

## **MENSURÁVEL X INTANGÍVEL: O desafio da mensuração dos resultados na Gestão do Conhecimento**

*Measurable x intangible: the challenge in results' measurement in Knowledge  
Management*

Denise Meneguelli<sup>1</sup>  
Daniela Borges Lima de Souza<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A Gestão do Conhecimento é um processo que incentiva a inovação e o diálogo nas relações interpessoais e interorganizacionais, sendo um diferencial competitivo. Este trabalho buscou identificar alguns métodos e ferramentas de mensuração desses ativos, como alternativa para os tradicionais métodos contábeis. Os métodos encontrados na pesquisa fornecem dados que auxiliam numa avaliação constante de tomada de decisão em relação à estratégia organizacional. Tais métodos devem ser adaptados às necessidades de cada organização, acarretando benefícios para o financeiro e para seus relacionamentos, sejam eles internos ou externos. Foi dada ênfase ao método Balanced Scorecard, pois este é mais abrangente na sua maneira de se inserir nas organizações, tanto em relação a sua estrutura tradicional quanto a apresentar medidas de avaliação de longo prazo. Com isso, o presente artigo revela que ao se propor implantar a Gestão do Conhecimento a organização deve se preocupar com os resultados por ela alcançados, estar sempre aberta à redefinição de suas metas e buscar sempre analisar sua posição no segmento de mercado no qual se insere para desenvolver uma cultura de aprendizado e crescimento.

**Palavras Chave:** Gestão do Conhecimento; Mensuração de Ativos Intangíveis; Balanced Scorecard.

### **ABSTRACT**

*Knowledge Management is a process that provides the innovation and the dialogue in the interpersonal relationships and in companies, being an important factor. Then, this paper identifies some methods related to measurement of these principles as an alternative to the account methods. The methods that we analyzed contribute to a constant evaluation in the decisions that take place in a company. In this way, we discussed the Balanced Scorecard method, because it allows a comprehensive analysis of companies, demonstrating how they can be evaluated in a long period of time. When a company is based on Knowledge Management, it is important to think about the results it will obtain.*

**Keywords:** Knowledge Management; Measurement of Intangible Results; Balanced Scorecard.

---

<sup>1</sup> Especializando em Gestão do conhecimento e inteligência empresarial (Coppe/UFRJ). Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora.

**E-mail:** [denisemeneguelli@yahoo.com.br](mailto:denisemeneguelli@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Mestre em Psicologia Social, Coordenadora da Revista Estação Científica e Professora da Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora.

**E-mail:** [danisssol@yahoo.com](mailto:danisssol@yahoo.com)

## INTRODUÇÃO

Com a chegada da era da informação, por volta dos anos 80, caracterizada pelo acesso a novos mercados e elevado poder de competitividade, a identificação e a quantificação dos resultados intangíveis tem sido uma incógnita nos relatórios contábeis tradicionais das empresas.

Para que as empresas possam mensurar o resultado intangível é necessário que se desenvolva um processo de Gestão do Conhecimento. Este processo surgiu no ambiente organizacional para reestruturá-lo, desenvolver valores competitivos a partir da inovação e do aprendizado, e com isso possibilitar que cada colaborador saiba o seu papel na empresa, desenvolva habilidades para as funções determinadas e amplie seu potencial, possibilitando novos resultados para a organização.

A Gestão do Conhecimento pode ser definida como o processo de identificação, valorização e maximização dos conhecimentos estrategicamente relevantes para uma empresa, e podem trazer um diferencial competitivo para a organização (TERRA, 2001).

Após a organização reconhecer que o capital intelectual é o seu maior ativo, chamado ativo intangível ou ativo do conhecimento, ela estará constantemente inovando e à frente dos concorrentes.

O conhecimento, quando transferido nas organizações, proporciona benefícios e soluções rápidas para clientes e fornecedores, aguça o interesse de investidores e acionistas bem como fortalece a imagem da empresa no mercado, pois agrega valor aos resultados dos produtos e serviços prestados. No entanto, para acontecer a identificação, criação e maximização de conhecimentos, é necessário acompanhar cada passo do processo, isto é, avaliar e medir os resultados obtidos, ponderar cada parte do processo para re-definir os próximos passos.

Mas, para que a organização saiba o real valor que os ativos intangíveis estão agregando a seus produtos e serviços, é necessário mensurar o resultado, e uma ferramenta que vem sendo muito usada pelas empresas nessa quantificação é o Balanced Scorecard, por ser mais amplo e flexível que os demais modelos de mensuração.

Neste artigo serão analisados alguns mecanismos de mensuração dos ativos intangíveis na Gestão do Conhecimento, com ênfase dada ao Balanced Scorecard e principalmente à perspectiva do aprendizado e crescimento.

## 1 MENSURAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS

A mensuração de resultados é um processo que objetiva demonstrar se o que foi inicialmente proposto no planejamento estratégico está sendo alcançado. Mesmo sendo difícil identificar e avaliar os ativos intangíveis, é importante mensurá-los, pois trazem benefícios para a empresa.

Por ser tratar de conhecimento intangível, a mensuração de resultados deve ser um processo contínuo e sistemático, pois ao contrário dos bens tangíveis que tendem a ter seu valor depreciado com o tempo, o conhecimento cresce cada vez que é utilizado e deprecia quando não utilizado (SVEIBY, 1998).

A mensuração de resultados na Gestão do Conhecimento é fundamental para que sejam diagnosticadas as competências essenciais e desse modo analisado o vínculo entre desenvolvimento de pessoas (competências humanas) e estratégias do negócio (competências empresariais). Por isso, é necessário que se realize uma reflexão cuidadosa sobre as reais competências empresariais, ou seja, aquelas que a diferenciarão da concorrência, assegurando à empresa vantagem competitiva e bons resultados (PRAHALAD e HAMEL, 1998).

Medir os resultados é importante para a empresa, pois, quando a mensuração acontece, as informações são mais precisas, a tomada de decisão é feita com maior confiabilidade e as metas propostas alcançadas com maior excelência. Ainda mais porque falar de mudanças no contexto organizacional é aprender a lidar com a resistência que as pessoas têm à mudança. A alta direção nem sempre está disposta a fornecer dados concretos e claros sobre o que realmente se passa no centro administrativo de suas gestões e os demais colaboradores, não raro, por medo de exporem suas fraquezas e lacunas ao compartilharem seu conhecimento.

Além disso, a mensuração de resultados pode ajudar na minimização das possíveis lacunas existentes entre o que se fala e o que se compreende, pois baseados em suas experiências pessoais, tanto emissores quanto receptores, possuem histórias pessoais que determinam suas interpretações. Assim sendo é importante que o gerador da informação a faça de forma objetiva e clara, usando todos os meios e canais de que dispõe para que se atinja o objetivo, qual seja, converter conhecimento (TERRA, 2001).

Quando a organização mensura com critério os resultados de sua Gestão do Conhecimento pode dar um melhor feedback a seus funcionários, para que estes possam auto-saber seu desempenho na participação e nos resultados da empresa, e assim, caso

seja necessário, redirecionarem suas metas. Quando há um procedimento efetivo de comunicação e do uso eficaz da tecnologia, pode-se observar que o desenvolvimento nas relações das pessoas torna-se excelente.

Existem duas vertentes para mensurar resultados após a implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações, proposta por Terra (2001): uma se refere aos investimentos efetuados em treinamentos e estratégias da empresa; outra mensura o quanto este conhecimento adquirido reverte em valor de mercado, tornando-se contabilizado nas organizações.

Para Sveiby (1998), as empresas encontram enormes dificuldades em fazer avaliação de desempenho e mensuração de seus ativos intangíveis, pois não existe um padrão formal e genericamente aceito. Além disso, é difícil identificar os ativos intangíveis que agregam valor à atividade produtiva, já que eles não são facilmente reconhecidos na estrutura organizacional.

Outro fator agravante na mensuração dos ativos intangíveis é que os parâmetros até então existentes para avaliação dos ativos tangíveis em uma empresa são muito menos complexos e de fácil visualização, pois seu resultado pode ser observado no balanço patrimonial e na demonstração de resultado de exercício (DRE) da organização. Ou seja, os parâmetros anteriores dos ativos tangíveis não ajudavam em muito.

Por se tratar de ativos intangíveis, a mensuração de resultados deve ser um processo contínuo e sistemático, pois assim, novamente lembrando Sveiby (1998), ao contrário dos ativos físicos (tangíveis) que tendem ter seu valor depreciado com o tempo, o conhecimento cresce, cada vez que é utilizado, e deprecia-se quando não utilizado.

Com esse novo desafio, as empresas percebem que há necessidade de acompanhar e avaliar cuidadosamente o seu desempenho junto ao mercado, sendo importante mensurar o retorno obtido com a Gestão do Conhecimento, para saber se o que foi proposto no planejamento estratégico está sendo alcançado. Essas preocupações incitam a superação dos modelos contábeis vigentes, por uma série de limitações que esses apresentam.

## 1.1 MODELOS CONTÁBEIS TRADICIONAIS

Para a contabilidade tradicional, nos ativos estão os bens e os direitos que podem ser expressos por moeda, sendo classificados como ativos tangíveis ou físicos. Os bens físicos (tangíveis) são a terra, imóveis, equipamentos, investimentos, estoques, contas a receber e

caixa da empresa. Entretanto, sabe-se que as empresas possuem também ativos intangíveis, são as marcas e patentes, imagem da empresa, cultura, habilidades e atitudes dos funcionários e a relação com os clientes (TERRA, 2001).

É possível, ao se ater aos bens físicos, comparar empresas, mas, quando se trata dos intangíveis, a análise se torna mais complexa, pois eles não são passíveis de comparação direta, já que cada organização possui os seus intangíveis, e o seu parâmetro de avaliação de intangíveis, ou seja, algumas empresas, por exemplo, em função de características específicas são focadas na relação com clientes, outras na imagem da empresa (TERRA, 2001).

Percebe-se assim que a lacuna existente entre o balanço patrimonial de uma organização e seu valor de mercado, é o que atribuímos de valor intangível de uma empresa e saber esse real valor é um dos grandes desafios enfrentados pelas organizações atualmente (REZENDE, 2002).

Atribuir um valor ao ativo tangível é menos complexo do que ao intangível, pois o tangível é palpável e não necessita de uma avaliação subjetiva, ele é registrado nos relatórios contábeis. Enquanto que o intangível necessita de uma avaliação subjetiva e mais detalhada, pois leva em consideração o capital intelectual dos colaboradores.

Observa-se que a falha principal dos modelos contábeis vigentes está na não retratação da realidade das organizações do conhecimento que, por suas vezes, não raro, têm sido, em muitos casos, negociadas bem acima de seu valor contábil, fato que desafia os profissionais que trabalham na área, pois têm passado por grandes dificuldades na tentativa de explicação do fato. A diferença entre o valor contábil e o de mercado tem sido tão observada que a diferença afeta inclusive o valor das ações negociadas nas bolsas de valores (LARA, 2001).

Devido a essa diferença, existe uma preocupação, cada vez maior, em considerar os ativos intangíveis na mensuração do real valor da empresa, visto que este resultado leva as empresas a obterem o valor correto a ser negociado, podendo assim negociar com informações mais próximas da realidade e, como consequência, valorizar a empresa no mercado.

Ciente desses fatos, não considerar o valor que os ativos intangíveis proporcionam para as empresas seria um erro e por isso um processo de gestão que cuide desse patrimônio é de extrema importância, assim como, analisar o feedback e alguns modelos de mensuração de ativos intangíveis.

## 1.2 O FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO

Como foi colocado anteriormente, a comunicação é fundamental para que a informação chegue a todos e dessa forma ocorra troca e conversão de conhecimento.

Pode-se dizer que, de todos os recursos para compartilhamento e conversão de conhecimentos, a comunicação se tornou um dos principais fatores de sucesso das estratégias organizacionais por preservar e realçar a imagem da empresa, e principalmente por ser um fator indispensável e capaz de agregar valor na busca constante pela competitividade, alinhando a empresa às exigências do mercado (FIÚZA; KILIMNIK, 2004).

No que se refere, de maneira especial, às relações interpessoais, a comunicação tem no feedback um elo que pode ser considerado essencial para garantir a compreensão dentro de uma organização, isto porque é ele que avalia a interatividade na comunicação e o sucesso da mensagem transmitida (ROBBINS, 2004), pois é uma ferramenta utilizada para informar às pessoas o efeito que suas ações proporcionam ao sistema.

Percebe-se que o feedback se tornou ainda mais importante na Gestão do Conhecimento, pois tem como preocupações centrais facilitar e garantir o compartilhamento de informação para que possam gerar novos conhecimentos. Seja a partir das relações mútuas entre os clientes internos e externos, gerando resultados que são percebidos dentro e fora da organização, seja numa relação mais equilibrada com o ambiente (TERRA, 2001).

Na busca de estabelecer desafios a serem vencidos pelos profissionais, frente à nova realidade competitiva do mundo atual, o feedback é utilizado nas organizações como uma ferramenta de gestão de pessoas. As organizações, quando o utilizam, buscam o desenvolvimento do colaborador a partir da avaliação do profissional, dando a ele retorno positivo ou negativo sobre seu desempenho.

Hoje a maioria das empresas já possui ferramentas importantes e pré-definidas na aplicação de testes dentro da organização. As empresas devem analisar também seus sucessos e fracassos, avaliá-los de maneira sistemática e registrar os ensinamentos de modo aberto e acessível a todos os funcionários. As avaliações de desempenho, sistemas de feedback, por projetos, objetivos alcançados, soluções propostas bem como pesquisas organizacionais são excelentes fontes para a coleta de indicadores determinantes do conhecimento do funcionário (ROBBINS, 2004).

As lideranças tinham estilos autoritários, atualmente as empresas procuram líderes com perfis diferentes. As organizações buscam pessoas participativas e que saibam trabalhar, usando a ferramenta do feedback. A flexibilidade, a intuição e o saber trabalhar em equipe também se tornaram competências indispensáveis para os líderes (CONDE, 2003).

Para tanto, é necessário considerar, como preocupação do feedback, verificar características como flexibilidade, criatividade, intuição, participação em trabalhos em equipe, entre outras. É importante salientar que o feedback, ao necessitar da participação de todos os colaboradores de uma organização, acaba por ser uma boa ferramenta para avaliar estratégias e auxilia na mensuração de resultados da Gestão do Conhecimento.

Percebe-se no entanto que apenas o feedback não é suficiente para avaliar os ativos intangíveis, isto porque, por mais necessário e importante que ele seja, está num âmbito restrito das relações interpessoais. É necessário ir além das relações interpessoais quando se trata da Gestão do Conhecimento. É preciso portanto lidar com indicadores que coloquem as organizações num movimento mais dinâmico de troca com a sociedade. Deste modo nos dois tópicos que seguem irão ser desenvolvidas considerações para uma melhor caracterização dos ativos intangíveis para, logo em seguida, analisar como esses indicadores aparecem em alguns modelos encontrados na literatura.

### 1.3 INDICADORES DE ATIVOS INTANGÍVEIS

Os indicadores de ativos intangíveis, como marcas e patentes, cultura, relação com clientes, habilidades e atitudes dos funcionários e imagem da empresa apenas exemplificam alguns possíveis elementos considerados ao se falar dos ativos intangíveis, pois cada empresa deve desenvolver os seus próprios, aqueles que melhor retratam sua realidade e o momento do desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em que se encontra. Entretanto, deve-se buscar a simplicidade, utilizando-se de poucos indicadores para que a análise se torne mais direta e auxilie na obtenção de resultados melhores.

As empresas que possuem um processo de Gestão do Conhecimento devem procurar identificar as fontes de aquisição, geração e difusão do conhecimento que são mais importantes e estabelecer indicadores que possam tornar claros os sinais de sua evolução (TERRA, 2001).

Os ativos intangíveis vêm ganhando cada vez mais destaque nas organizações. A importância atribuída a eles é fundamental, pois os negócios da empresa estão se redefinindo em função da identificação, valorização e avaliação desses ativos. Com a preocupação de propor formas mais claras e simplificadas de mensurar os resultados advindos desses ativos distintos, autores sistematizaram alguns indicadores em modelos. Alguns desses modelos serão expostos a seguir.

#### 1.4 ALGUNS MODELOS DE MENSURAÇÃO

O modelo é uma forma sistemática de a empresa ser observada, com o intuito de facilitar a compreensão dos processos organizacionais e com isso auxiliar a mensuração de ativos intangíveis. Ao discutirem elementos que fazem parte desse modelo, as organizações redirecionam as metas da Gestão do Conhecimento, sua eficiência e resultados.

Um dos motivos pelo qual se deve aplicar um modelo de mensuração de resultado é descobrir o hiato entre o patrimônio líquido visível no balanço patrimonial e o seu real valor de mercado. Os métodos de avaliação de resultados procuram cobrir a lacuna deixada pelos modelos tradicionais, na busca de alternativas para quantificar as variáveis que não geram medidas nos relatórios das organizações (DUSI, 2004).

Aplicar modelos de mensuração nas organizações é importante para se ter controle, minimizar o risco, melhorar continuamente, agir preventivamente e dessa forma avaliar a gestão.

Martins (2004, p. 55) afirma: “O que não pode ser medido, não pode ser controlado nem mesmo gerenciado. Sem uma mensuração digna de confiança, não é possível a tomada de decisões inteligentes.” Com isso, o autor deixa claro que a mensuração de resultados é importante para se ter o controle dos processos, reduzir os efeitos causados com as oscilações do mercado, ser possível uma auto-avaliação, poder estar sempre melhorando e também avaliar a gestão que está sendo feita, além de ser possível agir preventivamente às variações que a todo o momento ocorrem no ambiente em que a organização está inserida.

O que acontece é que a Gestão do Conhecimento, ao dinamizar o capital intelectual influencia os resultados das organizações e possibilita inúmeras transformações. Sendo que as transformações mais eficazes tendem a aumentar o patrimônio da organização.

### **1.4.1 Modelo de Sveiby**

O presente modelo é um dos pioneiros e mais transparentes modelos de mensuração. Desenvolvido por Sveiby (1998), considera que os ativos intangíveis envolvem três grupos de indicadores: de estrutura externa, de estrutura interna e de competências.

Para Sveiby, a competência do funcionário deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis porque é impossível conceber uma organização sem pessoas. Além disso, as pessoas tendem a ser fiéis se forem tratadas de uma forma justa e tiverem a sensação da responsabilidade compartilhada. Embora não apareça no balanço patrimonial, esses ativos podem ser percebidos na estrutura e administração da empresa.

A estrutura externa é composta pela rede de relações que a empresa empreende com o seu entorno, as parcerias que faz e como dialoga com a sociedade. Podem ser consideradas como exemplos de indicadores de estrutura externa as relações com os clientes e fornecedores, as marcas registradas e a imagem da organização no mercado.

Já a estrutura interna é formada pela cultura organizacional, as relações na gestão de pessoas e estratégias de liderança, bem como se revelam através das patentes, conceitos, modelos, sistemas administrativos e de computador, além do fluxo de conhecimento que se desdobra em inovações e resultados, constituindo junto com os colaboradores a organização propriamente dita.

A competência do funcionário consiste na capacidade de agir em diversas situações, para criar ativos tangíveis e intangíveis. Essa competência é o ativo mais valioso da organização.

### **1.4.2 O Modelo de Edvinsson e Malone**

O método de avaliação do capital intelectual desenvolvido por Edvinsson e Malone (1998) para a empresa Skandia é denominado de navegador de capital intelectual. Tem o objetivo de preencher a lacuna existente entre o valor das informações contábeis e o valor de mercado (DUSI, 2004).

O navegador é uma ferramenta de suporte para a tomada de decisão, que permite captar o valor existente na organização ao ressaltar o uso do intangível para agregar e gerar valor através de indicadores de desempenho não-financeiros (MENDES, 2003).

De acordo com Edvinsson e Malone (1998), as avaliações dos ativos intangíveis devem ser feitas por meio da observação do passado, projeções do futuro e uma análise do presente, determinando o caminho a ser seguido. Eles consideraram cinco enfoques para os quais foram identificados indicadores de avaliação.

A área financeira é composta pelos demonstrativos financeiros tradicionais, que estão relacionados com as medidas tangíveis, como custo e receita. O enfoque de cliente engloba os indicadores que demonstram o fluxo de relacionamento com os clientes, como número de clientes perdidos e atividades de suporte. O foco no processo está relacionado com o impacto em investimento em tecnologia, como tempo de processamento dos programas a terceiros e contratos redigidos sem erro (DUSI, 2004).

Outra área de foco é a de renovação e desenvolvimento. É difícil definir parâmetros para medi-la, por ser mais subjetiva do que as outras citadas anteriormente, estar mais unida a parâmetros específicos de cada empresa e necessitar de um entendimento do momento da Gestão do Conhecimento na empresa. No intuito de clarear a idéia, pode-se citar como exemplo o índice de satisfação do empregado e despesa de marketing e clientes, usados pela Skandia. A última área de enfoque avaliada é a humana. Esta foi considerada pelos autores a mais difícil de ser avaliada por sua subjetividade e particularidade de cada indivíduo.

De acordo com Dusi (2004) o modelo de Edvinsson e Malone (1998) deixa claro que é no enfoque humano que os índices gerados têm que buscar o que realmente é importante para as organizações, ou seja, evitar variáveis subjetivas demais que por ventura possam atrapalhar a mensuração dos ativos intangíveis e medir a capacidade de se adaptar a novas tecnologias.

### **1.4.3 Modelo de Brooking**

No modelo apresentado por Annie Brooking (BROOKING, 1996 apud ANTUNES, 2000), uma empresa é formada pela união dos ativos tangíveis com o capital intelectual que é por sua vez uma combinação de quatro categorias de ativos intangíveis: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infra-estrutura.

Os ativos de mercado representam o potencial que a empresa possui em relação aos ativos intangíveis que estão relacionados ao mercado, como, por exemplo, marcas e a lealdade dos clientes. Os ativos humanos estão relacionados aos benefícios que os

colaboradores podem gerar para a empresa através de sua experiência, conhecimento e habilidade em resolver os problemas.

Já os ativos de infra-estrutura consistem na tecnologia, métodos e sistemas empregados, como, por exemplo, na cultura e no banco de dados de clientes. Os ativos de propriedade intelectual são os que precisam de proteção legal para proporcionar benefícios para a empresa, como patentes e segredos industriais.

Ao analisar comparativamente os métodos de Sveiby (1998) e Edvinsson e Malone (1998), pode-se perceber que eles utilizam indicadores para fazerem a avaliação dos ativos intangíveis com maior facilidade de mensuração, entretanto, o modelo de Edvinsson e Malone tem um maior detalhamento e oferece mais recursos. Fica evidente também, que o modelo de Annie Brooking (1996) é mais simples, mas apresenta como diferencial evidenciar os ativos de propriedade intelectual não abordado pelos outros dois modelos.

Por se tratar de informações subjetivas e intangíveis, existe um alto grau de dificuldade por parte das empresas em escolher um método a ser utilizado. Por isso, devem ser observadas as características de cada organização para escolher um ou mais modelos na mensuração dos ativos intangíveis que mais se adequem a ela.

No próximo capítulo, é apresentado e definido o Balanced Scorecard, bem como seu elo com a Gestão do Conhecimento e suas perspectivas. Além disso, alguns exemplos de empresas brasileiras são pesquisados e analisados com as dificuldades e benefícios encontrados por elas.

## **2 O *BALANCED SCORECARD* (BSC) COMO FERRAMENTA DE MENSURAÇÃO**

Para as organizações se manterem competitivas num ambiente cada vez mais segmentado e concorrido, elas estão mudando de um planejamento com base em sistemas contábeis tradicionais que focam o resultado financeiro, para uma gestão estratégica capaz de antecipar as mudanças que ocorrem no mercado e também preocupadas com a satisfação do cliente, inovação e melhoria dos produtos e com aprendizado e crescimento de seus funcionários, já que perceberam que é necessário buscar um equilíbrio entre a produtividade e a qualidade (MÜLLER, 2001).

As empresas estão percebendo que os ativos intangíveis, o conhecimento tácito e explícito e a capacidade de aprendizado e inovação são os garantidores de diferenciação e obtenção de vantagem competitiva (TERRA, 2005). Mas, para saber quanto o conhecimento está agregando de valor, é necessário além de identificá-lo, mensurar seu resultado, e o Balanced Scorecard é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar nesse processo.

Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC) que é uma ferramenta organizacional de longo prazo utilizada para comunicar, planejar, estabelecer metas e melhorar o feedback e o aprendizado interno. É usada para tornar de fácil compreensão a estratégia e a visão da empresa levando a todos os níveis da organização. Os autores perceberam que as medidas financeiras tradicionais não eram tão adequadas para avaliar e orientar a trajetória das empresas da era do conhecimento, pois estas tinham uma visão de longo prazo e as medidas financeiras tradicionais controlam apenas medidas de desempenho passado (KAPLAN; NORTON, 1997).

O Balanced Scorecard, como instrumento de gestão, foi aceito porque preserva as medidas financeiras tradicionais e as complementa com objetivos e perspectivas que derivam da visão e estratégias da empresa e apontam para o crescimento e desenvolvimento futuros (MÜLLER, 2001, p. 70).

O sucesso do BSC está relacionado com as pessoas que fazem parte da organização. Elas devem ser treinadas, estimuladas, estarem motivadas e terem um espaço para expressarem suas idéias e sugestões.

Com esse intuito e para auxiliar a administração no planejamento estratégico que foque resultados financeiros e não-financeiros, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o BSC que aparece como uma alternativa para os modelos contábeis vigentes ao unir perspectivas distintas, além, da financeira:

O BSC é um sistema de avaliação de desempenho empresarial. Seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si só, não são suficientes para isso. O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificando os processos internos que devem ser aprimorados e analisando as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, tecnologia e capacitação que poderão mudar substancialmente as atividades, impulsionando o desempenho futuro (SINOTTI, 2005, p. 33).

Em boa parte, as organizações que usam o BSC acreditam que essa ferramenta ajuda a solucionar deficiências dos sistemas gerenciais tradicionais, como, por exemplo, a

incapacidade de integrar e sintonizar a estratégia em longo prazo com as ações e os resultados em curto prazo (MÂSIH,1999).

Por esse motivo o BSC foi escolhido para figurar este artigo, pois preserva os indicadores financeiros tradicionais, e os complementa com as medidas do scorecard. É necessário deixar claro que se, por um lado, o BSC amplia os modelos contábeis tradicionais, por outro, é sabido que alguns autores apontam com ênfase seu lado fraco, que é a perspectiva de aprendizado e crescimento.

Essa perspectiva é pontuada como o lado fraco do BSC porque, invariavelmente, os indicadores utilizados são muito genéricos e não guardam um elo real e forte com as estratégias da empresa (TERRA, 2005).

A Gestão do Conhecimento, por sua vez, complementa o BSC ao promover e facilitar o desenvolvimento da perspectiva do aprendizado e crescimento, pois esta alavanca as demais.

Kaplan e Norton (1997) desenvolveram quatro perspectivas do Scorecard que equilibraram os objetivos (de curto e longo prazos) e os resultados desejados para medir o desempenho da organização. São elas: a financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, sendo que, essas perspectivas são integradas por relações de causa e efeito.

A perspectiva financeira utiliza as medidas financeiras tradicionais, como aumento da receita e retorno sobre os ativos. Entretanto, essas medidas devem estar ligadas à estratégia da empresa, para saber se o retorno financeiro esperado está sendo alcançado.

Na perspectiva do cliente serão identificados os segmentos de clientes e mercados que a empresa poderá competir. “Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 26), a pontualidade na entrega e a capacidade de desenvolver produtos inovadores.

Os criadores do BSC afirmam que as soluções dos problemas dos clientes surgem cada vez mais dos funcionários operacionais, que estão diretamente ligados aos processos internos, isso leva a um maior critério no recrutamento dos colaboradores. Segundo Sveiby (1998), o investimento mais importante para uma empresa é o investimento em recrutamento de novos funcionários, e talvez a melhor medida estratégica.

Na perspectiva dos processos internos, a empresa deve identificar os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro, e focar nos processos de negócio em que deseja obter a excelência. Essa perspectiva nos mostra duas diferenças entre as abordagens tradicionais e a do BSC. As tradicionais tentam melhorar os processos existentes, enquanto a abordagem do BSC tem como objetivo identificar novos processos para a organização atingir a excelência buscando melhores resultados financeiros e também de clientes (KAPLAN e NORTON, 1997).

A última perspectiva, a do aprendizado e crescimento, é a que mais se aproxima da Gestão do Conhecimento, por estar ligada ao desenvolvimento das pessoas. O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que tenta ligar intervenções operacionais na base de conhecimento da organização com as metas de longo prazo (WEINZIERL, 2004). E a Gestão do Conhecimento é um processo de criação em um ambiente que estimula a criatividade e o diálogo, numa economia do conhecimento que necessita de flexibilidade, motivação e abertura para novos conhecimentos (SVEIBY, 1998).

Pode-se afirmar que as perspectivas do BSC, quando utilizadas em conjunto e de maneira integrada, mostram, no BSC, uma maneira real de como maximizar os lucros e criar valor econômico para a empresa em longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para que a relação entre BSC e Gestão do Conhecimento seja frutífera é preciso ampliar a perspectiva de aprendizado e conhecimento, pois além dos indicadores precisarem demonstrar onde a organização deve aprender e desenvolver continuamente para garantir o crescimento a longo prazo, precisa considerar a coletividade e a possibilidade constante de novos indicadores, dado que o conhecimento que leva ao desenvolvimento dos intangíveis é dinâmico e renovado com muita velocidade, em suma, deve-se fugir da zona de conforto que o BSC em seus indicadores reducionistas propõe para obter o aprendizado e crescimento almejados.

## CONCLUSÃO

As organizações que implantam a Gestão do Conhecimento como estratégia de competitividade e pioneirismo devem desenvolver sua cultura no sentido de conscientizar seus colaboradores de que a mudança e a troca de conhecimento são necessários para o crescimento da empresa e por sua vez precisam ligar seu planejamento estratégico ao desenvolvimento do capital intelectual. Esse desenvolvimento, tão necessário passa pela conscientização que avaliar os resultados do processo de gestão é indispensável para se crescer.

Diante dos desafios da acirrada competição global que demandam às empresas dinamismo acelerado, conhecimento intensivo, gestão compartilhada e abertura constante para mudanças, se fez necessário analisar os sistemas contábeis tradicionais para então pensar nos indicadores de ativos intangíveis e em modelos de mensuração mais dinâmicos e capazes de expressar e mensurar as diversas interações entre os setores, fornecedores e clientes das organizações, para que elas continuem competitivas e agregando valor a seus produtos e serviços. Foram pesquisados os modelos de Brooking (1996), Sveiby (1998), Skandia (1998) e BSC (1997), observou-se também a utilização do feedback como ferramenta de mensuração.

Pode-se analisar a partir do material encontrado que, a partir do momento em que se define um modelo de mensuração como ideal para atender às necessidades da empresa, é possível identificar custos e benefícios que esta quantificação estará proporcionando nos diversos setores da organização, o que possibilita uma avaliação constante de sua competitividade frente ao mercado.

No que se refere ao BSC, ele se apresenta como o modelo de mensuração mais utilizado pelas empresas, pois além de utilizar as medidas financeiras tradicionais, alia a Gestão do Conhecimento propriamente dita à perspectiva do aprendizado e crescimento proposta por essa ferramenta. Notou-se que o BSC é um modelo mais abrangente que os demais sistemas de mensuração apresentados, ainda que a sua perspectiva de aprendizado e crescimento tenha que ser considerada com mais dinamismo.

Pode-se perceber também que o uso do BSC associado às estratégias de Gestão do Conhecimento possibilita o desenvolvimento da perspectiva do aprendizado e do crescimento nas organizações e assim abre-se um espaço e fuga para a parte “reducionista” do BSC.

Dessa forma, a mensuração de resultados proporciona uma gestão mais eficaz, pois com uma maior precisão das informações o processo de tomada de decisão será feito com maior segurança, minimizando dessa forma o risco, com as intensas mudanças que ocorrem

no ambiente, principalmente no econômico e financeiro. A Gestão do Conhecimento, a identificação e mensuração dos ativos intangíveis vêm fazendo cada vez mais parte do cotidiano das empresas que enxergam isso como a vantagem competitiva da era do conhecimento, não só como forma estratégica como também de sobrevivência e competitividade.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

CONDE, L. M. R. **Liderança e identidade potente**: uma perspectiva para gestão compartilhada. 2003, 160 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2003. Disponível em: <[www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)> Acesso em: 04 set. 2006.

DUSI, M. de L. **Avaliação do capital intelectual**: um estudo de caso em empresa de fertilizantes. 2004. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <[www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)> Acesso em: 04 set. 2006.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIÚZA, M. S. S.; KILIMNIK, Z.M. Indicadores de mensuração da qualidade de comunicação - estudo de caso em Instituição de Ensino Superior. **Revista Administração On Line**, v. 5. n. 2, 2004. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art0502/art5021.pdf](http://www.fecap.br/adm_online/art0502/art5021.pdf)> . Acesso em: 25 set. 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 20ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LARA, C. R. D. de. **Gestão do Conhecimento**: importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações. 2001. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <[www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)>. Acesso em: 25 ago. 2006.

MARTINS, J. R. **Modelo para configuração de processos de apoio e mensuração de performance com base em processos de negócios de clientes internos**. 2004. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <[www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)>. Acesso em: 05 set. 2006.

MÂSIH, R. T. **O levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo Balanced scorecard**. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1999. Disponível em: <[www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)>. Acesso em: 25 ago. 2006.

MENDES, C. C. A Gestão do Conhecimento no Universo dos Intangíveis. **T&C Amazônia**, ano 1, n. 1, 2003. Disponível em: <[https://portal.fucapi.br/tec/imagens/revistas/ed001\\_065\\_073.pdf](https://portal.fucapi.br/tec/imagens/revistas/ed001_065_073.pdf)>. Acesso em: 08 maio 2006.

MÜLLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o Balanced Scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <[www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)>. Acesso em: 03 ago. 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 31, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12915.pdf>>. Acesso em: 02 maio 2006.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9. ed. 4a reimpressão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SINOTTI, J. Balanced Scorecard: Um resumo dos principais conceitos. **Biblioteca Terra Forum Consultores**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000072v001Balanced%20Scorecard%20-%20principais%20conceitos.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2006.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. Balanced Scorecard descobre a Gestão do Conhecimento. **Biblioteca Terra Forum Consultores**. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000115v004Balanced%20Scorecard%20descobre%20a%20Gestao%20do%20Co.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2006.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

WEINZIERL, W. A. J. **A gestão do conhecimento e sua relação no acompanhamento e controle dos indicadores de desempenho, alicerçados no modelo balanced scorecard em uma empresa manufatureira**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <[www.ufsc.br](http://www.ufsc.br)>. Acesso em: 05 maio 2006.