

## ***Balanced Scorecard***

Inicialmente desenvolvido pelo Dr. Robert Kaplan e David Norton - Harvard, o ***Balanced Scorecard*** é uma filosofia prática e inovadora de gestão da performance das empresas e organizações. O objetivo da sua implementação é permitir uma gestão eficaz da performance organizacional, baseando-se na visão e estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores de performance. Ao contrário dos métodos de gestão tradicionais, o Balanced Scorecard permite sustentar a estratégia da empresa com indicadores financeiros e não financeiros.

O ***Balanced Scorecard*** é uma abordagem estratégica de longo prazo sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição da performance, cuja sua implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir a todos os níveis da organização.

Contrastando com os sistemas de medição tradicionais baseados exclusivamente na vertente financeira, o ***Balanced Scorecard*** direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo a sua performance a partir de quatro perspectivas distintas.

A perspectiva de **Aprendizagem e Crescimento** direcionando a sua atenção para as pessoas e para as infra-estruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização. Os investimentos a realizar a nesta vertente é um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento da organização longo prazo.

Contudo este desenvolvimento tem que ser sustentado por uma análise e intervenção constante na performance dos **processos internos**, os processos-chave do negócio. A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Mas para traduzir os processos em sucesso financeiro, as empresas devem e têm em primeiro lugar de satisfazer os seus clientes. A perspectiva do **Cliente** permite direcionar todo o negócio e atividade da empresa para as necessidades e satisfação dos seus clientes.

Finalmente, a perspectiva **Financeira** permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, assim como, para a satisfação dos seus acionistas.

Quando integradas, estas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance do negócio.

As quatro perspectivas de desempenho compreendem diversos indicadores, tais como:

**Financeira** - Acionista/Negócios: lucro, crescimento e composição da receita, redução de custos, melhoria da produtividade, utilização dos ativos. estratégia de investimentos.

**Clientes/Mercado:** participação no mercado, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, satisfação dos clientes, rentabilidade dos clientes, qualidade do produto, relacionamento com clientes, imagem e reputação.

**Processos Internos/Operações:** inovação (desenvolvimento de novos produtos e processos), operação (produção, distribuição, vendas), serviços pós venda (assistência técnica, atendimento a solicitações do cliente).

**Aprendizado e Crescimento** - Pessoas/Organização: desenvolvimento de competências da equipe, Infraestrutura tecnológica, cultura organizacional e clima para ação.

O *Balanced Scorecard* é definido para cada empresa de acordo com sua estratégia e constitui um instrumento para gerenciar a implementação da estratégia.

## Indicadores relacionados com a Responsabilidade Social das Empresas

### Nível I – Princípios de Responsabilidade Social

Elemento	Indicador
Legitimidade	Código de Ética
Responsabilidade Pública	Litígios envolvendo violação das leis pela Empresa  Penalidades em consequência das atividades ilegais  Contribuição para inovações  Criação de Empregos Diretos  Criação de Empregos Indiretos
Arbítrio dos Executivos	Código de Ética  Executivos condenados por atividades ilegais

### Nível II – Processos de Capacidade de Resposta Social

Elemento	Indicador
Percepção do Ambiente	Mecanismo para examinar as questões sociais relevantes para a empresa
Gerenciamento dos <i>Stakeholders</i>	Corpo analítico para as questões sociais como parte integral da elaboração de políticas  Existência de Auditoria Social  Relatório de Prestação de Contas sobre Ética
Administração de Questões	Políticas com base nas análises de questões sociais

Nível III – Resultados/Ações de Responsabilidade Social

Elemento	Indicador
Efeito nos <i>Stakeholders</i> Internos	<p>Proprietários/Acionistas</p> <p>Lucratividade/valor</p> <p>Irresponsabilidade administrativa ou atividades ilegais</p> <p>Bem-estar da comunidade</p> <p>Filantropia corporativa</p> <p>Código de Ética</p> <p>Executivos</p> <p>Código de Ética</p> <p>Funcionários</p> <p>Relações sindicato/empresa</p> <p>Questões de Segurança</p> <p>Pagamento, subsídios e benefícios</p> <p>Demissões</p> <p>Funcionários proprietários</p> <p>Políticas para mulheres e minorias</p>
Efeito nos <i>Stakeholders</i> Externos	<p>Clientes/Consumidores</p> <p>Código de Ética</p> <p><i>Recalls</i> de produtos</p> <p>Litígios</p> <p>Controvérsia pública sobre produtos e serviços</p> <p>Propaganda enganosa</p> <p>Meio Ambiente</p>

	<p>Poluição</p> <p>Lixo tóxico</p> <p>Reciclagem e uso de produtos reciclados</p> <p>Uso de etiqueta ecológica nos produtos</p> <p>Comunidade</p> <p>Doações corporativas para programas comunitários</p> <p>Envolvimento direto em programas comunitários</p> <p>Controvérsias ou litígios com a comunidade</p> <p>Fornecedores</p> <p>Código de Ética da Empresa</p> <p>Código de Ética dos Fornecedores</p> <p>Litígios/Penalidades</p> <p>Controvérsias públicas</p> <p>Organização como uma Instituição Social</p> <p>Código de Ética</p> <p>Litígios genéricos</p> <p>Processos por ações classistas</p> <p>Melhorias nas políticas e na legislação em decorrência de pressões da Empresa.</p>
--	--

(\*) Fonte: Hopkins, M. Defining indicators to assess socially responsible enterprises, Futures, Kidlington, V.29, n7, 1997, p581.

# **PRINCIPAIS INDICADORES UTILIZADOS PARA A ELABORAÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD***

## Dimensão Financeira

- Rentabilidade sobre o patrimônio líquido
- Valor econômico agregado
- Liquidez corrente
- Crescimento da receita
- Margem bruta
- Geração de caixa
- Vendas

## Mercado e Clientes

- Participação no mercado
- Imagem
- Conhecimento
- Fidelidade
- Insatisfação
- Satisfação
- Reclamações dos Clientes
- Relacionamento

## Gestão de Processos

- Conformidade do produto em relação ao padrão
- Conformidade do serviço em relação ao padrão
- Produtividade
- Eficiência operacional
- Conformidade do processo crítico
- Variabilidade do processo crítico
- Flexibilidade
- Desperdício
- Qualidade do planejamento
- Qualidade resultante do processo crítico de apoio
- Eficácia do Sistema de Qualidade

## Aquisição e Fornecedores

- Qualidade dos produtos e serviços críticos fornecidos
- Produtividade de aquisição
- Eficácia da garantia da qualidade
- Relacionamento

## Ambiente Organizacional

- Satisfação com a liderança
- Implementação estratégica
- Capital intelectual
- Habilidade dos líderes
- Qualidade do sistema de informações
- Acesso a informações corporativas

## Pessoas

- Retenção de pessoas-chave
- Conhecimento/Habilidade
- Satisfação
- Comprometimento
- Competência
- Poder
- Melhoria contínua e produtividade
- Eficácia de treinamento
- Volume de treinamento
- Avanço na carreira
- Equidade de remuneração
- Bem-estar
- Reconhecimento
- Segurança
- Participação

## Inovação

- Tempo para recuperar o investimento
- Receita de novos produtos
- Conformidade de projeto
- Geração de idéias
- Aceitação de novos produtos

## Responsabilidade Pública

- Conformidade social
- Imagem pública
- Conformidade ambiental
- Custo ambiental
- Investimento em responsabilidade social
- Divulgação
- Risco ambiental
- Passivo ambiental