



## INTEGRAÇÃO ENTRE O *TRIPLE BOTTOM LINE* E O *BALANCED SCORECARD*: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA SERGIPANA

Margareth de Souza Costa<sup>1</sup>; David Nunes da Cunha<sup>2</sup>;

Jérsica Florindo de Araújo Barros<sup>3</sup>; Ricardo Tadeu Soares Santos<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Programa de Pós-Graduação em Administração- PROPADM  
Universidade Federal de Sergipe – UFS – São Cristóvão/SE – Brasil

[margarethsouza.costa@gmail.com](mailto:margarethsouza.costa@gmail.com)

<sup>2</sup>Programa de Pós-Graduação em Administração- PROPADM  
Universidade Federal de Sergipe – UFS – São Cristóvão/SE – Brasil

[david.cunha@delmiro.ufal.br](mailto:david.cunha@delmiro.ufal.br)

<sup>3</sup>Programa de Pós-Graduação em Administração- PROPADM  
Universidade Federal de Sergipe – UFS – São Cristóvão/SE – Brasil

[jersicaflorindo.ufal@gmail.com](mailto:jersicaflorindo.ufal@gmail.com)

<sup>4</sup>Programa de Pós-Graduação em Demografia- PPGDEM  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN – Natal/RN – Brasil

[ricardotadeusoares.80@gmail.com](mailto:ricardotadeusoares.80@gmail.com)

### Resumo

*As empresas precisam reformular seus modelos de negócios para atender aos aspectos da sustentabilidade, como também para atender aos preceitos gerados pela gestão da qualidade. Dessa forma, a presente pesquisa teve como intuito, por meio de uma empresa de serviços ambientais, realizar a integração dos pilares de sustentabilidade do Triple Bottom Line para garantir a estratégia da qualidade a partir do Balanced Scorecard. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa possui natureza qualitativa. A estratégia utilizada foi o estudo de caso em uma empresa sergipana de serviços ambientais. Para tanto, os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. Os resultados apontaram que a empresa atendeu aos preceitos do Triple Bottom Line e a partir disso foi realizada uma integração com as perspectivas do Balanced Scorecard. Por fim, por meio da análise realizada permitiu concluir que a empresa estudada possui uma estratégia bem definida e, com isso, as perspectivas do Balanced Scorecard, bem como do Triple Bottom Line puderam ser delineadas conforme apresentadas na integração exposta na presente pesquisa.*

**Palavras-chave:** *balanced scorecard; sustentabilidade; triple bottom line.*

## 1 Introdução

Conforme Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), Wals e Schwarzin (2012) e Silveira (2013), a busca da sustentabilidade deve gerar indiscutivelmente estratégias organizacionais.

Os autores Lange, Busch e Delgado-Ceballos (2012) discorreram de maneira mais ampliada que a sustentabilidade pode ser definida como uma abordagem de negócio que considera de forma equilibrada e holística os aspectos econômicos, sociais e ambientais gerando em longo prazo benefícios a gerações futuras às partes interessadas. Para tanto, a perspectiva de sustentabilidade que leva em consideração aspectos ambientais, econômicos e sociais é denominada de *Triple Bottom Line*.

Conforme Varadarajan (2017), as organizações precisam reformular seus modelos de negócios para que sejam adaptadas ao cenário competitivo e, principalmente, à sustentabilidade e, com isso, conseguir estratégias para a gestão da qualidade. Com relação à gestão da qualidade, uma ferramenta bastante difundida é o *Balanced Scorecard* e que leva em consideração aspectos relacionados a pessoas, processos, mercado e financeiro.

Pensando assim, o presente artigo tem como intuito, por meio de uma empresa de serviços ambientais, realizar a integração dos pilares de sustentabilidade do *Triple Bottom Line* para garantir a estratégia da qualidades a partir do *Balanced Scorecard*.

## 2 Fundamentação teórica

### 2.1 *Triple Bottom Line*

Uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento, gerando, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais conhecidos como os três pilares da sustentabilidade (HART; MILSTEN, 2004).

Para Savitz e Weber (2007), uma organização é sustentável quando gera lucro para os acionistas, protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações.

Observa-se que a sustentabilidade voltada para os aspectos econômicos, ambientais e sociais também é chamada de *Triple Bottom Line* (TBL) e tem como o intuito melhorar os aspectos financeiro, como também ambiental e social da organização (BOONS; LÜDEKEFREUND, 2013).

Ao abordar aspectos relativos aos desafios para a avaliação da sustentabilidade nas organizações, ferramentas e instrumentos de avaliação que intencionem mensurar a sustentabilidade em contexto organizacional não devem se limitar a um ou dois pilares do *TBL*, se estas forem suas referências, para ser considerada sustentável, uma empresa precisa ter equilibradas suas dimensões econômica, social e ambiental (MUNCK, 2013).

### 2.2 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) baseia-se na análise do desempenho organizacional. Para tanto, leva em consideração indicadores financeiros e não financeiros (MERCER; WILDAUER, 2015).

Conforme Upadhyay (2012), após realizar um estudo na Índia, constatou que o *Balanced Scorecard* tem como objetivo medir o desempenho organizacional e com isso elencou medidas de gestão empresarial, por meio de uma análise coerente, apresentando os seguintes objetivos: a) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; b) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; c) planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; d) melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Telles (2003) ratifica que o *Balanced Scorecard* baseia-se em uma perspectiva de dimensões independentes e que proporciona resultados atuais e desejados para um melhor desempenho organizacional em alcançar metas e ações estratégicas a longo prazo, bem como satisfazer as necessidades dos clientes, conforme as especificações dos produtos ou serviços das organizações.

### 2.3 Triple Bottom Line e Balanced Scorecard

Para Masocha e Fatoki (2018), o êxito e a sobrevivência de uma organização se relacionam à sua capacidade de atender às necessidades e às expectativas de seus clientes. Pensando assim, devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistá-los e retê-los (BARBIERI, 2010).

Uma alternativa para a avaliação do desempenho organizacional, levando-se em conta eficácia e eficiência, trata-se do BSC. Segundo Ghazinoory e Soofi (2012), o BSC é constituído de critérios que prestam suporte aos gestores e facilitam a visão do negócio como um todo, priorizando não somente os indicadores com métricas financeiras, mas também não financeiras usualmente relacionados às perspectivas pessoas, processos e mercado.

No tocante às métricas não financeiras, tem se buscado uma junção dos conceitos com um aporte metodológico que possibilite a construção de indicadores de sustentabilidade.

Conforme Hanai e Espíndola (2011) a medição da sustentabilidade deve ser integrada ao longo do tempo com o intuito de padronizar processos organizacionais, atender às perspectivas dos clientes, bem como funcionários e atender aos parâmetros estabelecidos pelas legislações ambientais para uma organização.

Nicoletti, Oliveira e Helleno (2017) se dispuseram a estabelecer um modelo que associa a sustentabilidade com preceitos do *Balanced Scorecard* e que levou em consideração aspectos financeiros e não financeiros.

Dessa forma, as correlações foram fundamentadas pelos relatórios estabelecidos de sustentabilidade com o intuito de apresentar aderência ao propósito. A seguir, o Quadro 1 demonstra o modelo proposto pelos autores.

Quadro 1: Modelo de implantação para a gestão da qualidade sustentável

Correlação	BSC	TBL	Características	Exemplo de indicador
Atratividade	Pessoas	Financeiro	Potencial de atração de talentos	Salários x benefícios x mercado
Reconhecimento		Social	Ambiente interno e percepção dos colaboradores	Turnover
Reputação		Ambiental	Percepção da sociedade sobre a empresa	Diversidade
Lean & Green Produtividade	Processos	Financeiro	Uso de técnicas produtivas para a Sustentabilidade	Produtividade
Segurança, saúde e ergonomia		Social	Preocupação com segurança, saúde e ergonomia das operações	Acidentes, incidentes
Atendimento à Legislação Ambiental		Ambiental	Respeito à legislação ambiental	Tratamento de resíduos

Qualidade, custo, prazo, inovação	Mercado	Financeiro	Competitividade	Market share
Impactos sociais		Social	Relacionamento com a sociedade	Ocorrências sociais
Impactos ambientais		Ambiental	Percepção com relação ao meio ambiente	Ocorrências ambientais
Lucratividade	Financeiro	Financeiro	Retorno financeiro para a empresa	EBITDA (*)
Investimentos sociais		Social	Percepção da sociedade sobre investimentos	Investimentos em projetos sociais
Investimentos ambientais		Ambiental	Percepção com relação aos investimentos no meio ambiente	Investimentos em projetos ambientais

Fonte: Adaptado de Nicolleti, Oliveira e Helleno (2017).

Observa-se, por meio do Quadro 1, que o BSC realiza uma interligação entre o TBL e as correlações propostas pelos autores Nicolleti, Oliveira e Helleno (2017), com o intuito de analisar as características estabelecidas, bem como indicar exemplos de indicadores.

Importante salientar que a presente pesquisa busca analisar a integração, por meio desse modelo proposto, levando em consideração a abordagem da sustentabilidade voltada para o TBL e sobre o BSC.

### 3 Metodologia

Com o intuito de atender ao objetivo proposto, esta pesquisa se caracterizou como qualitativa. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso.

Para a realização da pesquisa foi escolhida uma empresa de serviços ambientais com atuação no estado de Sergipe. A empresa tem uma estrutura destinada à triagem de materiais recicláveis, que contribui para a preservação do meio ambiente e inclusão social. A escolha baseou-se no critério de acessibilidade e tipicidade.

Com relação à acessibilidade, deve-se ao fato de uma das filiais da empresa estar presente no município de Rosário do Catete em Sergipe, bem como pela disponibilidade do entrevistado em prestar as informações necessárias para a realização da pesquisa. Já no tocante à tipicidade, deve-se pelo fato de ela ser uma das maiores empresas de serviços ambientais do Brasil, bem como por contribuir com soluções para a gestão de resíduos.

A principal fonte de evidência foi entrevista. Na entrevista, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturada, o que permitiu ao entrevistado uma maior flexibilidade nas respostas.

Para tanto, a entrevista foi realizada com o coordenador comercial atuante na filial de Sergipe e que possui formação em engenharia ambiental. O entrevistado foi escolhido por ter as informações necessárias para o alcance do objetivo proposto da pesquisa, sem a necessidade de realização de outras entrevistas.

O roteiro de entrevista foi composto por quatro seções, sendo que em cada seção houve questionamentos sobre a temática proposta: na primeira seção, descreveram-se a caracterização da organização pesquisada; na segunda, dispuseram-se as informações na perspectiva da dimensão econômica; na terceira, versaram-se referente à perspectiva da dimensão ambiental

e, por fim, na quarta, estabeleceram-se questões na perspectiva da dimensão social. Vale destacar que os questionamentos referentes às perspectivas econômica, ambiental e social foram extraídos a partir do modelo proposto por Nicolleti, Oliveira e Helleno (2017).

Após a coleta de dados, foi realizada a transcrição da entrevista e, posteriormente, procedeu-se à análise de conteúdo. Neste estudo, o intuito não foi mencionar o nome fantasia da empresa, portanto priorizou-se pelo sigilo.

## **4 Resultados**

### **4.1 Perspectivas na dimensão econômica**

Partindo do pressuposto do modelo de implantação para a gestão da qualidade sustentável, na perspectiva econômica foi estruturada conforme os elementos de análise: atratividade para talentos, práticas que minimizam desperdícios, lucro e eficiência em qualidade e potencial inovação.

Assim, no que concerne à atratividade para talentos, a empresa busca crescer, desenvolver e atingir grandes objetivos. Além do mais, o entrevistado informou que isso só é possível se cada colaborador também se empenhar em buscar novos conhecimentos, desenvolver habilidades e superar desafios.

A empresa possui projetos que capacitam os colaboradores para que eles se tornem ainda mais potenciais. Entre eles estão a formação de coordenadores de operação, o programa de excelência operacional, como por exemplo, o Instituto PROA que insere jovens de baixa renda a ter acesso de educação profissionalizante.

No tocante a práticas que minimizam desperdícios, a empresa leva em consideração a minimização de desperdícios e a conservação do social e ambiental. Pois, a empresa é referência no Brasil no tocante a soluções ambientais, de forma inovadora, ética e sustentável.

Com relação à lucratividade, o entrevistado afirmou que a empresa se mantém estabilizada e honra com os pagamentos dos funcionários e fornecedores.

Vale ressaltar que a tradução do EBITDA é comumente denominada Lajida e é um indicador utilizado para avaliar empresas de capital aberto.

Dando continuidade, com relação à eficiência em qualidade e potencial inovação, o entrevistado informou que a organização está preparada para atendimento às demandas do mercado com a maior eficiência em qualidade, custo, prazo, além de seu potencial de inovação.

### **4.2 Perspectivas na dimensão ambiental**

Partindo do pressuposto do modelo de implantação para a gestão da qualidade sustentável, a perspectiva ambiental foi estruturada conforme os elementos de análise: investimento no meio ambiente e os benefícios; reação da empresa no quesito de impacto ambiental; reconhecimento da empresa perante a sociedade e integração da empresa com a legislação ambiental.

Dessa forma, no tocante ao investimento no meio ambiente, a empresa fornece aos investidores informações necessárias e transparentes para os interessados. O entrevistado informou que:

Com relação ao quesito de impacto ambiental, a empresa proporciona justamente a redução desse impacto, tanto voltado para as empresas como para as cidades. No que concerne aos impactos ambientais dentro da organização, há estratégias que favorecem aos princípios da sustentabilidade, como por exemplo, a fomentação da prática de sustentabilidade em todas as áreas da empresa, a impulsão da cultura interna de sustentabilidade entre todos os seus colaboradores, a participação ativa do tema sustentabilidade dentro da organização, o cuidado

do relacionamento com a comunidade e, por fim, a promoção da educação ambiental dentro e fora da empresa.

No tocante ao reconhecimento da empresa perante à sociedade, vale destacar que a empresa é comprometida com projetos sociais, como também busca um relacionamento com a comunidade. Os projetos sociais voltados para o estado de Sergipe estão relacionados à cooperativa de reciclagem.

Por fim, a integração da empresa com a legislação ambiental se deu primeiramente em 2004 com a aquisição da ABNT NBR ISO 14001. Assim, essa legislação permitiu que a empresa atuasse na gestão ambiental de forma estratégica, pensando no desenvolvimento sustentável.

A empresa também conta com outras legislações, como por exemplo, com a ISO 37001 que estabelece o combate à corrupção, por meio de uma cultura de integridade, transparência com as leis e regulamentações aplicáveis.

Além disso, a organização também conta com a norma OHSAS 18000 que está relacionada com a segurança e saúde do trabalho, tendo como objetivo a redução de acidentes.

#### 4.3 Perspectivas na dimensão social

Dando continuidade aos pressupostos do modelo de gestão sustentável da qualidade, na dimensão social da empresa estudada, destacou-se como elementos de análise: a retenção de talentos, a preocupação da empresa com o funcionário e com a sociedade, a geração de impacto social para a sociedade e o investimento em ações sociais.

A retenção de talentos na empresa se dá por meio de programas que capacita os colaboradores, como por exemplo, o projeto Green Belt que certifica os profissionais a executarem projetos, projeto Giro de Metas que tem como objetivo fazer com que os executivos percorram as unidades da companhia para apresentar os resultados locais do período, entre outros.

A preocupação da empresa com o funcionário se dá por meio desses projetos e programas, bem como com a integração de benefícios na remuneração, como por exemplo, remuneração variável.

Enquanto que a preocupação da empresa com relação à sociedade se dá por meio de elaboração e implantação de projetos sociais, principalmente no tocante à reciclagem.

A geração de impacto da sociedade, conforme dados do relatório da empresa em 2017, 31 milhões de pessoas são atendidas diariamente, são 13,3 mil colaboradores atuando na empresa. Com relação ao investimento em ações sociais, são 340 mil pessoas envolvidas na educação ambiental atuante na empresa.

Por fim, no tocante ao investimento em ações sociais, a empresa em Rosário do Catete disponibilizou consultorias para a regularização de associações, promoveu ações de engajamento social que envolvem o poder público e atuou em obras ligadas à paróquia, que proporciona atividades de capacitação (aulas de informática, inglês, corte e costura etc).

#### 4.4 Integração entre o *Triple Bottom Line* e o *Balanced Scorecard*

Foi possível observar que a empresa estudada se insere nas dimensões do *Triple Bottom Line* em suas práticas organizacionais, bem como a empresa estudada insere-se nos pilares do *Balanced Scorecard*.

Pois, conforme Hikage, Spinola e Laurindo (2006) a organização permite a avaliação do desempenho, traduzindo a estratégia em objetivos e medidas organizados nas perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos, aprendizado e crescimento.

Dessa forma, no tocante à perspectiva financeira do BSC, a empresa estudada possui, com relação à dimensão social do TBL, distribuição de ganhos às partes interessadas, ou seja, há no escopo da empresa o sistema de remuneração variável.

No âmbito da dimensão econômica do TBL, relacionado aos lucros, o entrevistado informou que os resultados da empresa melhoraram por causa das margens operacionais e da redução de despesas com relação a impostos.

Já no escopo da dimensão ambiental do TBL, percebeu-se que a empresa investe em tecnologias e inovação, participa de índices de sustentabilidade e participa de programas ambientais.

No tocante à perspectiva clientes do BSC, a empresa analisada na dimensão social do TBL, apresentou percepção externa quanto ao seu comprometimento social por meio do desenvolvimento de programas sociais junto aos órgãos públicos ou privados. Na dimensão econômica do TBL, a empresa conseguiu aumentar a participação no mercado, bem como reter mais clientes e identificar novos mercados.

Enquanto que na dimensão ambiental do TBL, verificou-se que a organização apresenta uma percepção externa quanto ao seu comprometimento ambiental com o desenvolvimento de programas ambientais.

A perspectiva dos processos internos do BSC foi elencada pela empresa, na dimensão social do TBL, a partir da transparência, ética e tratamento justo nos relacionamentos intraorganizacionais. Enquanto que na dimensão econômica do TBL, a empresa conseguiu estabelecer padronização, reduzindo erros e desperdícios dentro e fora da organização.

Já na dimensão ambiental do TBL, a organização possui exigência de práticas ambientalmente corretas nos processos intraorganizacionais, bem como possui normas ambientais, como por exemplo, a ABNT NBR ISO 14001 que permite à empresa atuar na gestão ambiental de forma estratégica, pensando no desenvolvimento sustentável.

E, por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC se configura na empresa analisada da seguinte forma: na dimensão social do TBL por meio do desenvolvimento educacional e por projetos sociais, na dimensão econômica do TBL por meio de investimento no desenvolvimento de competências necessárias para os resultados da organização e na dimensão ambiental do TBL por meio da conscientização, desenvolvimento e multiplicação de cultura ambientalmente responsável.

O Quadro 2 sintetiza a integração realizada entre as dimensões do *Triple Bottom Line* e as dimensões do *Balanced Scorecard*.

Quadro 2: Integração entre o TBL e BSC

Dimensões	Social	Econômico	Ambiental
<b>Financeiro</b>	Distribuição de ganhos às partes interessadas.	A empresa se mantém estabilizada e honra com os pagamentos dos funcionários e fornecedores.	Investimento em tecnologias e inovação, participa de índices de sustentabilidade e participa de programas ambientais.
<b>Clientes</b>	Percepção externa quanto ao seu comprometimento social através do desenvolvimento de programas sociais junto aos órgãos públicos ou privados.	A empresa consegue aumentar a participação no mercado, bem como reter mais clientes e identificar novos mercados.	Apresenta uma percepção externa quanto ao seu comprometimento ambiental com o desenvolvimento de programas ambientais.

<b>Processos internos</b>	Transparência, ética e tratamento justo nos relacionamentos intraorganizacionais.	Padronização, redução de erros e desperdícios dentro e fora da organização.	Práticas ambientalmente corretas nos processos intraorganizacionais, bem como normas ambientais, como por exemplo, a ABNT NBR ISO 14001.
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Desenvolvimento educacional e por projetos sociais.	Investimento no desenvolvimento de competências necessárias para os resultados da organização.	Conscientização, desenvolvimento e multiplicação de cultura ambientalmente responsável.

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Dessa forma, observou-se que foi possível realizar a integração das dimensões do *Triple Bottom Line* e do *Balanced Scorecard* na empresa da presente pesquisa.

## 5 Considerações finais

O presente estudo foi desenvolvido com o intuito de, por meio de uma empresa de serviços ambientais, realizar a integração dos pilares de sustentabilidade do *Triple Bottom Line* para garantir a estratégia da qualidade a partir do *Balanced Scorecard*.

Com base na análise do estudo de caso, foi possível identificar que a empresa atendeu aos preceitos das dimensões ambiental, social e econômica e a partir disso foi realizada uma integração com as dimensões do BSC: financeira, dos clientes, dos processos internos, aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira mostrou que a empresa possui um sistema de remuneração variável para seus colaboradores. Enquanto que na perspectiva clientes, foi verificada a percepção da sociedade no que concerne aos projetos sociais realizados pela empresa.

Já na perspectiva dos processos internos, apresentou-se que a empresa possui exigências de práticas ambientalmente corretas nos processos intraorganizacionais. E, por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento, observou-se que a empresa investe no desenvolvimento da educação tanto dos colaboradores, como da sociedade.

No mais, a análise do caso permitiu concluir que a empresa estudada possui uma estratégia bem definida e, com isso, as perspectivas do BSC e do TBL puderam ser delineadas conforme apresentadas na análise integradora exposta na presente pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## 6 Referências

- BARBIERI, J. C., de Vasconcelos, I. F. G., ANDREASSI, T., & de VASCONCELOS, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, 50(2), 146-154.
- BOONS, F., MONTALVO, C., QUIST, J., & WAGNER, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview. **Journal of Cleaner Production**, 45, 1-8.
- Cavalcanti, Clóvis. (org.). (2003) *Desenvolvimento e Natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Cortez.

- BOONS F, LÜDEKEFREUND F. 2013. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production** 45: 9–19.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- GAZIULUSOY, A. İ., BOYLE, C., & MCDOWALL, R. (2013). System innovation for sustainability: a systemic double-flow scenario method for companies. **Journal of Cleaner Production**, 45, 104- 116.
- HANAI, F. Y., & ESPÍNDOLA, E. L. G. (2011). Indicadores de sustentabilidade: conceitos, tipologias e aplicação ao contexto do desenvolvimento turístico local. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, 5(3), 135-149.
- HART, S. L., MILSTEIN, M. B. (2004). Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, 3(2)
- HIKAGE, O. K.; SPINOLA, M. M.; LAURINDO, F. J. B. Software de balanced scorecard: proposta de um roteiro de implantação. **Revista Produção**, v. 16, n. 1, p. 140-160, 2006.
- MASOCHA, R; FATOKI, O. The Impact of Coercive Pressures on Sustainability Practices of Small Businesses in South Africa. **School of Economics and Management**, University of Limpopo, South Africa. 2018.
- MERCER, A. C.; WILDAUER, E. W. **Fatores críticos de sucesso na implementação do Balanced Scorecard em organizações**. Ciências Sociais Aplicadas em Revista, 15, 28, 41-64, 2015.
- MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional**. São Paulo: Cengage, 2013.
- NICOLLETI, J. A.; OLIVEIRA, M. C.; HELLENO, A. L. Proposta de um modelo para gestão da sustentabilidade integrando o *Triple Bottom Line* e o *Balanced ScoreCard* a partir da Gestão da Qualidade. **6 th International Workshop Advances in Cleaner Production**. São Paulo, 2017.
- NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C. K., & RANGASWAMI, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard business review**, 87(9), 56-64.
- SAVITZ, Andrew W. WEBER, Karl. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Campus; 2007.
- UPADHYAY, A. Y. A. **Balanced Scorecard – fostering learning organizations towards achieving strategic results: a case study of an oil PSU in India**. Development and Learning in Organizations, 26, 4, 13-16, 2012.
- VARADARAJAN, R. Innovating for sustainability: a framework for sustainable innovations and a model of sustainable innovations orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**. V 45, p 14–36. 2017.