

# O *BALANCED SCORECARD* SOCIAL (BSCS) COMO PILAR DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A CRIAÇÃO DE UMA QUINTA PERSPECTIVA, A PERSPECTIVA SÓCIO-AMBIENTAL

RJ, dezembro de 2008.  
Por Mônica Roberta Silva<sup>1</sup>, M.Sc.  
e  
Elizabeth Bastos<sup>2</sup>

*“Para o triunfo do mal, basta que os homens bons nada façam.” - Edmund Burke*

## RESUMO:

Este trabalho tem o propósito de trazer o *Balanced Scorecard* Social (BSCS) e a sua Quinta Perspectiva, a Perspectiva Sócio-Ambiental. Os recentes escândalos financeiros, a crise das hipotecas *subprime* nos Estados Unidos, a quebra de grandes instituições, entre outras ocorrências, evidenciaram a falha dos controles e, até a negligência, na busca do lucro fácil, pondo em risco a economia mundial e o desenvolvimento sustentável (DS), isto é, o crescimento sem a exaustão dos recursos. O artigo não propõe a utilização de mais uma ferramenta gerencial, mas sim, a convergência das demais ferramentas existentes, na busca pela Perspectiva Sócio-Ambiental.

## PALAVRAS-CHAVE:

*Balanced Scorecard* Social (BSCS) – Perspectiva Sócio-Ambiental – hipotecas *subprime* – desenvolvimento sustentável (DS).

## ABSTRACT:

*This work is to bring the Social Balanced Scorecard (SBSC) and its Fifth Perspective, the Social-Environment Perspective. The recent financial scandals, the heritage subprime crisis in United States, the companies broken and son on, made clear the bad controls and, even, the disregard, in the search of the easy profit, putting the world economy in risk and also the sustainability development (SD), it means, the growth without resource exhaustion. This article doesn't have the proposal of using one more management tool but, it presents the convergency of those already used, to reach the Fifth Perspective – The Social-Environment.*

## KEY-WORDS:

*Social Balanced Scorecard (SBSC) - Social-Environment Perspective - heritage subprime - sustainability development (SD).*

---

<sup>1</sup> Mônica Roberta Silva é publicitária, jornalista, especialista em gestão empresarial, em finanças, em logística empresarial e mestra em administração de empresas. É perita judicial e consultora de empresas, além de coordenadora do curso de Recursos Humanos da Universidade Iguazu, professora da Faculdade Sul Fluminense, dos cursos de MBA da Funcefet-RJ e de preparatórios para concursos públicos (IARJ, CRIAR, entre outros). É membro da Associação Brasileira de Marketing e Negócios (ABMN) e da Comissão de Desenvolvimento Sustentável do CRA-RJ.

<sup>2</sup> Elizabeth Bastos é administradora, secretaria da Comissão de Desenvolvimento Sustentável do CRA-RJ.

## I- INTRODUÇÃO:

Século XXI, mais do que a pseudo expectativa de uma nova era, percebe-se que os avanços tecnológicos levaram a humanidade a um novo estágio de desenvolvimento. Estágio esse que acentua a diferença entre pobres e ricos.

Começa-se então, a questionar o “capitalismo selvagem” apregoado por Karl Marx e a “mão invisível do mercado” de Adam Smith porque, como os recursos são finitos, o desenvolvimento tecnológico e, conseqüentemente, a melhoria dos processos fabris têm contribuído para o aumento da qualidade e a elevação da expectativa de vida, colocando o planeta à beira de uma explosão populacional.

De acordo com Skousen (2008, p. 129-132), Malthus, discípulo de Adam Smith em meados do século XVIII, alertava, na Teoria da População, que os recursos alimentares cresciam em progressão aritmética, enquanto que a população crescia em progressão geométrica, isto é, iria faltar comida no mundo, o que desencadearia: crise na oferta, elevação dos preços, fome, pestilência, guerras... Enfim, um cenário apocalíptico.

Não obstante, ao longo da história, a sociedade sobreviveu a muitas crises, desde as econômicas até as guerras mundiais, então, poderia parecer apenas um grito alarmista. O fato é que o planeta começa a se manifestar, tornados e tufões de grande intensidade trazem morte e destruição, doenças erradicadas ressurgem, desertificação, enchentes, terremotos, entre outros eventos catastróficos têm castigado países pobres e ricos, sem distinção alguma.

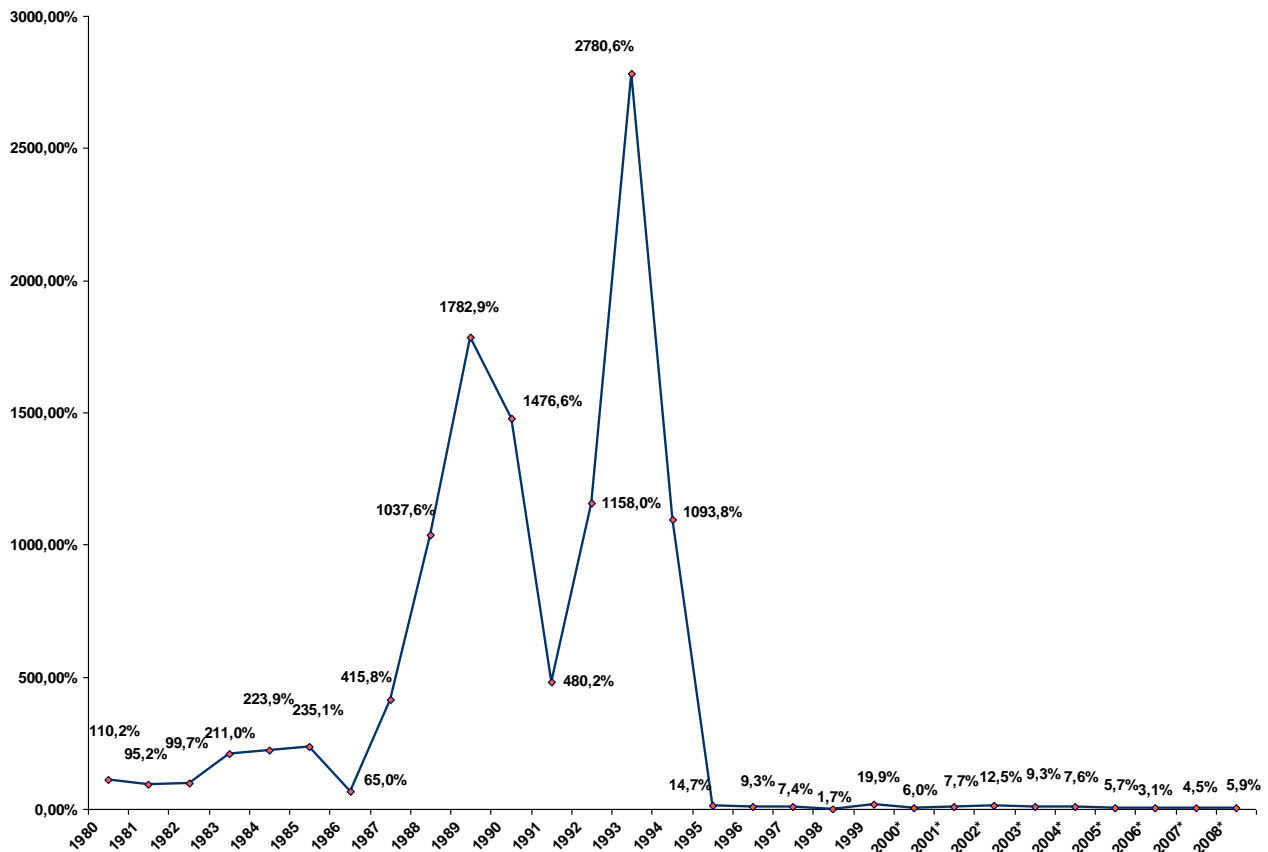
A ação desenfreada do homem em busca de lucro tem provocado grandes danos à população, ao planeta e às próprias empresas. Urge uma nova postura ética e mais consciente, visando a perenidade do negócio, por uma razão básica: se não houver consumidores, não haverá negócio. Todavia, entende-se que há esperança.

Cada vez mais, a sociedade civil organizada sai de uma posição passiva e começa a cobrar das empresas e do Estado medidas efetivas. O Desenvolvimento Sustentável (DS) entra na pauta de discussão dos governos e das empresas, fazendo com que os projetos se materializem, sejam implementados.

Entende-se que é difícil prever até que ponto a busca por melhores práticas irá, porque o mercado muda constantemente, como exemplo, Furtado (2004, p.251) trazia que a “a renda *per capita* do

país, ao final do século XX, alcançaria 620 dólares, no nível atual de preços”. A renda *per capita de* 2007, foi de R\$ 13.515,0 mais de US\$ 6 mil dólares, porém, o país ainda enfrenta sérios problemas estruturais e uma forte desigualdade social (IBGE, 2008). Ainda no aspecto econômico, a inflação anual, até então, considerada incontrolável, atualmente, encontra-se abaixo de um dígito, conforme o Gráfico 1.

Graf.1: Inflação Brasileira



Fonte: IBGE (2009) - \*IPCA/IBGE

Skousen (2008, p. 5), por sua vez, traz o termo *econopower* que representa “uma nova geração de empreendedores econômicos que estão utilizando com criatividade suas teorias para solucionar muitos dos problemas mundiais.” Criatividade! Palavra-chave e, talvez, a solução apropriada para esses novos desafios, tendo a **inovação** como mola-mestra desse processo. Christensen, Anthony e Roth apontam que:

Historicamente, o processo de inovação é visto pelas pessoas como algo aleatório. O *crescimento pela inovação* mostrou como esse processo aparentemente aleatório segue, na verdade, certos padrões, que levam a resultados previsíveis. Um deles é o fato de que as novas empresas, tendo estabelecido sua base de apoio, experimentam forte incentivo para aperfeiçoar e adquirir mais clientes e migrar para as camadas de alta lucratividade de seu mercado. Isso acaba por provocar uma batalha entre as novas empresas e a entrincheirada empresa-líder. (...) As empresas aperfeiçoam seus produtos ou serviços porque querem atender aos grupos consumidores mais lucrativos, que estão dispostos a pagar altos preços por esses produtos melhorados. Às vezes, isso é mais do que um desejo. É uma necessidade. (CHRISTENSEN, ANTHONY e ROTH, 2007, p. 55-56).

A necessidade de sobreviver, como apontam os autores, intrinsecamente é a razão para as empresas e até para a própria sociedade se reinventarem, a fim de enfrentarem e solucionarem os problemas. Para as organizações sociais o desafio é ainda maior, porque muitas organizações foram criadas no calor da emoção, na singela tentativa de “salvar o mundo”, mas é sabido que um produto ou uma idéia sem sustentação não sobrevive no mercado e, simplesmente, desaparece.

Logo, a utilização de ferramentas gerenciais mostra-se a solução mais adequada para estas entidades que não visam o lucro, mas precisam dele para continuar a desenvolver as suas ações. O *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton, adaptado à realidade dessas organizações revela-se uma ferramenta promissora.

### O *Balanced Scorecard* (BSC)

Criado por Robert Kaplan e David Norton, a partir de um projeto de pesquisa realizado entre 12 empresas sobre mensuração de desempenho em 1992, o BSC traz a possibilidade de se medir o desempenho das equipes por meio de um conjunto equilibrado de indicadores que permitem aos gerentes visualizarem a empresa sob várias perspectivas ao mesmo tempo.

O BSC inclui indicadores financeiros que mostram o resultado de ações do passado e os complementa com indicadores operacionais, relacionados à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização de aprender a melhorar – atividades que impulsionam o desempenho financeiro futuro, conforme Figura 1.

**Fig.1: Balanced Scorecard (BSC)**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 37)

De acordo com Kaplan e Norton (2004, p. 9-15), a complexidade do cenário atual exige que os gerentes tenham condições de visualizar o desempenho da empresa sob quatro importantes perspectivas e fornece quatro questões básicas:

- *Como os clientes nos vêem?* – perspectiva do cliente
- *Em que devemos ser excelentes?* – perspectiva interna
- *Seremos capazes de continuar melhorando e criando valor?* – perspectiva da inovação e do aprendizado
- *Como parecemos para os acionistas?* – perspectiva financeira

Ainda com os autores: “ao mesmo tempo em que proporciona informações aos gerentes seniores sob quatro perspectivas diferentes, o *balanced scorecard* minimiza a sobrecarga de informação, ao restringir o número de indicadores” (KAPLAN e NORTON, 2004, p.9).

**1ª. Perspectiva do Cliente:** Tradução da declaração de missão ampla sobre os serviços aos clientes em indicadores específicos que reflitam os fatores efetivamente importantes para os clientes (prazo, qualidade, desempenho, *lead time* x *time to market* – prazo para o lançamento de um novo produto, da definição à entrega).

**2ª. Perspectiva Interna:** Os indicadores internos devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente (fatores que afetam a duração dos ciclos, a qualidade, a habilidade dos empregados e a produtividades). Nisso, os sistemas de informação baseados em computadores são importantíssimos, como os Sistemas de Informações Gerenciais (SIG's), o Sistema de Informações de Marketing (SIM's), entre outros.

**3ª. Perspectiva da Inovação e do Aprendizado:** a capacidade de inovar, melhorar e aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa, seja no lançamento de novos produtos, na geração de valor para os clientes, na melhoria da eficiência operacional.

**4ª. Perspectiva Financeira:** a partir da implementação da estratégia, as metas financeiras (rentabilidade, lucratividade, *market share*, fluxo de caixa, patrimônio líquido...) mostram a eficácia das ações.

O *Balanced Scorecard* coloca no centro a estratégia e a visão da empresa, não o controle. De forma sucinta, é a ferramenta que tangibiliza a estratégia corporativa de forma integrada.

## II- DESENVOLVIMENTO:

Os últimos escândalos financeiros e a quebra do setor imobiliário norte-americano puseram em cheque as práticas de governança corporativa e de responsabilidade social empresarial de grandes corporações em todo o planeta. Particularmente no Brasil, as perdas de milhões de dólares no mercado derivativo trouxeram suspeitas quanto às boas práticas de gestão de grandes grupos.

Analisando-se detidamente a crise atual, chega-se a uma conclusão óbvia: a busca do lucro fácil criou, novamente, uma bolha especulativa que, com certeza, não é a primeira e tampouco, será a última. Das tulipas holandesas às hipotecas *subprime* norte-americanas, a humanidade acompanhou o surgimento de verdadeiros impérios capitalistas que trouxeram riqueza para alguns e ruína para muitos (MAGNOLI, 2004, p. 51-55). A ética e os demais valores morais foram, simplesmente, ignorados. As agências fiscalizadoras foram ineficazes e o tamanho real do prejuízo ainda é desconhecido de grande parte da população, mas esta sente os seus efeitos como a desaceleração da economia e o desemprego.

Um exemplo recente é o caso Madoff, nos Estados Unidos, considerado uma “nova Enron<sup>3</sup>”, com perdas de mais de US\$50 bilhões, uma fraude *blasé* (o velho esquema da pirâmide) e que foi, solenemente “ignorada” pela *Securities Exchange Commission* (SEC) – equivalente, no Brasil, à Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Nas palavras do presidente do subcomitê de Serviços Financeiros da Câmara dos Deputados dos EUA, Paul Kanjorski: “Visivelmente, nosso sistema regulador falhou miseravelmente, e precisamos reconstruí-lo agora.” (OGLOBO, 2009, p.20).

A SEC investigou Madoff oito vezes, nos últimos, 16 anos e “não” encontrou vestígio algum de que algo estivesse errado. Os escândalos mostraram não a ausência de ferramentas de gestão e de controle, mas evidenciam sim, as más práticas, porque se existe corrupção é porque há “corruptores.”

Então, dentre as dezenas de ferramentas de gestão existentes, propõe-se o *Balanced Scorecard Social* (BSCS) com a inclusão de uma Quinta Perspectiva\*, a Perspectiva Sócio-Ambiental para caracterizá-lo.

---

<sup>3</sup> A Enron vinha inflando o seu balanço patrimonial em, aproximadamente, US\$600 milhões nos últimos quatro anos, a fim de obter uma “falsa saúde financeira” que lhe permitia obter crédito. Envolveram-se no golpe, a alta cúpula da empresa, entre eles, o presidente da empresa, Jeffrey K. Skilling e o presidente do Conselho de Administração, Kenneth Lay, que morreu em julho de 2006; foram processados 19 executivos da Enron, além dos auditores da Arthur Andersen, dos escritórios de advocacia e dos bancos - Borgerth (2007, p. 3-4).

Entendendo-se que o BSCS não é mais uma ferramenta de gestão, mas a convergência das já existentes, o que pode contribuir para sua efetiva implementação, conforme Figura 2.

**Fig.2: *Balanced Scorecard Social (BSCS)***



Fonte: Elaborado por Silva (baseado em KAPLAN e NORTON, 2004, p.37)

A proposta da Quinta Perspectiva (sócio-ambiental) faz referência:

- a) Índice de projetos implementados, por exemplo, de 100 projetos escolhidos para serem apoiados/desenvolvidos, o percentual de projetos efetivamente implementados;
- b) Índice de gerenciamento dos recursos, a fim de se monitorar se o projeto está dentro uma margem aceitável ou se está excedendo ou está abaixo da sua previsão (cronograma, orçamento...);
- c) Índice de produtividade da empresa, isto seria um *link* com a empresa que apóia o projeto e os resultados na sua produtividade, no seu nível de absenteísmo ou de *turn-over*, entre outros, e que permitam cruzar os interesses da entidade com as empresas e sua influência no dia-a-dia.
- d) Índice de publicação e retorno das ações, no Brasil, em grande parte por influência da formação cristã, o lucro é visto como uma coisa “vil<sup>4</sup>”, pecaminosa; mas entende-se que a publicação das ações sociais é salutar para as empresas e para a sociedade e, em muitos casos, pode até, estimular outros a fazerem o mesmo. Não é a mera confecção anual do balanço social, mas a divulgação periódica das ações, a fim de se estabelecer uma cultura social.

Pode-se ainda, criar várias outras métricas, o que permitiria o desenvolvimento de um sistema aberto, adequando-se o mesmo ao setor e ao porte de cada organização. A proposição em questão ainda está em estudo, mas os resultados obtidos até o momento são animadores.

<sup>4</sup> A própria simbologia do cofrinho de porco, animal sujo e que para devolver o dinheiro tem que ser quebrado, como bem lembrou o conselheiro Francisco Carlos Santos de Jesus na reunião da Comissão de Desenvolvimento Sustentável do CRA-RJ, em 18/12/2008.

No Brasil, é público e notório a falta de planejamento das corporações, o que traz para o país enormes prejuízos, falta de competitividade, perda de mercado, enfim, mazelas que condenam esta grande nação ao mero papel de coadjuvante no mercado internacional. Entretanto, a cultura fortemente miscigenada criou o típico “jeitinho brasileiro”, prática condenada no passado, mas que retrata hoje a flexibilidade e a criatividade, características tão demandadas pelas empresas em um cenário globalizado e altamente competitivo como o atual.

### **III- CONCLUSÕES:**

Quando se analisa os dados estatísticos de pobreza e riqueza no Brasil, vê-se números alarmantes, são mais de 40 milhões de pessoas que vivem abaixo da linha de miséria, isto é, pessoas que vivem com menos de US\$ 2,0 por dia (IBGE, 2008). Isto representa quase que uma Argentina inteira, mas por trás dos números, há seres humanos.

A pobreza não escolhe pessoas, ela simplesmente se instala e condena. Qual a diferença genética de um menino nascido na favela para um nascido na Zona Sul? Muitas vezes, nenhuma. Entretanto, tudo leva a crer que as oportunidades de vida do menino pobre serão bem menores e se ele se tornar um bandido, “é normal”, diriam muitos. Não, não é normal uma criança ficar pedindo esmolas ou vendendo bala no sinal de trânsito, não é normal ter medo um menino mal vestido que passa na rua.

Contudo, qual é a parte que cabe ao Estado, às empresas, à sociedade civil organizada e à cada pessoa? O que pode ser feito para ajudar? Uma pessoa pode mudar o mundo? Provavelmente, o mundo todo não, mas pode mudar a vida de uma outra pessoa, bastando mudar a sua própria conduta frente ao mundo, passando a se importar com os outros, um ser mais humano.

O *Balanced Scorecard* Social ainda está em fase de estudo, mas é um sistema aberto. A proposição da Quinta Perspectiva (Sócio-Ambiental) está sendo construída gradativamente. A falta de preocupação com essa Perspectiva acarretará a escassez de recursos que, por sua vez, comprometerá a Economia de maneira global com impactos ainda maiores no aspecto social. O convite está feito, então, aqueles que desejarem participar sintam-se à vontade para enviar críticas e sugestões, porque na busca de um mundo melhor, mais justo e humano o que importa é o resultado final, isto é, a melhoria das condições de vida desta e das futuras gerações que hão de vir.

#### IV- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORGERTH, Vânia Maria da Costa. **SOX: Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley** – um caminho para a informação transparente. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; ANTHONY, Scott D.; ROTH, Erik A. **O futuro da inovação: usando as teorias da inovação para prever mudanças no mercado.** São Paulo: Campus, 2007.
- FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil.** 33 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2004.
- IBGE. **Renda per capita.** Disponível em:  
[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1106&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1106&id_pagina=1). Acessado em 10/01/2009 às 15:30h.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na Prática.** 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MAGNOLI, Demétrio. **Relações Internacionais: teoria e história.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- MATTOS, João Roberto; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da Tecnologia e Inovação: Uma abordagem prática.** São Paulo: Saraiva,
- SEC investigou Madoff oito vezes sem encontrar indícios de fraude, diz “WSP”. O Globo. Rio de Janeiro, 6 jan. 2009. Economia, p. 20.
- SILVA, Mônica R.A. **A Responsabilidade Social Empresarial como Ferramenta Estratégica e Motivacional na Indústria Automotiva Brasileira.** Estudo Comparativo de Caso: Volkswagen do Brasil (Grande ABC) x Fiat Automóveis (Betim/MG). 2008. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo.  
\_\_\_\_\_. **O Processo de Implementação do *Balanced Scorecard* Social nas Entidades de Terceiro Setor.** 2008. Projeto de Doutorado.
- SKOUSEN, Mark. **Econopower: Como uma nova geração de economistas está transformando o mundo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- SROUR, Robert Henry. **Ética Empresarial: Posturas Responsáveis nos Negócios, na Política e nas Relações Pessoais.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.