



**Sustainability Balanced Scorecard para uma empresa
brasileira agropecuária**

Lindiana Mendes de Araújo

Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Sustainability Balanced Scorecard para uma empresa
brasileira agropecuária**

Lindiana Mendes de Araújo

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em Contabilidade e Finanças, sob a orientação do Professor Doutor Rui Filipe Pereira Bertuzi da Silva.

Porto – 2018

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Dada a tamanha representatividade do setor agropecuário na produção de riqueza no Brasil e a sua forte relação com questões que afetam a sustentabilidade, este estudo apresenta a importância de gerir a sustentabilidade corporativa no setor a partir da integração de questões sociais e ambientais no tradicional Balanced Scorecard (BSC), ou seja, por meio de um Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). A sustentabilidade tem sido bastante discutida em vários estudos sobre a relação entre Homem e meio ambiente, com a finalidade de encontrar alternativas que viabilizem o desenvolvimento sustentável da humanidade, pois representa a satisfação das necessidades presentes de maneira que não comprometa a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras. O SBSC é uma extensão do tradicional BSC, a sua importância está na capacidade de demonstrar as causalidades e efeitos que podem existir entre as áreas econômica, social e ambiental. O estudo tem como objetivo principal construir e propor um SBSC para uma das maiores empresas brasileiras em quantidade de terras agricultáveis e com foco na aquisição, desenvolvimento, exploração e comercialização de propriedades rurais com aptidão agropecuária. Dessa forma, procuramos averiguar de que forma podemos realizar o alinhamento estratégico da sustentabilidade aos negócios corporativos; qual a relevância estratégica dos aspectos sociais e ambientais da empresa; como construir um SBSC considerando a personalidade organizacional; e porque implementar um SBSC procurando os benefícios que a sua implementação pode proporcionar. O estudo foi realizado por meio de levantamento bibliográfico, recorrendo a uma abordagem qualitativa. É um estudo de caso no qual foram realizadas entrevistas e análise documental, nomeadamente em relatórios de sustentabilidade. Concluímos que a sustentabilidade pode ser alinhada à gestão estratégica de uma empresa por meio de um SBSC, que a sua implementação proporciona benefícios e que a personalidade de cada organização tem grande influência na criação do seu SBSC.

Palavras-Chave: Alinhamento Estratégico, Gestão, Sustainability Balanced Scorecard, Agropecuário.

Abstract

Given the considerable representation of the agricultural sector in the production of wealth in Brazil and its strong relation with issues that affect sustainability, this study presents the importance of managing the corporate sustainability in the sector integrating social and environmental issues in the traditional Balanced Scorecard (BSC), through a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). Sustainability has been widely discussed by several studies on the relationship between Man and environment, in order to find alternatives that enable the sustainable development of humanity, as it represents the satisfaction of the present needs in a way that does not compromise the possible needs of future generations. The SBSC is an extension of the traditional BSC, its importance lies in its capacity to demonstrate the causalities and effects that may exist between the economic, social and environmental areas. The main objective of the study is to construct and propose a SBSC for one of the largest Brazilian companies in terms of agricultural land with a focus on the acquisition, development, exploitation and commercialization of rural properties with agricultural capacity. In this way, we seek to find out how we can achieve the strategic alignment of sustainability to corporate business; the strategic relevance of the company's social and environmental aspects; how to build a SBSC considering the organizational personality; and why to implement an SBSC seeking the benefits that its implementation can provide. The study was carried out by means of a bibliographical survey, using a qualitative approach. It is a case study in which interviews and documentary analysis were carried out, namely in sustainability reports. We concluded that sustainability can be aligned with the strategic management of a company through a SBSC, that its implementation provides benefits and that the personality of each organization has great influence in the creation of its SBSC.

Key words: Strategic Alignment, Management, Sustainability Balanced Scorecard, Agricultural.

Agradecimentos

Como servidora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, agradeço essa Instituição pela oportunidade a mim ofertada, de me qualificar e crescer de forma crítica e intelectual por meio do Mestrado em Contabilidade e Finanças do Instituto Superior em Contabilidade e Administração do Porto.

Agradeço ao Professor Doutor Rui Filipe Pereira Bertuzi da Silva, orientador desta dissertação, pela confiança a mim prestada, pelas valiosas contribuições dadas a esta pesquisa e por proporcionar tempo e compartilhar seus conhecimentos a este trabalho.

Agradeço à Professora Helena Costa Oliveira pelo apoio, pelas oportunidades ofertadas e pelas valiosas contribuições para esta pesquisa.

Agradeço à empresa objeto de estudo de caso, que me abriu as portas para a realização da pesquisa em seu negócio, pela confiança e pela prestatividade, e pelas significativas contribuições para a realização desse estudo, em especial, pela Coordenadora Ambiental e de Segurança do Trabalho e de sua Analista Ambiental.

Por fim, agradeço ao Instituto Superior em Contabilidade e Administração do Porto, por abrir as portas do conhecimento e por me acolher como aluna, possibilitando a obtenção desse honroso título de Mestre em Contabilidade e Finanças.

Lista de Abreviaturas

ABC – Agricultura de Baixa Emissão de Carbono

ADR - *American Depositary Receipts*

B3 - Bolsa de Valores de São Paulo

BSC – *Balanced Scorecard*

GEE – Gases de Efeito Estufa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPS – Pressões Institucionais para a Sustentabilidade

MBA – *Master in Business Administration*

NYSE - *New York Stock Exchange*

ONG – Organização Não Governamental

PIB – Produto Interno Bruto

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SBSC – *Sustainability Balanced Scorecard*

SCG – Sistemas de Controle de Gestão

TIR – Taxa Interna de Retorno

Índice geral

Introdução.....	1
Capítulo I – Sustentabilidade	5
1.1. Dimensões da Sustentabilidade	6
1.2. Gestão da Sustentabilidade Corporativa.....	7
1.3. Responsabilidade Social Corporativa	10
Capítulo II – Sistemas de Controle de Gestão para a Sustentabilidade	13
2.1. Sistemas de Controle de Gestão	14
2.2. Balanced Scorecard	15
2.3. Sustainability Balanced Scorecard.....	19
2.3.1. A Sustentabilidade pelo Balanced Scorecard	20
2.3.2. A construção de um SBSC - Possibilidades de Integração e Arquiteturas.....	23
2.3.3. Vantagens e Desafios de um SBSC	26
Capítulo III – Metodologia.....	29
3.1. Caracterização do Estudo	30
3.2. Seleção do Caso.....	30
3.3. Coleta e Análise de Dados	31
Capítulo IV – Estudo de Caso.....	33
4.1. Caracterização do Setor Agropecuário	34
4.2. Caracterização da Empresa	35
4.3. Responsabilidade Social da AGRITERRAS.....	37
4.4. Análise de Relevância Estratégica da Sustentabilidade	38
4.5. Concepção de Projeto de SBSC para a AGRITERRAS	41
4.6. Mapa Estratégico	52
4.7. Análise e Discussão dos Resultados	54
Capítulo V – Conclusões	56
Referências Bibliográficas	60
Anexos.....	66
Anexo 1 – Lista de Fonte de Dados e Documentos Consultados da AGRITERRAS.....	67
Apêndices.....	68
Apêndice 1 – Guião de Entrevista	69

Índice de figuras

Figura 1: : Drivers de Sustentabilidade e Desempenho financeiro.....	14
Figura 2: A estratégia, segundo o BSC, traduzida em termos operacionais	17
Figura 3: O Mapa Estratégico do Balanced Scorecard.....	18
Figura 4: SBSC como um mapa estratégico para uma empresa de amostra	22
Figura 5: Processo de transformação da terra da AGRITERRAS.....	36
Figura 6: Exposição Ambiental da AGRITERRAS.....	39
Figura 7: Exposição Social da AGRITERRAS.....	40
Figura 8: Organização dos objetivos estratégicos, da perspectiva financeira, da AGRITERRAS	44
Figura 9: Organização dos objetivos estratégicos, da perspectiva de clientes, da AGRITERRAS	45
Figura 10: Organização dos objetivos estratégicos, da perspectiva de processos internos, da AGRITERRAS	47
Figura 11: Organização dos objetivos estratégicos, da perspectiva de aprendizagem e crescimento, da AGRITERRAS	49
Figura 12: Organização dos objetivos estratégicos, da perspectiva de sustentabilidade, da AGRITERRAS	51
Figura 13: Projeto de Mapa Estratégico da AGRITERRAS	53

Introdução

Neste trabalho estudamos a integração da sustentabilidade na gestão estratégica de negócios recorrendo ao Balanced Scorecard (BSC). Os aspectos de sustentabilidade representam externalidades ainda não totalmente integrados aos processos de troca do mercado, pois fazem parte de um contexto não mercadológico, mas sim social. Entretanto, inevitavelmente a atuação das empresas acabam por se relacionar com tais aspectos, que podem vir a se tornar estrategicamente relevantes para as organizações (Figge *et al.*, 2002). Devido ao aumento da percepção do potencial estratégico das questões ambientais e sociais, a importância do seu gerenciamento, supervisão e medição de desempenho fez crescer consideravelmente o interesse pelos sistemas de gerenciamento da sustentabilidade corporativa (Hansen & Schaltegger, 2016). Dessa forma, a gestão da sustentabilidade vem enfatizar a necessidade de mensurar e contemplar os resultados e impactos de ações ambientais e sociais, e de entender as relações entre empresas, sociedade e meio ambiente. Sabe-se que vários instrumentos de gestão da sustentabilidade estão sendo utilizados, e o BSC tem sido um desses instrumentos por meio do Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). Dessa forma o SBSC é uma extensão do BSC. Essa ferramenta fomenta a contribuição das organizações para as questões de sustentabilidade, de maneira que as impulsiona a aperfeiçoar as suas práticas ambientais, sociais e econômicas integralmente (Figge *et al.*, 2002).

Essas práticas envolvem Responsabilidade Social Corporativa (RSC) que dizem respeito às ações sociais e ambientais praticadas pelas empresas de forma voluntária para enfatizar os impactos sociais e ambientais de seus negócios, como também para considerar os interesses de suas partes interessadas (Comissão Europeia, 2001, citada por Arjaliés & Mundy, 2013). A RSC considera algumas responsabilidades das empresas para com a sociedade, como a responsabilidade econômica, legal, ética e a busca pelo bem da sociedade (Schwartz & Carroll, 2003; Geva, 2008, citados por Parker, 2014). Assim, para exercer tais responsabilidades, a integração de uma perspectiva social em seu panorama de negócios é essencial (Porter & Kramer, 2006). Para isso, ela pode utilizar os sistemas de controle gerencial como o BSC para alinhar seus objetivos com os da sociedade. As principais formas de integração da sustentabilidade no BSC podem se dar por meio da inserção de aspectos sociais e ambientais nas suas quatro perspectivas tradicionais, como também pela criação de uma nova e quinta perspectiva destinada para aspectos de sustentabilidade.

Diante do exposto, procurou-se examinar as seguintes questões de investigação:

- Como podemos realizar o alinhamento estratégico da sustentabilidade aos negócios corporativos?
- Qual a relevância estratégica dos aspectos sociais e ambientais da empresa?
- Como construir um SBSC considerando a personalidade organizacional?
- Porque implementar um SBSC? Que benefícios a sua implementação poderia proporcionar?

Especificamente examina-se o processo de criação de um SBSC por meio da integração de uma perspectiva de sustentabilidade ao tradicional BSC, elaborando um projeto de SBSC para uma das maiores empresas do setor de agricultura e agropecuária do Brasil. O setor agropecuário tem uma participação de 23% a 24% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Foi o setor responsável por impulsionar o PIB em 2017, pois “com o melhor resultado anual da série histórica, iniciada em 1996, o setor agropecuário cresceu 13% no ano passado (2017) e foi responsável por 70% do crescimento de 1% no Produto Interno Bruto (PIB)” (Nitahara, 2018). O valor do PIB agropecuário no terceiro trimestre de 2017 chegou mesmo aos R\$ 70,29 bilhões (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2017). Segundo o Ministério do Meio Ambiente, há um grande desafio imposto ao setor rural, que é o de superar a contrariedade entre a produção e a proteção ambiental, pois o dilema que se apresenta é de um lado reverter a degradação dos ecossistemas provocada pela agricultura e agropecuária, e por outro, promover e desenvolver a produção rural de forma sustentável. Para que o setor agropecuário possa produzir, muitas áreas de matas e florestas são desmatadas para a plantação de lavouras, pastos e criação de gado. Isso causa grandes impactos sociais e principalmente ambientais.

Neste sentido, estudar este setor pode ser de grande valia, haja vista que várias questões precisam ser levantadas, tratadas e direcionadas aos empresários do ramo para que possam dispor de conhecimento e ferramentas que possibilitem o gerenciamento consciente e responsável de seus negócios e assim gerar benefícios para a sua organização, para a sociedade, para a economia e para o meio ambiente.

Em síntese, as próximas seções apresentam a revisão da literatura no capítulo I e II. O capítulo I aborda temas como as dimensões da sustentabilidade, gestão da sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa. No capítulo II abordamos sistemas de controle de gestão, Balanced Scorecard e Sustainability Balanced

Scorecard. No capítulo III, expomos a metodologia utilizada no estudo. O capítulo IV traz o estudo de caso contendo a caracterização do setor agropecuário, a caracterização da empresa objeto de estudo, a responsabilidade social da corporação, a análise da relevância estratégica da sustentabilidade da empresa, o processo de concepção do SBSC, o mapa estratégico e a discussão dos resultados. Finalmente, no capítulo V apresentamos as conclusões.

Capítulo I – Sustentabilidade

1.1. Dimensões da Sustentabilidade

Para os conceitos de *Desenvolvimento Sustentável* e *Sustentabilidade* ainda não existe uma definição consensual nem uma extrapolação enquanto campo de saber dentro da comunidade acadêmica (Temoteo *et al.*, 2018). Contudo, a definição mais utilizada para *desenvolvimento sustentável* é a de satisfazer as necessidades presentes de maneira que não comprometa a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futura (por Arjaliés & Mundy, 2013; Riccaboni & Leone, 2010; Temoteo *et al.*, 2018). A *sustentabilidade* é um tema multidimensional e temporal (Hahn & Figge, 2016), representa a capacidade de algo se manter por certo tempo, porém de forma flexível. O termo tem sido bastante representado por vários estudos sobre a relação entre homem e meio ambiente, com a finalidade de encontrar alternativas que viabilizem o desenvolvimento sustentável da humanidade (Mazzola & Mazzola, 2018). Na visão de Sachs (1992) citado por Marques e Trevisan (2018, pg. 65) “esse conceito é uma resposta viável e necessária que busca a harmonização de objetivos sociais, ambientais e econômicos da sociedade e é constituído por seis dimensões (social, ecológica, ambiental, econômica, política nacional e política internacional)”. Já para Pusavec, Krajnik e Kopac (2010), o fator crucial da sustentabilidade é o uso prudente dos recursos naturais, que consiste em utilizar os recursos não renováveis de maneira eficiente, como também identificar outras formas de substituí-los posteriormente, e ainda, utilizar recursos renováveis de uma forma que não cause poluição e não comprometa o recurso.

Cunha e Cunha (2005) apresentam quatro dimensões da sustentabilidade:

- sustentabilidade ecológica e ambiental – que se preocupa com a preservação e o uso racional dos recursos naturais e com o apoio aos ecossistemas para a absorção ou recuperação de agressões antrópicas;
- sustentabilidade econômica – alcance do crescimento e desenvolvimento econômico por meio da manipulação e gestão eficiente dos recursos, buscando garantir não apenas a rentabilidade das empresas em termos microeconômicos, mas uma economia eficaz para a sociedade no presente e no futuro;
- sustentabilidade sociocultural – sustento da diversidade cultural, valores e práticas próprias de uma região, como também a promoção da cidadania e integração social dos indivíduos visando seus direitos e deveres;
- sustentabilidade política institucional – criação e implementação de políticas públicas por meio do fortalecimento da democracia e seus mecanismos, como

também o fortalecimento de entidades e organizações de representação político-social que tenham a sustentabilidade como parte de seus princípios.

Para Mazzola e Mazzola (2018) o desenvolvimento sustentável é o que operacionaliza a sustentabilidade de modo que dispõe de compromissos básicos como manter o desenvolvimento e crescimento econômico, desenvolver justiça e igualdade social e principalmente respeitar os limites naturais do meio ambiente.

Conforme Pusavec *et al.*, (2010) a redução do consumo de energia nos processos de usinagem; a diminuição do desperdício no sentido de gerar menos resíduos, reciclar e reutilizar mais; a utilização de recursos de forma eficiente; a utilização de materiais recicláveis ou a reutilização de componentes de máquinas operatrizes; melhorias no gerenciamento de fluídos de usinagem, limalhas, óleos lubrificantes e óleos hidráulicos, que conduzem a melhor desempenho ambiental, de saúde e de segurança; e a adoção de métodos de avaliação de ciclo de vida; são vistos pelas tecnologias de produção como contribuições para o desempenho da sustentabilidade.

1.2. Gestão da Sustentabilidade Corporativa

A gestão da sustentabilidade diz respeito à atitude de contemplar ações ambientais e socioeconômicas ligadas à sustentabilidade, colocá-las em prática e avaliar os seus resultados (Starik & Kanashiro, 2013). Percebeu-se a partir de 1995 que estudiosos de gestão passaram a contemplar a sustentabilidade corporativa por reconhecerem que as práticas comerciais insustentáveis precisavam mudar. Porém, muitas corporações foram criticadas por desvirtuar a gestão da sustentabilidade de uma forma que os benefícios se concentravam apenas a nível organizacional. Tais benefícios devem ser estendidos a nível sistêmico para que os desafios da sustentabilidade contribuam para o desenvolvimento sustentável e viabilize uma mudança radical e não incremental (Hahn & Figge, 2016). Contudo, o estudo de Linnenluecke e Griffiths (2013) concluiu que uma grande porção de pesquisas na área de sustentabilidade tem direcionado o seu contexto para a abordagem da gestão de *stakeholders* e para os impactos de práticas de sustentabilidade no desempenho financeiro da empresa. Eles afirmam que esse campo está atualmente afastado do debate sobre questões de mudanças climáticas e do esgotamento de recursos.

A teoria da gestão da sustentabilidade pode abrir novas perspectivas e vantagens às teorias da administração e gestão, pelo seu perfil multidimensional:

Uma teoria da gestão da sustentabilidade tem a vantagem potencial sobre outras teorias da administração, refletindo de forma mais abrangente a realidade biofísica

dos indivíduos, organizações e sociedades humanas e a sua integração com as culturas e economias humanas. As teorias tradicionais de gestão são virtualmente silenciosas quanto à aplicação, consideração ou discussão da qualidade de vida multinível e de nossos esforços individuais, organizacionais e de gestão social para garantir que toda a vida humana, animal, vegetal e microbiana seja vista de forma holística, por períodos longos, em múltiplas configurações, sob uma ampla gama de condições (Starik & Kanashiro, 2013).

Para Hahn e Figge (2016) a sustentabilidade corporativa possui três características-chave, quais sejam: o raio de abrangência da sustentabilidade corporativa, sua complexidade e heterogeneidade, e o seu perfil divergente. Estas características devem ser consideradas por qualquer abordagem de gestão da sustentabilidade, para que os seus desafios sejam alcançados. Segundo Lee e Saen (2012) existe uma necessidade de adoção de práticas de gestão da sustentabilidade corporativa que ainda não tenham sido satisfeitas completamente, e uma das razões é a falta de ferramentas para auxiliar tais práticas em termos concretos e operacionais. A penetração da gestão da sustentabilidade nas práticas de negócios deve abranger tanto quanto à verificação dos efeitos das iniciativas sociais e ambientais nos resultados financeiros da empresa como também deve proporcionar aos gestores a compreensão dos impactos dos produtos, serviços e processos organizacionais no ambiente interno e externo. Schaltegger e Burritt (2010) dizem ainda que qualquer um que busque o desenvolvimento sustentável como uma meta corporativa, mais cedo ou mais tarde, enfrentará questões sobre as métricas usadas para operacionalizar a sustentabilidade e como elas são comunicadas. As decisões gerenciais necessitam de apoio para a realização de melhorias e transparência, o que exige um manejo apropriado de procedimentos internos para a medição e gestão de informações de sustentabilidade. Dessa forma, a medição, gestão e comunicação de vantagens advindas da sustentabilidade podem ser articuladas por meio de gestão do desempenho e transparência (Maas *et al.*, 2016).

De acordo com Baumgartner e Rauter (2017) a gestão da sustentabilidade corporativa possui dois aspectos importantes: o das metas e benefícios da gestão da sustentabilidade corporativa e o de como implementá-la. É comum que a gestão da sustentabilidade corporativa tenha em seu escopo metas ambientais e sociais; já a definição de quem beneficiará de tal gestão, como quais grupos e indivíduos que obterão melhorias por meio dela ainda não é tão comum assim. O aspecto de como implementar a gestão da sustentabilidade corporativa implica uma compreensão e um entendimento sólido da sustentabilidade e a definição de metas adequadas para uma implementação

bem-sucedida. Isso consiste em um desafio. Baumgartner e Rauter (2017) dizem ainda que a integração de questões ambientais e sociais nos objetivos corporativos de médio e longo prazos exige um equilíbrio cuidadoso entre as necessidades das partes interessadas internas e externas. Isso é essencial para manter ou melhorar o desempenho da sustentabilidade corporativa. Com relação à orientação estratégica da sustentabilidade corporativa, um estudo de Engert e Baumgartner (2016) que aborda a questão da implementação da estratégia de sustentabilidade corporativa revela que tal implementação é uma tarefa bastante desafiadora e identifica alguns fatores de sucesso que formam o elo entre as etapas de formulação e implementação da estratégia de sustentabilidade corporativa, quais sejam: estrutura organizacional, cultura organizacional, liderança, controle de gerenciamento, motivação e qualificação de funcionários e a comunicação. Baumgartner e Rauter (2017) apresentam quatro proposições que indicam como a gestão da sustentabilidade corporativa pode gerar valor social: penetrando as questões sociais e ambientais no contexto da gestão estratégica; fazendo com que a operacionalização do desenvolvimento sustentável seja testável, para que dessa forma o valor social da gestão da sustentabilidade corporativa possa ser medido; avaliando o desempenho da sustentabilidade de uma organização levando em conta as condições sócio-culturais e econômicas; e por fim, considerando os níveis de sustentabilidade de primeira ordem (eficiência de processos e produtos, eficiência de combustíveis de carros movidos a gasolina) e de segunda ordem (novas tecnologias, produtos e serviços) na avaliação dos resultados dos negócios.

Ainda conforme Baumgartner e Rauter (2017) a gestão corporativa da sustentabilidade pode influenciar a produtividade e a eficiência dos processos, apoiar o desenvolvimento de produtos e serviços mais sustentáveis, reduzir os riscos associados aos impactos ambientais e sociais e melhorar as credenciais de uma empresa.

A literatura de gestão da sustentabilidade ainda necessita de se desenvolver, de modo que contemple plenamente as mudanças organizacionais e ambientais e suas implicações a longo prazo; a conexão das relações entre humanos, organizações e sociedade e as complexas exigências de uma sociedade em contínua transformação (Starik & Kanashiro, 2013).

Nas organizações as questões de sustentabilidade realçam práticas ambientais, sociais e econômicas de forma integrada. Estas questões envolvem ações sociais e ambientais desenvolvidas pela empresa que impactam na organização e na sua envolvente

externa – falamos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que analisaremos no ponto seguinte.

1.3. Responsabilidade Social Corporativa

Podemos encontrar várias definições de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), múltiplos estudos têm sido realizados no sentido de determinar tal conceito. O estudo de Dahlsrud (2008), com o propósito de analisar as semelhanças e as diferenças entre as várias definições, apresenta cinco dimensões pelas quais a RSC pode ser entendida: a dimensão ambiental, a dimensão social das operações, dimensão econômica, dos *stakeolders* e a dimensão de voluntariado. Já o estudo de Parker (2014) apresenta dois modelos conceituais de RSC: um que abrange três responsabilidades da organização, quais sejam a responsabilidade econômica, legal e ética; e outro que abrange apenas a responsabilidade econômica, mas com o objetivo de atingir o bem da sociedade, e não apenas o bem da empresa. Contudo, ambos os conceitos abarcam a prática filantrópica como a utilização das competências corporativas em prol da resolução de problemas sociais significativos e de outras entidades. Para Carroll e Shabana (2010):

As quatro categorias de RSC- econômicas, legais, éticas e filantrópicas - abordam as motivações para as iniciativas de cada categoria, sendo úteis para a identificação de tipos específicos de benefícios que retornam quer às empresas quer à sociedade. Esses conceitos podem ser sobrepostos e inter-relacionados na sua interpretação e aplicação, mas não deixam de ser úteis para classificar os tipos específicos de benefícios que as empresas recebem e isso é crítico na construção do "*business case*" (Carroll & Shabana, 2010).

São vários os grupos que se interessam pelas questões de RSC. Porter e Kramer (2006) declaram que debates sobre a RSC estão cada vez mais presentes em reuniões corporativas e que só em 2005, 360 resoluções relacionadas à RSC sobre assuntos como condições de trabalho e aquecimento global foram elaboradas por acionistas. Os ativistas sociais também se interessam por esta temática uma vez que desejam que as empresas sustentem, a longo prazo, as causas sociais que eles defendem. Os órgãos governamentais ambicionam RSC pois pretendem que as organizações ofereçam benefícios sociais e ambientais de maneira mais econômica (Zadec, 2000 citado por Carroll & Shabana, 2010). Castelló e Lozano (2011) argumentam que as empresas estão lançando mão de atividades de RSC para atender às novas expectativas de consumidores, governo e acionistas como uma forma de buscar legitimidade moral. Porter e Kramer (2006) citam

quatro justificativas para a RSC: obrigação moral, licença para operar, sustentabilidade e reputação.

O objetivo de qualquer organização é ser bem-sucedida, mas elas precisam entender que para chegar ao sucesso necessitam de uma sociedade que tenha educação, saúde e acesso à oportunidades, formando assim uma força de trabalho mais produtiva e motivada para as empresas. Além disso, quando as empresas oferecem condições de trabalho e produtos seguros, atraem clientes e reduzem custos com acidentes. Também podemos dizer que quando as empresas utilizam os recursos de forma eficiente, elas se tornam mais produtivas, como no caso da utilização de recursos naturais e energia. Tanto um governo eficiente com normas regulamentares fortes como o direito à propriedade contribuem também para a inovação e eficiência. Enfim, todos esses fatores (recursos humanos, naturais e regulamentares) atendem melhor as necessidades de uma sociedade que consequentemente contribuirá para a criação de mais negócios. Se uma organização buscar apenas a satisfação de suas necessidades explorando a sociedade e não lhe dando retorno, seu sucesso será ilusório e efêmero (Porter & Kramer, 2006). Nesse sentido, as empresas necessitam de se envolver e agir mais na gestão de práticas sociais e ambientais, sobretudo de forma transparente, já que o interesse das várias partes interessadas pelo desempenho da RSC está cada vez maior (Arjaliés & Mundy, 2013).

A RSC tem se difundido a nível mundial. Na Europa, corporações multinacionais estão combinando negócios para fins de RSC e elaborando programas de treinamento para o aperfeiçoamento das suas práticas. Associações profissionais europeias estão exigindo cada vez mais que as empresas adotem a RSC (Matten & Moon, 2008). Com estas preocupações as principais instituições de ensino europeias começam a inserir unidades curriculares sobre RSC, de forma optativa ou obrigatória, na formação acadêmica dos futuros profissionais (Matten & Moon, 2004, citado por Matten & Moon, 2008).

É importante que a RSC seja exercida por meio de ações concretas, como aquelas exercidas por alguns pioneiros como Owen, Cadbury, Sal e Lever, industriais britânicos que desenvolveram várias ações estratégicas de RSC em sua época, com foco em seus funcionários, gerando melhorias nas condições de trabalho, saúde, segurança do trabalho, seguro desemprego, moradia, recreação e feriados (Parker, 2014). Contudo, uma RSC estratégica vai além de práticas de caridade ou de boa cidadania, e envolve um trabalho conjunto entre a empresa e o ambiente em que está inserida, gerando oportunidades de criação de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2006). Como exemplo contemporâneo:

Muitas oportunidades de inovações pioneiras para beneficiar a sociedade e a competitividade de uma empresa podem surgir na oferta de produtos e na cadeia de valor. A resposta da *Toyota* às preocupações sobre as emissões de automóveis é um exemplo. *Toyota Prius*, o veículo híbrido elétrico/gasolina, é o primeiro de uma série de modelos de automóveis inovadores que produziram vantagem competitiva e benefícios ambientais. Os motores híbridos emitem apenas 10% dos poluentes nocivos que os veículos convencionais produzem ao consumir apenas metade do gás. Este modelo foi eleito, em 2004, o carro do ano pela Revista *Motor Trend*, a *Prius* deu à *Toyota* uma vantagem tão importante que a *Ford* e outras empresas de automóveis estão licenciando essa tecnologia. A *Toyota* criou uma posição única com clientes e está bem no caminho para estabelecer a sua tecnologia como padrão mundial (Porter & Kramer, 2006).

As teorias de RSC vêm focando em uma abordagem de desempenho, que analisa minuciosamente seus efeitos no desempenho financeiro da empresa (Carroll & Shabana, 2010). Além disso, Porter e Kramer (2006) dizem que para exercer a RSC, uma empresa deve integrar uma perspectiva social em seu panorama de negócios para compreender a concorrência e orientar sua estratégia de negócios, e que inserir uma linha social em sua proposta de valor aumenta o horizonte competitivo da empresa, haja vista que o controle governamental, a responsabilidade, o senso crítico e o interesse dos consumidores em relação às questões sociais estão aumentando. Lua (2007) citado por Arjaliés & Mundy (2013) visualiza a estratégia de RSC como um instrumento para incorporar ações sociais e ambientais responsáveis em toda a empresa, no intuito de elevar o valor a longo prazo, tornando-se assim um fator essencial para o negócio. Reduzir os custos e riscos, alcançar vantagem competitiva e desenvolver reputação e a legitimidade também são alguns dos motivos para se adotar a RSC (Kurucz *et al.*, 2008 citado por Carroll & Shabana, 2010). Segundo Engert *et al.*, (2016) muitas organizações ainda não adotaram a sustentabilidade corporativa de forma estratégica e clara devido, por exemplo, ao leque diversificado de aspectos relacionados com a sustentabilidade corporativa tais como mudanças climáticas, direitos humanos e trabalhistas. Por fim, a inclusão da responsabilidade social no conceito de sustentabilidade requer a avaliação e medição de muitos novos itens, desde questões como segurança e saúde de funcionários até questões referentes ao cliente como rotulagem de produto e privacidade do consumidor, além de questões societárias como filantropia e qualidade de vida da comunidade (Butler *et al.*, 2011).

Capítulo II – Sistemas de Controle de Gestão para a Sustentabilidade

O estudo de Riccaboni e Leone (2010) que investiga se e como os SCG têm um papel na implementação de estratégias sustentáveis, descobriu que há evidências de que os SCG possuem uma grande capacidade em acolher questões sociais e ambientais, portanto necessitam de ser ampliados para a viabilização do alcance de metas de sustentabilidade. Wijethilake *et al.*, (2017) na sua investigação sobre o papel dos SCG em responder estrategicamente às pressões Institucionais Para a Sustentabilidade (IPS) concluem que a escolha dos SCG para esse fim deve ser feita de forma a adequar a natureza estratégica escolhida com as respectivas IPS, haja vista que um determinado SCG pode não suportar a resposta estratégica às IPS da mesma forma que outro SCG. Portanto, essa escolha é primordial para que os desafios de sustentabilidade e o bom desempenho sejam alcançados de maneira eficaz.

O Balanced Scorecard (BSC) como SCG tem a capacidade de se relacionar com a sustentabilidade:

Os benefícios futuros das práticas sustentáveis podem ser efêmeros, os custos adicionais são imediatos e quantificáveis, e os objetivos e medidas não-financeiros necessários para avaliar a eficácia dos esforços sustentáveis são difíceis de incorporar ao negócio. No entanto, a adoção de práticas comerciais sustentáveis pode afetar o valor atual de uma organização, bem como a vida futura do planeta. Felizmente, o BSC pode ajudar a superar esses desafios, fornecendo uma estrutura para integrar medidas qualitativas em operações corporativas e vincular explicitamente sustentabilidade com metas, objetivos e estratégias corporativas (Butler, Henderson & Raiborn, 2011).

Portanto, exploraremos nas próximas sessões os potenciais e a capacidade do BSC para integrar e lidar com questões de sustentabilidade.

2.2. Balanced Scorecard

O BSC é um instrumento de gerenciamento que apresenta quer medidas financeiras - que demonstram os resultados de ações passadas - quer medidas de desempenho operacionais, como ações presentes para o alcance do desempenho financeiro futuro da empresa e que proporcionam uma visão ágil e ampla do negócio aos gestores (Kaplan & Norton, 1992). Observou-se que apenas a medição de fatores financeiros, por meio de demonstrações de resultados, balanços, e outros relatórios contábeis tradicionais, é um procedimento muito limitado. Demonstra apenas o atingimento de objetivos por meio de ações passadas, restringindo a visão da necessidade de ações operacionais no presente para se atingir desempenhos futuros. Dessa forma, pode-se perceber que medidas não financeiras como a do atendimento das necessidades

do cliente, da inovação de produtos e serviços e da qualidade dos processos podem proporcionar informações que ajudam a prever resultados futuros (Butler *et al.*, 2011). Além disso, Kaplan e Norton (2001) afirmam que os ativos intangíveis tornaram-se as principais fontes de vantagem competitiva desde o final do século XX, sendo que a estratégia de criação de valor passou a direcionar o seu foco da gestão de ativos tangíveis para a gestão do conhecimento, para a criação de novos produtos, para a qualidade nos processos operacionais, dos talentos do pessoal, das melhorias da tecnologia da informação, enfim, dos ativos intangíveis da empresa. Segundo Bieker (2005) para que uma entidade seja competitiva a longo prazo, os ativos intangíveis são vitais. Dessa forma o BSC dispõe de fatores que viabilizam o alcance de metas estratégicas no futuro (*leading indicators*), como também resultados (*lagging indicators*) que demonstram a eficiência e eficácia das ações do passado. O BSC combina medidas financeiras e não financeiras no processo de relatório corporativo interno para que os gestores possam avaliar a eficácia de planos estratégicos e das ações (Butler *et al.*, 2011).

O BSC apresenta o desempenho da organização baseado em quatro perspectivas: perspectiva do cliente, perspectiva interna, de inovação e aprendizagem e perspectiva financeira (Kaplan & Norton, 1992). A perspectiva do cliente trabalha com a criação de valor para o cliente a partir da definição de objetivos estratégicos, metas e medidas que visam obter vantagem competitiva dentro de um determinado segmento de mercado. A perspectiva interna detecta os processos internos que são decisivos para o atendimento das expectativas do cliente e dos acionistas. A perspectiva de inovação e aprendizagem compreende os recursos e estruturas necessários para que os objetivos das demais perspectivas possam ser alcançados, como por exemplo, tecnologia da informação, qualificação, motivação e alinhamento dos objetivos dos funcionários. Por fim, a perspectiva financeira demonstra se a estratégia está elevando o valor econômico da empresa, de forma que suas medidas determinam o ponto em que a estratégia deve levar a empresa a atingir em termos financeiros, como também reflete as ações e resultados das outras três perspectivas anteriores (Figge *et al.*, 2002). Presume-se que essas perspectivas se relacionam entre si, refletindo sempre na perspectiva financeira, como um processo de cascata, de cima para baixo: perspectiva de inovação e aprendizagem - perspectiva interna – perspectiva do cliente e perspectiva financeira. Por exemplo, um produto inovador é feito com qualidade, sendo entregue ao cliente no tempo certo, por meio de um bom atendimento, gerando satisfação do cliente e ganhos financeiros à empresa (Butler *et al.*, 2011). Figge *et al.*, (2002) afirmam que o objetivo do BSC é formular um sistema

hierárquico de objetivos estratégicos nas quatro perspectivas, derivadas da estratégia de negócios e alinhadas às perspectivas financeiras. Com base nesse sistema causal de objetivos, as medidas correspondentes são formuladas nas quatro perspectivas.

Segundo Kaplan e Norton (1992) o BSC proporciona uma visão das seguintes questões, conforme sintetizado na Figura 2:

- Como se pode desenvolver e criar mais valor?
- Como a empresa se posiciona perante os clientes?
- Que processos devem ser melhorados?
- Como se deve posicionar perante os acionistas?

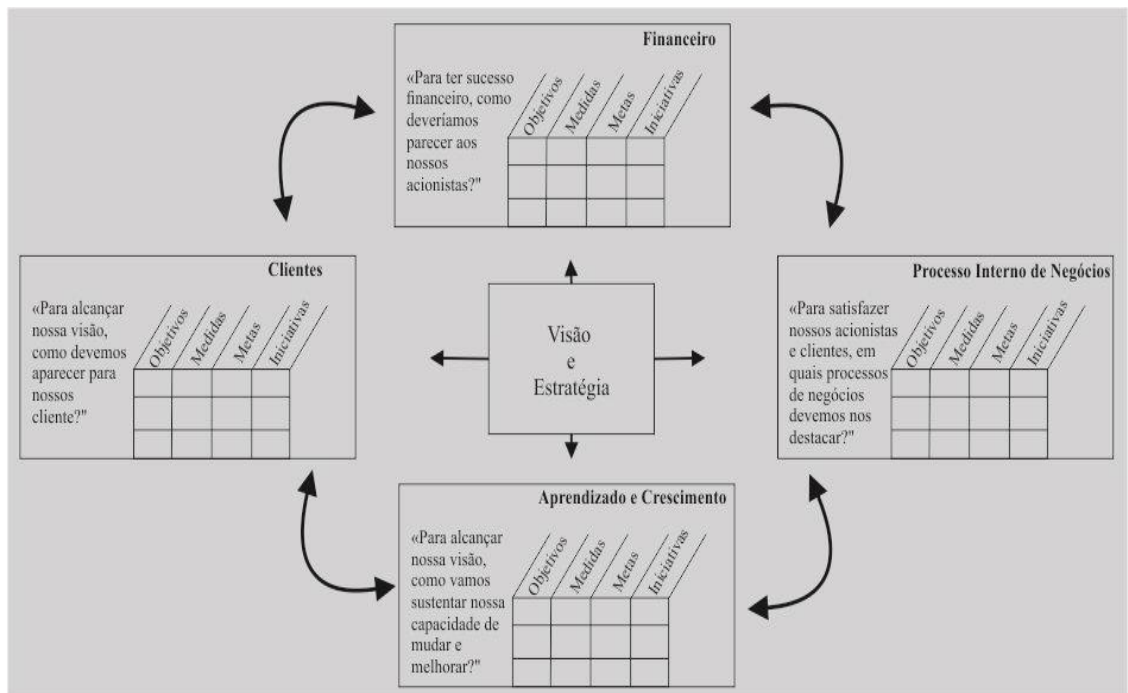


Figura 2. A estratégia, segundo o BSC, traduzida em termos operacionais. Fonte: Adaptação de Kaplan e Norton (1996).

O BSC traduz objetivos estratégicos em medidas de desempenho que podem gerar melhorias no âmbito de áreas críticas da organização concretamente em relação ao produto, aos processos, ao cliente e na atuação no mercado (Kaplan & Norton, 1993).

A partir das perspectivas citadas, na trajetória de criação e projeção de seus BSC's, Kaplan e Norton (2001) lançaram um quadro designado por "Mapa de Estratégia". Apesar de criticado por vários autores (Ittner & Larcker 1998)(Nørreklit 2000), este mapa veio organizar os possíveis objetivos estratégicos relacionados às perspectivas, revelando uma arquitetura lógica e abrangente de descrição da estratégia. A arquitetura de um BSC assenta nos elementos principais de um mapa estratégico: nas perspectivas, nos objetivos estratégicos e nas relações de causa e efeito (Hansen & Schaltegger, 2016). Para Kaplan

e Norton (2001) o mapa de estratégia relaciona quer os fatores críticos para o alcance da estratégia organizacional, quer os vínculos que possam existir entre eles, refletindo premissas como:

- possíveis objetivos de crescimento e produtividade que aumentam o valor para o acionista;
- aquisição e retenção de clientes, mercado, e compartilhamentos que podem aumentar os lucros;
- propostas de valor atrativas para a obtenção de uma margem maior de comercialização para o cliente;
- aperfeiçoamento e inovação em produtos, serviços e processos para a satisfação do cliente, melhores processos operacionais e atendimento de interesses legais e da comunidade; e
- investimentos em capital intelectual e sistemas para o incentivo e manutenção do crescimento.

O mapa estratégico é uma representação gráfica do BSC. Ele deve fornecer uma maneira lógica e abrangente de se entender a estratégia empresarial. Aliás, ele expõe claramente os resultados que a organização deseja obter e quais os caminhos para se chegar a eles. Assim, o BSC também se revela como uma ferramenta de comunicação de estratégias e de metas para toda a organização, incluindo funcionários e unidades organizacionais (Kaplan & Norton, 2001). A Figura 3 apresenta um exemplo de um Mapa de Estratégia:

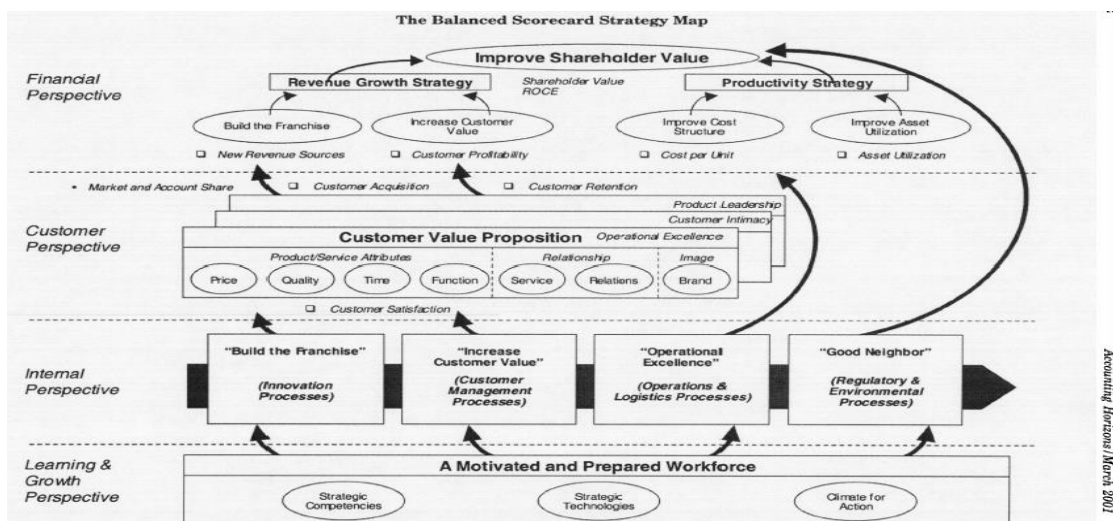


Figura 3. O Mapa Estratégico do Balanced Scorecard. Fonte: De Kaplan & Norton (2001), pg. 92.

Kaplan e Norton idealizam um BSC como um *cockpit* de um avião, descrevendo desta forma:

Pense no BSC como os mostradores e indicadores no *cockpit* de um avião. Para a complexa tarefa de navegar e voar em um avião, os pilotos precisam de informações detalhadas sobre vários aspectos do voo. Eles precisam de informações sobre combustível, velocidade do ar, altitude, rolamento, destino e outros indicadores que resumem o ambiente atual e previsto. A dependência de um instrumento pode ser fatal. Da mesma forma, a complexidade de gerenciar uma organização hoje requer que os gerentes possam visualizar o desempenho em várias áreas simultaneamente (Kaplan & Norton, 1992).

Quando um BSC é totalmente implementado, ele deixa transparecer as relações entre as estratégias de longo prazo expressas com as medidas financeiras e não financeiras, qualitativas e não qualitativas, proporcionando uma noção de como essas relações criam valor para o acionista. Assim, o BSC torna-se um instrumento capaz de demonstrar à administração de uma empresa como as práticas sustentáveis, por sua vez onerosas, podem ser práticas financeiramente benéficas (Butler *et al.*, 2011).

O BSC é uma fonte de equilíbrio para várias dimensões, como para: objetivos de curto e longo prazos que devem ser igualmente considerados; para contemplar fatores internos e externos; para abordar dados quantitativos/ financeiros e qualitativos/ não financeiros; e para proporcionar instrumentos que se concentram no alcance de objetivos estratégicos futuros (indicadores líderes, de desempenho) como também instrumentos que analisam a eficiência e eficácia (indicadores de atraso, de resultado) de medidas tomadas no passado e seus resultados (Bieker & Waxenberger, 2002).

De fato, o BSC pode facilitar a visualização de vários aspectos e setores de uma empresa simultaneamente. Dessa forma, pode ser uma ferramenta de grande auxílio para gestores no que diz respeito ao planejamento estratégico, mudanças organizacionais, competitividade, agilidade, mensuração de resultados, dinamicidade e gestão da sustentabilidade.

2.3. Sustainability Balanced Scorecard

Neste tópico trataremos das discussões a respeito do Sustainability Balanced Scorecard, particularmente da sua capacidade de absorver os aspectos de sustentabilidade, de suas particularidades e de sua composição.

2.3.1. A Sustentabilidade pelo Balanced Scorecard

A sustentabilidade tornou-se uma questão bastante discutida e tem sido ignorada por muitas organizações sem que se deem conta do seu potencial impacto nos negócios e na posição de mercado tanto de forma positiva quanto negativa (Krstić *et al*, 2014). Por isso, desde longos anos que se têm implementados vários instrumentos com vista à gestão da sustentabilidade. Nesse sentido, acredita-se que o BSC pode ser considerado uma ferramenta apropriada para o gerenciamento da sustentabilidade corporativa (Bieker & Waxenberger, 2002). De acordo com Kaplan e Norton (1993) diferentes situações de mercado, estratégias de produtos e ambientes competitivos exigem diferentes *scorecards*. As unidades de negócios criam *scorecards* personalizados para se adequarem à sua missão, estratégia, tecnologia e cultura. Um estudo de Bieker e Waxenberger (2002) analisa como o BSC deve ser modificado/adaptado para integrar estratégias corporativas de sustentabilidade. Além disso, Schaltegger e Burritt (2010) afirmam que os sistemas convencionais de contabilidade corporativa precisam ser revisados para que sejam capazes de trabalhar com questões ambientais e sociais e respectivos efeitos financeiros. O Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) tem a sua origem no BSC tradicional, porém o seu horizonte estende-se ao integrar as três dimensões da sustentabilidade, apresentando um conteúdo e uma arquitetura diferente (Bieker, 2005). Para Kalender e Vayvay (2016) a sustentabilidade é o quinto pilar do BSC. Dessa forma, para que um SBSC seja implementado, é necessário e essencial que uma empresa defina e faça a implantação de estratégias ambientais, sociais e econômicas para uma sustentabilidade corporativa (Bieker & Waxenberger, 2002). O SBSC também oferece um grande potencial para o planejamento com abordagens de aspectos de sustentabilidade:

Assim, o uso de um SBSC como um instrumento de planejamento poderia aumentar a transparência dos potenciais de fatores ambientais, sociais e econômicos para o valor agregado, emergentes dos aspectos sociais e/ou ecológicos e preparar o processo de implementação da estratégia. Ele oferece um quadro de referência (“mapa estratégico”) que possibilita compreender como as causalidades entre as dimensões individuais econômica, ecológica e social podem surgir. Além disso, o departamento ambiental ou de sustentabilidade de uma empresa pode ganhar experiência com o instrumento SBSC e, ao fazê-lo, aumentar a aceitação interna. Como conclusão, a criação de um SBSC pode já ser um processo de treinamento muito valioso. (Bieker, 2005).

A abordagem das questões de sustentabilidade pelo BSC procura viabilizar a contribuição das empresas para as questões de sustentabilidade, no intuito de levar as organizações a melhorar a sua atuação e os seus efeitos no âmbito social, ambiental e

econômico, de forma integrativa (Figge *et al.*, 2002). O conceito SBSC enfatiza a comunidade local como um grupo de partes interessadas, bem como os relacionamentos com os atores da comunidade. Ou seja, enfatiza a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável (Krstić, 2012 citado por Krstić *et al.*, 2014). No entanto, essa abordagem tem de ser conciliada com objetivos econômicos e financeiros, ao descrever um modelo de BSC ambiental e social, Kaplan (2003) citado por Sardinha *et al.*, (2007) considera que essa contribuição para a sustentabilidade deve ser avaliada quanto à sua capacidade de gerar valor para os acionistas a longo prazo e de melhorar a produtividade e estratégia de crescimento. Para Hahn e Figge (2016) o SBSC só poderá ser adequado e eficaz na gestão da sustentabilidade corporativa se, primeiramente, proporcionar fatores que otimizem resultados econômicos, ambientais e sociais desejados pela sociedade e ao mesmo tempo otimizem o nível do desempenho organizacional. Conforme Tsalis *et al.*, (2015) um SBSC bem desenvolvido é uma ferramenta útil para todas as organizações que desejam entender completamente os efeitos de uma estratégia de sustentabilidade corporativa e melhorar os modelos mentais dos gerentes sobre o comportamento das empresas. Além disso, entidades que adotam o SBSC e que possuem uma boa *performance* ambiental podem divulgar publicamente para expor a sua superioridade acerca de seu desempenho e objetivos de sustentabilidade, transparecendo os seus compromissos perante a sociedade (Clarkson *et al.*, 2008 citado por Elijido-Ten & Tjan, 2014).

Bieker (2005) afirma que o SBSC também pode ser utilizado estrategicamente para transmitir e aumentar a confiança do público e obter uma boa reputação ou também para desenvolver mercados e sociedade. O objetivo da primeira estratégia é passar uma imagem de “bom cidadão corporativo”; o da segunda é realizar ou participar nas mudanças na estrutura da empresa. Contudo, há opiniões controversas quanto ao SBSC pois segundo Hahn e Figge (2016) essa ferramenta pode ser apropriada para aplicar estratégias de sustentabilidade em processos de negócios que buscam legitimidade, desde que não aborde questões conflitantes e de tensões que por sua vez dificultaria tal busca. Para estes autores o SBSC é apenas uma ferramenta incremental, que não fomenta a mudança transformacional alcançada por empresas que deveriam realizar negócios verdadeiramente sustentáveis. A análise de Hahn e Figge (2016) acredita que o SBSC não é capaz de ser totalmente efetivo diante da complexidade e da natureza de múltiplas faces da sustentabilidade corporativa no sentido de exercer mudanças que realmente transforme contextos de empresas com fins lucrativos rumo à sustentabilidade.

A composição do SBSC é basicamente formada por objetivos estratégicos, perspectivas de desempenho e a hierarquia entre elementos de causa e efeito baseada em tais objetivos (Hahn & Figge, 2016). A Figura 4 aponta um exemplo de SBSC:

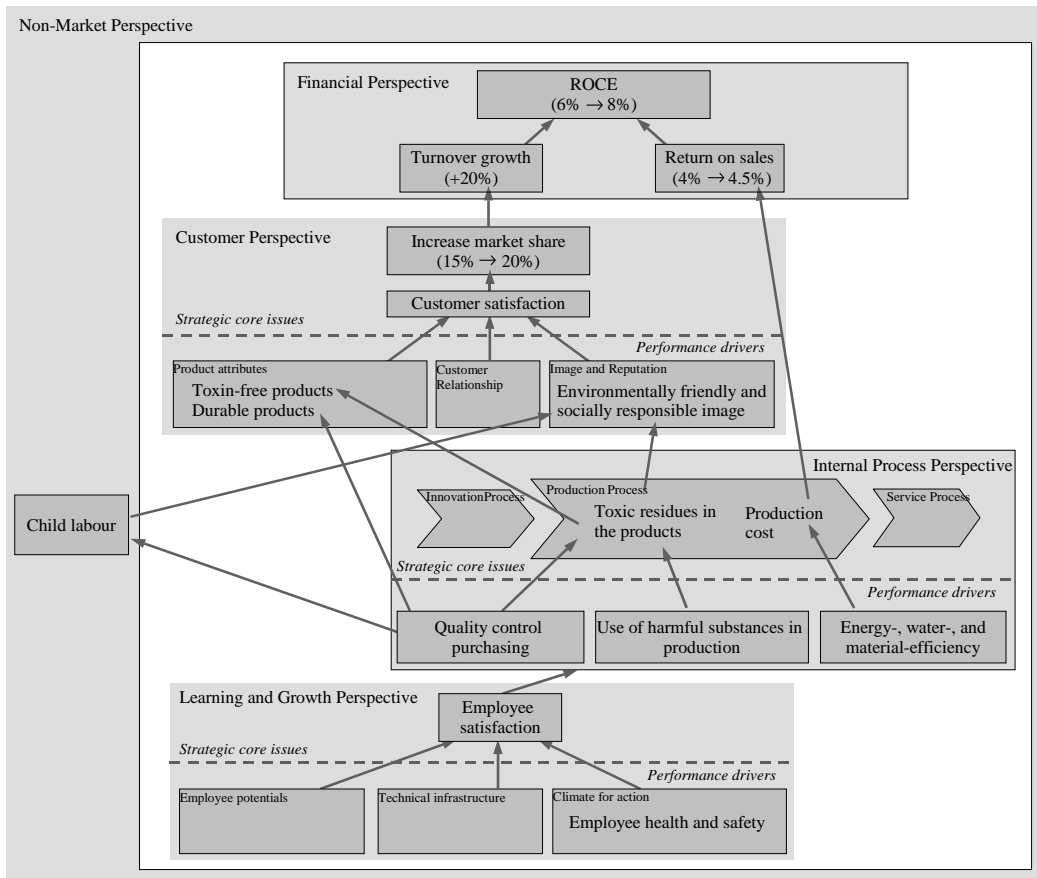


Figura 4. SBSC como um mapa estratégico para uma empresa de amostra. Fonte: De Figge *et al.*, (2002), pg. 282

Segundo estudo de Hansen e Schaltegger (2016) a literatura sobre o SBSC apresenta diferentes perspectivas teóricas que orbitam basicamente em um linha instrumental, social/ política e normativa, que desempenham uma papel importante para compreender as potencialidades do SBSC para as empresas, como também as principais diferenças das arquiteturas do SBSC.

Há duas questões principais que norteiam as discussões acadêmicas a respeito da arquitetura do SBSC, que é a decisão de inserir os objetivos de sustentabilidade em uma nova perspectiva de desempenho adicional ou inserir esses objetivos nas quatro perspectivas tradicionais existentes (Figge *et al.*, 2002; Moller & Schaltegger, 2005). Hansen e Schaltegger (2016) demonstram que o estudo da arquitetura e do SBSC propriamente dito é um tema emergente e importante. Assim, analisamos de seguida as possibilidades de integração da sustentabilidade na gestão e as várias estruturas do SBSC.

2.3.2. A construção de um SBSC - Possibilidades de Integração e Arquiteturas

Como referido anteriormente, as questões de sustentabilidade podem ser inseridas num BSC tanto pela integração de objetivos ambientais e sociais nas quatro perspectivas tradicionais existentes do BSC, quanto por meio da criação de uma nova perspectiva específica para a gestão da sustentabilidade.

A primeira opção considera aspectos de sustentabilidade estrategicamente relevantes no contexto das quatro perspectivas tradicionais do BSC, estes serão ligados e adaptados conforme a estrutura de causa e efeito pré-estabelecida, de forma a convergir hierarquicamente para a perspectiva financeira possibilitando que a estratégica do negócio seja bem sucedida. Porém é importante que esses aspectos tenham características econômicas (Figge *et al.*, 2002). Segundo Moller e Schaltegger (2005) essa abordagem possibilita a inserção de todas as questões de sustentabilidade que sejam diretamente significativas para o mercado, seja o mercado financeiro, de clientes, de fornecedores ou mercado de trabalho. Nesse sentido, o estudo de Hansen e Schaltegger (2016) identifica uma arquitetura estritamente hierárquica em que todos os objetivos estratégicos devem ser organizados para trabalhar, direta ou indiretamente, para a obtenção de resultados financeiros apresentando um perfil mais instrumental em que os gestores buscam a maximização dos lucros e competitividade.

O fato é que originalmente as questões ambientais e sociais são questões não econômicas e dessa forma representam externalidades. As empresas muitas vezes não atuam apenas no âmbito econômico-financeiro, interagindo também com outros campos, como o social e jurídico (Figge *et al.*, 2002). Assim, a integração dos aspectos de sustentabilidade ausentes do sistema de mercado, mas estrategicamente relevantes no BSC seguirão a segunda opção, no qual será criada uma quinta e nova perspectiva (Figge *et al.*, 2002). Hansen e Schaltegger (2016) demonstram a arquitetura semi-hierárquica, na qual é admitido que algum ou alguns objetivos possam ser independentes da relação de causa e efeito que converge para os resultados financeiros, tendo esses objetivos direito próprio, como por exemplo pela substituição da perspectiva financeira por uma perspectiva de sustentabilidade ou pela adição de uma perspectiva de sustentabilidade no mesmo nível de hierarquia da perspectiva financeira.

Há também a opção de criação de um Balanced Scorecard de Sustentabilidade exclusivo para questões sociais e ambientais, separado do BSC convencional (Butler *et al.*, 2011). Porém Figge *et al.* (2002) dizem que isso deve ser feito em consonância com

uma das alternativas de integração apresentadas anteriormente, haja vista que um SBSC não deve ser desenvolvido sem nenhum vínculo com o BSC convencional, e sim derivado desse. Neste caso, um SBSC derivado seria um ramo gerado por uma das alternativas de integração anteriores.

A integração das questões de sustentabilidade por meio das quatro perspectivas convencionais pode ocorrer de forma parcial ou abrangente. A integração parcial introduziria apenas alguns indicadores ou medidas de sustentabilidade em algumas das quatro perspectivas tradicionais. Contudo, essa abordagem poderia limitar práticas e resultados de sustentabilidade corporativa na empresa. A integração abrangente abordaria as questões de sustentabilidade possíveis dentro de todas as quatro perspectivas do BSC tradicional, exigindo das empresas um nível de compromisso que possivelmente muitas não conseguiria cumprir por algum motivo, como por exemplo pela falta de recursos ou conflito com a cultura organizacional existente (Butler *et al.*, 2011). Esse tipo de integração pode ser adequada para empresas que já tenham um BSC e que desejam evoluí-lo para considerar práticas de desenvolvimento sustentável; como também para empresas que estão com seu BSC em desenvolvimento e que despertem interesse para as questões de sustentabilidade (Butler *et al.*, 2011). O uso das quatro perspectivas convencional do BSC aumenta a aceitação dos aprimoramentos. No entanto, os usuários de BSC equilibrados têm que renovar os seus mapas de estratégia e indicadores (Moller & Schaltegger, 2005).

Já a integração por meio de uma quinta perspectiva de sustentabilidade ao BSC pode ser utilizada por empresas que têm a sustentabilidade como um valor organizacional ou uma estratégia chave e pretendam destacá-la (Butler *et al.*, 2011; Epstein & Wisner, 2001). A integração por meio de uma BSC exclusivo para questões de sustentabilidade pode ser utilizada por empresas que não possuem BSC e que desejam mensurar e inserir suas práticas sustentáveis sem incorrer em dispêndios e trabalho com a criação de um BSC maior e mais abrangente, ou por aquelas que já possuem um BSC e não pretendem alterá-lo, optando dessa forma na criação de um SBSC separado (Butler *et al.*, 2011).

Hansen e Schaltegger (2016) apresentam também uma arquitetura não hierárquica em que todos os objetivos estratégicos e perspectivas estão interligados em rede, tendo ambos direito próprio, abordando diversos interesses das partes interessadas.

Uma empresa pode optar por estabelecer uma perspectiva de sustentabilidade separada do BSC por vários motivos: quando a responsabilidade social e ambiental é considerada essencial para a estratégia organizacional, e não apenas para melhorar a

eficiência operacional; quando se pretende canalizar a atenção da gestão e dos funcionários para as vertentes ambiental e social de modo que se torne um valor corporativo central, criando para tal uma quinta perspectiva; quando a entidade tem problemas sociais e ambientais relevantes e quer destacar os seus impactos apelando à sua importância; e quando a prática da responsabilidade social e ambiental requer muitos recursos e a empresa decide realçar a ligação entre tais recursos e a estratégia organizacional (Epstein & Wisner, 2001).

Para a definição de um SBSC, deve-se atentar para aspectos estratégicos, culturais, estruturais e metodológicos. A definição de estratégias dentro de um planeamento estratégico na área de gestão da sustentabilidade é essencial, a partir das quais as metas, medidas e indicadores-chave de desempenho serão concebidos. A cultura corporativa também pode ter bastante influência, pois essa nova metodologia pode gerar conflitos de interesses referentes à carreira, prestígio e hierarquia. A aceitação da alta direção na introdução desse instrumento pode facilitar essa questão. Já em relação à estrutura societária, o SBSC precisa ser aceito e inserido na gestão geral da corporação, contudo este processo deve ser gerido com cautela, pois pode ocorrer a necessidade de outros sistemas de gestão serem removidos, o que implica a necessidade de introdução do SBSC na cultura corporativa. A metodologia para a definição de um SBSC pode exigir alguns recursos incluindo a dedicação de tempo e de pessoal. As metas devem ser determinadas pela alta administração, porém a contribuição de todos os níveis da organização é muito importante (Bieker, 2005).

O processo de criação de um SBSC deve atender a alguns requisitos básicos como:

Primeiro, o processo deve levar a uma integração da gestão ambiental e social na gestão de negócios. Um SBSC que satisfaça exatamente as características e requisitos específicos da estratégia e os aspectos ambientais e sociais de uma unidade de negócios não devem ser genéricos. O processo deve garantir, em segundo lugar, que o SBSC formulado seja específico da unidade de negócios. Em terceiro lugar, os aspectos ambientais e sociais de uma unidade de negócios devem ser integrados de acordo com sua relevância estratégica. Onde se inclui aferir se a introdução de uma perspectiva adicional de não-mercado é necessária (Figge *et al.*, 2002).

Figge *et al.*, (2002) dizem ainda que para a formulação de um SBSC, recomenda-se um processo com três fases essenciais: escolha da unidade de negócios estratégica, identificação da exposição ambiental e social da unidade de negócios e determinação da relevância estratégica dos aspectos ambientais e sociais.

Outro aspecto importante para as empresas é analisar e selecionar as questões de sustentabilidade que adotarão para trabalhar estrategicamente no seu SBSC, haja vista que não seria inteligente escolher qualquer questão de sustentabilidade, pois de acordo com Porter e Kramer (2006) as empresas devem buscar questões que façam sentido para os seus negócios, para o contexto de negócio em que atuam, de modo que proporcione um valor compartilhado tanto para a sociedade quanto para as próprias empresas. Uma questão que poderia ser útil e importante para uma determinada organização, pode não o ser para outra.

2.3.3. Vantagens e Desafios de um SBSC

Segundo Bieker e Waxenberger (2002) existem muitos desafios que podem surgir com relação a um SBSC e que derivam mesmo do próprio conceito tradicional do BSC. Apesar do BSC ter sido criado para contemplar uma gama maior de demandas de partes interessadas, do ponto de vista ético, pode vir a seguir uma visão redutora e instrumentalista, deixando de contemplar partes interessadas verdadeiramente legítimas, pois como na maioria das vezes a perspectiva financeira torna-se predominante no modelo, as demais perspectivas são avaliadas conforme sua capacidade de afetar os lucros. Dessa forma, a rentabilidade dessas perspectivas devem dar retorno de curto a médio prazo, caso contrário, deixam de ser consideradas e contempladas, o que pode ocorrer com aspectos de sustentabilidade. Além disso, como o BSC é um instrumento de medição de desempenho, com relação aos funcionários, tal medição pode aumentar a pressão sobre eles para que realizem as atividades da melhor maneira possível, no entanto um controle injusto deve ser evitado para que funcionários mais fracos não sejam prejudicados.

A aceitação de um SBSC em uma empresa também pode vir a causar turbulências no âmbito micropolítico, como por exemplo em questões de influência e poder hierárquico da organização, haja vista que o SBSC pode vir a substituir sistemas de gestão pré-existent, gerando medo e insegurança em gerentes ambientais ou sociais em relação à perda de poder e independência (Bieker, 2005).

Por outro lado, especialmente para as empresas que querem exercer a sustentabilidade corporativa, o SBSC oferece como vantagem a visão de como a capacidade produtiva, os seus insumos, os possíveis danos ambientais, sociais ou econômicos e os resultados financeiros a curto prazo tendem a se relacionar (Moller & Schaltegger, 2005). O SBSC sendo utilizado como uma ferramenta de planejamento

estratégico, pode revelar potenciais aspectos sociais e ambientais que geram valor agregado, que nesse caso poderá ser utilizado para a implementação de estratégias. Aliás, pode também proporcionar experiências e treinamento para departamentos ambientais ou de sustentabilidade. Para Butler *et al.* (2011) devido à flexibilidade do BSC, os gestores também têm a possibilidade de escolher a abordagem que melhor se adequa aos seus objetivos estratégicos, à sua cultura corporativa, e à sua definição de sustentabilidade.

Relativamente à inserção de medidas de desempenho social e ambiental em um BSC, uma organização obterá no mínimo o conhecimento da importância da estratégia de sustentabilidade, além de possibilitar uma melhora da responsabilidade social e ambiental da empresa a partir do reconhecimento da relação desses aspectos com uma gama multidimensional de objetivos corporativos (Epstein & Wisner, 2001).

O SBSC é uma ferramenta que possibilita aos gestores o alcance de objetivos nas três dimensões da sustentabilidade, ou seja, na dimensão econômica, ambiental e social, o que o difere de outras abordagens que enfatizam apenas uma dessas dimensões. Aliás, ele proporciona a capacidade de agrupar essas três dimensões em um só sistema de gerenciamento, dispensando a necessidade de sistemas paralelos para cada modalidade de sustentabilidade (Figge *et al.*, 2002a, citado por Hansen & Schaltegger, 2016). Também auxilia na identificação de riscos ambientais, econômicos e sociais, de modo que ajuda a empresa a se manter viva. Dessa forma, identifica e gerencia os aspectos sustentáveis que contribuirão para o sucesso financeiro da organização (Falle *et al.*, 2016). Além disso, a incorporação de métricas sociais e ambientais no BSC pode ajudar os gerentes seniores a reposicionar as suas organizações para melhorar a responsabilidade corporativa (Epstein & Wisner, 2001).

O SBSC também pode proporcionar uma fonte de aprendizado e auto-análise, de reflexão quanto à sua própria estrutura com seus respectivos componentes, haja vista que o processo de levantamento de informações, como também a apuração de seu desempenho, fomenta por si só a reflexão sobre tal sistema, e por sua vez a discussão sobre o seu aperfeiçoamento e alteração. Dessa forma, sua estrutura convencional pode ser questionada e alterada, se mostrando como uma ferramenta flexível e aberta à novas adaptações e ajustes (Hansen & Schaltegger, 2016). O BSC auxilia na identificação e gestão de melhorias simultâneas dos objetivos de negócios ambientais, sociais e financeiros (Figge *et al.*, 2002).

Epstein e Wisner (2001) mencionam que pesquisas recentes demonstraram uma estreita conexão entre o êxito na implementação de estratégias sociais e ambientais com

o valor corporativo em que o bom desempenho de sustentabilidade pode proporcionar maior satisfação dos funcionários, menores custos operacionais e administrativos, maior produtividade, imagem e reputação melhorada, maiores oportunidades de mercado por meio de nichos de mercado, melhores relacionamentos com acionistas e prêmios do mercado de ações.

Capítulo III – Metodologia

3.1. Caracterização do Estudo

Este estudo foi realizado por meio de um levantamento bibliográfico com base na revisão da literatura sobre o tema proposto. Essa revisão literária apresentará conceitos de autores de livros e artigos de revistas científicas. Conforme Rodrigues (2006) a pesquisa é bibliográfica quando consiste em consulta a material já publicado, como em livros, revistas e artigos científicos. Santos e Filho (2011, p. 83) dizem ainda que “(...) ao estudar fatos da atualidade, que ainda não foram cristalizados na forma de livros, periódicos, jornais, revistas e, principalmente, publicações especializadas no assunto são de fundamental importância para o pesquisador”.

Quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois não tem por objetivo abordar o problema de pesquisa por meio de métodos estatísticos, sendo que a abordagem qualitativa tem por finalidade descrever a complexidade de determinada hipótese, analisando a relação entre variáveis e interpretando dados, fatos e teorias (Rodrigues, 2006).

Quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva, haja vista que “é realizada para descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis. O pesquisador, nesse caso, procura observar, registrar, analisar e interpretar os fenômenos por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática” (Rodrigues, 2006, p. 90).

Com relação ao objetivo principal o trabalho consiste em um estudo de caso (Yin, 1994).

3.2. Seleção do Caso

Este estudo de caso insere sobre a criação de um SBSC para uma empresa agropecuária brasileira de grande porte. Este é um dos setores que mais contribui significativamente para o PIB brasileiro.

A empresa foi selecionada por pertencer ao setor primário onde escasseiam estudos sobre gestão e controladoria. Outros motivos pela escolha da empresa objeto de estudo prendem-se com particularidades da empresa: é uma das poucas empresas do setor de atuação agropecuário listada na *BM&Bovespa* - uma das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro no mundo, que atua em ambiente de bolsa e balcão - além de divulgar informações de sustentabilidade de grande qualidade dentre as outras listadas.

3.3. Coleta e Análise de Dados

Os métodos utilizados e as etapas do processo de desenvolvimento do SBSC consistiram em análise documental, avaliação de dados, entrevistas e submissão para validação de informações coletadas à empresa. A elaboração do projeto teve uma duração de 10 meses.

Primeiramente, realizou-se uma análise documental de informações presentes no site da organização e documentação fornecida eletronicamente pela empresa tais como: relatórios de sustentabilidade, de segurança do trabalho, de impactos ambientais, entre outros, que possibilitaram a identificação de vários aspectos estrategicamente relevantes nos âmbitos ambiental, social e econômico (Anexo 1 – Lista de Fonte de Dados e Documentos Consultados da AGRITERRAS). Estes documentos contribuíram para o levantamento de visão, estratégia, possíveis objetivos estratégicos e valores, como também para o levantamento das características e prioridades relevantes para a empresa e úteis para a construção de um projeto de SBSC. Assim, iniciou-se a construção da estrutura de tradução da estratégia em termos operacionais de Kaplan e Norton (1996) identificando objetivos estratégicos para as perspectivas tradicionais de um BSC incluindo uma quinta perspectiva de sustentabilidade para contemplação de aspectos sociais e ambientais. Assim as cinco perspectivas resumem-se à perspectiva financeira, de clientes, de processos internos, de aprendizagem e crescimento e de sustentabilidade. A estratégia global e as iniciativas operacionais da companhia foram também levantadas e registradas.

Não foram identificadas pela empresa metas nem medidas de desempenho para os respectivos objetivos estratégicos das perspectivas. Questionamos a empresa sobre a possibilidade de obtemos tais informações por meio do preenchimento da estrutura pelos setores responsáveis por tais informações ou por meio de entrevista, contudo obtivemos uma resposta negativa. Dessa forma, deduzimos as metas e medidas de desempenho por meio das informações coletadas da análise documental e simulamos tais dados para completarmos o quadro da estrutura de tradução da estratégia de Kaplan e Norton (1996) criada para a entidade. Portanto, esclarecemos que as metas e medidas de desempenho inseridas na estrutura de tradução da estratégia não foram validadas pela empresa.

Ressalta-se que a empresa não conhecia a ferramenta do SBSC, desse modo um pré-projeto da pesquisa foi remetido a fim de lhes ofertar uma ideia da ferramenta.

Para consolidar o estudo recorreremos também a entrevistas. As entrevistas podem ser abertas com questões predeterminadas, embora com liberdade de resposta, e devem

ser destinadas a gestores e atores relevantes que estejam intimamente envolvidos com as questões de pesquisa (Gil, 2010). Neste sentido, realizamos duas entrevistas com duração média de 50 minutos, à Coordenadora Ambiental e de Segurança do Trabalho da Companhia, como também à Analista Ambiental dessa Coordenação (Apêndice 1 – Guião de Entrevista). Solicitamos autorização para gravação das entrevistas, porém não fomos autorizados. No entanto elaboramos um relatório detalhado das entrevistas. As entrevistas tiveram por objeto validar o SBSC e levantar outras questões de sustentabilidade específicas da empresa. Segundo Gil (2010) o estudo de caso tem como propósitos descrever a realidade do contexto no qual a pesquisa está sendo realizada, levantar hipóteses, explicar possíveis causas de um fenômeno em situações complexas em que experimentos não são capazes de explicar.

No decorrer do trabalho, realizamos várias chamadas telefônicas e troca de emails com a empresa, com vista a validar a informação, esclarecer algumas dúvidas e obter novas informações.

Realizou-se também uma análise de exposição ambiental e social conforme a abordagem de Figge *et al.*, (2002) para o levantamento da relevância estratégica dos aspectos sociais e ambientais da empresa. A análise ambiental e social da empresa baseou-se principalmente nas entrevistas, dada a escassez de documentação concernente a esta temática.

O segundo passo foi o envio de todas as informações coletadas acima para a empresa para validação das informações. Com todas as informações coletadas, procedeu-se à construção de um mapa estratégico para a organização com as respectivas ligações de causa e efeito entre as cinco perspectivas do SBSC criado. Alguns estudos já utilizaram os mesmos passos dessa metodologia exposta, como por exemplo Falle *et al.*, (2016). Ressalta-se que a corporação objeto desse estudo de caso não autorizou a divulgação e exposição de seu nome neste estudo. Assim, determinaremos para essa empresa o nome fictício de **AGRITERRAS**.

Capítulo IV – Estudo de Caso

4.1. Caracterização do Setor Agropecuário

O setor agropecuário é um setor de grande relevância para o Brasil, nesse sentido entendeu-se fazer uma breve caracterização do mesmo para melhor enquadrar a pertinência do estudo.

Considera-se como atividades agropecuárias as práticas de plantação de lavouras, pastagens e pecuária. O Censo Agropecuário de 2017 apresenta resultados preliminares em que o Brasil: possui uma área de 350 milhões de hectares de estabelecimentos agropecuários das quais 86% são de terras próprias em condições legais (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2017a); 1,6 milhão de estabelecimentos agropecuários que cultivam o milho em grão; um efetivo bovino de 172 milhões de cabeças de gado; uma quantidade de 104 milhões de toneladas de grãos de soja produzidas em mais de 236 mil estabelecimentos agropecuários e 7,2 bilhões de pés de café presentes em estabelecimentos agropecuários (IBGE, 2017b).

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2012) há uma forte relação entre as atividades relacionadas com o setor agropecuário e os desmatamentos; com a degradação de terras; com a contaminação de terras por meio de agrotóxicos e fertilizantes; com a eventual ameaça à saúde tanto de agricultores, como dos consumidores de produtos agropecuários; com as emissões de gases de efeito estufa; com a perda de biodiversidade e com as mudanças climáticas e degradação de recursos hídricos. Dessa forma, se tratando de sustentabilidade:

O principal desafio de desenvolver a produção agropecuária sustentável é conciliar nas decisões políticas os aspectos econômicos, sociais e ambientais, pois estes apresentam *tradeoffs* que quase sempre levam ao favorecimento de um aspecto em detrimento dos demais e muitas vezes resultam no desenvolvimento de políticas conflitantes. No Brasil, por exemplo, as políticas de desenvolvimento agrícola historicamente incentivaram o desmatamento e o descumprimento à lei do Código Florestal, sendo as áreas de vegetação natural nas propriedades consideradas áreas improdutivas e passíveis de desapropriação. Atualmente, por força dos compromissos internacionais assumidos, o governo investe em ações para deter o desmatamento, mas as políticas aplicadas para o crescimento do setor agropecuário ainda conflitam em muitos aspectos com esse objetivo, a exemplo da abertura de novas estradas e do apoio ao desenvolvimento de variedades de soja adaptadas para a Região Amazônica (IPEA, 2012, p. 36-37).

Há décadas, o setor agrícola e do agronegócio brasileiro desempenha um papel muito importante na expansão dos mercados domésticos e na oferta mundial de alimentos,

que por sua vez atribui segurança alimentar e redução da pobreza e desigualdade. Além disso, a atividade agropecuária tem grande impacto nas taxas de crescimento, geração de emprego e renda da economia brasileira, haja vista que entre 1990 e 2012, o valor das exportações do agronegócio obteve um crescimento a uma taxa anual média de 9,3%, o que representa uma evolução de US\$ 14 bilhões para US\$ 80 bilhões (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2014). “O Brasil se tornou um dos líderes na economia agrícola do mundo, ao lado da União Europeia e dos Estados Unidos, em razão do grande investimento em tecnologia e do rápido crescimento da demanda por bens agropecuários (alimentos, fibras e energia)” (Maranhão & Filho, 2016).

Há um plano setorial de mitigação e de adaptação às mudanças climáticas para a consolidação de uma economia de baixa emissão de carbono na agricultura chamado de Plano Agricultura de Baixa Emissão de Carbono (ABC). O Plano ABC é considerado como um instrumento de integração de ações governamentais, do setor produtivo e da sociedade civil, com a finalidade de reduzir as emissões dos Gases de Efeito Estufa (GEE) advindos de atividades agrícolas e agropecuárias, como também organizar e planejar ações a serem realizadas para a adoção de tecnologias de produção sustentáveis (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2016).

O setor agropecuário é um setor que desempenha grandes impactos no âmbito ambiental, econômico e social desse país e merece maior atenção, principalmente da parte da comunidade acadêmica, haja vista que a gestão das atividades relacionadas ao setor terá reflexos não só nesse país, mas também em grande parte do mundo, portanto, estudos nas áreas de gestão e controladoria nesse setor pode ser de grande valia. Neste sentido dedicamos este estudo a uma das maiores empresas brasileiras do setor.

4.2. Caracterização da Empresa

A empresa objeto desse estudo de caso é uma das maiores empresas em quantidade de terras agrícolas do Brasil, que tem como foco principal a aquisição, desenvolvimento, exploração e comercialização de propriedades rurais com aptidão agropecuária. Foi a primeira empresa de produção agrícola a abrir o capital no Novo Mercado da B3 (Bolsa de Valores de São Paulo) e foi também a primeira empresa brasileira do agronegócio a listar ADRs (*American Depositary Receipts*) na NYSE (*New York Stock Exchange*) (baseado na *Apresentação Institucional da AGRITERRAS*).

A empresa de nome fictício **AGRITERRAS** tem como:

- Missão: gerar valor por meio da aquisição, desenvolvimento e operação de terras de maneira sustentável, inovativa e diferenciada;
- Visão: ser a plataforma líder para o investimento e desenvolvimento de terras no Brasil;
- Valores: foco em resultado, ética, meritocracia, sustentabilidade sócio-ambiental e inovação (baseado na *Declaração de Visão e Missão da AGRITERRAS*).

A companhia tem um modelo de negócios único baseado na criação de valor, por meio da transformação de áreas e da geração de caixa de suas operações agrícolas (conforme figura 5). O desenvolvimento e a valorização de suas propriedades agrícolas têm por finalidade aumentar a lucratividade por hectare, alcançando a melhor maneira de exploração da terra e seu maior valor possível (baseado na *Apresentação Institucional da AGRITERRAS*).

PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DA TERRA



Figura 5. Processo de transformação da terra da AGRITERRAS. Fonte: Apresentação Institucional da Agriterrass.

A transformação por si só gera valor para a terra, independentemente da valorização do preço da terra (baseado na *Apresentação Institucional da AGRITERRAS*).

A AGRITERRAS possui números como R\$ 637,4 milhões investidos na aquisição e desenvolvimento de propriedades, R\$ 540,0 milhões em vendas de propriedades com TIRs entre 16% e 30% e R\$ 1,2 bilhões em valor total criado e uma avaliação de mercado do portfólio de propriedades de R\$ 1,4 bilhão (baseado na *Apresentação Institucional da AGRITERRAS*).

A AGRITERRAS é formada por um conselho de administração, um comitê de remuneração, um comitê executivo, um conselho fiscal turbinado, um diretor administrativo e diretor de relações com investidores e diretor jurídico. A diretoria executiva é composta de dois a seis executivos que podem ou não ser acionistas e devem ser residentes no Brasil e essa é eleita pelo conselho de administração. Até junho de 2016 a empresa possuía 138 empregados e 415 terceirizados no total geral da corporação (baseado no *Formulário de Referência da AGRITERRAS*).

A empresa acredita que a sustentabilidade ultrapassa o conceito de inter-relação dos desempenhos ambiental, econômico e social. Assume um papel de vetor da transformação para um modelo cada vez mais integrado, trabalhando para que toda a cadeia agrícola seja sustentável e para que os impactos ambientais negativos sejam mitigados e minimizados, sempre pautados numa relação transparente com todo o seu público (baseado na *Declaração de Sustentabilidade da AGRITERRAS*).

4.3. Responsabilidade Social da AGRITERRAS

A Responsabilidade Social para a AGRITERRAS consiste em demonstrar sua gestão ética e transparente, não tendo apenas o lucro como objetivo, ela vai além do benefício financeiro, de forma que se preocupa com a minimização dos impactos negativos no meio ambiente e na comunidade (baseado no *Projetos Responsabilidade Social da AGRITERRAS*).

A corporação já realizou várias ações sociais em algumas de suas filiais como por exemplo a fundação de um espaço de oportunidades de desenvolvimento para 900 crianças e jovens que vivem em situações de alta vulnerabilidade social; apoia projeto pedagógico que visa a educação através da arte como a dança, teatro e música; apoia projeto que propõe a realização de trabalho de inclusão de refugiados e solicitantes de refúgio e familiares com base no ensino da língua portuguesa; apoia projetos que levam ao sertão nordestino ajuda aos moradores locais em vários âmbitos socioeconômicos, promovendo desde a geração de trabalho aos moradores locais, escolas, atendimento médicos e odontológicos até a construção de cidades do bem; e ainda contribui para melhorias na produção agrícola da região por meio da contratação de profissionais técnicos agrícolas para auxiliar na produção de cultura de castanha de caju com apoio financeiro (baseado no *Projetos Responsabilidade Social da AGRITERRAS*). A AGRITERRAS também visitou instituições que promovem a educação e cultura para crianças em situação de vulnerabilidade social, desenvolvendo atividades esportivas para 80 crianças com idade entre 12 a 16 anos em situação de vulnerabilidade social. Segundo a Coordenadora Ambiental e de Segurança do Trabalho da AGRITERRAS:

Observando as regiões onde atuamos, sentimos a necessidade de ajudar essas comunidades a evoluir e se desenvolver, não só como assistencialismo, mas desejamos realmente promover a mudança com relação às condições sociais, ambientais e econômicas. Nos comprometemos muito com esse tema, pois é algo que mexe muito com a companhia. A nossa opinião em relação à Responsabilidade Social Corporativa é de que não tem como uma companhia focar somente em um ou em outro aspecto, tem que focar e atuar no tripé, ou seja,

nos três aspectos: ambiental, social e econômico. Portanto, não tem como uma empresa, principalmente uma empresa cotada em bolsa, funcionar e evoluir sem ter essa responsabilidade e atitude.

4.4. Análise de Relevância Estratégica da Sustentabilidade

Conforme já citado por Figge *et al.*, (2002) (ponto 2.3.2) para a formulação de um SBSC recomenda-se um processo com três fases essenciais: escolha da unidade de negócios estratégica, identificação da exposição ambiental e social da unidade de negócios e determinação da relevância estratégica dos aspectos ambientais e sociais.

Dessa forma, seguindo os passos recomendados pelos autores, escolheu-se toda a companhia como unidade de negócios estratégica para a realização da análise.

Na segunda fase identificamos a exposição ambiental e social da corporação por meio de informações de seu *Relatório de Sustentabilidade*, identificando todas as intervenções ambientais originadas pelas operações e produtos de uma unidade de negócio (Figge *et al.*, 2002), resultando nas informações constantes da Figura 6. Nessa figura, as “ações realizadas para mitigação” foram sugestões da AGRITERRAS, assim apresentamos as ações realizadas pela companhia para mitigar possíveis intervenções ambientais da empresa.

EXPOSIÇÃO AMBIENTAL DA COMPANHIA		
TIPO DE INTERVENÇÃO AMBIENTAL	OCORRÊNCIA ESPECÍFICA DA EMPRESA	AÇÕES REALIZADAS PARA MITIGAÇÃO
Emissões (para ar, água e solo).	Concentração de partículas e gases, erosões do solo e assoreamento de cursos d'água, contaminação do lençol freático e dos recursos hídricos, compactação do solo e efeitos sobre o ecossistema aquático.	Uso de combustíveis alternativos (gás natural, etanol ou biodiesel), medidas de controle e regulação de motores, avaliação contínua da qualidade das águas superficiais e subterrâneas das propriedades, práticas conservacionistas do solo como plantio de curvas de nível com construção e manutenção de terraços e plantio direto e rotação de culturas.
Desperdício.	Incêndios.	Prevenção e combate a incêndios e treinamento de brigadistas.
Entrada de material/intensidade do material.	Competição por recursos.	Estudo do melhor traçado possível nas intervenções de supressão, que não haja obstrução dos sistemas de drenagem, evitando os cursos d'água, relevo acidentado, solo com vulnerabilidade média e alta.
Intensidade energética.	-----	-----
Ruído e Vibrações.	Ruído de máquinas agrícolas.	Proteção dos trabalhadores com o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) e adoção do programa de saúde e segurança ocupacional.
Calor desperdiçado.	-----	-----
Radiação.	-----	-----
Intervenções diretas sobre a natureza e paisagem.	Supressão de vegetação nativa, redução ou alteração de habitats com redução das populações, afugentamento, dispersão e atropelamento da fauna, fragmentação e efeito de borda na manutenção das espécies, modificação da paisagem, introdução de espécies exóticas em habitats naturais e fragmentação de habitats e populações.	Plano de resgate e afugentamento da fauna, resgate da flora, germoplasma, propágulos, sementes e bromélias com auxílio de biólogos, proteção de vegetação nativa por meio de programa de áreas protegidas, sinalização com placas indicativas de áreas de reserva legal e preservação permanente informando a proibição de entrada e de caça.

Figura 6. Exposição Ambiental da AGRITERRAS.

Na identificação da exposição social da unidade de negócios, as questões sociais foram identificadas por meio de informações do *Relatório de Segurança do Trabalho e Relatório de Sustentabilidade*, sendo que as questões sociais relativas a uma unidade de negócios podem assim ser identificadas seguindo sistematicamente um quadro abrangente de grupos de interesse potencialmente relevantes (Liebl, 1996, citado por Figue et al., 2002). O resultado está explícito na Figura 7.

EXPOSIÇÃO SOCIAL DA COMPANHIA							
Partes Interessadas Diretas				Partes Interessadas Indiretas			
Interno	Ao longo da cadeia de valor	Na comunidade Local	Sociedade	Interno	Ao longo da cadeia de valor	Na comunidade Local	Sociedade
Funcionários	Fornecedores, por meio de equipes de biólogos	Comunidades	Sociedade	Funcionários	Governo	Órgãos ambientais do governo brasileiro e ONG's	Legislação, por meio do Código Florestal, Lei nº 12.651/2012
...
Treinamentos específicos focados nas questões de segurança e riscos inerentes às atividades envolvidas; equipamentos de proteção individual para a prestação de serviços específicos de desmatamento, resgate de fauna e flora e plano de controle ambiental; transporte e alojamento e programa de controle médico e saúde ocupacional.	Execução de programas de resgate e afugentamento de fauna e flora e monitoramento ambiental.	Ações de aquisição de mão-de-obra, produtos e serviços nos municípios.	Implantação de programas de educação ambiental envolvendo todas as comunidades.	Implantação de programas de saúde e segurança ocupacional.	Implantação de programas de prevenção de riscos ambientais.	Disseminação de informações sobre Parques Nacionais acerca de atividades realizadas no local, flora e fauna nas regiões.	Proteção e conservação de áreas de preservação permanente.

Figura 7. Exposição Social da AGRITERRAS.

Na Figura 7, com base no estudo de Figge *et al.*, (2002), todos os grupos de partes interessadas pertinentes para uma unidade de negócios foram identificados, como também as reivindicações sociais e as questões levantadas por esses grupos.

A terceira fase da formulação de um SBSC é a determinação da relevância estratégica dos aspectos ambientais e sociais da empresa. Esta relevância é clara, pois o meio ambiente e os interesses sociais de sua preservação estão intimamente ligados às atividades da entidade. Segundo declaração da instituição:

É inevitável para o desenvolvimento de uma região a supressão de vegetação nativa para as atividades de agricultura, porém isso pode trazer problemas ao meio ambiente. Supressão de vegetação natural causa impactos sobre todos os grupos da fauna silvestre pela redução ou alteração de *habitats*, com redução das populações; efeito de borda; introdução de espécies exóticas em habitats naturais; fragmentação de habitats e populações (*Relatório de Impacto Ambiental da corporação*).

Para a Coordenadora Ambiental e de Segurança do Trabalho da AGRITERRAS, a relevância estratégica dos aspectos de sustentabilidade, como também a contribuição de tais aspectos para a competitividade da empresa, é um fato expressivo que se manifesta até mesmo em suas relações com seus investidores:

Para nós, quanto à competitividade, a questão da sustentabilidade está diretamente relacionada ao nosso business, pois vários investidores já consultaram a empresa sobre as atividades de sustentabilidade, portanto percebemos que é um fator essencial para que a empresa seja competitiva em relação às outras entidades. Pensamos que nenhum investidor investiria numa empresa de terras sem que ela prezasse e respeitasse a sustentabilidade. Consequentemente torna-se um fator estratégico.

Dessa forma, o fator ambiental é decisivo para que a empresa possa executar as suas atividades, ou seja, para que ela possa colocar o seu negócio em prática, haja vista que de acordo com o *Formulário de Referência* da empresa:

A legislação ambiental brasileira determina que o regular funcionamento de atividades consideradas efetiva e potencialmente poluidoras, ou que, de qualquer forma, causem degradação do meio ambiente, esteja condicionado ao prévio licenciamento ambiental. Este instrumento, assim como seu rito processual, varia de estado para estado. De maneira generalista, as licenças ambientais são necessárias em todas as etapas do empreendimento, ou seja, tanto para a aprovação da localização do empreendimento, como para sua implementação, operação e ampliação.

Portanto, considerando todas as informações de exposição ambiental e social presentes nas Figuras 6 e 7, como também todas as declarações da empresa, podemos dizer que as questões de sustentabilidade tem alta relevância estratégica nessa corporação, pois hipoteticamente se a empresa identificasse e adquirisse uma região com evidências de um alto potencial financeiro e não conseguisse as licenças necessárias para atuar nela, o negócio não poderia avançar, podendo seu investimento ter sido em vão.

Apresentadas as três fases propostas por Figge *et al.*, (2002) para a formulação de um SBSC passamos a descrever a sua concepção no ponto seguinte.

4.5. Concepção de Projeto de SBSC para a AGRITERRAS

Inicialmente, buscamos conhecer os instrumentos utilizados pela empresa para comunicar seus objetivos e metas aos seus colaboradores, e para medir e gerenciar os seus desempenhos, a fim de cogitar a relevância da criação de um SBSC para AGRITERRAS. Desse modo, identificamos que a empresa possui um relatório de sustentabilidade e uma

pesquisa de clima como medidor de desempenho, e que comunica os seus objetivos estratégicos por meio de um sistema de informação interno, ou seja:

A nossa empresa tem metas da companhia e tem metas individuais. Há um software e um sistema de comunicação e avaliação aos quais os colaboradores possuem acesso e que dessa forma tomam conhecimento de nossos objetivos e metas. Um dos instrumentos que utilizamos para medir o nosso desempenho são o Relatório de Sustentabilidade e a Pesquisa de Clima dos Colaboradores. Achamos que o Relatório é um bom medidor de desempenho porque segue os padrões da GRI e com isso conseguimos comparar-nos com qualquer outra empresa (Coordenação Ambiental e de Segurança do Trabalho).

Assim, iniciamos a elaboração do projeto de SBSC para a companhia partindo do levantamento de sua estratégia, conforme Kaplan e Norton (2001), bem como de sua visão e missão. Nesse caso, para a AGRITERRAS a busca pela valorização das propriedades rurais é o principal elemento de sua estratégia (baseado na *Declaração de Estratégia da AGRITERRAS*). Relativamente à sua visão e missão, a AGRITERRAS, por meio de sua Coordenadora Ambiental e de Segurança do Trabalho, assume a seguinte missão e visão:

Nós esperamos evoluir mais durante esse ano e teremos novos projetos focando principalmente na questão social, pois percebemos que a organização precisava dar mais atenção e evoluir mais nesse aspecto. Esperamos ser a maior plataforma líder de desenvolvimento de terras no Brasil sempre respeitando os valores da companhia, dos quais a sustentabilidade é um deles.

Um dos fatores de sucesso para a formulação e implementação de uma estratégia de sustentabilidade corporativa é a cultura organizacional (Engert e Baumgartner, 2016), que envolve a percepção dos colaboradores de uma empresa quanto ao assunto. Nesse sentido, buscamos perceber vestígios de que a cultura organizacional da AGRITERRAS possivelmente seria favorável para a formulação de um SBSC, como fator particular da corporação. Segundo a Coordenadora de Sustentabilidade:

A empresa sempre compartilha as informações de sustentabilidade com o público, e com os colaboradores, fazendo palestras e mostrando a realidade da fazenda também nas comunidades. Nesse compartilhamento percebemos que os funcionários se interessam e são participativos. Na pesquisa de clima do Great Place to Work, uma das questões que mais se destacou foi a de como o colaborador tem orgulho do negócio da nossa organização. Então acreditamos que nossos colaboradores se sentem bem em nossa empresa e aprovam nossas práticas de sustentabilidade.

A partir da compreensão da estratégia corporativa, da missão e visão, e de vestígios de uma possível cultura organizacional da AGRITERRAS, partimos para a formulação das perspectivas do BSC e de seus componentes. Assim, identificamos para

cada uma das cinco perspectivas de um BSC, incluindo a perspectiva de sustentabilidade, os fatores críticos de desempenho atual e futuro da empresa, conforme Kaplan e Norton (1992).

Perspetiva Financeira

Identificamos como objetivos para a perspectiva financeira os seguintes: valorização de propriedades rurais; maximização do retorno sobre investimentos; realização de ganhos de capital; alocação eficiente de capital entre investimento e aquisição e minimização dos riscos de preços de *commodities*. Tais objetivos foram levantados por meio da *Declaração de Estratégia da AGRITERRAS*.

As medidas de desempenho determinadas para cada objetivo da perspectiva financeira foram: a variação do valor das propriedades rurais apurada por meio da avaliação independente realizada por consultoria independente para o objetivo “valorização de propriedades rurais”; o lucro líquido ou receita líquida para o objetivo “maximização do retorno sobre investimentos”; o lucro ou prejuízo obtidos com a venda de propriedades rurais para o objetivo “realização de ganhos de capital”; a Taxa Interna de Retorno (TIR) para o objetivo “alocação eficiente de capital entre investimento e aquisição”; e o percentual de perdas ou ganhos nos preços das *commodities* por meio de operações com derivativos para o objetivo “minimização dos riscos de preços de *commodities*”.

Medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia, implementação e execução da empresa estão contribuindo para a melhoria da linha de fundo. Os objetivos financeiros típicos estão relacionados com a rentabilidade, o crescimento e o valor para o acionista (Kaplan & Norton, 1992). Conforme Figge *et al.*, (2002) é importante que todos os objetivos estratégicos trabalhem direta ou indiretamente para a perspectiva financeira, dessa forma, se tratando da sustentabilidade, essa também deve convergir para o atingimento de resultados financeiros. Assim, conforme a Coordenação Ambiental e de Segurança do Trabalho da AGRITERRAS:

Qualquer negócio deve se preocupar com a sustentabilidade, caso contrário ele não evolui. Não adianta a empresa ter uma supersafra sendo que não cumpre as leis ambientais e não ajuda no desenvolvimento da sociedade, como também não adianta a organização ser sustentável e não ser eficiente econômica e financeiramente.

O BSC fornece um quadro para a organização de objetivos estratégicos das várias perspectivas (Kaplan & Norton, 2001). Assim, com base no modelo de estrutura de tradução da estratégia em termos operacionais de Kaplan e Norton (1996) apresentamos

na Figura 8 a estrutura de tradução da estratégia em termos operacionais para a perspectiva financeira, para a AGRITERRAS.

Iniciativas da AGRITERRAS identificadas e presentes na figura como gerir o portfólio de propriedades rurais de maneira ativa e o desenvolvimento de carteira de propriedades rurais diversificadas por região são ações e esforços que podem contribuir muito para o alcance de metas importantes como para o “aumento do lucro líquido em X%” e para a “redução de perdas nos preços das *commodities* em X%”..

PERSPECTIVA FINANCEIRA			
OBJETIVOS	MEDIDAS	INICIATIVAS	METAS
Valorização de nossas propriedades rurais.	Varição do valor das propriedades rurais apurada por meio da avaliação independente realizada por consultoria independente.	Identificar, adquirir, desenvolver e explorar propriedades rurais com alto potencial de valorização.	Aumento do valor das propriedades em X%.
Maximizar o retorno sobre investimentos.	Lucro Líquido ou Receita Líquida.	Gerir de maneira ativa nosso portfólio de propriedades rurais.	Aumento do Lucro Líquido em X%.
Realização de ganhos de capital.	Lucro ou prejuízo obtidos com a venda de propriedades rurais.	Venda seletiva de propriedades rurais já desenvolvidas.	Aumento do lucro obtido pela venda de propriedades rurais em X%.
Alocação eficiente de capital entre investimento e aquisição.	TIR (Taxa Interna de Retorno).	Aquisição de propriedades rurais subutilizadas ou não-produtivas a preços atrativos e aquisição de matérias-primas ao menor custo.	Aumento da TIR em X%.
Minimizar os riscos de preços de <i>commodities</i> .	Percentual de perdas ou ganhos nos preços das <i>commodities</i> por meio de operações com derivativos.	Desenvolvimento de carteira de propriedades rurais diversificadas por região e culturas em produção e uso de instrumentos derivativos.	Redução de perdas nos preços das <i>commodities</i> em X%.

Figura 8. Organização dos objetivos estratégicos, da perspectiva financeira, da AGRITERRAS.

Perspectiva do Cliente

Identificamos como objetivos da AGRITERRAS para a perspectiva do cliente os seguintes: celebrar contratos de arrendamento com terceiros; venda de propriedades

quando atingirem uma valorização de mercado ideal e ser transparente com os investidores/ clientes. Os dois primeiros objetivos foram levantados por meio da *Declaração de Visão da AGRITERRAS*. O terceiro objetivo foi sugerido pela Coordenadora Ambiental e de Segurança do Trabalho da entidade.

As medidas de desempenho determinadas para cada objetivo da perspectiva do Cliente foram: a receita líquida de venda de produtos agrícolas – arrendamento, para o objetivo “celebrar contratos de arrendamento com terceiros”; a receita líquida de venda de produtos agrícolas – venda de fazenda para o objetivo “venda de propriedades quando atingirem uma valorização de mercado ideal” e o número de comunicações, relatórios e conferências realizadas para o objetivo “ser transparente com os investidores”.

O BSC exige que os gerentes traduzam sua declaração de missão geral sobre o atendimento ao cliente em medidas específicas que refletem os fatores que realmente interessam aos clientes (Kaplan & Norton, 1992).

A figura 9 aborda a estrutura de tradução da estratégia em termos operacionais para a perspectiva do cliente. Iniciativas como a de transformar as propriedades rurais com investimentos, infraestrutura e tecnologia dessa perspectiva consiste em melhorar a qualidade de seus produtos com vistas a atrair mais clientes, alcançando metas como o “aumento da receita líquida com arrendamentos em X%” e o “aumento da receita líquida com a venda de propriedades em X%”.

PERSPECTIVA DO CLIENTE			
OBJETIVOS	MEDIDAS	INICIATIVAS	METAS
Celebrar contratos de arrendamento com terceiros.	Receita Líquida de Venda de Produtos Agrícolas – Arrendamento.	Transformação de propriedades rurais com investimentos, infraestrutura e tecnologia.	Aumento da Receita Líquida com Arrendamentos em X%.
Venda de propriedades quando atingirem uma valorização de mercado ideal.	Receita Líquida de Venda de Produtos Agrícolas - Venda de Fazenda.		Aumento da Receita Líquida com a venda de propriedades em X%.
Ser transparente com investidores/clientes.	Número de comunicações, relatórios e conferências realizadas.	Divulgação objetiva de resultados por meio da elaboração de <i>webcasts</i> e conferências.	Realização de X conferências e <i>webcasts</i> , relatórios e comunicações.

Figura 9. Organização dos objetivos estratégicos, da perspectiva de clientes, da AGRITERRAS.

Perspectiva de Processos Internos

Como objetivos da perspectiva de processos internos, identificamos os seguintes: implementar culturas de maior valor agregado; implementar tecnologia e técnicas agrícolas de excelência; aumentar a produtividade operacional; mitigar riscos climáticos e de culturas; controlar doenças e pragas em safras e gado. Tais objetivos foram levantados da *Declaração de Visão e do Formulário de Referência* da corporação.

As medidas de desempenho determinadas para cada objetivo da perspectiva processos internos foram: a rentabilidade das culturas implementadas para o objetivo “implementar culturas de maior valor agregado”; percentual de desperdícios relativos ao processo de plantio, colheita e mão-de-obra para o objetivo “implementar tecnologia e técnicas agrícolas de excelência”; a quantidade de PPR’s¹ atribuídos a empregados para o objetivo “aumentar a produtividade operacional”; o número de perdas de culturas para o objetivo “mitigar os riscos climáticos e de culturas” e o montante de perdas de safras e gados por motivo de doenças e pragas para o objetivo “controlar doenças e pragas em safras e gado”.

De acordo com Kaplan e Norton (1992) é muito importante a empresa definir o que fazer internamente para alcançar a satisfação do cliente, haja vista que a satisfação do cliente deriva de processos internos, como também de decisões e ações tomadas em toda a companhia. Os gestores devem dispensar total atenção aos processos internos críticos que viabilizam o atendimento das expectativas dos clientes.

A Figura 10 discrimina a estrutura de tradução da estratégia em termos operacionais para a perspectiva de processos internos. Algumas iniciativas dessa perspectiva como a utilização de sementes geneticamente modificadas e de alto rendimento, contratação de prestadores de serviço de qualidade e diversificação geográfica e produtiva de propriedades rurais são iniciativas que melhoram os processos internos de produção da AGRITERRAS, trazendo conseqüentemente o alcance de metas como o “aumento da produtividade em X% em relação ao ciclo anterior”, o “limite de X% de perdas nas colheitas” e o “aumento de X% da rentabilidade das culturas”.

¹ “O PPR é um tipo de remuneração variável utilizada pela companhia no sentido de alinhar as suas estratégias à produtividade de seus funcionários, uma vez que esta remuneração só é paga nos casos em que metas pré-estabelecidas por ela são atingidas pelos empregados”. (Formulário de Referência, 2016/2017, pg. 190)”

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVOS	MEDIDAS	INICIATIVAS	METAS
Implementar culturas de maior valor agregado.	Rentabilidade das culturas implementadas.	Introdução de atividade agrícola e desenvolvimento da sua produtividade e infraestrutura; introdução de atividades agropecuárias; transformação de propriedades rurais em pastagens ou implementação de atividades agrícolas, tais como grãos, cana de açúcar, pastagem e floresta; transformação de pastagens em propriedades agrícolas mais produtivas como plantação de cana de açúcar; alteração de produção de propriedades rurais para atividades agrícolas mais rentáveis por meio de cultura e tecnologia.	Aumento de X% da rentabilidade de culturas.
Implementar tecnologia e técnicas agrícolas de excelência.	Percentual de desperdícios relativos ao processo de plantio, colheita e mão-de-obra.	Sementes geneticamente modificadas e de alto rendimento, técnicas de semeadura direta, maquinário, otimização de rendimento da produção através da rotação de cultura, irrigação, uso de fertilizantes e agrotóxicos.	Implementar mais X% de sementes de alto rendimento e de técnicas de excelência em relação ao ciclo passado.
Aumentar a produtividade operacional.	Quantidade de PPR's atribuídos a empregados.	Contratação de prestadores de serviços desejados com serviço de qualidade, investimento em tecnologias modernas e na aplicação de melhores práticas agrícolas.	Aumento da produtividade em X% em relação ao ciclo anterior.
Mitigar riscos climáticos e de culturas.	Nº de perdas de culturas.	Diversificação geográfica e produtiva de nossas propriedades rurais, monitoramento e antecipação de condições meteorológicas severas.	Limite de X% de perdas na colheita.
Controle de doenças e pragas em safras e gado.	Montante de perdas de safras e gados por motivo de doenças e pragas.	Utilização de cal, fertilizantes, pesticidas e sementes de fornecedores locais e internacionais.	Redução em X % de doenças e pragas.

Figura 10. Organização dos objetivos estratégicos, da perspectiva de processos internos, da AGRITERRAS.

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Como objetivos da perspectiva de aprendizagem e crescimento para a AGRITERRAS, identificamos os seguintes: maximizar a infraestrutura nas propriedades e região; otimizar o rendimento e produtividade das propriedades rurais; atrair e desenvolver pessoas; satisfação e retenção do empregado. Esses objetivos foram levantados por meio da *Declaração de Visão, Relatório de Sustentabilidade da AGRITERRAS* e do seu *Formulário de Referência*.

As medidas determinadas para cada objetivo dessa perspectiva foram: número de infraestruturas implantadas para o objetivo “maximizar a infraestrutura nas propriedades e região”; percentual de crescimento de produtos colhidos e em perfeito estado para comercialização, para o objetivo “otimizar o rendimento e produtividade das propriedades rurais”; número de bolsas de estudo patrocinadas e número de colaboradores capacitados para o objetivo “atrair e desenvolver pessoas” e índice de rotatividade de trabalhadores para o objetivo “satisfação e retenção do empregado”.

Segundo Kaplan e Norton (1992) os objetivos para o sucesso continuam mudando. Uma competição global intensa exige que as empresas façam melhorias contínuas em seus produtos e processos existentes e tenham a capacidade de introduzir produtos totalmente novos com recursos expandidos.

A Figura 11 revela a estrutura de tradução da estratégia em termos operacionais para a perspectiva de aprendizagem e crescimento. Iniciativas dessa perspectiva como o fornecimento de treinamentos para líderes empresariais, desenvolvimento de bolsas de estudo para cursos de graduação, e incentivos aos colaboradores para a busca da melhor rentabilidade de investimentos são práticas que podem contribuir para a aprendizagem e desenvolvimento de pessoas, como também para o crescimento da corporação, colaborando para o atingimento de metas como “qualificar e desenvolver 100% dos colaboradores” e “aumento de X% do salário ou pacote de benefícios e redução de X% da rotatividade de empregados”.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
OBJETIVOS	MEDIDAS	INICIATIVAS	METAS
Maximizar a infraestrutura nas propriedades e região.	Nº de infraestruturas implantadas.	Investimento no desenvolvimento da infraestrutura logística, em centros de distribuição, em estruturas de armazenagem e polos consumidores.	Realização de X projetos de novas infraestruturas.
Otimizar o rendimento e a produtividade das nossas propriedades rurais.	Percentual de crescimento de produtos colhidos e em perfeito estado de comercialização.	Investimento em infraestrutura, tecnologia e técnicas agrícolas.	Aumento do rendimento e produtividade de nossas propriedades em X%.
Atrair e desenvolver pessoas.	Nº de bolsas de estudo patrocinadas e nº de colaboradores capacitados.	Política de remuneração baseada nas melhores práticas de mercado obtidas por pesquisas periódicas; pagamento de bônus e participação nos resultados da companhia a determinados colaboradores para médio prazo; outorga de opções de compra de suas ações aos membros de sua administração, para longo prazo, para a retenção de profissionais qualificados; treinamentos <i>in company</i> para seus líderes; desenvolvimento de bolsas de estudos para cursos de graduação, pós-graduação e outros.	Qualificar e desenvolver 100% dos nossos colaboradores.
Satisfação e retenção do empregado.	Índice de rotatividade de empregados e número de aumento de salários.	Incentivar os colaboradores a buscar a melhor rentabilidade dos investimentos e projetos desenvolvidos, de forma a alinhar os interesses destes com os nossos. Em uma perspectiva de curto prazo, buscamos obter tal alinhamento por meio de salários e pacote de benefícios compatíveis com o mercado. Adoção de política de benefícios como assistência médica, assistência odontológica, seguro de vida, vale refeição, vale alimentação, refeitórios próprios, transporte e moradia nas respectivas unidades de produção, subsídios para custeio de pós-graduação, <i>MBA</i> e idiomas.	Aumento de X% do salário ou pacote de benefícios e redução de X% da rotatividade de empregados.

Figura 11. Organização dos objetivos estratégicos, da perspectiva de aprendizagem e crescimento, da AGRITERRAS.

Perspectiva de Sustentabilidade

Os objetivos identificados para a perspectiva de sustentabilidade foram os seguintes: fazer com que toda a cadeia agrícola seja sustentável; mitigar e minimizar os impactos ambientais negativos; promover a melhoria contínua do meio ambiente; segurança e qualidade de vida, e desenvolvimento social. Esses objetivos foram levantados por meio da *Declaração de Sustentabilidade e do Relatório de Sustentabilidade*.

As medidas de desempenho determinadas para cada objetivo respectivamente foram: número de problemas ambientais causados pelas atividades da companhia para o objetivo “fazer com que toda a cadeia agrícola seja sustentável”; a quantidade de resíduos não reciclados para o objetivo “mitigar e minimizar os impactos ambientais negativos”; quantidade de áreas degradadas recuperadas para o objetivo “promover a melhoria contínua do meio ambiente”; número de faltas de empregados por motivo de saúde e número de reclamações dos alojamentos para o objetivo “segurança e qualidade de vida” e taxas de vulnerabilidade social das regiões para o objetivo “desenvolvimento social”.

Para Bieker (2005) semelhante ao conceito tradicional do BSC, a definição de uma estratégia de sustentabilidade no nível corporativo parece vital, porque dentro de cada perspectiva dos objetivos do SBSC, medidas e indicadores de desempenho precisam ser definidos. De acordo com a Coordenadora Ambiental e de Segurança do Trabalho da AGRITERRAS, a percepção que a companhia tem a respeito do pertencimento das práticas de sustentabilidade ao seu negócio consiste na seguinte declaração:

Vê a sustentabilidade como algo mais do que cumprir as leis ambientais, que faz parte do negócio, e não só quando vende terras, mas também quando compra, também observam se as terras em que vão investir estão regulares no sentido ambiental e em termos sustentáveis e se poderão agregar valor tanto para a empresa como para a comunidade, no sentido de levar desenvolvimento econômico e social às regiões em que atuam. A companhia e todos os colaboradores, seja para comprar ou vender terras, têm sempre em mente a questão da sustentabilidade, pensando sempre nesse fator em qualquer ação, seja no sentido estratégico ou não, tendo a sustentabilidade como um dos pilares de seu negócio. A empresa presa muito pelas questões de sustentabilidade.

A Figura 12 contempla a estrutura de tradução da estratégia em termos operacionais para a perspectiva de sustentabilidade. As iniciativas dessa perspectiva como reciclagem de resíduos, conscientização e envolvimento de colaboradores e comunidade local representam atitudes que contribuem para a sustentabilidade e para o

desenvolvimento sustentável, e são uma boa forma para se alcançar o objetivo estratégico de sustentabilidade de “mitigar e minimizar os impactos ambientais negativos”.

PERSPECTIVA DE SUSTENTABILIDADE			
OBJETIVOS	MEDIDAS	INICIATIVAS	METAS
Fazer com que toda a cadeia agrícola seja sustentável.	Nº de problemas ambientais causados pelas atividades da companhia.	Controle e avaliações sobre atividades e serviços, trabalho junto aos órgãos governamentais e não governamentais e atendimento da legislação ambiental.	Diminuição de X% dos impactos negativos ao meio ambiente.
Mitigar e minimizar os impactos ambientais negativos.	Quantidade de resíduos não reciclados.	Reciclagem de resíduos, conscientização e envolvimento de colaboradores e comunidade local.	Reciclagem de X% de nossos resíduos.
Promover a melhoria contínua do meio ambiente.	Quantidade de áreas degradadas recuperadas.	Investimento em tecnologias e práticas conservacionistas do solo como plantio direto, rotação de culturas, sistema de integração lavoura pecuária e instituição de corredores ecológicos.	Investimento de X reais em tecnologias e práticas conservacionistas.
Segurança e qualidade de vida.	Nº de faltas de empregados por motivos de saúde; nº de reclamações dos alojamentos.	Acompanhamento das obrigações trabalhistas e previdenciárias; condições adequadas de trabalho; moradia, alojamentos; equipamentos de proteção individual; assistência médica; assistência odontológica; gestão de riscos ligado ao trabalho.	Melhorias em X% de nossos alojamentos; investimento de X reais em assistência médica e odontológica.
Desenvolvimento Social.	Taxas de vulnerabilidade social.	Dinamização das economias regionais refletida na criação de emprego e renda para a população do campo; melhorias no entorno de suas propriedades, como construção de escolas, implementação de rede elétrica, e geração de empregos locais; realização de ações sociais com crianças e adolescentes das escolas da região em que atua nos estados de Goiás, Bahia e Maranhão.	Implantação de X projetos sociais nas comunidades.

Figura 12. Organização dos objetivos estratégicos, da perspectiva de sustentabilidade, da AGRITERRAS.

Observamos que as metas e medidas de desempenho presentes nas figuras 8, 9, 10, 11 e 12 acima apresentadas foram hipoteticamente elaboradas para a AGRITERRAS, haja vista que não foram identificadas nos documentos consultados e não foi possível o repasse de tais informações pela corporação, com exceção da medida de desempenho “PPR” que foi retirada do *Formulário de Referência*.

Já as iniciativas foram levantadas por meio da *Declaração de Estratégia, Formulário de Referência, Declaração de Visão, Relatório de Sustentabilidade e Declaração de Sustentabilidade*.

Finalmente, a identificação e o alinhamento dos fatores estrategicamente relevantes são o principal passo para a criação de um BSC, como também de um SBSC, pois essa etapa consiste na tradução da estratégia expressa verbalmente em objetivos e indicadores vinculados causalmente (Figge *et al.*, 2002).

4.6. Mapa Estratégico

O objetivo principal desse trabalho foi construir um projeto de SBSC para uma das maiores empresas brasileiras em quantidade de terras agricultáveis e com foco na aquisição, desenvolvimento, exploração e comercialização de propriedades rurais com aptidão agropecuária. A partir do levantamento da visão, missão, estratégia, objetivos estratégicos e características, como também da análise de relevância estratégica da sustentabilidade da AGRITERRAS (que comprovou a relevância estratégica das questões de sustentabilidade para a corporação), chegamos à construção do seguinte resultado de projeto de mapa estratégico para a corporação:

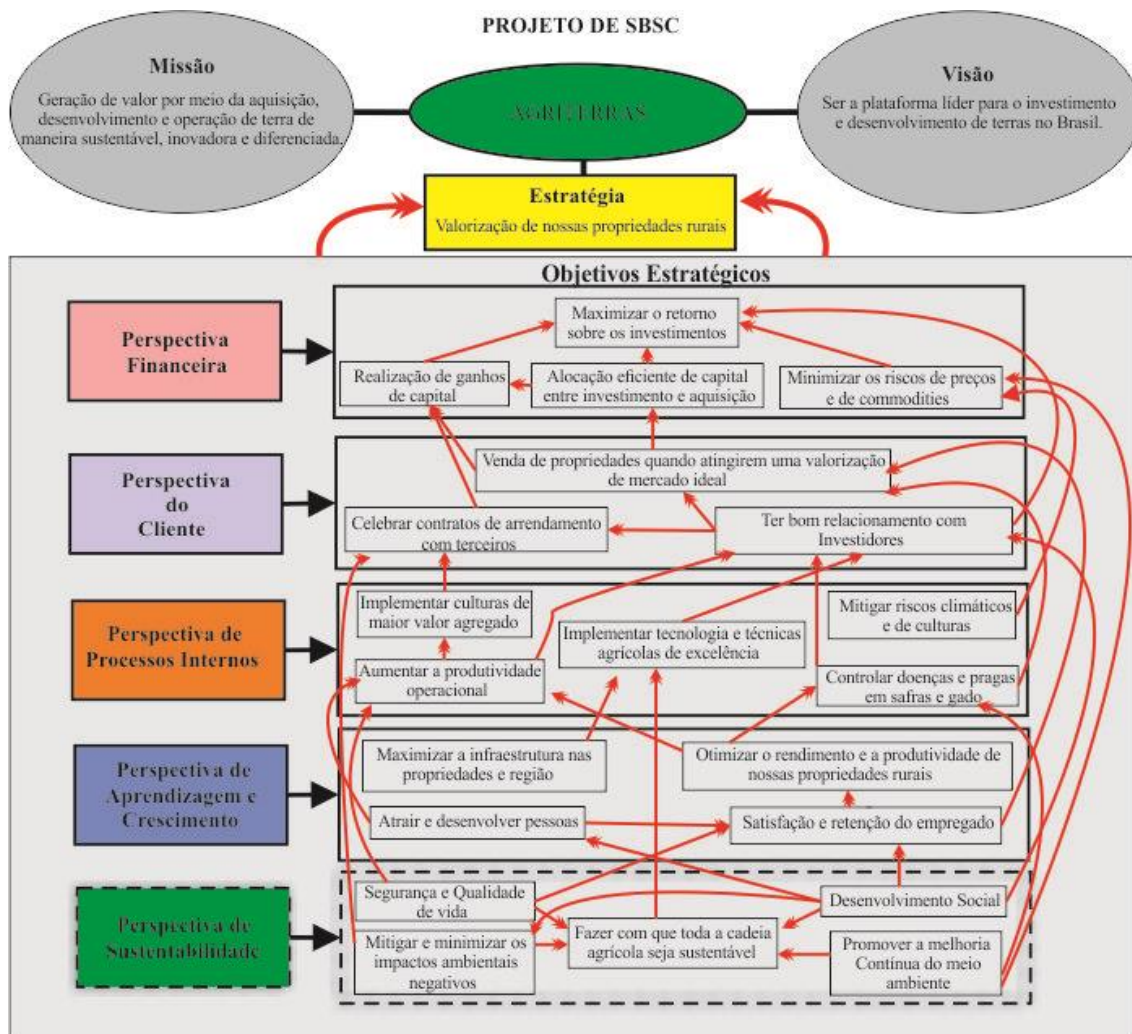


Figura 13. Projeto de Mapa Estratégico da AGRITERRAS.

Segundo Krstić *et al.*, (2014) o resultado do processo de formulação do SBSC pode ser apresentado graficamente usando o mapa estratégico. Assim, os resultados demonstram por meio do mapa estratégico acima que para a integração dos aspectos de sustentabilidade da AGRITERRAS no BSC, optou-se por criar além das quatro perspectivas tradicionais de um BSC, uma nova e quinta perspectiva para a gestão da sustentabilidade pelo fato dos objetivos de sustentabilidade levantados não apresentarem características econômicas, entretanto são de grande relevância estratégica para o negócio (Figge *et al.*, 2002). Butler *et al.*, (2011) também reforça a integração da sustentabilidade por meio de uma quinta perspectiva. O estudo de caso revela que a empresa possui a sustentabilidade como um valor organizacional. Assim, além de todos os objetivos estratégicos identificados para as quatro perspectivas tradicionais do BSC, contempla-se a determinação de cinco objetivos estratégicos para a perspectiva de sustentabilidade que aborda questões nas dimensões ambiental e social.

Vizualizando o mapa estratégico da AGRITERRAS, podemos perceber de forma clara e rápida a relação de causa e efeito entre cada perspectiva e principalmente as possíveis influências estratégicas que os aspectos de sustentabilidade poderiam gerar nas demais perspectivas, corroborando o estudo de Bieker (2005).

Na mesma linha do estudo de Krstić *et al.*, (2014), observamos e demonstramos como os níveis mais baixos de fatores-chave de sucesso poderão contribuir para o atingimento de metas e perspectivas de nível superior. Desta forma podemos destacar essas relações no mapa estratégico da AGRITERRAS, por exemplo: a segurança e qualidade de vida (que é um objetivo da perspectiva de sustentabilidade) que leva a uma satisfação e retenção do empregado (impactando a perspectiva de aprendizado e crescimento), como também pode aumentar a produtividade operacional a que faz parte da perspectiva de processos internos. Da mesma forma acontece com o desenvolvimento social (perspetiva de sustentabilidade) que gera atração e desenvolvimento de pessoas (perspetiva de aprendizagem e crescimento). Já a promoção da melhoria contínua do meio ambiente (perspetiva de sustentabilidade) pode minimizar os riscos de preços e de *commodities* impactando na perspectiva de topo (perspetiva financeira).

Outra questão importante segundo Porter e Kramer (2006) é a adequação dos objetivos estratégicos da perspectiva de sustentabilidade ao contexto do negócio. Estes objetivos identificados e presentes no mapa fazem todo sentido à atividade da AGRITERRAS.

4.7. Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados indicam que o alinhamento estratégico da sustentabilidade ao negócio de uma organização é possível a partir da identificação da relevância estratégica de aspectos de sustentabilidade em que a organização está envolvida. Para tal, analisa-se se as questões de sustentabilidade possuem ou não características econômicas e qual o seu impacto em termos de mercado, a partir do qual pode-se optar pela forma integrada pelo modelo tradicional do BSC, que se apresenta com grande potencial para essa tarefa.

O estudo de caso também demonstra que um SBSC poderia proporcionar a oportunidade para AGRITERRAS de agregar em uma única ferramenta as tarefas de comunicação de seus objetivos estratégicos e metas aos seus funcionários e a toda a organização, como também a de medir os seus desempenhos em várias dimensões de seu negócio, haja vista que atualmente a corporação utiliza três ferramentas separadas para tais finalidades, quais sejam o relatório de sustentabilidade, pesquisa de clima

organizacional, e sistema de informação. Portanto, eis aí uma das vantagens que um SBSC poderia proporcionar à corporação.

Os resultados indicam que um aspecto importante a considerar na construção de um SBSC é a personalidade da corporação. É muito importante analisar algumas características como a estratégia de negócio, a orientação estratégica dos aspectos de sustentabilidade, seus valores organizacionais, a cultura e estrutura organizacional, a aceitação da direção geral, o processo de planejamento estratégico, entre outras; haja vista que a empresa objeto do estudo é uma empresa do setor primário em que suas atividades estão intimamente e principalmente ligadas às questões ambientais, sendo essa questão indispensável para o funcionamento do negócio, tornando-se estrategicamente relevante. Já para outras empresas de setores mais tradicionais do mercado como os setores da indústria e do comércio, o processo pode ser bem diferente, o que hipoteticamente sugere a criação de um BSC diferente. Daí que conforme Kaplan e Norton (1993) recomendam, o BSC foi adequado e personalizado para a AGRITERRAS.

Além disso, o estudo de caso demonstra que uma empresa pode ter muitas informações úteis e estratégicas espalhadas e dispersas pela empresa em vários formatos como em documentos públicos, relatórios, apresentações institucionais, conferências e sites, que ao serem identificadas e organizadas em estruturas como o BSC, permitem clarear a visão de gestores, colaboradores e também de potenciais investidores de forma mais rápida e simplificada conforme argumenta Kaplan e Norton (1992). Isto pode gerar vantagens competitivas e abrir um leque de possibilidades de atuação, gestão e investimento que antes estavam ocultas ou desconhecidas aos seus usuários. Também pode despertar as companhias para questões que nunca foram discutidas ou pensadas e que precisam de mais atenção. No caso particular deste estudo de caso, os documentos analisados constituíram uma fonte de dados de grande relevância e qualidade.

Os resultados também trazem evidências de que há muitos motivos para a criação e implementação de um SBSC como, por exemplo, permite que a sustentabilidade possa ser gerida estrategicamente de uma forma geral. Assim possibilita a contemplação das consequências das iniciativas sociais e ambientais nos resultados financeiros das corporações como também a compreensão dos impactos das atividades empresariais no ambiente interno e externo (Lee & Saen, 2012), realçando seus impactos subjacentes dentro e fora das corporações. O estudo sugere que há a possibilidade de conciliar desenvolvimento sustentável com desenvolvimento econômico e financeiro, e o mais importante: de forma estratégica.

Capítulo V – Conclusões

O objetivo principal deste estudo foi investigar como se constroi um SBSC de forma que pudéssemos evidenciar, construir e propor um projeto de *Sustainability Balanced Scorecard* para uma das maiores empresas brasileiras em quantidade de terras agricultáveis e com foco na aquisição, desenvolvimento, exploração e comercialização de propriedades rurais com aptidão agropecuária.

Para tanto, buscamos averiguar de que forma a sustentabilidade pode ser alinhada à gestão estratégica de negócios em uma organização; a relevância estratégica de aspectos sociais e ambientais para uma empresa; como construir um SBSC considerando a personalidade de cada corporação e o porquê de se implementar um SBSC, investigando os benefícios que a implementação dessa ferramenta poderia proporcionar.

Podemos concluir que a sustentabilidade pode ser alinhada à gestão estratégica de uma empresa por meio de um SBSC, desde que seja considerada como agente de mudança, como um ativo intangível com a capacidade de proporcionar vantagens competitivas, e sobretudo compartilhadas, a longo prazo, e ainda, que seus benefícios possam ser mensurados, conforme a AGRITERRAS também acredita:

Nós implementaríamos um Balanced Scorecard de Sustentabilidade, desde que não fosse meramente um documento. Desde que essa ferramenta nos fornecesse balanço e resultados e que realmente ajudasse a nossa empresa a perceber as falhas e o que estamos fazendo de maneira certa e errada.

Concluimos também que a implementação de um SBSC proporciona alguns benefícios, quais sejam a tradução da estratégia em termos operacionais; a organização de objetivos estratégicos; a visualização ágil, equilibrada e ampla de um negócio em termos estratégicos e operacionais aos gestores e investidores; a facilitação da comunicação e compreensão da estratégia, de objetivos estratégicos e metas a toda a companhia; a compreensão da relevância estratégica da sustentabilidade; as possíveis causas e efeitos que a sustentabilidade pode refletir em vários contextos organizacionais; e principalmente, a mensuração dos resultados trazidos por meio da gestão de práticas ambientais, sociais e econômicas.

Percebemos que a personalidade de cada organização tem grande influência na criação de um SBSC, haja vista que sua visão, missão, valores, cultura, estratégia e modelo de negócios são fatores individuais que vão conduzir todo o processo de criação de um SBSC. Portanto, podemos dizer que há vários motivos para a implementação de um SBSC. Essa ferramenta pode ser um ponto de partida para que os temas sustentabilidade e desenvolvimento sustentável com os seus vários aspectos possam

realmente amadurecer e gerar resultados realmente significativos para a sociedade e para as empresas.

Acredita-se que este estudo pode colaborar de duas maneiras para o campo acadêmico. Primeiro, pode incentivar e suscitar maiores discussões e descobertas acerca da criação, função e efetividade de um SBSC. Segundo, levanta questões sobre o gerenciamento estratégico, de desempenho e principalmente das questões de sustentabilidade num dos setores econômicos mais importantes, no que diz respeito à responsabilidade sobre a satisfação da necessidade alimentícia do mundo, que é o setor agropecuário.

O estudo contribui diretamente para a AGRITERRAS e indiretamente para as restantes empresas do setor. Pode ser um ponto de partida para a implementação de um SBSC para a empresa AGRITERRAS, haja vista que a empresa manifestou interesse em oportunamente estudar tal implementação da ferramenta de fato. O mapa estratégico ajudou a empresa a ter uma visão mais integrada dos vários objetivos estratégicos nomeadamente os de sustentabilidade e perceber a organização de forma sistémica. Para as restantes empresas do setor este SBSC poderá servir de modelo, devidamente adaptado às características das empresas.

O estudo teve como limitações a não disponibilização de informações, por parte da AGRITERRAS, essenciais para a elaboração de um SBSC nomeadamente para a definição de metas e medidas de desempenho. No entanto, respeitamos e entendemos a confidencialidade da informação. A definição de metas revelou ser um contributo útil para a AGRITERRAS.

Outra limitação prende-se com a escassez de estudos e literatura acerca do assunto central desse projeto, particularmente estudos do Brasil. No que diz respeito a estudos no âmbito de empresas do setor primário, não encontramos nenhum estudo referente ao assunto, apesar de ser um setor muito importante para o país, haja vista que é um setor com uma participação significativa no Produto Interno Bruto nacional.

O estudo tem também limitações associadas à metodologia usada – estudo de caso – não podendo as conclusões ser generalizadas, são específicas do caso estudado.

Apresentamos como sugestão para futuras investigações a realização de mais estudos sobre o tema em questão nomeadamente no Brasil, principalmente no setor agropecuário. Sugerimos investigações sobre as diversas formas e arquiteturas de integração da sustentabilidade no BSC, sobre os reais impactos da implementação do

SBSC a longo prazo em uma empresa, como também estudos que permitam identificar as falhas e necessidades de aperfeiçoamento dessa ferramenta.

Referências Bibliográficas

- Arjaliés, D. L., & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: a levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(4), 284-300.
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), 81-92.
- Bieker, T. (2005). Sustainability Management with the Balanced Scorecard. In I. Oehme, & U. Seebacher (Ed.), *Corporate sustainability: theoretical perspectives and practical approaches* (Vol. 51, pp. 121-146). München: Profil.
- Bieker, T., & Waxenberger, B. (2002). Sustainability Balanced Scorecard Business Ethics. International Conference of the Greening of Industry Network, Goteborg, Suécia.
- Butler, J. B., Henderson, S. C., & Raiborn, C. (2011). Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures Into Business Reporting. *Management Accounting Quarterly Winter*, 12(2), 1-10.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 85-105.
- Castelló, I., & Lozano, J. M. (2011). Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 11-29.
- Cunha, S. K., & Cunha, J. C. D. (2005). Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2), 1-17.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Elijido-Ten, E.O., & Tjan, Y. (2014). Sustainability Balanced Scorecard Disclosures and Corporate Commitment to Sustainability: An Australian Study. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 8(4), 185-208.
- Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822-834.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112(4), 2833-2850.
- Epstein, M. J., & Wisner, P. S. (2001). Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability. *Environmental Quality Management*, 11(2), 1-10.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604.

- Falle, S., Rauter, R., Engert, S., & Baumgartner, R. J. (2016). Sustainability Management with the Sustainability Balanced Scorecard in SMEs: Findings from an Austrian Case Study. *Sustainability*, 8(6), 545, 1-16.
- 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, 269-284.
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- 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(3), 205-223.
- Hahn, T., & Figge, F. (2016). Why Architecture Does Not Matter: On the Fallacy of Sustainability Balanced Scorecard. *Springer*.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221.
- Ittner, C. D., and D. F. Larcker. 1998. “Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications.” *Journal of Management Accounting Research* 10: 205–39.
- Kalender, Z. T., & Vayvay, O. (2016). The Fifth Pillar of the Balanced Scorecard: Sustainability. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 76-83.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. Disponível em: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=db4ffc9a-9d7a-4313-b36a-8d57b20403e3%40sessionmgr4008>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Estrategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Krstić, B., Sekulić, V., & Ivanović, V. (2014). How to Apply the Sustainability Balanced Scorecard Concept. *Economic Themes*, 52(1), 65-80.
- Lee, K. & Saen, R. F. (2012). Measuring corporate sustainability management: A data envelopment analysis approach. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 219-226.
- Linnenluecke, M. K. & Griffiths, A. (2013). Firms and sustainability: mapping the intellectual origins and structure of the corporate sustainability field. *Global Environmental Change*, 23, 382-391.

- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.
- Maranhão, R. L. A., & Filho, J. E. R.V. (2016). Setor Agropecuário Brasileiro: perspectivas internacionais. *Revista de informações e debates do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*, 88.
- Marques, C. S., & Trevisan, M. (2018). Análise das Dissertações Acadêmicas sobre o Tema Sustentabilidade nos Mestrados em Administração: Mapeando o panorama Gaúcho. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 7(1), 62-82.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Mazzola, H. J., & Mazzola, B. G. (2018). Antropologia Ecológica: uma área da ciência a serviço da sustentabilidade. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 7(1), 83-96.
- Moller, A., & Schaltegger, S. (2005). The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Eco-efficiency Analysis. *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 73-83.
- Nørreklit, H. 2000. “The Balance on the Balanced Scorecard a Critical Analysis of Some of Its Assumptions.” *Management Accounting Research* 11(1): 65–88.
- Parker, L. D. (2014). Corporate social accountability through action: Contemporary insights from British industrial pioneers. *Accounting, Organizations and Society*, 39(8), 632-659.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Pusavec, F., Krajnik, P., & Kopac, J. (2010). Transitioning to sustainable production – Part I: application on machining technologies. *Journal of Cleaner Production*, 18(2), 174-184.
- Riccaboni, A. & Leone, E. L. (2010). Implementing strategies through management control systems: the case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 130-144.
- Rodrigues, A. D. J. (2006) Metodologia Científica. São Paulo: Avercamp.
- Santos, J. A., & Filho, D. P. (2011). Metodologia Científica (2ª ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Sardinha, I. D., Reijnders, L., & Antunes, P. (2007). Developing Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services: A Study of Three Large Portuguese Companies. *Environmental Quality Management*, 16(4), 13-34.

- Schaltegger, S. & Burritt, R. L. (2010). Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business*, 45(4), 375-384.
- Starik, M. & Kanashiro, P. (2013). Toward a Theory of Sustainability Management: uncovering and Integrating the Nearly Obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7-30.
- Temoteo, J. A. G., Brandão, J. M. F., & Crispim, M. C. (2018). Turismo e Sustentabilidade em Unidades de Conservação: Um Estudo sobre as Alternativas de Emprego e Renda na Área de Proteção Ambiental da Barra do Rio Mamanguape-PB. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 7(1), 43-61.
- Tsalis, A.T., Nikolaou, E.I., Grigoroudis, E. & Tsagarakis, P.K. (2015). A dynamic Sustainability Balanced Scorecard methodology as a navigator for exploring the dynamics and complexity of corporate sustainability strategy. *Civil Engineering and Environmental Systems*, 32(4), 281-300.
- Wijethilake, C., Munir, R. & Appuhami, R. (2017). Strategic responses to institutional pressures for sustainability: the role of management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(8), 1677-1710.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2º. Ed). Thousand Oaks: Sage Publications.

Sites Consultados

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017a). *Censo Agropecuário*. Brasil. Acedido em 29 de agosto de 2018. Disponível em: https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/pdf/estab_elecimentos.pdf
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017b). *Censo Agropecuário*. Brasil. Acedido em 29 de agosto de 2018. Disponível em: https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/templates/censo_agro/resultadosagro/pdf/producao.pdf
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2012). *A Sustentabilidade Ambiental da Agropecuária Brasileira: impactos, políticas públicas e desafios*. Rio de Janeiro: Sambaichi, R. H. R., Oliveira, M. A. C. D., Silva, A. P. M. D., & Luedemann, G. Acedido em 29 de agosto de 2018. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1782.pdf
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2014). *Reflexões sobre o papel da política agrícola brasileira para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garcia, J. R., & Filho, J. E. R. V. Acedido em 29 de agosto de 2018. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1936.pdf

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2016). *Plano ABC – Agricultura de Baixa Emissão de Carbono*. Acedido em 30 de agosto de 2018. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/plano-abc/plano-abc-agricultura-de-baixa-emissao-de-carbono>

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (2017). *Agropecuária puxa o PIB de 2017*. Acedido em 30 de agosto de 2018. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/noticias/agropecuaria-puxa-o-pib-de-2017>.

Ministério do Meio Ambiente. *Desenvolvimento Rural*. Acedido em 30 de agosto de 2018. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/desenvolvimento-rural.html>.

Nitahara, A. (2018). Agropecuária puxa resultado positivo do PIB em 2017. *Agência Brasil*, Acedido em 20 de setembro de 2018. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-03/agropecuaria-puxa-resultado-positivo-do-pib-em-2017>

Anexos

Anexo 1 – Lista de Fonte de Dados e Documentos Consultados da AGRITERRAS

Lista dos documentos analisados:

- Apresentação Institucional de 2018
- Declaração de Estratégia (site da corporação)
- Declaração de Sustentabilidade (site da corporação)
- Declaração de Visão (site da corporação)
- Formulário de Referência de 2016
- Formulário de Referência de 2017
- Projetos Responsabilidade Social
- Relatório de Impacto Ambiental de 2012
- Relatório de Segurança do Trabalho de 2016
- Relatório de Sustentabilidade de 2017

Apêndices

Apêndice 1 – Guião de Entrevista

Entrevista Realizada para estudo de Caso na AGRITERRAS

Entrevistado (a): Coordenadora Ambiental e de Segurança do Trabalho

Questões de Entrevista

1. O que esperam para a empresa no futuro?
2. Como os colaboradores se sentem nesta instituição? Todos os colaboradores estão alinhados com a missão, valores e visão da empresa? Eles conhecem os objetivos individuais e departamentais e as metas da organização?
3. Como a empresa comunica seus objetivos e metas aos seus colaboradores?
4. Qual é a percepção da empresa quanto às práticas de sustentabilidade? O que a empresa pensa disso?
5. Na opinião da empresa, os aspectos de sustentabilidade são estrategicamente relevantes? De que forma eles podem contribuir para a competitividade da organização?
6. A empresa utiliza questões ambientais e sociais como fatores estratégicos? Se sim, de que forma?
7. As práticas ambientais e sociais da empresa convergem para os seus resultados financeiros? Se sim, de que maneira?
8. A cultura organizacional da empresa é favorável às questões de sustentabilidade?
9. O que motiva a empresa a promover e executar práticas sociais como, por exemplo, a Instituição Sementes do Amanhã, Casa do Zezinho e Amigos do Bem?
10. Qual é a opinião da empresa sobre Responsabilidade Social Corporativa?
11. A empresa tem planos futuros para a realização de atividades que gerem valor compartilhado para a sociedade, o meio ambiente e para si própria simultaneamente? Se sim, quais são?
12. Quais os instrumentos utilizados pela empresa para medição de desempenho de suas atividades? E quais as ferramentas de gestão estratégica são utilizadas?
13. A empresa implementaria um Balanced Scorecard de Sustentabilidade em seus negócios? Se sim, Porquê?