
APLICAÇÃO DO *BALANCED SCORE CARD* NA ANÁLISE DO BALANÇO SOCIAL NO SEGMENTO BANCÁRIO

ARTIGO

Andresa Silva Neto Francischini

Economista pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Campus de Ribeirão Preto (FEARP-USP), mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos - UFSCar. Auditora plena do Banco Itaú S.A.
E-mail: andneto@yahoo.com

Zilmar José de Souza

Economista e Mestre pela Universidade de São Paulo, doutorando em Engenharia de Produção pela UFSCar. Auditor-chefe do Banco Itaú S.A.
E-mail: zilmar@mrsoft.com.br

RESUMO

Este trabalho avalia a importância da divulgação do Balanço Social pelas empresas pertencentes ao segmento bancário, Balanço que reflete a sua atuação social. Para tanto, são considerados os conceitos teóricos que fundamentam o *Balanced Scorecard*, reconhecido como uma importante metodologia para se alcançar o contínuo melhoramento do desempenho e dos resultados de uma organização.

O foco principal é a utilização do *Balanced Scorecard* para a análise do desempenho de empresas pertencentes ao segmento bancário no campo social, ou seja, é ressaltada a importância da formulação de estratégias para alcance de melhorias neste campo de atuação. Tal desempenho será, portanto, analisado sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Para cada uma delas são propostos indicadores originários de um modelo de Balanço Social utilizado por empresas pertencentes a outros segmentos.

ABSTRACT

This work considers the importance in divulging the Social Balance by organizations which belong to the bank segment, what reflects the social actuation of these organizations. For this purpose, it is considered the theoretical concepts from Balanced Scorecard, recognized as an important methodology to reach the continuous

improvement of results and performance in an organization.

The focus is the utilization of the Balanced Scorecard to analyze the performance of organizations from the bank segment in the social area, considering the importance of strategy formulations to reach improvements in the social actuation. This performance will be analyzed through four perspectives: financial, client, internal processes and innovation. For each one of them, it is proposed indicators, originated from a Social Balance model used by organization from other economical segments.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de responsabilidade social tem sido amplamente enfatizado em empresas de diversos países. Neste cenário, o principal instrumento de divulgação da atuação das empresas no campo social é o Balanço Social.

A publicação desse relatório não constitui uma obrigação legal, porém é amplamente reconhecida como um caminho para demonstrar a clientes, acionistas e à sociedade em geral que, apesar da preocupação com a lucratividade e a rentabilidade, as empresas também se preocupam com a atuação social, que compreende as relações de trabalho e as relações com a sociedade e com o meio ambiente (VIEIRA FILHO, 1999).

Investindo na sociedade e no seu próprio futuro, uma empresa que cumpre seu papel social irá, como resultado, atrair mais consumidores. Ainda, poderá

dar publicidade às suas ações, permitindo comparações por parte dos consumidores, investidores e da sociedade em geral.

Considerando esse contexto, o objetivo deste trabalho é apresentar uma nova metodologia para a avaliação da atuação social do segmento bancário, considerando aqui a publicação do Balanço Social, que será analisado de acordo com os conceitos teóricos que fundamentam o *Balanced Score Card*.

A metodologia *Balanced Score Card* é reconhecida como um sistema de gerenciamento que torna possível à organização, com base no esclarecimento de sua visão e estratégias, a definição de ações que levem ao contínuo melhoramento de seu desempenho e resultados.

Nesse sentido, o foco desta análise é propor a utilização do *Balanced Score Card* para a avaliação tanto do desempenho do segmento bancário no campo social como da conseqüente formulação de estratégias para o alcance de melhorias. Para tanto, foram elencados três grupos de indicadores, a saber: Sociais Internos, Sociais Externos e de Corpo Funcional.

O trabalho está dividido em quatro partes. Primeiramente, são apresentados os princípios teóricos que marcam a metodologia *Balanced Score Card*, destacando-se os principais aspectos a ser considerados para a realização desta análise. Em seguida, define-se o conceito de Balanço Social. Na terceira parte aplica-se a ferramenta do *Balanced Score Card* para análise do Balanço Social. Por último, as considerações finais são apresentadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com KAPLAN e NORTON (1997), o *Balanced Score Card* pode ser entendido como um novo caminho para o gerenciamento estratégico; seria, portanto, um sistema de gerenciamento e não apenas um sistema de medição. Para tanto, preservam-se as medidas financeiras tradicionais, mesmo que se mostrem inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem seguir na geração de valor futuro, investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação. A inadequação das medidas financeiras tradicionais é devida ao fato de que estas surgiram em uma época em que os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com

clientes não eram fundamentais para o sucesso de uma organização. Porém, de acordo com a metodologia do *Balanced Score Card*, estas medidas financeiras de desempenho utilizadas anteriormente devem ser complementadas com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, para o alcance das metas preestabelecidas pela instituição.

Em seguida, são traçados os objetivos e as medidas do *Scorecard*, que, por sua vez, são derivados da visão e da estratégia da empresa. Estes objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional segundo quatro perspectivas que formam a estrutura do *Balanced Score Card*: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Assim, o conjunto de objetivos das unidades de negócios é conduzido considerando-se não apenas as medidas financeiras sumarizadas, mas também as atividades críticas de geração de valor criadas por executivos e funcionários capazes e motivados. Portanto, a metodologia *Balanced Score Card* (BSC) 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.

Como um Sistema Gerencial, o *Balanced Score Card* enfatiza que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações a funcionários de todos os níveis da organização, pois todos, desde os funcionários da linha de frente até os altos executivos, precisam compreender as conseqüências financeiras de suas decisões e ações.

Deve ser destacado, porém, que os objetivos e as medidas usadas no *Balanced Score Card* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*Top Down*) guiado pela missão e estratégia da unidade de negócios.

Nesse sentido, o BSC deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis. Estas medidas representarão o equilíbrio entre indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Haverá, então, um equilíbrio entre as medidas de resultado – as

consequências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro. Finalmente, o *Score Card* se equilibra entre medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos das medidas de resultado.

Portanto, o BSC é mais que um sistema de medidas táticas ou operacionais: é usado pelas empresas inovadoras como um sistema de gestão estratégica para administração de estratégias de longo prazo. Para que isto ocorra, adota-se a filosofia do *Score Card* com o intuito de viabilizar processos gerenciais como:

- Esclarecimento e tradução da visão e da estratégia.
- Comunicação e associação entre objetivos e medidas estratégicas.
- Planejamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas estratégicas.
- Melhoramento do *feedback* e aprendizado estratégico.

Partindo dessas considerações, pode-se afirmar que o BSC representa uma ferramenta completa, capaz de traduzir a visão e a estratégia da empresa em um conjunto lógico de medidas de desempenho (objetivos e medidas), que serão organizadas em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Para a comunicação da missão e da estratégia, cria-se uma estrutura e uma linguagem, e também indicadores para informar os funcionários sobre os resultados desejados pela empresa.

Apesar de os indicadores serem considerados uma ferramenta para controle do comportamento e avaliação do desempenho passado, as medidas do BSC devem ser usadas de maneira distinta, ou seja, para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de se alcançar uma meta comum. Utilizado desta maneira, o BSC não pretende manter as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido, que é o objetivo dos sistemas de controle tradicionais.

Desse modo, o BSC deve ser usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, e não como um sistema de controle. As quatro perspectivas citadas anteriormente equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Vale ressaltar ainda que essas quatro perspectivas têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado, porém seu uso depende das circunstâncias, ou seja, há empresas que não chegaram a utilizar todas as quatro perspectivas, do mesmo modo que há empresas em que foi necessário agregar mais perspectivas complementares. A seguir, cada perspectiva será analisada com maiores detalhes.

2.1. Perspectiva Financeira

O BSC conserva a perspectiva financeira, pois esta é valiosa para a sintetização das consequências econômicas das ações já realizadas. Assim, as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão de fato contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.

2.2. Perspectiva do Cliente

Seguindo esta perspectiva, o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais as unidades de negócio competirão, e quais serão as medidas de desempenho. Esta perspectiva inclui várias medidas básicas de sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado, destacam-se a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação, por parte destes clientes, em segmentos-alvo.

Porém, a perspectiva do cliente deverá incluir também propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. Vale destacar, nesse sentido, que os vetores dos resultados essenciais para os clientes são determinantes para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. Portanto, a perspectiva dos clientes deve permitir que as estratégias de clientes e mercados proporcionem maiores lucros financeiros futuros.

2.3. Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva, os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência devem ser identificados, o que permitirá que sejam oferecidas propostas de valor capazes de atrair e reter clientes pertencentes ao segmento-alvo, e a satisfação das expectativas dos acionistas quanto a retornos financeiros favoráveis.

As medidas se concentram em processos internos que têm maior impacto na satisfação de clientes e no alcance dos objetivos financeiros da empresa, sem seguir as abordagens tradicionais voltadas ao monitoramento e melhoria dos processos existentes.

Quanto à medição do desempenho, a abordagem do BSC busca a identificação de processos inteiramente novos, nos quais a empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Portanto, estes processos são críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

Além disso, esta perspectiva incorpora processos de inovação, enquanto os sistemas tradicionais de medição de desempenho se centralizam nos processos de entrega de produtos e de prestação de serviços atuais a clientes atuais, controlando e melhorando as operações já existentes. Deve ser destacado ainda que os vetores de sucesso de longo prazo podem exigir a criação de produtos e serviços novos que atendam às necessidades dos novos e futuros clientes.

2.4. A Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento

Esta quarta perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria no longo prazo, uma vez que seria muito difícil atingir as metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e as capacidades atuais ou ultrapassadas.

O aprendizado e o crescimento organizacionais são provenientes de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Estas fontes são usadas para cobrir as lacunas que surgem entre os objetivos financeiros, os do cliente e os dos processos internos, e, portanto, são fundamentais para o alcance do desempenho inovador proposto. Claramente, para eliminar estas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem dos funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da

informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Esses procedimentos se dão segundo a perspectiva do aprendizado e do crescimento.

Deve ser destacado, ainda, que o sistema de medição usado nas várias perspectivas deve tornar explícitas as relações entre os objetivos (e entre as medidas), para que eles possam ser gerenciados e validados.

Além disso, um BSC deve conter uma combinação de medidas de resultado com vetores de desempenho, pois havendo apenas as medidas de resultado, sem os vetores de desempenho, a comunicação dos meios pelos quais os resultados serão alcançados ficará prejudicada. No mesmo sentido, as medidas de desempenho não identificarão claramente se a estratégia está sendo implementada com sucesso ou não.

Portanto, para que um *Balanced Score Card* seja bem elaborado, ele deve trazer bem esclarecida a estratégia das unidades de negócio, especificando também de maneira clara a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre as medidas de resultado e os vetores de desempenho deste resultado.

Após estas considerações iniciais sobre os princípios teóricos do *Balanced Score Card*, torna-se interessante a avaliação das definições de Balanço Social, uma vez que este artigo tem como principal objetivo a aplicação da metodologia proposta pelo *Balanced Score Card* na elaboração de estratégias, originárias da própria missão da instituição.

3. DEFININDO UM BALANÇO SOCIAL

De acordo com SUCUPIRA (2001), Balanço Social é um documento publicado anualmente, que reúne um conjunto de informações sobre as atividades de promoção social e humana dirigidas a empregados e à comunidade, desenvolvidas por uma empresa. Por meio dele, a empresa mostra o que faz por seus funcionários e dependentes destes, e por toda a população que recebe diretamente sua influência.

Apesar de ter origem na Contabilidade, o Balanço Social não deve ser considerado um demonstrativo meramente contábil, mas um meio de demonstrar a preocupação das empresas com o

cumprimento de sua responsabilidade social, e um distintivo para aquelas que o publicarem.

Sua divulgação representa uma mudança da visão tradicional, segunda a qual a empresa deveria se concentrar apenas na produção e na obtenção de lucros, sem se preocupar com a satisfação de seus trabalhadores e com o ambiente externo, para uma visão moderna, de acordo com a qual os objetivos da empresa incorporam sua responsabilidade social.

Neste sentido, de acordo com TORRES (2001), a idéia de responsabilidade social nas empresas tornou-se popular na Europa durante a década de setenta. No Brasil, somente na década de noventa é que algumas empresas passaram a se preocupar com a divulgação de relatórios sociais que retratassem suas ações dirigidas à comunidade, ao meio ambiente e ao corpo funcional.

A função fundamental da publicação do Balanço Social por parte de qualquer empresa é tornar pública a responsabilidade social da empresa. Tal ação confere à instituição maior transparência para que os consumidores, acionistas e investidores possam avaliar o que a empresa está realizando na área social, além de permitir comparações com outras instituições. O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – Ibase – foi pioneiro, em conjunto com representantes de empresas públicas e privadas, no desenvolvimento de um modelo de Balanço Social a ser usado pelas instituições.

As pessoas que se dedicam a formular um modelo de Balanço Social, bem como a difundir sua importância, têm como principal objetivo a diminuição da pobreza e das injustiças sociais, por meio da construção de uma cidadania empresarial, desenvolvendo entre os empresários uma sólida responsabilidade social.

Segundo GRZYBOWSKI (2001), muitos empresários questionam a finalidade do Balanço Social, uma vez que a principal razão de uma empresa é econômica, ou seja, produzir, trocar, distribuir bens e serviços para a sociedade. Nesse contexto é que se enquadra a importância da divulgação de um Balanço Social: ao estabelecer sua função, a empresa estabelecerá relações com atores sociais concretos; porém, através da publicação do Balanço Social, a empresa mostra a todos que a questão social está sendo considerada estratégica e vital para a empresa. Assim, o Balanço

Social não será apenas um relatório institucional, mas trará indicadores-alvo com informações sobre o que as empresas fazem para integrar e interiorizar a dimensão socioeconômica de seus negócios.

Os indicadores laboriais, em conjunto com os indicadores classificados como de corpo funcional, são os principais em um Balanço Social e os melhores indicadores de responsabilidade social. Outro grupo de indicadores de destaque são os investimentos no meio ambiente. A ênfase aqui é na adoção de modos de produção que sejam capazes de renovar a natureza, e não simplesmente ameaçá-la. O investimento no meio ambiente, primeiramente na transformação e no aperfeiçoamento de práticas internas e depois em projetos de interesse da sociedade como um todo, é um indicador de grande relevância.

Para VIEIRA FILHO (1999), apesar de a elaboração e divulgação de um Balanço Social não ser uma obrigação legal, sua prática tem sido adotada por um grande número de organizações, com o interesse de demonstrar aos clientes, acionistas e a toda a sociedade que, além da preocupação com lucratividade e rentabilidade, há também a preocupação com a responsabilidade social da organização e com os impactos de sua atuação no meio ambiente.

Deve prevalecer então, entre as organizações, o reconhecimento de que o crescimento e o desenvolvimento no longo prazo encontram-se em grande medida relacionados ao desenvolvimento e ao crescimento de seus empregados, clientes, fornecedores e à melhoria da qualidade de vida de toda a população, considerando-se aqui também os cuidados necessários à preservação do meio ambiente. O Balanço Social representa então uma maneira de caracterizar, qualitativa e quantitativamente, a forma de atuação social de qualquer instituição, seja para dentro, nas relações de trabalho, seja para fora, nas relações com a sociedade e com o meio ambiente.

Porém, para atender aos objetivos a que se destina, a elaboração de um Balanço Social deve considerar uma metodologia para levantamento, quantificação e organização das informações utilizadas em sua composição, uma vez que esse Balanço não será uma réplica do balanço financeiro simplesmente adaptada ao campo social. No entanto, algumas características devem estar presentes na metodologia escolhida para a

elaboração de um Balanço Social: simplicidade, confiabilidade, comparabilidade, flexibilidade, quantificação, benefícios líquidos e distribuição dos benefícios.

A característica de simplicidade refere-se ao fato de que esse documento deverá ser de fácil entendimento e acesso pelos empregados, dirigentes, acionistas, e pelo público em geral. Já a confiabilidade diz respeito ao reconhecimento de que o principal patrimônio de uma organização é a sua credibilidade, e assim as informações prestadas devem ser confiáveis e seguras, considerando-se sempre que a precisão dos indicadores numéricos não é o mais importante, uma vez que a veracidade dos dados utilizados deve ser comprovável.

A característica de comparabilidade permitirá que o documento e suas informações possam ser analisados comparativamente com os de outras instituições, além de possibilitar a análise da evolução do desempenho socioambiental da organização ao longo do tempo. Uma estrutura padronizada de apresentação de resultados poderá contribuir muito neste caso.

Em seguida, de acordo com a característica de flexibilidade, não deve ser desconsiderada a diversidade das empresas e dos ambientes em que atuam; assim, espaços complementares para que determinados aspectos possam ser relatados devem ser criados, segundo a melhor forma de expressão dos resultados.

A característica de quantificação, por sua vez, prevê que, sempre que possível, os benefícios e os indicadores de desempenho devem ser quantificados em termos numéricos absolutos (unidades métricas) e percentuais. Ainda, sempre que possível e se adequado, os benefícios devem ser convertidos em unidades monetárias.

Tomando-se como base a consideração de que um dos objetivos do Balanço Social é mostrar se os benefícios proporcionados por sua atuação são superiores aos custos gerados para a sociedade, torna-se necessário informar o benefício social líquido proporcionado pelo funcionamento da empresa.

Por fim, a característica de distribuição dos benefícios considera que, além de ser importante quantificar os benefícios líquidos totais proporcionados pela empresa, é do mesmo modo importante demonstrar como os benefícios são

distribuídos entre os beneficiários, que são os empregados, terceiros, governo, comunidade e outros.

Portanto, considerando o ambiente competitivo em que estão inseridas e como meio de se manter em sintonia com o mercado, as empresas devem desenvolver formas de integração com as diversas entidades que a constituem internamente (o quadro de funcionários e os acionistas) e externamente (rede de fornecedores, clientes, centros de pesquisa tecnológica, agência de publicidade e *marketing*, instituições públicas e privadas de crédito, organismos jurídico-legais do Estado e outros). Claramente, estes “parceiros” são setores pertencentes à sociedade.

O Balanço Social é então um documento que reúne informações sobre as atividades da empresa orientada para uma melhor gerência dos recursos humanos e naturais, e das relações com seus “parceiros” internos, tornando-se uma ferramenta que tanto permite uma auto-análise da empresa como serve de estímulo às interações com os “parceiros” internos e externos (CAPPELLIN e GIULIANI, 1999).

A seguir, tem-se a aplicação da metodologia proposta pelo *Balanced Score Card* para a avaliação da atuação do segmento bancário no campo social. Serão analisados quatro grupos de indicadores e os respectivos objetivos, de acordo com a classificação das quatro perspectivas propostas pelo *Balanced Score Card*: financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

4. APLICANDO O *BALANCED SCORE CARD* PARA ANÁLISE DO BALANÇO SOCIAL

A aplicação do conceito de *Balanced Score Card* entre empresas de setores variados, públicas ou privadas, tem-se mostrado uma tendência crescente em vários segmentos industriais, e objetiva definir estratégias originárias da própria missão de cada empresa. Nesse sentido, este trabalho propõe a aplicação dos conceitos de *Balanced Score Card* à avaliação das estratégias ligadas à atuação da empresa no campo social, usando para tanto dados e indicadores provenientes do Balanço Social (modelo IBASE). Porém, o enfoque desta análise é a aplicação dessa metodologia de análise ao

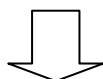
segmento bancário, a qual também se utilizará, como fonte de dados, do Balanço Social publicado.

Assim, seguindo-se a metodologia do *Balanced Score Card*, o primeiro princípio estabelecido pela filosofia *Score Card* é o esclarecimento e tradução da visão e da estratégia. Considerando-se que a elaboração da estratégia tem como origem a missão de cada empresa, a missão de cada banco pode ser definida como: elevar continuamente o nível de responsabilidade social perante o público em geral.

A tradução da visão e da estratégia da empresa requer que um conjunto lógico de medidas de desempenho (objetivos e medidas) seja organizado em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento.

Cada perspectiva considera um objetivo estratégico geral, que irá variar de acordo com cada indicador. Nesse sentido, considerando-se um banco, esse conjunto lógico de medidas de desempenho estará organizado conforme se propõe:

MISSÃO: Aumentar continuamente a responsabilidade social da instituição financeira



VISÃO: No curto prazo, ser *Benchmark* na atuação no campo social do setor bancário

As perspectivas são apresentadas a seguir:

Quadro 1: Perspectiva Financeira	
Objetivo Estratégico: incrementar a responsabilidade social por parte dos acionistas da instituição financeira	
Indicador	Objetivo
Folha de pagamento bruta/Lucro operacional	O aumento destes indicadores sinaliza, para o corpo funcional, governo, sociedade e setores preocupados com o meio ambiente, que os acionistas estão contribuindo com uma parte maior de sua remuneração para a responsabilidade social.
Total de benefícios sociais internos/Lucro operacional	
Tributos/Lucro operacional	
Contribuições para a sociedade/Lucro operacional	
Participações em projetos ambientais/Lucro operacional	O aumento deste indicador sinaliza elevação da produtividade. Supõe-se que o incremento da produtividade seja devido a maiores investimentos na formação do corpo funcional da instituição.
Receita líquida/Total de funcionários	

Ao se analisar a segunda perspectiva, considera-se o impacto da atuação social de um banco, porém sob a ótica do cliente. Claramente, um banco com forte atuação social poderá conquistar mais clientes ou mesmo manter o volume de clientes já existente,

fortalecendo os vínculos de fidelidade a partir da publicação de sua atuação social, o que garantirá maior transparência à instituição. A seguir, tem-se a apresentação dessa perspectiva:

Quadro 2: Perspectiva do Cliente	
Objetivo Estratégico: mostrar ao cliente que o banco está atuando fortemente no campo social. Para o cliente, um banco que desenvolveu uma sólida “responsabilidade social” reforça sua imagem de solidez e respeito perante os clientes e a sociedade.	
Indicador	Objetivo
Contribuições para a sociedade/Receita líquida	Um aumento deste indicador sinaliza um maior volume de contribuições para a sociedade, com investimentos em projetos de educação e cultura, saúde e saneamento, esporte e lazer, entre outros.
Tributos/Receita líquida	Quanto maior o indicador, maior será o retorno positivo para a sociedade na forma de aplicação dos tributos arrecadados pelos governos federais, estaduais e municipais.
Participações em projetos ambientais/Receita líquida	Um incremento deste indicador significa maior participação dos bancos em projetos de preservação ambiental .

Sob a ótica da próxima perspectiva a ser analisada, a de processos internos, espera-se que o banco ocupe uma posição de destaque no desenvolvimento de projetos para a área social e o meio ambiente. Portanto, reforça-se a necessidade

de conquistar a excelência em investimentos sociais. Isto pode incluir o desenvolvimento de novos projetos, além daqueles que o banco já vem desenvolvendo nessa área. Os indicadores pertencentes a este grupo são analisados a seguir:

Quadro 3: Perspectiva dos Processos Internos	
Objetivo Estratégico: manter os projetos de investimentos na área social e criar novos projetos de acordo com as necessidades identificadas e a disposição de recursos. Isto irá contribuir para a divulgação de uma imagem de constante preocupação com a área social e com os projetos relacionados a ela.	
Indicador	Objetivo
Número de Balanços Sociais emitidos por exercício social	O incremento deste indicador significa que a instituição torna constante a emissão destes relatórios. Além disto, o banco estará sendo reconhecido como uma instituição preocupada com sua responsabilidade social. O valor deste indicador não deverá nunca ser inferior a um por exercício social.
Total de homem/hora envolvido na elaboração do Balanço Social	Fazer com que um número crescente de funcionários participe na elaboração do Balanço, o que irá contribuir para a própria elaboração e para um melhor tratamento dos dados. Este é, ainda, um meio de divulgação, aos funcionários, da atuação do banco em projetos relacionados ao corpo funcional, e também de divulgação a toda a sociedade.

Quadro 3: Perspectiva dos Processos Internos (continuação)	
Indicador	Objetivo
Total de homem/hora envolvido na análise e acompanhamento dos indicadores sociais.	Quanto maior este número, mais rica será a análise, o que garantirá cada vez mais uma maior veracidade dos dados considerados.
Relatórios sobre o Balanço Social	Quanto maior o indicador, maior será a divulgação interna e externa da ação social da instituição.

Finalmente, será apresentado o conjunto de indicadores que compõe a perspectiva de aprendizado e crescimento. De acordo com o referencial teórico sobre o *Balanced Score Card*,

considerando-se o segmento bancário, esta perspectiva identifica os investimentos na área social necessários ao crescimento no longo prazo, ou seja, ao alcance de uma posição de destaque:

Quadro 4: Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	
Objetivo Estratégico: demonstrar, por meio dos indicadores, que a organização está interessada em abordar novos aspectos da atuação social.	
Indicador	Objetivo
Total de benefícios sociais/Lucro Operacional	Aumentar o total de benefícios de acordo com variações positivas no Lucro Operacional, o que garante o constante crescimento da responsabilidade social.
Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa	Este indicador sinaliza o perfil da distribuição da renda para o corpo funcional.
Nº de empregados ao final do período	Avaliar a rotatividade dos funcionários.
Nº de admissões durante o período	
Nº de funcionários acima de 45 anos	Identificar o perfil da mão-de-obra. Considerando-se a dificuldade de colocação profissional de trabalhadores com idade superior a 45 anos, incrementos deste indicador significarão maior contribuição da instituição na mitigação desse problema social.
Nº de mulheres na empresa	Reduzir a incidência de qualquer tipo de discriminação dentro da organização.
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	
Nº de negros que trabalham na empresa	
% de cargos de chefia ocupados por negros	
Nº de empregados portadores de deficiência	
% de cargos de chefia ocupados por portadores de deficiência	

Desta maneira, foram apresentados os quatro conjuntos de indicadores baseados nas quatro perspectivas propostas pela metodologia do *Balanced Score Card*, os quais propõem um conjunto de estratégias a ser seguido no campo social.

5. CONCLUSÃO

A aplicação da metodologia proposta pelos conceitos que fundamentam o *Balanced Score Card* mostrou-se uma ferramenta útil para a proposição de estratégias de atuação de bancos na área social.

A partir de dados do modelo de Balanço Social proposto pelo Ibase, estas estratégias puderam ser especificadas por meio de quatro conjunto de indicadores, que seguiram o modelo de quatro perspectivas proposto pelo *Balanced Score Card*. Vale ressaltar que este estudo considerou como foco de análise o segmento bancário, o que não impede sua utilização em outros segmentos a partir de determinadas adaptações.

A conclusão central é a de que é claramente possível a aplicação dos conceitos do *Balanced Score Card* na avaliação de estratégias que elevem a responsabilidade social no setor bancário. Ademais, a avaliação da *performance* dos indicadores propostos deverá contribuir para o monitoramento, pela alta gerência, do cumprimento da missão e da visão propostas pela Instituição.

Cabe ressaltar ainda que estudos posteriores poderão contribuir em grande medida, principalmente pela formulação de novos indicadores, para enriquecer ainda mais esta análise. Propõem-se, também, pesquisas que explorem, a partir da metodologia aqui proposta, estudos de caso sobre instituições bancárias que publiquem regularmente seu Balanço Social.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAPPELLIN, P.; GIULIANI, G.M. Compromisso Social no mundo dos negócios. *Boletim Orçamento e Democracia*, n. 11, 1999, p. 10-11. Disponível em: <<http://www.ibase.org.br>>. Acesso em: 29 de ago. 2001.

VIEIRA FILHO, O. *Uma metodologia para a elaboração do Balanço Social da Eletronorte*. Trabalho final para o curso de MBA da

Fundação Dom Cabral. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 24 de ago. 2001.

GRZYBOWSKI, C. *Balanço Social: um convite à transparência das empresas*. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 29 de ago. 2001.

BALANÇO SOCIAL. Definição, legislação e modelo de Balanço Social. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 27 de ago. 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SUCUPIRA, J. *Responsabilidade Social das Empresas*. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 29 de ago. 2001.

THE BALANCED SCORE CARD INSTITUTE. Definição e metodologia do Balanced Score Card. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org>>. Acesso em: 30 de ago. 2001.

TORRES, C. *Responsabilidade Social e Transparência*. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 29 de ago. 2001.