



## **BALANCED SCORECARD NO PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DO TERCEIRO SETOR**

### **BALANCED SCORECARD IN THE PROCESS OF THE THIRD SECTOR'S INTEGRATION**

Prof. Antonio Carlos Estender<sup>1</sup>; Profa. Líslei Rosa de Freitas<sup>2</sup>;  
Prof. André Carvalho<sup>3</sup>

**Resumo:** Este artigo aborda o desenvolvimento, o progresso econômico e a prosperidade social nas organizações voltadas para o Terceiro Setor, e analisa a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC), nessas instituições. Para isso, foi constituído um referencial teórico básico, sobre o BSC e sobre o Terceiro Setor.

O *Balanced Scorecard* surgiu de um estudo entre diversas empresas, intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, (Avaliando o Desempenho das Organizações do Futuro) motivado pela crença de que os métodos existentes para a avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos.

O BSC, além de preservar as medidas financeiras, trabalha também as não-financeiras, por entender que só essas medidas são insuficientes para orientar e avaliar a trajetória que as empresas devem seguir na geração de valor futuro (como investir em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação).

O objetivo desse estudo é analisar a aplicação do BSC em organizações do Terceiro Setor, levando em consideração que as medidas financeiras são complementadas com as medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Segundo Kaplan (1999), os objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da empresa e focalizam o desempenho profissional e organizacional sob quatro perspectivas: financeira, mercado, processos internos e aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas são ligadas entre si por meio de uma relação de causa e efeito. Esses indicadores visam mensurar os chamados “ativos intangíveis” da organização (satisfação de clientes, motivação de funcionários, qualidade de processos internos, entre outros), tidos hoje como a principal vantagem competitiva mediante a concorrência.

O estudo de caso e a base metodológica foram constituídos por meio da pesquisa bibliográfica, assim como periódicos nacionais e internacionais. Após a revisão bibliográfica, tratando-se de um estudo de caso, uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, dentro do contexto da vida real, também foi pesquisada.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social. *Balanced scorecard*. Gestão de projetos. PMI.

**Abstract:** This article approaches the development, the economic progress and the social prosperity in organizations concerning the Third Sector, and it analyses the application of the Balanced Scorecard (BSC) in these institutions.

The Balanced Scorecard has emerged from a study of various companies, intitled as “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, motivated by the beliefs that the existing methods for the evaluation of a company’s performance, generally supported by accounting and financial indicators, were becoming obsolete. Besides preserving financial and non-financial measures, the BSC also has an understanding that only these measures are not enough to orient and evaluate the course that the companies have to follow for the future value generation, as

1-Mestre – Administração – Especialista – Lato Senso em Educação; Comunicação; Marketing; Hotelaria Prof. da UnG, Unipalmes e FASP  
Rua Simão Lottenberg, 126 – Butantã, SP – (11) 7442-0762 – estender@uol.com.br

2-Professora e Coordenadora da Uati(Universidade da Terceira Idade) da UnG – lis.freitas@uol.com.br

3-andre-carvalho8adm@hotmail.com



investing in clients, suppliers, employees, processes, technology and innovation.

The aim of this paper is to analyse the BBC applied to Third Sector organizations, considering that the financial measures are supplemented by vector-measures impulsioning future performances. According to Kaplan (1999), the objectives and measures are derived from the strategic vision of the company which focus the professional and organizational performances through four perspectives: financial, market, internal processes and learning and increasing. These four perspectives are joined together by a cause/effect relationship. These indicators seek to measure the so-called “intangible-actives” from the organization (client’s satisfaction, employee’s motivation, quality of internal processes, etc.), considered today as the major competitive advantage toward the front of rivals.

The case study and the methodological basis were constituted by bibliographical as well as national and international periodical researches. After the bibliographical review, once the research concerns a case study, an empirical investigation of the contemporary phenomenon inside the context of real life was also researched.

**Keywords:** Social responsibility. Balanced scorecard. Project management. PMI.

## INTRODUÇÃO

A literatura sobre “estratégia” é abundante e, dentre as principais, é difícil encontrar uma definição universalmente aceita de qual é a mais adequada para determinado seguimento do mercado ou determinada empresa.

Disso, pode-se entender que, deliberadamente ou não, na estratégia se encontram subjacentes ações de decisões que determinam o sucesso ou o fracasso na regulação entre as forças ambientais e os intentos organizacionais.

É nesse contexto que o *Balanced Scorecard* surgiu como opção para as instituições do Terceiro Setor.

A sociedade que vive em busca de lucro incessante está constituída, basicamente, por dois segmentos: o público e o privado. De um lado, está o governo, com o objetivo de desenvolver a sociedade, tentando proporcionar o bem comum e a segurança, com o intuito de promover as ordens política, econômica e social do país. Do outro lado, o mercado e a iniciativa privada, voltada primordialmente para o alcance do lucro. Um novo setor, complementar a esses dois setores, foi ganhando destaque: as organizações não-governamentais – ONGs. Essas organizações surgiram com o objetivo de suprir necessidades não atendidas satisfatoriamente pelos dois primeiros setores.

A importância do Terceiro Setor é ressaltada por Ribeiro, Filho (2002, p.3), que diz:

*Seja pelo potencial de trabalho representado pelo Terceiro Setor no Brasil, que representa uma capilaridade com extensão considerável, seja pela*

*necessidade de potencializar a incorporação de outros recursos, que não apenas aqueles oriundos exclusivamente do poder tributante do estado, a ação conjunta setor público x setor privado x Terceiro Setor, é uma realidade palpável e incontestável.*

As administrações das organizações do Terceiro Setor também estão passando por transformações. Esse estudo investiga a utilização de ferramentas de medição de desempenho em organizações do Terceiro Setor, por meio do modelo *Balanced Scorecard*. A avaliação de resultados no Terceiro Setor é importante, tendo em vista as necessidades que essas organizações têm de prestar contas, não só ao governo, mas também à sociedade, que por meio de doações ou impostos, as financiam.

## OBJETIVO

O objetivo maior de toda a organização, seja do Terceiro Setor ou do setor privado, é criar valor em todos os seus focos relacionais, como o cliente, os beneficiários do serviço, os financiadores, a comunidade, os colaboradores, os proprietários e os consumidores. O meio mais utilizado para isso é a formulação de uma estratégia ligada à visão e a missão da organização.

### *Financeira*

Para sermos bem-sucedidos quanto a como queremos ser vistos?



### **Cliente**

Para alcançarmos nossa visão, como queremos ser vistos pelos nossos clientes?

### **Processos Internos**

Para satisfazermos nossos voluntários e clientes, em quais processos precisamos alcançar excelência?

## **APRENDIZADO E CRESCIMENTO**

Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Todo o ciclo de vida da empresa deve ser monitorado, para oferecer os melhores serviços para os *stakeholders*<sup>1</sup>, utilizando-se das ferramentas disponíveis que facilitem essa atividade:

- **clarificar e atualizar estratégias, bem como comunicá-las ao longo da organização;**
- **alinhar as metas individuais de unidades ou pessoas com estratégia;**
- **interligar objetivos estratégicos com alvos em longo prazo e elaborar orçamentos anuais;**
- **identificar e alinhar iniciativas tomadas para o aperfeiçoamento organizacional e/ou estratégico.**

## **BALANCED SCORECARD**

BSC (*Balanced Scorecard*) é uma sigla que, traduzida, significa Indicadores Balanceados de Desempenho.

Segundo Robert Kaplan e David Norton, *Balanced Scorecard* é voltado à gestão estratégica das empresas, a qual auxilia os executivos a medir o desempenho da empresa e a verificar se as estratégias serão alcançadas. Nela, pressupõe-se que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras, mas também se faz necessário monitorá-las juntamente com os resultados de desempenhos de mercado, de processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. Isso porque a somatória das pessoas, tecnologia, inovações, se bem aplicada aos processos internos das empresas, irá elevar o desempenho esperado no mercado com os clientes e levará à empresa os resultados financeiros esperados. Portanto, o propósito do BSC é traduzir

a missão e a visão das empresas em um conjunto abrangente de medidas de desempenho, que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O BSC funciona como um instrumento de acompanhamento que reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, utilizando indicadores financeiros e não financeiros que refletem tendências e perspectivas internas e externas da empresa.

A aplicação prática dessa metodologia consiste em cartões elaborados para as diferentes unidades organizacionais, nos quais ficam registradas suas responsabilidades e ações que devem ser efetivadas com o intuito de colaborar para que a organização alcance seus objetivos.

A formulação do BSC está orientada para a estratégia da organização, a partir das perspectivas financeiras do cliente, dos procedimentos internos, do aprendizado e do crescimento.

David Norton: Professor da Harvard Business School e, juntamente com Kaplan, foi introdutor da metodologia BSC.

É um instrumento capaz de orientar a ação cotidiana de todos na organização, partindo do ponto de vista interno para interligar metas estratégicas às ações cotidianas de cada unidade ou pessoa, provendo, assim, informações úteis em um eficiente processo de planejamento dos objetivos.

## **TERCEIRO SETOR: A RESPONSABILIDADE SOCIAL**

No Brasil, a primeira lei brasileira que regulamentava as regras para declaração de Utilidade Pública Federal foi em 1935. Porém, Fernandes (2003:2) afirma que o fortalecimento dessas instituições, no Brasil, somente aconteceu a partir da década de 70 e estava atrelado a um período de autoritarismo e exacerbação dos embates ideológicos.

No passado, bastava à empresa oferecer um bom produto e ter um bom relacionamento com seus fornecedores e parceiros para obter uma boa imagem.

Em 1977, na França, surgiram os primeiros indícios de uma abordagem mais social por parte das empresas, através da obrigatoriedade do “Balanço Social”. Esse balanço mostra os valores e as diversas iniciativas de caráter social e comunitário das empresas. No entanto, essa preocupação, na prática, correspondia apenas a ações voltadas unicamente para dentro da empresa, mais precisamente para a área de recursos humanos.

<sup>1</sup>-*Stakeholders*: Refere-se a todos os envolvidos em um processo, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, etc.



A partir de 2006, a preocupação engloba a sociedade como um todo, e a atenção com a qual as empresas se relacionam com a sociedade à sua volta se tornara um diferencial. Essa nova consciência do contexto sociocultural em que se inserem as empresas é a chamada responsabilidade social.

As empresas socialmente responsáveis, que consideram a sociedade, percebem automaticamente os interesses dos funcionários pelos clientes e incorporam tais interesses no planejamento de suas atividades, com o objetivo de atender à demanda de todos e não apenas de seus acionistas e proprietários. Essas empresas vão além de um simples respeito à sociedade e passam a atuar de forma ativa para ajudá-la, existindo então uma visão de “compromisso social”. Essa visão constrói uma estrutura interna específica, que visa não só patrocinar, mas gerar, desenhar, executar, desenvolver e implementar os projetos sociais. Tal aspecto diferencia a atitude da responsabilidade social da filantropia.

### **FORMAS DE UMA EMPRESA SER SOCIALMENTE RESPONSÁVEL**

Uma empresa pode ser socialmente responsável atuando em diversas áreas como, por exemplo:

#### ***Comunidade***

A empresa pode buscar formas de apoiar as escolas públicas locais, doar equipamentos usados ou excedentes e ainda promover meios de intercâmbio com a escola.

Outra forma de ajuda à comunidade é através do trabalho voluntário, apoiando financeiramente organizações que aceitem seus funcionários como colaboradores.

#### ***Direitos Humanos***

A empresa deve considerar os direitos humanos em suas decisões. Ou seja, quando for fechar um contrato com fornecedor, privilegiar aqueles que compartilhem tal preocupação. Outra forma de atuar na área de Direitos Humanos é adotar um código de conduta na empresa que incorpore leis trabalhistas.

#### ***Meio Ambiente***

Para ajudar na preservação do meio ambiente, a empresa deve se preocupar com a minimização de resíduos e promover o uso eficaz de energia e da água. Ou seja, deve-se priorizar o uso de papel reciclado ou mesmo reduzir o consumo de papel pela empresa.

#### ***Mercado***

A empresa socialmente responsável deve atuar no mercado preocupando-se com seus produtos e serviços. Dessa forma, é sua atribuição orientar o uso correto de seus produtos, para que se evite o uso excessivo e o desperdício. Além disso, o respeito pela privacidade do cliente deve ser praticado.

#### ***Local de Trabalho***

No campo local de trabalho, a empresa pode atuar de duas maneiras. A primeira é promovendo o equilíbrio entre trabalho e família de seus funcionários, ajudando-os na solução de problemas familiares. A segunda maneira é buscando incentivar a saúde, segurança e bem-estar de todos os trabalhadores. Dessa forma, a empresa deve recompensar aqueles funcionários que adotarem um estilo de vida saudável.

### **A ÉTICA COMO BASE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Além do conceito de responsabilidade social, devemos analisar a idéia de ética empresarial, já que as duas concepções caminham juntas.

A palavra ética vem do grego *ethos*, e tem a mesma origem etimológica de moral, que vem do latim *mores*. Ambas significam hábitos e costumes comportamentais de uma sociedade que giram em torno de um código de conduta, que pode ser explícito (formalmente estabelecido, por exemplo) ou implícito (presente apenas na mente dos indivíduos que formam a comunidade). Através desse código, comportamentos podem ser aprovados ou reprovados.

De maneira geral, há duas formas de ética: a ética relativa e a ética absoluta. A primeira, muito comum na sociedade humana, é a ética circunstancial, que varia conforme as situações, por exemplo, quando se age corretamente, apenas pelos princípios legais e não por convicção, ou seja, se não existisse a lei, o indivíduo agiria apenas pelos seus interesses e não pelos interesses da comunidade. Em compensação, a ética absoluta não depende de fatores externos para se estabelecer: a pessoa que tem ética absoluta age por princípios, idealismo moral. Os valores morais e éticos são um só e deve-se sempre agir corretamente.

Decorrente desses dois tipos de ética há os estágios de desenvolvimento moral do indivíduo. O primeiro, denominado estágio pré-convencional da ética, tem a ver com a idéia de darwinismo social: só sobreviverão os mais espertos e os mais



adaptados, e os mais ingênuos (eventualmente, os mais corretos no ponto de vista ético) se darão mal, o que é muito parecido com o modo de vida dos animais irracionais. Depois, vem o estágio convencional da ética, que tem relação com o conceito de ética relativa: só serei ético se obtiver algum benefício, de acordo com a minha conveniência. É a ética dos interesses, oportunista. Por fim, vem o estágio pós-convencional da ética, que infelizmente é difícil de ser encontrado de forma autônoma nas pessoas: o da ética de dentro para fora, por convicção. É o conceito de ética absoluta e idealismo moral (agir da maneira mais correta possível).

Em relação à administração para as organizações que são integrantes ativas na comunidade, a ética está presente em três níveis: nível do *Stakeholder* (obrigações da organização para com todos os agentes que dependem dela – fornecedores, clientes, acionistas, distribuidores, subsidiárias, etc.), nível interno (como se dá a relação entre a empresa e o funcionário) e o nível individual (como as pessoas da organização tratam umas às outras).

## A INSTITUIÇÃO

A instituição analisada é a AACD – Associação de Assistência à Criança Deficiente, fundada em 1950 pelo Dr. Renato da Costa Bonfim, como uma instituição que desenvolve um trabalho sem fins lucrativos que visa reabilitar e incluir socialmente os portadores de necessidades especiais.

O Dr. Renato da Costa Bonfim presidiu a AACD até o ano de seu falecimento (1976), exercendo a função de médico juntamente com a presidência da instituição. Foi reconhecido em vida com diversos prêmios, dentre eles, em 1973, com a medalha Anchieta, por reconhecimentos aos serviços prestados na área de reabilitação.

### *Serviços Prestados*

Laboratório de Marcha: tem capacidade para atender crianças e adultos, deficientes ou não, portadores de alterações da marcha e que necessitam de um diagnóstico seguro e preciso sobre os grupos musculares que estão comprometidos.

Oficina Ortopédica: uma das maiores da América Latina, é considerada hoje como Centro Internacional para Formação de Técnicos em Órteses e Próteses. Vários modelos

de órteses e próteses para membros inferiores e posteriores são fabricados dentro da AACD, os quais são exportados para vários países do mundo.

Processo educacional das crianças: a AACD mantém dezenas de salas de aula instaladas na sede e em outras unidades, alfabetizando crianças do jardim da infância à quarta série do ensino fundamental.

Centro de Diagnóstico: atende pessoas portadoras ou não de deficiências físicas que necessitam fazer os exames de eletroneuromiografia, urodinâmica, cardiologia, raios X, telecomandado, ultra-sonografia, tomografia computadorizada, nasofibrolaringoscopia, audiometria de tronco cerebral e videoglutograma.

Centro de Reabilitação: oferece terapias como arte-terapia, hidroterapia, psicoterapia, terapia ocupacional, músico-reabilitação, fisioterapia e psicopedagogia a fim de auxiliar e até mesmo acelerar o processo de recuperação.

### *Sustentabilidade da Instituição*

Foram adotados como estratégia de sustentabilidade, que alguns setores da instituição possam prestar serviços à comunidade, como por exemplo, a Oficina Ortopédica que oferece produtos a preços mais acessíveis e seu lucro retorna à instituição, ajudando a manter outros setores. Outra estratégia é o Teleton<sup>1</sup>, atividade mundialmente conhecida, pela qual o numerário arrecadado a cada ano é destinado à construção de um novo Centro de Reabilitação em outro Estado do Brasil.

No decorrer do ano são realizadas também a Campanha de Cartões de Natal, a Campanha do Cofrinho e a venda de brindes, sendo os demais recursos provenientes das doações de sócios contribuintes, das cirurgias particulares e das parcerias com empresas.

### **BALANCED SCORECARD E O DESAFIO NA INSTITUIÇÃO**

O BSC integra a visão da instituição a partir de quatro perspectivas distintas e complementares:

- **Perspectiva Financeira;**
- **Perspectiva do Cliente;**
- **Perspectiva dos Processos Internos**
- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.**

1-Teleton: gincanas de artistas na TV com objetivo de arrecadação de fundos e doações.





## CONCLUSÃO

### INDICADORES DE DESEMPENHO

Perspectivas	Indicador
<b>Financeira</b>	Obter, do governo, doadores ou afins, apoio financeiro suficiente para realização de todo o projeto, de forma eficiente e eficaz
<b>Cliente</b>	Satisfação dos usuários
<b>Processos Internos</b>	Disponibilidade de sistemas Tempo de atendimentos ao cliente
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Investimento em treinamento Motivação e satisfação dos voluntários

O que mais diferencia o modelo utilizado pelas organizações filantrópicas com o proposto é o fato de não existir, dentro das instituições, uma preocupação em avaliar todas as perspectivas que estão ligadas ao projeto (beneficiários, doadores, aprendizado e crescimento, processos internos e financeiros), mas, apenas em avaliar o que a lei determina, ou seja, a parte física e financeira do projeto. O que a instituição ainda não percebeu é que, segundo Kaplan e Norton (1997), todas as perspectivas do *Scorecard* devem estar equilibradas para que cada uma, individualmente, tenha sucesso.

Dessa forma, como o Terceiro Setor vem crescendo acentuadamente nos últimos anos, é importante que os envolvidos nesse segmento tentem aperfeiçoá-lo em todos os aspectos, com a finalidade de proporcionar resultados satisfatórios aos interessados em suas atividades. Não podemos nos esquecer que as instituições que compõem esse setor têm como fonte de sustentação as doações e os repasses de verbas governamentais, portanto, essas entidades têm de desenvolver sistemas de medição de desempenho que promovam a prestação de contas dos resultados obtidos, facilitando assim o contínuo fluxo de recursos.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FERNANDES, R. C. *O que é Terceiro Setor (2003)*. Disponível em <http://www.rits.com.br> – Acesso em: 8 jan. 2007.

KAPLAN, R. Dos custos à performance. *HSM Management*, São Paulo, n.13, p.6, mar./abr. 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RIBEIRO, Marco A. K. PMI, Project Management Institute, Building professionalism in a project management. Disponível em <http://www.aemp.com.br> – Acesso em: 13 de março de 2007.

RIBEIRO FILHO, José Francisco. Modelagem de sistemas de custos e resultados para procedimentos de compras e contratações em organizações da sociedade civil de interesse público – OSCIP. Recife, 2002.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## OUTRAS FONTES

<http://www.rits.org.br> (RITS – Rede de Informações para o Terceiro Setor)

<http://www.sebrae.com.br>

<http://cidadania.terra.com.br/interna/0,,OI89601-EI1234,00.html>

<http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/responsabilidadesocial.asp>

<http://www.ethos.org.br>

<http://www.pmisp.org.br>

<http://www.bscol.com.br>