

TÂNIA MARIA RODRIGUES DA SILVA

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL UTILIZANDO A METODOLOGIA  
ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD

CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO  
SÃO PAULO  
2012

**ANHANGUERA**

**GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL UTILIZANDO BSC**

**2012**

TÂNIA MARIA RODRIGUES DA SILVA  
MBA - GESTÃO DE PROJETOS

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL UTILIZANDO A METODOLOGIA  
ESTRATÉGICA BALANCED SCORECARD

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Centro Universitário Anhanguera, como  
exigência do curso de Master in Business  
Administration em Gestão de Projetos, sob a  
orientação do Professor Jailton Lopes de Sousa

CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO  
SÃO PAULO  
2012

SILVA, Tânia Maria Rodrigues da.

**Gestão do capital intelectual utilizando a metodologia estratégica  
Balanced Scorecard.** / Tânia Maria Rodrigues da Silva. 2012.

33 p.; 30 cm

Artigo (MBA em Gestão de Projetos) - Centro Universitário Anhanguera de  
São Paulo, Anhanguera Educacional, São Paulo, 2012. 1.

Professor Orientador Jailton Lopes de Sousa

1. Capital Intelectual 2. Gestão do Capital Intelectual 3. Balanced Scorecard

TÂNIA MARIA RODRIGUES DA SILVA

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL UTILIZANDO A METODOLOGIA ESTRATÉGICA  
BALANCED SCORECARD

ARTIGO APRESENTADO AO CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO  
COMO EXIGÊNCIA PARA CONCLUSÃO DO CURSO MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

Presidente e Orientador

Nome: \_\_\_\_\_

Titulação: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

2ª Examinador

Nome: \_\_\_\_\_

Titulação: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

3ª Examinador

Nome: \_\_\_\_\_

Titulação: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

NOTA FINAL: \_\_\_\_\_

Biblioteca

Bibliotecário: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

São Paulo, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, que me deu a existência e a crença nos seres humanos.

Ao meu marido, Antonio Carlos, pelo companheirismo, apoio incondicional e ajuda indispensável nessa jornada.

Aos Mestres que acompanharam minha jornada que se finaliza para dar início à outra empreitada, em especial ao professor orientador Jailton Lopes de Sousa, através do ensino e de suas orientações competentes com a ajuda generosa nas dúvidas acadêmicas da produção do texto.

Aos meus filhos Carolina, Verônica, Gabriella, Arthur e Eduardo, pelo estímulo e apoio decisivos nas conquistas que tive na vida.

Meus sinceros agradecimentos a todos.

## RESUMO

Visando o desenvolvimento das organizações, tem-se buscado a implantação de um sistema estratégico que efetue a medição do desempenho. Procurando este resultado, muitas empresas partem para a implantação de uma gestão com base no Balanced Scorecard (BSC), ferramenta que permite traduzir a estratégia das organizações em objetivos e indicadores, por meio de perspectivas estratégicas, facilitando a divulgação e disseminação das intenções da alta direção com todos os envolvidos.

A avaliação do desempenho de uma organização não se relaciona apenas aos resultados financeiros, o sistema de gestão necessita avaliação de forma a atender harmonicamente todas as partes interessadas, como base para definição de suas estratégias e planos.

Desde o surgimento do Balanced Scorecard (BSC) em 1992, muitas empresas adotaram esse conceito de gestão estratégica, pois a organização que faz a opção por um processo de implantação de um sistema de medição de desempenho, composto por indicadores que estejam estruturados e guardem uma correlação e integração harmônica, passa a ter a oportunidade de buscar o sucesso, com base nas suas estratégias e objetivos, o que é de grande importância para o seu desenvolvimento e conseqüente crescimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capital Intelectual, Gestão de Capital Intelectual, Balanced Scorecard.

## **ABSTRACT**

Aiming at the development of organizations, has been sought the implementation of strategic systems that make performance measurement. Searching this result, many companies go for the implementation of a management based on the Balanced Scorecard (BSC) tool that enables organizations translate strategy into objectives and indicators through strategic perspectives, facilitating the disclosure and dissemination of high direction intentions direction with all involved.

Performance evaluation of an organization is not just related to the financial results, the management system needs assessment to meet all stakeholders harmoniously as a basis for defining their strategies and plans.

Since the emergence of the Balanced Scorecard (BSC) in 1992, many companies have adopted this concept of strategic management, because the organization that makes the choice of a process of implementing a performance measurement system, composed by indicators that are structured and keep one correlation and harmonious integration, becomes an owner of the opportunity to pursue success, based on their strategies and goals, which has great importance for its development and subsequent growth.

**KEYWORDS:** Intellectual Capital, Intellectual Capital Management, Balanced Scorecard.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	7
2. CAPITAL INTELECTUAL .....	8
3. BALANCED SCORECARD .....	10
4. MENSURAÇÃO DE ATIVOS .....	11
5. GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL .....	13
6. GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	14
7. IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD .....	15
8. OPERACIONALIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD .....	22
9. METODOLOGIA .....	25
10. ANÁLISE DE RESULTADOS .....	26
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	28
REFERÊNCIAS .....	31

## 1. INTRODUÇÃO

A primeira regra de uma corporação é sua sobrevivência como organização. Definido o objetivo básico, as diretrizes são os recursos gerenciais. Segundo Peter Drucker, a corporação precisa encontrar dentro de si mesma todos os talentos e habilidades de que necessita para atingir os resultados a que se propõe. São muitos os sinais de que o conhecimento se tornou o recurso econômico mais importante para a competitividade das empresas e dos países

Segundo W. Edwards Deming, célebre consultor americano, “quem não mede não gerencia” e como Juran menciona “quem não gerencia, não melhora”. Essas duas frases resumem e traduzem o que é mais importante na condução de uma organização, se você não medir os resultados, não medir as metas, não medir a equipe de trabalho (talentos e capacidades), não saberá para onde está indo e nem quando irá chegar a algum lugar. Por isso, a importância de sempre analisar aquilo que está realizando e atacar as causas dos efeitos que afligem as ações tornando-as ineficientes. As empresas, mesmo aquelas tidas como industriais, dependem essencialmente de umas poucas habilidades, conhecimentos ou competências-chave para desfrutar de vantagens competitivas consideráveis.

Seguindo esta linha, para a avaliação de uma empresa é necessária a mensuração de seu Capital Intelectual, quando da avaliação de ativos tangíveis e intangíveis. O fator crítico de êxito empresarial passa a ser a capacidade das empresas em dominar um conjunto limitado de habilidades que são importantes para seus clientes ou consumidores.

O papel central do recurso conhecimento para o desenvolvimento humano, empresarial e das nações não é, logicamente, nenhuma novidade. O que parece novo, entretanto, é a velocidade com que novos conhecimentos precisam ser capturados, gerados, disseminados e armazenados. Diferentemente de um passado não muito distante, o desafio não é, simplesmente, produzir mais, melhor e mais barato. É necessário tornar a inovação uma missão permanente. A “Gestão do Capital Intelectual” envolve, pois, a gestão de todos os processos e funções organizacionais que possam impactar estas atividades.

## 2. CAPITAL INTELECTUAL

O Capital Intelectual está manifesto em todas as ações da vida, nas decisões e até mesmo na sobrevivência da espécie humana e para as organizações sua influência e implicações aparecem em todos os resultados empresariais. A Gestão do Capital Intelectual nas organizações passa, por sua vez, obrigatoriamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo. É evidente que estamos vivendo em um ambiente cada vez mais turbulento, onde vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e onde setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem, inexoravelmente, participação econômica. Neste contexto, o desafio de produzir mais e melhor vai sendo suplantado pelo desafio, constante, de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. Já a velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos ou áreas das organizações.

A gestão de capital intelectual é uma fonte de geração de vantagem competitiva. No entanto, existem dificuldades para que cada organização possa identificar e mensurar seu capital intelectual, assim como determinar seu impacto nos negócios. Administrar o Capital Intelectual é necessário para possibilitar à empresa fluxo de informações mais eficientes e respostas mais rápidas.

“Finalmente, chegou a hora de por um fim nesse estado de coisas. Já percorremos um longo caminho rumo à compreensão de como converter o conhecimento em capital intelectual e de como usar o capital intelectual para intensificar a prosperidade de nossas organizações e países e para agregar valor à riqueza de nossas vidas. Apressem-se, por favor. Já é mais do que hora”.

Thomas Stewart (2002, p. 22)

Nonaka e Takeuchi (1997) definem a gestão do Capital Intelectual como o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. Barroso e Gomes (1999) referem-se à gestão do Capital Intelectual como “a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis; para conseguir isso, é preciso ser capaz de

visualizar a empresa apenas em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento”.

A importância que os ativos intangíveis têm conseguido nos últimos tempos é notória. A atenção dirigida a eles é amplamente merecida, tendo em vista que as organizações e os negócios estão se redefinindo em termos de formatos e meios de transações comerciais.

Os ativos intangíveis, como as qualificações dos funcionários, a tecnologia da informação e os incentivos à inovação, por exemplo, podem desempenhar papel preponderante na criação de valor para uma empresa. Os sistemas tradicionais de mensuração, não foram concebidos para lidar com a complexidade desses ativos, cujo valor é potencial, indireto e dependente do contexto. Os ativos baseados no conhecimento devem ser avaliados com extrema cautela, porque seu impacto sobre o destino de qualquer negócio é muito elevado. O conhecimento, muito mais do que contribuir para a valorização total da empresa, é a base de sua estrutura interna e externa. Para poder competir e enfrentar os desafios de um mercado cada vez mais exigente, as empresas têm que investir em recursos humanos. Peter Drucker (1996) diz que os meios de produção, a base tradicional do capitalismo, estão, agora, nas cabeças e mãos dos trabalhadores. Garantir o crescimento da organização passa pelo desenvolvimento e crescimento das pessoas e uma forma de gestão que vem sendo adotada é a utilização da ferramenta Balanced Scorecard, desenvolvida por David P. Norton e Robert S. Kaplan. A análise e o tratamento dos dados e informações coligidas sugerem aspectos e fatores relevantes na operacionalização e no potencial de uma proposta de gerenciamento dos ativos intangíveis e, focando mais, numa ferramenta para esse processo: o Balanced Scorecard.

Segundo os professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, o Balanced Scorecard é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros, administrativos, até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em metas claramente definidas.

### **3. BALANCED SCORECARD**

Balanced Scorecard é uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centradas em indicadores chaves. Cada pessoa na organização deve entender cada aspecto ligado à estratégia, para o sucessor ser completo.

Dessa forma, esta técnica mostra a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

As medidas representam o equilíbrio entre os diversos indicadores externos (voltados para acionistas e clientes), e as medidas internas dos processos críticos de negócios (como a inovação, o aprendizado e o crescimento).

O Balanced Scorecard oferece uma visão do futuro e um caminho para chegar até ele. É uma ferramenta que deve ser utilizada por quem precisa tomar uma série de decisões a respeito das operações empresariais, dos processos de produção, de seus objetivos, produtos e clientes, sempre visando atingir o planejamento estratégico da organização. É um método que auxilia os gestores a desenvolver bem a estratégia do princípio ao fim e depois fazer com que cada um na organização esteja envolvido na sua implantação (Kaplan e Norton, 2001).

Por tudo o que engloba, o Balanced Scorecard tornou-se um sistema de gestão. É baseado em quatro perspectivas formando um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira, passando por análise de clientes e processos internos.

O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que materializa a visão e a estratégia da organização. O principal objetivo é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da instituição, promovendo a sinergia organizacional.

#### 4. MENSURAÇÃO DE ATIVOS

Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton a partir de um aperfeiçoamento sistematizado dos key performance indicators (KPI) ou indicadores-chave de desempenho, o Balanced Scorecard é uma proposta de abordagem estruturada para a construção de indicadores de desempenho, baseada numa perspectiva de negócio constituída por dimensões independentes, mas que interagem para o resultado de uma organização. O objetivo da sua implementação é a estruturação e a manutenção de uma plataforma para a visualização e o entendimento da operação, sustentados por medidores de desempenho organizacional, operacionais e estratégicos, orientando a gestão do negócio. Uma das principais características dessa ferramenta gerencial é a proposição de uma administração baseada em indicadores financeiros e não financeiros.

Sendo uma abordagem operacional e estratégica, o Balanced Scorecard compreende o curto, o médio e o longo prazo, fornecendo suporte para o processo de gestão. Através de medição de desempenho e comunicação dessas mensurações, premissas fundamentais da ferramenta, é permitida a construção de uma percepção compartilhada de negócio, objetivos e operação, assim como para a sua revisão e transformação ao longo do tempo. Pelo fato de incorporar também métricas não financeiras e, assim, monitorar indicadores de outras naturezas, o modelo, pela sua perspectiva sistêmica e de longo prazo, aponta e recomenda uma associação entre vitalidade futura e ações presentes orientadas para direções como aprendizado, crescimento e relacionamento com clientes, de forma balanceada e compatível com a relação estabelecida entre mercado e empresa, ou seja, considerando a estrutura e a operação da organização e a sua configuração da relação mercado–negócio.

Os ativos intangíveis, cuja mensuração geralmente apresenta dificuldades, não possuindo consenso de métricas, tornam-se um objeto de particular atenção e focalização numa abordagem suportada pelo BSC, por constituírem elementos fundamentais nas dimensões propostas pela ferramenta, em aprendizado e crescimento, clientes e processos internos. Ao se considerar estas dimensões, o

capital intelectual e, em especial os capitais humanos e de relacionamento, assumem importância estratégica na gestão do negócio.

Desse modo, estabelece-se uma relação de interdependência entre uma administração baseada no Balanced Scorecard e o gerenciamento e a adoção de medidas de desempenho para o capital intelectual.

## 5. GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Para se ter uma visão completa de uma entidade, são necessárias três avaliações: a avaliação patrimonial, a avaliação social e a avaliação intelectual.

Através desta última avaliação, é possível identificar as potencialidades advindas dos recursos humanos das organizações, ou o que se convencionou chamar Capital Intelectual.

“Apesar de seu balanço ser um modelo de como balanços devem ser,  
datilografado e regido com grande precisão de forma que todos possam ler;

E apesar do agrupamento de ativos ser claro e elogios merecer,  
e o detalhe dado mais que usualmente aparecer;

E apesar dos investimentos terem sido expressos no valor de venda do dia,  
e o certificado de auditoria mostrar que tudo está em forma sadia;

Um ativo é omitido – e seu valor eu quero saber;

**Os homens sem os quais nada poderia acontecer.”**

Matthew Webster Jenkinson

O tema abordado nesse artigo consiste na exploração das condições associadas à gestão do capital intelectual, em especial a avaliação, utilizando o conceito do Balanced Scorecard. Assim sendo possível elaborar a seguinte questão de pesquisa:

Quais os principais aspectos envolvidos na proposição da administração do capital intelectual baseada na utilização da ferramenta Balanced Scorecard?

## 6. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O ser humano tem aumentado, de forma considerável, seus patamares de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central na sua vida. Verifica-se que o “indivíduo organizacional”, de forma crescente, se realiza sendo criativo e aprendendo constantemente.

Esta coincidência aponta, de um lado, para uma grande oportunidade: a de se criar círculos virtuosos de geração de conhecimentos. Estes ocorrem no momento em que as empresas cientes da necessidade de se reinventarem, de desenvolverem suas competências, de testarem diferentes idéias, de aprenderem com o ambiente e de estarem sempre buscando grandes desafios, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes no nível individual e coletivo.

A Gestão do Conhecimento implica na adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e, também, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

Nos últimos anos os termos gestão e conhecimento têm sido utilizados de forma mais acentuada.

A gestão do conhecimento estimulou a ênfase no capital intelectual e valorizou a importância do indivíduo na competitividade organizacional, com o conceito de organização baseada em conhecimento.

O capital intelectual pode ser entendido como uma das dimensões dos Ativos Intangíveis de uma organização, compostos pelos bens não-materiais de uma empresa. O conjunto desses ativos intangíveis combinados permite a empresa funcionar e manter vantagem competitiva (FASB, 1999, p.6). Mesmo sob a classificação de ativos intangíveis, o capital intelectual deve ser compreendido como composto por categorias, devido a uma diversidade significativa em termos capitais ligados ao conhecimento, à representatividade de seus valores intrínsecos e às

práticas para desenvolvê-los. As categorias mais aceitas do capital intelectual são capital humano, capital estrutural e capital de relacionamento.

- **Capital Humano** – composto pelo conteúdo associado ao negócio e sua operação residente nas pessoas, que poderia ser vinculado aos profissionais enquadrados como Knowledge Workers, segundo Kaplan (1996, p.5). Colaboradores envolvidos em desenho de produtos e serviços, prospecção e gerenciamento de clientes, entre outras atividades agregadoras efetivamente de valor para o negócio, seriam exemplos de repositórios deste tipo de capital intelectual. Profissionais à margem desta classificação são responsáveis por atividades táticas ou operacionais, que requerem comparativamente menores níveis de competência, qualificação, capacidade e/ou habilidade dos indivíduos, gerando menor valor potencial e efetivo para a organização, podendo por vezes serem automatizadas, suprimidas ou otimizadas, conforme Stewart (1998, p.77);

- **Capital Estrutural** – formado pela parte palpável, pela estrutura física que dá suporte à ingerência dos funcionários, constituído pelas instalações e equipamentos industriais, equipamentos de informática, todas e quaisquer informações, ou conjunto dessas, assim como dados e inteligência de negócio, estocados em bancos de dados, sistemas de informação, banco de dados exatos, patentes, marcas. Relacionamento com clientes e estrutura organizacional são considerados células independentes e importantes no processo de geração de valor. É a propriedade que independe da saída dos funcionários, constituída pelo capital tecnológico. Um sólido capital estrutural facilitará uma melhora no fluxo de conhecimento e uma melhor eficácia da organização.

- **Capital de Relacionamento** – estabelecido pela configuração da qualidade, solidez, fidedignidade e confiança, entre outros atributos, das relações comerciais (considerando aspectos afetivos e cognitivos) com os clientes, parceiros de negócio e a empresa. Essa categoria remete ao valor adicionado para a empresa (potencial e efetivo) através de relações intangíveis de mercado, as quais também incluem os efeitos dos nomes das marcas e a sensibilidade dos clientes ao preço, afirma Stewart (1998, p.127).

Entre as possíveis alternativas de gerenciamento do capital intelectual, algumas se destacam pela sua importância estratégica para o negócio e, independentemente do conceito, vêm, na medida do possível, sendo praticadas ou, ao menos, sendo reconhecidas, constituindo uma preocupação dos executivos, tais como:

- Diminuição de volatilidade do capital humano;
- Transferência de conhecimento residente do capital humano para o estrutural;
- Expansão do acesso ao capital estrutural pelos profissionais da empresa;
- Ampliação/Retenção do capital de relacionamento.

Não é preciso demonstrar e mensurar o capital intelectual em um momento estático no tempo, mas aproximar os processos de conversão entre os três blocos componentes do capital intelectual (humano, estrutural e relacional). Consideram-se os conhecimentos explícitos, os que são facilmente transmissíveis e também os conhecimentos implícitos, pessoais, difíceis de serem compartilhados, subjetivos.

Fica evidente a importância do inter-relacionamento entre os conhecimentos, para a geração de valor dentro das organizações: os conhecimentos tácitos e explícitos.

Entre as três categorias, o capital humano e o capital de relacionamento naturalmente apresentam as maiores dificuldades de aferição de desempenho e, desse modo, de efetiva administração, enquanto o capital estrutural, pelo seu caráter “mais palpável” e controlável, não exhibe importantes problemas para a adoção de métricas e procedimentos de gestão, dispondo, em alguns casos, de métodos contábeis estabelecidos e aceitos para sua avaliação.

## 7. IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) pode ser definido como um sistema de avaliação de desempenho empresarial, ou seja, um instrumento dotado de uma funcionalidade comparável a uma “mesa de controle” ou a um “radar” organizacional para a compreensão das operações e posição da empresa. Sua abordagem estratégica de longo prazo, sustentada por uma metodologia que contempla um sistema de gestão empresarial, comunicação e medição de performance, permite criar um planejamento compartilhado e conjugado dos objetivos de negócio a serem atingidos por todos os níveis da empresa.

O Balanced Scorecard visa atender uma das grandes preocupações dos administradores em acompanhar e assegurar que os objetivos da estratégia da empresa serão executados e alcançados.

Um aspecto diferencial do conceito do Balanced Scorecard é reconhecer – como fundamento que a análise de indicadores financeiros, exclusivamente, é insuficiente para determinar o desempenho de uma empresa, uma vez que se limita a indicar resultados de investimentos e atividades, não contemplando, assumindo, identificando e apresentando uniformemente para a organização os impulsionadores de rentabilidade no longo prazo, em conformidade com a proposta de Kaplan (1998).

Em contraposição aos sistemas de medição tradicionais, baseados quase que exclusivamente na vertente financeira, o Balanced Scorecard traduz e apresenta a estratégia corporativa em indicadores de gestão e os dispõem em quatro perspectivas:

- financeira,
- clientes,
- processos internos e
- aprendizado e crescimento.

Para a correta implementação desta ferramenta, Balanced Scorecard, assume-se, como premissa fundamental e orientadora, um entendimento do negócio para sua gestão, monitorização e tomada de decisão, partindo de uma abordagem constituída pelas quatro dimensões de análise: financeira, de mercado, de processos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro dimensões de visão do negócio são a base da construção de indicadores para a gestão da organização, e devem ter seus objetivos, indicadores, metas e iniciativas muito bem definidas e explícitas. Estas dimensões podem ser descritas como:

- **Perspectiva Financeira** – representa os aspectos, as condições e os objetivos financeiros das unidades de negócio, que podem apresentar-se significativamente diferentes em função de seu ciclo de desenvolvimento, quando comparadas entre si. Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa. Segundo GALAS “os indicadores dependem da fase do ciclo da vida em que se encontra a empresa ou unidade de negócios, sendo consideradas três fases:

- **crescimento**, onde os níveis de investimento são elevados;
- **sustentação**, momento em que se espera o retorno do capital investido; e
- **colheita**, caracterizada pela maximização do fluxo de capital.

- Questionamento: Como adicionarmos valor para os clientes sem aumentar custos?

- Permitir o crescimento de receita sustentável e uma gestão estratégica de custos.

- **Perspectiva do Cliente** – incorpora elementos, configuração e objetivos de negócio referentes aos segmentos de mercado onde a empresa atua ou pretende competir. Também são consideradas as alianças estratégicas, joint ventures, entre outras composições societárias. Avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, a conquista de novos clientes, retenção dos clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado.

– Questionamento: Quem definimos como cliente? Como criamos valor para o cliente?

– Nossa participação de mercado e relacionamento com clientes serão incrementados.

• **Perspectiva de Processos Internos** – focaliza a operação (eficácia e eficiência) de geração de produtos, constituída basicamente pelos processos internos críticos para alcançar os objetivos da empresa, de seus acionistas e de seus clientes, segundo Campos. Identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e alcance dos objetivos financeiros da organização.

– Questionamento: Para satisfazer os clientes dentro das restrições orçamentárias, que processos de negócio devemos tornar excelentes?

– Buscar a excelência de desempenho dos processos chave.

• **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento** – enfatiza e compreende aspectos como investimentos em profissionais, sistemas de informação e processos de desenvolvimento de competências organizacionais, orientados para os objetivos presentes nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos. (Kaplan, 1998, p.127). Verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competências no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios estão desempenhando o papel de viabilizadores das outras perspectivas.

- Questionamento: Como agir para crescer e mudar, indo ao encontro de exigências dinâmicas?

– Desenvolvendo recursos, clima e motivação.

O Balanced Scorecard deve traduzir a estratégia em hipóteses de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas. Todo indicador selecionado dever ser um elemento dessa cadeia de relações e deve combinar medidas de resultados (conseqüência de esforços passados) e medidas de desempenho futuro (fatores impulsionadores). Outro aspecto determinante é que todos os indicadores devem enfatizar fortemente os resultados, ou seja, suas relações causais devem estar

vinculadas, em última análise, a objetivos financeiros. Esse princípio estabelece a lógica necessária para converter os ativos intangíveis em valores tangíveis. Os indicadores selecionados devem funcionar como fatores impulsionadores uns dos outros (Kaplan, 1998). É preciso reconhecer que, na base da proposta, essas dimensões só fazem sentido quando compreendidas conjuntamente com a visão e a estratégia da organização, sendo que as dimensões expressam diferentes visualizações para diferentes agentes sobre a empresa, ou seja, a dimensão financeira está associada a uma perspectiva para os acionistas de eficácia; a dimensão de mercado apresenta uma perspectiva para os agentes vinculados à organização, particularmente os clientes, sobre sua eficácia de atendimento às necessidades daqueles; a dimensão de processos indica o nível de eficiência operacional para os gestores e a dimensão de aprendizado e crescimento informa o grau de desenvolvimento e aprendizagem apresentado pela organização, ou seja, de eficiência na agregação de conhecimento para colaboradores e gestores, especialmente os ligados ou responsáveis pelos níveis mais estratégicos. O ambiente na era da informação para organizações produtoras de bens e serviços demanda novas capacidades para o sucesso competitivo. Por conseguinte, a habilidade de mobilizar e explorar seus ativos tangíveis e intangíveis transforma-se num fator progressivamente mais decisivo que o investimento e o gerenciamento de ativos físicos e/ou tangíveis.

Sendo o Balanced Scorecard um método de auxílio a gestores visando o desenvolvimento de estratégia que envolva cada um na organização para sua implementação, os indicadores devem traduzir a direção em que a empresa está seguindo, auxiliando a todos que fazem parte desta organização a atingir as prioridades estratégicas. Somente assim as empresas serão capazes de não apenas criar estratégia, mas também implementá-las.

Atualmente o Balanced Scorecard deixou de ser um sistema de medição para se tornar um sistema de gestão, com o qual os executivos estão não somente comunicando a estratégia, mas também efetuando a sua gerência.

O Balanced Scorecard emergiu porque é um sistema capaz de compreender a estratégia empresarial e comunicá-la a toda a organização. Esta ferramenta deve ser assumida como um instrumento para mensuração de desempenho que indique a

realidade da empresa, mostrando onde se deve competir, que clientes conquistar, o que é preciso fazer para gerar valor aos clientes e acionistas e, acima de tudo, como é possível identificar e interagir para o crescimento e o aprendizado das pessoas que compõem a organização.

Para a utilização correta do Balanced Scorecard é proposto um modelo chamado mapa estratégico:



Mapa estratégico - Adaptado de Kaplan e Norton,

No mapa estratégico os padrões da implantação compõem a referência para que a hipótese da estratégia fique explícita. Cada indicador do Balanced Scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências. Os mapas estratégicos fornecem a base para a construção do BSC, estando este devidamente alinhado com a estratégia da organização (Kaplan e Norton).

## 8. OPERACIONALIZAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) não é somente um conjunto de indicadores críticos ou fatores-chave, mas uma estrutura de medidas consistentemente interligadas e integradas aos objetivos e às estratégias, interagindo entre si. A operacionalização do BSC envolve não só a compreensão das quatro dimensões de análise de dada organização (financeira, clientes, processos internos do negócio e de aprendizado/crescimento) e a adoção de variáveis de mensuração, mas antes se baseia na construção de indicadores integrados e interdependentes derivados de uma clara e rigorosa transposição da estratégia para métricas e objetivos passíveis de mensuração. Esses indicadores são denominados também, pela sua função, de acionadores ou drivers. Assim, os vínculos estabelecidos por uma organização entre os diferentes indicadores adotados determinam e/ou estão associados a uma estratégia particular, por incorporarem simultaneamente relações de causa e efeito e composições de medidas de saída de processos e de desempenho. Existem três princípios fundamentais que suportam o desenvolvimento do Balanced Scorecard integrado à estratégia organizacional:

1. **relação de causa e efeito:** toda e qualquer medida componente do Balanced Scorecard necessariamente deve pertencer a uma cadeia de relações de causa e efeito, que expressa, para a organização, um conceito e uma referência de natureza estratégica e/ou operacional do desempenho dessa;

2. **caráter estratégico dos indicadores de desempenho:** os indicadores de desempenho (ou de performance) devem refletir a particularidade de uma estratégia para o negócio, constituindo, em conjunto com os indicadores de saída de processos, a base para a compreensão da operação do negócio no curto, médio e longo prazo;

3. **integração com a dimensão financeira:** as medidas adotadas e componentes do Balanced Scorecard devem ser orientadas e baseadas e/ou possuir vínculos estruturados e reconhecidos com o resultado e as aferições econômico-financeiras da organização. Com a integração de indicadores, apontando para um

entendimento compreensivo e abrangente de uma organização do setor de desenvolvimento de sistemas de informação, verifica-se que estão expressas as relações entre suas operações, abordadas sob uma perspectiva de caráter sistêmico, particularmente para o diagnóstico de desvios, análise de desempenho e avaliação de estratégias.

Fitz-enz (2001), analisando o Balanced Scorecard como ferramenta, desenvolveu uma perspectiva de que seria possível o desenvolvimento de um Scorecard do capital humano que englobasse toda a empresa. Num primeiro momento, sugeriu que se trabalhasse em duas frentes: financeira e humana, e, depois de uma fase de experiências, outros itens poderiam ser adicionados, tais como o aprendizado e o crescimento, ou ainda, um relativo a custos e retorno sobre investimentos no desenvolvimento da força de trabalho etc., ou seja, propôs que a implantação do método fosse feita de modo progressivo.

Segundo Fitz-enz (2001) o Balanced Scorecard complementa as medições financeiras com avaliações relativas ao cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades da organização. Novamente aqui, cabe notar, existe ênfase no papel dos recursos humanos.

Afirma também este autor que uma empresa que implementa o Balanced Scorecard sabe que é necessário ter bom desempenho em várias dimensões, e não só no aspecto financeiro, para conseguir êxito de longo prazo. Logo, o que se depreende é que, tal como em outros métodos, o fator humano é implicitamente valorizado e existe um ponto chave que diferencia o Scorecard de outras estruturas de medição de desempenho de atividades empresariais no mercado, e o que constitui sua principal diferença é que o Balanced Scorecard é baseado na estratégia organizacional da empresa e, por isso, não basta que se faça listagem de medidas não- financeiras e se considere que, desta forma, se dispõe de um Balanced Scorecard; na verdade, para que ocorra o BSC é necessário informar sua estratégia.

O Balanced Scorecard, segundo Berton (2003), é uma ferramenta que busca traduzir a visão estratégica da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Considera também que muitas empresas que possuem declarações de missão inspiradoras e que fornecem energia e motivação aos funcionários fazem isto sem este método.

De acordo com este autor, a adoção do Balanced Scorecard por qualquer empresa significa que esta deve adotar determinadas premissas de conduta em seu processo de gestão e que deve estar convicta de que se não possuir um sistema de gestão de suas competências, poderá ver seu resultado financeiro despencar em determinados períodos.

## 9. METODOLOGIA

Esse estudo, em função de seu propósito, enquadra-se na modalidade de avaliação utilizando-se o método fenomenológico, preconizado por Husserl. O método fenomenológico não é dedutivo nem indutivo. Preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é. A realidade é construída socialmente e entendida como o compreendido, o interpretado, o comunicado. Então, a realidade não é única: existem tantas quantas forem as suas interpretações e comunicações. O sujeito/ator é reconhecidamente importante no processo de construção do conhecimento (Gil, 1999; Triviños, 1992). É uma abordagem utilizada quando se busca descrever a complexidade de determinado problema – não envolvendo manipulação de variáveis ou estudos experimentais. Busca levar em consideração todos os componentes de uma situação e suas interações e influências recíprocas, numa visão holística.

“Na era do caos, do indeterminismo e da incerteza, os métodos científicos andam com seu prestígio abalado. Apesar da sua reconhecida importância, hoje, mais do que nunca, se percebe que a ciência não é fruto de um roteiro de criação totalmente previsível. Portanto, não há apenas uma maneira de raciocínio capaz de dar conta do complexo mundo das investigações científicas. O ideal seria você empregar métodos, e não um método em particular, que ampliem as possibilidades de análise e obtenção de respostas para o problema proposto na pesquisa.” (Silva, Edna Lúcia da. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed., 2005. p. 138).

Devido à natureza estratégica da ferramenta Balanced Scorecard para as empresas, e, por conseguinte, da confidencialidade de seu conteúdo, uma pesquisa de avaliação deve ser restringida à análise do conhecimento de profissionais que participam na implantação desta solução, não contemplando situações em particular, devido à falta de conhecimento estruturado dos componentes intrínsecos à problemática da efetividade da ferramenta Balanced Scorecard na avaliação do capital intelectual; desse modo, procura-se desenvolver, aperfeiçoar ou rever conceitos, percepções ou visões, fornecendo suporte e informações à estruturação mais precisa de futuros estudos.

## 10. ANÁLISE DE RESULTADOS

Através de pesquisas e levantamento de dados, notou-se que as experiências com a ferramenta Balanced Scorecard ainda são pouco fundamentadas. Os profissionais que utilizam esta ferramenta acreditam que o capital intelectual deve ser considerado para a elaboração de estratégias corporativas.

Entre os profissionais que utilizam esta metodologia, muitos focalizam maior ênfase no Capital Estrutural, o qual se constitui em um das componentes do capital intelectual, restrito ao conhecimento formalizado e registrado em bancos de dados, aos processos internos, às marcas e patentes, entre outros ativos intangíveis.

Nota-se uma tendência em priorizar o Capital Humano e o Capital Estrutural, esquecendo-se do Capital de Relacionamento, que desempenha papel crucial tanto na elaboração quanto na operacionalização das estratégias corporativas. A totalidade daqueles que utilizam o Balanced Scorecard acredita que as estratégias corporativas devem ser gerenciadas com indicadores de gestão empresarial.

Alguns utilizadores do Balanced Scorecard sugerem um sistema de indicadores de gestão empresarial voltado para a mensuração do progresso da empresa frente à estratégia delineada e aos objetivos de negócio estabelecidos.

O capital intelectual desempenha influência nos resultados financeiros da empresa, entretanto, a magnitude dessa influência não é conhecida porque se considera que o capital intelectual ainda não seja avaliado com absoluta fidedignidade. Independentemente dessa última consideração, acredita-se que a análise do capital intelectual permite que a empresa possa adotar ações estratégicas proativas. As explicações sobre quais as razões para a potencialização dessa proatividade estão relacionadas basicamente a duas características da ferramenta Balanced Scorecard:

1. Balanced Scorecard operando como plataforma de gestão, ou seja, a performance para os indicadores de desempenho do capital intelectual são planejadas, ao longo do tempo, sendo que eventuais tendências ou reconhecimento de desvios poderiam ser corrigidos; e

2. vínculo e a análise das relações de causa e efeito entre os indicadores propiciam uma identificação de desvios com maior profundidade e abrangência, por desdobramento nas demais perspectivas, e nesse contexto, as correções e ações para tanto poderiam ser percebidas, entendidas e encaminhadas no curto prazo.

Uma análise detalhada focando a vivência ou experiência com a ferramenta Balanced Scorecard fornece indicações relevantes, porém, de certa forma, contrastantes com a avaliação agregada dos dados coletâneos, sugerindo que o contato efetivo com o Balanced Scorecard na gestão de negócio potencialmente implica nova percepção da utilização do conceito e das condições de sua operacionalização.

## 11. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento de gestão muito divulgado atualmente nas empresas que praticam estilos de gestão modernos e orientados à estratégia. Muitas organizações públicas e privadas planejam a sua utilização, se ainda não o implantaram. Mas, os resultados nem sempre são os esperados porque as organizações têm características diferentes e frequentemente confundem o Balanced Scorecard com um simples conjunto de indicadores ajustados à informação disponível.

A utilização da metodologia de Balanced Scorecard numa organização pressupõe uma visão horizontal de processos estruturados e orientados para pessoas e empresas.

A ferramenta Balanced Scorecard na avaliação do capital intelectual remete a considerações:

- as práticas de Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual atualmente são ainda pouco aplicadas em conjunto, o que sugere não existir uma consciência sobre a relevância da gestão do capital intelectual e/ou da construção de indicadores de gestão integrados como diferencial para a identificação e sustentação de vantagens competitivas;

- existe um consenso entre os profissionais que são conhecedores desta ferramenta sobre a necessidade das empresas levarem em conta o capital intelectual na elaboração de estratégias corporativas, mas este conhecimento não é acompanhado por intervenções orientadas e/ou dirigidas para esse propósito, indicando falta de credibilidade nas ferramentas desenvolvidas para esse fim ou, até mesmo, um relativo desconhecimento;

- o entendimento sobre o gerenciamento estratégico leva em conta sua dependência em relação ao suporte de um conjunto de indicadores que medem, avaliam e/ou controlam o desempenho das organizações frente às suas estratégias e aos seus objetivos de negócio, mas não há o reconhecimento explícito da função

desses medidores como impulsionadores do negócio efetivamente ou a preocupação da integração desses, evitando redundâncias, contradições ou interpretações equivocadas de estratégias;

- os profissionais com conhecimento estritamente teórico desta ferramenta, manifestam-se com uma visão de relativa simplicidade na utilização do Balanced Scorecard. Já os profissionais com uma percepção menos otimista são aqueles que possuem experiência na implementação da ferramenta. Esta constatação sugere que a simplicidade ou otimismo exibido relaciona-se com a vivência da prática em ambiente de negócio;

- entre os utilizadores deste framework estratégico há uniformidade em se tratando da análise dos aspectos associados à implantação do Balanced Scorecard como plataforma para a gestão do capital intelectual, pois se encontra potencial de relacionamento entre a Compreensão do Conceito de Capital Intelectual por meio do Balanced Scorecard e a Possibilidade de Auditoria do Capital Intelectual via Balanced Scorecard, independentemente da experiência com o Balanced Scorecard em contexto de negócio;

- a avaliação e mensuração do Capital Intelectual suportado pelo Balanced Scorecard e a identificação de variáveis indispensáveis para a gestão do negócio, em particular para o capital intelectual, concentram as maiores discrepâncias de percepção entre os profissionais com e sem experiência de implantação do instrumento, o que levanta a possibilidade do maior desafio enfrentado na tarefa de operacionalização dos indicadores de desempenho do capital intelectual residir em sua mensuração, considerada difícil, principalmente pela falta de uma cultura focalizada nessa dimensão.

Os profissionais que enfrentaram os desafios e riscos associados ao desenvolvimento de uma abordagem de valorização da gestão do capital intelectual e adotaram um conceito de métricas de desempenho do negócio sistematizado, como o Balanced Scorecard, consistente e integrado, demonstraram maior entendimento do seu negócio, compreensão mais detalhada e profunda dos seus objetivos e eficiência superior na definição de suas estratégias. Aqueles que decidiram valorizar a gestão do capital intelectual em conjunto com a utilização de

metodologias estruturadas, como a proposta pela ferramenta Balanced Scorecard, tenderam a dispor de recursos facilitadores à tomada de decisões proativas mais sustentáveis e consistentes, assim como uma visualização mais integrada do negócio.

A aplicação da metodologia Balanced Scorecard apoia-se numa visão organizativa dinâmica com preocupações relativas aos recursos financeiros, aos clientes, aos processos e à capacidade de aprender e crescer, todas ligadas através de uma estratégia transparente.

Se o Balanced Scorecard for aplicado veementemente visando a administração do Capital Intelectual, pode constituir um fator poderoso de mudança em direção ao aumento da satisfação dos clientes, sem estar imposto ao aumento de recursos financeiros.

Mas, se o Balanced Scorecard não for aplicado adequadamente, pode constituir mais uma iniciativa promissora e cheia de expectativas, revertendo-se num mero exercício à volta de um conjunto de indicadores pontuais divididos em centenas de organizações interligadas por sólidos meios de comunicação, mas incapazes de aproveitar essa vantagem.

## REFERÊNCIAS

BERTON, L.H. Balanced Scorecard: uma nova ferramenta de gestão. **Revista da FAE**. Curitiba, n.1/2, p.17-23, jan/dez 2003

CAMPOS, José. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Editora Aquariana Ltda., 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. Editora Manole. 7ª Edição. 2009.

DRUCKER, Peter F. **As Novas Realidades**. Cengage Learning Editores. 4ª Edição.

DEMING, W. EDWARDS. **Qualidade: A Revolução da Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. Editora Atlas. 2008.

EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. Makron Books. 1998

FITZ-ENZ, Jac. Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. **Journal of Intellectual Capital**, v.3, p223-247, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e Poder nas organizações**. Editora Atlas. 1996.

GALAS, Eduardo Santos e PONTE, Vera M. Rodrigues. **O Equilíbrio dos Indicadores do BSC: Um estudo em empresas cerarenses**. XXVIII congresso EnANPAD, Curitiba, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, David; **Indústria: Os primeiros passos para o sucesso**. HD Livros. 1996.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: estratégias para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Makron Books. 1998.

JURAN, J. M. **Planejamento para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, R, S.; NORTON, D. P. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Editora Campus, Rio de Janeiro. 1998.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro. Campus. 1997.

OLIVEIRA, Elizabeth C. M. e outros. **Capital Intelectual: Reconhecimento e Mensuração**. Editora Juriá. 2008.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do Conhecimento – O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI**. Rio de Janeiro. Campus, 2002.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 7ª Ed. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

STOLLENWERK, Maria Fatima L. Stollenwerk. **Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial: em busca de uma abordagem integrada**. Rio de Janeiro. Disponível em [http://www.feng.pucrs.br/professores/giugliani/ENGENHARIA\\_DE\\_PRODUCAO\\_-\\_Gestao\\_do\\_Conhecimento/Artigo\\_12\\_Inteligencia\\_Competitiva\\_e\\_Estrategia\\_Empresarial.pdf](http://www.feng.pucrs.br/professores/giugliani/ENGENHARIA_DE_PRODUCAO_-_Gestao_do_Conhecimento/Artigo_12_Inteligencia_Competitiva_e_Estrategia_Empresarial.pdf)> acesso em 30/08/2012.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à **pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.