

BALANÇO SOCIAL ABRANGENTE E BALANCED SCORECARD: NOVOS INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DA PERFORMANCE SOCIAL E ECONÔMICA DA EMPRESA

Fátima de Souza Freire
Ducineli Régis Botelho
Vicente Lima Crisóstomo
Florisval Mareco Nunes

Resumo:

Atualmente, os gestores estão buscando novos métodos de avaliação do desempenho operacional que possibilitam a tomada de decisão, criação de ações estratégicas e correção do sistema produtivo da empresa. Kaplan e Norton (1997), por exemplo, apresentaram um método denominado de balanced scorecard que se baseia na mensuração de desempenho institucional quanto aos aspectos de aprendizagem e crescimento, processos operacionais da organização, cliente e mercado, e financeiros. Observa-se também que os agentes econômicos vêm exigindo informações não somente da performance econômica, mas também social da empresa. Neste caso, o balanço social abrangente (BSA) criado recentemente por Freire al. (2001) possibilita que a empresa verifique a sua performance social por meio da análise de indicadores baseados em enquêtes realizadas junto aos mesmos. O presente trabalho tem como objetivo principal apresentar um novo instrumento de avaliação da performance social e econômica da empresa. Esse instrumento possibilita o advento de índices que caracterizarão ativos e passivos das empresas relativos à satisfação dos agentes econômicos. Em conjunto com o balanced scorecard ele auxilia os gestores na tomada de decisão.

Palavras-chave:

Área temática: *A Medição de Desempenho Gerencial*

BALANÇO SOCIAL ABRANGENTE E BALANCED SCORECARD: NOVOS INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DA PERFORMANCE SOCIAL E ECONÔMICA DA EMPRESA

Fátima de Souza Freire*

Profª Drª Departamento de Contabilidade, UFC

Ducineli Régis Botelho

Mestranda em Contabilidade, UnB

Vicente Lima Crisóstomo

Prof. Departamento de Contabilidade, UFC

Florisval Mareco Nunes

Bolsista de PIBIC/CNPq curso de Ciências Contábeis, UFC

* ffreire@ufc.br

Universidade Federal do Ceará
Departamento de Contabilidade
Av. da Universidade, 2431, Benfica,
60020-180 Fortaleza, Ceará

Tema: A Medição de Desempenho Gerencial

BALANÇO SOCIAL ABRANGENTE E BALANCED SCORECARD: NOVOS INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO DA PERFORMANCE SOCIAL E ECONÔMICA DA EMPRESA

RESUMO

Atualmente, os gestores estão buscando novos métodos de avaliação do desempenho operacional que possibilitam a tomada de decisão, criação de ações estratégicas e correção do sistema produtivo da empresa. Kaplan e Norton (1997), por exemplo, apresentaram um método denominado de balanced scorecard que se baseia na mensuração de desempenho institucional quanto aos aspectos de aprendizagem e crescimento, processos operacionais da organização, cliente e mercado, e financeiros. Observa-se também que os agentes econômicos vêm exigindo informações não somente da performance econômica, mas também social da empresa. Neste caso, o balanço social abrangente (BSA) criado recentemente por Freire al. (2001) possibilita que a empresa verifique a sua performance social por meio da análise de indicadores baseados em enquêtes realizadas junto aos mesmos. O presente trabalho tem como objetivo principal apresentar um novo instrumento de avaliação da performance social e econômica da empresa. Esse instrumento possibilita o advento de índices que caracterizarão ativos e passivos das empresas relativos à satisfação dos agentes econômicos. Em conjunto com o balanced scorecard ele auxilia os gestores na tomada de decisão.

Tema: A Medição de Desempenho Gerencial

1. INTRODUÇÃO

A vasta expansão e aceitação do conceito de valor dos agentes econômicos conduziram a uma situação onde os investidores desempenham agora um papel muito mais ativo nas empresas do que há alguns anos atrás. É, sobretudo, o caso dos investidores institucionais, que tentam influenciar a gestão empresarial, com vista a conseguirem alinhar a estratégia empresarial com o objetivo de aumentar o valor da empresa.

Com vista a satisfazer estes requisitos, as empresas estão agora a repensar a eficácia dos seus processos de gestão e a ter mais em conta os princípios da gestão baseada no valor e os interesses dos agentes econômicos nos respectivos processos de planeamento e controlo da performance. É para suprir essas metas que uma adequada ferramenta gerencial deve ser utilizada numa entidade, daí é de suma importância que seja implementado um instrumento que possibilite a mensuração da satisfação dos agentes econômicos.

Para auxiliar o gestor na criação de estratégias competitivas alguns métodos foram criados nos últimos anos como é o caso, por exemplo, do balanced scorecard (BSC). 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 financeiros e não financeiros (Kaplan e Norton, 1997).

Embora os indicadores internos a partir de dados qualitativos (custos, balanços, produção, rendimento, qualidade etc.) quanto a performance da empresa possibilitem que o gestor decida na geração dos bens e serviços da empresa, a opinião dos agentes econômicos deve ser também levada em consideração, pois a necessidade dos clientes e fornecedores, satisfação dos empregados, ações do governo etc. poderão levar a empresa para outro caminho.

Baseado em informações extraídas dos agentes econômicos surge então mais um novo método de mensuração da performance das empresas: o balanço social abrangente (BSA). O balanço social abrangente (BSA) criado recentemente por Freire al. (2001) possibilita que a empresa verifique a sua performance social por meio da análise de indicadores baseados em enquêtes realizadas junto aos mesmos.

O presente trabalho tem como objetivo principal apresentar um novo instrumento de avaliação da performance social e econômica da empresa. O novo instrumento possibilita o advento de índices que caracterizarão ativos e passivos das empresas relativos à satisfação dos agentes econômicos.

A seguir, encontra-se uma abordagem teórica do balanced scorecard. Posteriormente é feita uma apresentação do Balanço Social Abrangente,

comparando-o com o balanced scorecard. Finalmente, o texto encerra com uma conclusão para pesquisas futuras.

2. FINALIDADE DO BALANCED SCORECARD

2.1. Abordagem teórica do BSC

Inicialmente desenvolvido pelo Dr. Robert Kaplan e David Norton (1997), 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 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 nesta vertente são um fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações em 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, essas quatro perspectivas proporcionam uma análise e uma visão ponderada da situação atual e futura da performance do negócio.

2.2. Direção estratégica

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

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

b) 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.

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

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

Para cada perspectiva adotada, deverão ser identificados os elementos para a criação de objetivos e medidas do scorecard. No quadro abaixo são apresentadas as medidas genéricas que aparecem na maior parte dos planejamentos de scorecard.

Quadro 1 – Medidas Genéricas do BSC

Perspectiva	Medidas Genéricas
Financeira	Retorno sobre o investimento e o valor econômico agregado
Do cliente	Satisfação, retenção, participação de mercado e participação de conta.
Interna	Qualidade, tempo de resposta, custo e lançamentos de novos produtos.
Aprendizado e crescimento	Satisfação dos funcionários e disponibilidade dos sistemas de informação

Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton. 1997.

“Nos últimos anos a ênfase nos clientes e na qualidade dos processos levou muitas empresas a acompanhar e comunicar medidas de satisfação e

reclamações dos clientes, níveis de defeito dos produtos e processos, e descumprimento dos prazos de entrega. Na França as empresas desenvolveram e vem utilizando, a mais de duas décadas, o *Tableau de Bord*, um painel de indicadores – chaves do sucesso organizacional. O *Tableau de Bord* tem por finalidade ajudar os funcionários a “pilotar” a empresa mediante a identificação dos fatores – chaves de sucesso, principalmente os que podem ser medidos por variáveis físicas”(NORTON e KAPLAN, 1996).

Um item de muita importância no sistema de medição dos objetivos nas várias perspectivas para que estas possam ser gerenciadas, é a relação de causa e efeito existente que deve permear as quatro perspectivas do BSC.

De maneira que todas as medidas adotadas pelo scorecard devem estar diretamente aos objetivos financeiros esperados. Sem deixar de lembrar que não se pode pensar exclusivamente nos resultados financeiros, como fonte de informações para determinação de níveis de desempenho decisivos, com vistas apenas o curto prazo.

Dentro das quatro perspectivas mencionadas pelo scorecard podem ainda ser adotadas outras perspectivas, dependendo do tipo, interesse e estratégia do processo organizacional empresarial. Por exemplo, existem empresas que expressam interesses em agregar medidas relativas às manifestações dos funcionários, fornecedores e comunidade. Contribuindo dessa forma, para uma melhoria no desempenho do resultado social, criando ou mantendo uma imagem agradável para a comunidade.

Em razão da constatação destes aspectos e, pressionadas pelo acirramento da concorrência, com a conseqüente diminuição dos lucros, as empresas buscaram conhecer seus pontos fracos e fortes, no sentido de redirecionarem ações que possibilitassem sua continuidade no mercado.

2.3. Objetivo estratégico

Muitas organizações já reconheceram que os seus objetivos estratégicos não são puramente financeiros na sua natureza. E, ainda que sejam essencialmente financeiros, a organização que ignora outras áreas chave, não conseguirá em longo prazo atingir os seus objetivos.

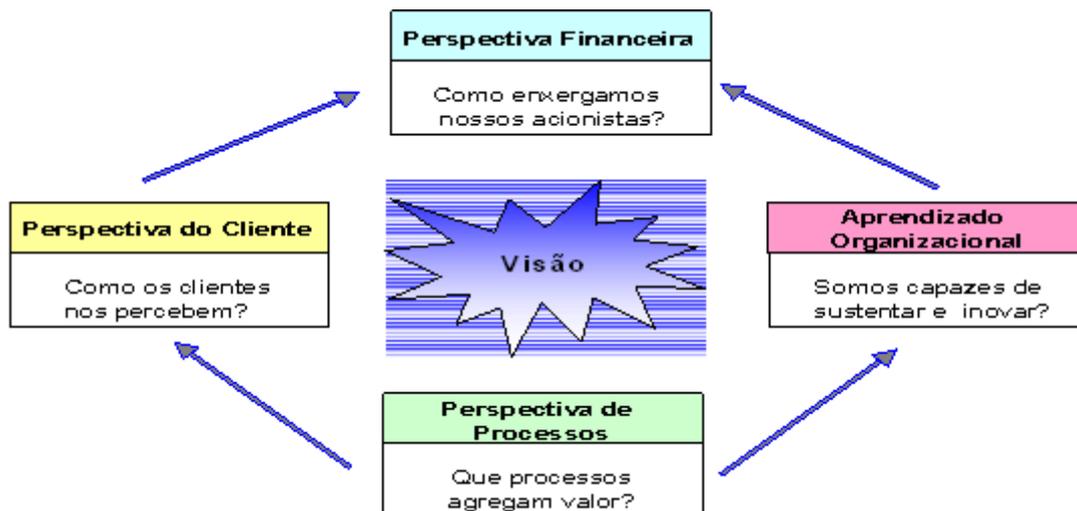
Nos últimos anos, integradas numa concorrência envolvente em constante mutação, as organizações promovem a mudança e a implementação rápida das suas estratégias através da análise de outras medidas de desempenho e da ligação dos seus planos estratégicos às métricas estabelecidas.

Como ponto de partida, Robert Kaplan (professor em Harvard) e David Norton (consultor), desenvolveram o conceito de scorecard em 1990. Inicialmente desenhado como mero sistema de indicadores de negócio evoluiu, desde então, para um conceito de gestão mais consistente, sistemático e balanceado, com o fim de proporcionar às empresas uma forma de fazer passar a estratégia à ação. No entanto, são necessárias e imprescindíveis

alterações e renovadas versões para que seja adaptado e desenvolvido adequadamente à especificidade de cada negócio.

Visando corrigir o fracasso e falhas individuais de desenvolvimento, pessoal e profissional na tentativa de atender os pré-requisitos das funções gerenciais, elevando o desempenho e alavancando a produtividade.

Figura 1 - O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação.



Fonte : Robert S. Kaplan e David P. Norton. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review (janeiro-fevereiro de 1996)

O BSC tem como dever representar a missão e a estratégia de uma unidade organizacional em objetivos e medidas tangíveis . As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Deve existir um equilíbrio entre as medidas de resultado – as conseqüências dos esforços do passado - e as medidas que determinado desempenho do futuro. Leva um conjunto de objetivos das unidades organizacional além das medidas financeiras, conforme estrutura de ação apresentada na figura 3.

3. METODOLOGIA DO BALANÇO SOCIAL ABRANGENTE

3.1. Aspectos Teóricos do BSA

Conforme Freire, Botelho e Nunes (2001) o BSA “possibilita que a empresa verifique a sua performance social através da análise de indicadores baseados em enquêtes realizadas junto a agentes econômicos internos (acionistas e empregados, por exemplo), mas também junto a agentes econômicos externos (fornecedores, clientes, Governo, entidades de classe, associações beneficentes e sociedade em geral, por exemplo)”. A escolha dos agentes e detalhamento das enquêtes aplicadas determina a abrangência do balanço, e reflete o fato de que há uma visão do papel social da empresa tanto interna quanto externa a ela.

O objetivo principal do BSA é o de medir a satisfação dos agentes econômicos, permitindo que a empresa possa melhorar as condições de trabalho dos empregados, a qualidade de seus serviços e produtos, possibilitando o aumento de sua produtividade etc. O BSA possibilita ainda que o gestor chegue as seguintes ações:

(i) determinar a atual situação social dos trabalhadores da empresa em termo de qualidade de vida;

(ii) conhecer as prioridades dos agentes econômicos internos e externos quanto ao papel social da empresa;

(iii) orientar a política de gestão da empresa para voltar-se a satisfação dos aspectos sociais relevantes apontados pelos agentes econômicos internos e externos;

(iv) definir ações para melhorar a qualidade da atuação social da empresa centrada em objetivos esperados determinados pelas enquêtes;

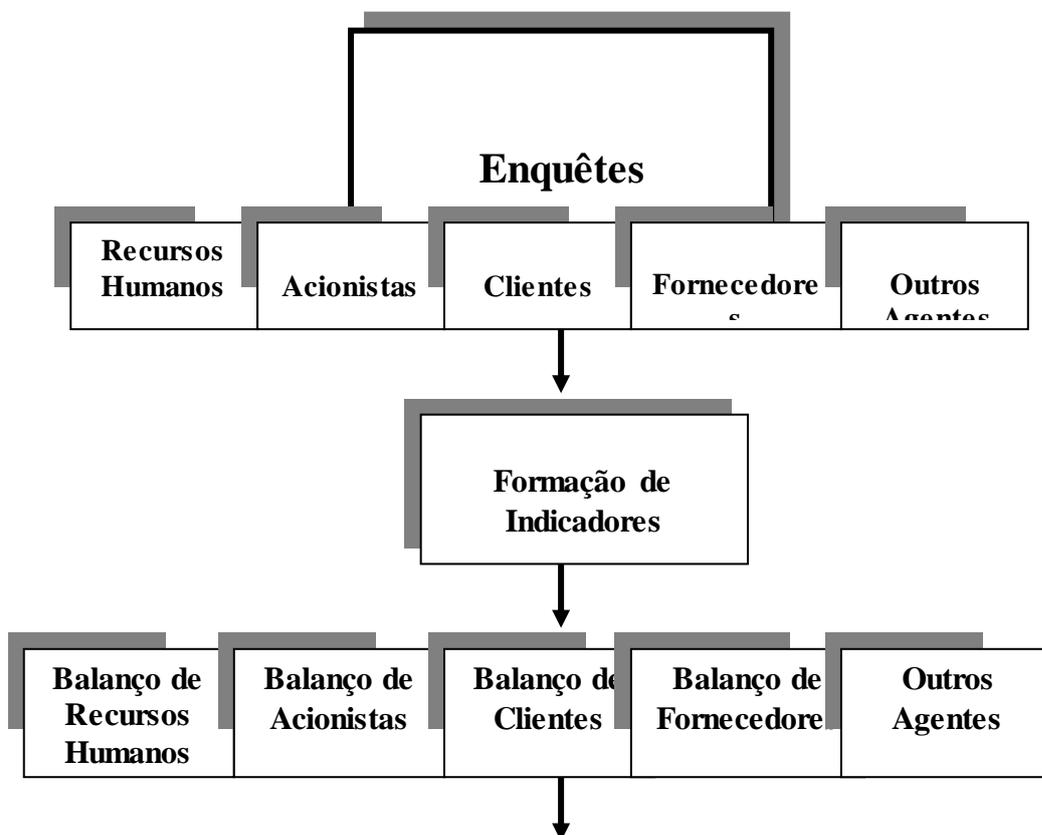
(v) mensurar objetivamente o sucesso ou inoperância das ações empresariais que tenham impacto no social;

(vi) permitir que a comunidade externa possa expressar sua opinião quanto ao papel social da empresa;

(vii) possuir informações que mostrem a evolução histórica do papel social da empresa junto aos agentes econômicos.

As enquêtes realizadas junto aos agentes econômicos da empresa são fundamentais para a correta preparação do BSA. Certamente entre os grupos de agentes econômicos externos encontram-se, por exemplo, os clientes, os fornecedores, os representantes de classe e entidades sociais (que de uma forma ou de outra são beneficiadas pela ação social da empresa). Para cada um destes grupos haveria uma enquête, cada uma caracterizada por um conjunto de questões específicas, cujas respostas configuraria a visão que o grupo daqueles que a responderiam possuiria em relação ao papel social da empresa. Para melhor compreensão observe a Figura 2 onde demonstra o esquema para elaboração do BSA.

Figura 2- Esquema completo da Metodologia do BSA



AGEN. ECON.	PRI	FTP	PESO	RESULTADOS 2000-2001		ASF	PSF
				GSS (em US\$)	GIS (em US\$)		
Empregados	1	40/100	40	84,48	213,85	33,76	85,54
Acionistas	2	5/100	5	210,3	190,18	10,52	9,54
Fornecedores	3	5/100	5	170,5	206,4	8,53	10,32
Clientes	4	10/100	10	100,5	186,32	10,05	18,63
Governo	5	5/100	5	150,49	143,46	7,53	7,17
Entidades classe	6	10/100	10	76,80	156,23	7,68	15,62
Ass. beneficentes	7	20/100	20	50,6	20,32	10,12	4,06
Sociedade geral	8	5/100	5	146,24	176,23	7,31	8,81
Grau de Satisfação Social dos Agentes Econômicos (US\$)						95,50	
Grau de Insatisfação Social dos Agentes Econômicos (US\$)							159,69
Déficit Social Relativo a todos os Agentes Econômicos da Empresa (US\$)						64,19	
Totalização						159,69	159,69

BALANÇO SOCIAL ABRANGENTE

AGEN. ECON – Agentes econômicos; PRI – Prioridade; FTP – Fator de Ponderação; GSS – Índice de Satisfação Social; GIS – Índice de Insatisfação Social; ASF – Ativo Social Final; PSF – Passivo Social Final;

USS – Unidade de Satisfação Social. O BSA aqui apresentado é um exemplo extraído do trabalho de Freire, Botelho e Nunes 2001.

Fonte: Freire, Botelho e Nunes (2001).

Recentemente, Freire e al. apresentaram no Congresso Internacional de Custos, Espanha, julho de 2001, um método quantitativo para avaliação da satisfação dos clientes baseado no BSA, que explica de forma clara a filosofia deste método, conforme será apresentada a seguir.

3.2. Método de avaliação da satisfação dos clientes, exemplo da filosofia do BSA

O método para avaliação da satisfação dos clientes possibilita que a empresa extraia informações quantitativas das pesquisas de opinião normalmente aplicadas junto aos clientes. A ênfase é a determinação de índices conseqüentes dos itens das enquêtes que possam ser caracterizados univocamente como ativo ou passivo da empresa no que concerne a satisfação dos clientes. Claro que as respostas dos clientes aos itens das enquêtes são, de uma forma ou de outra, mister das atividades desenvolvidas nas empresas que estão associadas àqueles itens. Conseqüentemente, na construção de ativos ou passivos das empresas relativos à satisfação dos clientes, deve se considerar tanto as componentes conseqüentes da satisfação dos clientes (advindas dos itens das enquêtes aplicadas) como as componentes geratrizes (advindas dos meios utilizados pelas empresas para satisfação dos clientes).

Tabela 1 – Resultados da enquête relativa aos indicadores de satisfação dos clientes aplicada junto aos clientes de uma empresa hipotética.

INDICADORES SATISFAÇÃO Clientes	PR	FP	PE	RESULTA (%)		E(%)	AAC	PAC
				1998	1999			
Segurança	1	5/100	5	97,98	98,70	0,30	1,50	
Cumprimento dos Cronogramas	2	10/100	10	80,73	80,03	-0,87		8,70
Relação Horas Trabalhadas/Defeitos	3	10/100	10	74,17	71,21	-2,00		20,00
Apres. Procedimentos Tempo Hábil	4	5/100	5	66,04	62,53	-5,45		27,25
Rev. Mínima Proc. Apresentados	5	5/100	5	73,65	72,39	-5,09		25,45
<i>Atendimento aoc Cliente</i>	6	10/100	10	82,52	81,69	-1,56		15,60
Honest. Receptividade Fornecedores	7	5/100	5	82,51	81,53	-1,01		5,05
Flexibilidade	8	5/100	5	75,10	73,25	-1,19		5,95
Cumprimento dos Contratos	9	5/100	5	79,07	78,33	-2,46		12,30
Serviços de Engenharia	10	5/100	5	73,23	72,09	-5,46		27,30
Relação Custo-Benefício	11	10/100	10	64,83	62,53	12,05	120,5	
Padrão Equipamentos Oferecidos	12	5/100	5	69,33	67,17	13,62	68,10	
Qualidade do Pessoal	13	5/100	5	74,61	73,62	-1,33		6,65
Inovação Reduzir Custos	14	5/100	5	68,76	67,73	-1,64		8,20
Qualidade da Produção	15	5/100	5	80,37	80,75	0,47	2,35	
Relacionamento/Espírito Equipe	16	5/100	5	71,96	69,29	-3,71		18,55
Grau de Satisfação dos Clientes (USC)							192,45	

Grau de Insatisfação dos Clientes (UIC)	181,00
Superávit na Satisfação dos Clientes da Empresa (USC)	11,45
Totalização	192,45 192,45

PR– Prioridade; FP – Fator de Ponderação; PE – peso; E(%) – Avanço ou retrocesso da avaliação (%); AAC – Ativo relacionado à Avaliação do Cliente; PAC – Passivo relacionado à Avaliação do Cliente; USS – Unidade de Satisfação dos Clientes.

NOTAS

(i) A parte da planilha de 1999 relativa aos clientes foi implementada através de enquête junto a 2830 clientes, que de forma voluntária e anônima a responderam. Este número representa 23,24% da clientela da empresa.

(ii) A avaliação dos indicadores de satisfação dos clientes, considera tanto a percepção da componente conseqüente quanto a componente geratriz dos clientes.

Fonte: Freire, Botelho, Nunes e Crisóstomo, 2001.

A Tabela 1 apresenta um exemplo dos indicadores de satisfação dos clientes resultantes de uma hipotética enquête realizada junto a clientela de uma empresa. Deve se destacar que os indicadores nas colunas dos resultados refletem o esquema utilizado na análise da enquête por parte de quem está operacionalizando o método quantitativo de avaliação da satisfação dos clientes.¹

A perspectiva do cliente para as empresas não é só a de sua satisfação, mas compreende também sua fidelidade, retenção, captação e lucratividade (Kaplan e Norton, 1997). Portanto, avaliar o desempenho operacional das empresas no que tange a perspectiva do cliente não envolve somente a determinação da satisfação dos clientes, mas também a determinação dos resultados essenciais relativos a fidelidade, retenção, captação e lucratividade a eles associada. Métodos quantitativos similares podem ser implementados para estes itens utilizando procedimentos similares aos desenvolvidos na seção anterior para avaliação quantitativa da satisfação dos clientes. Claro que os indicadores de cada enquête devem refletir a necessidade do que se deseja apreender em relação à fidelidade, retenção, captação e lucratividade associada aos clientes. Através dos formulários específicos, os indicadores permitirão a obtenção de ativos ou passivos a eles associados que serão mensurados, por exemplo, em termo de unidade de fidelidade dos clientes (UFC), unidade de retenção dos clientes (URC), unidade de captação dos clientes (UCC) e unidade de lucratividade dos clientes (ULC).

As enquêtes realizadas para a obtenção de informações relativas à fidelidade, retenção, captação e lucratividade associada aos clientes - todas com suas peculiaridades - gerariam planilhas similares a Tabela I. Os indicadores das tabelas difeririam consideravelmente entre si, mas cada um deles refletiria uma visão da fidelidade, retenção, captação e lucratividade associada aos clientes. A ordem de prioridade dos indicadores sociais seria característica de cada tipo de perspectiva do cliente, mas a cada indicador seria também associado um fator de ponderação cujo valor (ou peso) refletiria sua importância quanto àquela perspectiva do cliente, mas de forma que a soma dos mesmos também fosse 100. As enquêtes seriam aplicadas anualmente, e proporcionariam uma visão da fidelidade, retenção, captação e

¹ Os indicadores utilizados na Tabela 1 são semelhantes aos utilizados na Fig. 4-6, p. 87, de A Estratégia em Ação (Kaplan e Norton, 1997).

lucratividade associada aos clientes da empresa naquele ano. A comparação dos resultados de dois anos permitiria detectar se houve avanço ou retrocesso da empresa relativo a cada questão da enquête relativa ao tipo de perspectiva do cliente abordada. Cada planilha construída relativa à fidelidade, retenção, captação e lucratividade associada aos clientes de uma empresa seria na verdade uma generalização/adaptação de um balanço contábil para avaliação daquele intangível específico.

O Balanço da Perspectiva Abrangente dos Clientes (BPAC) de uma empresa seria então preparado através da utilização dos dados sobre a satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade dos clientes determinados de acordo com os resultados das enquetes que necessariamente seriam aplicadas. Claro que nem todos os itens da perspectiva dos clientes deveriam ter a mesma relevância! Por isto, também tem que ser estabelecido um conjunto de prioridades no que concerne aos diferentes itens para a formação da Perspectiva Abrangente dos Clientes. De acordo com cada prioridade, seria também estabelecido um fator de ponderação cujo valor (ou peso) refletiria sua importância em relação aos outros, mas de forma que a soma dos mesmos fosse 100. Com base nesta ponderação, poderia se produzir uma configuração de ativo ou passivo relativo a Perspectiva Abrangente dos Clientes que estaria associada a cada um de seus itens formadores (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade dos clientes) ao multiplicar-se a porcentagem de avanço ou retrocesso de cada item pelo valor (ou peso) relativo de sua contribuição ao Balanço da Perspectiva Abrangente dos Clientes (BPAC). O peso relativo de cada contribuição determina a taxa de conversão das medidas USC, UFC, URC, UCC e ULC para a unidade de perspectiva abrangente dos clientes (UPAC).

Tabela 2 – Síntese do balanço da perspectiva abrangente dos clientes de uma empresa hipotética.

TIPO DE PERSPECTIVA DOS CLIENTES	PR	FP	PE	RES. 1998-1999		APAC	PPAC
				GSPAC	GIPAC		
Satisfação	1	40/100	40	192,45	181,00	76,98	72,40
Fidelidade	2	20/100	20	180,73	180,03	36,15	36,01
Retenção	3	20/100	20	174,17	171,21	34,83	34,24
Captação	4	10/100	10	166,04	162,53	16,60	16,25
Lucratividade	5	10/100	10	173,65	172,39	17,37	17,24
Grau de Satisfação quanto a Perspectiva Abrangente dos Clientes (UPAC)						181,93	
Grau de Insatisfação quanto a Perspectiva Abrangente dos Clientes (UPAC)							176,14
Superávit na Satisfação quanto a Perspectiva dos Clientes da Empresa (UPAC)							5,79
Totalização						181,93	181,93

PR – Prioridade; FP – Fator de Ponderação; PE – peso; E(%) – Avanço ou retrocesso da avaliação (%);

GSPAC – Grau de Satisfação quanto a Perspectiva Abrangente dos Clientes (em UPAC);

GIPAC – Grau de Insatisfação quanto a Perspectiva Abrangente dos Clientes (em UPAC);

APAC – Ativo relacionado à Perspectiva Abrangente dos Clientes;

PPAC – Passivo relacionado à Perspectiva Abrangente dos Clientes;

UPAC – Unidade de Perspectiva Abrangente dos Clientes.

A Tabela 2 apresenta um exemplo dos indicadores relativos aos itens da perspectiva abrangente dos clientes resultante de enquêtes realizadas por uma empresa hipotética. Deve se destacar que os indicadores nas colunas dos resultados refletem o esquema utilizado na ponderação da importância das contribuições da satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade dos clientes da empresa por parte de quem está preparando o Balanço da Perspectiva Abrangente do Cliente (BPAC). Uma análise do balanço mostra que a perspectiva abrangente dos clientes no biênio 1998-1999 teve ativos superiores aos passivos em todos os indicadores, o que gerou um superávit na satisfação quanto a perspectiva abrangente dos clientes. No entanto, este superávit (medido em UPAC) foi pequeno, menos de 5% do ativo gerado.

Deve se enfatizar que o Balanço da Perspectiva Abrangente do Cliente (BPAC) embora deva ser preparado anualmente, só tem sentido pela comparação dos resultados de seus indicadores no período de dois anos. Claro que as enquêtes aplicadas durante cada período de dois anos devem ser as mesmas, daí o extremo cuidado que deve se dispensar à sua elaboração. Caso as enquêtes mudem, deve ser determinado um índice de equalização, o qual permitirá a comparação dos ativos e passivos referentes aos indicadores da perspectiva abrangente do cliente de um biênio com outros de um novo biênio no qual as enquêtes tenham sofrido mudanças.

4. CONCLUSÃO

O BSC é uma filosofia ou metodologia de apoio a gestão organizacional que se baseia na mensuração de desempenho institucional. Ele é então um sistema de gestão, baseado na medição de desempenho de aspectos organizacionais. Um sistema de informações deve existir para dar suporte tanto a mensuração do desempenho de aspectos organizacionais como para a divulgação de resultados de mensurações realizadas de forma periódica e visando a melhoria destes desempenhos através do envolvimento de todos da organização. O BSC visa avaliar o desempenho organizacional segundo 4 perspectivas, divergindo da tradicional medição de desempenho baseada somente no aspecto financeiro.

O BSA, por sua vez, apresenta uma proposta de avaliação quantitativa e continuada de aspectos sociais da organização: (i) clientela interna (funcionários e acionistas); (ii) governo, (iii) fornecedores; (iii) clientes; (iv) sociedade; (v) outros agentes.

Cada aspecto social é levado em consideração visando medir o desempenho social da organização. Isto é feito através de avaliações periódicas e continuadas evidenciando-se a evolução positiva ou negativa de cada aspecto.

O aspecto cliente especificamente é talvez o mais importante sob a perspectiva de continuidade da organização uma vez que este determinará a aceitação ou rejeição dos produtos, ou serviços, da organização e, por

consequente a aceitação ou não da organização dentro do contexto social no qual ela está inserida.

A importância deste aspecto é tanta que ele está elencado dentro das 4 perspectivas do BSC.

A implantação de um BSC exige a definição de metas para os 4 indicadores, a criação de métodos quantitativos de mensuração de desempenho de cada um, a nomeação de responsáveis pelo cumprimento das metas estabelecidas bem como os responsáveis pela mensuração e divulgação dos resultados obtidos na periodicidade determinada pelo BSC implantado.

O BSA é exatamente uma metodologia de avaliação continuada de aspectos organizacionais que pode ser perfeitamente aplicado em um sistema de BSC de uma organização.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMS, C. e ROBERT, P. *You are what you measure*. Manufacturing Europe, Sterling Publications Ltd, 1993. págs. 504-507.

ATKINSON, A.; BANKER, R. D.; KAPLAN, R. S. et YOUNG, S. M. Contabilidade gerencial, Editora Atlas, São Paulo, 2000.

HRONEC, S. M. e ARTHUR A & Co. *Vital sings – using quality, time and cost performance measurement to chart you company's future*. American Management Association, New York, 1993.

FREIRE, Fátima de Souza; CRISÓSTOMO, Vicente Lima, BOTELHO, Ducineli, Régis e NUNES, Florisval Mareco. *Um Método Quantitativo para Avaliação da Satisfação dos Clientes*, Anais do VII Congresso Internacional de Custos, Léon, Espanha, julho de 2001.

FREIRE, Fátima de Souza; BOTELHO, Ducineli, Régis e NUNES, Florisval Mareco. *Balanço social abrangente: ferramenta contábil eficaz para mensuração do papel social das empresas*. Revista Brasileira de Contabilidade, ano XXX, nº 130, julho-agosto de 2001, pág. 23–33.

KAPLAN, R. S. et NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios, Editora Campus, Rio de Janeiro, 2000.

KAPLAN, Robert e NORTON, David. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S. et NORTON, D. P. *The balanced scorecard-measures that drive performance*. Havard Business Review, Boston, janeiro-fevereiro , 1992, págs.71-79.

NORTON, D. P. *Medir a criação de valor, uma tarefa possível*, Management, nº 24, Ano 4, janeiro-fevereiro, 2001, págs. 88-94.