

A importância da gestão do conhecimento para o balanced scorecard

Marco Aurélio Batista De Sousa

Fladimir Fernandes Dos Santos

Paulo Mauricio Selig

Osmar Possamai

Leila Amaral Gontijo

Resumo:

O presente trabalho faz uma abordagem teórica sobre a importância da gestão do conhecimento para o balanced scorecard. São enfocadas as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento) preconizadas por Kaplan e Norton. Porém, é dada maior ênfase à perspectiva de aprendizado e crescimento, por ser considerada a base da estrutura do balanced scorecard, por contribuir, por meio de seus objetivos, na consecução dos objetivos das demais perspectivas, em uma cadeia de relação de causa e efeito, e por ser a perspectiva que mais se aproxima da gestão do conhecimento. Para o desenvolvimento do trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica e exploratória, procurando-se entender a realidade do tema a ser investigado e descobrir as relações existentes entre os componentes da mesma. Neste sentido, apresentam-se algumas considerações que estabelecem o cenário e pontuam-se alguns fatores importantes ao tema. Ao final do estudo verificou-se que, na medida em que as pessoas passam a realizar suas atividades, a espiral do conhecimento se completa na inter-relação entre o conhecimento tácito e explícito, o conhecimento organizacional cresce do nível individual para coletivo e do operacional para estratégico. Assim, a gestão do conhecimento auxilia na execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Área temática: *Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual*

A importância da gestão do conhecimento para o *balanced scorecard*

Marco Aurélio Batista de Sousa (Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil) mcb Sousa@bol.com.br

Fladimir Fernandes dos Santos (Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil) ffladi@terra.com.br

Paulo Maurício Selig (Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil) selig@deps.ufsc.br

Osmar Possamai (Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil) possamai@deps.ufsc.br

Leila Amaral Gontijo (Universidade Federal de Santa Catarina - Brasil) leila@deps.ufsc.br

Resumo

O presente trabalho faz uma abordagem teórica sobre a importância da gestão do conhecimento para o balanced scorecard. São enfocadas as quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento) preconizadas por Kaplan e Norton. Porém, é dada maior ênfase à perspectiva de aprendizado e crescimento, por ser considerada a base da estrutura do balanced scorecard, por contribuir, por meio de seus objetivos, na consecução dos objetivos das demais perspectivas, em uma cadeia de relação de causa e efeito, e por ser a perspectiva que mais se aproxima da gestão do conhecimento. Para o desenvolvimento do trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica e exploratória, procurando-se entender a realidade do tema a ser investigado e descobrir as relações existentes entre os componentes da mesma. Neste sentido, apresentam-se algumas considerações que estabelecem o cenário e pontuam-se alguns fatores importantes ao tema. Ao final do estudo verificou-se que, na medida em que as pessoas passam a realizar suas atividades, a espiral do conhecimento se completa na inter-relação entre o conhecimento tácito e explícito, o conhecimento organizacional cresce do nível individual para coletivo e do operacional para estratégico. Assim, a gestão do conhecimento auxilia na execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Balanced Scorecard, Medidas de Desempenho.

Área Temática: Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

1. Introdução

As organizações, sobretudo as empresariais, em cada época distinta de sua trajetória evolucionista, buscam mecanismos para melhorar o desempenho de suas atividades operacionais e administrativas, com o intuito de se manterem atuantes e de prosperarem no mercado.

Kaplan e Norton (1997, p. 3) relatam que na era industrial “o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo”. Nesta época, a tecnologia era importante, todavia, as empresas bem-sucedidas eram aquelas que melhor incorporavam esta tecnologia aos ativos físicos que permitiam a produção em massa de produtos padronizados.

Esses autores também destacam que a maioria das empresas que estavam implementando novos sistemas de medidas de desempenho procurava, de alguma forma, melhorar o resultado dos seus processos existentes, por meio de custos mais baixos, melhor qualidade dos produtos ou tempos menores de resposta. No entanto, estas empresas não sabiam identificar aqueles processos que deveriam apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa fosse concretizada.

Durante este período, foram desenvolvidos sistemas de controles financeiros que tinham como propósito inicial, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 3), “facilitar e monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico”. Medidas que poderiam tanto direcionar o capital interno da empresa para sua utilização mais produtiva, quanto para monitorar a eficiência com a qual as divisões operacionais utilizavam os recursos físicos e financeiros, de forma a criar valor para os acionistas.

Posteriormente a este momento, ocorreram diversos acontecimentos e alterações nos mais variados segmentos da sociedade, que incentivaram a competitividade dos mercados. Acontecimentos tais como: a globalização, os avanços tecnológicos, entre outros fenômenos que foram intensificados nas últimas décadas do século XX, na qual, para Kaplan e Norton (1997), tornaram obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial.

Neste sentido, também cabe citar a redução do conteúdo de mão-de-obra direta nos produtos finais, a intensidade de capital crescente dos produtos de produção e a grande contribuição do conjunto de conhecimentos e recursos intangíveis, como aspectos que também favoreceram este cenário (JOHNSON E KAPLAN, 1993).

Em função destes e de outros fatores, as empresas não conseguiam mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a alocação de tecnologias a ativos físicos e com a excelência da gestão dos ativos e passivos financeiros (KAPLAN E NORTON, 1997). A identificação de outros aspectos, que não fossem financeiros, passou a ser fundamental para a sobrevivência das organizações e a capacidade de mobilização e de exploração dos ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos e tangíveis.

Kaplan e Norton (1997) observam que os executivos precisavam de indicadores sobre os vários aspectos do ambiente e do desenvolvimento organizacional, sem o qual não teriam como manter o rumo da excelência empresarial, bem como a sua competitividade. Diante destes argumentos, a constante procura por mecanismos que pudessem fornecer informações e possibilidades para uma gestão estratégica de suporte competitivo, fez com que surgissem diversas ferramentas capazes de preencher esta lacuna, dentre os quais menciona-se o *balanced scorecard*, idealizado por Kaplan e Norton (1992).

Segundo Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* não é uma ferramenta de formulação da estratégia, e sim, configura-se em um sistema de desdobramento e tradução da visão e estratégia em objetivos, metas e vetores de desempenho, dentro de uma lógica de causa e efeito – as medidas são organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento – que termina nos objetivos financeiros. Inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção de resultados no futuro.

Dentre estas perspectivas, destaca-se a de aprendizado e crescimento, responsável por identificar a infra-estrutura que a empresa deve constituir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo; e por descrever como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia (KAPLAN E NORTON, 1997).

A perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a infra-estrutura que possibilita a consecução dos objetivos nas outras três perspectivas. Neste processo, a gestão do conhecimento é importante por estar relacionada às pessoas responsáveis pelas atividades da empresa. Atividades que irão influenciar direta ou indiretamente o resultado das ações que serão tomadas para este propósito.

As pessoas, de acordo com Chiavenato (1999), são as parceiras da organização e atuam como fornecedoras de conhecimento, habilidade e experiências de vida, compartilhando

conhecimento e proporcionando decisões mais racionais. São responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização e pela geração de novos conhecimentos, sendo capazes de agregar valor à organização pelo que sabem e pelas informações que podem oferecer.

Dessa forma, discute-se a importância da gestão do conhecimento, por esta colaborar para que o *balanced scorecard* atinja seus objetivos, mediante os objetivos estabelecidos na perspectiva de aprendizagem e crescimento. Para tal propósito, apresentou-se primeiramente as considerações iniciais que estabelecem o tema. Na seqüência, versa-se sobre o conhecimento e sobre a gestão do conhecimento. Em seguida, exhibe-se o *balanced scorecard*, como modelo de avaliação de desempenho empresarial, que, além de se basear em medidas financeiras e não-financeiras, auxilia na gestão estratégica dos diversos setores da organização na busca do atendimento de objetivos e metas a longo prazo. Em seguida, destaca-se a importância da gestão do conhecimento para o *balanced scorecard*. E, por fim, têm-se as considerações finais do artigo.

2. Conhecimento

O conhecimento está diretamente relacionado com a maneira como uma atividade é realizada. Ele é algo pessoal, que se desenvolve ao longo dos tempos com as experiências de vida de cada indivíduo, sendo absorvido por meio de fontes formais e informais.

Teixeira filho (2000, p. 21), esclarece que “o conhecimento não é nem dado nem informação, mas está relacionado a ambos”. O conhecimento, de acordo com Davenport e Prusak (1998, p. 6-7), “deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados”. Diante destes aspectos, cabe fazer uma pequena diferenciação entre dado, informação e conhecimento.

Os dados, conforme Davenport e Prusak (1998, p. 2), “representam um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Num contexto organizacional, eles são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Eles são elementos brutos com pouca relevância ou propósito. No entanto, Angeloni (2003, p. 17), salienta que eles são importantes, pois “constituem a matéria-prima da informação”. Assim, coletar os dados, bem como selecioná-los e verificar a veracidade de suas fontes é essencial para a qualidade das informações e, conseqüentemente, para o conhecimento.

Quanto ao conceito de informação, Gomes e Braga (2001) entendem que são dados organizados de modo significativo, no qual agregam o conhecimento de especialistas. Para Machlup (1983, *apud* NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 63), “a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas. Por isso, a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento”.

Já conhecimento, conforme Granwford (1994, p. 21), “é a capacidade de aplicar as informações a um trabalho ou a um resultado específico”. Capacidade que, segundo Davenport e Prusak (1998, p. 6), “existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana”. São as pessoas que tem a capacidade de transformar dados e informações em conhecimento, sendo que este processo é individual e inerente a cada ser humano.

E para que isto possa ocorrer, segundo Davenport e Prusak (1998), as pessoas devem realizar comparações, observando de que forma as informações relativas a uma determinada situação se comparam com outras situações conhecidas. Verificar as possíveis conseqüências que estas informações trazem para as decisões e para a tomada de ações; e estabelecer as conexões no sentido de averiguar as relações deste novo conhecimento com aquele que já foi acumulado.

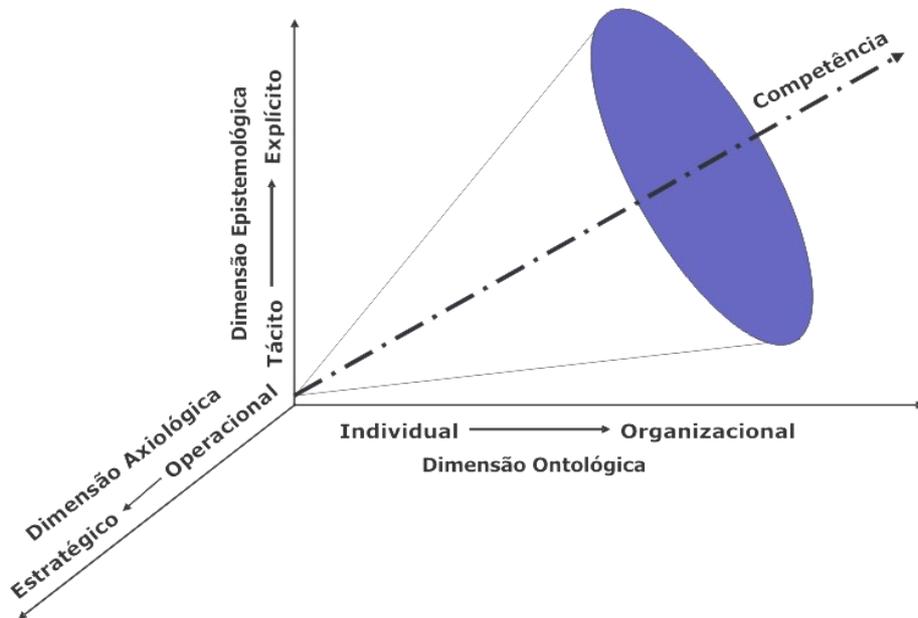
Neste sentido, Davenport e Prusak (1998, p. 6), esclarecem que o conhecimento “é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Elementos, que devem ser organizados e agrupados para possibilitar o entendimento e a criação de significado.

Além destes atributos, de acordo com Granwford (1994), o conhecimento é difundível e se auto-reproduz; é substituível, transportável e compartilhável. No entanto, vale ressaltar que este processo dependerá de quem cria, gerencia e transfere o conhecimento, bem como do ambiente no qual as pessoas estão inseridas. Deste modo, o conhecimento poderá ser utilizado como uma vantagem competitiva, tanto para as pessoas que o detêm, como para as organizações que conseguem criá-lo, captá-lo e gerenciá-lo.

O processo de criação do conhecimento inicia-se pelo indivíduo, tendo a necessidade de uma interação entre o saber e o fazer, de forma que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas. Davenport e Prusak (1998, p. 73), dizem que “reunir pessoas com experiências e conhecimentos diferentes é uma das condições necessárias à criação do conhecimento”.

A teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), evidencia que o processo de criação de conhecimento possui duas dimensões: a dimensão epistemológica, que está fundamentada na distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, e a dimensão ontológica, preocupada com os níveis de entidades criadoras de conhecimento – individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Além destas dimensões, Santos (2004) observa que ainda existe uma outra, a axiológica. Nessa dimensão verifica-se que os dados estão localizados no nível operacional, as informações estão centradas mais no nível tático e o conhecimento aumenta em direção ao nível estratégico – cresce no sentido: operacional, tático e estratégico –, conforme pode ser verificado na Figura 1.



Fonte: adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997)

Figura 1 – Espiral de conhecimento

No que se refere ao conhecimento tácito, Davenport e Prusak (1998, p. 86) citam que ele é “desenvolvido e interiorizado pelo conhecedor no decorrer de um longo período de tempo”. Representa os componentes subjetivos, de difícil visualização e formalização, transmissão e compartilhamento. Por sua vez, o conhecimento explícito, conforme Sveiby (1998, p. 42), “envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação”. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7), o conhecimento explícito é “algo formal e sistemático”, no qual “pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado”.

O entendimento dos conhecimentos tácito e explícito e a distinção entre as maneiras sob as quais eles podem ser transmitidos, processados e armazenados, correspondem às forças motrizes do processo de criação de conhecimento na organização. Estes conhecimentos fazem parte do ciclo onde o indivíduo obtém o conhecimento explícito, interioriza e o utiliza como tácito, gerando novos conhecimentos explícitos, no qual serão absorvidos por outras pessoas, gerando mais conhecimento, e assim sucessivamente.

Partindo do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) mencionam quatro formas para convertê-los: socialização (conversão do conhecimento tácito em tácito); externalização (conversão do conhecimento tácito em explícito); combinação (conversão do conhecimento explícito em explícito); e internalização (conversão do conhecimento explícito para o tácito). A Figura 2 apresenta estes modelos e o conteúdo do conhecimento criado por eles.



Fonte: adaptada de Nonaka e Takeuchi (1997)

Figura 2 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos

Estas formas de conversão do conhecimento apresentadas criam conteúdos distintos. Sua interação gera a espiral do conhecimento, na qual possibilita a transferência do conhecimento individual para o organizacional. Nesse sentido, Nonaka Takeuchi (1997, p. 82) salientam:

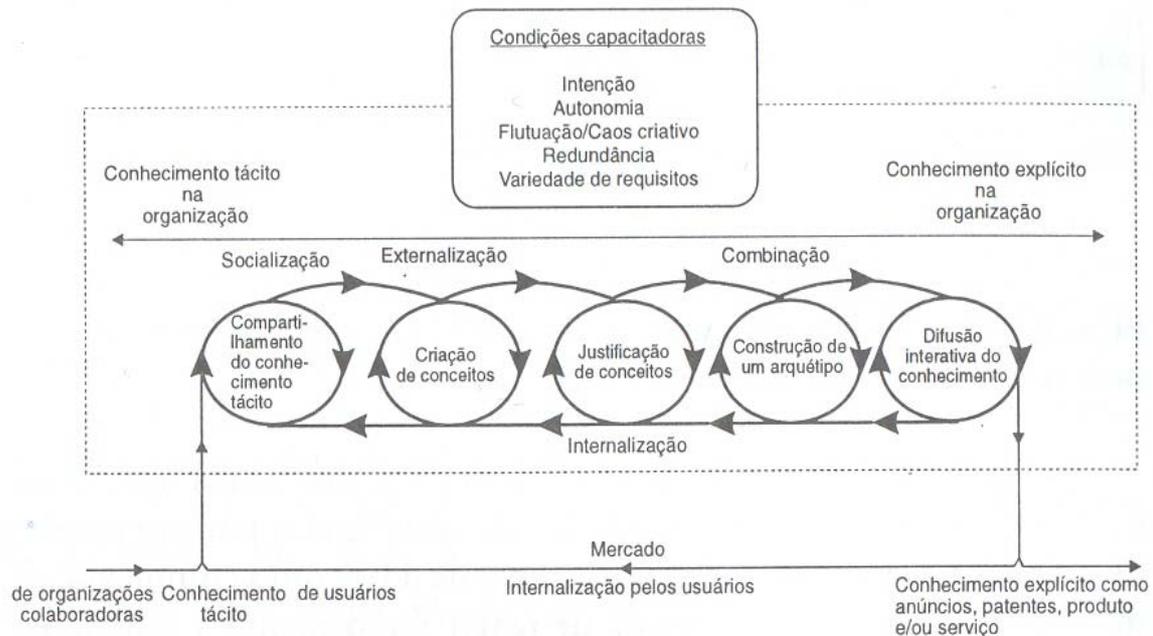
O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado é ampliado “organizacionalmente” através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores. Chamamos isso de “espiral do conhecimento”...

Do ponto de vista da criação do conhecimento organizacional, Nonaka Takeuchi (1997, p. 83), dizem que “a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento”. Para tanto, propõem cinco condições em nível organizacional que irão promover a espiral do conhecimento, as quais são as seguintes: a intenção, a autonomia, a flutuação e caos criativo, a redundância e variedade de requisitos.

A intenção é a aspiração de uma organização às suas metas. A autonomia possibilita aos indivíduos e aos grupos, dentro da organização, estabelecerem os limites para suas tarefas e motivar-se para criar novo conhecimento. A flutuação e caos criativo estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A redundância de informação permite o compartilhamento de conhecimento e acelera o processo de criação de conhecimento. E a

variedade de requisitos consiste em garantir o acesso mais amplo possível à informação, de forma mais fácil e ágil possível (NONAKA TAKEUCHI, 1997).

O processo de criação de conhecimento e as condições facilitadoras mencionadas se combinam no modelo denominado por Nonaka Takeuchi (1997) de modelo de cinco fases do processo de criação de conhecimento organizacional, evidenciado na Figura 3.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96)

Figura 3 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento

Observa-se que o processo de criação de conhecimento organizacional inicia pelo compartilhamento do conhecimento tácito, entre os membros da organização. Posteriormente, este conhecimento se converte em um novo conceito, onde ocorre o processo de exteriorização. Seqüencialmente, a organização decide, mediante processos coletivos, se este conceito deve ser desenvolvido. Caso a organização decida em aceitá-lo, desenvolve o arquétipo, que de acordo com Nonaka Takeuchi (1997), pode tomar a forma de um protótipo de um determinado produto físico e no caso de serviço ou inovação um mecanismo operacional, e em seguida o disponibiliza.

Deste modo, verifica-se que à medida que as pessoas passam a realizar suas atividades na organização, ocorre a interiorização do conhecimento e a espiral do conhecimento se completa na inter-relação entre o conhecimento tácito e explícito. Sumariamente, pode-se dizer que a criação do conhecimento organizacional consiste, basicamente, no processo de transformar o conhecimento tácito em explícito e de convertê-lo de individual para coletivo e do operacional para estratégico.

O conhecimento, somente irá gerar novas descobertas se ele for transferido, difundido e compartilhado. A transferência do conhecimento e o seu compartilhamento, segundo Stewart (1998, p. 107), “revela-se um dos fatores que envolvem a gestão do conhecimento”. Inference do exposto, a importância do compartilhamento do conhecimento para a geração de novos conceitos e conhecimentos, bem como para a gestão do conhecimento. Assim, na seqüência destaca-se o tema gestão do conhecimento.

3. Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento surgiu como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o seu fluxo interativo em toda a organização, de modo a possibilitar condições satisfatórias de competitividade. Este termo se destacou a partir da premissa de que o conhecimento é um recurso econômico de grande importância para as organizações, capaz de proporcionar vantagem sustentável àquelas que o utilizam Davenport e Prusak (1998, p. 20), salientam que ele é sustentável por:

gerar retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor. O potencial de novas idéias surgidas do estoque de conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito – particularmente se as pessoas da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras.

Sendo assim, Teixeira Filho (2000) enfatiza que o conhecimento é um fator decisivo para a sobrevivência das empresas no novo ambiente competitivo, numa economia cada vez mais baseada em serviço. Deste modo, gerenciá-lo passa a ser essencial no estágio contemporâneo da sociedade, tanto para as organizações, quanto para as pessoas, para isto, utiliza-se da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento, de acordo com Fleury e Fleury (2000), está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações, na aquisição e no desenvolvimento de conhecimentos, na disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização. A tecnologia contribui para que estes processos possam fluir, sendo utilizada como um instrumento facilitador na difusão das informações.

Sobre este assunto, Davenport e Prusak (1998, p. 148) enunciam que “a gestão do conhecimento é muito mais do que a tecnologia, mas, com certeza, a tecnologia faz parte da gestão do conhecimento”. Entretanto, a tecnologia fornece estrutura, mas não o conteúdo a ser difundido na organização. Sveiby (1998, p. 5) observa que “certamente a tecnologia é um facilitador, mas por si só não consegue extrair informações da cabeça de um indivíduo”.

Além da tecnologia, a gestão do conhecimento é um campo multidisciplinar que envolve outras áreas de conhecimento. Ela, também aborda a necessidade de criação de um ambiente propício à comunicação, a confiança e as condições necessárias à geração e transferência do conhecimento. Wah (2000, p. 53) destaca que as organizações que utilizam a gestão do conhecimento buscam:

captar, armazenar, recuperar e distribuir ativos tangíveis de conhecimento, tais como patentes ou direitos autorais; coletar organizar e disseminar conhecimentos intangíveis, tais como Know-how e especialização profissional, experiências individuais, soluções criativas, entre outras; e criar um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos.

Logo, a gestão do conhecimento compreende o processo de geração, armazenamento e disseminação de conhecimento na organização. Atividades que dependem da junção de políticas de gestão de pessoas, estrutura, cultura organizacional e tecnologias adequadas (HERNANDES, CRUZ E FALCÃO 2000).

Cabe assim ao conhecimento levar as melhores decisões que envolvem questões: financeiras, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento, entre outras inerentes às peculiaridades de cada organização. Estas questões financeiras e não-financeiras são

contempladas em um modelo denominado por Kaplan e Norton (1997) de *balanced scorecard*, modelo este que permite às organizações acompanharem o seu desempenho financeiro, monitorando ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis que representam a fonte de criação de valor sustentável.

4. *Balanced scorecard*

O *balanced scorecard* – BSC é um modelo que foi desenvolvido no início da década de 90, com o objetivo de equilibrar diferentes perspectivas para uma avaliação do desempenho empresarial. De acordo Kaplan e Norton (1997), este modelo reporta à idéia de equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspectivas internas e externas de desempenho.

Este modelo preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado, na qual vincula o desempenho operacional. Ele é estruturado a partir de um balanceamento entre diferentes pontos de vista da observação da implementação da estratégia. Esta abordagem usa o princípio de analisar os problemas com uma visão multidimensional, com base em diferentes perspectivas para o processo de tomada de decisão, por parte dos gestores da organização.

Olve, Roy e Wetter (2001) esclarecem que não há nada de novo sobre a noção básica de combinar um determinado número de medidas em uma descrição compacta de alguma operação. Porém, o entendimento de equilibrá-las, e que cada uma delas representa uma relação de causa e efeito da outra, era algo que não acontecia.

O *balanced scorecard*, de acordo com Kaplan e Norton (1997), contempla as medidas financeiras do desempenho passado com outras medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Tanto os objetivos como as medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da empresa, no qual focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

1) Perspectiva financeira

Kaplan e Norton (1997, p. 26) mencionam que o *balanced scorecard* “conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências imediatas das ações acumuladas”. Os objetivos e as medidas financeiras são utilizados para indicar se a estratégia da empresa, sua implantação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros e também servem de meta para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*.

No entanto, em função do ciclo de vida das organizações, os objetivos financeiros podem variar consideravelmente. De acordo com Kaplan Norton (1997, p. 50), o ciclo de vida de uma empresa corresponde as fases de “crescimento, sustentação e colheita”.

As empresas, em fase de crescimento, encontram-se nos estágios iniciais de seus ciclos de vida. Neste momento, as empresas têm por objetivo aumentar os percentuais de crescimento da receita, das vendas para determinados mercados e clientes.

Na fase de sustentação, as empresas ainda não conseguem atrair investimento, mas estão empenhadas em obter retorno sobre o capital investido. Os objetivos financeiros, nesta etapa, perseguem, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 52), “medidas financeiras tradicionais, como retorno sobre o capital empregado, receita operacional e margem bruta”.

Como conseqüência favorável à transposição destas fases, algumas empresas terão alcançado

a maturidade. Pressupõem-se que neste período as empresas possam colher os resultados favoráveis, originários das fases anteriores. Na colheita, Kaplan e Norton (1997, p. 51-52) evidenciam que as empresas não “justificam mais investimentos significativos, mas o suficiente para manter equipamentos e capacidades”. O objetivo financeiro nesta fase seria principalmente a diminuição da necessidade de capital de giro.

Em cada fase, existem temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial, como: o crescimento e *mix* de receita, a redução de custos/melhoria de produtividade, e a utilização dos ativos/estratégia de investimento.

O crescimento e *mix* de receita referem-se ao aumento da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado. A redução de custos e melhoria de produtividade correspondem a iniciativas no sentido de reduzir custos diretos e indiretos dos produtos e serviços e compartilhar recursos com outras unidades de negócios. E a utilização dos ativos/estratégias de investimentos pressupõe que os executivos tentam reduzir os níveis de capital de giro necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de negócios.

Assim, as organizações poderão selecionar os objetivos financeiros baseados em: receita, melhoria de produtividade e redução de custos, utilização dos ativos e administração de risco (KAPLAN E NORTON, 1997).

2) *Perspectiva dos clientes*

No que se refere a perspectiva dos clientes, a mesma possibilita às empresas a se preocuparem com os resultados relacionados à satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade de clientes e mercados; na qual correspondem às fontes de produção das receitas e dos objetivos financeiros da empresa. Essa perspectiva permitirá ainda identificar e avaliar os indicadores de tendência dos segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócio competirá, bem como as medidas de desempenho desta unidade nos segmentos selecionados. (ATKINSON *et al.* 2000).

Esta perspectiva, conforme Olve, Roy e Wetter (2001, p. 66), também “descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como a demanda do cliente por esse valor deve ser satisfeita e o motivo pelo qual o cliente vai querer pagar por ele”.

Borgert (1999) diz que identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC e que as preocupações dos clientes comumente situam-se em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço.

O *lead time* mede o tempo necessário pela empresa para suprir os anseios dos consumidores. O fator qualidade pode, por exemplo, indicar o número de produtos que foram entregues com defeitos *versus* o número de unidades produzidas, ou então atender às especificações determinadas pelos clientes. O desempenho e o serviço, por sua vez, medem como os produtos e serviços da empresa contribuem para agregar valor aos clientes. Ambos relacionados aos processos internos da empresa (BORGERT, 1999).

Almeida (1998) afirma que analisar o negócio pelo ponto de vista dos clientes, favorece para que a organização mantenha o foco na sua missão e na certeza de que estará desdobrando sua visão em estratégias adequadas aos seus verdadeiros propósitos. Assim, os processos internos e os esforços de desenvolvimento da empresa devem ser orientados por essa perspectiva.

3) *Perspectiva dos processos internos*

Na perspectiva dos processos internos são identificados os processos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência, oferecendo propostas de valor capazes de atrair e

reter clientes, assim como satisfazer as expectativas dos acionistas (KAPLAN E NORTON, 1997).

No *balanced scorecard*, os objetivos e as medidas para esta perspectiva derivam de estratégias explícitas, de forma a criar valor aos clientes e produzir resultados financeiros. Kaplan e Norton (1997) inferem que um modelo genérico de cadeia de valor inclui os processos de: inovação, operação e serviço pós-venda.

No processo de inovação, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 102), “a unidade de negócios pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria os produtos ou serviços que atenderão a essas necessidades”. Nos processos de operação, que é o segundo estágio da cadeia de valor interna, os produtos e serviços são criados e oferecidos aos clientes. Este processo inicia-se com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do bem, ou da prestação do serviço.

E o terceiro estágio, o serviço de pós-venda, segundo Atkinson *et al.* (2000, p. 62), procura satisfazer os clientes com atenção constante para suas preocupações, com serviços de campo e apoio técnico, sempre que for necessário. As atividades de garantia, conserto, correção de defeitos e devoluções são exemplos de serviços realizados pós-venda.

Diante do exposto, Almeida (1998) entende que a perspectiva dos processos internos garantirá a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade gerencial, a capacidade de produção, seu alinhamento às demandas, à logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

4) *Perspectiva de aprendizado e crescimento*

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores – financeira, clientes e processos internos – revelam onde a empresa deve se destacar para obter um melhor desempenho em suas atividades. A perspectiva de aprendizado e crescimento, por sua vez, auxilia na obtenção desses objetivos disponibilizando a infra-estrutura necessária a esta intenção (KAPLAN E NORTON, 1997).

Atkinson *et al.* (2000, p. 62), entendem que esta perspectiva “identifica o que a empresa tem de fazer para melhorar sua capacidade em processos internos excelentes que agregam valor aos clientes e aos acionistas”. Melhorias que conseqüentemente resultarão em benefícios financeiros à organização.

Para Olve, Roy e Wetter (2001), a empresa não deve considerar apenas o que deve fazer para manter e desenvolver *know-how* necessário para satisfazer as necessidades e exigências de seus clientes, mas também deve considerar como manter a eficiência e a produtividade dos processos que criam valor. Neste sentido, Kaplan (1998) ressalta que a perspectiva de aprendizado e crescimento são aspectos-chave para a organização, por formar a base de melhoria da qualidade e da inovação. Para tanto, a organização necessita investir em pessoas, sistemas e procedimentos operacionais.

Das experiências que Kaplan e Norton (1997) tiveram quando da elaboração do *balanced scorecard* em empresas de diferentes ramos de atividade, resultaram na identificação das principais categorias para a perspectiva aprendizado e crescimento, nas quais destacam-se: capacidade dos funcionários, capacidade dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

As observações referentes à capacidade dos funcionários identificam que cada vez mais os funcionários têm idéias nas quais permitem que as organizações melhorem os processos e o desempenho com os clientes. Vinculadas a esta capacidade, existem três medidas essenciais: satisfação, retenção e produtividade dos funcionários. Neste conjunto, o objetivo de satisfação

dos funcionários geralmente é considerado o vetor das outras duas medidas (KAPLAN E NORTON, 1997).

Já a capacidade dos sistemas de informação, conforme Olve, Roy e Wetter (2001, p. 53), leva em conta “a disponibilidade de sistemas, redes e infra-estrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia”. Esta capacidade é fundamental para que os funcionários possam obter com maior agilidade informações sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões.

Quanto a motivação, *empowerment* e alinhamento, segundo Olve, Roy e Wetter (2001, p. 53), refere-se à “capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia”.

Sendo assim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento direcionará a atenção da organização para alcançar o futuro com sucesso, considerando as pessoas – em termos de capacidades, competências, motivação, *empowerment*, alinhamento – e a estrutura da organização para investimentos (ALMEIDA, 1998).

Estas quatro perspectivas, para Kaplan e Norton (1997, p. 35), “têm-se revelado adequadas em diversas empresas e setores de mercado”. No entanto, o BSC não deve se restringir ou se limitar somente a elas. Caso necessário, há a possibilidade de agregar uma ou mais perspectivas complementares.

As empresas inovadoras, conforme Kaplan e Norton (1997, p. 9-11), estão utilizando o *balanced scorecard* para gerenciar a estratégia de longo prazo de forma a viabilizar processos críticos, tais como: “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico”.

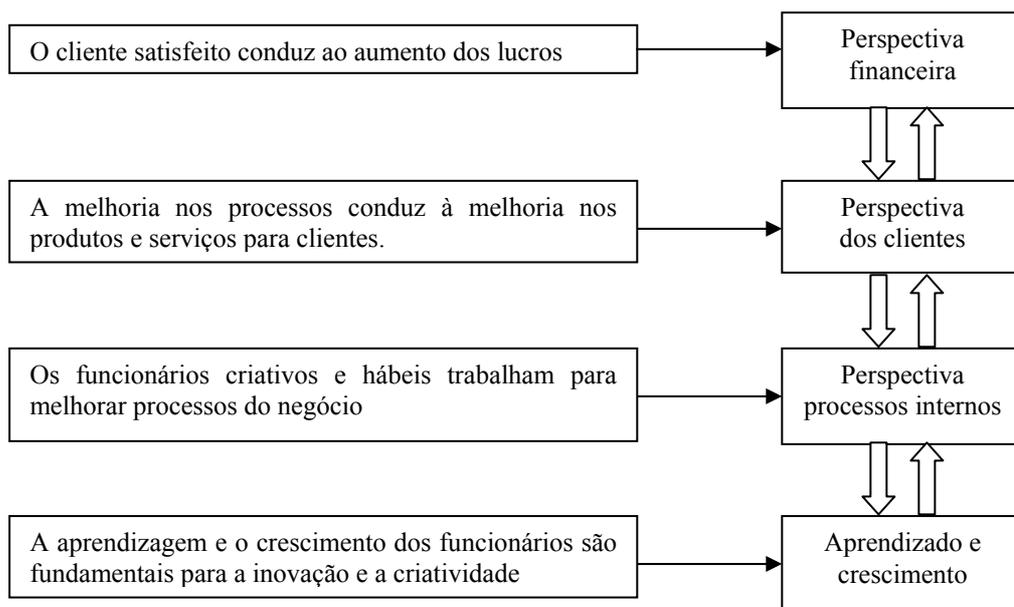
Neste processo, a gestão do conhecimento é importante, por colaborar para que o *balanced scorecard* atinja seus objetivos nas diferentes perspectivas, aspecto este que será discutido na seqüência.

5 A importância da gestão do conhecimento para o *balanced scorecard*

O *balanced scorecard*, como já mencionado, transforma a missão da empresa em estratégias que se desdobram em ações claras e visíveis para a sua realização, em termos de resultados (ALMEIDA, 1998).

O conjunto de ações está ligado por relações de causa e efeito e permeia todas as perspectivas do BSC. Kaplan (1998) lembra que este modelo complementa as medições financeiras, com avaliações sobre os clientes, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, bem como os investimentos em capital humano, sistemas e capacitação que poderão mudar todas as atividades.

Neste sentido, as organizações que implementam e utilizam o *balanced scorecard* identificam as necessidades de ter um bom desempenho em várias dimensões, e não somente no aspecto financeiro, de forma a conseguir êxito de longo prazo (KAPLAN, 1998). Na Figura 4 estão apresentadas as perspectivas do *balanced scorecard* e as relações de causa e efeito entre elas.



Fonte: adaptado de Averson (1999)

Figura 4: Relação de causa e efeito das perspectivas do *balanced scorecard*

A perspectiva de aprendizado e crescimento, como se observa é a base que sustenta a estrutura do BSC. Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 8), explicam que “o efeito desta perspectiva é aumentar o nível agregado de conhecimento nas demais perspectivas que visa, em última instância, a melhores resultados financeiros”.

A gestão do conhecimento auxilia as organizações a utilizar seus ativos intangíveis como vantagem competitiva. Andréasson e Svartling (1999) comentam que as organizações dependem do conhecimento e das habilidades de seus funcionários, para se desenvolver e prosperar independente do seu porte e setor de atuação.

Para Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 2), “a causa fundamental para o sucesso está relacionada com as pessoas da organização, enfocadas pelo BSC na perspectiva de aprendizado e crescimento”. São as pessoas as responsáveis pelas atividades na empresa, influenciando as demais perspectivas.

Sendo assim, Olve, Roy e Wetter (2001), explicam que as melhorias nos resultados da perspectiva de aprendizado e crescimento são indicadores de tendência para os processos internos, clientes e desempenho financeiro. E o desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia da organização, induzem o progresso no desempenho dos processos internos da organização, que, por sua vez, satisfazem os anseios dos clientes e proporcionam maiores resultados financeiros.

Desse modo, a gestão do conhecimento, combinada com a perspectiva de aprendizagem e crescimento, favorece os funcionários a participarem das atividades da organização, dando sugestões e idéias que permitirão melhorias do desempenho sobretudo nos processos internos, contemplando todas as atividades, quer sejam administrativas e operacionais.

A melhoria dos processos internos beneficia o aprimoramento da produção de bens e serviços, contribuindo para que os clientes possam estar mais satisfeitos. Contudo, observar somente a produção de bens e serviços não é suficiente para esta finalidade. Faz-se necessário, que a melhoria ocorra em toda a cadeia de valor, que de acordo com Porter (1999, p. 85), “é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos. Os elos surgem quando a maneira como uma atividade é desempenhada afeta o custo ou a eficácia de outras”. Neste sentido, é

fundamental a observação destes fatores, a fim de criar valor para o cliente e produzir resultados financeiros satisfatórios à organização.

Kaplan e Norton (1997) sugerem que os funcionários precisam abandonar o papel de meros atendentes das solicitações para antever de forma pró-ativa as necessidades dos clientes. Apresentar-lhes um conjunto mais amplo de bens e serviços, estabelecendo um tipo de relacionamento, buscando sempre meios para satisfazê-los.

Cientes satisfeitos, segundo Sveiby (1998), são importantes, “por isso, a chave para uma lucratividade sustentada é estabelecer e manter relações estáveis com os clientes”. O conhecimento contido neste relacionamento pode, por meio de *feedback*, proporcionar avanços nos processos, nas inovações, nos novos bens e serviços, bem como ser utilizado para fins estratégicos.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000) salientam que a percepção dos clientes em relação à proposta da organização é influenciada por fatores culturais, sócio-econômicos, marketing e por prioridades no momento. Em função da importância desta relação, é preciso buscar a comunicação com os clientes, como forma de captar informações a seu respeito. Assim, deve-se analisar o fluxo do conhecimento gerado por esta relação, para no futuro a organização melhor atendê-los. Em tese, Hernandez, Cruz e Falcão (2000, p. 6) dizem que qualquer informação oriunda dos clientes deve “ser analisada para que se identifiquem padrões possíveis de serem convertidos em conhecimento”.

Quanto mais a organização buscar meios para estimular os clientes a contribuir com seus conhecimentos sobre a percepção da organização e dos seus produtos, maior será a probabilidade que ela terá em responder adequadamente às suas demandas (HERNANDES, CRUZ E FALCÃO, 2000).

Desta forma, a gestão do conhecimento baseia-se na premissa de que o conhecimento é capacidade para criar laços mais estreitos com os clientes; para analisar informações corporativas e atribuir-lhes novo uso; para criar processos capazes que habilitem seus funcionários; para conquistar novos mercados; e, finalmente, para desenvolver e distribuir produtos e serviços para estes novos mercados, de forma mais rápida e eficiente do que os concorrentes (BARROS E GOMES, 1999).

Tejedor (2005) enfatiza que a gestão do conhecimento é importante para o *balanced scorecard*, pois quando se fala de estratégia e de gestão, passa-se de meios para fins, uma vez que entra no terreno dos resultados ou das conseqüências de ocupação ou trabalho de todos os colaboradores da organização.

Não obstante, Almeida (1998) cita que tanto a gestão do conhecimento é importante para o *balanced scorecard*, como este modelo também pode revelar-se como uma efetiva ferramenta para a gestão do conhecimento, recolhendo e consolidando *feedback* da atuação gerencial e empresarial, mantendo sempre atualizada a estratégia organizacional.

Hernandes, Cruz e Falcão (2000, p. 8) comentam que “a gestão do conhecimento deve procurar fomentar os conhecimentos aplicáveis nas atividades estratégicas identificadas nos indicadores e vetores do BSC que estão distribuídos por todas as perspectivas”. Tornar a organização mais eficiente, pela valorização e compartilhamento do conhecimento em todas as perspectivas a serem observadas, uma vez que elas estão diretamente ligadas por uma relação de causa e efeito, onde o conhecimento gerado em cada perspectiva possa ser compartilhado e utilizado nas demais.

6. Considerações finais

Os modelos de avaliação de desempenho organizacional na era industrial caracterizavam-se

por contemplar partes segmentadas das organizações, excluindo aspectos importantes do ambiente organizacional. Nesse contexto, as organizações utilizavam-se de indicadores de desempenho para se orientarem, no qual abordavam quase que exclusivamente temas quantitativos relacionados ao desempenho financeiro.

Com o desenvolvimento e dinamicidade dos mercados, as medidas financeiras passaram a não ser mais suficientes para auxiliar os gestores com informações confiáveis sobre o seu negócio. Diferentes tipos de variáveis tornaram-se importantes para às organizações, que outrora não eram observados, como é o caso dos ativos intangíveis.

A partir daí, surgiram outros mecanismos, acoplados com os que já existiam, para possibilitar as empresas a se adaptarem à nova realidade competitiva e às exigências do mercado consumidor, dentre eles, o *balanced scorecard*, uma das ferramentas de medição de desempenho organizacional. A elaboração deste método, por seus precursores, Kaplan e Norton, procurou atender às expectativas dos gestores empresariais, quando medidas financeiras e não-financeiras expressassem a realidade da organização.

O *balanced scorecard* surge como um modelo de avaliação de desempenho empresarial, tendo como principal diferencial o fato de reconhecer que os indicadores financeiros, por si só, não eram suficientes para manter a vantagem competitiva das organizações. Os fatores identificados e trabalhados por este método consideram que as empresas, cada vez mais, dispõem de ativos intangíveis críticos de sucesso, como o conhecimento das pessoas e a necessidade de gerenciá-lo.

O conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente e estratégico mediante a agregação de valor às empresas. Portanto, o conhecimento passou a ser fundamental para as organizações e, quando bem utilizado, representa uma transição ou melhoria nas atividades, nos métodos e nos sistemas, entre outros aspectos da organização.

O interesse das organizações no conhecimento se deve, entre outros aspectos, por estar associado à ação. Como a gestão do conhecimento está relacionada com as ações que são executadas pelas pessoas, e já que estas são parceiras da organização e atuam como fornecedoras de conhecimento, habilidade e experiências de vida, proporcionando decisões mais racionais, isso faz com que, na medida em que as pessoas passam a realizar suas atividades, a espiral do conhecimento se complete na inter-relação entre o conhecimento tácito e explícito, e que o conhecimento organizacional cresça do nível individual para o coletivo e do nível operacional para o estratégico.

Dessa forma, as atividades das organizações são influenciadas direta ou indiretamente pelo conhecimento, no qual o alcance dos objetivos da organização depende da gestão do conhecimento, sendo esta capaz de agregar valor à organização. É nesse sentido que a gestão do conhecimento torna-se relevante ao *balanced scorecard*, pois, ao ocorrer a transformação do conhecimento tácito em explícito, isso contribui para que cada perspectiva do *balanced scorecard* possa atingir seus objetivos e, por conseguinte, melhorar o desempenho da organização. E dessa maneira a gestão do conhecimento auxilia na execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Referências

ALMEIDA, Renilda Ouro de. BSC novos indicadores empresariais. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 2, 28 de dez./1999.

ANDRÉASSON, M.; SVARTLING, A. **The *balanced scorecard* – a tool for managing knowledge?**, 1999. Disponível em: <http://www.handels.gu.se/epc/archive/00001973/01/Andreasson_1999_7.pdf>. Acesso em 25 de janeiro de 2005.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Revista da Ciência da informação**. Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr., 2003, p. 17-22.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AVERSON, Paul. **The balanced scorecard an knowledge Management**. 1999. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org/becand/bsckm.html>>. Acesso em 25 de janeiro de 2005.

BARROS, Antônio Carlos de Oliveira; GOMES, Elisabeth Braz Pereira Gomes. Tentando entender a Gestão do Conhecimento. **Revista de Administração Pública**, p. 147, v. 33, n. 2, mar./abr., 1999.

BORGERT, Altair. **Construção de um sistema de gestão de produtos à luz de uma metodologia construtivista multicritério**. 1999. 441 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GOMES, Elisabeth Gomes e BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimentos**. São Paulo: Atlas, 1994.

HERNANDES, Carlos Alberto; Cruz, Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. Combinando o *Balanced Scorecard* com a gestão do conhecimento. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v.1 n. 12, 2º trim./2000.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70. jan./feb., 1992.

KAPLAN, Robert. *Balanced scorecard*. **Revista HSM** ano 2, n.11, nov./dez., p. 120-126, 1998.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLVE, Nils-Göran; ROY Jan; WETTER, Magnus. **Condutores de performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard**. Rio de Janeiro. Qualitmark, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

SANTOS, Neri. **A organização do Conhecimento**. Apresentação em *Power Point* – Aula 3. DEPS/EGC, UFSC, 2004.

STEWART, Tomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 3. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TEJEDOR, J. M. **La sociedad de la información y el Balanced Scorecard – Quadro de Mando Integral**. Disponível em: <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>. Acesso em 10 de janeiro de 2005.

WAH, Louisa. Muito além de um modismo. **HS Management**. São Paulo, ano 4, n. 22, p. 52-64, set./out., 2000.