

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS: A UTILIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

Yumara Lúcia Vasconcelos¹
Elisangela Fernandes dos Santos e José Cassemiro dos Santos Júnior²

INTRODUÇÃO

Definir as estratégias empresariais a serem adotadas pelas empresas para a consecução das metas e objetivos pré-estabelecidos é fator crucial de sucesso para as organizações. A forma com que as entidades relacionam-se com o ambiente por meio de suas atividades e ações é a expressão real de sua identidade social perante o mercado.

A SA 8.000, que é uma norma internacional que disciplina a relação empresa-meio no âmbito internacional, é uma evidência de resposta da reação do meio ao contexto de mudanças nas empresas. Cada vez mais as empresas adquirem uma mentalidade mais apurada no tocante a questões sociais.

Todas as práticas voltadas para o mercado de uma empresa devem apresentar perspectivas de responsabilidade social, já que o resultado de suas ações afeta a qualidade de vida da população e o ciclo de vida dos recursos naturais. A internacionalização dos mercados obriga as empresas a se adaptarem de maneira rápida e precisa às mudanças de cenário.

Nesse contexto, o posicionamento estratégico determinará a forma como as empresas deverão reagir às intempéries do meio. Na conjuntura atual, as constantes mudanças de cenário econômico exigem das organizações adaptações rápidas e eficientes ao mercado competitivo. Neste sentido, é necessário que estas conheçam os fatores externos (variáveis incontrolláveis) e internos (variáveis controláveis) que influenciam na gestão dos negócios de modo a diminuir os riscos de insucesso.

É evidente a necessidade de instrumentos que auxiliem os gestores a conduzir seus negócios e a prática social, no que tange à adequação das exigências do mercado, de modo a reduzir os riscos inerentes à gestão empresarial.

Com o objetivo de desenvolver um instrumento de aferição de desempenho empresarial, foi iniciado em 1990 um estudo (patrocinado pelo *Instituto Nolan Norton*, unidade de pesquisa da KPMG), intitulado de *Measuring Performance in the Organization of the Future*, realizado em diversas empresas.

Para a consecução dessa pesquisa, representantes de diversas empresas reuniam-se a cada dois meses durante o ano 1990, com a finalidade de desenvolver um novo modelo de aferição de desempenho. Esse estudo teve como líder David Norton, executivo da Nolan Norton, e como consultor acadêmico, Robert Kaplan.

Durante a pesquisa foi analisado o modelo desenvolvido pela *Analog Devices*, denominado de *scorecard* corporativo que continha, além das medidas financeiras tradicionais, outras medidas de desempenho relativas a prazo de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção, e, também, eficácia no desenvolvimento de novos produtos.

As discussões conduziram à ampliação do enfoque do *scorecard* corporativo³, utilizado pela *Analog Devices*, transformando-o no conhecido e muito utilizado – o *Balanced Scorecard* (BSC) –, organizado com base em quatro perspectivas distintas: financeira, cliente, interna e inovação e aprendizado.

¹ Professora, Mestre, da Universidade Católica do Salvador – UCSal. yumara@terra.com.br

² Acadêmicos do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Bahia – UFBA.

³ A *Analog Devices* utilizava uma abordagem para a mensuração do índice progressivo em atividades de melhoria contínua.

O nome adotado refletia o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de tendências (*leading*) e de ocorrências (*lagging*) e perspectivas internas e externas de desempenho.

O Estudo foi concluído em dezembro de 1990, dando origem a um documento que atestava a viabilidade e os benefícios de um sistema equilibrado de medição estratégica, o *Balanced Scorecard*.

O BSC é um instrumento de gestão que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, estabelecendo objetivos da qualidade para funções e níveis relevantes dentro da organização.

O BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Nesse sentido, o desempenho social é uma aferição necessária.

Ainda, o BSC é uma ferramenta que integra medidas derivadas da estratégia, tanto financeiras (acerca do desempenho passado) quanto não-financeiras. Estas medidas foram organizadas em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

O objeto de estudo dessa pesquisa foi a maneira como as empresas reportam à sociedade suas ações sociais, bem como fornecer mecanismos para verificação da possibilidade da implementação destas.

Os objetivos da pesquisa foram: redesenhar o modelo original incorporando de forma enfática a informação de natureza social; e propor um modelo de relatório gerencial baseado nas premissas observadas no *Balanced Scorecard*, que comunicasse tanto ao gestor quanto à sociedade os benefícios proporcionados pelas empresas por meio de suas ações.

O modelo proposto consta de quatro perspectivas: **a perspectiva da capacidade financeira, a perspectiva da qualidade de vida na empresa, a perspectiva da remuneração, do desempenho funcional, social e da educação continuada**, conforme demonstrado na figura 1.

A perspectiva da capacidade financeira avalia a viabilidade da implementação das demais perspectivas no que tange à disponibilidade de recursos.

A perspectiva da qualidade de vida na empresa evidencia os programas implementados pela empresa para melhorar o nível de satisfação dos funcionários, assim como o reflexo desta atitude na sociedade.

A perspectiva da remuneração evidencia e reporta como a empresa incentiva ou recompensa as boas práticas e o êxito de desempenho. Responde às seguintes indagações: a política de remuneração é satisfatória e adequada à capacidade financeira da empresa? Existem diferenças agressivas de remuneração? A remuneração serve como elemento de motivação para o funcionário?

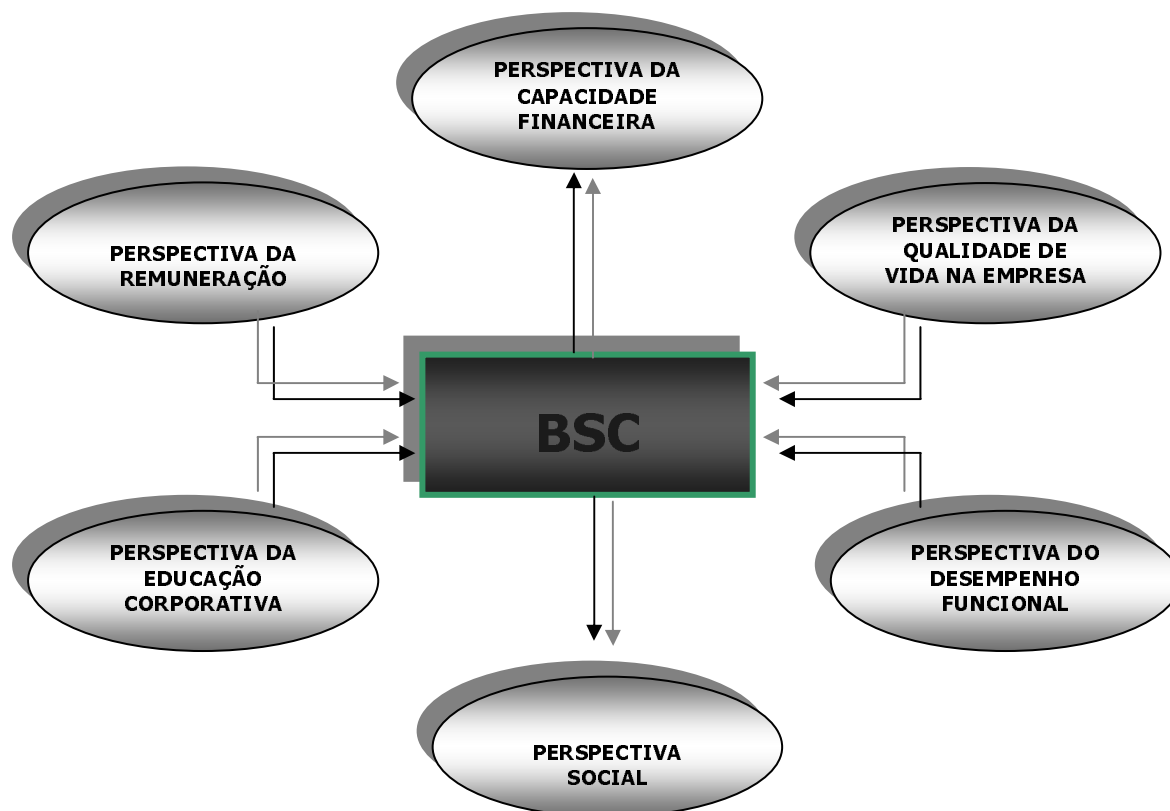
A perspectiva da educação corporativa mostra como a empresa incentiva e promove o aperfeiçoamento técnico através da educação continuada na organização.

A perspectiva do desempenho funcional destaca como o desempenho da empresa é aferido. Trata-se do componente quantitativo do modelo.

A perspectiva social evidencia a interação da empresa com a sociedade através do exercício da responsabilidade social.

O BSC com ênfase na informação de natureza social tem as seguintes funções: 1) reportar à sociedade as ações sociais realizadas pela empresa; 2) introduzir ao relatório uma orientação mais estratégica, uma vez que o tradicional Balanço Social em geral não contém essa vertente porque é, tão somente, um instrumento positivo da comunicação SOCIEDADE – EMPRESA. A introdução de um componente estratégico no documento torna mais clara para o usuário externo os objetivos da empresa e serve de base para a tomada de decisão no seio organizacional; e 3) Demonstrar a possibilidade da empresa implementar as perspectivas que dão ênfase à responsabilidade social (remuneração, qualidade de vida na empresa, educação corporativa e social).

Figura 1. Modelo Estrutural do BSC proposto



METODOLOGIA

Utilizou-se a metodologia qualitativa no desenvolvimento da pesquisa, com base no levantamento e análise da bibliografia existente sobre o assunto abordado e, por conseguinte, a elaboração de um modelo de Balanced Scorecard com enfoque na responsabilidade social das empresas.

RESULTADO

O resultado deste trabalho foi a proposição de um modelo de *Balanced Scorecard* que permite uma leitura acerca da responsabilidade social de uma entidade, onde foram identificados os seguintes benefícios: 1) identifica o perfil da empresa no que se refere à remuneração, permitindo uma comparação com empresas congêneres; 2) permite a avaliação do resultado obtido pela empresa através do investimento em educação corporativa; 3) auxilia na leitura do desempenho funcional por categoria de funções; e 4) desenha o perfil social da empresa comunicando à sociedade as ações empreendidas em benefício da comunidade.

Este instrumento apresenta uma opção de reporte informativo que atende tanto aos aspectos gerenciais quanto externos (sociedade), o que abre espaço para um maior controle das ações sociais praticadas pelas empresas.

Em tempos de preocupação com geração de emprego, fome, cidadania, educação, a sociedade precisa encontrar mecanismos de controle, e nesse contexto a elaboração de relatórios de apoio é essencial, uma vez que reporta a informação a ser controlada, que é de natureza social, condição que ressalta a relevância do tema.

MODELO DE BALANCED SCORECARD COM ÊNFASE NA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Indicadores da perspectiva remuneração

INDICADOR	NOTA
1. Programa de cargos e salários	
2. Política de concessão de bônus	
TOTAL DE PONTOS ALCANÇADOS (P)	
PONTUAÇÃO MÁXIMA (P')	
DESEMPENHO NA PERSPECTIVA DE REMUNERAÇÃO	P*100/P'

Indicadores da perspectiva qualidade de vida na empresa

INDICADOR	NOTA
1. Programa de assistência social	
2. Orientação psicológica aos funcionários	
3. Programas de integração social	
4. Programas de atividades físicas	
TOTAL DE PONTOS ALCANÇADOS (P)	
PONTUAÇÃO MÁXIMA (P')	
DESEMPENHO NA PERSPECTIVA DE REMUNERAÇÃO	P*100/P'

Indicadores da perspectiva da capacidade financeira

INDICADOR	NOTA
1. Percentual do lucro destinado aos programas de integração social, educacional e de saúde.	
2. Dotação orçamentária destinada aos programas de integração social, educacional e de saúde.	
TOTAL DE PONTOS ALCANÇADOS (P)	
PONTUAÇÃO MÁXIMA (P')	
DESEMPENHO NA PERSPECTIVA DE REMUNERAÇÃO	P*100/P'

Indicadores da perspectiva da educação corporativa

INDICADOR	PONTOS (0 a 10)
1. Qualificação dos gestores	
2. Desenvolvimento de competências adicionais	
3. Programas de treinamentos	
4. Alinhamento TREINAMENTO – ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELO EMPREGADO	
5. Atividades de integração	
6. Educação continuada	
TOTAL DE PONTOS ALCANÇADOS (P)	
PONTUAÇÃO MÁXIMA (P')	
DESEMPENHO NA 'PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA'	P*100/P'

Indicadores da perspectiva do desempenho funcional

INDICADOR	RESULTADO
1. Casos de absenteísmo por categoria de cargos ou funções	
2. Ocorrência de acidentes de trabalho (variação em relação ao ano anterior)	
3. Custo por número de contratações	
4. Quantidade de equipes multifuncionais (variação em relação ao ano anterior)	
5. Vendas por empregado	
6. Rotatividade de pessoal	
7. Parte do orçamento destinada à melhora de desempenho funcional (posição em relação ao ano anterior)	
8. Sugestões geradas ou implementadas	
9. Qualidade do sistema de <i>feedback</i> dos empregados	
10. Habilidade e liderança em pesquisa	
11. Qualidade da estratégia corporativa	
12. Comunicação interna	
13. Compreensão por parte do empregado de como seu trabalho contribui para a geração de resultados	
14. Integração organizacional	
15. Inovação em processos internos	
16. Capacidade de atrair e reter profissionais talentosos	
17. Qualidade dos principais procedimentos internos	
TOTAL DE PONTOS ALCANÇADOS (P)	
PONTUAÇÃO MÁXIMA (P')	
DESEMPENHO NA 'PERSPECTIVA DO DESEMPENHO FUNCIONAL	P*100/P'

Indicadores da perspectiva social

INDICADOR	RESULTADO
1. Gastos com ações comunitárias	
2. Gastos com gerenciamento ecológico	
3. Gastos com medidas para redução de acidentes	
DESEMPENHO NA 'PERSPECTIVA DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA'	(satisfatório/não satisfatório)

REFERÊNCIAS

ATKINSON, Anthony et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BECKER, Brian E. et. al. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia**: Como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD, prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2002.