

## A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES E O *BALANCED SCORECARD* COMO UMA VANTAGEM COMPETITIVA NA GESTÃO DE ATIVOS INTAGÍVEIS

Gerson Martins de Souza<sup>1</sup>  
Airton da Costa Leite Albuquerque<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo teve como objetivo demonstrar a importância da gestão do conhecimento nas organizações e como ela pode se transformar numa vantagem competitiva. Primeiramente demonstrou-se o que são ativos tangíveis e intangíveis. Em seguida buscou-se esclarecer o conceito de gestão do conhecimento e as vantagens que ela agrega a organização, e o que é e porque o *balanced scorecard* é uma metodologia indicada para mensurar ativos intangíveis. Finalizando com um estudo da relação da Gestão do Conhecimento e o *Balanced Scorecard*.

**Palavras- chaves:** Gestão do Conhecimento. Ativos Intangíveis. *Balanced Scorecard*.

### ABSTRACT

This article aims to demonstrate the importance of knowledge management in organizations and how it can become a competitive advantage. First it's demonstrated what are tangible and intangible assets. Then the concept of knowledge management and the benefits it brings to the organization are elightened, as well as what and why is balanced scorecard a method suitable for measuring intangible assets. Finishing with a study of the relationship between Knowledge Management and Balanced Scorecard.

**Keywords:** Knowledge Management. Intangible Assets. Balanced Scorecard.

### Introdução

Em um momento em que as empresas precisam cada vez mais demonstrar um diferencial frente às concorrentes para se manter em um mercado em que cada dia tem maior competitividade, em que inovações atingem todos os setores da empresa, em que o colaborador gradativamente mais valorizado pelo seu potencial, as organizações precisam constantemente buscar ferramentas que possibilitem melhorar seus procedimento e buscar um diferencial competitivo para se sobressair frente a concorrência, uma forma de se atingir estes objetivos é através do *balanced scorecard* (BSC) combinado com a gestão do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento (GC) é assunto que começou a ser debatido no final dos anos 80 através da contribuição de vários autores que o citarem em seus artigos e livro. Segundo Nehmy, *apud* Moreira (2005) os principais autores que contribuíram foram Peter Senge através da ideia de organizações aprendizes e os trabalhos de Peter Drucker que demonstraram a importância do tema e direcionaram as ações das organizações ao conhecimento além de outros autores que merecem destaque e tiveram participação significativa para a gestão do conhecimento como Debra Amidon e Karl Wigg 1986, Karl-

<sup>1</sup> Bacharel em Relações Internacionais, mestre em Ciência Política, professor de Comércio Exterior e Estudo de Comércio Nacionais e Internacionais - FAPRO (Ceilândia).

<sup>2</sup> Airton da Costa Leite Albuquerque bacharelado do curso de Administração - FAPRO (Ceilândia).

Erik Sveiby 1986, Thomas Stewart 1991, Rob van der Spek 1995 e Nonaka & Takeuchi 1995, dentre outros.

A GC visa administrar o conhecimento dos colaboradores para retê-lo e compartilhar entre os outros funcionários, que possibilita a economia de tempo nas tomadas de decisões e aumento da produtividade da empresa.

O *balanced scorecard* foi originalmente criado pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, e desde então vem sendo considerado no meio empresarial, a melhor ferramenta para tradução e mensuração das estratégias das empresas.

A aplicação do BSC incide sobre uma melhor mensuração dos ativos intangíveis que são o capital intelectual, a taxa de inovação da empresa, a marca, o conhecimento dos colaboradores, cultura organizacional, motivação dos empregados, dentre outros. A cada dia esta mensuração dos ativos intangíveis vem se tornando de maior importância para a obtenção de um maior retorno sobre os investimentos. Segundo Kaplan e Norton (2000), a economia de hoje, na qual os ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva, exige ferramentas que descrevam os ativos com base no conhecimento.

Este artigo visa analisar por que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gestão indicada para mensurar a gestão do conhecimento e descrever a importância do capital intelectual nas organizações, demonstrando como a gestão do conhecimento e o BSC podem trabalhar juntas.

Este trabalho se justifica, pois entendemos que seja relevante para a academia e para o campo da administração, pois quando traçamos um paralelo entre as vantagens da gestão do conhecimento e o BSC, observa-se um ganho na agilidade e na qualidade dos processos internos da organização que poderá implicar numa redução de custo e aumento do lucro nas organizações. Para a academia este trabalho é importante por demonstrar que a gestão do conhecimento pode ser efetivamente implantado e planejado nas organizações, fazendo assim, elas possuírem vantagens competitivas reais e duradoras. Para o campo da administração, demonstrar que a gestão do conhecimento bem planejada e efetivamente implantada produz meios de as empresas possuírem meios de ter resposta com maior qualidade, de forma mais ágeis, com menores custo, que possibilita as organizações ter maiores lucros.

## Ativos Tangíveis e Intangíveis

Uma organização possui diversos recursos, e estes recursos podem ser classificados em dois grupos, os ativos tangíveis e ativos intangíveis. De acordo com Santos (2007), ativos tangíveis são todos os recursos da organização que possui corpo físico que se possa tocar. Dentro deste grupo está maquinário, móveis, veículos, estoques, dentre outros.

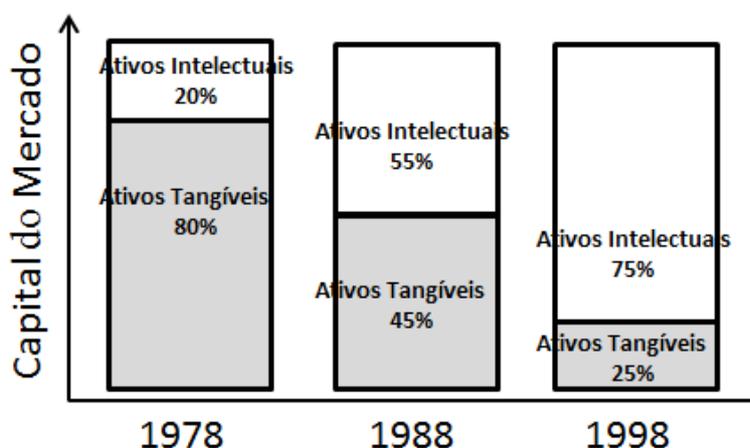
Já para Sá e Sá (1995), ativos intangíveis são ativos imateriais que encerra valores e não tem correspondente corpóreo. E por não possuírem existência física, seu valor é percebido pelos direitos e vantagens que proporcionam para seu proprietário. Para Edvisson e Malone (1998), os ativos intangíveis apesar não possuem corpo concreto seu valor é percebido dentro a organização, apesar de se ter uma dificuldade maior para perceber seu valor como nos tangíveis. Neste grupo se encontra patentes, marcas, capital intelectual, direitos autorais, softwares, capacidade de inovação, carteira de clientes, redes de relacionamentos, cultura organizacional, dentre outras.

Para Barbosa e Gomes (2002), ativos intangíveis podem ser classificados em quatro tipos: conhecimento acadêmico e tático de seus funcionários, processos

facilitadores de transferência e aquisição de conhecimento, relacionamento com o cliente, fornecedores e mercados de trabalho e capacitação em pesquisa e desenvolvimento. Já para Kayo (2002), eles são classificados em ativos humanos, ativos de inovação, ativos estruturais e ativos de relacionamento.

No passado o valor da empresa era muito ligado aos seus ativos tangíveis, porém este quadro foi mudando a partir da década de oitenta com a valoração dos ativos intangíveis.

Ativos Tangíveis x Ativos Intelectuais



Fonte: LEV, 2001.

Esta mudança que vem ocorrendo e teve seu impacto direto em como avaliar o valor dos ativos na organização. Anteriormente quando os ativos tangíveis representavam grande parte do capital de mercado de uma organização, se era mais fácil mensurar através de modelos contábeis os valores dos recursos concretos da organização, sua depreciação e sua participação na criação de um produto ou serviço.

Porém, estes mesmos modelos contábeis não se aplicam para mensurar com mesma clareza o impacto que os ativos intangíveis tem sobre a organização, pois como um modelo contábil que mostra o percentual exato de participação de uma máquina tem na criação de um produto poderá fazer o mesmo na participação do capital intelectual da organização na criação dos produtos, sendo que este pode ser variável por cada produto e não tem como prever sem uma gestão do conhecimento bem planejada. Terra (2005) diz que os ativos intangíveis são muito instáveis e apresentam quase nenhuma relação com os investimentos gastos na sua geração.

No mesmo raciocínio, Terra (2005) explica que na maioria das vezes, os sistemas contábeis refletem o passado e para geração de ativos baseados em conhecimento requer elevados investimentos e tem retorno a médio e longo prazo. A utilização exclusiva de medidas contábeis e financeiras pode resultar em medidas contrárias a valorização dos ativos intangíveis, à inovação e a melhoria contínua.

## Gestão do Conhecimento

A gestão do Conhecimento é mais que um treinamento, ou gerenciamento de um banco de dados eletrônicos. Gestão do Conhecimento é responsável por conectar eficientemente pessoas que sabem com pessoas que precisam saber e converter conhecimento pessoal em conhecimento organizacional. Através da gestão do

conhecimento podemos melhorar nossa habilidade de pensar e, conseqüentemente, melhorar nossa forma de agir Leite *apud* Ottoboni, (2005).

De acordo com Terra (2005), a gestão do conhecimento se ocupa dos processos gerenciais e infraestrutura física e digital que facilitam, favorecem e estimulam os processos humanos de criação, compartilhamento e uso de conhecimentos individuais e coletivos.

Para Leite (2001), existem dois tipos de conhecimentos, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Conhecimento tácito é o conhecimento que envolve as experiências pessoais que dificilmente é articulado em linguagem formal, são as experiências pessoais que cada pessoa carrega que ainda não formatado em meio de divulgação que possa ser aprendidas por outras pessoas e envolve alguns fatores como crenças, perspectivas e valores. Conhecimento explícito é o conhecimento formalizado em meios de divulgação como papel, áudio, vídeos, gráfico, dentre outros.

Já para Nonaka e Takeuchi (1997) conhecimento tácito se refere à experiência, ao poder de inovação e à habilidade dos empregados para realizar as tarefas diárias, e o explícito, ligado aos procedimentos, aos bancos de dados, às patentes e aos relacionamentos com os clientes”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) é imprescindível estudar a relação do indivíduo com a organização porque é através da interação do conhecimento tácito do indivíduo e do conhecimento explícito da organização que gera o conhecimento organizacional através da interação dos quatro processos de transmissão de conhecimento:



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Atualmente, administrar o conhecimento em uma forma que possa ser armazenado, vendido e compartilhado, é uma das tarefas mais importantes não só no meio corporativo, como também para indivíduos e países. Ao se gerenciar este conhecimento de formar eficiente e prática para que possa ser compartilhado entre os colaboradores da organização, há uma economia de tempo nas tomadas de decisões e conseqüentemente aumento da produtividade da empresa.

Segundo Stewart (1998), o Capital intelectual ou conhecimento de uma organização é dividido em três partes: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente. Sendo o Capital Intelectual a soma de todo o conhecimento de uma empresa. Sveiby (1998) classifica de maneira similar de Stewart (1998) em três categorias: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa.

Edvinsson e Malone (1998) dizem que capital humano é todo conhecimento, capacidade, experiências e habilidades individuais dos trabalhadores juntado outras

habilidades de relacionamento interpessoal com outros colaboradores. Já para Stewart (1998) capital humano é a fonte de inovação da organização. Seu principal objetivo é a melhoria dos processos de negócio e eliminar as tarefas irracionais e trabalhos burocráticos.

O Capital Estrutural é a retenção do conhecimento pela empresa e incluem patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos como a cultura, estratégia e valores, é a transformação do conhecimento das pessoas em um ativo da organização, por meio de uma melhoria contínua e do compartilhamento da criatividade e da experiência, que devem ser estruturados com a ajuda da tecnologia da informação e das telecomunicações, a fim de reter o conhecimento humano. Alguns motivos para gerenciar capital estrutural são a rápida distribuição do conhecimento, o aumento do conhecimento coletivo, menores tempos de espera e profissionais mais produtivos.

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital estrutural tem o objetivo de manter e desenvolver o capital humano. É toda a infraestrutura que dá sustentação ao capital humano. Eles o dividem em três categorias; organizacional (organização em sistemas, instrumento e filosofia operacional, que traz agilidade ao fluxo de conhecimento), inovação (capacidade de renovação e inovação sob a forma de direitos comerciais protegidos por leis, propriedade intelectual dentre outros, usados para criação e colocação no mercado de novos produtos e serviços), processos (processos e técnicas, e programas voltados para os empregados aumentando assim a eficiência da produção ou da prestação de serviço).

O Capital do Cliente é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócio. Para Stewart (1998) é um dos ativos intangíveis mais importantes, pois do relacionamento com os clientes que o capital intelectual se transforma em dinheiro. Apesar disto é um dos ativos intangíveis mais mal administrados porque mesmo muitas organizações conhecendo seus clientes, os tratam como adversários.

Já Edvinsson e Malone (1998) enfatizam que a marca da empresa, a sua imagem, sua reputação, são componentes do capital de clientes, pois estão de forma direta associada à percepção e à imagem dos fornecedores parceiros e clientes com relação à empresa.

O capital intelectual vem do intercâmbio destes três capitais e uma corporação que utiliza a gestão do conhecimento deve utiliza-los como vantagem competitiva, pois a relação entre eles possibilita melhorar os processos internos, a comunicação (interna e externa) dentre outros, que reflete tanto nos custos, quanto na agilidade, quanto a satisfação do cliente, e principalmente, no lucro da organização, por isto ela deve desenvolvê-la constantemente.

Um dos principais fatores para a implementação da gestão do conhecimento é a participação da alta gerência e desenvolvimento de uma cultura orientada para o conhecimento, e para isto, é necessário uma motivação para participação efetiva dos colaboradores da organização. Para esta participação efetiva, os colaboradores de uma organização querem além das gratificações financeiras, querem trabalhos gratificantes que desafiam seus conhecimentos e habilidades, querem treinamentos e reconhecimentos por seus feitos, dentre outros.

Gestão do conhecimento é uma combinação complexa de pessoas, processos, e tecnologia, porém, a tecnologia não é o componente principal, mesmo com todas as inovações tecnológicas que dispomos mais sim as pessoas, pois são elas as responsáveis pela criação dos conhecimentos na organização, mais não se pode implantar a gestão do conhecimento sem o suporte da tecnologia.

Para Ottoboni, Faria, Almeida (2005), existem seis variáveis para conversão do conhecimento:

- a) Cultura – exerce um papel de grande importância na conversão do conhecimento, como conversas informais, experiências dos colaboradores devem ser reconhecidas para eles poderem participar do processo da gestão do conhecimento.
- b) Conhecimento por participação – é imprescindível a participação de todos. Participar de discussões de suas ideias motivam a participação, porém é necessário tempo livre para isto.
- c) Layout do escritório – o arranjo físico deve favorecer a comunicação como também aos momentos de privacidade que é necessário para pensar, respeitando as necessidades de socialização de cada indivíduo.
- d) Estrutura organizacional – numa organização orientada para o conhecimento as decisões e criação não precisam partir da alta gerência, a estrutura organizacional da empresa determinará o grau de influência e participação que as pessoas terão na gestão do conhecimento.
- e) Pessoas chaves para o sucesso da gestão do conhecimento – serão pessoas com habilidades, conhecimentos e estrutura para gerir o conhecimento. Ele será responsável pela participação dos colaboradores e definir que tecnologia será utilizada.
- f) Tecnologia da informação – será a tecnologia responsável pela captura e compartilhamento do conhecimento e conseqüentemente melhorar o desempenho organizacional. Não basta simplesmente a captura, ele deve ser capaz de interpretar os resultados gerados através de *hardware* e *software*.

Para Terra (2005) uma importante dificuldade da Gestão do conhecimento é a necessidade de mostrar resultados em curto prazo, a chamada falta de participação das pessoas. Estes resultados geralmente são comuns no Brasil, pois investe relativamente muito pouco em “conhecimento”. GC é antes de tudo um compromisso com aprendizado constante, com modelos de negócios e organizacionais colaborativos e com uma cultura de inovação. Aqueles que se comprometem com o tema terão vantagens competitivas duradouras.

Por isto, Terra (2005) afirma que o investimento no recurso conhecimento é contínua e cumulativa e não se pode investir no recurso conhecimento pensando em resultados imediatos ou calcular o retorno sobre o investimento por meio de simples fórmulas matemáticas. As organizações que investem na GC estão se preparando melhor para o futuro, colhendo hoje o resultado de investimentos no passado, pois este investimento é cumulativo.

Terra (2005) demonstra que várias empresas brasileiras têm conseguido obter alguns resultados por meio da gestão do conhecimento, como a Petrobrás, Serpro, Embraco, Natura, Siemens, Votorantim, Camargo Correa etc.

Percebe-se que a gestão do conhecimento é um processo trabalhoso, em que os objetivos aparecem mais clareza em médio e longo prazo quando se consegue organizar todos estes sistemas e se consegue utilizar as experiências anteriores em outros projetos, somados as particularidades e inovações que se pode acrescentar neste novo projeto. A GC deve ser encarada como um processo constante nas organizações, pois a informação se renova continuamente e uma empresa que quer se manter competitiva deve fazer o mesmo.

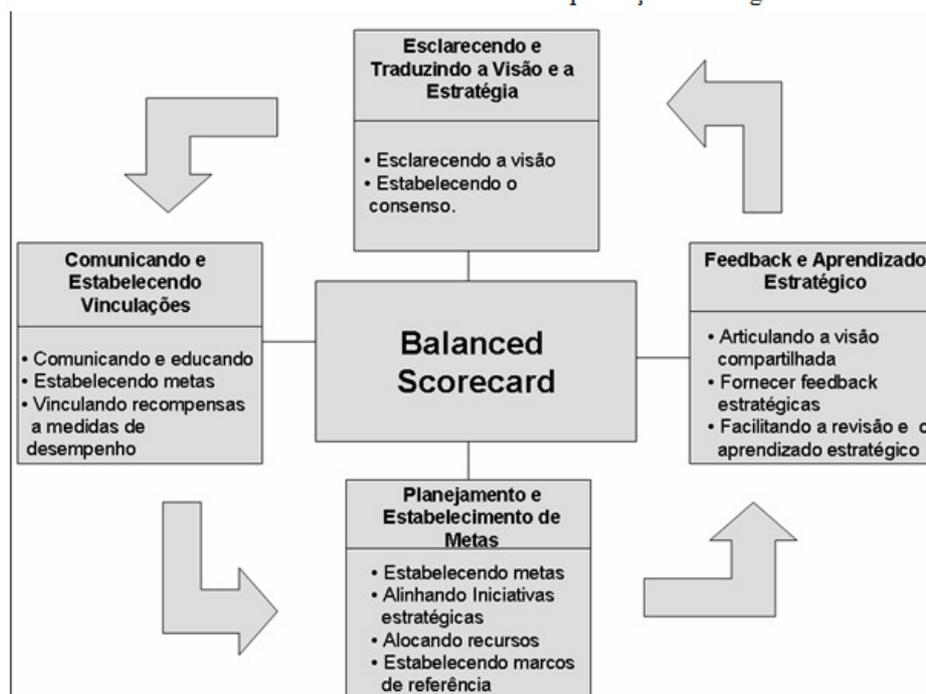
As limitações que podem ser percebidas da GC ao decorrer do trabalho é que um projeto de longo prazo que tem de ser constante e que produzem alguns resultados somente a médio prazo, por isto fica inviável de fazer um projeto desta magnitude numa organização que produzam resultados significativos a curto prazo. É necessário treinamento dos colaboradores e desenvolver uma cultura na corporação de captura do conhecimento produzido e investimentos em *hardwares* e *softwares* que possam armazenar este conhecimento produzido.

Segundo Feijó (2007), a utilização da GC planejada pelo modelo de gestão do *balanced scorecard* se justifica por ser uma ferramenta, dentre outras, que tem se destacado por cada vez mais no ajuste dos ambientes organizacionais às metas e objetivos dos negócios e empreendimentos, pois ele reflete em um método para incluir o conhecimento em sistemas de metas e de avaliações, proporcionando um significado mais amplo dos índices financeiros tradicionais. Portanto, passamos para a visão de Kaplan e Norton do *Balanced Scorecard*.

### **Balanced Scorecard**

De acordo com Kaplan e Norton (1997) o *balanced scorecard* (BSC) é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação. Ele oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicas. Ele pode ser visto como um realimentador do processo de comunicação no mesmo momento em que apresenta novas específicas necessidades de interação com os diversos públicos da organização. O BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Esse equilíbrio é possibilitado pelas quatro perspectivas em que o BSC está dividido.

O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica.

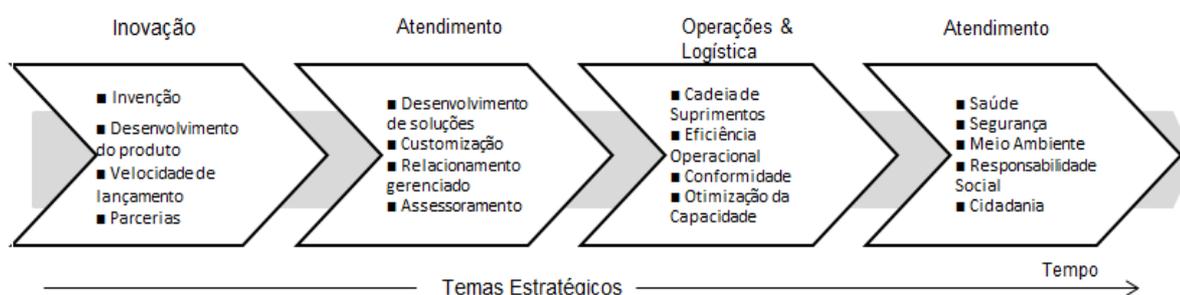


Fonte: Kaplan e Norton 1997.

**Perspectiva Financeira:** É a estratégia de crescimento e o perfil da receita, sua implementação e execução contribuirão para a redução de custos e a melhoria da produtividade, que se refletirá na melhoria do desempenho financeiro.

**Perspectiva do Consumidor:** O cliente representa as fontes para atingir os objetivos financeiros da organização, para isto se gerencia as propostas de valor para cada mercado e alinha medidas genéricas de relacionamento com clientes, além de acompanhar a evolução das marcas e da imagem da organização.

**Perspectivas Processo Internos:** São os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência através da cadeia de valor representada por quatro elementos; inovação, atendimento ao cliente, operações e logística e regulação e ambientalismo. É nesta perspectiva que são consideradas as expectativas funcionários, fornecedores, parceiros e sociedade em geral enquanto atores no cenário que a organização está inserida.



Fonte: Kaplan & Norton, 2001, 104.

**Perspectiva Aprendizagem e Crescimento:** - Segundo (KAPLAN & NORTON, 2001), consiste na infraestrutura que a empresa deve construir para atingir os objetivos ambiciosos nas outras perspectivas do BSC. Ele proporciona a identificação dos ativos intangíveis necessários ao exercício pleno das atividades organizacionais e das relações com os consumidores. É nesta perspectiva que está situados os pilares da estratégia organizacional contextualizada à sociedade do conhecimento; competências essenciais, capacidades e comportamento organizacional.

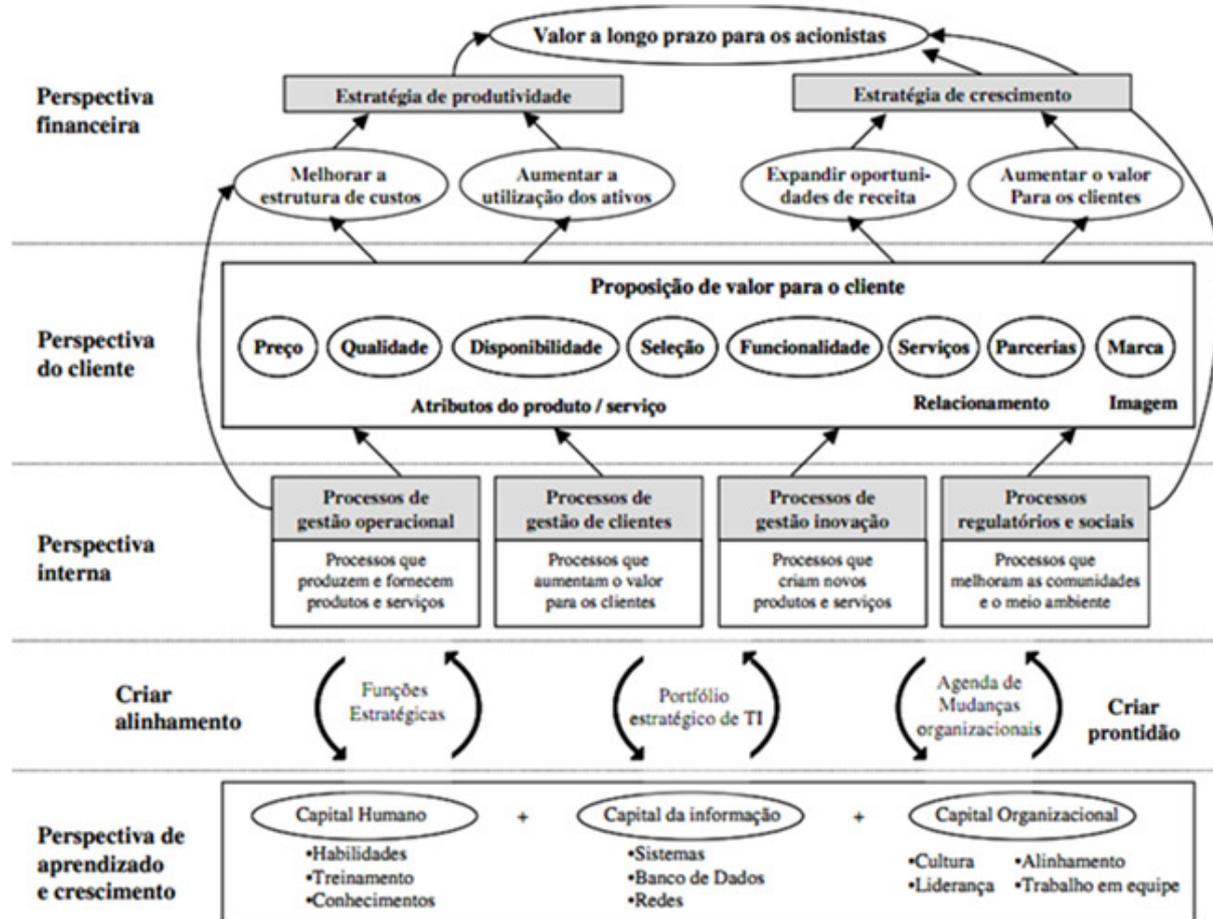
Segundo Rezende (2003), a gestão do conhecimento é a principal fonte de ações de aprimoramento das iniciativas estratégicas inseridas nesta perspectiva, pois é a partir da criação do conhecimento que se torna possível inovar e atingir vantagens competitivas; é a partir do compartilhamento que se acelera a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito; é a partir da codificação que a repetição em conformidade torna-se possível; e é a partir da difusão que o conhecimento repercute no comportamento organizacional. O placar possibilita registrar a performance em relação à gestão do conhecimento por área e por nível organizacional, destacando as iniciativas dos trabalhadores do conhecimento que promovem valor, independentemente do estilo de administração verificado.

Para auxiliar na mensuração, o *balanced scorecard* utiliza as ferramentas dos mapas estratégicos, placares, árvore estratégica, fichas de medidas, guia de aprendizagem e relatório de aprendizagem.

O mapa estratégico, por meio da identificação dos focos estratégicos, retrata a relação de causa e efeito referentes para o atingimento da visão de sucesso estabelecida para uma organização e coordenar as atividades em todos os níveis com base em uma só direção estratégica. Este mapa é traçado através das quatro perspectivas do BSC para demonstrar que o trabalho desempenhado por todos que participam do processo

organizacional e que o trabalho de cada um se conecta com os objetivos maiores e tornar possível à detecção do distanciamento de implementação ao longo dos níveis mais baixos da organização.

### Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis



Fonte: KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. (2004)

Os placares são sistemas de apuração de pontos que consolidam e totalizam o desempenho obtido em cada uma das perspectivas. Possibilitam uma visão integrada da performance da organização com base em pontos que consideram, conforme as prioridades estratégicas, alcançar os resultados.

A árvore estratégica permite visualizar entre os diversos objetivos e indutores de estratégia, pois através da visualização da arquitetura das decisões estratégica, ela permite desdobrar, alinhar, integrar e difundir indicadores. Já as fichas de medidas são as memórias sobre a construção de indicadores que é possível recupera-la. São registro do modelo de mensuração e sua vinculação com a estratégia da organização que possibilita identificar suas decisões e os possíveis efeitos no desempenho.

As guias de aprendizagem reúne o diálogo dos diversos participantes da organização na construção do plano de ação através de simuladores da situação competitiva no formato de jogo de tabuleiro, mural ou aplicação computadorizada. Sua aplicação se dá no ambiente de trabalho através do gerente responsável como agente de transformação.

O relatório de acompanhamento é uma revisão periódica dos indicadores que abrange toda a mensuração do BSC. Eles são desenhados a partir de um layout genérico – que apresenta as diversas perspectivas, objetivos, medidores, desvios, fatores de ponderação e pontuação referente ao desempenho obtido – com o nível de detalhamento das informações e dos indicadores variando em função do público a que se destina. É uma das ferramentas mais importantes para transformar a estratégia em item da agenda de todos na organização.

Embora possamos considerar atualmente o BSC como a melhor ferramenta de gestão para medir a GC, ele ainda tem muito a evoluir. Este é o pensamento de Terra (2005) que afirma que a perspectiva “aprendizagem e crescimento” é o ponto fraco do BSC, pois mesmo eles dando ênfase maior neste tópico a partir do livro “mapas estratégico”, eles só descobriram o que autores mais tradicionais da área de gestão do conhecimento e gestão do capital intelectual já descobriam: os ativos intangíveis, o conhecimento tácito e explícito e a capacidade de aprendizado coletivo e inovação são os grandes garantidores de diferenciação e obtenção de vantagem coletiva e que a mensuração de resultados nesta área requer múltiplos indicadores e uma perspectiva de longo prazo.

Pelo fato de tentarem repetir fórmulas que funcionaram nas perspectivas clientes e processos que torna a perspectiva “aprendizagem e crescimento” o elo fraco do *Balanced Scorecard*.

Assim não podemos deixar de ressaltar que o BSC tem se aprimorado desde sua criação, Terra (2005) afirma que apesar das constatações, não está descartando o BSC e reconhece que ele tem evoluído, mais vê margem para ele poder crescer mais.

### Gestão do Conhecimento com o *Balanced Scorecard*

Durante anos, vários autores propõem teorias para mensurar os ativos intangíveis através de várias abordagens distintas em função de sua finalidade. Mello, Vasconcellos, Bragança e Motta (2009) fizeram um levantamento das principais abordagens para avaliação dos ativos intangíveis e concluíram que as abordagens de avaliação por placares equilibrados (SC) apresentam maior utilidade, uma vez que elas possuem um enfoque mais gerencial e uma perspectiva mais sistêmica e abrangente.

Definição dos Critérios para Escolha do Método de Avaliação

Critério Metodologia	Aplicabilidade	Facilidade de Implementação	Robustez	Facilidade de Compreensão	Total
BSC	4	4	5	5	400
Skandia	4	4	3	5	240
Monitor	3	3	4	4	144
Navigator	2	5	2	4	80
Scoreboard	1	3	2	3	18

Fonte: Mello, Vasconcellos, Bragança e Motta (2009)

Dentre as abordagens de avaliação por placares equilibrados, Mello, Vasconcellos, Bragança e Motta (2009) analisaram cinco métodos que utilizam este tipo de abordagem [navegador do capital intelectual, o navegador de capital intelectual da *Skandia*, a cadeia de valor *Scoreboard*, o monitor dos ativos intangíveis e o *Balanced Scorecard* (BSC)] e classificaram a pontuação (numa escala de 1 a 5, sendo 5 a melhor pontuação) de acordo com quatro critérios de priorização, em que os resultados eram multiplicados para se saber qual seria a metodologia mais indicada, e obteve o seguinte resultado:

Por obter a maior pontuação o BSC foi considerado o mais adequado para criação da ferramenta de acompanhamento e monitoramento dos ativos intangíveis.

Visando facilitar a compreensão da relação entre ativos intangíveis e o BSC, Mello, Vasconcellos, Bragança e Motta (2009) relacionaram de forma detalhada os ativos relacionados a cada perspectiva do BSC.

#### Correlação entre o BSC e a Classificação Proposta

Classificação dos Ativos Intangíveis	Balanced Scorecard	Classificação dos Ativos Intangíveis
Grupo	Perspectiva	Detalhamento
Ativos Humanos	Aprendizado e Crescimento	Habilidades e Talento
		Competência Técnica
		Conhecimento Tácito e Experiência
		Treinamento e Desenvolvimento
Ativos Estruturais Internos	Processos Internos	Cultura Organizacional
		Inteligência de Mercado
		Sistemas
Ativos de Propriedade Intelectual	Processos Internos	Governança Corporativa
		Processos
		Conhecimento Explícito
Ativos de Relacionamento Externo	Clientes	Patentes e Direitos
		P&D
		Relacionamento com Clientes
		Relacionamento com Parceiros
		Marca / Imagem

Fonte: Mello, Vasconcellos, Bragança e Motta (2009)

Mello, Vasconcellos, Bragança e Motta (2009) deram uma maior ênfase na relação do BSC com os ativos intangíveis. Porém como a gestão do conhecimento é um ativo intangível, sua relação com o BSC se mantém, conforme demonstrado ao longo do trabalho.

Arora (2002) estabeleceu parâmetros para monitorar o progresso da Gestão do Conhecimento através das quatro perspectivas do *balanced scorecard*. Estes parâmetros terão que se iniciar do nível mais alto da hierarquia até o nível mais baixo. Desta forma, este autor listou todos os parâmetros que refletem o progresso dos objetivos da GC pela perspectiva do BSC.

Tabela I – Indicative List.

Objetivos da Gestão do Conhecimento	Perspectivas do BSC			
	Perspectivas Financeiras	Perspectivas dos Clientes	Aprendizagem e Crescimento	Processo Interno do Negócio
Exploração do Conhecimento Acumulado	Impacto na linha de produção através do KM	Redução do Lead Time		Redução do ciclo de processo
		Redução da rejeição com relação à implementação		Número de vezes que se busca ajuda p/ resolver os problemas
		Tempo de Resolução de queixas		Número de encontros, reuniões, apresentações organizados pelas comunidades de prática
Inovação de Novos Conhecimentos	Rotatividade de Novos Produtos		Ciclo de vida do desenvolvimento de novos produtos	Novos conhecimentos criados pelas comunidades
Melhora no nível de competências	Número de novos clientes	Tempo de Resolução das queixas	Número de especialistas em cada função e suas competências	Referências feitas ao repositório de dados os benefícios intangíveis
				Moeda corrente (atualizações feitas)

Fonte: [Arora](#) (2002)

Arora (2002) pegou os objetivos genéricos da gestão do conhecimento e estabeleceu indicadores a partir das quatro perspectivas do BSC, O objetivo desta tabela é acompanhar a evolução da gestão do conhecimento através dos indicadores do BSC, pois os indicadores são uma alternativa disponível para medir a evolução da gestão do conhecimento.

*Balanced scorecard* poderá auxiliar o processo de monitoramento da GC bem como das ferramentas de GC, Ottoboni, Almeida e Faria (2005) utilizaram o exemplo da ferramenta de gestão do conhecimento da *Lotus Notes* para fazer uma análise mais específica para demonstrar uma melhor comunicação possível ao se mesclar, quando possível, estas ferramentas. Isto será um facilitador para as organizações que implementaram a Gestão do Conhecimento e querem observar o resultado desta implementação para assim tomar as atitudes necessárias.

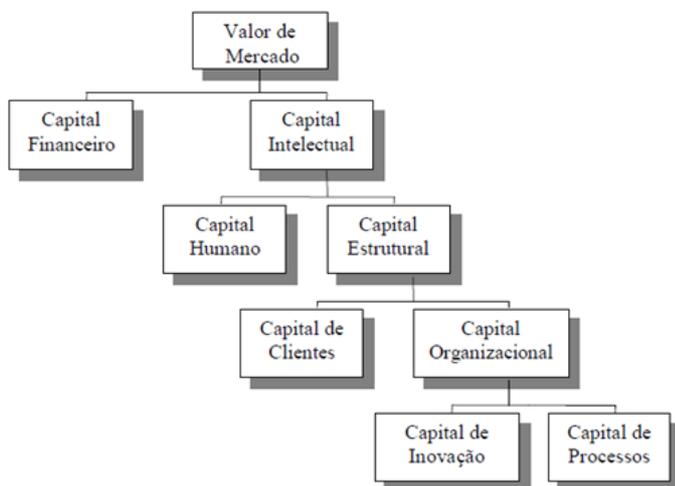
Hernandes, Cruz e Falcão (2000) também analisaram como a Gestão do Conhecimento completa cada uma das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* dando uma maior ênfase à perspectiva aprendizagem e crescimento por ser a menos desenvolvida das quatro de acordo com Kaplan e Norton e por ser a perspectiva mais próxima da gestão do conhecimento por ambas estarem baseadas em pessoas.

Na perspectiva financeira o BSC serve para que a organizações vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa, estes indicadores financeiros devem definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Os responsáveis pela implementação da estratégia precisam saber em fase do ciclo da de vida a organização se encontra, pois isto indicara a estratégia da perspectiva financeira a ser adotada. O ciclo de vida da organização para Kaplan e Norton (1997) podem ser definidas em crescimento (onde é necessário elevado investimentos para se criar uma infraestrutura), sustentação (busca de lucratividade e retorno do capital investido e melhoria dos processos internos) e maturidade (maximizar o fluxo de caixa operacional para diminuição da necessidade de capital de giro).

Para Hernandes, Cruz e Falcão (2000) um dificultador nesta perspectiva é a diferença entre valor de mercado e valor patrimonial. Para Davenport e Prusak (1998) o capital intelectual (CI) é o resultado da aferição do conhecimento com os objetivos econômicos. Já para Edvinsson e Malone (1998) chamou esta diferença de capital intelectual e propuseram a seguinte taxonomia:

Esquema da Skandia de Mercado



Fonte: [Edvinsson](#) e Malone (1998)

O objetivo na perspectiva do cliente, de acordo com Hernandes, Cruz e Falcão (2000) é identificar os melhores segmentos de cliente nos quais competir. As organizações devem focar os segmentos de clientes que proporcionem as melhores margens de lucro em detrimento dos menos lucrativos (KAPLAN & NORTON 1997)

Os clientes são uma importante fonte de valor nas organizações no aspecto não financeiro, pois eles oferecem treinamento aos funcionários, incentivos a competência interna fazem propaganda da organização ao conversarem entre si e também formam uma imagem institucional (KAPLAN e NORTON 1997) e por isto é importante analisar o conhecimento gerado pelo cliente para a organização. A percepção do cliente quanto ao valor da organização é influenciado por seus fatores culturais (status socioeconômico, sensibilidade aos instrumentos de marketing e necessidades prioritárias no momento) é preciso buscar a comunicação com o cliente a respeito destas áreas e a *internet* surge como uma ótima ferramenta para esta interação, afirma Hernandes, Cruz e Falcão (2000).

No mesmo pensamento, os autores afirmam que é importante atentar ao conhecimento que é gerado pelo cliente nos sites das organizações, estas informações têm de ser acompanhadas de perto pelo gestor do conhecimento de modo a detectar tendências novos produtos, falhas de especificações e etc, estas informações dos clientes devem ser analisadas para que identifiquem padrões passíveis de serem convertidos em conhecimento para organização.

Para Hernandes, Cruz e Falcão (2000) a perspectiva dos processos internos é identificar os processos mais críticos para realização dos objetivos dos clientes e acionistas, através da cadeia de valor. A Cadeia de valor é dividida em três partes; inovação ( detectar necessidades dos clientes e do mercado e formalizar soluções), operação (geração do produto) e serviço de pós-venda (período após a venda que envolve garantias, consertos, devoluções e apoio ao cliente).

Nonaka e Takeuchi (1998) afirmam que a geração do conhecimento na perspectiva de processos internos deriva do processo de inovação, podemos complementar este

pensamento com a afirmação de Kaplan e Norton (1997) que afirmam que a maioria das ideias para melhorar os processos internos e o desempenho para os clientes emanam dos colaboradores da linha de frente que se encontram mais próximos dos mesmos. Sveiby (1998) dá uma importância especial ao conhecimento contido no relacionamento com o cliente que aumenta a competência interna e que constroem a imagem e proporcionam contato com outros clientes.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000) afirmam que estes autores indicam a conveniência de aplicação das técnicas da gestão do conhecimento às atividades de melhoria dos processos internos.

Na perspectiva aprendizagem e crescimento, de acordo com Kaplan e Norton (1997), uma das mudanças mais significativas no pensamento gerencial foi à mudança de fornecedor de força física para analisador de dados cada vez mais abstratos pelo colaborador. Drucker (1994) percebeu o mesmo quando se referiu a operários do conhecimento. Edvinsson e Malone (1998) e Sveiby (1998) afirmam que as pessoas são os únicos agentes ativos das organizações, pois os outros ativos (tangíveis ou intangíveis) dependem, e última instância das pessoas para existir.

Esta mudança se evidencia em processos seletivos mais criteriosos, para obtenção de colaboradores mais qualificados e em treinamento dos mesmos para que suas mentes e capacidades criativas sejam alinhadas com os objetivos da organização (Kaplan e Norton, 1997).

Para Sveiby (1998) o recrutamento de novos funcionários é a decisão de investimento mais importante da gerência. Segundo Hernandez, Cruz e Falcão (2000) é preciso abandonar a função de meros atendentes e antever de forma proativa as necessidades e apresentar produtos e serviços mais amplos para os clientes.

Para Kaplan e Norton (1997) são três os principais indicadores da perspectiva aprendizagem e crescimento; capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento. Já para Hernandez, Cruz e Falcão (2000) nos mostra que o grupo de indicadores focado nos funcionários tem tido resultados até o momento genéricos e menos desenvolvidos que nas outras perspectivas do BSC.

De acordo com Hernandez, Cruz e Falcão (2000) deve a gestão do conhecimento procurar aplicar os conhecimentos nos indicadores e vetores do BSC que estão distribuídos em todas as perspectivas. Para Kaplan e Norton (1997) esta perspectiva é vetor de resultado de resultados excelentes das outras perspectivas, pois serve como base de aprimoramento da gestão da empresa e a infraestrutura possibilita o atingimento de dos objetivos ambiciosos traçados nas outras perspectivas e como efeito aumenta o nível agregado de conhecimento nas perspectivas e visa, em última instância, melhorar os resultados financeiros.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000) finaliza citando Prahalad e Hamel para afirmar que uma política adequada de gestão do conhecimento deve ter por objetivo alinhar as necessidades do capital humano determinadas pela identificação das competências essenciais que serve de base necessária para a implementação de cadeia de valor dos processos críticos de negócios.

## Considerações Finais

Este artigo estudou a importância da consideração dos ativos intangíveis frente aos tangíveis nas últimas décadas e a valorização do colaborador nas organizações, como um colaborador que pode contribuir muito mais com seu intelecto do que sua força física, a importância de saber gerenciar este conhecimento produzido pelo seu colaborador, pelo

cliente e pela própria organização através de uma gestão do conhecimento implementada e funcionando de forma eficiente.

Demonstrou que a gestão do conhecimento é uma importante ferramenta para que as organizações consigam melhorar a qualidade e agilidade do tratamento com todos com que ela se relacionam principalmente com o cliente que é de onde vem sua lucratividade.

Possibilita também que tanto este conhecimento gerado internamente na organização através de seus colaboradores e das próprias experiências da corporação como o conhecimento gerado externamente com o contato com seus fornecedores e cliente, lhe forneçam subsídios para que ela possa apreender conhecimentos que guardados através de *softwares* e distribuídos para as pessoas certas nos momentos corretos melhore a agilidade confiabilidade de seus procedimentos e que apesar de necessários investimentos constantes com resultado em médios e longo prazo, uma gestão do conhecimento bem planejada possibilita vantagens competitivas douradoras diminuindo os custos e aumentando a lucratividade. Porém, podem-se obter melhores resultados quando planejado com uma ferramenta de gestão que o qual ela possua maior compatibilidade.

Apresentou o *balanced scorecard* como uma ferramenta de gestão que tem sido muito utilizado pelo meio empresarial para gerir o seu planejamento e que o mesmo possui diversas ferramentas que a auxiliam no gerenciamento e controle do planejamento estipulado pela a organização. Apesar de ser uma ferramenta bem difundida, ela ainda está em constante evolução e possui muito a se evoluir, principalmente na perspectiva de aprendizagem e crescimento, como observado pelos próprios autores Kaplan e Norton e por Terra em suas argumentações sobre o BSC.

Buscou-se principalmente mostrar que a gestão do conhecimento pode ser planejada pelo *balanced scorecard* e que esta relação pode se transforma numa vantagem competitiva, um diferencial positivo frente à concorrência, pois a organização conseguirá utilizar o conhecimento produzido na organização, pelos diversos atores que a compõem, o que irá melhorar a comunicação e a tomada de decisão com maior qualidade, o que pode gerar um aprendizagem e crescimento constante para a organização, melhorar os processos interno, o contato com o cliente e finalmente o objetivo de toda organização, que é melhorar a lucratividade da organização através de estudo de alguns autores que o BSC é a ferramenta de gestão atual mais indicada para gerenciar o GC pela sua facilidade de compreensão e praticidade de implementação.

Não se teve, nesse estudo a pretensão de se esgotar a temática, muita menos de expor conceitos absolutos; inquestionáveis. Todas as reflexões aqui expostas são passíveis de considerações e mudanças. As considerações se fecham, neste momento, mas estão abertas para futuros questionamentos.

### Referências Bibliográficas

ARORA, R. - Implementing KM – a **balanced scorecard approach**. *Journal of Knowledge Management*; 6, 3; ABI/INFORM Global, 2002.

BARBOSA, J. G.; GOMES, J. S. **Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras**. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 6, n. 2, p. 29-48, mai./ago. 2002.

DAVENPORT, T. PRUSAK, L; **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerencial seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F; **The Age of Social Transformation**. *The Atlantic Montly*, v. 274, n. 5 p.53-80, nov.1994.

EDVINSSON, L; MALONE, M. S; **Capital Intelectual – Descobrendo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

FEIJÓ, J. E. O; **Análise dos Objetivos e Indicadores Estratégicos da Perspectiva Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard de um Centro de Pesquisas**. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2007. Disponível em: <http://www.ufrjr.br/posgrad/ppgen/07/19.pdf>. Acesso me 15/11/2011.

HERNANDES, C. A; CRUZ, C. S; FALCÃO, S. D; **Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento**. Caderneta de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 01, nº 12. 2000. Disponível em : <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c12-art01.pdf>. Acesso em 13/11/2011.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.. **A estratégia em ação – Balanced scorecard**. 10 ed. Rio de Janeiro. Campus, 1997.

\_\_\_\_\_; **Organização orientada para a estratégia**. 1 ed. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

\_\_\_\_\_; **Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 7. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

KAYO, E. K. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível intensivas: uma contribuição ao estudo da valoração de empresas**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), 2002.

LEITE, V. F. - **Gestão do Conhecimento em Empresas de Itajubá: Um Estudo Exploratório**. Itajubá, 2001. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá.

LEV, B. **Intangibles: management, measurement, and reporting**. Washington: Brookings Institution Press, 2001.

MELLO, L.B.B; VASCONCELLOS, L.A; BRAGANÇA, L. R; MOTTA, O. M; **Contribuição para a gestão dos ativos intangíveis organizacionais: Proposição de um modelo baseado no balanced scorecard**. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10\\_0289\\_1114.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0289_1114.pdf) . Acesso em 31/10/2011.

MOREIRA, D. A; **Teoria e prática em gestão do conhecimento: Pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil**. UFMG, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6K5NGG/1/mestrado\\_\\_\\_daniel\\_alexandre\\_moreira.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6K5NGG/1/mestrado___daniel_alexandre_moreira.pdf). Acesso em 14/11/2011.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OTTOBONI, C; FARIA, P. S; ALMEIDA, L. F; **Balanced Scorecard e Gestão do Conhecimento: Um estudo comparativo destas duas ferramentas e a criação de indicadores baseados na tabela indicative list para acompanhar a evolução da ferramenta Lotus Notes.** II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende, 2005. Disponível em:

[http://ww.aedb.br/seget/artigos05/364\\_artigo\\_balanced\\_gestao\\_Seget.pdf](http://ww.aedb.br/seget/artigos05/364_artigo_balanced_gestao_Seget.pdf). Acesso em 18 set. 2011.

REZENDE, J. F. C; **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

SÁ, A. L. de; SÁ, A. M. L. de. **Dicionário de Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, J. A; **O capital intelectual nas organizações.** Universidade Veiga dos Santos, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: [http://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia\\_o\\_capital\\_intectual\\_organizacoes.pdf](http://www.uva.br/sites/all/themes/uva/files/pdf/monografia_o_capital_intectual_organizacoes.pdf). Acesso 10/10/2011.

STEWART, T. A. - **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E; **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C; **Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial.** 5ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.