



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 13, n. 1, Jan./Jun, 2021

Sítios: <http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 11.03.2020. Revisado por pares em: 27.03.2020. Reformulado em: 26.04.2020. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2021v13n1ID20068

Balanced scorecard e a questão ambiental: um estudo sobre a percepção dos controllers

Balanced scorecard and the environmental issue: study on the perception of controllers

Scorecard equilibrado y el problema ambiental: un estudio sobre la percepción de los controladores

Autores

Maria do Rosário da Silva

Mestre em Controladoria pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Endereço: Av. D. Manoel de Medeiros, s/n- Dois Irmãos. CEP 52.171-900-Recife, PE- Brasil. Telefone: (81) 3320-5403. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0455-6535>

Research Gate: https://www.researchgate.net/profile/Maria_Do_Rosario

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6846861738134155>

E-mail: mariacont.silva@gmail.com

Antônio André Cunha Callado

Doutor em Administração - Universidade Federal de Pernambuco-UFPE - Professor Titular do Departamento de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Endereço: Av. D. Manoel de Medeiros, s/n- Dois Irmãos. CEP 52.171-900-Recife, PE- Brasil. Telefone: (81) 3320-5403. Identificadores (ID):

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5704-9265>

Research Gate: https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Callado

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9142843744203201>

E-mail: andrecallado@yahoo.com.br

(Pesquisa realizada com apoio da CAPES através de uma bolsa de mestrado)

Resumo

Objetivo: A presente pesquisa objetivou analisar a percepção dos controllers sobre o Balanced Scorecard e a questão ambiental e descrever o perfil destes profissionais.

Metodologia: Metodologicamente, é uma pesquisa exploratória-descritiva de abordagem quantitativa, com procedimento do tipo *survey*. O tratamento dos dados foi feito por meio da

estatística descritiva. O período de coleta foi de novembro de 2018 a janeiro de 2019 ao qual foram enviados 343 questionários para um grupo de profissionais controllers que fazem parte na rede sociais LinkedIn do Brasil que atuam ou atuaram nesta função, logrando êxito em 27 questionários respondidos.

Resultados: Os respondentes tem idade entre 35 e 44 anos. 77,78% tem formação em Ciências Contábeis, 62,96% possui especialização. Possuem em média 11 anos de formação e 16 anos de atuação profissional como controller. Sobre a percepção dos respondentes em relação ao Balanced Scorecard e a questão ambiental, constatou-se que duas nomenclaturas foram bem aceitas, sendo elas: Balanced Scorecard Sustentável e Green Balanced Scorecard. Tendo estes, uma estrutura composta por indicadores ambientais inseridos em suas quatro perspectivas tradicionais.

Contribuições do Estudo: é um tema atual e relevante dentro do contexto da gestão e contabilidade e também das ferramentas de gestão empresarial. Uma vez que o BSC é explorado em sua forma tradicional. A partir da revisão bibliográfica identificaram-se poucos estudos sobre o BSC e a questão ambiental. Com isto, a pesquisa buscou contribuir de forma empírica evidenciando o que os profissionais da área de controladoria entendem sobre o BSC Ambiental, e a melhor forma que este poderá ser aplicado nas organizações.

Palavras-chaves: Balanced Scorecard Ambiental. Controller. Percepção.

Abstract

Purpose: The present research aimed to analyze the controllers' perception of the Balanced Scorecard and the environmental issue and describe the profile of these professionals.

Methodology: Methodologically, it is an exploratory-descriptive research with a quantitative approach, with a *survey* procedure. Data treatment was performed using descriptive statistics. The collection period was from November 2018 to January 2019 and 343 questions were sent to a group of controlling professionals who are part of the LinkedIn Brazil social network that works or works in this function, registering in 27 answered questionnaires.

Results: Respondents are between 35 and 44 years old. 77.78% have a degree in Accounting, 62.96% have a specialization. They have an average of 11 years of training and 16 years of professional experience as a controller. Regarding the respondents' perception of the Balanced Scorecard and the environmental issue, it was found that two nomenclatures were well accepted, namely: Sustainable Balanced Scorecard and Green Balanced Scorecard. Having these, a structure composed of environmental indicators inserted in its four traditional perspectives.

Contributions of the Study: it is a current and relevant topic within the context of management and accounting and also in business management tools. Since the BSC is explored in its traditional form. From the literature review, few studies on the BSC and the environmental issue were identified. With this, the research sought to empirically contribute by showing what professionals in the controllership area understand about the Environmental BSC, and the best way that it can be applied in organizations.

Keywords: Balanced Environmental Scorecard. Controller. Perception.

Resumen

Objetivo: La presente investigación tuvo como objetivo analizar la percepción de los controladores del Balanced Scorecard y el problema ambiental y describir el perfil de estos profesionales.

Metodología: Metodológicamente, es una investigación exploratoria descriptiva con un enfoque cuantitativo, con un procedimiento de encuesta. El tratamiento de los datos se realizó mediante estadística descriptiva. El período de recolección fue de noviembre de 2018 a enero de 2019 y se enviaron 343 preguntas a un grupo de profesionales de control que forman parte de la red social LinkedIn Brasil que trabaja o trabaja en esta función, registrándose en 27 cuestionarios respondidos.

Resultados: Los encuestados tienen entre 35 y 44 años. El 77.78% tiene un título en Contabilidad, el 62.96% tiene una especialización. Tienen un promedio de 11 años de capacitación y 16 años de experiencia profesional como controlador. Con respecto a la percepción de los encuestados del Cuadro de Mando Integral y el tema ambiental, se encontró que dos nomenclaturas fueron bien aceptadas, a saber: Cuadro de Mando Integral Sostenible y Cuadro de Mando Integral Verde. Teniendo estos, una estructura compuesta de indicadores ambientales insertada en sus cuatro perspectivas tradicionales.

Contribuciones del Estudio: Es un tema actual y relevante dentro del contexto de la gestión y la contabilidad y también en las herramientas de gestión empresarial. Desde el BSC se explora en su forma tradicional. A partir de la revisión de la literatura, se identificaron pocos estudios sobre el BSC y el problema ambiental. Con esto, la investigación buscó contribuir empíricamente al mostrar lo que los profesionales en el área de control entienden sobre el BSC ambiental y la mejor manera en que se puede aplicar en las organizaciones.

Palabras clave: Cuadro de mando integral ambiental. Controlador. Percepción.

1 Introdução

Debates sobre a questão ambiental e sua interação com as empresas tem sido enfoques centrais em encontros e convenções mundiais, como forma de reivindicar uma postura mais assertiva e antecipada das organizações empresariais para dirimir os impactos provocados no meio ambiente na busca por recursos sustentáveis (Wickboldt *et al.*, 2018).

Para os autores, este cenário é influenciado pelas mudanças e avanços decorrentes da globalização, inovação tecnológica, questões climáticas e ambientais, dentre outras situações que fazem emergir um perfil de clientes cada vez mais exigentes, considerando alta concorrência, instabilidade na conjuntura econômica, política e social que podem ser vistos como fonte de pressão perante os processos de gestão das empresas.

Neste sentido, para enfrentar este panorama de variáveis inconstantes, os gestores necessitam ter as informações de carácter financeiro e não financeiro, para avaliar não apenas o desempenho empresarial passado, como também identificar o que pode criar valor para a empresa no futuro. Bastos, Proença e Fernandes (2001) enfatizam que a utilização de medidas

financeiras é importante, porém, insuficiente para apontar e garantir a capacidade econômica futura e manter o sucesso da organização, haja vista que, tais medidas direcionam o foco da empresa para obtenção de resultados no curto prazo, o que acaba prejudicando os resultados de longo prazo.

Santos (2010) enfatiza que os sistemas de medição de desempenho empresarial são propostas viáveis para avaliar por meio de indicadores a situação financeira e não financeira de uma organização tendo como base as preocupações atuais que o mercado sinaliza. Para Neely, Adams e Kennerley (2002, p.12) o desempenho empresarial é um “parâmetro usado para quantificar a eficiência e/ou a efetividade de uma ação passada”. Daft e Marci (2004) afirmam também que é uma forma ampla que a organização tem de visualizar suas habilidades para o atingimento de suas metas através do uso eficiente dos recursos.

Neste contexto de sistema completo de medição e desempenho, o Balanced Scorecard (BSC) criado por Kaplan e Norton em 1990, é citado por alguns autores como Soares (2001), Macedo e Queiroz (2007) e Santos (2010) como uma ferramenta inovadora que busca satisfazer as necessidades impostas pelo mercado, sendo visto como um sistema aberto que possibilita fazer interação/inserção, sendo uma metodologia flexível que pode se adaptar a qualquer ambiente organizacional. Além do mais, segundo Oliveira (2008, p. 1-2) “o BSC é uma ferramenta de gestão bem vista perante executivos, administradores e gestores, sendo amplamente discutido em vários idiomas e implantado em âmbito organizacional em diversos países”.

Nesta perspectiva, o BSC quando relacionado às questões ambientais é tema de debate por diversos pesquisadores a exemplo de Johnson (1998) e Azzone et al. (2006) que apresentaram inicialmente a percepção sobre aspectos sustentáveis dentro da configuração do BSC, a proposta dos autores é ter um BSC Ambiental que tenha em sua estrutura indicadores que retratem o desempenho ambiental.

Já Figge (2002), Beiker e Waxenberger (2002), Beiker e Gminder (2002), Sidiropoulos et al. (2004), Durán e Pluglia (2007) e Lansiluoto e Jarvenpaa (2007) abordaram os aspectos ambientais como ferramenta gerencial, no intuito de auxiliar as empresas com informações relacionadas a esta aplicação.

Banegas, Nevada e Tejada (2000) e Hockert e O'Rourke (2002) propõem um BSC Sustentável atrelando a interação de aspectos sustentáveis com um sistema de avaliação de desempenho, permitindo não apenas o controle dinâmico, mas também, o gerenciamento das áreas de responsabilidade da empresa, tendo uma visão de futuro da organização. Sidiropoulos et al. (2004) trás como inovação adicionar uma nomenclatura diferente das demais até então para o BSC, sendo denominado de Eco BSC.

A pesquisa se justifica pelo *gap* encontrado na notória falta de consenso na literatura nacional e internacional, quanto ao BSC voltado às questões ambientais e a ausência de estudos empíricos com profissionais que possam opinar sobre esta ferramenta gerencial, uma vez que, cada autor apresenta e sugere um novo formato de BSC, seja com uma nomenclatura diferente, uma estrutura ou apenas a inserção de indicadores na sua já conhecida composição, porém, que possa retratar o desempenho ambiental.

Assim, visando contribuir de forma empírica para o entendimento quanto ao Balanced Scorecard voltado às questões ambientais no contexto profissional, a pesquisa repousa na seguinte problemática: **Qual a percepção dos profissionais da área de controladoria sobre o Balanced Scorecard e a questão ambiental?** Visando atender a problemática proposta têm-se como objetivo analisar a percepção dos controllers a respeito do Balanced Scorecard e a questão ambiental e de maneira auxiliar descrever o perfil destes profissionais.

2 Revisão da Literatura

2.1 Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1992), o Balanced Scorecard é um sistema de mensuração do desempenho empresarial que busca materializar e detalhar a estratégia de forma clara e objetiva, baseando-se na relação de causa e efeito, em vetores de desempenho e sua relação com fatores financeiros, apresentando uma composição estrutural segmentada em perspectivas, sendo elas: financeira, de clientes, de processos internos e aprendizagem e crescimento.

Para Santos (2010), tais perspectivas devem ser compostas por objetivos, indicadores e metas, que uma vez integradas, essas perspectivas propiciam uma análise e olhar ponderado da situação atual e futura da empresa. Essa interligação entre as medidas permite a comunicação e visualização de temas estratégicos e amplos, a exemplo: o crescimento da organização, a redução de riscos ou até mesmo o aumento de uma produção.

Burlin e Cia (2007) e Lipe e Salterio (2000), concordam com a ideia que o BSC é uma ferramenta complementar de um conjunto de medidas de desempenho, ao qual se inclui indicadores financeiros, ligação com clientes, processos de negócios internos e aprendizagem e crescimento, o que mostra uma semelhança de entendimento com a definição de Kaplan e Norton. Nesse sentido, o objetivo do BSC com base em Kaplan e Norton (1996) é alinhar o planejamento estratégico com as ações operacionais da organização com base nas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Panejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o Feedback e o aprendizado estratégico

A Figura 1 mostra um panorama da integração dessas quatro perspectivas.

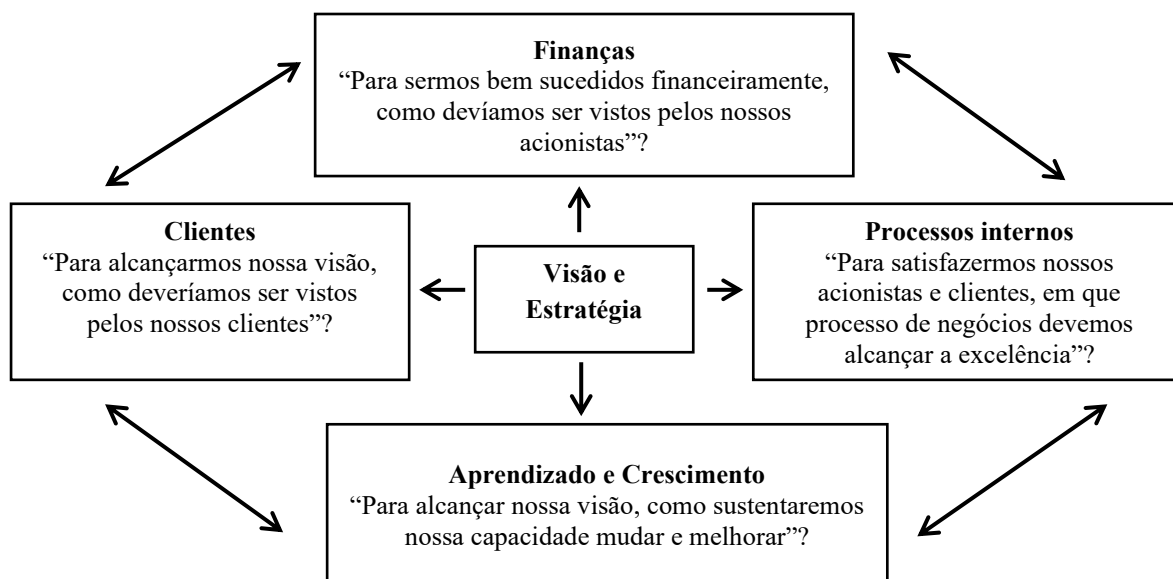


Figura 1 Integração das Perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton (1996, p. 9).

Tal processo inicia com a identificação e implementação da visão estratégica, o passo seguinte é transmitir os objetivos e medidas de resultado para toda organização, após essa comunicação geral, dar-se início ao processo de estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas, por fim, colhe-se o feedback e aprendizado estratégico, que permitirá a visualização do crescimento individual e também da organização como um todo (Kaplan & Norton, 1997).

É oportuno afirmar que o BSC deve ser utilizado como um sistema de informação, comunicação e aprendizagem, não apenas como uma ferramenta de controle e medição de desempenho.

2.2 Perspectivas do Balanced Scorecard

No que tange a suas perspectivas, conforme Kaplan e Norton (1997) a perspectiva financeira é uma das mais relevantes dentro do BSC, haja vista, sintetizar consequências econômicas imediatas de ações consumadas, além de servir como foco para as demais perspectivas.

Na visão de Olve, Roy e Wetter (1999), esta perspectiva permite identificar resultados de curto prazo, decorrentes, por sua vez, de escolhas estratégicas das outras perspectivas, de forma que, também deva estar atenta para os objetivos de longo prazo, que são responsáveis pelo desempenho futuro da organização. Campos (2001) afirma que o objetivo dessa perspectiva é demonstrar o interesse dos acionistas que servirão de base para as demais perspectivas.

No que se refere à perspectiva de clientes, conforme Kaplan e Norton (1997), o intuito é identificar segmento de clientes e de mercados a qual a empresa possa competir, assim como, definir medidas de desempenho para executar em seus segmentos alvos.

Na visão de Campos (1998), a empresa é quem define o segmento do mercado de clientes que vai competir, a qual irá representar a origem das receitas previstas com os objetivos traçados na organização. Isso significa dizer que cada segmento de mercado possui suas próprias particularidades e desta forma as empresas necessitam identificar os segmentos aos quais querem seguir, bem como, identificar seus clientes potenciais.

Quanto à perspectiva de processos internos, conforme Kaplan e Norton (1997) para a elaboração dos objetivos e metas dentro do BSC à associação é direta com as medidas e objetivos que foram definidas nas perspectivas anteriores, financeira e de clientes. Ainda conforme os autores, as medidas dos processos internos precisam ser voltadas para aqueles que terão um impacto significativo na satisfação dos clientes e na execução dos objetivos financeiros da empresa. Conforme Santos (2010), essa perspectiva mostra uma diferença essencial entre as abordagens tradicionais e a abordagem do Balanced Scorecard para mensuração de desempenho.

Na visão de Campos (2001), as abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar processos existentes. Mas, no BSC, isso funciona de forma diferente, pois são os executivos que identificam processos internos críticos, ao qual a empresa deve melhorar para alcançar a excelência. Ainda de acordo com a autora, esses processos permitem que a unidade de negócio “ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos alvo de mercado, bem como, satisfazer as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros” (Campos, 2001, p. 99).

Por fim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento segundo Santos (2010) tem como intuito permitir que a empresa aponte a estrutura necessária para assegurar sua capacidade de crescimento, inovação e melhorias visando o longo prazo. Para Deconto (2001), esta

perspectiva busca analisar e avaliar o que a organização precisa em termos estruturais, de forma que venha garantir a sua melhoria no longo prazo e, satisfazer os seus clientes.

Ainda conforme o autor, os indicadores desta perspectiva devem dar um suporte para ter eficiência na sua produtividade, bem como nos processos necessários que agregam valor aos clientes e conseqüentemente, aos acionistas.

Na visão de Atkinson *et al.* (2000), as metas da perspectiva de aprendizagem e crescimento são vetores de resultados contidos nas outras perspectivas do BSC. Além disso, eles têm como função verificar qual o valor empregado em decorrência de sua capacidade de aprender, criar e partilhar conhecimento, bem como, analisar como suas competências colaboram para a empresa, levando em consideração três níveis, sejam eles: como membro de equipe, como alguém integrado à cultura organizacional e como indivíduo.

Assim, o principal objetivo nessa perspectiva consiste em monitorar se os trabalhos realizados pelos funcionários da empresa estão permitindo a aprendizagem e criação de conhecimento e se a sua estrutura organizacional motiva e estimula a inovação e desempenho.

2.3 Balanced Scorecard e os aspectos ambientais

Os aspectos ambientais são vistos como estratégicos perante as organizações, dado que constituem outras oportunidades para agregar e criar valor, mediante o desenvolvimento de vantagens competitivas que permitem diferenciar as empresas de seus potenciais concorrentes (Quesado, Rodrigues & Guzmán, 2013). Porém, os autores afirmam que há de se considerar que existem diversas dificuldades encontradas quanto à mensuração econômica e financeira voltadas para as políticas de desenvolvimento sustentável/ambiental.

Perante a literatura, se observa que existe uma diversidade de estudos que abordam sobre o BSC, porém, trabalhos que unem esta ferramenta com as questões ambientais ainda são poucos, deixando assim, lacunas a serem preenchidas. Em meio a isso, cada autor tem uma proposta diferente para abordar da forma mais completa a proposta de BSC com informações ambientais, o que faz surgir, por exemplo, nomenclaturas distintas para tratar de um mesmo assunto.

Deste modo, de forma evolutiva é possível apontar alguns estudos e nomenclaturas que surgiram, a começar com Johnson (1998) para o autor, o desenvolvimento e monitoramento de indicadores de desempenho ambiental precisam ser capazes de direcionar as ações da empresa para suas metas e objetivos ambientais, de modo que o BSC possa refletir em números a relação da empresa com o meio ambiente, tendo como proposta um BSC Ambiental.

Segundo Silva e Callado (2013), nesta proposta são feitas alterações na perspectiva de clientes, considerando stakeholders como clientes, governo, órgãos de classe, entre outros. Ainda conforme os autores, isso não configura a criação de um BSC específico, mas sim, alterações nas perspectivas tradicionais do BSC para criar valor apenas para os acionistas. Azzone *et al.* (2006) também propõe um BSC Ambiental, defendendo a ideia de criar categorias com nomenclaturas diferentes das já existentes (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) e propõe a inserção de indicadores ambientais nas categorias de: estado do ambiente, política ambiental corporativa e sistema de gestão ambiental.

Tal nomenclatura foi criticada conforme afirmam Bonacchi e Rinaldi (2007), pois a abordagem objetivava avaliar apenas o desempenho ambiental das empresas, o que deveria ser complementada em uma avaliação multidimensional levando em consideração outros aspectos e, não apenas os ambientais. Banegas *et al.* (2000) e Hockert e O'Rourke (2002) propõem um BSC Sustentável atrelando a interação de aspectos sustentáveis com um sistema de avaliação de desempenho, permitindo não apenas o controle dinâmico, mas também, o gerenciamento das

áreas de responsabilidade da empresa, tendo uma visão de futuro da organização. Permitindo a interação de aspectos sustentáveis com um sistema de avaliação de desempenho, bem como, o controle dinâmico e gerenciamento das áreas de responsabilidade da empresa, tendo uma visão de futuro da organização.

Nessa modelagem de BSC, são considerados aspectos sociais e ambientais, e segundo Macedo e Queiroz (2007), pode ser utilizado não apenas para mensuração da gestão estratégica de sustentabilidade empresarial, mas também, permite que incipiências atreladas às informações de caráter gerencial sejam supridas.

Outros autores são a favor de um BSC que tenha em sua composição estrutural uma quinta perspectiva, a citar: Beiker e Gminder (2001), Beiker (2002), Beiker (2003), Figge (2002), Monteiro, Castro e Prochnik (2003), Beja (2003), Sidiropoulos et al. (2004), Möller e Schaltegger (2005), García (2007), Macedo e Queiroz (2007) e Hubbard (2009) a criação de uma quinta perspectiva seria voltada para integração da sustentabilidade com o BSC, tendo a possibilidade também de ocorrer uma reestruturação nas demais perspectivas tradicionais com a inclusão de indicadores ambientais. Nesta proposta algumas nomenclaturas são sugeridas, como Eco BSC e BSC Verde e Eco Eficiente BSC.

3 Procedimentos Metodológicos

3.1 Tipo de Pesquisa

Para atender ao objetivo proposto, a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. Exploratória, pois, tem o intuito de apresentar de forma concisa e abrangente, estudos anteriores que tratam sobre o tema e problema abordado e, descritiva por levar em consideração a descrição e características da população que está sob análise, possibilitando fazer relação entre às variáveis (Santos, 2000).

Salienta-se que neste estudo, à descrição das características considerou a análise do perfil dos respondentes e, em seguida, suas percepções sobre o Balanced Scorecard com aspectos ambientais.

Quanto ao procedimento, foi realizado um *survey* com aplicação de questionário. Para Parra Filho e Santos (2003) esse método é feito de forma direta com a população à qual se pretende conhecer. Ou seja, são estudos interrogados para busca de informações mais precisas sobre o problema abordado.

Em relação à abordagem da pesquisa, se configura como quantitativa. Neste tipo de pesquisa, a intenção é que tudo pode ser quantificado, ou seja, é a tradução de dados, de opiniões, de informações em números. Requer a utilização de recursos e técnicas de estatística que foram utilizadas para tratamento dos dados, de acordo com a característica das variáveis (Creswell, 2010).

3.2 Estratégia e Método de Pesquisa

O estudo apresenta uma análise empírica quantitativa, uma vez que utilizou da estatística descritiva para tratamento e análise dos dados. A estratégia aplicada tem base em dados primários que foram coletados por meio de um questionário estruturado com perguntas dicotômicas, de múltiplas escolhas e de escalas ordinal de concordância de quatro pontos, distribuída em: Discorda Totalmente, Discorda, Concorda e Concorda Inteiramente.

O uso da escala se justifica pela característica das variáveis serem do tipo ordinal. O questionário foi dividido em duas seções. A seção I teve como intuito identificar o perfil dos

respondentes, totalizando 5 perguntas sobre: idade, área de formação acadêmica, nível de escolaridade, tempo de formação acadêmica e tempo de atuação profissional como controller. A seção II buscou identificar as nomenclaturas do Balanced Scorecard em relação ao meio ambiente com perguntas de escala ordinal e, o tipo de estrutura do BSC ambiental.

Após a elaboração do questionário, foi realizado o pré-teste balizado pela teoria aplicada, com objetivo de contribuir para a assertividade e coerência dos questionamentos feitos, pois foi possível identificar falhas existentes, expelindo erros e ampliando itens, o que permitiu uma reformulação e melhoria do questionário.

O pré-teste foi realizado com três profissionais controllers durante o mês de novembro/2018, sendo estes, excluídos do universo da pesquisa. Posteriormente os questionários foram enviados via web ficando disponíveis para resposta durante o período de novembro de 2018 a janeiro de 2019.

3.3 Universo da Pesquisa

A população escolhida para realização da pesquisa consistiu nos controllers que atuam ou atuaram no mercado de trabalho brasileiro cadastrados em um grupo na rede de contatos profissionais LinkedIn do Brasil (rede social de cunho profissional via web), tendo em vista, que a mesma já foi alvo de outros estudos, como o de Barros (2018).

Na visão de Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p.93) “as redes sociais constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para o compartilhamento da informação e do conhecimento, mediante as relações entre atores que as integram”. Para Sanches et al. (2008), a rede profissional LinkedIn, dispõem de uma estrutura para formação de diversas redes e grupos, como estudantes, pesquisadores, professores e outros da categoria profissional.

No que concerne ao escopo da pesquisa, tendo em vista que o objetivo do estudo era de investigar a percepção dos controllers que estavam no grupo da rede social LinkedIn do Brasil acerca do Balanced Scorecard Ambiental, o universo do estudo compreendeu 343 controllers, aos quais todos foram contatados, caracterizando assim, a realização de um censo que segundo Tavares (2007), o censo se caracteriza como a avaliação/contato de toda a população, principalmente quando essa for considerada pequena.

Neste sentido, fala-se em taxa de resposta que pode ser considerada como a razão entre a quantidade de respostas obtida, dividida pelo quantitativo total de questionários enviados (Barros, 2018).

$$\text{Taxa de Resposta} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de pessoas obtidas}}{\text{N}^\circ \text{ de questionários enviados}}$$

Figura 2 Fórmula da taxa de resposta

Fonte: Barros (2018, p.55).

Assim, a taxa de resposta foi calculada conforme Figura 2, chegando ao percentual de 7,87% do total de questionários enviados. O que representou o êxito de 27 respostas obtidas. Por se tratar de dados primários, salienta-se que com a perspectiva de aumentar a taxa de retorno, foi feito um segundo contato com a população da pesquisa através do envio de mensagem pela plataforma do *chat* disponibilizado no pelo LinkedIn, solicitando a contribuição destes, e estendendo o prazo de retorno, porém, muitos informaram que não estavam a par do assunto, assim, as inferências aqui identificadas não podem ser generalizadas, nem tampouco, os pesquisadores tem poder para influenciar.

3.4 Variáveis da Pesquisa

As variáveis da pesquisa são os itens observáveis que apresentam entre si uma correlação entre os fenômenos estudados (Creswell, 2010).

Neste estudo as variáveis foram organizadas em escalas de medição, que segundo Cooper e Schindler (2016) são muito utilizadas em estudos de levantamento e se classificam em: nominal, ordinal, de intervalo e de razão. Aqui, foram utilizadas apenas variáveis nominais e ordinais. A Tabela 1 traz o resumo dessas variáveis.

Tabela 1

Escala de medição das variáveis

Tipo de escala	Características dos dados	Operação básica empírica
Nominal	Classificação (categorias mutuamente excludentes e coletivamente exaustivas), mas sem ordem, distância nem origem natural.	Determinação de igualdade.
Ordinal	Classificação e ordem, mas sem distância ou origem natural.	Determinação de maior ou menor valor.

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2016, p. 252).

A escala nominal, conforme Gerhardt e Silveira (2009) é o nível básico das variáveis da pesquisa em relação às demais escalas. Para Shaughnessy, Zechmeister, Zechmeister (2012, p. 129) esta escala “categoriza um evento entre várias categorias discretas”. Segundo os autores, alguns exemplos de dados nominais são: sexo (feminino ou masculino), idade, formação profissional dos respondentes, nível de escolaridade, dentre outras.

As escalas ordinais segundo Shaughnessy et al. (2012, p. 129) “envolve ordenar ou classificar os eventos a serem avaliados”. As escalas ordinais acrescentam as relações aritméticas “maior que” “menor que” ao processo de medição. Na visão de Barbosa e Milone (2004), as variáveis ordinais são medidas organizadas em certa ordem, posição hierárquica, classificação ou sequência. Para esta pesquisa, foram considerados três grupos de variáveis. O grupo I consistiu em identificar as características dos respondentes sendo formado por cinco variáveis, conforme Tabela 2.

Tabela 2

Variáveis relativas às características dos respondentes

Variável	Escala de Mensuração
Idade	Ordinal
Formação Acadêmica	Nominal
Nível de escolaridade	Ordinal
Tempo de formação acadêmica	Ordinal
Tempo de atuação profissional	Ordinal

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No grupo II as variáveis fazem referência às nomenclaturas identificadas na literatura para um BSC Ambiental. Posteriormente, os respondentes deviam apontar em escala ordinal de concordância (Discorda Totalmente, Discorda, Concorda e Concorda Totalmente) a nomenclatura que melhor se adequa conforme Tabela 3.

Tabela 3

Variáveis relativas à percepção dos respondentes sobre as nomenclaturas do Balanced Scorecard em relação ao meio ambiente

Nomenclaturas do BSC Ambiental	Escala Mensuração
Balanced Scorecard Ambiental	Ordinal
Balanced Scorecard Verde	Ordinal
Balanced Scorecard Sustentável	Ordinal
Eco Balanced Scorecard	Ordinal
Eco eficiente Balanced Scorecard	Ordinal
Eviromental Balanced Scorecard	Ordinal
Sustainability Balanced Scorecard	Ordinal
Cuadro de mandos integrados	Ordinal
Green Balanced Scorecard	Ordinal

Fonte: *Elaborado pelos autores (2019).*

Por fim, o grupo III de variáveis referenciou a percepção dos respondentes no que se refere à estruturação de um BSC com aspectos ambientais, de modo que, foram apontadas três formas distintas, levando-se em consideração que todas têm como base inicial o BSC tradicional. Como segue na Tabela 4.

Tabela 4

Variáveis relativas à percepção dos respondentes sobre a estruturação do Balanced Scorecard em relação ao meio ambiente

Estruturação do BSC Ambiental	Escala Mensuração
Indicadores ambientais inseridos nas quatro perspectivas do BSC tradicional.	Ordinal
Perspectiva ambiental adicional às quatro perspectivas tradicionais do BSC tradicional (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).	Ordinal
BSC voltado para o Meio Ambiente composto por perspectivas distintas das tradicionais.	Ordinal

Fonte: *Elaborado pelos autores (2019).*

4 Resultados e Análises

4.1 Perfil dos Respondentes

Visando atender ao objetivo do estudo, a primeira parte da análise descrita na seção I constituiu em identificar o perfil dos respondentes, conforme características traçadas anteriormente. O público selecionado para envio dos questionários foram os controllers atuantes na profissão e que estavam no grupo de controllers do Brasil da rede social profissional LinkedIn, por entender que a temática abordada poderia ser melhor compreendida por estes profissionais. A Tabela 5 apresenta a distribuição de frequência da idade dos respondentes.

Tabela 4
Distribuição de frequência da idade dos respondentes

Idade	Frequência	%
Entre 25 a 34 anos	4	14,82
Entre 35 a 44 anos	17	62,96
Entre 45 a 54 anos	5	18,51
Acima de 54 anos	1	3,71

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quanto à faixa etária dos respondentes, a frequência maior está entre os 35 a 44 anos, e 45 a 54 anos, com respectivamente 62,96% e 18,51% que, somadas, representam mais da metade dos entrevistados, chegando a 81,47%. Tal dado caracteriza que são profissionais que estão no mercado de trabalho há certo tempo e que pode conferir conhecimento e experiência profissional.

A frequência menor está representada por profissionais que tem idade acima de 54 anos, representando 3,71%. Esse achado é corroborado com outras pesquisas, como a de Barros (2018), que mostrou uma frequência maior de profissionais de 26 a 45 anos e percentual de 76,85% atuantes como controllers e uma frequência menor de 4,77% que possuem idade acima de 55 anos enquanto outros 0,82% têm idade menor que 25 anos.

A pesquisa de Paula (2018) aponta resultados semelhantes de modo que a representatividade maior está para 64,38% de profissionais com idade de 36 a 55 anos e 12,33% para profissionais abaixo de 25 anos.

Um achado diferente nesta pesquisa é que jovens de 25 a 34 anos já estão atuando como controllers no mercado, em sintonia com a idade predominante de jovens que terminam a graduação com até 28,20 anos de idade, segundo o Censo da Educação Superior do ano 2016 e publicado em 2018. (Resumo Técnico, 2018). A Tabela 6 apresenta a distribuição de frequência quanto ao curso de formação superior.

Tabela 5
Distribuição de frequência da área na qual os respondentes obtiveram o título de graduação

Área	Frequência	%
Ciências contábeis	21	77,78
Outra	6	22,22

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No que se refere à titulação e formação acadêmica, 77,78% responderam ter formação no curso de ciências contábeis, considerando que a temática abordada tem enfoque contábil e gerencial.

Importante frisar que 22,22% que exercem o cargo de controller não são bacharéis em ciências contábeis, ou seja, são profissionais que dotam de um conhecimento de outras áreas. Tal confrontação pode ser feita com os achados na pesquisa de Barros (2018) que apresentou cenário semelhante com percentuais de 57,02% e 42,98%. Bem como, com a pesquisa de Schonrenberger *et al.* (2007), com 55,56% e 44,44%, nessa ordem.

Percebe-se que mesmo havendo um intervalo temporal de 12 anos da pesquisa de Schonrenberger *et al.* (2007) para a pesquisa em tela, no cenário investigado não houveram

mudanças. Outro ponto a ser considerado para explicar tal situação é que 29,7% dos cursos de graduação no Brasil que mais formam profissionais são da área de Ciências Sociais, Negócios e Direito à qual o curso de Ciências Contábeis está diretamente ligado (Resumo Técnico, 2018). Na Tabela 7 é evidenciada a distribuição de frequência do nível de escolaridade por parte dos respondentes.

Tabela 7

Distribuição de frequência do nível de escolaridade por parte dos respondentes

Nível	Frequência	%
Graduação	4	14,82
Especialização/MBA	17	62,96
Mestrado	6	22,22

Fonte: *Dados da pesquisa (2019).*

Quanto à escolaridade dos pesquisados, a Tabela 7 mostra que 62,96% dos respondentes possuem especialização/MBA e 22,22% mestrado, mostrando uma realidade para o atual cenário de competitividade de mercado, no qual os profissionais estão se qualificando cada vez mais.

Destaca-se também que exercer a função de controller requer do profissional competências e um amplo conhecimento em outras áreas, como informado nas pesquisas de Ferrari et al. (2013), Zandonade e Bianco (2014), Amorim et al. (2015) e Amorim e Silva (2018), isso justifica o fato de apenas 14,82% terem apenas graduação. Na Tabela 8 está a distribuição de frequência quanto ao tempo de formação acadêmica dos profissionais controllers.

Tabela 8

Distribuição de frequência do tempo de formação acadêmica dos respondentes

Tempo	Frequência	%
Até 5 anos	2	7,41
6 a 10 anos	8	29,63
11 a 15 anos	11	40,74
16 a 20 anos	4	14,81
Mais de 20 anos	2	7,41

Fonte: *Dados da pesquisa (2019).*

Com base nos resultados da Tabela 8, é notório que a maioria dos controllers já tem ao menos 5 anos de formação considerando as frequências de 40,74% (11 a 15 anos) e 29,63% de (6 a 10 anos). Profissionais com mais de 15 anos de mercado são representados pela frequência 14,81% (16 a 20 anos) e 7,41% com mais de 20 anos.

Com base nessas informações, entende-se que os controllers já tem um tempo longo de formação acadêmica, não sendo isso suficiente para se manter no mercado e, assim, buscarem ampliar seu conhecimento com a qualificação, como comprovado na Tabela 7. Na Tabela 9 é apontada a distribuição de frequência do tempo de atuação profissional dos respondentes.

Tabela 9*Distribuição de frequência do tempo de atuação profissional dos respondentes como controller*

Experiência	Frequência	%
Até 5 anos	0	0,00
6 a 10 anos	2	7,41
11 a 15 anos	8	29,63
16 a 20 anos	9	33,33
Mais de 20 anos	8	29,63

Fonte: *Dados da pesquisa (2019).*

Seguindo com a análise, a Tabela 9 mostra a frequência de atuação dos respondentes no mercado e os resultados apontam que nenhum tem menos de 5 anos de atuação profissional como controller, a média de frequência é 8,33, ou seja, 30,86% tem atuação entre 15 a 20 anos.

Essa informação é corroborada com outras pesquisas de questionamento igual, como a de Palomino e Frezatti (2016) e Barros (2018), que constataram em suas pesquisas que a maioria dos controllers atuava há aproximadamente dez anos no mercado, percebe-se que o cenário neste corte de temporal não se alterou.

4.2 Percepções sobre o Balanced Scorecard e a questão ambiental

A seção II da pesquisa objetivou identificar como os respondentes interpretam o BSC com as questões ambientais, considerando as nomenclaturas apresentadas na literatura e a forma de estruturação, observando uma escala nominal de quatro pontos, variando em: Discorda Totalmente, Discorda, Concorda e Concorda Integralmente. Os resultados seguem na Tabela 10.

Tabela 10*Percepção dos respondentes sobre as nomenclaturas do Balanced Scorecard relativos à questão ambiental (%)*

Nomenclaturas	Nível de concordância			
	Discorda Totalmente	Discorda	Concorda	Concorda integralmente
Balanced Scorecard Ambiental	3,70	11,11	51,86	33,33
Balanced Scorecard Sustentável	3,71	0,00	55,55	40,75
Balanced Scorecard Verde	0,00	33,33	51,86	14,81
Eco Balanced Scorecard	0,00	29,63	48,15	22,22
Ecoeficiente Balanced Scorecard	7,41	55,55	25,93	11,11
Environmental Balanced Scorecard	3,70	25,93	51,85	18,52
Sustainability Balanced Scorecard	3,70	14,82	48,15	33,33
Cuadro de Mandos Integrados	14,82	37,04	29,63	18,51
Green Balanced Scorecard	7,41	22,22	55,55	14,82

Fonte: *Dados da pesquisa (2019).*

Na Tabela 10 estão elencadas as nomenclaturas encontradas na literatura para um Balanced Scorecard voltado ao meio ambiente. Com base na escala nominal estão os principais achados quanto à percepção dos respondentes sobre essas nomenclaturas.

Quanto à concordância, duas nomenclaturas se destacaram sendo: Balanced Scorecard Sustentável com 55,55% e Green Balanced Scorecard com 55,55%. 40,75% concordam integralmente com a nomenclatura Balanced Scorecard Sustentável. E 55,55% discordam da nomenclatura Ecoeficiente Balanced Scorecard e, 14,82% Discordam Totalmente da nomenclatura Cuadro de Mandos Integrados.

Importante destacar que o fato de não saber quem seriam os respondentes e qual o idioma que falavam, as nomenclaturas foram pesquisadas e escritas em três idiomas: português, inglês e espanhol. Logo, todas as nomenclaturas são sinônimas e tem o mesmo objetivo que é incrementar e/ou diferenciar a ferramenta de gestão Balanced Scorecard das demais que tem relação com o meio ambiente.

Considerando que o BSC é conhecido internacionalmente e visto hoje como a ferramenta de gestão mais completa e flexível para qualquer ambiente empresarial, conforme apontado por Bieker e Gminder (2001), Beiker (2002), Beiker e Waxenberger (2002) e Beiker (2003), a inserção de uma terminologia voltada para o meio ambiente é sem dúvida uma estratégia para chamar atenção de empresários e gestores que estão no mercado de trabalho.

Assim, percebeu-se que os respondentes divergiram apenas nas nomenclaturas não comuns perante o que se é amplamente divulgado em mídias e no mercado, como (Ecoeficiente e Cuadro de Mandos Integrados). Terminologias como Green e sustentável foram apontadas com percentual de concordância igual a 55,55% perante os controllers, ou seja, a percepção que se tem é que ambas as nomenclaturas não se diferenciam tanto entre si, mas são bem vistas para os respondentes da pesquisa, evidenciando uma preferência o que possibilita diminuição da atual indecisão dentro da literatura.

Porém, salienta-se que em conformidade com os estudos apontados como base nessa pesquisa, o Green BSC leva em consideração apenas os aspectos ambientais, não considerando, por exemplo, fatores como financeiro e social, que são suportados dentro do BSC Sustentável (Silva & Callado, 2011).

A Tabela 11 mostra a percepção dos entrevistados sobre os tipos de estrutura do Balanced Scorecard relativo ao meio ambiente.

Tabela 11

Percepção dos respondentes sobre os tipos de estrutura do Balanced Scorecard relativos à questão ambiental (%)

Tipos de estrutura do BSC	Nível de concordância			
	Discorda Totalmente	Discorda	Concorda	Concorda integralmente
1-Indicadores ambientais inseridos nas quatro perspectivas do BSC tradicional	3,70	11,11	51,86	33,33
2-Perspectiva ambiental adicional às quatro perspectivas tradicionais do BSC tradicional (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).	3,70	14,81	48,16	33,33
3-BSC voltado para o Meio Ambiente composto por perspectivas distintas das tradicionais	7,40	22,22	48,16	22,22

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De acordo com o achados da Tabela 11, nota-se que a maioria dos controllers 51,86% concorda que a estrutura que melhor representa um BSC voltado ao meio ambiente é aquela que possui indicadores ambientais inseridos em suas quatro perspectivas tradicionais, sendo elas: perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e aprendizagem e desenvolvimento. Em um ponto adicional, 33,33% concordam integralmente quanto à proposta de criação de uma perspectiva específica voltada ao meio ambiente, complementando assim às já existentes.

Pode-se inferir que essa informação trás uma contribuição relevante dessa pesquisa e solução para a então indecisão perante a literatura que já vem nessa discussão há mais de 20 anos sobre qual estrutura deve se adotar para um BSC voltado ao meio ambiente. Como evidenciado nas propostas e estudos de Johnson (1998), Barnegas et al. (2000), Bieker e Gminder (2001), Hockerts (2001), Figge (2002), Campos e Selig (2002) e Macedo e Queiroz (2007).

Assim, de forma empírica, percebe-se uma predileção do tipo de estrutura que melhor se adequa para um BSC com indicadores ambientais, uma vez que os respondentes desta pesquisa têm propriedade para fazer esses apontamentos, pois atuam no mercado há em média 15 anos, e utilizam ou já utilizaram essa ferramenta gerencial em seu ambiente de trabalho.

5 Considerações Finais

Debates sobre as questões ambientais e a relação das empresas com o meio ambiente é tema de destaque nos encontros e conferências mundiais desde a década de 1950, principalmente nos países desenvolvidos. Isto mostra que o ambiente corporativo tem sido compelido por pressões externas e questões obrigatórias previstas em lei, e para serem bem vistas no mercado às organizações tem buscado adotar ações mitigadoras dos impactos ambientais advindos de suas atividades econômicas, vislumbrando uma imagem positiva para continuidade de negócio.

Nesse contexto, ter uma ferramenta de gestão que dar suporte para todos os tipos de ações desenvolvidas pela organização, principalmente aquelas voltadas ao meio ambiente permite a empresa estar à frente de seus concorrentes, bem como atendendo as necessidades informacionais que o mercado sinaliza.

Nesse sentido, o Balanced Scorecard é visto como uma ferramenta de gestão adaptável e flexível para qualquer ambiente empresarial. Diante disto, a pesquisa objetivou analisar a percepção dos controllers a respeito do Balanced Scorecard e a questão ambiental e de maneira auxiliar descrever o perfil destes profissionais que atuam e lidam constantemente com a área de gestão e suas ferramentas auxiliares. Para tanto, mapeou-se as seguintes características: idade, área de formação acadêmica, nível de escolaridade, natureza da instituição (se pública ou privada), tempo de formação acadêmica, tempo de atuação profissional, visando atender ao objetivo específico da pesquisa.

Identificou-se que os controllers têm formação acadêmica no curso de Ciências Contábeis e alguns em outras áreas do conhecimento. Isso mostra que para ser controller não necessariamente o profissional precisa ser formado no curso de Ciências Contábeis. A maioria dos respondentes cursou a graduação em instituições públicas, bem como, terminaram a graduação há muito tempo e possuem uma formação complementar, além do mais, atuam a mais de onze anos no mercado.

Quanto à percepção dos respondentes sobre o BSC com enfoque ambiental, como contribuição relevante desta pesquisa constatou-se que duas nomenclaturas foram bem aceitas, sendo elas: Balanced Scorecard Sustentável e Green Balanced Scorecard. Quanto ao tipo de

estrutura, ficou evidente que a melhor que se adequa é aquela que comporta os indicadores ambientais inseridos em suas quatro perspectivas tradicionais (financeiras, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento).

Tal informação é vista como um ponto de opinião comum entre profissionais investigados, bem como uma contribuição desta pesquisa para a então indecisão perante a literatura, que existe a mais de 20 anos de qual estrutura deve se adotar para um BSC voltado ao meio ambiente.

Diante de toda explanação, entende-se que os dados coletados e as análises realizadas corroboraram para responder a problemática que norteou essa pesquisa, bem como as respostas aos objetivos traçados. O *gap* identificado consistiu na lacuna existente sobre a temática na literatura e falta de consenso entre os diversos autores estudados.

Adicionalmente, a investigação contribuiu de forma concreta e empírica para o estudo acadêmicos, bem como, para o mercado de trabalho, uma vez que a temática está no rol da gestão e contabilidade, e também pelo fato do BSC ser uma ferramenta gerencial utilizada internacionalmente.

Uma limitação desta pesquisa está na taxa de retorno dos respondentes ter sido baixa, mas sem comprometer a análise do estudo, pois não foram feitas generalizações e as inferências foram apenas no que concerne a descrição dos resultados.

Como sugestão para estudos futuros têm: 1º ampliar a investigação com profissionais que atuam em outros setores econômicos, como: alimentício, automobilístico, agronegócio e etc., de forma que possa traçar um perfil e similaridades quanto ao uso do BSC com características ambientais, e 2º identificar outras ferramentas gerenciais que são utilizadas para atender à demandas ambientais dentro das empresas.

Referências

Amorim, T. N. G. F.; Callado, A. A. C.; Silva, B. (2015). Competências Da Função De *Controller*: Evidências Da Presença De Isomorfismo Mimético Entre Hotéis De Grande Porte Da Região Metropolitana Do Recife. *Anais Do 6º Congresso UFSC De Contabilidade E Finanças*. Santa Catarina, RS, Brasil.

Amorim, T. N. G. F.; Silva, L. B. (2018). Profissionais Da Controladoria: Competências E Demandas Organizacionais. *Revista Ambiente Contábil Da Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte*, 11 (1), 220-236.

Atkinson, A. A.; Banker, R.D.; Kaplan, R. & Young, S.M. (2000). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.

Azzone, G.; Noci, G.; Manzini, R.; Welford, R.; Young, C. W. (2006). Defining Environmental Performance Indicators: Integrated Framework. *Business Strategy And The Environment*. 5 (2), 69-80.

Banegas, O; R.; Nevada, P. D; Tejada, P. Á. (2000). El Cuadro De Mando Como Instrumento De Control En La Gestión Social: Recursos Humanos Y Medio Ambiente. *Revista Española De Financiación Y Contabilidad*. 103, 107-147.

Barbosa, D. R.; Milone, G. (2004). *Estatística Aplicada Ao Turismo E Hotelaria*: Thomson.

Barros, R. M. J. B. (2018). *Percepção Sobre A Controladoria: Evidências Empíricas A Partir Das Características Dos Controllers*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Rural D Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

Bastos, A., Proença, A., & Fernandes, A. (2001). Mais Do Que Orientar, Ensinar: O Balanced Scorecard E A Gestão Estratégica. *Anais Do Encontro Nacional De Engenharia De Produção*, Salvador, BA, Brasil. Recuperado em 02 Ago. 2018 de [Http://Www.Gpi.Ufjf.Br/Artigos](http://www.gpi.ufjf.br/artigos).

Beiker, T. (2003). Sustainability Management With The Balanced Scorecard. *International Summer Academy On Technology Studies-Corporate Sustainability*. 1-17.

Beja, R. (2003). Balanced Scorecard E Desenvolvimento Sustentável. *Revisores e Empresas*, 23, 7-11.

Bieker, T. (2002). Managing Corporate Sustainability With The Balanced Scorecard: Developing A Balanced Scorecard For Integrity Management. *Summer Academy, Foundation For Economy And Ecology University Of St. Gallen*. 1-20.

Bieker, T.; Gminder, C. Towards. (2001). A Sustainability Balanced Scorecard. *Summer Academy, Foundation For Economy And Ecology, University Of St. Gallen*.

Bieker, T; Waxenberger, B. (2002). Sustainability Balanced Scorecard Business Ethics – Developing A Balanced Scorecard For Integrity Management. *International Conference Of The Greening Of Industry Network*, 10.

Bonacchi, M; Rinaldi, L. (2007). Sustainable Development Performance And Sustainability: Are Stakeholders The Missing Link? *Invited Seminars Of The University Of Virginia, Darden School Of Business (USA)*.

Burlin, L.R.; Cia, J.N.S.(2007). Transformando Estratégia Em Resultados: Um Estudo Sobre A Eficácia Do Modelo Balanced Scorecard (Bsc). *Anais do Congresso Brasileiro De Custos*, João Pessoa, PB, Brasil.

Campos, J. A. (1998). *Cenário Balanceado: Painel De Indicadores Para Gestão Estratégica Dos Negócios*. São Paulo: Aquariana.

Campos, L. M. S. Sgada. (2001). *Sistema De Gestão E Avaliação De Desempenho Ambiental. Uma Proposta De Implementação*. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2016). *Métodos De Pesquisa Em Administração*. 12ª Ed. Mcgraw Hill Brasil.

Creswell, J. W.(2010). *Projeto De Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo E Misto*; Tradução Magda Lopes. 3. Ed. - Porto Alegre: Artmed.

Daft, R.L.; Marcic, D. (2004). *Understanding Management*. Versailles: Thomson- South-Western. 573.

Deconto, E. (2001). *O Emprego De Um Sistema De Mensuração De Desempenho Empresarial Como Instrumento De Apoio Ao Controle Gerencial De Uma Indústria Metalúrgica*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil.

Durán, O.; Puglia, V. B. (2007). Scorecard Ambiental: Monitoração Dos Custos Ambientais Através Da Web. *Revista Chilena De Ingeniería*, 15, (3), 291-301.

Ferrari, M. J.; Cunha, L. C.; Lunkes, R. J.; Borgert, A.(2013). O Perfil Do Controller Sob A Ótica Do Mercado De Trabalho Nacional. *Revista De Informação Contábil*, 7, (3), 25-50.
 Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S.; Wagner, M. (2002). Sustainability Balanced Scorecard– Linking Sustainability Management To Business Strategy. *Business Strategy And The Environment*, 11, (5) 269-284.

García, J. G. (2007). Perspectiva Ambiental Del Cuadro De Mando Integral De Una Organización. Aplicación De La Inteligencia De Negocio. *Ingeniería Química –Madrid*, 39, (448), 70-79.

Gerhardt, T. E; Silveira, D. T.(2009). *Métodos De Pesquisa*. Plageder.

Hockerts, K.; O'rourke, A. (2002). The Balanced Scorecard A Tool To Manage Social Sustainability. *Anais de Proceedings International Conference Of The Greening Of Industry Network*, Göteborg, Sweden.

Hubbard, Graham. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond The Triple Bottom Line. *Business Strategy And The Environment*, 18 (3), 177-191.

Johnson, S. D. (1998). Identification And Selection Of Environmental Performance Indicators: Application Of The Balanced Scorecard Approach. *Corporate Environmental Strategy*, 5 (4) 34-41.

Kaplan, R. S; Norton, D. P. A. (1997). *Estratégia Em Ação: Balanced Scorecard*. Tradução De Luiz Euclides Frazão Filho. 15 Ed. Rio De Janeiro: Campus.

Kaplan, R.; Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. *United States Of America*.

Kolk, A., & Masuer, A. (2002). The Evolution Of Environmental Management: From Stage Models To Performance Evaluation. *Business Strategy And The Environment; Jan/Feb*.

Länsiluoto, A.; Järvenpää, M. (2007). Sustainability And Performance Management – A Case Of Implementation Of Sustainable Balanced Scorecard in a Food Processing Company. *Anais 30th Annual Congress of the European Accounting Association*, 25-27. Lisboa. Portugal.

Lipe, M.G.; Saterio, S.E.(2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects Of Common And Unique Performance Measures. *The Accounting Review*. Florida, 75 (3), 283-298.

Macedo, A. V. P.; Queiroz, M. E. A. (2007). Gerenciando E Otimizando A Sustentabilidade Empresarial Através Da Ferramenta Balanced Scorecard: Em Busca Da Mensuração. *Anais Do Congresso Virtual Brasileiro De Administração*.

Möller, Andreas; Schaltegger, Stefan. (2005). The Sustainability Balanced Scorecard As A Framework For Eco-Efficiency Analysis. *Journal Of Industrial Ecology*, 9 (4), 73-83.

Monteiro, P. R. A.; Castro, A. R.; Prochnik, V. (2003). A Mensuração Do Desempenho Ambiental No Balanced Scorecard E O Caso Da Shell. *VII Encontro Nacional Sobre Gestão Empresarial E Meio Ambiente* FGV/USP, São Paulo, SP.

Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard For Measuring And Managing Business Success*. London: Prentice Hall Financial Times. 12.

Oliveira. M. F. (2008). *Balanced Scorecard: Uma Análise Da Produção Acadêmica Brasileira Na Área De Administração*. Dissertação De Mestrado, Universidade Federal De Lavras, Minas Gerais MG, Brasil. 1-2.

Olve, N.G.; Roy, J.; Wetter, M.(1999). *Performance Drives: A Pratical Guide To Using The Balanced Scorecard*. New York: Wiley.

Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus. (2001). *Condutores Da Performance: Um Guia Prático Para O Uso Do Balanced Scorecard*. Qualitymark Editora Ltda.

Palomino, M. N.; Frezatti, F. R. (2016). Conflict, Role Ambiguity And Job Satisfaction: Perceptions Of The Brazilian Controllers. *Revista De Administração*. 51 (2), 165-181.

Paula, J. M. S.(2018) *Relação entre a mensuração de desempenho e os fatores contingenciais: um estudo na indústria de transformação da região metropolitana de Recife*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

Parra Filho, D; Santos, J. A. (2003). *Metodologia Científica*. 3. ed. São Paulo: Futura, Atlas. Quesado, P. R.; Rodrigues, L. L.; Guzmán, B. A. (2013). O Balanced Scorecard E A Gestão Ambiental: Um Estudo No Sector Público E Privado Português. *Abcustos*, 8 (1).

Resumo Técnico. (2018). *Censo Da Educação Superior de 2016*. Brasília, DF: INEP. Recuperado de http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2016.pdf

Sanches, F. D.; Neto, J. D. P. B.; Pessoa, M. N. M.; Dos Santos, S. M.; Cabral, A. C. (2008). Análise Crítica Sobre As Contribuições Da Utilização Do Balanced Scorecard Em Uma Empresa Estadual De Saneamento. *Anais Do Congresso Brasileiro De Custos-ABC*.

- Santos, M. I. (2010). *Consequências Da Implantação Do Balanced Scorecard Nas Companhias Abertas Brasileiras*. Dissertação de Mestrado. UNB,UFPB,UFRN. João Pessoa, PB, Brasil.
- Santos, A. R. (2000). *Metodologia Científica*. (3. ed). Rio de Janeiro: DP&A editora.
- Shaughnessy, J. J.; Zechmeister, E. B.; Zechmeister, J. S.(2012). *Metodologia De Pesquisa Em Psicologia*. Amgh Editora.
- Sidiropoulos, M.; Mouzakitis, Y.; Adamides, E.; Goutsos, S. (2004). Applying Sustainable Indicators To Corporate Strategy: The Eco-Balanced Scorecard. *Environmental Research, Engineering And Management*, 1 (27) 28-33.
- Silva, M. D. O. P.; Callado, A. A. C. (2011). Análise Qualitativa Modelos De Bsc Estruturados Sob A Ótica Da Sustentabilidade Empresarial. *Anais Do Congresso Brasileiro De Custos-ABC*.
- Silva, M.; Callado, A.(2013). Análise De Modelos De Balanced Scorecard Elaborados A Partir Da Ótica Da Sustentabilidade Através Do Uso Da Matriz Swot. *Reunir*. 3, 87–103.
- Soares, C.R.D. (2001). *Desenvolvimento De Uma Sistemática De Elaboração Do Balanced Scorecard Para Pequenas Empresas*. Dissertação De Mestrado, Escola De Engenharia Da Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Tavares, M. (2007). *Estatística aplicada a Administração*. Secretaria de Educação à Distância do Ministério da Educação Sistema Universidade Aberta do Brasil–UAB. *Diretoria do Departamento de Políticas em Educação a Distância–DPEAD*. Brasília: MEC.
- Tomaél, M. I., Alcará, A. R., & Di Chiara, I. G. (2005). Das redes sociais à inovação. *Ciência da informação*, 34(2).
- Wickboldt, L. A., Moreira, J. D. A. P., Silva, M. D. R. D., Araújo, J. D. S., Silva, J. V. D., & Pereira, J. A. (2018). Responsabilidade ambiental ou greenwash: uma análise da evidenciação ambiental das maiores empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 5(11), 897-910.
- Zandonade, V.; Bianco, M. F. (2014). O Trabalho Abstrato E A Noção De Competências: Discutindo Essa Inter-Relação No Contexto Do Trabalho Industrial. *Organizações & Sociedade*, 21 (70), 443-465.