

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E A SUSTENTABILIDADE EM UMA  
EMPRESA DE PROMOÇÃO DE SAÚDE: APLICAÇÃO DO *BALANCED  
SCORECARD* SUSTENTÁVEL**

Ana Carolina Bucci Magalhães e Flavio Hourneaux Junior

**RESUMO**

Conduzir uma empresa familiar em crescimento por caminhos que busquem a competitividade e sucesso econômico, sem deixar de se preocupar com questões sociais e ambientais, exercendo função de agente modificador da sociedade, é um grande desafio para gestão empresarial atual. Saber utilizar as ferramentas da estratégia voltada para sustentabilidade pode ser determinante para o sucesso do negócio no longo prazo.

Neste contexto, o objetivo do presente trabalho é analisar os efeitos que a adoção de um planejamento estratégico orientado para a sustentabilidade empresarial tem sobre a atividade econômica desenvolvida por uma empresa do mercado nacional de logística de campanhas corporativas de vacinação. A pesquisa, baseada em um estudo de caso, inicia-se com um detalhamento das atividades da empresa, com uma análise e mapeamento de seus processos, riscos, oportunidades, relevância social e impacto ambiental e a identificação de estratégias, objetivos e ações para sua perenidade no cenário de atuação tendo como diretriz a sustentabilidade na sua estratégia.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico para Sustentabilidade, *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* Sustentável, Promoção de Saúde, estratégia sustentável.

**ABSTRACT**

Leading a growing family business in search of competitiveness and economic success, and at the same time caring about social and environmental issues, by playing a key role as an agent for society, have been a challenge in current business management. Thus, knowing how to use strategy tools towards sustainability can be crucial to the success of the business in the long term. In this context, this work aims to analyze the effects of the adoption of a strategic planning for business sustainability model on economic activity developed by a company of corporate vaccination campaigns domestic logistics. The research, based on a case study, consists of an in-depth description of the business, analyzing and mapping their processes, risks, opportunities, social relevance and environmental impacts and the identification of strategies, goals and actions in order to guarantee firm's continuity taking into account sustainability approach in its strategic intent.

**Keywords:** Strategic Management, Balanced Scorecard, Sustainable Balanced Scorecard, Health Promotion, Sustainability.

## 1. INTRODUÇÃO

Conferências Internacionais afirmaram a saúde como requisito fundamental para a dignidade humana, ressaltando a importância do diálogo estabelecido entre governo, empresários e trabalhadores. Na promoção de saúde, é ampliado o conceito tradicional de atuar pontualmente antes da instalação da doença, considerando positivamente as questões de saúde e utilizando como referência não apenas a ausência de doenças. Neste sentido está definição de saúde veiculada pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

As campanhas nacionais públicas de imunização começam a acontecer na década de 1980 e doenças como poliomielite, sarampo, difteria e tétano estão controladas no país. O calendário de vacinação brasileiro é aquele definido pelo PNI e corresponde ao conjunto de vacinas consideradas de interesse prioritário à saúde pública do país. A Constituição Federal de 1988 garante ao cidadão o direito à saúde, em seu sentido mais amplo, cabendo ao Estado garantir à população a redução do risco de doenças e outros agravos, além de acesso universal e igualitário às ações e serviços para promoção, proteção e recuperação da saúde. De acordo com a lei 9.961/00, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) deve incentivar também a assistência suplementar privada à saúde, contribuindo para o desenvolvimento de ações de promoção de saúde no país (ANS, 2006).

Cria-se então, um mercado nacional privado de promoção de saúde, ampliado nos últimos anos com novos modelos de ações voltadas à prevenção de doenças, promoção de saúde e melhora da qualidade de vida da população, cujas práticas produzem impactos variados nos setores médico, financeiro e até mercadológico. Historicamente relacionadas à saúde pública, as práticas de medicina preventiva foram progressivamente incorporadas pelo setor privado de saúde (BANCHER, 2004).

A imunização é uma das principais formas de prevenção de doenças, porque permite, a partir de ações simples e de baixo custo, promover a saúde da população. Devem ser consideradas questões éticas, culturais, econômicas, políticas e de direito individual versus o bem comum, sendo a vacina afirmada nos dias atuais como questão de saúde pública e reconhecida como eficiente método de prevenção de doenças e promoção de saúde coletiva. Foi assim, facilmente adaptada a programas de promoção de saúde corporativos que devem enfatizar também a modificação das condições de vida dentro e fora do ambiente de trabalho, e, portanto, demanda uma abordagem intersetorial do tema (CZERESNIA & FREITAS, 2003). Neste contexto, no final dos anos 1990 começam a ser realizadas campanhas de vacinação empresarial no ambiente laboral dos vacinados. Um programa de vacinação corporativa bem elaborado é percebido pelos funcionários como benefício e pela empresa como uma ferramenta que assegura o ritmo de produção, evitando faltas, licenças temporárias por motivos de saúde e aposentadorias precoces.

O objetivo do presente trabalho é analisar os efeitos da adoção da gestão estratégica em uma empresa do setor de saúde. A ferramenta escolhida como instrumento para integrar as medidas derivadas da estratégia foi o *Balanced Scorecard* Sustentável (SBSC) (FIGGE et al., 2002; EPSTEIN; WISNER, 2001; BIEKER & WAXENBERGER, 2002; SIDIROPOULOS et al., 2004; HUBBARD, 2009), integrada a elementos que focam também objetivos sociais e ambientais, além do tradicional foco financeiro, na busca do chamado do tripé de sustentabilidade (*Triple BottomLine*) para a gestão estratégica da organização. Importante estabelecer o papel do homem no sistema vigente, sendo este sujeito, causa e fim a atividade econômica empresarial; bem como o da empresa perante a sociedade, buscando a promoção e preservação da dignidade humana. A definição do planejamento estratégico e sua tradução em ação têm como objetivo principal alcançar o desenvolvimento sustentável da organização, de maneira a agregar valor a todos os envolvidos na cadeia.

Este estudo tem como característica ser qualitativa e exploratória. Por meio de um estudo de caso, foi feito um levantamento dos dados relevantes para a formulação do diagnóstico e definição do planejamento com foco na sustentabilidade, observando seus efeitos no desenvolvimento da atividade empresarial da Vacinar, este método permite a observação coesa e sistemática do caso, com aspectos observacionais da orientação empírica. Além disso, com o envolvimento dos pesquisadores nas atividades da empresa, paralelamente ao desenvolvimento do trabalho, adicionam-se características de pesquisa-ação e pesquisa participativa.

Dessa forma, o ambiente analisado foi fonte direta para coleta de dados e o foco principal da abordagem, feita através de levantamento, com realização de entrevistas e questionários qualitativos com questões abertas, direcionados aos principais *stakeholders*; pesquisa bibliográfica, com análise de outros casos práticos de mesma natureza; análise documental de material da empresa; e observação do cotidiano empresarial, para armazenamento e exploração dos dados.

Com isso, foi feita a análise dos papéis socioambiental e econômico da empresa Vacinar, bem como seus impactos (positivos e negativos) em relação a todos os afetados por sua atividade, possibilitando o planejamento estratégico a ser implantado, de a maneira a agregar valor para todos os envolvidos na cadeia.

## 2. O SETOR DA SAÚDE E O MODELO FARMACOECONÔMICO

Por meio dos chamados modelos farmacoeconômicos são analisados, de forma comparativa, as relações entre custos e desfechos referentes à escolha de diferentes alternativas de conduta em saúde, com a contabilização financeira dos recursos consumidos ao longo de uma determinada situação médica – tais como procedimentos de diagnóstico, consultas médicas, compra de medicamentos, internações, dias de trabalho perdidos pela doença e outros – e definição dos custos diretos, indiretos e intangíveis para cada atividade. A seguir, são apresentados estudos sobre eficácia das vacinas, avaliação econômica das campanhas de imunização em trabalhadores adultos saudáveis e seus impactos sobre as atividades das empresas.

*Efficacy and effectiveness of influenza vaccines: a systematic review and meta-analysis.* (Osterholm et al, 2011). Estudos sobre eficácia da vacina: redução de 22 a 27% das hospitalizações por todas as causas (Glezen & Simonsen, 2005) e redução de 30 a 70% das hospitalizações por pneumonias (Nicholetal, 1998; Mullooly, 1994). Quanto à efetividade da vacinação houve concordância entre cepas de vírus influenza vacinais e circulantes, podendo prevenir 26% das hospitalizações por influenza e pneumonia (Jefferson et al, 2005).

*Effectiveness of H1N1 vaccine for the prevention of pandemic influenza in Scotland, UK: a retrospective observational cohort study.* (Simpson et al, 2012). Na população vacinada registrou-se ocorrência de 5.207 internações e 579 mortes; já na população não vacinada o número de internações foi 924, e de mortes 71. A efetividade na prevenção de internações por doenças relacionadas à influenza foi de 19,50% e a efetividade na prevenção de casos confirmados de influenza foi de 77%.

*Economic Impact of Providing Workplace Influenza Vaccination: A Model and Case Study Application at a Brazilian Pharma-Chemical Company.* (Burckel et al, 1999). Estudo sobre Farmacoeconomia (Pharmacoeconomics, 1999) realizado pelo Laboratório Sanofi Pasteur sugere que um programa de vacinação contra influenza pode acarretar ganhos substanciais para os empregadores em relação ao custo absorvido com tratamento da influenza e à perda de horas trabalhadas devido à doença, condicionado ao tipo de programa adotado. Considerou a diminuição dos custos decorrentes da gripe frente aos custos de vacinação e

absenteísmo. Foi desenvolvido um modelo matemático denominado Vaxincorp, com utilização dos seguintes parâmetros para a elaboração do cálculo farmaeconômico:

- 1 - Dados médicos e epidemiológicos: Taxa de incidência da doença / Duração dos sintomas / Nível de produtividade enquanto doente
- 2 - Dados da empresa: Quantidade de colaboradores / Custo salarial anual médio por funcionário / Lucro operacional anual total / Salário suplementar pago a terceiros / Salário suplementar pago por hora extra
- 3 - Gerenciamento do absenteísmo: % de funcionários ausentes devido à gripe / % dos infectados / Duração da ausência (dias) / % de funcionários ausentes repostos: - por terceiros- por hora extra
- 4 - Dados da vacinação: Cobertura vacinal da última campanha / Cobertura vacinal da nova campanha / Eficácia da vacina (%) / Preço por dose da última campanha / Preço por dose da nova campanha / Custos fixos da última campanha / Custos fixos da nova campanha

*Cost-effectiveness of the influenza vaccine in Healthy, working-age population.* (Campbell et al, 1997).

Este estudo tem relevância devido aos métodos de pesquisa não randomizados e controlados. Ficou demonstrado que as doenças por influenza causam absenteísmo, queda de produtividade e gastos com cuidados relacionados à saúde durante o inverno.

### 3. O BALANCED SCORECARD

No início da década de 1990, foi criado o *Balanced Scorecard* (BSC), descrito como “uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho que fornece um quadro de referência para um sistema de mensuração e gestão estratégica” (KAPLAN & NORTON, 1996, p. 2). O BSC teria como benefício facilitar a comunicação, a informação e o aprendizado, permitindo um desdobramento da estratégia por meio de um conjunto equilibrado de medidas (KAPLAN & NORTON, 1996, p. 8). Dessa forma, o BSC atuaria como um sistema de controle estratégico, além do natural emprego como sistema de mensuração, oferecendo os seguintes benefícios adicionais: (i) clarificação e obtenção de consenso sobre a estratégia; (ii) comunicação da estratégia por toda a organização; (iii) alinhamento das metas departamentais e pessoais à estratégia; (iv) relação entre os objetivos estratégicos e metas de longo prazo e orçamentos anuais; (v) identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas; (vi) realização de revisões periódicas e sistemáticas; e (vii) obtenção de *feedback* para aprendizado e aprimoramento da estratégia Kaplan e Norton (1996, p. 19).

Os objetivos e medidas do *Balanced Scorecard* derivam da visão estratégica da empresa com foco no desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, em um esforço consciente e rigoroso em traduzir a estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis de desempenho (KAPLAN & NORTON, 1996).

Dessa forma, em sua constituição, as quatro perspectivas do BSC “equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas” (KAPLAN & NORTON, 1996, p. 25). Simons (2000) alega que um BSC bem desenhado deve permitir um balanço entre objetivos de curto e longo prazo, medidas de resultado (*lagging*) e de processo (*leading*) e medidas objetivas e subjetivas; assim, uma importante contribuição do *Balanced Scorecard* para a organização seria o alinhamento entre os processos administrativos chave e a estratégia (KAPLAN & NORTON, 2001). O Quadro 1 apresenta as perspectivas, seus propósitos e as medidas que seriam relacionadas a elas.

**Quadro 1:**  
**Perspectivas do *Balanced Scorecard***

Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	Questões a serem respondidas	Medidas gerais
---	------------------------------	----------------

Financeira	“Para sermos bem sucedidos financeiramente, como devemos aparecer para nossos acionistas?”	Retorno sobre investimentos e valor econômico adicionado
Clientes	“Para atingir nossa visão, como devemos aparecer para nossos clientes?”	Satisfação, fidelização, participação de mercado
Processos internos	“Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio devemos ser excelentes?”	Qualidade, tempo de resposta, custo e introdução de novos produtos
Aprendizado e crescimento	“Para atingir nossa visão, como deveremos sustentar nossa capacidade de mudar e melhorar?”	Satisfação dos empregados e disponibilidade dos sistemas de informação

Fonte: adaptado de Kaplan; Norton (1996)

#### 4. A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E A SUSTENTABILIDADE: O BALANCED SCORECARD SUSTENTÁVEL

São diversas as definições de termos que se referem ao escopo da sustentabilidade para as empresas, tais como Responsabilidade Social Empresarial ou Corporativa e Sustentabilidade Empresarial. No entanto, deve ficar claro que estas não estão relacionadas a ações filantrópicas, mas sim a mecanismo de atuação estratégica que visa também retorno financeiro. As ações devem apresentar relação clara com o *core business* da empresa e contribuir, de maneira facilmente identificável, para o valor do negócio.

O termo *bottomline* pertence ao vocabulário empresarial e significa representar o lucro líquido de várias transações inicialmente separadas, somando os benefícios e os custos em uma métrica comum. Já o *3BL* carrega o significado de que as organizações devem levar em consideração não somente questões econômicas, mas também questões sociais e ambientais que se relacionem com suas atividades, processos e produtos. O conceito do *3BL* é amplamente utilizado para descrever o desenvolvimento sustentável no contexto organizacional, avaliando o desempenho de uma organização em função dos três resultados: econômico viável, social justo e ambiental suportável (ELKINGTON, 1997).

Apesar da consolidação das quatro perspectivas do BSC já citadas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento)<sup>1</sup>, alguns autores têm apontado para a necessidade de uma mudança na construção de um novo *Balanced Scorecard*. Parte das críticas refere-se ao fato do BSC se mostrar pouco eficaz ao considerar aspectos da sustentabilidade (VOELPEL et al, 2006), uma vez que seu foco principal está na geração de valor para acionistas e clientes, enquanto deveria considerar efetivamente os demais *stakeholders* (FREEMAN, 1984; DONALDSON & PRESTON, 1995; FROOMAN, 1999; 2002; MITCHELL; AGLE & WOOD, 1997; CARROLL & BUCHHOLTZ, 2000). Com preocupação principal na perspectiva financeira, haveria a necessidade de se considerar também impactos sociais e ambientais (HARRIS; WISE; GALLAGHER & GOODWIN, 2001; ELKINGTON, 1997; PAVA, 2007), integrando mais estruturas de negócio e medidas de desempenho para o planejamento estratégico da organização (EPSTEIN & WISNER, 2001; BIEKER & WAXENBERGER, 2002; FIGGE; HAHN; SCHALTEGGER & WAGNER, 2002; BENNETT & JAMES, 1998; SAVITZ & WEBER, 2006; NEELY, 2007).

Para suprir as deficiências do BSC quanto à implementação de um planejamento estratégico com foco na sustentabilidade, foi desenvolvido o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) (FIGGE et al, 2001 e 2002), modelo de medição de desempenho orientado para os aspectos da sustentabilidade, considerando os conceitos do *Triple Bottom Line* quanto aos impactos socioambientais da atividade econômica

<sup>1</sup>Criadores do BSC afirmam que pode ser constituído de diferentes perspectivas, além das quatro originais, ressaltando a flexibilidade da aplicação do BSC (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 34).

(ELKINGTON, 1997; GOODWIN, 2001). O Quadro 2 resume as possibilidades sugeridas pelos vários autores, que identificam diferentes perspectivas para a criação e desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* Sustentável (SBSC).

**Quadro 2:**

***Balanced Scorecard* Sustentável – Possíveis perspectivas**

Perspectivas para o <i>BSC</i> Sustentável	Objetivos	Autor(es)
Integrado	Integração de aspectos sociais e ambientais nas quatro perspectivas tradicionais	Figge et al. (2002); Epstein; Wisner (2001)
Orientação não mercadológica	Uma perspectiva extra incorpora todos os aspectos que não se encaixam nas quatro perspectivas tradicionais	Figge et al. (2002); Epstein; Wisner (2001); Bieker & Waxenberger (2002); Sidiropoulos et al. (2004); Hubbard (2009)
<i>Scorecards</i> derivados	Criação de outros dois <i>scorecards</i> , além do tradicional, com o objetivo de se ter um para cada dimensão relativa ao <i>Triple Bottom Line</i>	Figge et al. (2002)

Fonte: criado pelos autores

Assim, para maior abrangência dos aspectos de sustentabilidade, este trabalho visa contemplar amplamente os aspectos socioambientais das atividades organizacionais e seus impactos internos e externos, com a inclusão de medidas financeiras e não financeiras por meio do *Balanced Scorecard* Sustentável, conforme descrito a seguir.

## 5. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COM BALANCED SCORECARD SUSTENTÁVEL NA VACINAR CENTRO DE IMUNIZAÇÃO

A Vacinar Centro de Imunização foi fundada em 1997 com o propósito de atendimento de clientes corporativos, além do usual público de varejo das clínicas de vacinação. É *benchmark* do mercado nacional privado de vacinação, especializada na gestão de campanhas corporativa, atendendo logísticas de pontos de vacinação em todo o território nacional. O foco da prestação de serviços é a imunização humana como ação de promoção de saúde e bem-estar da população. São mais de seis mil empresas atendidas, com aplicação de cerca de cinco milhões de doses das mais variadas vacinas, com a promoção de saúde coletiva através da imunização direta e indireta. O objetivo da prestação de serviços é aliar produtos de alto padrão e eficácia comprovada aos serviços de qualidade, que promovam o êxito das ações de vacinação, visando promoção da saúde da população em geral.

O serviço de imunização pode ocorrer por meio da aplicação de vacinas no varejo realizadas no ambiente interno da clínica e/ou no atacado durante as vacinações externas. Estas últimas ocorrem principalmente no ambiente das empresas e são geralmente vinculadas a programas de saúde ocupacional oferecidos aos funcionários, seus dependentes e terceiros. Esses dois tipos de serviço formam uma complexa rede de *stakeholders*.

Procurando acompanhar o dinamismo do mercado, além do serviço de aplicação de vacinas optou-se por desenvolver um Programa de Promoção de Saúde através da imunização, gestão da informação e conscientização sobre doenças imunopreveníveis. Foi desenvolvido um programa inovador para a gestão das informações sobre vacinações, o SGC Saúde, informatizando a adesão e acompanhamento *online* da execução das campanhas. As ações de conscientização e educação para a saúde agregam valor intangível ao formar multiplicadores de conhecimento capazes de gerar mudanças comportamentais relevantes quanto à prevenção de doenças, com consequente melhora da qualidade de vida da coletividade.

Dessa forma, a contratação dos serviços prestados pela empresa acarreta impactos econômicos e sociais significativos para os atores envolvidos ou afetados pela atividade, o

que reforça a necessidade de uma abordagem estratégica séria, responsável e orientada para a sustentabilidade.

### 5.1. O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA EMPRESA

A empresa atua há vários anos no mercado, com reputação e princípios morais de negócio bem definidos. Foram estabelecidas a missão e a visão da organização, bem como sua opção de modelo ético de negócio, traduzida com a elaboração do Código de Ética. Foi sugerida, ainda, a mudança no modelo e nos objetivos do negócio com a proposição de valor e envolvimento de todos da cadeia. A seguir os resultados do processo:

- a) missão: empresa de promoção de saúde e bem-estar bio, psico e social através da imunização, que exerce sua atividade proporcionando melhora da qualidade de vida do cidadão e agrega valor para o negócio em si e todos os envolvidos na cadeia;
- b) visão: relevância das ações de promoção de saúde, com a preocupação com a saúde comum. Importância da veiculação de informações, gerando efetiva conscientização da população quanto à importância das formas de prevenção contra doenças infectocontagiosas e riscos envolvidos;
- c) modelo ético: respeitar o ser: o social, a segurança do trabalho e o ambiente. Agir com ética e transparência nos negócios, sendo elaborado o código de ética e de melhores práticas, a ser devidamente comunicado e seguido por todos;
- d) *backcasting*: identificação e avaliação das questões problemáticas do presente quanto à perspectiva da sustentabilidade com o intuito de estabelecer os objetivos da organização para o futuro e possibilitar o desenvolvimento das estratégias priorizando soluções de longo prazo alinhadas com a visão organizacional e
- e) mudança do modelo de gestão: entendimento comum sobre sustentabilidade, identificando seu contexto sistêmico. Foi proposta aos sócios a reestruturação do modelo da organização para possibilitar seu desenvolvimento sustentável, bem como uma reflexão sobre o papel que o setor empresarial tem em relação à melhora da qualidade de vida da sociedade, e a consequente definição do caminho a ser seguido pela empresa.

Após análise das variáveis do mercado nacional, possibilidades e riscos do negócio, restou definida a estratégia para a empresa: vincular o serviço de vacinação e informações sobre doenças imunopreveníveis a ações de promoção de saúde e bem-estar. Apesar do atendimento também do público particular, o foco do negócio está claramente na vacinação corporativa.

Para a operacionalização da atividade, foram estabelecidos conceitos de transparência, equidade, prestação de contas, comunicação, engajamento e inclusão de *stakeholders*, bem como prevenção e mitigação de impactos e riscos. A gestão estratégica deve ser voltada para a sustentabilidade, com a incorporação de seus conceitos para a elaboração do planejamento, para a manutenção do posicionamento de mercado e para garantir o sucesso do negócio no longo prazo.

Os objetivos definidos são os seguintes: aumento da lucratividade, promoção de bem-estar social, redução dos impactos socioambientais causados pela execução da atividade, mantendo a empresa como líder de mercado. A excelência de oferecer a mais ampla linha de serviços de promoção de saúde pela imunização e a eficiência na execução das logísticas a preços competitivos e com tecnologia de ponta foram outros objetivos demarcados. A empresa deve destacar-se na antecipação e pronta resposta aos clientes e às ações dos concorrentes, com um atendimento personalizado. E, para isso, o foco de suas ações está na maior abrangência de atendimento em nível nacional, conseguida a partir da ampliação da rede de clínicas parceiras e melhoria na distribuição logística. As fases da escolha e da implementação da estratégia: definição da missão, da visão e do modelo ético do negócio; escolha dos indicadores de

desempenho; determinação dos objetivos e planejamento; elaboração de questões a serem respondidas, para que seja agregado valor para todos os envolvidos na atividade; elaboração do Mapa Estratégico; execução e gerenciamento pelo BSC Sustentável. Esta última etapa será descrita a seguir.

## 5.2. O BALANCED SCORECARD SUSTENTÁVEL E A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para implementação e controle da estratégia foi desenvolvido o *Balanced Scorecard* Sustentável da empresa, com as dimensões do *Triple Bottom Line*, com as diferentes visões dos *stakeholders* e indicadores de desempenho para o estabelecimento de metas, definindo as ações para atingi-las. Na sequência, o SBSC é descrito a partir de cada uma de suas perspectivas constituintes.

### Perspectiva Financeira

A melhoria do desempenho financeiro é o objetivo de qualquer atividade empresarial, que dependerá do estágio de maturidade no qual a empresa estudada se encontra. Segundo as análises realizadas, a Vacinar Centro de Imunização encontra-se em uma zona mista de estágios entre crescimento e sustentação, pois ainda está ampliando a abrangência e a estrutura da prestação de serviços, mas já tem excelente retorno do capital investido. Mantém a contínua prospecção de novos mercados e clientes e desenvolvimento de novos e inovadores produtos, além de investimentos permanentes em estrutura física, quadro de profissionais, sistemas operacionais e novas formas de relacionamento com clientes. Para a análise, inicialmente buscou-se definir o valor relativo de mercado da empresa por meio da análise de seus ativos tangíveis, intangíveis e externalidades.

Foram estabelecidas metas de custo e ganho econômicos para a consolidação da solidez financeira da empresa através de práticas de governança corporativa e gestão de riscos relacionados ao negócio, maximização das margens, alinhamento da estratégia e planejamento, desenvolvimento de valor e identificação de novas oportunidades para o negócio. Para a gestão de risco foi ponderado se há desequilíbrio entre crescimento da rentabilidade e riscos operacionais, se estes podem ser mitigados e com que ações, antecipando ameaças e definindo suas categorias: estratégicos, de cumprimento legal, financeiro, de reputação e operacional.

Quanto aos ativos envolvidos na valoração da empresa, destacam-se:

**a) ativos tangíveis:** relacionados aos valores econômico da empresa, medidos através do lucro gerado com a atividade, receita, custo operacional, liquidez do fluxo de caixa, taxas de retorno do investimento e acesso ao mercado. Pode ser inserido também o custo da produtividade, a gestão de ativos, o acesso ao capital (investimentos), a gestão de riscos e produtos inovadores;

**b) ativos intangíveis:** dão à empresa uma posição exclusiva e preferencial no mercado e, conseqüentemente, agregam valor ao negócio. São ativos intangíveis, entre outros: a marca, que já foi patenteada; licenças sanitárias; processos operacionais; gestão da carteira de clientes, estoque e campanhas; projetos de capacitação contínua como investimento em capital humano; e

**c) externalidades:** são os fatores que afetam terceiros que não estavam a princípio envolvidos na atividade desenvolvida pela empresa, mas que, de alguma maneira, acabam sendo afetados pela mesma. As externalidades devem ser internalizadas nas estratégias do negócio. A empresa deve monitorar, por exemplo, questões que interferem na vizinhança e o correto descarte do resíduo infectante de vacinação. Torna-se relevante avaliar o impacto econômico

que a prestação dos serviços de imunização traz para os clientes corporativos que optam por este benefício para seus trabalhadores.

O Quadro 3 resume os principais pontos referentes à perspectiva financeira.

**Quadro 3:**

**SBSC – Perspectiva financeira**

Stakeholder	Indicadores	Ações	Questões a serem respondidas	Aspectos Correlatos
Sócios	Receita/Custo operacional	Desenvolver valor para o negócio	Missão, visão e modelo ético?	<i>Triple BottomLine</i>
Sócios	Fluxo de caixa	governança corporativa	Qual foco para atingir a missão?	Desenvolvimento sustentável
Sócios	Retorno dos investimentos	Elaboração matriz de risco	Qual foco para atingir a missão?	Responsabilidade social empresarial
Sócios Fornecedor	Crescimento de vendas	Análise Oportunidades	Quais indicadores para medir sucesso?	Indicadores Ethos
Sócios Cliente	Reputação	Pesquisas de satisfação	Quais ativos tangível, intangíveis e externalidades?	Estratégia para sustentabilidade
Clientes	Impactos econômicos para clientes	Riscos e benefícios	Quais objetivos para sustentabilidade?	Estudosfarmacoeconômicos

**Perspectiva Social**

Já na perspectiva social, foi considerada a finalidade da atividade da empresa, que é a efetiva promoção de saúde coletiva através da imunização em massa, bem como a veiculação de informações sobre doenças e formas de prevenção que culminam na preservação e promoção da dignidade humana e bem-estar social. O foco principal dessa perspectiva é minimizar riscos e agregar valor para a comunidade, apostando na mudança do modelo mental para o desempenho da atividade desenvolvida excede a simples aplicação de vacinas, mas, pretende ser veículo de educação sobre promoção de saúde, com a efetiva conscientização sobre questões de alta relevância social.

O Quadro 4 resume os principais pontos referentes à perspectiva social.

**Quadro 4:**

**SBSC – Perspectiva Social**

Stakeholders	Indicadores	Ações	Questões a serem respondidas	Aspectos Correlatos
Sociedade	Impacto na saúde coletiva, índice de redução de doenças	Mudança do modelo mental	Como o sucesso do negocio contribuirá para a sustentabilidade?	Ativos tangíveis, intangíveis e externalidades
Sociedade	Ações que promovam a melhora da qualidade de vida do cidadão.	Conscientização e informações de relevância social	Como a atividade impacta o bem-estar e a saúde da população?	Estudos clínicos

**Perspectiva Ambiental**

Na perspectiva ambiental, foi analisada a produção de resíduos das campanhas de vacinação e a pegada de carbono com a execução das logísticas operacionais. Deve ser considerado ainda, como fator ambiental, a saúde pública da população, com a redução da circulação de vírus e redução de riscos de contaminação. Com a proposta de identificação e mapeamento dos resíduos gerados com a atividade econômica, viabilizar-se-á a busca de soluções para aperfeiçoar os processos produtivos e operacionais. Para esta ação é importante

o envolvimento dos parceiros produtores e distribuidores, responsáveis pela produção e distribuição de vacinas, respectivamente. O planejamento do gerenciamento dos resíduos de vacinação viabiliza sua correta destinação, evitando riscos de contaminação e/ou danos ao meio ambiente e possibilitando a geração de renda para outros trabalhadores.

Quanto à logística operacional, é imprescindível a eficiência em sua execução, para diminuir os gastos e emissão de poluentes, uma vez que a frota de carros utilizados nas vacinações externas engloba grande número de veículos. A opção pode ser, a princípio, pela utilização de veículos movidos a álcool ou gás natural veicular (GNV). Deverá ser adotada também uma Política de Preservação dos Recursos Naturais, a ser veiculada interna e externamente pela empresa, gerando conscientização sobre a necessidade de preservação do meio ambiente onde vivemos.

O Quadro 5 resume os principais pontos referentes à perspectiva ambiental.

**Quadro 5:**

**SBSC – Perspectiva Ambiental**

Stakeholders	Indicadores	Ações	Questões a serem respondidas	Aspectos Correlatos
Sociedade Sócios Fornecedores	Quantidade de Resíduos gerados	Mapeamento de gestão de resíduos	Como diminuir a produção de resíduos com a atividade?	Eficiências nos processos produtivos e operacionais
Sociedade	Pegada carbono - logística operacional	Política de preservação dos recursos naturais	Como minimizar os impactos ambientais?	<i>The Natural Step</i> 5 condições sistêmicas
Sociedade	Riscos de contaminação	Ampliação das campanhas de vacinação	Como diminuir a circulação de vírus e bactérias e riscos de contaminação?	Imunização

**Perspectiva dos Stakeholders (Identificação, gerenciamento e engajamento)**

Inicialmente devem ser identificados aqueles envolvidos ou afetados pela atividade desenvolvida pela empresa. É imprescindível conhecer suas reais necessidades, evitar danos aos mesmos e prevenir impactos destes no desenvolvimento do negócio. Foi feito o mapeamento dos *stakeholders*, estabelecendo uma proposta de valor (intangível) para cada um:

- a. **Clientes:** particulares e corporativos (funcionários e dependentes). Para agregar valor propõe-se a veiculação de informações sobre vacinas, seus riscos e benefícios. Para medir a satisfação deve ser considerado o número de reclamações e ações judiciais, bem como o tempo de espera para atendimento e retorno.
- b. **Fornecedores:** são os Laboratórios produtores de vacinas, que, em alguns casos, participam da logística de distribuição do produto, são diretamente beneficiados com o aumento das vendas realizadas pelas clínicas vacinadoras.
- c. **Distribuidores:** empresas especializadas na distribuição de vacinas, com criterioso monitoramento da temperatura dos imunobiológicos;
- d. **Clínicas Parceiras:** rede de clínicas parceiras em todo o território nacional, que viabiliza a operação de ampla logística de vacinação, gerando demanda também para outras clínicas;
- e. **Novos Stakeholders:** além da prospecção, é importante a inclusão de novos clientes que, a princípio não teriam condições de acesso aos serviços oferecidos pela empresa.
- f. **Concorrentes:** estabelecer parcerias com concorrentes é de extrema importância, tanto para o desenvolvimento do mercado, como para evitar riscos ao negócio.

- g. **Sociedade:** a vacinação coletiva gera benefícios consideráveis para a sociedade, com a diminuição de casos de doenças imunopreveníveis e melhora da qualidade de vida da população.
- h. **Poder Público:** adota a vacinação como política de saúde pública, e, como não consegue oferecer a todos os cidadãos todas as vacinas disponíveis no mercado, tem muito interesse em ações privadas de vacinações coletivas, com impacto direto na saúde da população e, conseqüentemente, nos gastos públicos com tratamentos de doenças imunopreveníveis e complicações correlatas.

Foi proposta a criação da ouvidoria, desenvolvendo um canal de comunicação e participação de todos os *stakeholders*. Este canal não deverá ser somente para escutar reclamações ou sugestões, mas deve funcionar na busca de soluções para as demandas apresentadas, com efetivo engajamento dos *stakeholders*.

Como ação de inclusão social, já efetivada com grande sucesso, foram disponibilizados informativos em Braille, possibilitando o acesso às informações sobre vacinas para os deficientes visuais. Deve ser pensado ainda, um projeto de contratação de funcionários portadores de deficiência, com um amplo trabalho de junto ao quadro de funcionários e adaptações físicas necessárias para que ocorra efetiva inclusão destes ao ambiente laboral.

O Quadro 6 resume os principais pontos referentes à perspectiva dos *Stakeholders*.

**Quadro 6:**  
**SBSC – Perspectiva Stakeholders**

Stakeholders	Indicadores	Ações	Questões a serem respondidas	Aspectos Correlatos
Cientes	- Tempo de espera para atendimento - Número de reclamações/ ações	Criação de Ouvidoria	Como adicionar valor para os clientes?	Mapeamento <i>stakeholders</i>
Cientes Corporativos (empresas)	Índices:absenteísmo, presenteísmo e afastamentos por doenças imunopreveníveis	Ampliação de ações de imunização	Como agregar valor aos clientes corporativos e seus funcionários?	Estudos de eficácia das vacinas
Fornecedores	Participação no mercado	Consolidação de parcerias	Como adicionar valor aos fornecedores?	Engajamento <i>stakeholders</i>
Clínicas Parceiras	Numero de campanhas externas; Índices de cumprimento das logísticas externas	Consolidação parcerias logísticas	Como adicionar valor para as clínicas parceiras?	Consolidação de rede de clínicas parceiras – abrangência de atendimento
Novos Stakeholders	Numero de ações que incluam novos <i>stakeholders</i>	Desenvolvimento de projetos de inclusão social.	Como viabilizar acesso a novos <i>stakeholders</i> ?	Inclusão social
Concorrentes	Imagem no mercado setorial	Participação eventos do setor, desenvolvimento novas parcerias.	Como inserir concorrentes no negócio?	Parcerias comerciais
Sociedade	Índices de incidência de doenças imunopreveníveis na população	Ampliar ações de vacinação coletiva	Como ajudar na promoção de saúde pública através da prevenção?	Bem-estar Social
Poder Público	Gastos com tratamento de doenças imunopreveníveis	Aumento de ações de vacinação	Como viabilizar incentivos para aumento ações de vacinação?	Parcerias Público/Privado

### Perspectiva dos Processos Internos

Para esta perspectiva são estabelecidas as maneiras de integrar o que foi estabelecido nas outras perspectivas acima mencionadas, é a ação de planejar a atividade, a aplicação e coleta de informações. Importante frisar que os processos internos dizem respeito às rotinas estabelecidas no dia-a-dia do negócio para a execução do plano estabelecido e não a projetos isolados. Imprescindível internalizar os conceitos de sustentabilidade em todos os processos adotados pela empresa, considerando fatores ambientais, de responsabilidade social, segurança do trabalho, capacitação, educação, comunicação, transparência e ética na condução dos negócios. Para analisar os processos internos da empresa foram considerados como indicadores a eficiência, eficácia e efetividade dos serviços prestados. Foram avaliados os índices de retrabalhos, cancelamento de pedidos, telefonemas não atendidos, frequência e gravidade de sinistros e elaborando um plano de ações corretivas para suas mitigações.

Práticas de inovação podem agregar valor e possibilitar a expansão da oferta dos serviços prestados, devendo ser criado um ambiente que incentive tais práticas. Com a inovação pode ser aumentada a oferta de serviços pelo desenvolvimento de novos produtos e projetos; melhora da eficiência em atender as demandas dos clientes; aperfeiçoamento, atualização contínua e maior interatividade do website; tradução integral do material veiculado para o inglês, espanhol, francês e adaptação para deficientes visuais; disponibilização de carteira de vacinação *online*; melhora na gestão e comunicação com clientes através de *mailing* inteligente; gerencia de dados das últimas campanhas realizadas; e ainda a melhora constante das ferramentas operacionais.

O Quadro 7 resume os principais pontos referentes à perspectiva processos internos.

**Quadro 7:**  
**SBSC – Perspectiva Processos Internos**

Stakeholders	Indicadores	Ações	Questões a serem respondidas	Aspectos Correlatos
Sócios Clientes Sociedade	Índices de retrabalho e variação da eficiência da mão de obra	Normalização dos processos internos	Quais processos são necessários para satisfação dos <i>stakeholders</i> e objetivos de sustentabilidade	Eficácia
Sócios Clientes	Números de novos produtos e serviços lançados no mercado	Criar ambiente inovador	Como desenvolver produtos inovadores?	Efetividade
Sócios Clientes	Aumento da carteira de cliente	Gestão carteira de clientes	Tem estrutura para atender um aumento de clientes?	Inovação
Clientes	Acessos à informação	Atualização e interatividade <i>website</i> do sistema de gestão de campanha	Os sistemas funcionam adequadamente?	Inovação sustentável

### Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

Esta perspectiva é construída para gerar crescimento no longo prazo para a empresa e seus *stakeholders*, com a melhoria contínua da oferta de valor, principalmente em relação ao capital humano e à tecnologia. São consideradas medidas genéricas de resultado como

satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários, tidas como vetores específicos.

Para a relação com funcionários (capital humano) foi feito um mapeamento dos cargos e funções dos colaboradores, importante para que sejam identificadas lideranças, valorizando o que cada um faz de melhor e investindo mais eficientemente em capacitação e treinamento e estabelecendo uma política salarial. A equipe deverá compreender e compartilhar os objetivos estratégicos da empresa, estabelecendo uma relação de confiança, cooperação e responsabilidades entre seus membros que entendem seu papel na estrutura empresarial. Além de salários justos e adequação à legislação trabalhista, pensar em outros aspectos de bem-estar: ambiente de trabalho agradável e saúde destes e suas famílias. A empresa facilita ainda o acesso às vacinas comercializadas pela empresa, com descontos e facilidade de pagamento. A responsabilidade da empresa quanto a seu quadro humano retrata como a empresa é administrada. O objetivo é fazer com que o conhecimento individual seja retido pela organização. Adota-se também um planejamento de contratação de estagiários e temporários, com investimentos em sua capacitação, para possam ser efetivados na empresa.

A empresa já incorporara no negócio a importância do gerenciamento da informação, com investimentos consideráveis em Tecnologia da Informação. Com a gestão da informação, os bancos de dados são utilizados como diferenciais comerciais e para as diretrizes estratégicas. Foi desenvolvido um sistema de gerenciamento para as campanhas corporativas externas, com dispositivos móveis de ponta, que permitem o lançamento de informações em tempo real, com a emissão de relatórios e acompanhamento do andamento dos atendimentos. Há ainda o sistema para elaboração e cronograma de vacinação, com a coordenação de todos os agendamentos dos clientes corporativos, enfermeiras e motoristas escalados, dando maior eficiência na logística operacional.

O Quadro 8 resume principais pontos da perspectiva aprendizado e crescimento.

**Quadro 8:  
SBSC – Perspectiva Aprendizado e Crescimento**

<b>Stakeholders</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ações</b>	<b>Questões a serem respondidas</b>	<b>Aspectos Correlatos</b>
Funcionários	Líderes identificados e número promoções	Mapeamento de cargos e funções	Como envolver a todos para a mudança do modelo mental?	Conhecimento para sustentabilidade
Sócios Funcionários	Índice de satisfação dos funcionários	Política de remuneração	Quais conhecimentos e talentos necessários para a excelência na atividade?	Talentos para sustentabilidade
Sócios Funcionários	Funcionários temporários e estagiários efetivados	Planejamento para retenção talentos	Quais conhecimentos e talentos necessários para resultados sustentáveis?	Treinamento funcionários temporários e estagiários
Sócios Funcionários	Participação de funcionários em treinamentos Estudos e Pesquisas Publicados	Treinamentos e Encontros Técnico-Científicos de qualidade Incentivo a estudos e Pesquisas	Como incentivar os funcionários a produção de estudos técnicos científicos?	Programa de incentivo a produção científica, vinculados a melhora de salários.
Funcionários Sócios Clientes	Numero de novos produtos lançados no mercado	Programa de desenvolvimento de novos produtos.	Como aumentar a oferta de produtos e serviços?	Desenvolvimento de produtos e serviços
Sócios Funcionários	Quantidade de informações gerenciadas	Desenvolver sistema de Informação Utilização do banco de dados para decisões	Como gerenciar a informação?	Tecnologia da informação

		estratégicas		
--	--	--------------	--	--

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O principal objetivo deste trabalho foi desenvolver uma estrutura de indicadores de desempenho voltados para a sustentabilidade, a serem utilizados como apoio à gestão em uma Clínica com foco em vacinação corporativa. No estudo observa-se que a Vacinar Centro de Imunização modelou o seu *Balanced Scorecard* focado em seus *stakeholders*, contemplando a responsabilidade social empresarial como um tema transversal nas dimensões e enquadramento dos objetivos e metas traçadas, para que atendam a todos os elos da cadeia de valor.

O estudo, em suma, propõe ações organizacionais orientadas para mudança na conduta de processos e serviços, definição das estratégias, acompanhamento da execução e desenvolvimento dos indicadores para mensuração e avaliação de desempenho, estruturando o *Balanced Scorecard Sustentável*. As recomendações não estão restritas às questões financeiras ou aos impactos diretos causados pela atividade da empresa, mas, também aos aspectos de impactos indiretos, que resultam da relação de causa e efeito com a atividade. Promove o enquadramento do *Triple Bottom Line* como abordagem metodológica da sinergia entre o desempenho da sustentabilidade e a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard Sustentável*.

Neste âmbito, a utilização do *Balanced Scorecard Sustentável* como ferramenta de administração estratégica, em que se integrem políticas de Desenvolvimento Sustentável, pode constituir-se um valioso instrumento propiciador de uma cultura de desempenho. No entanto, sua implementação não é fácil, pois requer tempo, conhecimentos, estruturas, processos e, acima de tudo, persistência e envolvimento do corpo empresarial. Foram estabelecidas não somente as maneiras de agregar valor para os envolvidos ou afetados pela atividade, mas também formas de comunicar estes valores. No desenvolvimento do SBSC foram abordadas as perspectivas: da Sustentabilidade (dimensões financeira, social e ambiental) e dos *Stakeholders* para definir o se que quer entregar para o sucesso do negócio; já as perspectivas dos Processos Internos e do Aprendizado e Crescimento são referentes ao “como” serão realizadas as atividades para executar a estratégia definida. Na perspectiva da Sustentabilidade, mas especificamente na perspectiva financeira, que definem custos e ganhos econômicos, são definidos os ativos tangíveis, que são passíveis de mensuração.

O estudo de caso constatou que a empresa optou realmente por utilizar critérios de inovação, sustentabilidade e responsabilidade social para o alinhamento do processo de gestão com a promoção de melhora da qualidade de vida da sociedade.

Por fim, ressalta-se ainda que, sob a ótica econômica, a adoção de práticas sustentáveis, pode resultar também em diminuição de custos, impactos e riscos, com consequente aumento de lucratividade e credibilidade, rechaçando uma ideia comum que existiria um *tradeoff* entre sustentabilidade e competitividade nas empresas.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). Manual técnico de promoção da saúde e prevenção de riscos e doenças na saúde suplementar. Rio de Janeiro: ANS, 2006.
- BANCHER, Andrea de Meo. Medicina Preventiva no Setor Suplementar de Saúde Brasileira: Estudos das ações e Programas existentes e das motivações para sua implantação. Dissertação de Mestrado da Faculdade Getúlio Vargas. São Paulo, 2004.

- BENNETT, M., JAMES P., *Environment under the Spotlight: Current Practice and Future Trends in Environment-Related Performance Measurement for Business*. London: ACCA, 1998.
- BIEKER, T.; WAXENBERGER, B. *Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: developing a Balanced Scorecard for Integrity Management*. *Oikos PhD Summer Academy – “Sustainability, Corporations and Industrial Arrangements”*, 2002.
- BURCKEL, E.; ASHRAF, T.; de SOUZA FILHO, J. P.; FORLEO NETO, E.; GUARINO, H.; YAUTI, C.; BARRETO, F. de B.; CHAMPION, L.. *Economic Impact of Providing Workplace Influenza Vaccination: A Model and Case Study Application at a Brazilian Pharma-Chemical Company*. Pasteur Mérieux Connaught do Brasil, São Paulo, Brazil. *Pharmacoeconomics*. Nov. 1999.
- CAMPBELL, D.S.; RUMLEY, M.H. *Cost-effectiveness of the influenza vaccine in Healthy, working-age population*. *J Occup Environ Med.*, May, 1997.
- CARROLL, A.B.; BUCHWOLTZ, A.K. *Business and society: ethics and stakeholder*
- DAMACENO, Ronaldo José. *Qualidade nos laboratórios de saúde*. Banas Qualidade, São Paulo, ano XVII, p. 60-67, out./2009.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with forks and knives*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- EPSTEIN, M. J.; WISNER, P.S. *Using a Balanced Scorecard to implement Sustainability*. *Environmental Quality Management*, 11, 2, 2001.
- FIGGE, F. HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. *The sustainability balanced scorecard – Theory and application of a toll for value-based sustainability management*. *Greening of Industry Network Conference, Gothenburg, 2002*.
- FREEMAN, R.E. *Strategic Management: a stakeholder approach*, Boston: Pitman Publishing, 1984.
- FROOMAN, J. *Stakeholders influence strategies*. In *The Academy of Management Review*; Apr 1999; 24, 2.
- HUBBARD, G. *Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line*. *Business Strategy and the Environment*, 19, p. 177–191, 2009.
- KAPLAN, R.S. AND NORTON, D.P. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of whom and what really counts*. *Academy of Management Review*, Vol. 22. N.4, p. 853-86, 1997.
- NEELY, A. (ed.) *Business performance measurement: unifying theories and integrating practices*. Cambridge: University Press, 2007.
- NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. *The Performance Prism: the Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London: Pearson Education, 2002.
- OSTERHOLM, Michael T; KELLY, Nicholas S.; SOMMER, Alfred; BELONGIA, Edward A. *Efficacy and effectiveness of influenza vaccines: a systematic review and meta-analysis*. Publicado em 26 de outubro de 2011.
- PAVA, M. L. *A response to “Getting to the bottom of triple bottom line”*. *Business Ethics Quarterly*. Chicago. Vol.17, Jan 2007.
- SAVITZ, A. W; WEBER, K. *The triple bottom line: how today’s best run companies are achieving economic, social and environmental success – and how you can too*. John Wiley & Sons, USA, 2006
- SIDIROPOULOS, M.; MOUZAKITIS, Y.; ADAMIDES, E.; GOUTSOS, S. *Applying sustainable indicators to corporate strategy: the eco-Balanced Scorecard*. *Environmental research, engineering and management*, 2004, no. 1(27), p. 28-33

SIMONS, R. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 2000, 348 p.

SIMPSON, Colin R; RITCHIE, Lewis D;ROBERTSON, Chris;SHEIKH, Sheikh; McMENAMIN, Jim. *Effectiveness of H1N1 vaccine for the prevention of pandemic influenza in Scotland, UK: a retrospective observational cohort study*. Publicado em 26 de junho de 2012.

VOELPEL, S.C.; LEIBOLD, M.; ECKHOFF, R. A.; DAVENPORT, T, H. *The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy*. *Journal of Intellectual Capital*. Bradford, vol.7, 2006.