CISION

Greensavers

Meio: Imprensa **Âmbito:** Ambiente e Ciência
País: Portugal **Period.:** Anual
Área: 2046,31cm² **Pág:** 16-20

ID: 123876125 01-06-2026 | QUEM É QUEM NA SUSTENTABI.

Sustainable Balanced Scorecard

O MODELO QUE ESTÁ A REDEFINIR A GESTÃO EMPRESARIAL

A SUSTENTABILIDADE DEIXOU DE SER UMA OPÇÃO E FERRAMENTAS COMO O *SBSC* GANHAM UM PAPEL CENTRAL. MAIS DO QUE MEDIR RESULTADOS, PERMITEM ANTECIPAR RISCOS, ALINHAR EQUIPAS E CRIAR VALOR DE FORMA CONSISTENTE E RESPONSÁVEL.

Por **Ana Filipa Rego**

Num contexto empresarial cada vez mais exigente e marcado por profundas transformações económicas, sociais e ambientais, as organizações enfrentam o desafio de alinhar o desempenho financeiro com critérios de sustentabilidade. Foi precisamente neste enquadramento que surgiu o webinar "Sustainable Balanced Scorecard", promovido pelo Iscte Executive Education, um espaço de reflexão e partilha que reuniu profissionais com experiência concreta na aplicação deste modelo à realidade empresarial.

UMA NOVA GERAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

O *Sustainable Balanced Scorecard* (SBSC) surge como uma evolução do tradicional *Balanced Scorecard*, incorporando de forma estruturada os critérios ESG (Environmental, Social and Governance) na gestão estratégica. Mais do que uma ferramenta de medição, trata-se de um instrumento que permite transformar visão em ação, ligando objetivos estratégicos a indicadores concretos e promovendo uma criação de valor mais sustentável e integrada.

Ao longo do webinar, ficou evidente que o grande desafio das organizações já não reside apenas na definição de estratégias ambiciosas, mas sobretudo na sua execução consistente. É neste ponto que o SBSC ganha relevância, funcionando como uma ponte entre a formulação estratégica e a sua operacionalização no dia a dia.

DA ESTRATÉGIA À EXECUÇÃO: A EXPERIÊNCIA DA STREAMBOW

Sandra Manso, diretora financeira da Streambow, partilha com a Green Savers a sua experiência prática na implementação de um projeto de *Balanced Scorecard* diretamente ligado às suas funções. Segundo a própria, "a motivação surgiu sobretudo da necessidade de estruturar melhor a forma como traduzimos a estratégia em ação". Esta necessidade tornou-se particularmente evidente num contexto de crescimento e internacionalização, onde o alinhamento entre visão estratégica, decisões de gestão e resultados mensuráveis se torna crítico.

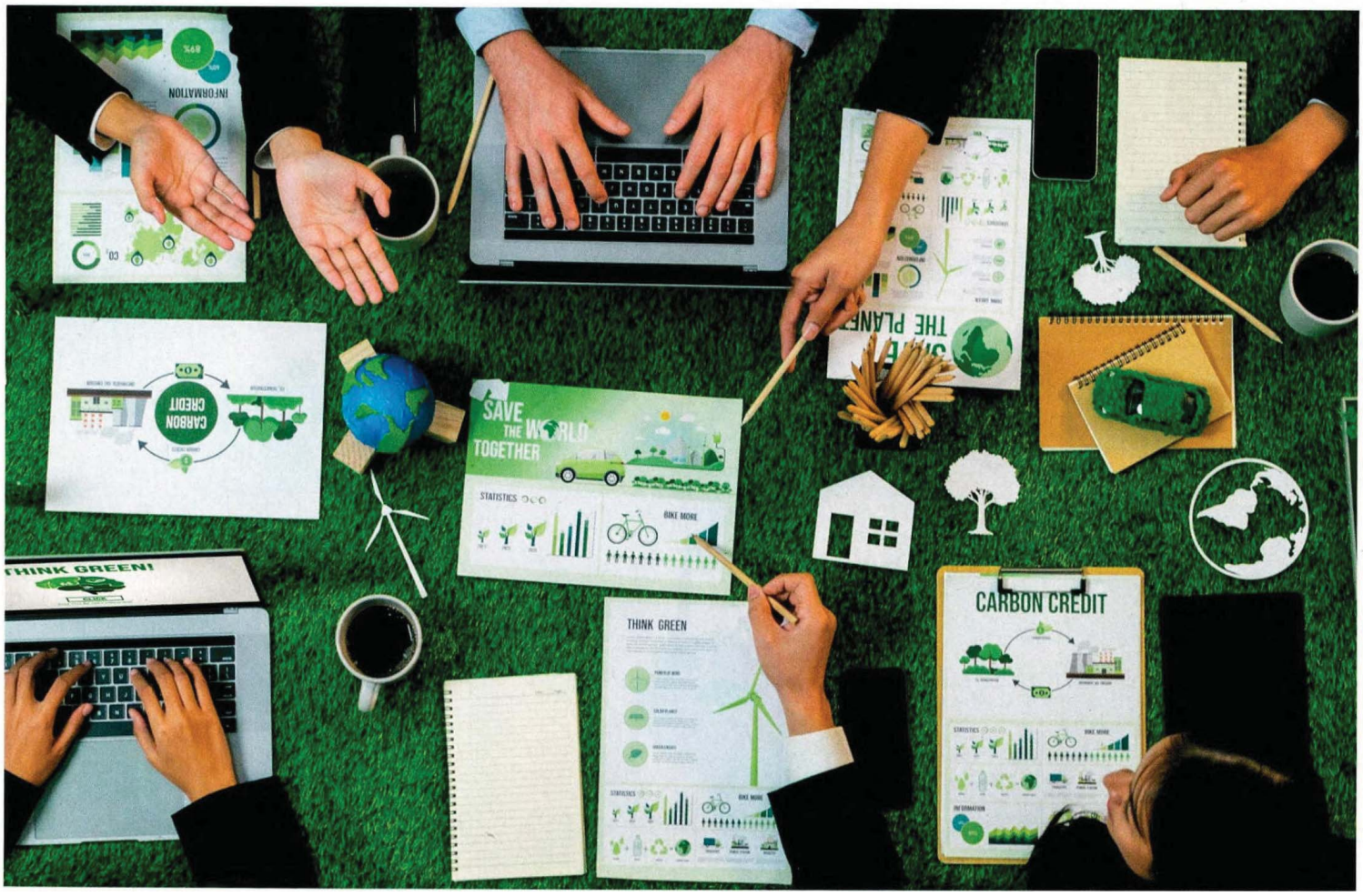
No caso concreto da Streambow, a expansão para mercados asiáticos trouxe novos níveis de exigência, tanto do ponto de vista institucional como tecnológico. Como explica Sandra Manso, "a excelência técnica continua a ser fundamental, mas já não é suficiente por si só". A capacidade de demonstrar consistência de gestão, transparência e monitorização tornou-se essencial, e foi neste contexto que o SBSC se revelou uma ferramenta particularmente útil.

CISION

Greensavers

Meio: Imprensa **Âmbito:** Ambiente e Ciência
País: Portugal **Period.:** Anual
Área: 2046,31cm² **Pág:** 16-20

ID: 123876125 01-06-2026 | QUEM É QUEM NA SUSTENTABI.



INDICADORES QUE LIGAM ESTRATÉGIA E DECISÃO

Do ponto de vista financeiro, a existência de uma estrutura clara de indicadores estratégicos permite transformar a estratégia em informação de gestão comparável e consistente. Sandra Manso destaca que "uma estrutura clara de indicadores permite acompanhar o desempenho de forma consistente ao longo do tempo, identificar desvios mais cedo e apoiar decisões com base em dados, em vez de perceções isoladas". Esta abordagem promove uma visão integrada do negócio, ultrapassando a tradicional leitura exclusivamente financeira.

Deixa de se olhar apenas para resultados imediatos e passa-se a considerar resiliência, legitimidade, impacto e sustentabilidade do modelo de negócio no tempo, Alexandra O'Neill

No entanto, a integração de objetivos financeiros com metas ambientais e sociais não está isenta de desafios. Um dos principais obstáculos prende-se com a natureza distinta das métricas. "Os indicadores financeiros são tradicionalmente muito objetivos e facilmente quantificáveis, enquanto as dimensões ambientais ou sociais nem sempre têm métricas tão diretas ou imediatas", alerta. Para além disso, existe um desafio cultural significativo, uma vez que muitas organizações continuam orientadas para resultados de curto prazo.

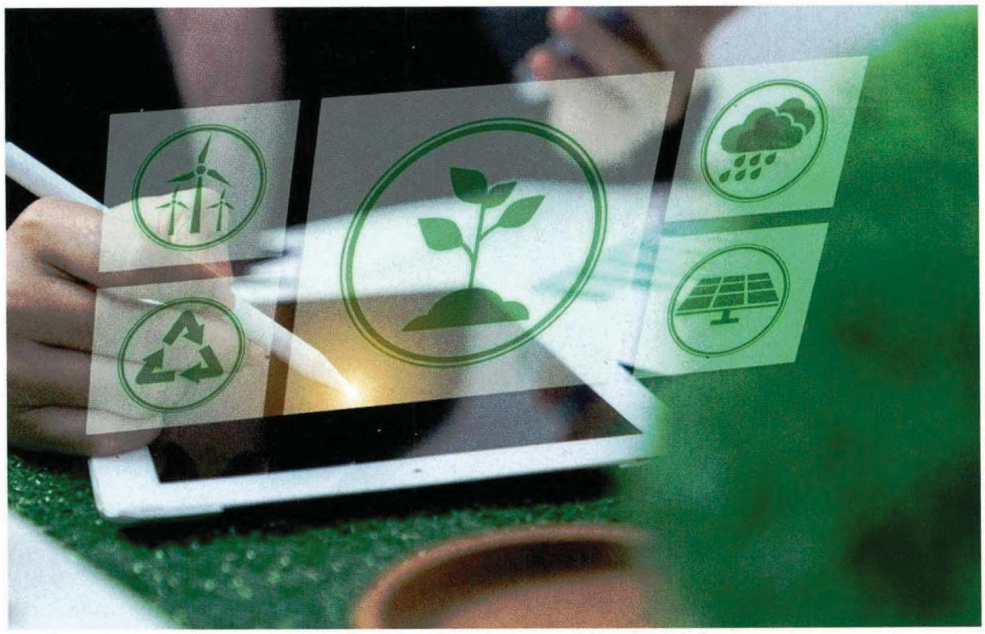
Ainda assim, quando este alinhamento é bem conseguido, os benefícios são evidentes. →

CISION

Greensavers

Meio: Imprensa **Âmbito:** Ambiente e Ciência
País: Portugal **Period.:** Anual
Área: 2046,31cm² **Pág:** 16-20

ID: 123876125 01-06-2026 | QUEM É QUEM NA SUSTENTABI.



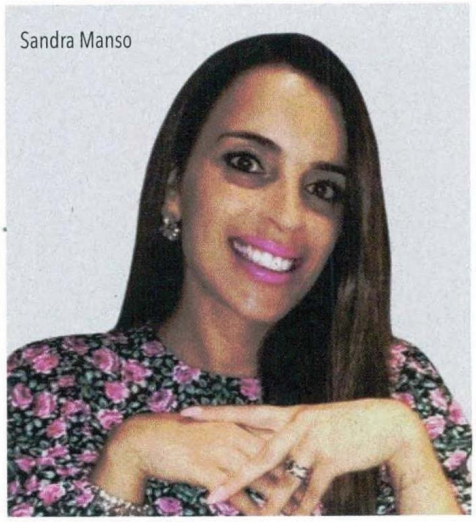
visão mais integrada ajuda a identificar riscos antes de se traduzirem em impactos financeiros ou reputacionais", aponta.

TRADUZIR SUSTENTABILIDADE EM MÉTRICAS OPERACIONAIS

Também Carla Albuquerque Cascais, CFO da TPF Consultores, destaca, em entrevista à Green Savers, os desafios associados à tradução de conceitos estratégicos em instrumentos de gestão quotidiana. No âmbito do seu trabalho académico, centrado na aplicação do SBSC a empresas de consultoria e engenharia, identifica como principal dificuldade a operacionalização de conceitos como sustentabilidade ou ESG.

Quando bem integrada na estratégia, a sustentabilidade tende a gerar valor ao melhorar eficiência, reduzir riscos e reforçar a confiança de clientes e investidores,
Ricardo Coelho

Ricardo Coelho


Sandra Manso

A integração de critérios ESG contribui para a redução de riscos reputacionais, reforça a transparência e aumenta a credibilidade junto de stakeholders.

EVITAR A BUROCRACIA E REFORÇAR A UTILIDADE

Outro aspeto crítico prende-se com o risco de o *Balanced Scorecard* se transformar num exercício meramente burocrático. Sandra Manso alerta que "esse é um risco real". A solução passa por manter o modelo simples e focado, com indicadores verdadeiramente relevantes para a tomada de decisão. "A monitorização só faz sentido se os dados produzidos forem utilizados nas reuniões de gestão, na definição de prioridades e na avaliação de resultados", revela.

A capacidade de antecipação de riscos é, aliás, uma das grandes mais-valias deste modelo. Ao introduzir indicadores que funcionam como sinais precoces, o SBSC permite uma leitura mais proativa do desempenho organizacional. "Essa

CISION

Greensavers

Meio: Imprensa **Âmbito:** Ambiente e Ciência
País: Portugal **Period.:** Anual
Área: 2046,31cm² **Pág:** 16-20

ID: 123876125 01-06-2026 | QUEM É QUEM NA SUSTENTABI.

Uma estrutura clara de indicadores permite acompanhar o desempenho de forma consistente ao longo do tempo, identificar desvios mais cedo e apoiar decisões com base em dados, em vez de perceções isoladas, Sandra Manso

Segundo a responsável, "o principal desafio foi transformar conceitos como sustentabilidade ou ESG - muitas vezes discutidos ao nível estratégico - em indicadores concretos que apoiem a gestão diária dos projetos". Num setor tradicionalmente focado em prazos, custos e qualidade técnica, a introdução de novas dimensões, como impacto ambiental ou bem-estar das equipas, exige uma redefinição dos critérios de avaliação.

O PAPEL CRÍTICO DAS CHEFIAS INTERMÉDIAS

Um dos pontos mais relevantes do seu trabalho foi a adaptação do modelo às chefias intermédias. Estas assumem um papel determinante na execução da estratégia, funcionando como elo de ligação entre a visão da administração e a realidade operacional. "São estas lideranças que traduzem os objetivos definidos pela administração em decisões concretas", afirma.

No contexto de projetos complexos e de longo prazo, como os de engenharia, a integração da sustentabilidade implica alargar o conjunto de indicadores de desempenho. Para além dos resultados financeiros e da satisfação do cliente, passam a ser considerados aspetos como eficiência energética, gestão de recursos e colaboração entre equipas. Ferramentas digitais desempenham aqui um papel fundamental, permitindo monitorizar estes indicadores em tempo real.

ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA

Apesar da crescente consciência sobre a importância da sustentabilidade, Carla Albuquerque Cascais reconhece que ainda existe alguma distância entre discurso e prática. "A sustentabilidade é amplamente valorizada, mas aparece pouco refletida em indicadores concretos de gestão." Esta constatação revela que muitas organizações se encontram numa fase de transição.

Para que modelos como o SBSC sejam eficazes, é necessária uma transformação cultural profunda. Entre as mudanças apontadas, destacam-se a promoção de uma cultura de transparência, a valorização de decisões baseadas em dados e o investimento na capacitação das equipas. "Quando estratégia, pessoas e tecnologia estão alinhadas, modelos como o *Sustainable Balanced Scorecard* tornam-se instrumentos eficazes", conclui.

GESTÃO ESTRATÉGICA EM CONTEXTOS DE TRANSFORMAÇÃO

Ricardo Coelho, *Senior Finance & Business* na Verisure, traz uma perspetiva particularmente relevante sobre o papel destas ferramentas em processos de mudança organizacional. Para o especialista, "o maior desafio não é definir a estratégia, mas garantir que ela é executada de forma consistente em toda a organização".

O *Balanced Scorecard* assume aqui um papel central, ao traduzir a estratégia em objetivos e indicadores concretos. Funciona como uma verdadeira "ponte entre visão e execução", permitindo alinhar equipas e prioridades. A integração da dimensão ESG reforça ainda mais este alinhamento, ao permitir avaliar não apenas o crescimento, mas a forma como este é alcançado.

SUSTENTABILIDADE COMO ALAVANCA DE VALOR

Do ponto de vista financeiro, a integração da sustentabilidade exige uma ligação clara entre métricas ESG e variáveis económicas. "A sustentabilidade só se torna relevante para a gestão quando deixa de ser tratada como um tema separado", afirma-nos em entrevista. Quando bem integrada, pode tornar-se uma verdadeira alavanca de desempenho.

Contrariando a ideia de que sustentabilidade implica apenas custos, Ricardo Coelho defende uma visão mais abrangente.

Embora reconheça a existência de investimento inicial, considera que os benefícios superam largamente os custos. "Quando bem integrada na estratégia, a sustentabilidade tende a gerar valor ao melhorar eficiência, reduzir riscos e reforçar a confiança de clientes e investidores."

MEDIR IMPACTO EM SETORES TECNOLÓGICOS

Num setor intensivo em tecnologia e serviços, como o da Verisure, a medição do impacto ambiental e social assume características específicas. Indicadores como consumo energético, eficiência das infraestruturas, satisfação do cliente ou proteção de dados tornam-se centrais. A confiança surge, assim, como um ativo fundamental.

A integração de indicadores ESG altera também a forma como as decisões são tomadas. "As equipas deixam de olhar apenas para custo e resultados imediatos e passam também a considerar fatores como eficiência de recursos, gestão de risco ou impacto a médio prazo." No entanto, alerta que o sucesso depende do envolvimento efetivo da liderança.

CISION

Greensavers

Meio: Imprensa **Âmbito:** Ambiente e Ciência
País: Portugal **Period.:** Anual
Área: 2046,31cm² **Pág:** 16-20

ID: 123876125 01-06-2026 | QUEM É QUEM NA SUSTENTABI.

Quando estratégia, pessoas e tecnologia estão alinhadas, modelos como o Sustainable Balanced Scorecard tornam-se instrumentos eficazes, Carla Albuquerque Cascais

Alexandra O'Neill

Carla Albuquerque Cascais

REPENSAR A CRIAÇÃO DE VALOR

Por fim, Alexandra O'Neill, diretora da Pós-graduação Online em Business Management do Iscte Executive Education, destaca o enquadramento do SBSC na evolução dos sistemas de gestão estratégica. Segundo a responsável, este modelo representa "uma evolução natural" face à crescente centralidade dos critérios ESG. Ao contrário de abordagens anteriores, que tratavam a sustentabilidade como um tema periférico, o SBSC integra-a no núcleo da estratégia.

Uma das suas principais vantagens reside na capacidade de ligar intenção e execução. "O SBSC ajuda precisamente nessa transição entre intenção e execução", afirma, sublinhando a importância de identificar temas materiais e traduzi-los em objetivos, indicadores e responsabilidades concretas.

MEDIR PARA DECIDIR MELHOR

A medição do impacto ambiental e social, frequentemente considerada abstrata, é perfeitamente possível com um bom desenho de indicadores. Desde emissões de CO_2 a níveis de satisfação dos colaboradores, existe um vasto conjunto de métricas disponíveis. O essencial é garantir que são relevantes e úteis para a tomada de decisão.

A introdução da sustentabilidade no *Balanced Scorecard* altera profundamente a lógica de criação de valor. "Deixa de se olhar apenas para resultados imediatos e passa-se a considerar resiliência, legitimidade, impacto e sustentabilidade do modelo de negócio no tempo." Trata-se de uma mudança de paradigma, que exige uma visão mais sistémica e de longo prazo.

LIDERANÇA E FORMAÇÃO PARA O FUTURO

Neste contexto, o SBSC surge também como uma ferramenta fundamental para repensar o próprio conceito de valor. "Ir 'além do lucro' não significa desvalorizar a rentabilidade — pelo contrário", sublinha. Significa, antes, compreender que o desempenho sustentável depende da capacidade de gerar valor para múltiplos stakeholders.

Finalmente, destaca o papel crucial das escolas de gestão e da formação executiva na preparação de líderes capazes de integrar estes desafios. Mais do que sensibilizar, é necessário capacitar para a ação. "O grande desafio da formação não é apenas sensibilizar - é capacitar."

UMA MUDANÇA INEVITÁVEL NA GESTÃO EMPRESARIAL

Em síntese, o *Sustainable Balanced Scorecard* afirma-se como uma ferramenta estratégica de grande relevância num contexto empresarial em transformação. Ao integrar desempenho económico com critérios ESG, permite às organizações não apenas medir, mas sobretudo gerir de forma mais consciente, transparente e sustentável. Mais do que uma tendência, trata-se de uma evolução inevitável na forma como as empresas definem e concretizam o sucesso. G