

## Mapa estratégico de Responsabilidade Social das Empresas baseado no Balanced Scorecard

Ricardo Miyashita (NEPRO - UERJ) [ricardomiva@yahoo.com.br](mailto:ricardomiva@yahoo.com.br)  
Karina Gomes Soares (UERJ) [kgsoares@ig.com.br](mailto:kgsoares@ig.com.br)

### Resumo

*As empresas devem assumir a sua responsabilidade para com a sociedade, demonstrando que não se preocupam apenas com a obtenção do lucro, mas também em proporcionar o bem estar social através de cuidados com os grupos sociais e o meio ambiente. As empresas que investem em políticas de responsabilidade social obtém uma série de benefícios indiretos como aumento da motivação dos funcionários, melhoria da reputação e diminuição de riscos. Em virtude destes potenciais benefícios de longo prazo, o tema está adquirindo um caráter estratégico. O presente artigo propõe um mapa estratégico para os departamentos envolvidos com a responsabilidade social baseado no Balanced Scorecard. Apresentam-se indicadores de performance social interligados por relações de causa e efeito que culminam na sustentabilidade do negócio sob a ótica do triplo resultado: financeiro, ambiental e social. Palavras chave: Responsabilidade social das empresas, Mapas estratégicos e Indicadores de performance social.*

### 1. Introdução

O tema da responsabilidade social vem ganhando cada vez mais espaço em todo o mundo e de um modo especial no meio empresarial. A responsabilidade social é a maneira pela qual a sociedade, empresas, ONG's, instituições e governo desenvolvem atitudes diante a comunidade, com o objetivo de proporcionar o bem estar social. Segundo Melo Neto e Froes (2001), a responsabilidade social busca estimular o desenvolvimento do cidadão e fomentar a cidadania individual e coletiva. As ações de responsabilidade social são extensivas a todos os que participam da vida em sociedade – indivíduos, governo, empresas, grupos e movimentos sociais, instituições religiosas, partidos políticos entre outros. No universo empresarial, a responsabilidade social pode ser definida como uma conduta que vai da ética nos negócios às ações desenvolvidas na comunidade, passando pelo tratamento dos funcionários e relações com acionistas, fornecedores e clientes (ROSEMBLUM, 2000).

As empresas que quiserem realizar boas práticas de responsabilidade social devem levar em conta que o benefício financeiro não é o único a ser atingido. Segundo Trevisan (2002), se a empresa for considerada apenas um instrumento de geração de riquezas materiais e se, como resultado, todas as pessoas que a ela estão ligadas e todas as ações por ela empreendidas forem subordinadas a esse único propósito, os objetivos maiores da empresa estarão sendo esquecidos.

Hoje, mais do que em outros momentos, a gestão de responsabilidade social adquiriu um caráter estratégico para as empresas. Segundo Trevisan (2002) cada vez mais as empresas estão se defrontando com a necessidade de incorporar a responsabilidade social aos seus objetivos de lucro. A ação socialmente responsável das empresas já ultrapassou o estágio de mera tendência para se transformar gradativamente em estratégia corporativa. Por conta disso, as empresas procuram cada vez mais atrelar sua imagem a atitudes sociais, pois já é sabido que uma boa imagem traduz credibilidade e abre as portas para o mercado. Portanto, empresa

que exerce seu papel social, atrai mais consumidores e investidores, investe na sociedade e no próprio futuro.

No Brasil, o movimento da responsabilidade social empresarial começou a ganhar força ainda anos 90. Segundo Trevisan (2002) no Brasil, a preocupação dos empresários em contribuir para o bem-estar da sociedade ainda é relativamente pequena, se comparado a outros países onde este movimento iniciou antes. No entanto, se observa um movimento cada vez maior das empresas no sentido de arcar com responsabilidades em relação a funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, comunidade onde atuam e o meio ambiente.

Observando a vida empresarial, verifica-se que uma série de benefícios está sendo obtida pelas empresas através de políticas de maior responsabilidade social, em termos de aumento da motivação dos funcionários, melhoria da reputação e diminuição de riscos. Em virtude destes potenciais benefícios de longo prazo, o tema está adquirindo um caráter estratégico. O presente artigo insere-se neste contexto, propondo um mapa estratégico para os departamentos envolvidos com a responsabilidade social baseado na metodologia do *Balanced Scorecard*, que é reconhecida por tornar possível a mensuração, através de indicadores financeiros e não financeiros, do desempenho da estratégia adotada pela organização.

## **2. Balanced Scorecard**

Executivos das empresas usam o *Balanced Scorecard* (BSC) para medir como as suas unidades de negócios criam valor para os clientes atuais e futuros; como eles têm que construir e aumentar as capacidades internas; e como investir nas pessoas e sistemas necessários para melhorar o desempenho futuro (MIRANDA, 2000).

O *Balanced Scorecard* é uma abordagem estratégica de longo prazo, sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição dos resultados, cuja implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir em 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 seus resultados a partir de quatro perspectivas distintas (MIRANDA, 2002). Os seus idealizadores, Kaplan e Norton (2004), declaram que o *Balanced Scorecard* pode constituir-se em poderosa ferramenta para descrever e implementar a estratégia da organização. O modelo das quatro perspectivas para a definição da estratégia de criação de valor da organização fornece às equipes executivas uma linguagem comum para a discussão da trajetória e das prioridades de seus empreendimentos.

O objetivo principal do BSC é fazer com que os funcionários de todos os níveis hierárquicos da empresa sejam capazes de entender e implementar as estratégias da organização através de indicadores de resultados tanto financeiros como não financeiros que são críticos no processo de geração de valor. As medidas financeiras proporcionam às empresas uma resposta a curto prazo enquanto as não financeiras são responsáveis pelo sucesso no futuro. Segundo Francischini (2004) a metodologia *Balanced Scorecard* preserva o interesse no desempenho de curto prazo, por meio da perspectiva financeira, e também revela os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo prazo.

O BSC utiliza quatro perspectivas para mensuração do desempenho organizacional: Financeira, dos Clientes, dos Processos internos e do Aprendizado/ Crescimento.

A perspectiva financeira analisa os resultados obtidos pela empresa para que possam ser feitas modificações de modo a alcançar maiores retornos e satisfazer seus acionistas. O BSC tradicional detém a perspectiva financeira como objetivo último de maximização do lucro pelas empresas (KAPLAN e NORTON, 2004). Neste trabalho adotamos a perspectiva de busca múltipla de resultados, de modo que na perspectiva financeira incluímos elementos de

alcance a longo prazo, como a redução de riscos, relacionados a aspectos sociais e ambientais. De um modo geral, os indicadores de desempenho financeiro indicam se a empresa tem obtido o retorno desejável de seus investimentos.

Sob a perspectiva dos Clientes, a empresa deve atender e satisfazer suas necessidades através da oferta de produtos e serviços adequados. Nesta perspectiva, a empresa deve ser capaz de criar valor diferenciado para o cliente. Segundo Kaplan e Norton (2004) a perspectiva do cliente geralmente inclui vários indicadores para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada e bem implementada.

Sob a perspectiva dos Processos Internos, são identificados os processos críticos nos quais a empresa deve promover uma melhoria contínua a fim de alcançar a excelência. Os processos internos cumprem dois papéis vitais dentro da estratégia da organização: (1) produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes e (2) melhoram os processos, reduzindo os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira (KAPLAN e NORTON, 2004).

A perspectiva de Aprendizagem e Crescimento é direcionada para a área de recursos humanos da organização, onde se deve identificar a infra-estrutura adequada e proporcionar crescimento e melhorias organizacionais. Miranda (2000) diz que os investimentos realizados nesta vertente são um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações a longo prazo.

As quatro perspectivas do BSC descritas acima, interagem umas com as outras através de relações de causa e efeito. Isso porque os ativos sozinhos não criam valor; os *scorecards* precisam de associação (MIRANDA, 2000). Segundo Francischini (2004) o sistema de medição deve tornar explícitas as relações entre os objetivos e os indicadores, nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um *Balanced Scorecard*. Os indicadores são variáveis correlatas aos objetivos estratégicos da empresa.

O uso de indicadores por parte das empresas tornou-se um meio legítimo para que elas possam mostrar a seus funcionários e clientes a situação real em que se encontram. Os indicadores sociais se destinam a dizer se as empresas estão ou não progredindo em vários aspectos sociais. Através deles, por exemplo, empresas podem estimar se estão investindo adequadamente em projetos sociais na comunidade ou na segurança de seus funcionários.

Uma grande utilidade do BSC no campo social é de poder avaliar continuamente os investimentos de impacto social da empresa, identificando as melhorias necessárias ou até mesmo exaltando práticas bem sucedidas. Vale lembrar que os indicadores devem ser usados não apenas para controle dos atos passados, mas também como instrumento para o desenvolvimento futuro.

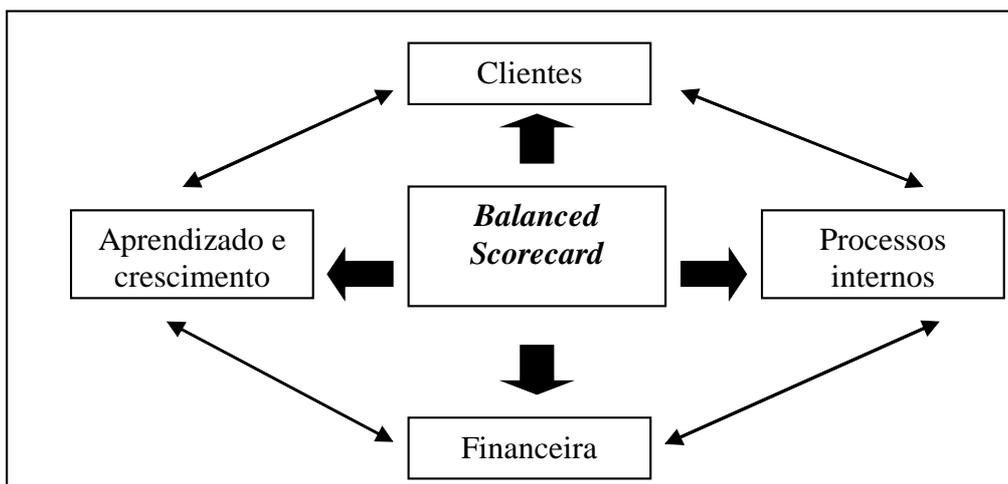


Figura 1. Quatro dimensões do Balanced Scorecard  
 Fonte: Kaplan e Norton (2004)

### 3. Proposta de um mapa estratégico contendo indicadores sociais

Kaplan e Norton em seu livro Mapas Estratégicos (2004) apresentam alguns modelos de indicadores de responsabilidade social. Analisando estes modelos verificamos que carecem de alguns importantes indicadores que são freqüentemente citados na literatura sobre responsabilidade social. Procuramos neste trabalho desenvolver um modelo mais completo, e explicitando melhor as relações de causa e efeito dentro do campo da responsabilidade social das empresas.

Ao contrário dos mapas estratégicos mais tradicionais que culminam em objetivos financeiros, este modelo utiliza como objetivo final o triplo resultado, ou seja, a atingimento concomitante de bons resultados nos campos financeiro, social e ambiental.

A figura 2 mostra o Mapa Estratégico para a responsabilidade social das empresas onde ficam evidenciados os indicadores sociais e as relações de causa e efeito entre os mesmos. O mapa estratégico procura refletir as relações que a literatura especializada indica como sendo representativas do processo de criação de valor em responsabilidade social, descritos nos trabalhos de Campos e Rodrigues (2003), Schwaiger (2004), Arjoon (2000), Sison (2002) e Svendsen et al.(2001), além do trabalho principal de Kaplan e Norton (2004).

Antes de entrar na descrição detalhada do mapa, convém comentar algumas de suas características. Em primeiro lugar, é preciso ter consciência de que o mapa apresentado neste trabalho é um modelo orientativo e que a utilização prática de um mapa estratégico envolve um trabalho de adaptação à estratégia concreta de cada empresa.

Em segundo lugar, vale ressaltar que é um mapa necessariamente simplificado, pois não podemos abarcar em um modelo toda a complexidade das relações que cercam a questão da responsabilidade social, de modo que um leitor especializado poderia sugerir a inclusão de mais elementos no modelo e mesmo o estabelecimento de relações de causa e efeito que não estão mostradas no diagrama. Consideramos, no entanto, que as principais relações foram incluídas.

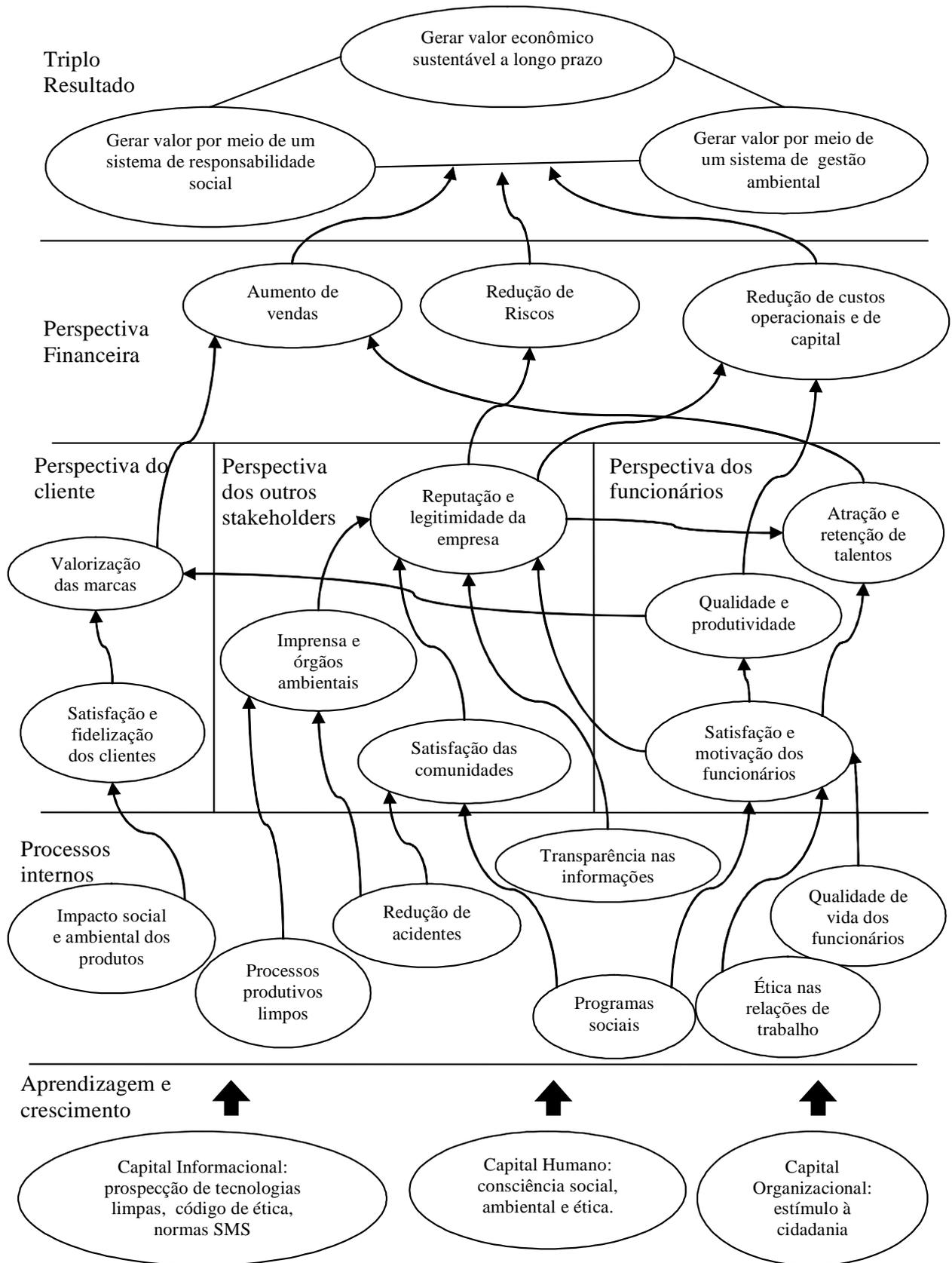


Figura 2: Mapa estratégico de responsabilidade social contendo indicadores de performance social baseado no *Balanced Scorecard*

O modelo contém vários elementos relacionados com a questão ambiental, que foram incluídos por duas razões. A primeira é porque consideramos os programas ambientais como expressão de responsabilidade social por parte da empresa, pois os beneficiários destes programas são os seres humanos, de dentro e de fora da empresa. Depois, porque os programas sociais geralmente correm em paralelo aos programas ambientais dentro das empresas, sendo verificada uma grande sinergia em termos de recursos investidos e em termos de benefícios alcançados.

Uma última observação importante é que este mapa representa uma parcela de um outro mapa estratégico mais abrangente, que engloba a estratégia global da empresa, e que deve conter mais elementos, relacionados com outras áreas operacionais da empresa. O presente mapa apresentado serve, no entanto, para departamentos ligados ao tema da responsabilidade social e ambiental, como é comum encontrarmos nas empresas atuais, na forma de gerências ou diretorias de SMS (Saúde, Meio Ambiente e Segurança), Comunicação Social e Responsabilidade Social.

Passemos agora à análise do Mapa Estratégico de Responsabilidade Social em suas várias dimensões, partindo em primeiro lugar de sua dimensão mais básica, que é a do aprendizado e crescimento. Seus elementos visam desenvolver a conscientização e a internalização da missão, da visão e dos valores comuns, necessários para executar a estratégia. Neste sentido, contamos com o chamado capital informacional que neste caso se concretiza na da prospecção de tecnologias limpas, elaboração de códigos de ética, normas e procedimentos de SMS (saúde, meio ambiente e segurança); quanto ao capital humano, destacamos a importância de desenvolver um bom nível de conscientização em três níveis: social, ambiental e ético; já o que se refere ao capital organizacional, consideramos importante desenvolver uma cultura de incentivo à cidadania .

Na dimensão dos processos internos incluímos alguns processos que tipicamente afetam os grupos sociais envolvidos com a empresa, do qual formam parte: processos produtivos limpos, programas sociais, programas de melhoria da qualidade de vida, programas de redução de acidentes, monitoramento do impacto social e ambiental dos produtos fabricados, monitoramento do nível ético das relações de trabalho e transparência das informações fornecidas pela empresa.

A dimensão dos processos internos se interage com as perspectivas dos clientes, dos funcionários e dos outros *stakeholders*. Na perspectiva dos clientes, verifica-se que o impacto social e ambiental dos produtos fabricados altera o nível de satisfação e fidelização dos clientes, valorizando as marcas. Campos e Rodrigues (2003) destaca que os clientes valorizam impactos sociais e ambientais positivos quando ligados diretamente a “produtos”, mas não valoriza tanto as melhorias em “processos” produtivos. O mapa mostra também que a ética nas relações de trabalho e os programas de qualidade de vida dos trabalhadores aumentam o nível de satisfação dos funcionários, que por sua vez causa dois efeitos: aumenta a qualidade e a produtividade ao mesmo tempo em que aumenta a atração e retenção de talentos. Englobando agora outros *stakeholders* chave para a empresa, verificamos que os programas sociais levam a um aumento da satisfação das comunidades vizinhas à empresa e cuidados com acidentes tecnologias de produção limpa levam a um bom relacionamento com órgãos ambientais e imprensa. Note que vários destes fatores convergem para um determinado nível de reputação da empresa (SCHWAIGER, 2004) que está relacionado também com a legitimidade de operação no mercado.

Observe que todos estes diversos fatores relacionados com as perspectivas do cliente, dos funcionários e dos outros *stakeholders* dão suporte à perspectiva financeira, que está

representada por três indicadores: aumento de vendas, redução de riscos e redução de custos operacionais e de capital.

Note também que indicadores favoráveis na perspectiva financeira, por sua vez, levam ao triplo resultado almejado pelas empresas: sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Podemos observar que quase todos os indicadores da dimensão social e ambiental afetam a reputação da empresa. Diversos autores consideram a reputação como um dos ativos intangíveis que mais agregam valor para a empresa (SCHWAIGER, 2004). Se uma empresa é reconhecida pela sociedade como respeitadora dos direitos e da dignidade das pessoas e grupos sociais com quem mantém algum tipo de relação, então passar a surgir entre os consumidores um respeito aos seus produtos, o que redundará em maior afluxo de compradores, maior fidelidade às marcas e a tendência a aderir a novos lançamentos da mesma empresa.

Outra questão importante a ser levantada é a redução de riscos. Quando uma empresa possui um comportamento ético, oferece transparência nas suas informações e satisfaz seus clientes, em consequência ela reduz os riscos da ocorrência de crises em seus negócios. Para efeitos financeiros, uma diminuição de riscos incorre em uma redução nas taxas de financiamento.

O uso de um sistema de indicadores interligados constitui um importante subsídio para realizar análises mais aprofundadas para a avaliação de benefícios de investimentos na área social das empresas. Kaplan e Norton (2004) recomendam que os investimentos não sejam avaliados isoladamente, mas em conjunto, avaliando-se o *portfolio* como um todo. Deste modo, um programa no campo da filantropia corporativa, que de um ponto de vista individualizado pode parecer deficitário, torna-se justificado se considerarmos seus efeitos positivos dentro do contexto dos investimentos sociais como um todo.

#### **4. Conclusão**

A preocupação por uma maior responsabilidade social passou do status de mera tendência para uma posição estratégica por parte das empresas. Cada vez mais elas começam a perceber que devem ir além da busca exclusiva de uma maior lucratividade, realizando ações sociais que, por sua vez, trazem benefícios a longo prazo, através do fortalecimento de processos de criação de valor através de ativos intangíveis como reputação, produtividade, qualidade, atração de talentos (capital intelectual), parcerias estratégicas.

A elaboração de um mapa estratégico contendo um sistema de indicadores baseado no *Balanced Scorecard* permite que a empresa possa identificar sua estratégia de ação no campo da responsabilidade social, avaliando os benefícios indiretos obtidos e possibilitando o direcionamento de esforços para os programas que causem um maior impacto social positivo. O mapa permite que a empresa mostre de forma clara e objetiva aos seus funcionários sua proposta de atuação social, unindo esforços internos na condução dos programas.

#### **Referências**

BRIGNALL, T.J.S. (2002) “*The Unbalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique*” in Neely A., Walters A. and Austin R. (eds), *Performance Measurement and Management: Research and Action*, Performance Measurement Association, Boston, MA, pp. 85-92.

CAMPOS, T.C.; RODRIGUES, S.B. (2003). Performance social corporativa e performance econômica: algumas contribuições para o debate. *E&G Economia e Gestão*, v. 2 e 3, n. 4 e 5, p. 27-43. Belo Horizonte.

FRANCISCHINI, A.S.N. (2004). *Proposta de modelo para análise de Balanço Social através de indicadores de performance baseados no Balanced Scorecard*. Disponível em: [http://www.ethos.org.br/\\_Ethos/Documents/PEV-PropostadeModeloparaAnalisedeBalancoSocialatravesdeIndicadoresdePerformanceBaseadosnoBalancedScorecard.doc](http://www.ethos.org.br/_Ethos/Documents/PEV-PropostadeModeloparaAnalisedeBalancoSocialatravesdeIndicadoresdePerformanceBaseadosnoBalancedScorecard.doc)

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (2004). *Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados*

*tangíveis*. Campus. 2ª Edição. Rio de Janeiro.

LEVEK, A.R.H.C., BENAZZI, A.C.M., ARNONE, J.R.F., SEGUIN, J., GERHARDT, T.M. (2002). *A responsabilidade social e sua interface com o marketing social*. Revista FAE v.5, n.2.

MELO NETO, F.P., FROES, C. (2001). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

MIRANDA, J.G. (2002). *Planejamento estratégico, Participativo e Balanced Scorecard*. João Pessoa: Universitária.

MIYASHITA, R., SELLIM, J.A., SANTOS, P.H., COTRIM, R.S. (2004). *Conjugar Responsabilidade Social aos Resultados Econômicos: um Desafio para a Engenharia de Produção*. Rio de Janeiro: Anais do VIII Profundão - Encontro de Engenharia de Produção da UFRJ.

ROSEMBLUM, C. (2000). Imagem social da empresa influencia na hora da compra. *Jornal Valor Econômico, São Paulo, 13 de junho de 2000. Empresa & Comunidade, p. 1-14.*

SCHWAIGER, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation – An Empirical Study. *Schmalenbach Business Review, v.56, January.*

SISON, A. J. G. (2000). Integrated risk assessment and global business ethics. *Business Ethics: A European Review, v. 9, n. 4.* Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

SVENDSEN, A.N., BOUTILIER, R.G., ABBOTT, R.M. e WHEELER, D. (2001). Measuring the Business Value of Stakeholder Relationships – Part One, (Center for Innovation in Management). Disponível em <http://www.cim.sfu.ca/folders/research/1%20-%20Measuring%20social%20capital%20-%201.pdf> Acessado em 10/07/04.

TREVISAN, F. A. (2002). *Balço social como instrumento de marketing*. Revista ERA-eletronica v.1, n.2.