

## 4

### **Avaliação de desempenho global na perspectiva de responsabilidade social empresarial**

Inicialmente, neste capítulo conceitua-se avaliação de desempenho global e descreve-se a ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)*, como proposto originalmente por seus autores Kaplan e Norton (2000; 2003). Discute-se, em seguida, a criação de um *BSC* sustentável que permita considerar e implementar iniciativas e práticas ambientais e sociais por toda a organização, comunicando e transformando a RSE em uma ação estratégica, planejada e passível de mensuração.

Aponta-se para a lacuna identificada na literatura especializada no que tange especificamente a ferramentas de avaliação de desempenho capazes de medir o grau de adoção dos princípios e práticas de RSE em PMEs geradas em incubadoras universitárias. A partir dessa constatação, propõe-se um modelo genérico de *BSC* para PMEs de base tecnológica na perspectiva da RSE, a ser validado na fase de pesquisa aplicada, especificamente durante o desenvolvimento do estudo de caso múltiplo.

#### **4.1.**

#### **Avaliação de desempenho global das empresas e a ferramenta *Balanced Scorecard***

O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma ferramenta de gerenciamento estratégico e avaliação de desempenho global que utiliza, de maneira balanceada, indicadores financeiros e não financeiros. Além disso, essa ferramenta permite estabelecer as relações de causa e efeito entre esses indicadores e as descreve em um mapa estratégico.

Sua implementação permite criar uma visão compartilhada dos objetivos de longo prazo a serem atingidos em todos os níveis da organização. Comparando-se com os sistemas de medição convencionais, baseados exclusivamente na vertente financeira, o *BSC* é capaz de direcionar a organização para a sua visão de futuro,

definindo quais os objetivos a atingir e medindo seus resultados a partir de quatro perspectivas distintas (Kaplan e Norton, 2000; 2003).

De acordo com Kaplan e Norton, os objetivos e as medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não financeiro, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão, visão e pela estratégia de negócio da empresa (Kaplan e Norton, 2000).

Os principais objetivos do *BSC* são:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Por meio de processo participativo, constrói-se um mapa estratégico, no qual se destacam aqueles objetivos e indicadores que são críticos para a geração de valor. Por essa razão, o *BSC* tem sido considerado um poderoso mecanismo de comunicação institucional e harmonização de interesses distintos.

O *BSC* utiliza quatro perspectivas distintas para mensuração do desempenho global da organização: (i) financeira; (ii) mercado; (iii) processos internos; e (iv) aprendizado e crescimento.

Visando nortear o processo de construção do mapa estratégico segundo essas perspectivas, Kaplan e Norton (2000) sugerem que sejam formuladas as perguntas abaixo (Caixa de Texto 4.1).

**Caixa de Texto 4.1 – Perspectivas para mensuração do desempenho global utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard***

Financeira: Para sermos bem-sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?

Mercado: “Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”

Processos internos: “Para satisfazermos nossos acionistas, clientes e demais partes interessadas, em que processos devemos alcançar a excelência?”

Aprendizado e crescimento: “Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”.

Conforme seus autores, essas perspectivas são integradas por relações de causa e efeito. O direcionamento geral de causalidade é no sentido da última perspectiva ‘Aprendizado e crescimento’, para a primeira, ‘Financeira’. Parte-se do pressuposto que as competências e capacidades da organização permitem melhorar seus processos internos que, por sua vez, satisfazem mais aos clientes e demais partes interessadas e, conseqüentemente, alcançam melhores resultados financeiros.

Apresenta-se na Figura 4.1 o modelo *Balanced Scorecard* de gerenciamento estratégico e avaliação de desempenho global, considerando as quatro perspectivas mencionadas.

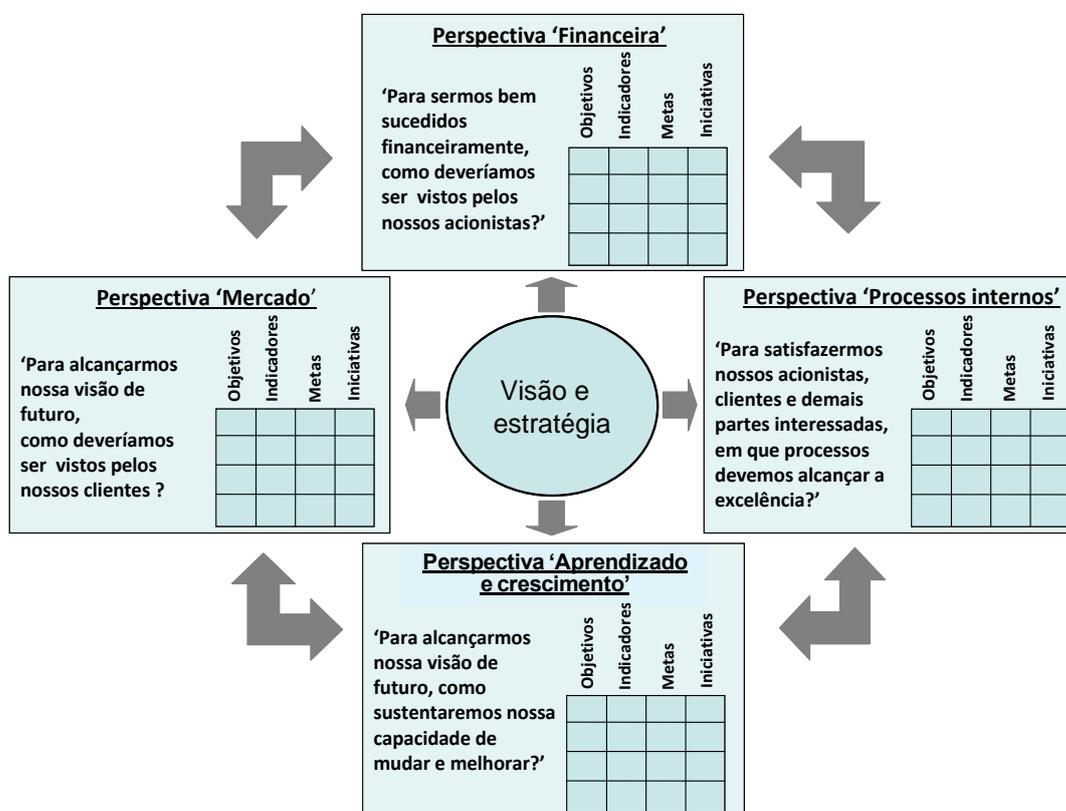


Figura 4.1 – Modelo *Balanced Scorecard* de gerenciamento estratégico e de avaliação de desempenho global

Fonte: Kaplan e Norton, 2000.

A perspectiva financeira do *BSC*, de acordo com Kaplan e Norton (2000; 2003), utiliza os objetivos financeiros tradicionais, tais como: lucratividade, retorno sobre ativos e aumento de receita. No entanto, vincula-os à estratégia da empresa, uma vez que tais objetivos financeiros traduzem-se em metas a serem alcançadas no longo prazo.

Na perspectiva de mercado, Kaplan e Norton sugerem que a organização deve determinar seus segmentos-alvo de clientes e negócios e dispor de um conjunto de medidas essenciais para esses segmentos. As medidas essenciais levam em conta aspectos como participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade. Além disso, torna-se necessário identificar o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e definir as proposições de valor para esses clientes (Caixa de Texto 4.2).

#### **Caixa de Texto 4.2 – Proposição de valor**

É o valor criado para os clientes e demais partes interessadas, por meio dos seguintes componentes: menor preço, tempo de entrega, atendimento diferenciado, qualidade do produto ou serviço, menor risco, marca, acessibilidade, facilidade de uso, *design*, customização e aspectos socioambientais.

Cada componente de valor impacta diferentes grupos de consumidores de forma específica, ou seja, naqueles atributos em que eles apresentam sensibilidade (Treacy e Wieserma, 1995).

Atualmente, os atributos de valor se expandem para outras dimensões, além da econômica. Por exemplo, um cliente consciente está disposto a pagar um preço mais alto por um produto que se diferencia por atributos sociais ou ambientais (uso de tecnologias limpas; boas práticas operacionais e trabalhistas; desenvolvimento regional pela atividade produtiva, dentre outros).

Na perspectiva ‘Processos internos’, identificam-se os processos críticos em que se busca a excelência, visando atender aos objetivos financeiros e de mercado. Os autores destacam a inclusão nessa perspectiva do processo de inovação, que consiste em estudos prospectivos de mercado e tecnologias e no desenvolvimento de novas soluções tecnológicas de processos e produtos.

Adicionalmente, a empresa deve considerar como críticos seus processos operacionais e serviços pós-venda, visando à oferta de produtos e de serviços de qualidade superior.

Finalmente, a quarta perspectiva do *BSC* ‘Aprendizado e crescimento’ pode ser segmentada em três dimensões: força de trabalho, sistemas de informação e alinhamento organizacional.

Kaplan e Norton ressaltam que a ênfase no entendimento das relações de causa e efeito no *BSC* gera uma visão sistêmica dinâmica, que propicia aos indivíduos na organização compreenderem como as peças se encaixam e como

sua atuação influencia o papel de outras pessoas, além de facilitar a definição dos indicadores de desempenho e das iniciativas associadas.

Desenvolve-se o processo de elaboração de um *BSC* de acordo com as características de cada organização. Não existe um procedimento padrão com um passo-a-passo a cumprir, devendo a metodologia ser adaptada conforme a aplicação e o contexto da organização.

No caso das PMEs, seus gestores possuem, em geral, tais relações mapeadas de forma intuitiva. Na medida em que as relações de causa e efeito vão sendo formuladas e explicitadas em um esquema gráfico (mapa estratégico), torna-se mais fácil discuti-las e compartilhá-las internamente e com seus parceiros estratégicos.

Não obstante o sucesso experimentado por Kaplan e Norton na aceitação do conceito de *BSC*, a partir do lançamento do livro '*The Balanced Scorecard: translating strategy into action*', em 1996, alguns autores, como Bieker et al. (2001), Epstein e Wisner (2001), Figge et al. (2002) e Brignall (2002), argumentaram na época que o uso dos recursos financeiros e humanos de forma eficiente já não se configurava mais como o único fator determinante para promover vantagem competitiva nas organizações.

Na visão desses autores, cada vez mais os aspectos intangíveis, como por exemplo, o desempenho ambiental e a atuação social, se tornam igualmente importantes e, alguns casos, até mais importantes. Apesar disso, ainda são poucos os trabalhos e modelos que exploram as relações de causa e efeito entre as metas ambientais e sociais e as metas econômico-financeiras.

Nessa perspectiva, citam-se as iniciativas da SustainAbility, em nível internacional, e do Instituto Ethos, no Brasil, essencialmente baseadas na chamada matriz de evidências. Essa matriz busca mostrar as relações entre as três dimensões da abordagem *triple bottom line* de Elkington (1998) e, principalmente, evidenciar o potencial de benefícios econômicos a ser explorado pelas práticas ambiental e socialmente responsáveis (SustainAbility, 2001; 2003; Instituto Ethos, 2004).

Os autores Bieker et al. (2001), Epstein e Wisner (2001) e Figge et al. (2002) lançam um novo olhar sobre a ferramenta *BSC*, buscando mostrar como as empresas podem se beneficiar de seu uso, incorporando adaptações ao conceito

original. Especialmente as alternativas propostas por Figge et al (2002) para a construção de um *BSC* sustentável mostram-se muito interessantes para fins de aplicação na presente dissertação, como será discutido na seção seguinte.

#### 4.2.

#### **Aplicabilidade da ferramenta *Balanced Scorecard* na perspectiva da responsabilidade social empresarial**

A falta de integração entre as três dimensões (econômica, social e ambiental) no *BSC* convencional representa um grande obstáculo para que as organizações incorporem as ações de RSE em suas estratégias de forma efetiva. A criação de um *BSC* sustentável permite considerar e implementar os aspectos ambientais e sociais por toda a organização e com a visão estratégica, comunicando e transformando a RSE em uma ação constante, planejada e passível de mensuração.

Para integrar os aspectos ambientais e sociais ao *BSC* convencional, Figge et al (2002) sugerem três alternativas, que serão aqui apresentadas de forma sucinta e ilustradas por esquemas gráficos (Figuras 4.2, 4.3 e 4.4).

As alternativas propostas para a construção de um *BSC* sustentável são:

- incorporação das dimensões ambiental e social em três das perspectivas originais do *BSC*;
- criação de uma quinta perspectiva exclusiva para as dimensões ambiental e social;
- criação de um *BSC* exclusivo para a sustentabilidade ambiental e social, porém dependente de uma das alternativas anteriores.

Na primeira alternativa, promove-se a integração das questões ambientais e sociais relevantes em três das quatro perspectivas do *BSC* convencional, que passam a ser traduzidas em objetivos, metas e indicadores estratégicos vinculados ao cumprimento da missão e aos planos de negócio de curto, médio e longo prazo.

Essas novas questões tornam-se parte integrante do *BSC*, como um todo, o que facilita a compreensão por parte dos gestores e da força de trabalho das relações de causa e efeito entre as questões ambientais, sociais e econômicas.

De acordo com os autores, os objetivos e metas orientam-se hierarquicamente para a perspectiva financeira, convergindo para uma estratégia

bem sucedida de negócio com triplo resultado (sustentabilidade econômica, social e ambiental), como preconizado por Elkington na sua matriz de evidências (SustainAbility, 2000; 2003).

A Figura 4.2 representa esquematicamente a primeira alternativa proposta por Figge et al. (2002). Esclarece-se que nas Figuras 4.2, 4.3 e 4.4, as notações E, A e S correspondem, respectivamente, a questões econômicas, sociais e ambientais consideradas estratégicas para a organização cumprir a sua missão e alcançar sua visão de longo prazo.

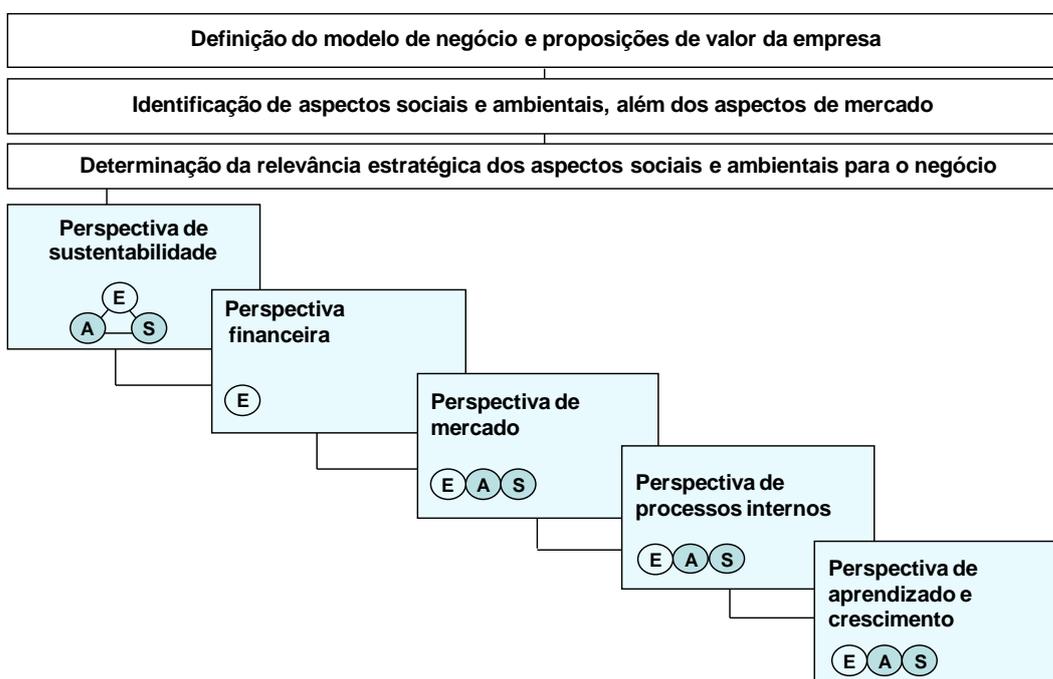


Figura 4.2 – Alternativa 1 para um BSC sustentável: incorporação das dimensões ambiental e social em três das perspectivas originais

Fonte: Adaptado de Figge et al., 2002.

Na seqüência, descreve-se a segunda alternativa proposta por Figge et al, que consiste na criação de uma quinta perspectiva exclusiva para as dimensões ambiental e social, além das quatro do BSC convencional.

Nessa segunda alternativa, Figge et al. (2002) ressaltam que a necessidade da criação de uma nova perspectiva (social e ambiental) surge quando os aspectos ambientais e sociais não podem ser refletidos simultaneamente dentro das quatro perspectivas, devido às características dos objetivos gerados.

No entanto, a relação de causalidade é mantida, visto que a relação de causa-efeito é realizada de forma direta com a perspectiva financeira e de forma indireta com as outras perspectivas, integrando os aspectos ambientais e sociais à estratégia da organização. A Figura 4.3 representa esquematicamente a segunda alternativa proposta por Figge et al. (2002).

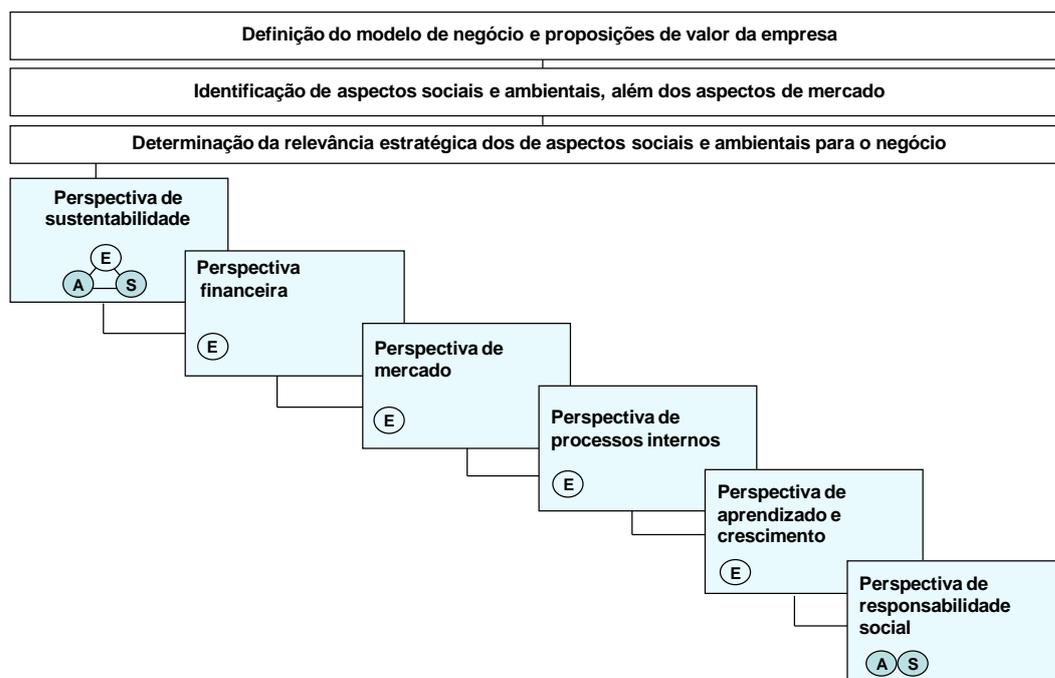


Figura 4.3 – Alternativa 2 para um *BSC* sustentável: criação de uma quinta perspectiva exclusiva para as dimensões ambiental e social

Fonte: Adaptado de Figge et al., 2002.

A terceira possibilidade aponta para a geração de um *BSC* criado para as questões ambientais e sociais, de forma separada do *BSC* sustentável principal, porém totalmente dependente de uma das duas alternativas anteriores.

A Figura 4.4 representa esquematicamente a terceira e última alternativa proposta por Figge et al. (2002).

A conceituação de cada alternativa reflete a diferença fundamental entre as três propostas. Enquanto as duas primeiras integram os aspectos ambientais e sociais ao *BSC* convencional (com criação ou não de uma quinta dimensão), a terceira constitui uma variante derivada das anteriores. A terceira proposta configura-se como um passo posterior à adoção de um primeiro *BSC* sustentável, quase como um refinamento dessa primeira solução.

Sobre as duas primeiras alternativas, Figge et al.(2002) argumentam que elas não são mutuamente excludentes, podendo ser utilizadas simultaneamente de acordo com as características dos objetivos estratégicos ambientais e sociais definidos pela empresa. Dessa forma, pode-se concluir que a opção de uma determinada organização por uma ou outra alternativa de *BSC* sustentável vai depender do contexto socioprodutivo no qual atua, do seu relacionamento com as diversas partes interessadas e do seu estágio de maturidade organizacional.

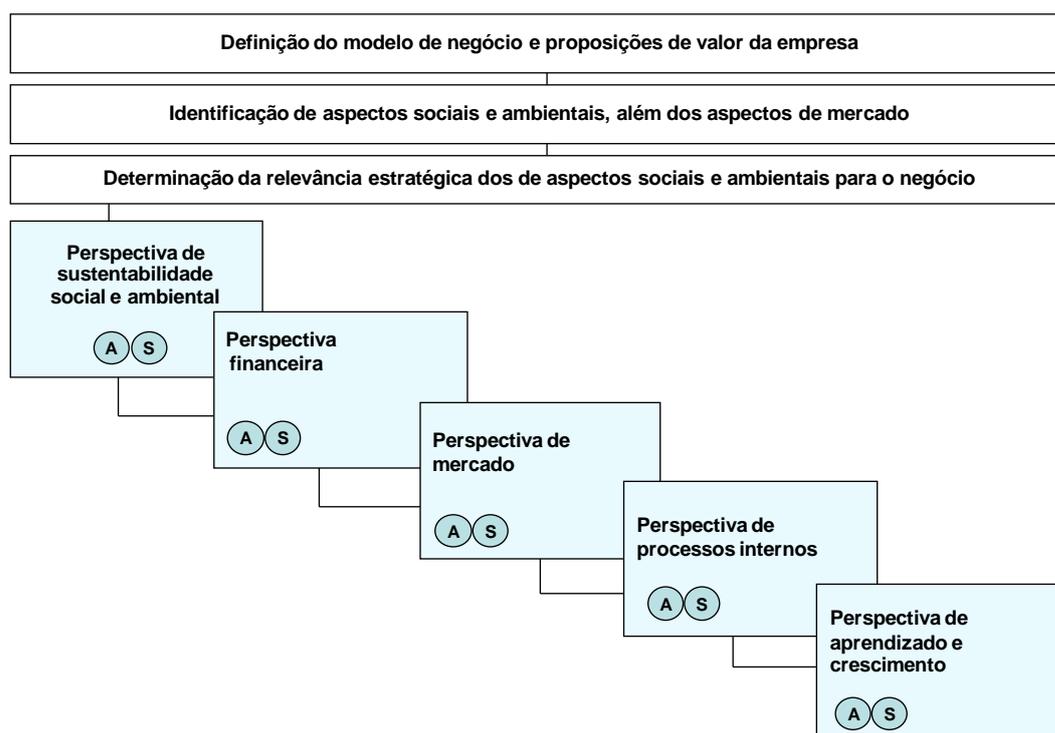


Figura 4.4 – Alternativa 3 para um *BSC* sustentável: criação de um *BSC* exclusivo para a sustentabilidade ambiental e social, porém totalmente dependente de uma das alternativas anteriores

Fonte: Adaptado de Figge et al., 2002.

Para fins da presente dissertação, adota-se a primeira alternativa como base para a análise da aplicabilidade do *BSC* como ferramenta de avaliação da adoção das diretrizes da Norma Internacional ISO 26000 por PMEs de base tecnológica vinculadas a uma incubadora universitária. Pressupõe-se que, sendo essa alternativa a mais simples e direta, sua escolha implicará em um maior potencial de comunicação da RSE no âmbito das referidas empresas.

### 4.3.

#### **Modelo para avaliação da responsabilidade social em pequenas e médias empresas de base tecnológica geradas em incubadoras universitárias**

Propõe-se nesta seção um modelo conceitual voltado para avaliação da RSE de PMEs de base tecnológica vinculadas a uma incubadora universitária, com base na análise integrada das bases teóricas pesquisadas e dos estudos empíricos reportados no capítulo 4. Decidiu-se adotar a Norma ABNT NBR ISO 26000 como referencial normativo para a inclusão das questões de RS no gerenciamento e avaliação estratégica das referidas empresas.

A Figura 4.5, mostrada adiante, representa esquematicamente os componentes do modelo e suas interrelações em uma seqüência de quatro módulos, conforme indicado na Caixa de Texto 4.3

#### **Caixa de Texto 4.3 - Modelo para avaliação da RSE de PMEs de base tecnológica geradas em incubadoras universitárias**

Módulo 1: definição do modelo de negócio e proposições de valor;

Módulo 2: seleção de subtemas da Norma ANBT NBR ISO NBR 26000;

Módulo 3: priorização das iniciativas e práticas de RS;

Módulo 4: construção do *BSC* sustentável para PMEs de base tecnológica.

#### **4.3.1.**

##### **Módulo 1: definição do modelo de negócio e proposições de valor**

O primeiro módulo visa definir o modelo de negócio e as proposições de valor de uma determinada PME de base tecnológica.

Em termos específicos, visa:

- identificar os segmentos de mercado, isto é, os usuários cuja tecnologia possa ser útil e o propósito para o qual ela será usada;
- articular a proposição de valor, isto é, o valor criado para os clientes e demais partes interessadas, por meio da oferta de produtos e serviços baseadas na nova tecnologia;
- determinar a estrutura da cadeia de valor da empresa que é necessária para criar e distribuir as ofertas (produtos e serviços) e para determinar os ativos complementares necessários para suportar a posição da empresa na cadeia de valor;

- especificar o(s) mecanismo(s) de geração de receita para a empresa e estimar os custos de estrutura e margens para produzir a oferta, dada a proposição e cadeia de valor escolhidas;
- descrever a posição da empresa dentro da rede de valor (*value network*), conectando fornecedores e clientes, incluindo a identificação de potenciais empresas complementares e concorrentes;
- formular a estratégia competitiva da empresa.

Baseando-se nos trabalhos de Teece (2010); Zott e Amit (2010); Chesbrough e Rosenbloom (2002); e Ostewalder e Pigneur (2010), define-se modelo de negócio como uma estrutura de suporte para a criação de um escopo econômico, social, ou outras formas de valor. Isso pode ser entendido em um sentido amplo ou restrito e pode ser expresso, visualizado e explicado de maneiras diferentes.

Segundo Ostewalder e Pigneur (2010), um modelo de negócio é composto por nove elementos como descrito na Caixa de Texto 4.4.

**Caixa de Texto 4.4 – Componentes de um modelo de negócio**

- Segmentos--alvo
- Proposições de valor
- Atividades-chave
- Recursos-chave
- Parcerias estratégicas
- Relacionamento com clientes
- Canais de distribuição
- Mecanismos de geração de receitas
- Estrutura de custos

Nos casos específicos de PMEs de base tecnológica, a definição do modelo de negócio é fundamental, por ser um construto que intermedia o processo de criação de valor da invenção/tecnologia com o mercado (Teece, 2010).

Em outras palavras, a mesma tecnologia levada ao mercado por diferentes modelos de negócio resultarão em diferentes apropriações de valor. Uma tecnologia inferior com um modelo de negócio melhor sempre será melhor remunerada do que uma tecnologia melhor com um modelo de negócio inferior.

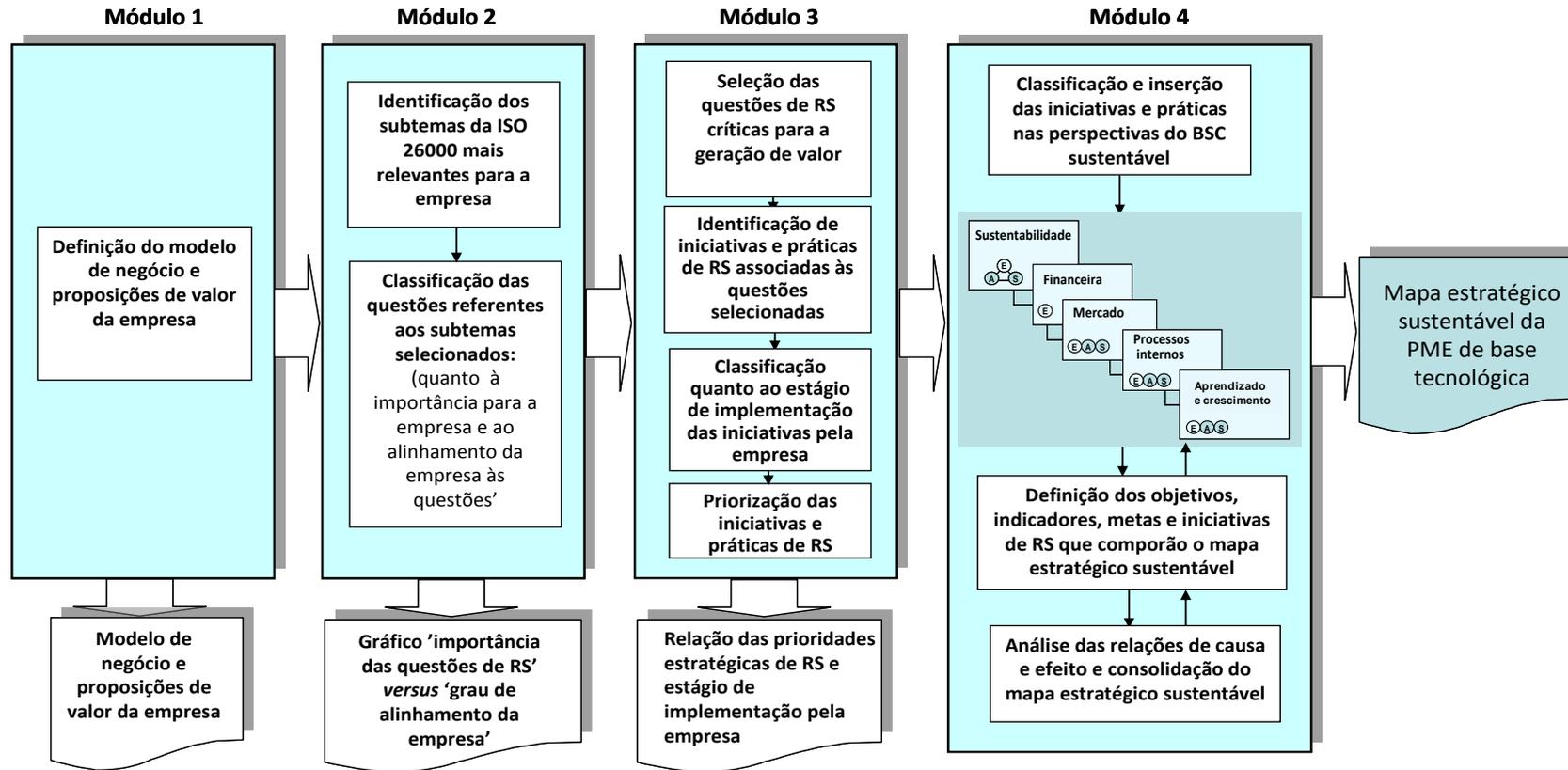


Figura 4.5 - Modelo para avaliação da RSE de PMEs de base tecnológica geradas em incubadoras universitárias  
 Fonte: Elaboração própria.

### 4.3.2.

#### Módulo 2: seleção de subtemas da Norma ABNT NBR ISO 26000

O segundo módulo busca ‘revelar’ a importância estratégica dos aspectos sociais e ambientais para a geração de valor pela PME e o grau de alinhamento da empresa às diretrizes da referida Norma, especificamente aquelas relacionadas aos subtemas considerados estrategicamente relevantes para sua atuação.

Esse módulo compreende as seguintes atividades:

- identificação dos subtemas da Norma ABNT NBR ISO 26000 mais relevantes para a empresa, tendo em vista sua visão, estratégia e proposições de valor;
- classificação das questões de RS associadas a cada subtema selecionado pela empresa, segundo dois critérios: (i) importância estratégica da questão para a geração de valor pela PME; e (ii) o grau de alinhamento da PME às diretrizes relacionadas aos subtemas considerados estrategicamente relevantes.

Nesse módulo, a empresa deve selecionar, dentre os 37 subtemas de Responsabilidade Social estabelecidos na Norma 26000, os cinco subtemas de RS considerados os mais relevantes para uma atuação sustentável, segundo sua visão estratégica.

Os temas e subtemas da Norma ABNT NBR ISO 26000 são apresentados no Quadro 4.1 abaixo. Suas definições encontram-se no Anexo 2.

Quadro 4.1 – Temas e subtemas da Norma ABNT NBR ISO 26000

Tema	Subtemas
Governança organizacional	Governança organizacional
Direitos humanos	<i>Due dilligence</i>
	Situação de risco para os direitos humanos
	Evitar cumplicidade
	Resolução de queixas
	Discriminação de grupos vulneráveis
	Direitos civis e políticos
	Princípios e direitos fundamentais no trabalho

Quadro 4.1 – Temas e subtemas da Norma ABNT NBR ISO 26000 (Cont.)

<b>Tema</b>	<b>Subtemas</b>
Práticas de trabalho	Emprego e relações de trabalho
	Condições de trabalho e proteção social
	Diálogo social
	Saúde e segurança no trabalho
	Desenvolvimento humano e treinamento no local de trabalho
Meio ambiente	Prevenção e poluição
	Uso sustentável dos recursos
	Mitigação e adaptação às mudanças climáticas
	Proteção do meio ambiente e da biodiversidade e restauração de <i>habitats</i> naturais
Práticas leais de operação	Práticas anticorrupção
	Envolvimento político responsável
	Concorrência leal
	Promoção da responsabilidade social na cadeia de valor
	Respeito ao direito de propriedade
Questões relativas ao consumidor	Marketing justo, informações factuais e não tendenciosas e práticas contratuais justas
	Proteção à saúde e segurança do consumidor
	Consumo sustentável
	Atendimento e suporte ao consumidor e solução de reclamações e controvérsias
	Proteção e privacidade dos dados do consumidor
	Acesso a serviços essenciais
	Educação e conscientização
Envolvimento com a comunidade e seu desenvolvimento	Envolvimento com a comunidade
	Educação e cultura
	Geração de emprego e capacitação
	Desenvolvimento tecnológico e acesso às tecnologias
	Geração de riqueza e renda
	Saúde
	Investimento Social

Fonte: Norma ABNT NBR ISO 26000: 2010.

Uma vez selecionados os cinco subtemas mais relevantes, passa-se para a segunda atividade, que compreende a classificação das questões de RS associadas a cada subtema selecionado, segundo os dois critérios mencionados.

Para tal, identificam-se e separam-se as questões da Norma ABNT NBR ISO 26000 relacionadas a cada subtema selecionado para se dar início à segunda atividade do módulo 2.

Utiliza-se uma escala de 1 a 10, para ambas as classificações, sendo 1=baixa importância; e 10=alta importância, para classificar as questões quanto ao grau de importância. Para a classificação quanto ao grau de alinhamento da empresa, considera-se 1= baixo alinhamento; e 10=alto alinhamento.

Como resultado dessa análise, gera-se um gráfico ‘importância estratégica’ *versus* ‘alinhamento da empresa às questões de RS’, com o objetivo de se visualizar o posicionamento atribuído pela empresa a cada questão enunciada na Norma ABNT NBR ISO 26000 e se refletir sobre o resultado obtido. Nessa etapa, a empresa pode ajustar algum posicionamento em função da visualização sistêmica e posicionamento relativo das questões.

Cabe ressaltar que no módulo 2 a empresa não seleciona as questões de RS, apenas classifica, conforme exemplo didático mostrado na Figura 4.6.

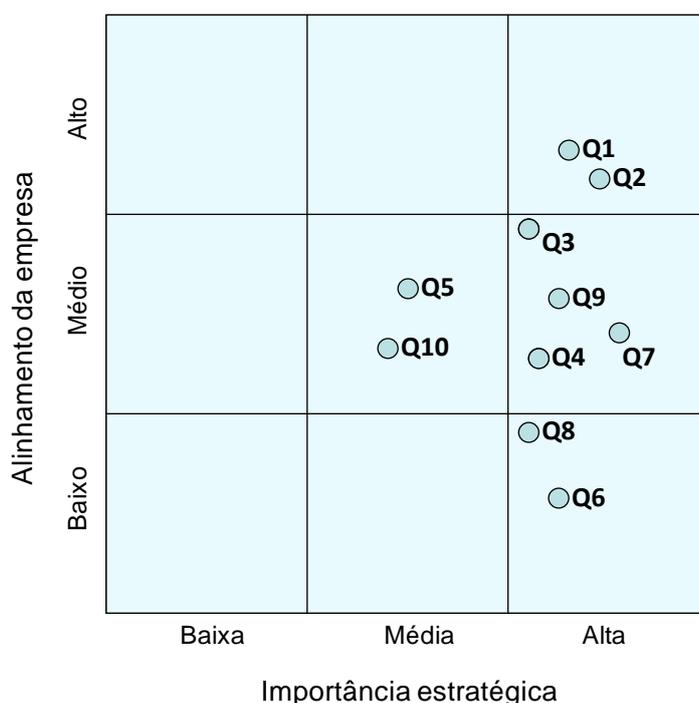


Figura 4.6 – Questões de responsabilidade social: gráfico ‘importância estratégica’ *versus* ‘alinhamento pela empresa’

Fonte: Elaboração própria.

### 4.3.3.

#### Módulo 3: priorização das iniciativas e práticas de RS

O terceiro módulo tem por objetivo identificar as prioridades estratégicas, com base na classificação das questões da Norma ISO NBR 26000 quanto aos

critérios ‘importância estratégica’ e ‘alinhamento da empresa às questões de RS’, como mostrado na Figura 4.6.

Esse módulo consiste de quatro atividades, a saber:

- seleção das questões de RS críticas para a geração de valor;
- identificação de iniciativas e práticas de RS associadas às questões da Norma ABNT NBR ISO 26000 selecionadas;
- classificação das iniciativas quanto estágio de implementação das iniciativas pela empresa;
- priorização estratégica das iniciativas e práticas de RS.

Nesse módulo, a empresa deve responder a um conjunto de questões como indicado na Caixa de Texto 4.6.

**Caixa de Texto 4.6 – Priorização estratégica das iniciativas e práticas de RS: questões chave**

- Quais as questões de RS (Figura 5.6) que são estratégicas para a geração de valor pela empresa? Considerar para esta seleção todas as proposições de valor indicadas no módulo 1;
- Que temas centrais e subtemas estão relacionados a essas questões?
- Com relação às questões de RS selecionadas pela empresa, quais as iniciativas e práticas de RS que devem ser consideradas em seu planejamento estratégico? No caso de iniciativas correntes, em que estágio se encontram hoje?

Como resultado desse módulo, gera-se uma visão das prioridades estratégicas de RS para a empresa, com indicação do estágio de implementação atual de cada iniciativa ou prática considerada estratégica para geração de valor, a saber: implantadas, em implantação ou planejadas pela empresa.

#### **4.3.4.**

#### **Módulo 4: construção do BSC sustentável para PMEs de base tecnológica vinculadas a incubadoras universitárias**

Finalmente, o **quarto módulo** tem por objetivo construir um *BSC* sustentável para a PME de base tecnológica, a partir das informações geradas nos módulos anteriores.

Esse módulo consiste de quatro atividades, a saber:

- classificação e inserção das iniciativas e práticas de RS nas perspectivas do *BSC* sustentável, como representado esquematicamente na Figura 4.2;
- definição dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas de RS que comporão o mapa estratégico sustentável;
- análise das relações de causa e efeito dos objetivos de RS com os demais objetivos, começando pela perspectiva ‘Aprendizado e crescimento’ para as perspectivas superiores;
- consolidação do mapa estratégico sustentável, como ilustrado no exemplo didático da Figura 4.7.

As iniciativas de RS (implantadas, em implantação ou planejadas) identificadas no módulo 3 deverão ser classificadas segundo as quatro perspectivas do *BSC*, como representado na Figura 4.2.

Para tal, a empresa deve responder a três questões como indicado na Caixa de Texto 4.7.

**Caixa de Texto 4.7 – Classificação das iniciativas e práticas de RS segundo as perspectivas do *BSC*: questões chave**

- Das iniciativas e práticas de RS que a empresa deve considerar em seu planejamento estratégico, quais se referem à dimensão “Aprendizado e crescimento” do *BSC*? Quais os objetivos estratégicos que devem ser formulados, a partir desse entendimento? E quais devem ser os indicadores associados aos respectivos objetivos?
- Das iniciativas e práticas de RS que a empresa deve considerar em seu planejamento estratégico, quais se referem à dimensão “Processos Internos” do *BSC*? Quais os objetivos estratégicos que devem ser formulados? E indicadores?
- E quais se referem à dimensão “Mercado” do *BSC*? Quais os objetivos estratégicos que devem ser formulados?

Na seqüência, ao responder as questões da Caixa de Texto 4.7, a empresa estará apta a construir o mapa estratégico (desenho, conforme a Figura 4.7), identificando as relações de causa e efeito entre os objetivos nas quatro dimensões e associando as iniciativas e indicadores a cada objetivo formulado.

Parte-se, portanto, das iniciativas de RS (por serem mais próximas da realidade das PMEs) para em seguida formular objetivos estratégicos e respectivos indicadores.

De fato, essa atividade foi intencionalmente desenhada para que a empresa, em contato com sua própria realidade (iniciativas e práticas concretas), pudesse formular mais facilmente os objetivos, indicadores e metas, à luz das diretrizes enunciadas na Norma ABNT NBR ISO 26000.

Em seguida, analisam-se as relações de causa e efeito entre os objetivos associados a tais iniciativas de RS, começando pela perspectiva ‘Aprendizado e crescimento’ para as perspectivas superiores. Essa análise pode levar a ajustes nos resultados da atividade anterior, o que se traduz em aprendizado estratégico.

Em termos práticos, a visualização das relações de causa e efeito em um esquema gráfico (mapa estratégico) torna mais fácil a definição dos indicadores relacionados às questões de RS consideradas estratégicas para a PME.

A consolidação do mapa estratégico sustentável, conforme exemplo didático da Figura 4.7, constitui a penúltima atividade do módulo 4. Na sequência, consolida-se um conjunto de indicadores de RS associados aos objetivos estratégicos expressos no mapa sustentável da empresa e as respectivas iniciativas de RS (que foram o ponto de partida para a proposição dos objetivos).

Na verdade, esse conjunto lógico ‘objetivos-iniciativas-indicadores de RS’ constitui o resultado final da aplicação do modelo de avaliação global das PMEs de base tecnológica, considerando a perspectiva de sustentabilidade (triplo resultado) e a inserção de objetivos, indicadores, metas e iniciativas de RS nas perspectivas ‘Aprendizado e crescimento’, ‘Processos internos’ e ‘Mercado’.

O Anexo 2 traz a descrição detalhada do modelo em um formato propício para sua aplicação em campo. Ele foi aplicado junto às seis PMEs selecionadas para o estudo de caso, visando sua validação empírica.

Adicionalmente, para facilitar o entendimento e uso adequado do novo modelo pelas referidas empresas, criou-se um conjunto de fichas com os principais conceitos e esquemas adotados, que foram denominados ‘drops metodológicos’. Essas fichas encontram-se na íntegra no Anexo 3.

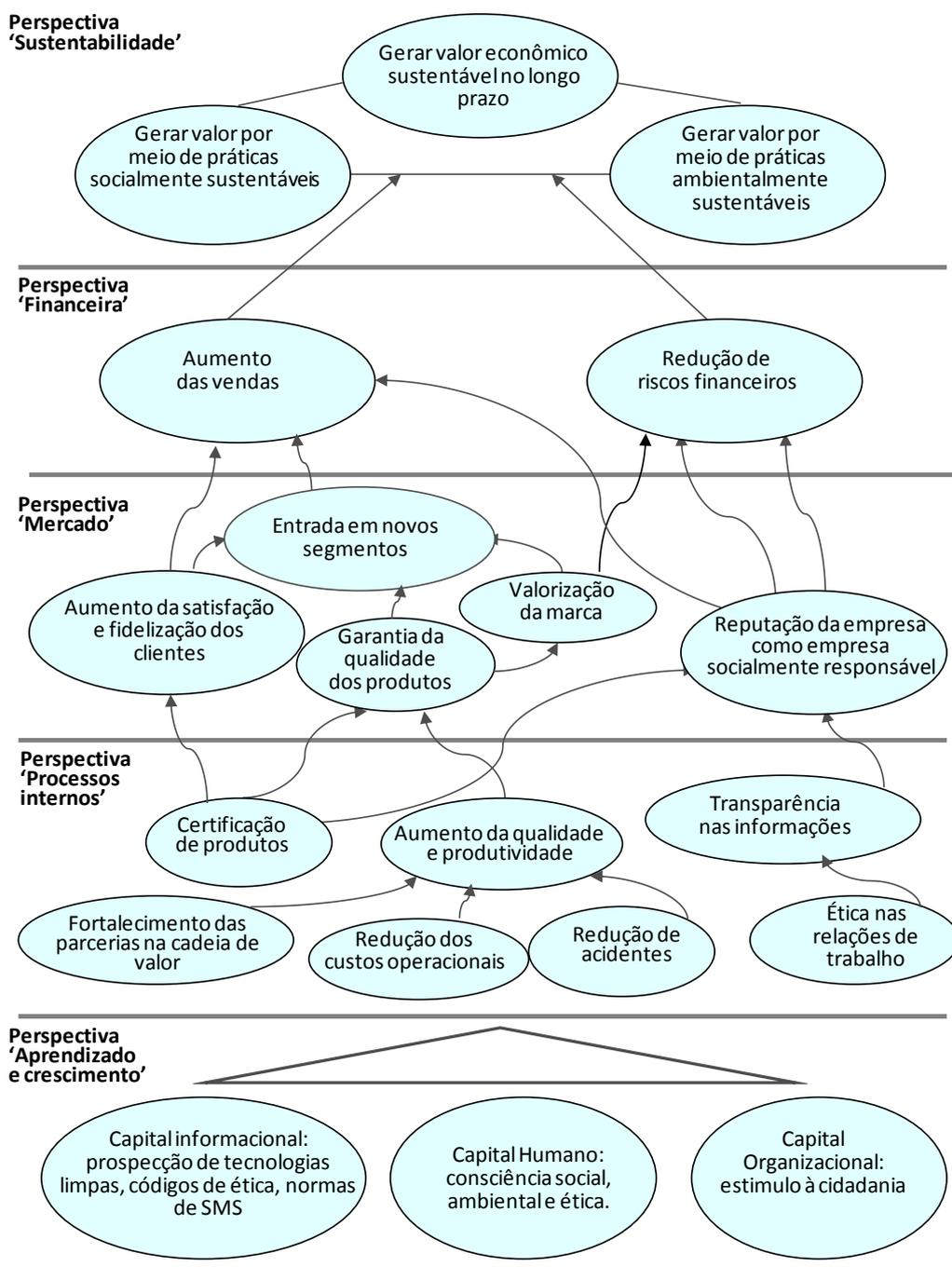


Figura 4.7 – Mapa estratégico sustentável: exemplo didático

Fonte: Adaptação de Miyashita, Soares, 2005.

#### 4.4. Considerações finais sobre o capítulo

Com base nos referenciais teóricos apresentados nos capítulos 2, 3 e 4 e nos estudos empíricos reportados no capítulo 3, foi possível desenvolver um modelo conceitual robusto que integrasse os subtemas específicos ‘Responsabilidade social em PMEs’, ‘Gestão de incubadoras de empresas’ e ‘*Balanced scorecard* com incorporação de questões sociais e ambientais’.

Partindo-se do pressuposto que as incubadoras universitárias podem atuar como facilitadoras da inserção de práticas efetivas de RS na realidade das pequenas e médias empresas a elas vinculadas, considera-se que a aplicação futura do modelo aqui proposto possa demonstrar sua importância como ferramenta para:

- avaliar o desempenho global das PMEs de base tecnológica incubadas em ambientes universitários, considerando aspectos sociais e ambientais desde a formulação de suas respectivas estratégias;
- selecionar empresas candidatas à incubação com base em critérios sociais e ambientais, além dos critérios convencionais que vêm sendo adotados pelas incubadoras no Brasil;
- conscientizar as PMEs de base tecnológica incubadas sobre os benefícios da aplicação prática dos conceitos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável;
- divulgar a Norma ABNT NBR ISO 26000 junto a PMEs de base tecnológica e às incubadoras de empresas universitárias.

Além da contribuição de forma ampla para as incubadoras universitárias de empresas de base tecnológica, acredita-se que PUC-Rio e, particularmente, o Instituto Gênesis, se beneficiarão diretamente dos resultados desta pesquisa, visto que a pesquisadora atua diretamente no processo de incubação de empresas desse Instituto. Ao fazer uso de ferramentas de gestão voltadas para integrar práticas de RS nessas organizações, as incubadoras universitárias estarão efetivamente cumprindo seu papel desenvolvimentista e mobilizador, uma vez que são consideradas agentes catalisadores do processo de desenvolvimento, tanto dos empreendedores, quanto de seus empreendimentos.