., 2020).

### **2.3 SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD**

A limitação dos modelos tradicionais de avaliação de desempenho tem intensificado os riscos económicos e evidenciado a necessidade de abordagens mais inclusivas. Esta realidade levou empresas e gestores a valorizarem cada vez mais a avaliação integrada do desempenho económico, social e ambiental (Tsalis et al., 2020). Nesse contexto, a sustentabilidade empresarial e a responsabilidade social têm ganho destaque, estimulando o desenvolvimento de ferramentas como o SBSC, capazes de responder a esta exigência de avaliação multidimensional (Hansen & Schaltegger, 2016).

Neste sentido, os instrumentos de gestão que visam incorporar a sustentabilidade na estratégia organizacional encontram no BSC uma base sólida. O SBSC, como adaptação deste modelo, amplifica a sua abordagem tradicional ao incorporar explicitamente objetivos ambientais, sociais e éticos que contêm relevância estratégica para as organizações (Hansen & Schaltegger, 2016; Hristov et al., 2019).

A integração destes objetivos na estrutura do SBSC está alinhada com os princípios de sustentabilidade, que exigem das empresas uma valorização incontestável das questões sociais e ambientais (Asiaei & Bontis, 2019). Para que esta integração seja bem-sucedida, é essencial implementar mecanismos organizacionais capazes de tornar as operações empresariais mais ecologicamente sustentáveis e socialmente justas, contribuindo para um desenvolvimento mais equilibrado e responsável (Eifert & Julmi, 2022).

A sensibilização para a sustentabilidade, por sua vez, assume-se como um elemento fundamental para o êxito da utilização dos instrumentos de gestão sustentável (Mio et al., 2022). O SBSC, ao integrar de forma inovadora a gestão estratégica convencional com os princípios da sustentabilidade empresarial, permitindo assim que a gestão aborde as três dimensões da sustentabilidade de forma agregada e consistente (Hansen & Schaltegger, 2016).

Este alinhamento torna o BSC uma ferramenta que não apenas cumpre os requisitos centrais do conceito de sustentabilidade, mas que também estimula a melhoria contínua do desempenho empresarial, ao proporcionar a identificação e operacionalização dos objetivos estratégicos ambientais e sociais da empresa (Hristov et al., 2019).

Como o BSC é um instrumento eficaz para traduzir estratégias em ações, o SBSC foi formulado como uma extensão natural deste modelo, sendo geralmente desenvolvido com base nas estratégias específicas da organização e nas estratégias de sustentabilidade já existentes, de forma a alinhar as práticas de gestão estratégica com os princípios da sustentabilidade (Hansen & Schaltegger, 2016).

Tendo em conta que muitas destas questões são de natureza não financeira e influenciam direta e indiretamente a organização, o BSC mostra-se um instrumento ajustado para incorporar estas preocupações na sua lógica de avaliação e controlo, o que permite às empresas considerar também os impactos sociais e ambientais no seu processo

de decisão (Hansen & Schaltegger, 2016). Assim, o SBSC surge como uma evolução do BSC, caracterizando-se por auxiliar os gestores na melhoria do desempenho sustentável da empresa e por incluir na estratégia organizacional objetivos e medidas relacionadas com a sustentabilidade, alinhando as dimensões económicas, sociais e ambientais de forma equilibrada e eficaz (Eifert & Julmi, 2022).

Com base na literatura exposta, avança-se a seguinte hipótese:

**H3:** *Um maior compromisso com a sustentabilidade por parte das empresas está associado com a adoção do SBSC. (Q5 com Q11)*

Dando continuidade a esta abordagem evolutiva, Eifert e Julmi (2022) identificam três diferentes tipos de implementação do SBSC, refletindo a versatilidade desta ferramenta na adaptação às necessidades e contextos específicos das empresas. O primeiro modelo, denominado SBSC integrativo, consiste na integração dos objetivos ecológicos e sociais nas perspetivas já existentes do BSC.

Por outro lado, o SBSC alargado expande a estrutura convencional ao incluir uma quinta perspetiva de fora do mercado. Esta nova dimensão reflete os aspetos ambientais e sociais que, embora fundamentais para o sucesso e a autenticidade da empresa, não se enquadram nas quatro perspetivas tradicionais do BSC. Exemplos destes fatores incluem elementos socioculturais, jurídicos e políticos.

Por fim, o SBSC derivado baseia-se num BSC ou SBSC já existente, aplicado a um nível superior, como por exemplo ao nível corporativo, e é adaptado às diferentes unidades ou componentes da empresa. Esta abordagem visa reforçar ainda mais a integração da sustentabilidade na estratégia organizacional, coordenando e organizando os aspetos ambientais e sociais de forma diferenciada e sistemática.

Deste modo, a adoção do SBSC é motivada pela capacidade que tem em atuar como um instrumento que permite as organizações implementarem estratégias empresariais, de

modo a obter um maior potencial de gestão ambiental e social com retorno financeiro (melhorar o reporte financeiro, integração com a estratégia de longo prazo, pressões regulatórias, redução de riscos,...) (Hahn & Figge, 2016).

Com base na literatura exposta, avança-se a seguinte hipótese:

**H4:** *Os fatores motivacionais exercem uma influência significativa na adoção do SBSC pelas organizações. (Q16 com Q11)*

Deste modo, o SBSC sobressai como uma ferramenta de gestão e medição do desempenho estratégico aplicada a diversos níveis organizacionais, permitindo a integração eficiente de objetivos de sustentabilidade no alinhamento estratégico da empresa (Hristov et al., 2019). Através da criação e utilização de mapas estratégicos, o SBSC facilita a visualização destas relações de causa e efeito entre os diferentes objetivos, distinguindo-se como uma das ferramentas mais eficazes na avaliação de investimentos e iniciativas sustentáveis. Esta capacidade distintiva do SBSC permite às organizações incorporarem de forma sólida os aspetos ambientais, sociais e económicos na sua estratégia de gestão da sustentabilidade (Hansen & Schaltegger, 2016 e Hristov et al., 2019).

Com base na literatura exposta, avançam-se as seguintes hipóteses:

**H5a:** *O uso prévio do BSC por uma organização influencia a sua decisão em adotar o SBSC. (Q7 com Q11)*

**H5b:** *A perceção de eficácia do BSC por parte das organizações influencia a adoção do SBSC. (Q9 com Q11)*

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo combina uma natureza qualitativa e quantitativa, estruturada em duas fases sequenciais, na qual é realizada uma investigação aprofundada sobre o tema do Sustainability Balanced Scorecard, assim como as suas vantagens e barreiras na sua implementação numa empresa. Na primeira fase, adotou-se uma abordagem qualitativa, realizada através da realização de uma reunião previamente preparada com um gestor (Saunders et al., 2023). Esta interação teve como objetivo recolher contributos práticos que auxiliassem na construção de um questionário alinhado com os objetivos de estudo, procurando, desde o início, antecipar e mitigar potenciais dificuldades relacionadas com a adequação das perguntas (Saunders et al., 2023). Na segunda fase, foi adotada a natureza quantitativa do estudo, com a realização do questionário *online*, com o objetivo de obter uma visão mais ampla e estatisticamente representativa das práticas empresariais (Saunders et al., 2023).

Num segundo momento, a metodologia utilizada para dar resposta às questões de pesquisa foram essencialmente de natureza quantitativa e descritiva (Saunders et al., 2023). Como instrumento de recolha de dados, foi desenvolvido um questionário *online* (Saunders et al., 2023), elaborado na plataforma *Qualtrics*, direcionado às empresas, de forma a recolher dados rigorosos e relevantes sobre a integração de preocupações ambientais nas suas estratégias e práticas de gestão, nomeadamente através da utilização de sistemas de BSC e SBSC. O questionário (ver Anexo) inclui 19 perguntas agrupadas em quatro blocos temáticos: caracterização das empresas respondentes, utilização de sistemas de BSC, utilização de sistemas de SBSC e, por fim, sugestões para tornar a implementação destes sistemas mais inclusiva e acessível. A conceção do questionário foi estruturada utilizando perguntas fechadas, escalas de Likert e por perguntas abertas de

forma a dar oportunidade aos inquiridos de propor sugestões relativas à evolução e implementação destes sistemas (Saunders et al., 2023).

Deste modo, para a criação do questionário, foi utilizada uma pesquisa de natureza qualitativa, através da realização de uma entrevista, que permitisse a garantir a relevância, a clareza e adequação das perguntas ao contexto real das organizações (Saunders et al., 2023). Este cuidado visou aumentar a qualidade e a aplicabilidade dos dados recolhidos.

De forma a assegurar o correto funcionamento do questionário, a sua clareza e a minimização de erros, foi realizado um pré-teste com três indivíduos e com o professor orientador. Após a revisão final, o questionário foi então distribuído para as empresas selecionadas.

A base de dados numérica SABI foi utilizada para selecionar a amostra a inquirir, considerando critérios de inclusão previamente definidos, tais como o número mínimo de trabalhadores das empresas, a existência de um endereço de correio eletrónico para contacto e a presença da empresa em Portugal. A aplicação destes critérios resultou na identificação de 9159 empresas elegíveis para participar no estudo. O questionário foi posteriormente disponibilizado a estas empresas, através da plataforma *Qualtrics*, ficando acessível para resposta entre os dias 20 de maio e 2 de junho.

A amostra recolhida para a realização deste estudo, corresponde a um total de 240 respostas de empresas portuguesas. Contudo, apenas 201 das respostas foram validadas, uma vez que as restantes 39 não vão de encontro ao objetivo do estudo, por serem empresas que não aceitaram a participar no questionário e pela presença de questionários que não foram finalizados, considerando-se, assim, inválidas.

Esta combinação de métodos qualitativos e quantitativos proporcionou uma análise abrangente e complementar do tema, permitindo obter uma perspetiva mais clara e

completa sobre os desafios e oportunidades da implementação do SBSC nas empresas (Saunders et al., 2023).

Tabela I- Apresentação das variáveis

<b>Variável</b>	<b>Identificação</b>
Q1	Dimensão da empresa
Q2	Setor de atividade
Q3	Estratégia formal de sustentabilidade
Q4	Reporte de indicadores sustentáveis
Q5	Compromisso com a sustentabilidade
Q6	Motivações para a implementação de práticas sustentáveis
Q7	Utiliza BSC
Q8	Motivações para o reporte de indicadores do BSC
Q9	Principais contributos do BSC
Q10	Porque não utiliza o BSC
Q11	Utiliza SBSC
Q12	Principais contributos do SBSC
Q13	Principais barreiras
Q14	Principais desafios
Q15	Dificuldades na implementação do SBSC
Q16	Fatores que motivam para a adoção do SBSC
Q17	Recursos para facilitar a adoção
Q18	Principais medidas após a implementação do SBSC
Q19	Principais benefícios para a empresa

Fonte: Elaboração Própria

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Desta forma, procedeu-se ao tratamento e à análise dos dados da amostra, recorrendo ao software *IBM SPSS Statistics*. Com a utilização deste software de análise, fez-se, inicialmente uma caraterização da amostra.

A amostra é composta por 201 empresa, maioritariamente por empresas cuja dimensão varie entre os 50 até 250 colaboradores. Importa referir que das 201 empresas inquiridas 139 (69%) apresentam estratégias formais de sustentabilidade implementadas. Contudo, observa-se uma baixa adoção do BSC como instrumento de avaliação de desempenho (40 empresas) e destas, apenas 38% afirma utilizar o SBSC como instrumento de avaliação de desempenho ao nível da sustentabilidade (Tabela II).

Assim, apesar do aumento do interesse pela sustentabilidade, esta é ainda muitas vezes vista como um instrumento secundário e não como um instrumento central.

Tabela II - Caraterização da amostra

		N	%
Nº de trabalhadores na empresa	>50	22	11%
	50-249	126	63%
	250-500	21	10%
	<500	32	16%
Reporta indicadores de sustentabilidade?	Sim, vários	90	44,80%
	Sim, poucos	47	23,40%
	Não	64	31,80%
Utiliza BSC	Sim	40	23%
	Não	136	77%
Utiliza SBSC	Sim	12	38%
	Não	20	62%

Fonte: Elaboração Própria

**4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Tabela III - Estatística descritiva das variáveis quantitativas em estudo

	Min.	Máx.	M	DP	Assimetria	Curtose
Compromisso com a sustentabilidade	2.00	5.00	4.14	0.77	-0.861	0.312
Motivação para a sustentabilidade	1.83	5.00	3.89	0.64	-0.708	0.604
Contributos do BSC	1.75	5.00	4.32	0.78	1.320	2.138
Fatores que motivam a adoção do SBSC	3.63	5.00	4.32	0.49	-0.011	-1.356

Fonte: Elaboração Própria

Nota: Min. = Mínimo; Máx. = Máximo; M = Média; DP = Desvio-padrão

Inicialmente, começamos com a análise descritiva relativa à uniformidade nas respostas das variáveis em estudo. Deste modo, através da Tabela III, podemos verificar níveis médios globalmente elevados nas quatro variáveis analisadas, com destaque para as variáveis “Contributo do BSC” e “Fatores que motivam a adoção do SBSC”, ambos com uma média de 4.32, refletindo percepções muito positivas, enquanto a variável “Motivação para a sustentabilidade” surge com a média mais baixa (M=3.89), embora ainda reveladora de concordância.

Relativamente à dispersão dos dados, foi possível observar que a variável com maior consistência de respostas é a variável “Fatores que motivam a adoção do SBSC” (DP=0.49). Por outra lado, a variável “Contributos do BSC” é a que apresenta uma maior variabilidade (DP=0.78).

No que diz respeito à normalidade das variáveis, os valores da curtose devem situar-se entre o intervalo -3 e 3 e os valores de simetria devem situar-se entre -1 e 1 (Jondeau & Rockinger, 2003). Deste modo, verifica-se uma pequena assimetria positiva no construto “Contributos do BSC”, enquanto as restantes variáveis se encontram no intervalo normal de assimetria. No que diz respeito aos valores da curtose, verifica-se que

todos os construtos se encontram no intervalo normal, não se verificando nenhuma violação deste pressuposto.

De acordo com a Tabela II, podemos verificar que a amostra da variável “Utiliza SBSC” é de reduzida dimensão, o que restringe a possibilidade de generalizar os resultados para o universo em estudo. Desta forma, os dados devem ser interpretados com cuidado, dado que não asseguram representatividade estatística.

Tabela IV - Coeficientes alfa de *Cronbach* para as variáveis em estudo

<b>Variáveis</b>	<b>Alfa de <i>Cronbach</i></b>
Estratégia sustentável	0.859
Vantagens BSC	0.945
Vantagens SBSC	0.637
Dificuldades SBSC	0.929

Fonte: Elaboração Própria

De seguida, fez-se a análise da consistência interna das variáveis em estudo. A consistência interna dos construtos foi analisada através do coeficiente alfa de Cronbach, medido entre 0 e 1, de modo a verificar a fiabilidade das escalas utilizadas, através da medição da correlação entre si. A consistência interna da amostra deve ser analisada antes do teste ser realizado de forma a garantir a sua validade (Tavakol & Dennick, 2011).

A fiabilidade estimada pelo alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ) é inaceitável quando  $\alpha < 0.6$ , apresenta baixa fiabilidade quando  $0.6 < \alpha < 0.8$ , apresenta fiabilidade moderada a boa quando  $0.8 \leq \alpha < 0.9$  e apresenta excelente fiabilidade quando  $\alpha > 0.9$  (Murphy & Davidshofer, 1988). No entanto, valores elevados do alfa de *Cronbach* nem sempre significam um elevado grau de coerência interna, uma vez que o seu valor também pode ser afetado pela dimensão da amostra, demonstrando falta de confiança (Tavakol & Dennick, 2011).

Através da Tabela IV é possível observar que os valores obtidos apresentam coeficientes de alfa de *Cronbach* superiores a 0.70, o que sugere que as variáveis têm uma consistência interna satisfatória, à exceção da variável que mede as “Vantagens do

SBSC”, que obteve um resultado que lhe confere baixa fiabilidade ( $\alpha = 0.637$ ). Contudo, apesar desta variável apresentar um valor abaixo do recomendado para se considerar uma boa fiabilidade, continua a ser considerado aceitável no contexto de estudos exploratórios (Tavakol & Dennick, 2011).

De forma geral, os dados demonstram uma boa fiabilidade das escalas utilizadas na investigação, permitindo que posteriormente seja feita a análise descritiva.

No presente estudo foram formuladas diversas hipóteses de trabalho com o objetivo de explorar as relações entre diferentes dimensões da sustentabilidade empresarial e a adoção do SBSC, as quais foram sendo identificadas ao longo da literatura.

Devido às características das variáveis em estudo e à reduzida dimensão da amostra, recorreremos maioritariamente à utilização do teste *Mann-Whitney U* que consiste num teste estatístico não paramétrico (Kasuya, 2001). Este teste revelou-se como sendo o mais adequado para analisar as hipóteses que envolvem a comparação entre dois grupos independentes e variáveis ordinais ou de escala que não seguem uma distribuição normal (Ruxton, 2006). Além disso, em algumas hipóteses não foi possível realizar testes estatísticos devido ao número reduzido de respostas e à sua homogeneidade, o que constitui uma limitação adicional ao estudo.

Tabela V - Análise das Hipóteses de Trabalho

Hipótese	Teste estatístico	Resultado	Conclusão
H1	Mann-Whitney U	U = 66.000; p = 0.813	Hipótese não confirmada
H2a	Mann-Whitney U	U = 1446; p < 0.05	Hipótese confirmada
H2b	Não aplicável	Sem dados válidos num dos grupos	Não testada
H3	Não aplicável	Tamanho reduzido e falta de dados	Não testada
H4	Mann-Whitney U	Sem dados válidos num dos grupos	Não testada
H5a	Não aplicável	Sem dados válidos num dos grupos	Não testada
H5b	Mann-Whitney U	U = 99.500; p = 0.410	Hipótese não confirmada

Fonte: Elaboração Própria

Após a análise da Tabela V, é possível verificar que a hipótese H2a foi a única que apresentou evidência estatística significativa (U = 1446; p < 0.05), sendo, portanto, confirmada (existe diferença estatisticamente significativa entre os grupos analisados). Por outro lado, as hipóteses H1 e H5b, embora testadas com o teste *Mann-Whitney U*, não apresentaram resultados estatisticamente significativos (p > 0.05), o que implica que não se verificaram diferenças suficientes entre os grupos para confirmar as respetivas hipóteses.

As restantes hipóteses (H2b, H3, H4 e H5a) não puderam ser testadas devido à ausência de dados válidos ou devido ao tamanho reduzido da amostra, o que limitou a aplicabilidade dos testes estatísticos. Estes constrangimentos representam, assim, limitações significativas ao estudo.

Tabela VI - Medidas para facilitar a implementação do SBSC

<b>Medidas sugeridas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Falta de formação/Apoio técnico	20	30,3%
Apoio financeiro/Falta de recursos	15	22,7%
Falta de sistemas de apoio e ferramentas de implementação	12	18,2%
Falta de suporte de gestão	8	12,1%
Processos mais simples e mais claros	6	9,1%
Regulações pouco claras	5	7,6%

Fonte: Elaboração Própria

Ao longo do questionário, foi incluída uma pergunta aberta, com o objetivo de recolher informações qualitativas sobre os principais medidas que consideram ser relevantes adotar para facilitar a implementação do SBSC nas organizações (Tabela VI). Deste modo, podemos complementar a análise quantitativa, de modo a ter uma perspetiva mais valiosa sobre os verdadeiros desafios que são enfrentados no mercado aquando da adoção deste instrumento.

De acordo com os dados obtidos na Tabela VI, a sugestão mais frequente foi a falta de formação e de apoio técnico que existe (30,3%). De seguida, surge a falta de apoios financeiros e de recursos internos com 22,7%. Destaca-se ainda a ausência de sistemas de apoio e ferramentas específicas para a implementação do instrumento com 18,2%.

Com menor relevância identificam-se a falta de suporte da gestão de topo (12,1%), os processos complexos e orientações pouco claras (9,1%) e a existência de regulações pouco claras e desajustadas (7,6%).

Estes resultados sugerem que existe uma ausência no conhecimento técnico especializado, na capacitação adequada para a implementação do SBSC, que ainda não há um fundo de investimento adequado dentro das organizações para a implementação destes sistemas e que há uma escassez de plataformas de apoio que permitam dar suporte à implementação do SBSC.

De seguida, foi feita uma análise dos construtos utilizados para a análise dos dados, onde foi possível verificar que os coeficientes de alfa de *Cronbach* apresentam valores elevados (entre 0.859 e 0.945), o que indica uma forte consistência interna dos mesmos. A única exceção verificou-se na variável “Vantagens do SBSC”, cujo coeficiente apesar de mais baixo, ainda se inseria no intervalo aceitável (0.637) (Murphy & Davidshofer, 1988).

Apesar do SBSC apresentar vantagens na sua utilização como a identificação de questões relevantes, a integração de questões de sustentabilidade e a compreensão relativa às questões seleccionadas (Hahn & Figge, 2016), uma das razões que pode justificar o valor mais baixo desta variável, deve-se pelo facto de apesar dos contributos do SBSC para as organizações, este ainda apresenta pontos menos positivos. Entre os principais problemas identificados, destaca-se negligência dos desafios sustentáveis que não apresentam retorno financeiro, a falta de consideração pela complexidade das questões de sustentabilidade, a persistência em práticas empresariais que são insustentáveis e que têm foco exclusivo nos resultados financeiros, o que pode ser um entrave para a adoção do mesmo (Hahn & Figge, 2016).

Após a análise dos dados referentes à primeira hipótese (H1: Existe uma relação entre as motivações externas e a adoção de práticas e ferramentas sustentáveis nas empresas.), os resultados obtidos ( $U = 66.000$ ;  $p = 0.813$ ), revelam que não há diferenças estatisticamente significantes entre os grupos em análise. Deste modo, verifica-se que as motivações externas não são um fator na adoção de práticas e ferramentas sustentáveis nas empresas. Desse modo, rejeita-se a hipótese. Este resultado indica que as motivações não apresentam, assim, um dos principais motores para a adoção do SBSC.

Ao analisar os dados referentes ao segundo conjunto de hipóteses (H2a e H2b), verifica-se que a hipótese (**H2a: Existe uma associação entre a existência de uma**

estratégia formal de sustentabilidade e o reporte de indicadores de sustentabilidade por parte das empresas.), os resultados obtidos ( $U = 1446$ ;  $p < 0.05$ ), revelam que há uma diferença estatisticamente significativa, sustentando, assim, a hipótese formulada. Relativamente à hipótese, (**H2b**: As empresas que possuem uma estratégia formal de sustentabilidade apresentam níveis de maturidade da sua estratégia sustentável), não foi possível proceder-se à análise estatística, uma vez que o grupo de empresas que não apresentam uma estratégia formal não apresentava resultados válidos, não permitindo analisar a validade da hipótese.

De acordo com a terceira hipótese (**H3**: Um maior compromisso com a sustentabilidade por parte das empresas está associado com a adoção do SBSC.), a amostra apresentava um tamanho reduzido e as suas respostas apresentavam valores muito homogéneos, o que invalidou a possibilidade de realizar um teste estatístico que pudesse testar a hipótese formulada.

A quarta hipótese (**H4**: Os fatores motivacionais exercem uma influência significativa na adoção do SBSC pelas organizações.), também não permitiu que fosse realizada a respetiva análise estatística, uma vez que as respostas apresentavam grande homogeneidade, não permitindo que fosse feita a comparação entre os grupos em análise e que se pudesse testar a hipótese formulada.

Ao analisar o quinto conjunto de hipóteses (H5a e H5b), verifica-se que a hipótese (**H5a**: O uso prévio do BSC por uma organização influencia a sua decisão em adotar o SBSC.), mais uma vez devido à homogeneidade das respostas não foi possível proceder à análise estatística da hipótese formulada. De acordo com a hipótese (**H5b**: A perceção de eficácia do BSC por parte das organizações influencia a adoção do SBSC.), os resultados obtidos ( $U = 99.500$ ;  $p = 0.410$ ), revelam que não há uma diferença que seja estatisticamente significativa entre os grupos em análise, não corroborando a hipótese que

tinha sido formulada. Assim, a hipótese é rejeitada. Deste modo, a utilização do BSC não se traduz numa predisposição para a adoção sustentável do mesmo, o que se pode dever a uma falta de compressão da integração sustentável e ao baixo poder financeiro para as empresas investirem num sistemas desses.

As hipóteses H2b, H3, H4 e H5 apresentam, ao longo do estudo, uma distribuição de respostas homogénea, o que comprometeu a profundidade de análise sobre o compromisso com a sustentabilidade e a adoção do SBSC, não sendo possível verificar a identificação de variações estatisticamente relevantes entre os grupos em análise. Deste modo, verifica-se que existe uma falha entre a teoria e a prática das organizações que poderá ser relevante para o estudo futuro tanto de académicos como de *policy makers*.

Através dos dados presentes na Tabela 7, verifica-se uma predominância da necessidade de formação e de apoio técnico como medida para facilitar a implementação do SBSC, verificando-se, assim, existe uma falha ao nível do conhecimento organizacional e das competências internas para a operacionalização do SBSC. Deste modo, vai ser necessário o investimento em programas de desenvolvimento e capacitação que promovam a implementação do SBSC.

O obstáculo da falta de apoios financeiros retrata uma verdade muito presente neste estudo, uma vez que a maioria das empresas respondentes são de pequena e média dimensão, as quais carecem de meios financeiros e pessoais para investir neste tipo de instrumentos de gestão, através da criação de mecanismos de incentivo e financiamento de forma a apoiar a adoção deste sistema de forma eficaz e sustentável.

Relativamente à ausência de apoio e ferramentas de implementação, verifica-se uma ausência na modelos operacionais, manuais técnicos e plataformas adaptadas à realidade do contexto presente, o qual pode ser combatido através do desenvolvimento de

instrumentos de apoio técnico que forneçam orientações claras e ajustadas, facilitando a implementação do SBSC no contexto em que a organização se encontra.

Desta forma, o SBSC deve ser compreendido e adotado como uma ferramenta estratégica transformacional e não apenas como um adaptação ao BSC tradicional.

## 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

### 5.1 CONCLUSÕES

A presente investigação enquadra-se no tema geral da sustentabilidade empresarial, tendo como questão de partida a análise das vantagens e nas barreiras para a implementação de sistemas de SBSC nas empresas portuguesas. Através da utilização de diversos construtos pretendemos analisar de que forma fatores como as motivações externas, estratégias formais de sustentabilidade ou a perceção de utilidade pode influenciar a adoção deste sistema. Com a realização deste estudo, pretende-se contribuir para o enriquecimento da literatura sobre o SBSC, com uma abordagem central no contexto nacional, onde se regista uma elevada escassez de estudos sobre o assunto.

A sustentabilidade apresenta um papel cada vez mais relevante e é um assunto cada vez mais atual, sendo a sua utilização e adoção por parte das organizações vital para o seu contínuo desenvolvimento. Para além disso, a adoção de práticas sustentáveis tem sido vista cada vez mais como uma vantagem competitiva no mercado organizacional, uma vez que permite às empresas diferenciarem-se pela responsabilidade ambiental e social.

Através dos resultados obtidos, verifica-se que a existência de uma estratégia formal de sustentabilidade está positivamente relacionada a uma maior adoção e reporte de indicadores de sustentabilidade, dado que é suportado pela hipótese **H2b** e corrobora o

que foi comprovado pela literatura, segundo a qual o alinhamento estratégico é determinante para a operacionalização de práticas sustentáveis.

Relativamente à existência da relação entre as motivações externas e a adoção de práticas e ferramentas sustentáveis nas empresas (H1) e à perceção de eficácia do BSC influenciar a adoção do SBSC (H5b), os resultados não validam essa relação, talvez devido à reduzida dimensão da amostra não permitir realizar uma generalização dos resultados para as organizações em análise.

Por outro lado, a presença de variáveis homogéneas e o número reduzido de casos válidos em determinados grupos, impossibilitou a análise estatística de diversas hipóteses que tinham sido formuladas ao longo da literatura.

Contudo, o estudo apresenta contributos importantes para o seu público-alvo. Na perspetiva dos gestores, está patente a necessidade de investir em competência e instrumentos técnicos e em alinhamento estratégico de modo a integrar de forma eficaz o SBSC. No que diz respeito aos académicos, este estudo contribui para aprofundar o estudo deste tema em Portugal., reforçando a atualidade e pertinência do mesmo, de modo a explorar este tema em contexto nacional. Para os *policy makers*, destaca-se a necessidade da criação de políticas públicas que fomentem a adoção e desenvolvimentos de instrumentos de gestão sustentável.

De um modo geral, este estudo reforça a importância que tem a integração da sustentabilidade nas estratégias organizacionais, não só como valor para a organização, mas também como um fator de transformação das práticas de controlo e monitorização. Assim, o estudo indica que o desenvolvimento de competências internas e a sensibilização para a sustentabilidade são fatores fulcrais para a competitividade e inovação no mercado.

## 5.2 LIMITAÇÕES

Apesar da relevância dos resultados obtidos, o presente estudo apresenta algumas limitações que é importante reconhecer. Em primeiro lugar, prende-se com a escassez de questionários e conjuntos de perguntas previamente estabelecidos, que estejam adaptados ao contexto em análise neste estudo, dificultando assim a construção de um instrumento de recolha de dados, obrigando à elaboração de questões originais com base na interpretação da literatura existente e na vasta experiência no meio empresarial de um antigo gestor.

Uma outra dificuldade verificada foi o tamanho reduzido da amostra, o que compromete a generalização dos resultados para o universo das organizações. Para além disso, certas variáveis mostraram uma elevada homogeneidade de resultados ou ficaram sem dados válidos em alguns grupos, tornando inviáveis a realização de testes estatísticos para suporte das hipóteses apresentadas.

## 5.3 SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Como sugestão de investigação futura, sugiro que seja feito um estudo mais amplo, de modo a obter uma amostra mais abrangente e com um número mais significativo de respostas, permitindo assim que seja feita uma análise estatística mais fiável. Como adição, a realização de entrevistas e de estudos de caso seria muito pertinente para identificar pontos chave na adoção do SBSC.

Como aspeto complementar, seria importante trabalhar junto dos governos, de modo a analisar e criar programas que sejam capazes de incluir este instrumento de análise sustentável de modo a continuar o progresso para uma sociedade mais sustentável e responsável.

**REFERÊNCIAS**

- Ahn, H. (2001). Applying the Balanced Scorecard concept: An experience report. *Long Range Planning*, 34(4), 441–461. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(01\)00057-7](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(01)00057-7)
- Asiaei, K., & Bontis, N. (2019). Using a Balanced Scorecard to manage corporate social responsibility. *Knowledge and Process Management*, 26(4), 371–379. <https://doi.org/10.1002/kpm.1616>
- Chavan, M. (2009). The Balanced Scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393–406. <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>
- Chen, M.-Y., Huang, M.-J., & Cheng, Y.-C. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study. *Expert Systems with Applications*, 36(4), 8449–8459. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.10.067>
- Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the Sustainable Development Goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 121(1), 283–314. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.019>
- Eifert, A., & Julmi, C. (2022). Challenges and how to overcome them in the formulation and implementation process of a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 14(22), 14816. <https://doi.org/10.3390/su142214816>
- 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>
- Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). From empowerment dynamics to team adaptability-exploring and conceptualizing the continuous agile team innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 324–351. <https://doi.org/10.1111/jpim.12525>

- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. *Journal of Cleaner Production*, *196*, 576–587. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.013>
- Hahn, T., & Figge, F. (2016). Why architecture does not matter: on the fallacy of Sustainability Balanced Scorecards. *Journal of Business Ethics*, *150*(4), 919–935. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3135-5>
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2014). 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>
- Hickel, J., & Kallis, G. (2020). Is Green growth possible? *New Political Economy*, *25*(4), 469–486. <https://doi.org/10.1080/13563467.2019.1598964>
- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, *11*(7), 2119. <https://doi.org/10.3390/su11072119>
- Huang, H.-C., Lai, M.-C., & Lin, L.-H. (2011). Developing strategic measurement and improvement for the biopharmaceutical firm: Using the BSC hierarchy. *Expert Systems with Applications*, *38*(5), 4875–4881. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.09.069>
- Jondeau, E., & Rockinger, M. (2003). Conditional volatility, skewness, and kurtosis: existence, persistence, and comovements. *Journal of Economic Dynamics and Control*, *27*(10), 1699–1737. [https://doi.org/10.1016/s0165-1889\(02\)00079-9](https://doi.org/10.1016/s0165-1889(02)00079-9)
- Journeault, M. (2016). The integrated scorecard in support of corporate sustainability strategies. *Journal of Environmental Management*, *182*, 214–229. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2016.07.074>

- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>
- Kasuya, E. (2001). Mann–Whitney U test when variances are unequal. *Animal Behaviour*, *61*(6), 1247–1249. <https://doi.org/10.1006/anbe.2001.1691>
- Kumar, J., Prince, N., & Baker, H. K. (2021). Balanced Scorecard: a systematic literature review and future research issues. *FIIA Business Review*, *11*(2), 231971452110496. Sagepub. <https://doi.org/10.1177/23197145211049625>
- Leksono, E. B., Suparno, S., & Vanany, I. (2019). Integration of a Balanced Scorecard, DEMATEL, and ANP for measuring the performance of a sustainable healthcare supply chain. *Sustainability*, *11*(13), 3626. <https://doi.org/10.3390/su11133626>
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2021). 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>
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological Testing*. Prentice Hall.
- Naidoo, M., & Gasparatos, A. (2018). Corporate environmental sustainability in the retail sector: drivers, strategies and performance measurement. *Journal of Cleaner Production*, *203*(1), 125–142. sciencedirect.
- Nazari-Shirkouhi, S., Mousakhani, S., Tavakoli, M., Dalvand, M. R., Šaparauskas, J., & Antuchevičienė, J. (2020). Importance-performance analysis based Balanced Scorecard for performance evaluation in higher education institutions: an integrated fuzzy approach. *Journal of Business Economics and Management*, *21*(3), 647–678. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.11940>

- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, *10*(4), 363–382.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, *9*(9), 1397–1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Perrini, F., & Tencati, A. (2006). Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. *Business Strategy and the Environment*, *15*(5), 296–308. <https://doi.org/10.1002/bse.538>
- Pizzi, S., Caputo, A., Corvino, A., & Venturelli, A. (2020). Management research and the UN sustainable development goals (SDGs): A bibliometric investigation and systematic review. *Journal of Cleaner Production*, *276*(1), 124033. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124033>
- Ruxton, G. D. (2006). The unequal variance t-test is an underused alternative to Student's t-test and the Mann–Whitney U test. *Behavioral Ecology*, *17*(4), 688–690. <https://doi.org/10.1093/beheco/ark016>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, *2*(2), 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tsalis, T. A., Malamateniou, K. E., Koulouriotis, D., & Nikolaou, I. E. (2020). New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(4), 1617–1629. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.1910>

Vásquez, J., Aguirre, S., Puertas, E., Bruno, G., Priarone, P. C., & Settineri, L. (2021).

A sustainability maturity model for micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) based on a data analytics evaluation approach. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127692. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127692>

Xu, Z., Chau, S. N., Chen, X., Zhang, J., Li, Y., Dietz, T., Wang, J., Winkler, J. A., Fan, F., Huang, B., Li, S., Wu, S., Herzberger, A., Tang, Y., Hong, D., Li, Y., & Liu, J. (2020). Assessing progress towards sustainable development over space and time. *Nature*, 577(7788), 74–78. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1846-3>

Zakari, A., Khan, I., Tan, D., Alvarado, R., & Dagar, V. (2022). Energy efficiency and sustainable development goals (SDGs). *Energy*, 239, 122365. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2021.122365>

## ANEXO

## Anexo – Questionário



\*Caro(a) participante,

No âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais do **Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)** da Universidade de Lisboa, venho por este meio solicitar a sua participação no questionário que tem como objetivo avaliar as principais barreiras e fatores críticos na implementação dos processos de **Sustainability Balanced Scorecard**.

O questionário tem a duração de 8-10 minutos e a sua participação é essencial para o desenvolvimento e sucesso desta investigação académica. Todos os dados recolhidos serão tratados de forma anónima e, destinando-se exclusivamente a fins académicos e científicos.

Aceita responder a este questionário?

- Sim, aceito
- Não aceito

Página seguinte >

0% Progresso



\* Q1. Quantos trabalhadores tem a sua empresa?

- >50
- 50-249
- 250-500
- +500

\* Q2. Em que setor de atividade se encontra a sua empresa?

- Industrial
- Comércio
- Prestação de serviços
- Outro

\* Q3. A empresa tem uma estratégia formal de sustentabilidade implementada (Energia Renovável, Eficiência Energética, Reciclagem e Redução de Desperdícios,...)?

- Sim
- Não

\* Q4. A empresa reporta indicadores de sustentabilidade (Consumo de energia, Emissões de carbono, Gestão de resíduos,...)?

- Sim, vários
- Sim, mas poucos
- Não

\* Q5. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações sobre a estratégia de sustentabilidade da sua empresa

	1. Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
a. Esforçamo-nos por atingir objetivos ambientais elevados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Os nossos gestores de topo estão empenhados na sustentabilidade organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. A nossa estratégia de sustentabilidade é proativa e não se limita aos regulamentos atuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. A nossa estratégia de sustentabilidade permite-nos diferenciar em relação aos nossos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Q6. De que forma a compromisso social vivido no ambiente organizacional contribui para a implementação de práticas sustentáveis?

	1. Nada relevante	2. Pouco Relevante	3. Indiferente	4. Relevante	5. Muito Relevante
a. Exigências regulatórias	<input type="radio"/>				
b. Pressão dos consumidores e stakeholders	<input type="radio"/>				
c. Redução de custos	<input type="radio"/>				
d. Vantagem competitiva	<input type="radio"/>				
e. Reputação da marca	<input type="radio"/>				
f. Outro	<input type="radio"/>				

[<](#) [Página seguinte >](#)

5% Progresso



\* Q7. A sua empresa utiliza o BSC (Balanced Scorecard) como instrumento de avaliação do desempenho organizacional?

- Sim
- Não

\* Q8. Que as motivações da empresa para o reporte de indicadores do BSC?

	1. Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
a. Definição de estratégias e monitorização do desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Apoio à tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Reporte interno para a gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Reporte externo para stakeholders	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*Q9. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	1. Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
a. O BSC melhorou a definição de objetivos estratégicos na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. A implementação do BSC aumentou a transparência dos resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. A implementação do BSC facilitou a análise do desempenho organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. O BSC contribuiu para a melhoria do desempenho organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*Q10. Quais os principais motivos para a sua empresa não utilizar o BSC?

<

Página seguinte >

35% Progresso



\*Q11. A sua empresa utiliza o SBSC (Sustainability Balanced Scorecard) como instrumento de avaliação do desempenho organizacional?

- Sim
- Não

\*Q12. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações

	1. Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
a. O SBSC ajudou a integrar metas ambientais e sociais na estratégia da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. O SBSC contribuiu para a redução do impacto ambiental das operações da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. O SBSC trouxe melhorias na reputação e na imagem da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Temos dificuldades na recolha e medição dos indicadores de sustentabilidade no SBSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. O sistema informático e de recolha de informação dificultou a recolha dos indicadores de sustentabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f. Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Q13. Quais são as principais barreiras (antes de implementar) associadas ao processo de formulação e implementação de um sistema de SBSC?

\* Q14 . Quais foram os principais desafios (após a implementação) no processo de formulação e de implementação de um sistema SBSC na sua empresa?

&lt;

Página seguinte &gt;

55% Progresso



\* Q15. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações

	1. Discordo totalmente	2. Discordo parcialmente	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo parcialmente	5. Concordo totalmente
a. A falta de conhecimento técnico dificultou a implementação do SBSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. A recolha e análise de dados ambientais e sociais foi um obstáculo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Houve resistência por parte dos gestores e colaboradores a adotar este sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. O SBSC exigiu um investimento financeiro que foi um desafio para a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e. A integração do SBSC com o BSC tradicional foi um processo complexo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* Q16. Quais são os fatores determinantes para a utilização do SBSC na sua empresa?

	1. Nada relevante	2. Pouco relevante	3. Indiferente	4. Relevante	5. Muito relevante
a. Pressão regulatória em conformidade com as normas ambientais	<input type="radio"/>				
b. Exigência dos stakeholders	<input type="radio"/>				
c. Desenvolver vantagem competitiva no mercado	<input type="radio"/>				
d. Necessidade de melhorar o reporte sustentável	<input type="radio"/>				
e. Integração com a estratégia a longo prazo da empresa	<input type="radio"/>				
f. Iniciativa da gestão de topo	<input type="radio"/>				
g. Redução dos riscos ambientais e sociais	<input type="radio"/>				
h. Outro	<input type="radio"/>				

&lt;

Página seguinte &gt;

75% Progresso



Q17. Que recursos ou apoios poderiam ser utilizados para facilitar a implementação do SBSC nas empresas?

Q18. Quais as principais medidas que foram aplicadas na empresa após a implementação do sistema de SBSC?

Q19. Quais os principais benefícios que a sua empresa tem a destacar após a implementação do SBSC?

< [Página seguinte](#) >

85% Progresso