

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Ciência da Informação

INDICADORES GERENCIAIS

Rosana Bem de Lima Grossi

Belo Horizonte
2004

Rosana Bem de Lima Grossi

INDICADORES GERENCIAIS:
Capital Intelectual x Balanced Scorecard

Monografia apresentada no 8º período do
curso de Ciência da Informação da Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais.

Orientador: Rodrigo Baroni

Belo Horizonte
2004

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	
1.1	Problema de pesquisa.....	04
1.2	Objetivos.....	06
1.3	Metodologia.....	06
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	07
2.1	Capital Intelectual.....	08
2.1.1	Capital Humano.....	11
2.1.2	Capital Estrutural.....	12
2.1.3	Capital do Cliente.....	13
2.1.4	Ligação entre os indicadores.....	14
2.2	Balanced Scorecard.....	15
2.2.1	Perspectiva Financeira.....	17
2.2.2	Perspectiva do Cliente.....	19
2.2.3	Perspectiva dos Processos Internos.....	20
2.2.4	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.....	23
2.2.5	Ligação entre os indicadores.....	24
2.3	Capital Intelectual e Balanced Scorecard.....	26
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
4	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

1 – Introdução

1.1 – Problema de pesquisa

Para sobreviver em um ambiente de mercados competitivos, que tem como características dominantes a excelência empresarial e como foco principal a busca pelo aperfeiçoamento de serviços e inovação de produtos, as empresas precisam de avaliar as tendências e resultados de seu negócio e tomar decisões rápidas e seguras. Isto exige informações confiáveis, atualizadas e consistentes.

Executivos precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional. Uma empresa moderna precisa de indicadores que vão além das tradicionais medidas financeiras. Ela precisa de medidas que a ajudem a manter uma vantagem competitiva refletindo aspectos como qualidade de produtos ou serviços, satisfação de clientes, posicionamento competitivo e flexibilidade.

Capital Intelectual e *Balanced Scorecard* (BSC) são abordagens teóricas que permitem o desenvolvimento de indicadores gerenciais que surgiram para atender a essa demanda existente em empresas que visam estratégias para desempenho e inovações.

São importantes ferramentas a serem tratadas, pois, correspondem à necessidade informacional diretamente relacionada ao financeiro da empresa. Até pouco tempo atrás, era muito simples fazer as medidas financeiras da empresa para saber onde ela se encontrava e onde desejava estar perante seus concorrentes. Porém, na sociedade da informação percebe-se uma exigência de valorização muito mais abrangente - dos ativos intangíveis - sendo considerados valor econômico.

Esse tema é de suma importância para esclarecer o quanto é essencial à empresa conhecer seu valor real. Uma empresa não é constituída apenas de patrimônio físico, recursos naturais ou trabalho físico, mas sim de conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência que gerenciadas podem gerar riquezas.

É necessário que a empresa tenha consciência que esses indicadores são de suma importância e que fazem sentido se forem usados como gestão. Essa visão deve estar embutida na cultura organizacional e administrativa da empresa. São melhorias realizadas através de estratégias estudadas, analisadas e pré-estabelecidas. É um modelo de gestão usado de maneira abrangente e complexo o que exige detalhes, cautela, paciência e tempo para sua implantação e posteriores resultados.

Se a cultura organizacional não permite o uso correto dos indicadores gerenciais, não poderá alcançar resultados quantitativamente e qualitativamente interessantes através dessa gestão.

A empresa deve ter como prática o envolvimento de todo seu pessoal tanto no desenvolvimento de atividades quanto no envolvimento de discussões e idéias na organização. O BSC exige o comprometimento de toda a empresa e a comunicação dos planos de negócio para atingir resultados compensadores.

Conforme Prado (2003), a implantação do *Balanced Scorecard* requer antes de tudo que a empresa busque o consenso e clareza para traduzir a missão e a estratégia de negócios em medida operacionais que derivem em resultados.

Para a implantação do BSC alguns pontos são fundamentais, dentre eles podemos ressaltar: o apoio da alta direção; a visão e missão da empresa devem estar ligadas com os objetivos, metas e indicadores; todos os indicadores definidos devem ser facilmente medidos e agilmente divulgados; todas as ações devem ter o seu responsável, que deverá agir reposicionando para a estratégia; o formato cultural da empresa - o BSC é para toda empresa, não para a minoria ou alguma divisão somente; o BSC deve ter ampla e

irrestrita divulgação; organização, pontualidade, materialidade, identidade, realidade entre outros; ter consciência de que um sistema baseado em computador não resolve tudo e; uma única palavra resume o sucesso para implantação do BSC - atitude.

1.2 – Objetivos

Os objetivos principais desse trabalho são:

- Demonstrar a importância e necessidade de saber as medidas reais e valorizar os bens tangíveis e intangíveis de uma empresa.
- Demonstrar que essas medidas podem trazer benefícios para a empresa como gestão estratégica.
- Demonstrar a importância e vantagens de indicadores gerenciais em empresas competitivas.
- Definir semelhanças e diferenças entre Capital Intelectual e Balanced Scorecard.
- Descrever como a Ciência da Informação pode trabalhar este aspecto.

1.3 – Metodologia

O trabalho foi realizado através de levantamento bibliográfico e sites na Internet e também através de artigos e livros publicados sobre o assunto.

2 – Referencial Teórico

No contexto da sociedade da informação, as empresas devem saber mensurar e valorizar o seu Capital Intelectual, aspecto esse que a contabilidade tradicional não considerava como ativos da empresa. A empresa possui como riqueza seus bens intangíveis e não apenas seu capital físico. As empresas são valorizadas pelo que possuem implicitamente como capital humano, capital do cliente e estrutural.

Percebe-se que seu valor no mercado é muito maior do que o descrito pelo seu balanço patrimonial. Isso acontece porque seus bens intangíveis ou valores internos estão sendo avaliados e valorizados.

O Capital Intelectual é o principal foco gerador de riqueza. O Capital Intelectual é o conhecimento que existe em uma organização e que pode ser usado para criar uma vantagem diferenciada. O Capital Intelectual é o talento da empresa e pode ser medido para avaliar o nível de eficiência atingida na mesma.

Como a empresa não vive apenas de Capital Intelectual, o *Balanced Scorecard* (BSC) vem suprir a necessidade existente na contabilidade para medir todos os bens da empresa.

Essas metodologias juntas conseguem corresponder as expectativas da contabilidade tradicional – descrição do patrimônio físico de uma empresa -, com o novo paradigma de medida de valor que as empresas da sociedade da informação demandam - conhecer seus bens intangíveis, ou mais precisamente seu Capital Intelectual.

O BSC tem como objetivo medir tanto os aspectos financeiros como não financeiros da empresa. Os aspectos não financeiros correspondem aos indicadores do Capital Intelectual.

É o conjunto de medidas através dos indicadores que resulta na visão da situação do negócio e a base para gestão e mensuração do desempenho da empresa.

2.1 - Capital Intelectual

De acordo com Neves (2000), o Capital Intelectual compreende as competências individuais, o conhecimento individual e coletivo que reside na organização, ou seja, no saber individual e na experiência que cada pessoa possui e utiliza para o desenvolvimento da organização.

Stewart (1998) afirma que *“os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que, juntos, constituem seu Capital Intelectual”*.

Para Raupp (2001), as empresas e empreendedores de todos os portes, que iniciarão seus negócios, deverão incorporar nos seus planos essa nova maneira de pensar. Contabilizar, controlar, gerenciar, auditar, planejar, organizar e todos os outros verbos que formam a administração tradicional estarão destinados a apenas 20% do valor real de uma empresa. E os outros 80% que representa a maior parte do valor real de uma empresa, consiste em ativos indiretos – conhecimento organizacional, satisfação do cliente, inovação do produto, disposição dos empregados, trabalho de equipe, marketing, aprendizado contínuo, patentes e marcas registradas.

O valor real da empresa está contido no que é implícito a ela e que na maioria das vezes não é mensurado, analisado e usado pela empresa. Os bens materiais ou o que representa a administração tradicional é muito pouco reconhecido em vista dos bens intangíveis. Isto fica claro quando se refere a

grandes empresas que inovam constantemente, se destacam fortemente perante a concorrência e que quando de alguma forma é comunicado seu valor comercial seja para compra ou outros. A maior parte deste valor não está sendo medida pelo patrimônio físico existente nela, mas sim pelos seus bens implícitos ou bens intangíveis.

Quando uma empresa é comprada por um valor superior ao seu valor contábil, essa diferença normalmente consiste em ativos intelectuais.

Raupp (2001) levanta a seguinte questão: *“Quanto vale uma empresa avaliada a partir de valores e ativos não-tangíveis, como cultura organizacional, satisfação de clientes, inovação constante de produtos, comprometimento e empenho dos empregados e da força de trabalho, responsabilidade social, visão de futuro de longo alcance, aprendizado contínuo, enfoque pró-ativo e resposta rápida e outros, todos não-registrados na contabilidade, porém de importância enorme para o Capital Intelectual das empresas?”.*

A contabilidade tradicional não pode mais medir somente pela técnica existente durante a sociedade industrial e outros antecedentes. A contabilidade deve acompanhar a evolução da globalização, do mundo em rede e das diversas tecnologias existentes que defendem como interesse comercial o intelecto, a estrutura que concretiza e fortalece este intelecto e as inovações decorrentes deste contexto.

Stewart (1998) resume esse paradigma afirmando que uma empresa tradicional é um conjunto de ativos físicos, adquiridos por capitalistas responsáveis por sua manutenção e que contratam pessoas para operá-los. Já na empresa da economia da informação, os principais ativos são intangíveis como também não está claro quem os possui ou quem é responsável por cuidar deles.

Conforme Rezende (2000), o diferencial entre as empresas não são mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inovativas,

os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes.

Assumem importância significativa no ambiente empresarial os ativos intangíveis da organização, pois são, cada vez mais, requeridas capacidades de criar, multiplicar e utilizar de forma eficaz conhecimento e habilidades.

Batocchio & Biagio (1999) defendem que contabilizar o Capital Intelectual é uma forma de a empresa reconhecer que o que conta na moderna economia de corporações virtuais e de conhecimento intensivo é:

- O estabelecimento de redes de parceria para a obtenção de relações comerciais fortes e duradouras;
- A lealdade constante dos clientes;
- O papel dos empregados em posições-chave, que fundamentam o futuro da empresa pela competência e pelo conhecimento;
- O compromisso da empresa e seus empregados com o aprendizado e a renovação continuada e;
- O caráter e os valores da empresa sendo utilizados como instrumento para que os executivos e investidores examinem fusões, aquisições, contratação de pessoal e parcerias.

O Capital Intelectual só existe neste contexto de um ponto de vista, como estratégia, um destino, um propósito. Portanto, o Capital Intelectual é a identificação da capacidade para perceber e suprir as exigências do mercado.

É necessário localizar o Capital Intelectual em pontos que possibilitem sua gestão: pessoas, estruturas e clientes. No entanto, é o intercâmbio entre capital humano, capital estrutural e capital do cliente que pode ser mensurado e direcionado para investimentos.

2.1.1 - Capital humano

Jóia (2001) defende que o capital humano não pertence à empresa, pois é consequência direta da soma das habilidades e especialidades de seus empregados.

Muitas empresas enxergam o capital humano como custo e não pensam em investir nesse capital a fim de obter lucros. Saber quais são as habilidades, experiências e conhecimento de seus funcionários é de suma importância para medir e gerenciar o Capital Intelectual.

Dando importância ao capital humano, Stewart (1998) faz a seguinte comparação: *“o dinheiro tem poder, mas não pensa; as máquinas operam, muitas vezes melhor do que qualquer ser humano, mas não inventam”*. As atitudes, ações, empreendimentos, em suma, tudo que uma empresa constrói que traz consequências vantajosas surge do capital humano.

O capital humano importante de uma empresa é aquele que não pode ser substituído facilmente. Se for embora da empresa, essa terá perdas. São funcionários que prestam serviços não mecanizados.

Para a empresa, a questão é como adquirir volume suficiente de capital humano que possa ser usado para gerar riqueza ou agregar valor. O capital humano cresce quando a empresa utiliza mais o que as pessoas sabem e quando um número maior de pessoas obtém informações úteis para a organização.

O fundamental é que a organização adquira potencialmente o conhecimento contido no seu capital humano fazendo ligação com a estratégia de negócio. O capital humano torna-se então um ativo organizacional.

2.1.2 - Capital estrutural

A grande questão é saber como identificar e disseminar o conhecimento gerado dentro da empresa, promovendo a transformação de material intelectual bruto gerado pelos integrantes da organização em Capital Intelectual, e que garanta uma trajetória de crescimento e desenvolvimento. Bases de dados, listas de clientes, manuais, marcas, sistemas de informação, laboratórios e estruturas organizacionais são alguns dos exemplos de capital estrutural.

Jóia (2001) afirma que o capital estrutural pertence à empresa e pode ser negociado, sendo o ambiente real construído pela companhia para administrar e gerar seu conhecimento de forma adequada é composto por todos os processos internos e externos que existem dentro da empresa e entre ela e seus parceiros.

O capital estrutural pode ser reproduzido e dividido. É a maneira de conter e reter o conhecimento dentro da empresa para que se torne propriedade da empresa. O capital estrutural fornece através da tecnologia um conjunto de informações e experiências documentadas, organizadas e armazenadas bastando apenas à empresa usufruir e gerenciar o conhecimento acumulado de funcionários individuais a fim de transformá-lo em um ativo da empresa através do capital estrutural.

O capital estrutural é o caminho ao longo do qual o conhecimento trafega. Através do fluxo de conhecimento torna-se possível descobrir e compartilhar os melhores negócios em toda a organização. Como é produto da inteligência humana, o capital estrutural baseia-se em pessoas dispostas a compartilhar.

De acordo com Stewart (1998), as empresas precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado: *“através da reciclagem contínua e de uma utilização criativa do conhecimento e da experiência compartilhados gera-se aumento de valor. Isso, por sua vez, requer a estruturação e acondicionamento de competências com a ajuda da tecnologia, de descrições*

do processo, manuais, redes e assim por diante, a fim de assegurar a permanência da competência na empresa quando os funcionários forem embora. Uma vez acondicionados esses elementos tornam-se parte do capital estrutural da empresa. Isso cria condições para o rápido compartilhamento do conhecimento e para seu crescimento. O capital humano também se torna mais produtivo através de processos estruturados de trabalho, de fácil acesso e inteligentes”.

O capital estrutural está diretamente ligado com o capital humano, vindo suprir a necessidade de suporte de experiências, informações e conhecimento contido no capital humano. Esta relacionado ao ato de armazenar em suportes todo conhecimento da instituição, podendo servir como suporte à gestão estratégica.

2.1.3 - Capital do cliente

Como descreve Stewart (1998) entre as grandes categorias de ativos intelectuais – capital humano, estrutural e do cliente – os clientes são os mais valiosos, pois eles pagam as contas. A empresa deve investir em seus clientes.

O capital do cliente é muito semelhante ao capital humano: não se pode possuir os clientes, do mesmo modo como não se pode possuir pessoas. Mas da mesma forma como uma organização pode investir em funcionários não apenas para aumentar seu valor como indivíduos, mas também para criar ativos de conhecimento para a empresa como um todo, a empresa e seus clientes podem aumentar o Capital Intelectual que é sua propriedade em conjunto e em particular.

A empresa deve investir em seus clientes. O negócio não possui nenhum sentido se não existe cliente para aquele serviço ou produto. O negócio se baseia no cliente para existir e para competir. Para tanto, é necessário buscar

informações sobre clientes potenciais e atender suas necessidades para alavancar o negócio.

O relacionamento que a empresa mantém com os clientes transforma o Capital Intelectual em dinheiro. Percebe-se que os clientes podem e devem ter acesso as informações sobre os produtos e serviços oferecidos e a empresa deve fazer dessas fontes de informações oportunidades de negócio.

2.1.4 – Ligação entre os indicadores

Percebe-se que os três elementos do Capital Intelectual são essenciais e estão relacionados uns aos outros. A empresa tem de conhecer e medir a potencialidade dela em relação a seus clientes, funcionários e estrutura para corresponder a objetivos futuros perante o mercado do ponto de vista inovativo e competitivo.

Para Stewart (1998), o capital estrutural facilita o acesso ao conhecimento dos colegas. O trabalho é realizado globalmente (relação direta com cliente), sendo possível fazer o mapeamento da capacidade intelectual da empresa: lidar com o crescimento e a rotatividade de pessoal.

O capital humano depende do capital estrutural para progredir assim como para atingir objetivos maiores e finais. Resulta em uma rápida distribuição do conhecimento, aumento do conhecimento coletivo, menos tempo de espera e profissionais mais produtivos. Por isso, assim como o capital humano, o capital estrutural também deve ser gerenciado.

De acordo com Stewart (1998), o capital humano e o capital estrutural reforçam-se mutuamente quando uma empresa tem um senso de propósito compartilhado, associado a um espírito empresarial. O capital humano e o capital do cliente crescem quando os indivíduos se sentem responsáveis por

suas partes na empresa, interagem diretamente com os clientes e sabem quais conhecimentos e habilidades os clientes esperam e valorizam. Um funcionário que não conhece ou não possui essas habilidades diminui o valor tanto do capital humano quanto do capital do cliente. O capital do cliente e o capital estrutural aumentam quando a empresa e seus clientes aprendem uns com os outros; quando se empenham ativamente em tornar suas interações informais através de estruturas que possibilitam essa interação.

2.2 - *Balanced Scorecard*

O grande desafio de um sistema de informação gerencial em face da competitividade está em fornecer informações corretas e oportunas para que os gestores possam tomar decisões acertadas. Neste contexto surge o *Balanced Scorecard*(BSC) como uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos organizacionais.

Campos (1998) conceitua o *Balanced Scorecard* ou cenário balanceado como uma metodologia emergente que permite o acompanhamento da situação dos negócios, pela análise dos resultados nas principais perspectivas financeiras e não financeiras, estabelecidas pela gestão estratégica com foco nas necessidades dos clientes e no planejamento a longo prazo, possibilitando assim oportunidades para reorientar iniciativas, redirecionar recursos, e introduzir em tempo inovações e melhorias estratégicas. A medição do desempenho é um contínuo ato de saber balancear os indicadores contábeis e os ativos intangíveis, sendo que o retorno do investimento sempre passa pela qualidade do serviço e satisfação e retenção do cliente, seja ele externo ou interno.

O BSC demonstra que as medidas financeiras e não-financeiras devem fazer parte do sistema de informações para funcionários de todos os níveis da organização. Pode ser usado como um sistema de gestão estratégica para

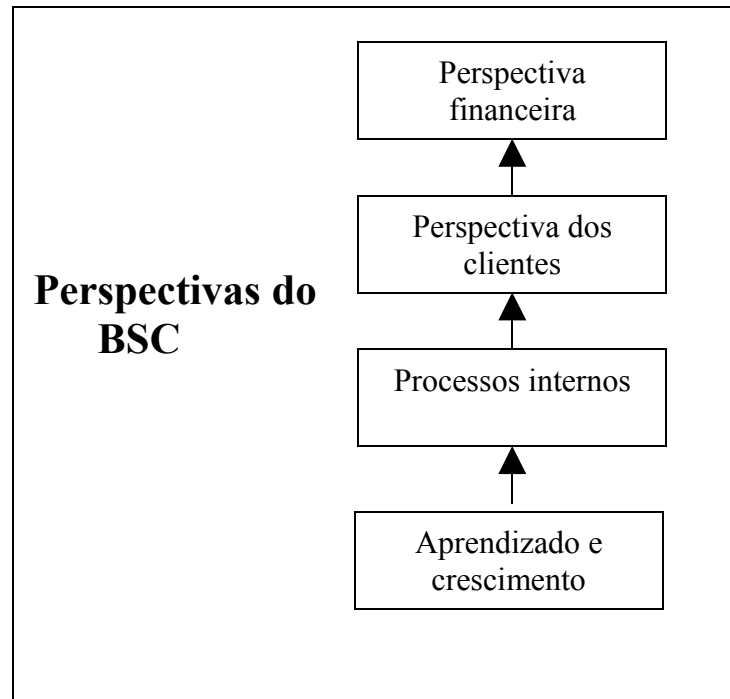
administrar a empresa a longo prazo. As medidas devem ser usadas para articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum.

O BSC objetiva traduzir a missão, a visão e a estratégia da organização em objetivos e metas diferenciadas de acordo com as perspectivas financeiras, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Para Kaplan e Norton (1997) *“o BSC cria uma estrutura para comunicar a missão e estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro”*. Conceituam estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.

A comunicação das estratégias visadas para a empresa assim como a contínua participação das pessoas da organização neste processo é que leva a concretização e sucesso dos resultados obtidos. É justamente a interação entre esses indicadores que possibilita acompanhar os efeitos do BSC. Como demonstra o quadro abaixo, as perspectivas do BSC possuem relações de causa e efeito, dependendo um do outro para obter resultados elevados.

Figura 1 – Perspectivas do BSC



Fonte: ARVESON (1999)

Cada perspectiva é constituída por um conjunto equilibrado de indicadores que procuram traduzir o desempenho e as ações necessárias para realização dos objetivos. Essas medidas de desempenho devem englobar os valores que a empresa considera como vitais para a sua sobrevivência e crescimento.

2.2.1 - Perspectiva financeira

Para Kraemer (2002) as medidas financeiras indicam se a empresa está obtendo êxito com as estratégias definidas, implementadas e executadas. Em geral, esse êxito é medido pela sua lucratividade, pelo seu crescimento e pelo incremento do valor para o acionista. Se os indicadores financeiros não mostram o esperado, pode haver problemas na execução, na implementação ou até mesmo na definição das estratégias.

De acordo com Campos (1998), a perspectiva financeira representa a análise do passado e da saúde atual da empresa. Usualmente está relacionada com a sobrevivência, o sucesso e o crescimento. A sobrevivência pode ser medida pelo fluxo de caixa, pelo aumento trimestral das vendas, pelo aumento da participação no segmento de mercado e pelo retorno ao investimento. O resultado é que quando a melhoria do desempenho não provoca reflexos nos resultados, os altos executivos devem reexaminar as premissas básicas de sua missão e estratégia.

Já Kaplan e Norton (1997) afirmam que, na grande maioria das empresas, temas financeiros como aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC. O setor financeiro e da contabilidade, além de cuidar de aspectos básicos como escrituração contábil, captação de recursos e controle financeiro, pode oferecer informações financeiras muito valiosas nas discussões sobre estratégia e nas demais tarefas vinculadas à alta direção.

A perspectiva financeira diz respeito ao valor agregado na empresa e o retorno de seus investimentos. O setor financeiro se encarrega de gastos e benefícios, a área de recursos humanos mede habilidades e a produção avalia qualidade e rendimento. O setor financeiro estará encarregado das medições financeiras, auxiliando na medição das outras perspectivas.

É avaliado o desempenho da organização em gerar resultados que garantam a sobrevivência e crescimento. A partir dos indicadores de desempenho a organização é orientada a definir seus objetivos financeiros, alinhados com a sua estratégia empresarial, e que servirão como apoio aos objetivos e medições das outras perspectivas.

Alguns exemplos de indicadores financeiros para elaboração de um BSC são: rentabilidade sobre o patrimônio líquido, valor econômico agregado, liquidez corrente, crescimento da receita, margem bruta, geração de caixa e vendas.

2.2.2 - Perspectiva do cliente

Para Lunkes (2002) entender as necessidades dos clientes, sua cultura, carências e hábitos de consumo são um diferencial em relação à concorrência. O BSC procura identificar quais os segmentos de clientes (internos e externos) e mercado de atuação em que a empresa irá agir, bem como as medidas de desempenho para acompanhamento destes segmentos de mercado.

Muitas empresas pensam que conhecem bem o que os seus clientes esperam ou precisam e não dedicam recursos, tempo e atenção para tentar conhecer as reais necessidades e objetivos dos clientes sendo um grande potencial do Capital Intelectual.

Campos (1998) defende que conhecer os clientes é fundamental para uma estratégia empresarial que tenha como um de seus principais focos a satisfação e retenção dos clientes, e requer muito mais do que uma simples pesquisa ou convenção anual. Exige ouvir com empatia os clientes, conhecer quem são e saber o que esperam da organização, do que gostam ou não gostam dos produtos e serviços oferecidos por ela.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que, antes, as empresas podiam se concentrar em suas capacidades internas, enfatizando o desempenho dos produtos e a inovação tecnológica. Porém, as empresas que não compreendem as necessidades dos clientes acabam constatando que os concorrentes lhes tomavam mercado, oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes. Desta forma, as empresas da sociedade da informação devem voltar seu foco para fora, para os clientes.

Campos (1998) ainda demonstra que as preocupações dos clientes normalmente recaem nas categorias de tempo de atendimento, qualidade do serviço prestado ou do produto, desempenho perante suas necessidades e o custo deste atendimento. Para que o BSC funcione as organizações devem

estabelecer objetivos para tempo, qualidade, desempenho e serviço e traduzir estes objetivos em medidas específicas para atender o cliente.

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva do cliente inclui algumas medidas básicas que representam os resultados prósperos de uma estratégia bem formulada e bem implementada, como a satisfação, obtenção e retenção do cliente, rentabilidade, e parte da conta de mercado em segmentos designados. A perspectiva do cliente também pode incluir medidas específicas, como tempo de atendimento curtos, entregas no prazo ou a quantidade de novos produtos e serviços que conduzem a melhorias nas medidas básicas da clientela. Desta forma, a perspectiva do cliente permite aos executivos identificar segmento de clientes e de mercado nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo.

Nesta perspectiva, assim como buscar informações sobre os clientes também é necessário disponibilizá-las no contexto do BSC focalizando a potencialidade dessas informações através de levantamentos e registros para constantes atualizações.

O desempenho da organização é avaliado com base na capacidade de construir um relacionamento duradouro e rentável com seus clientes. Na perspectiva do cliente são identificados os segmentos de clientes e mercados nos quais se competirá, e as medidas de desempenho nesses segmentos, além das medidas específicas de criação de valor aos clientes. Alguns exemplos de indicadores de clientes para a elaboração de um BSC são: fidelidade, insatisfação, satisfação, reclamações dos clientes e relacionamento.

2.2.3 - Perspectiva dos processos internos

Segundo Kraemer (2002) nesta perspectiva, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Cada empresa usa um conjunto específico de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Entretanto uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as empresas possam adaptar e construir as perspectivas de processo interno. Esses processos permitem que a unidade de negócios:

- ofereça as propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado;
- satisfaça as expectativas que os acionistas tem de excelentes retornos financeiros.

Assim como foi descrito no Capital Intelectual, o BSC também conta com a interação entre essas perspectivas/indicadores de nível global. A gerência deve enfocar os processos internos críticos que conduzam à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Portanto, para obter maior impacto na satisfação dos clientes a organização precisa de processos internos estruturados. Os processos internos possibilitam uma visão e gerenciamento medindo a potencialidade no atendimento e satisfação do cliente.

Relacionando com o capital estrutural que compõe o Capital Intelectual de uma organização, a perspectiva dos processos internos precisa identificar e medir as tecnologias críticas necessárias para alcançar ou manter a liderança. Como afirma Campos (1998): *“devem identificar os processos e as competências em que precisam ser superiores aos concorrentes e especificar as medidas para alcançar esse objetivo”*.

A estratégia de negócio deve ser identificada e posicionada aos objetivos da organização, através dos processos internos e compartilhada para toda os níveis operacionais da empresa para que os colaboradores agem a favor de atingir a estratégia especificada. Como defende Campos (1998), *“as empresas devem desenvolver uma sistemática que lhes permita manter constante e imediata visão dos indicadores de medição do progresso, em todos os níveis*

de desempenho. Para isso precisam implementar sistemas de informação sensíveis e objetivos que possibilitem acompanhar os principais indicadores. Esses sistemas podem ser a chave do sucesso para uma avaliação oportuna das medições de desempenho”.

Segundo Lunkes (2002), as empresas devem reinventar seus processos de negócios na atual exigência de mercado. Dentre esses processos internos críticos nos quais a organização deve alcançar excelência, podem ser destacados os tradicionais, como custo, qualidade, tempo e alguns mais recentes, como inovação por meio de pesquisa e desenvolvimento.

A finalidade maior do BSC é conhecer os valores e capacidades da organização, usar essa medida como estratégia e compartilhá-la a todos os escalões da empresa para que possam interagir sugerindo idéias para atingir o objetivo final. Entretanto, é necessário contar com informações atualizadas e contextualizadas em prol dessa definição.

Os sistemas de informação que irão acompanhar os indicadores de clientes, de aprendizado e crescimento e financeiros deve conter grande importância e relevância de informações confiáveis e estruturadas para este fim, assim como toda estrutura institucional e organizacional.

Na perspectiva dos processos internos são identificados processos internos críticos nos quais a organização deve obter excelência. Suas medidas estão voltadas para os processos internos que têm impacto na satisfação dos clientes e na consecução dos objetivos financeiros. Alguns exemplos de indicadores dos processos internos são: conformidade do produto e do serviço em relação ao padrão, produtividade, eficiência operacional, conformidade do processo crítico, variabilidade do processo crítico, flexibilidade, desperdício, qualidade do planejamento, qualidade resultante do processo crítico de apoio e eficácia do sistema de qualidade.

2.2.4 - Perspectiva de aprendizado e crescimento

Para Kraemer (2002) o aprendizado e o crescimento da organização vêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. É necessário capacitar os funcionários, intensificar a tecnologia e os sistemas de informação e alinhar os procedimentos e rotinas organizacionais para eliminar essa defasagem.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeiras e do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Como defende Kaplan e Norton (1997): *“a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-las”*. Além das organizações compartilharem suas visões e estratégias aos funcionários para que possam contribuir, devem também incentivá-los a sugerir formas na qual os objetivos sejam alcançados, fazendo com que eles participem da formulação e da implementação da estratégia.

A perspectiva do aprendizado e crescimento é vetor de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas, compondo a base do aprimoramento da gestão da empresa, pois é a infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos estabelecidos nas demais perspectivas.

De acordo com Kraemer (2002) as medidas nesta perspectiva são: satisfação do funcionário, retenção, treinamento e habilidades e direcionadores específicos dessas medidas, tais como índices detalhados de habilidades específicas requeridas pelo novo ambiente competitivo.

Assim como os demais indicadores potenciais do BSC, a perspectiva de aprendizado e crescimento que objetiva a valorização do capital humano, conta com sistemas de informação capazes de oferecer possibilidades e de medir todo esforço, capacidade, satisfação e diversos outros fatores de seus funcionários.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento, identifica-se a infra-estrutura que a organização deve manter para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Suas fontes principais são pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Alguns indicadores de aprendizado e crescimento para a elaboração de um BSC são: satisfação com a liderança, implementação estratégica, Capital Intelectual, habilidade dos líderes, qualidade do sistema de informações, acesso a informações corporativas, retenção de pessoas-chave, conhecimento/habilidade, satisfação, comprometimento, competência, poder, melhoria contínua e produtividade, eficácia de treinamento, volume de treinamento, avanço na carreira, equidade de remuneração, bem-estar, reconhecimento, segurança, receita de novos produtos, geração de idéias e aceitação de novos produtos.

2.2.5 - Ligação entre os indicadores

Campos (1998) afirma que *“a medição de desempenho é um verdadeiro ato de balancear. A empresa não pode ter margem aceitável de lucro se não tiver colaboradores e clientes satisfeitos, mas, por outro lado, a satisfação dos clientes não é garantia de sobrevivência a longo prazo. O processo requer o compromisso constante de todos os recursos da organização. Deve haver um equilíbrio entre as perspectivas financeiras, da satisfação dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento”*. O autor apresenta os seguintes exemplos de medidas:

O tempo de processo de registro do pedido, de distribuição, instalação ou entrega, do faturamento, da qualidade dos produtos e serviços, da qualificação dos colaboradores, da produtividade e do custo.

Para Hernandes (2000), *“a causa fundamental para o sucesso no uso do BSC está relacionada com as pessoas da organização, enfocadas pelo BSC na perspectiva de aprendizado e crescimento. Deve-se contratar as pessoas certas, treiná-las, motivá-las e orientá-las corretamente, bem como tornar o processo de aprendizado contínuo. A cultura organizacional voltada para o aprendizado e crescimento encoraja as pessoas a fazer sugestões, gerando um fluxo contínuo de sugestões e idéias que permitirão o melhoramento dos processos internos. E a consequência dos melhoramentos internos é o aprimoramento dos produtos e serviços que possibilitam a elevação da satisfação dos clientes. E finalmente, a melhoria na satisfação dos clientes os torna leais e aumenta a fatia de mercado da empresa, o que afeta diretamente os resultados financeiros, como lucro, receita e retorno sobre o investimento”*.

O BSC introduz quatro novos processos que ajudam as empresas a conectar os objetivos de longo prazo às ações de curto prazo. Para Kaplan e Norton (1997) os processos são:

- tradução da visão: ajuda os gerentes a desenvolver o consenso em torno da estratégia da empresa, expressando-a em termos que orientam a ação no nível local;
- comunicação e conexão: permite que os gerentes comuniquem a estratégia para cima e para baixo na organização e a conectam às metas das unidades e dos indivíduos;
- planejamento de negócios: permite que a empresa integre o plano de negócios e o plano financeiro;
- feedback e aprendizado: proporciona à empresa a capacidade de aprendizado estratégico, que consiste em reunir feedback, testar as hipóteses em que se baseou a estratégia e efetuar os ajustamentos necessários.

Como defende Hernandes (2000), a maior preocupação do cliente no que diz respeito à empresa é obter informações sobre produtos e serviços. Uma boa

prática é desenhar bases de conhecimento bem estruturados e de acesso gratuito contendo farta informação sobre especificações de produtos e serviços, depoimentos e estudos de caso, formas de implementação e uso dos produtos, problemas mais freqüentes e suas soluções, sistema de notificação de problema com o produto, etc. Tais informações devem ser obtidas junto aos funcionários em todos os níveis da organização e estruturados através dos processos internos. O BSC exige a interação das quatro perspectivas para a qualidade e finalidade de sua utilização.

2.3 – Capital Intelectual e Balanced Scorecard

O BSC está composto e é alavancado pelo Capital Intelectual porque as três perspectivas não financeiras são correspondentes ao Capital Intelectual. Desta forma, se o Capital Intelectual é reconhecido como um dos principais geradores de riqueza das empresas, atenção especial deve ser dada à sua gestão, pois, uma vez formalizado, capturado e alavancado, pode produzir ativos de ainda maior valor – que é o papel do BSC.

Com a idéia de gestão usada pelo BSC e da importância de conhecer e captar o Capital Intelectual, essas duas ferramentas juntamente com seus indicadores são poderosas ferramentas para melhoria de processos, reconhecimento interno e externo, tomada de decisão e para inovação de produtos e serviços.

A ligação entre os indicadores do Capital Intelectual e do *Balanced Scorecard* fica claro no quadro abaixo onde seus indicadores são exatamente correspondentes com exceção da perspectiva financeira:

TABELA 1: Relação entre Capital Intelectual e BSC

CAPITAL INTELECTUAL	BALANCED SCORECARD
---------------------	--------------------

Indicador 1 – <i>Capital Humano</i> →	Indicador D – <i>Persp. De aprendizado e crescimento</i>
Indicador 2 – <i>Capital Estrutural</i> →	Indicador C – <i>Persp. Dos Processos Internos</i>
Indicador 3 – <i>Capital do Cliente</i> →	Indicador B – <i>Persp. do Cliente</i>
	Indicador A – <i>Persp. Financeira</i>

Fonte: a autora

Os indicadores gerenciais do Capital Intelectual e *Balanced Scorecard* estão interligados porque os dois contam com a mensuração de ativos intangíveis. A diferença do BSC para o Capital Intelectual está na perspectiva financeira. Como o objetivo do BSC é conseguir mensurar o que a contabilidade tradicional não era capaz, usam-se como suporte direto ou indireto os indicadores do Capital Intelectual.

As outras três perspectivas do BSC – além da financeira - ,de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, destinam-se a gerenciar os ativos intangíveis.

A diferença é apenas do foco direcionado pelos dois. A definição de diversos autores sobre o Capital Intelectual é demonstrar a importância da gestão do conhecimento através do capital humano, estrutural e do cliente. Estes por sua vez estarão conectados para comunicar experiências, informações e conhecimentos adquiridos e gerados pela empresa.

Já no caso do BSC, o objetivo maior está além da gestão do conhecimento, pois visa estabelecer maneiras de conhecer e mensurar estes indicadores usando os fins da contabilidade gerencial. Depois de conhecer o seu potencial através da mensuração destes indicadores, a organização poderá estabelecer estratégias agregando valor através do Capital Intelectual e do capital

financeiro da empresa, conduzindo a gestão estratégica através da gestão do conhecimento.

Assim como toda a sociedade se encontra em constante evolução contando com grandes mudanças superiores às esperadas pelo homem, as empresas também precisam de métodos que possibilitam a interação e acompanhamento desta sociedade. Entre esses métodos, o *Balanced Scorecard* supre a necessidade de valorização do capital intelectual das empresas sem deixar de lado o que é considerado pela empresa tradicional.

O BSC possui uma metodologia compatível a outras, é justamente por isso que o Capital Intelectual interage e complementa o BSC. Essas metodologias são usadas com o intuito de analisar, tratar e fazer gestão da informação através da mensuração dos ativos financeiros e não financeiros.

Hernandes (2000) considera que os indicadores sugeridos pelo Capital Intelectual e os propostos pelo BSC procuram medir o potencial de desempenho futuro da empresa e, por isso, são geralmente medidas de tendência, ao contrário daqueles indicadores que constam nos atuais balanços financeiros das empresas, que são medidas com foco no desempenho passado. Tais medidas possuem como características:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico;
- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia.

Contudo, é exatamente o uso dos indicadores gerenciais que possibilita a concretização desses objetivos através do detalhamento e esclarecimento de pequenas partes organizacionais que analisadas e interagidas representam o todo – inovação, crescimento e lucratividade.

A capacidade de comunicar, traduzindo a estratégia em objetivos e indicadores estratégicos, é o grande trunfo do BSC. Destacam-se os pontos mais

importantes e que precisam de maior atenção na organização. Comunica-se a estratégia para toda empresa, indicando a todos o que é para ser feito para atingir o objetivo.

Este trabalho analisou uma nova forma de contabilizar os valores reais de uma empresa não excluindo, mas sim complementando o método antes utilizado, usando indicadores potenciais como gestão estratégica.

Os indicadores gerenciais são muito abrangentes mas necessários para a visão, o conhecimento da capacidade organizacional assim como seu valor implícito. Muitas empresas nem fazem idéia da importância dos indicadores gerenciais como instrumentos de gestão estratégica.

Para acompanhar as exigências e objetivos do BSC é necessário o uso constante da informação, que neste caso é uma excelente e indispensável ferramenta a ser utilizada durante todo o processo de implementação e uso do BSC.

Percebe-se que o BSC juntamente com o Capital Intelectual que o compõe exigem uma ampla variedade de informações e estruturas físicas capazes de compartilhar o conhecimento adquirido através do mapeamento e análise dessas informações assim como a visão e estratégia do negócio.

O profissional da informação tem um papel primordial na implementação do BSC e nas medidas dos seus indicadores. Para conseguir mensurar e potencializar estes indicadores a informação é o mecanismo que poderá suprir essa necessidade através de suportes físicos estruturados e organizados para este fim.

O desenvolvimento de sistemas de informação para estruturar processos, armazenar informações relevantes sobre funcionários e clientes, enfim, que possa fazer a gestão do conhecimento através do Capital Intelectual trará como benefício uma série de informações estratégicas organizadas num conjunto de indicadores que permitam localizar problemas, definir rumos, prever

turbulências e entender para onde caminha a empresa. E ainda mais, através dessa geração de informações úteis e significativas serão promovidas atitudes para aumentar o aprendizado individual e em grupo tornando mais propício à concretização do objetivo maior dos indicadores gerenciais.

O profissional da informação pode atuar diretamente nas tecnologias de informação que irão acompanhar o processo das medições dos bens financeiros e não financeiros da empresa.

Como defende Kaplan e Norton (1997) o *Balanced Scorecard* deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado. Esses sistemas seriam uma base de indicadores onde o profissional da informação seria responsável em armazenar e organizar os indicadores e suas medidas propiciando recuperação imediata para a gestão estratégica. Dessa forma, a empresa pode utilizar essa informação para elaborar um plano de ação viável causando o resultado esperado pela organização.

O profissional da informação é o elo entre a demanda informacional dos indicadores potenciais dos ativos intangíveis da empresa e a estrutura física, suporte, tecnologia e processos que possibilitem a interação entre esses indicadores e seu compartilhamento.

A informação é chave nesse processo, pois só é possível controlar o negócio ou dominá-lo quando se sabe onde está seu cliente, qual seu perfil e suas necessidades. Para tanto, é necessário que o profissional da informação consiga buscar, coletar, tratar, monitorar, analisar, organizar, armazenar e recuperar essas informações não apenas para o indicador do cliente, mas sim para todos os outros indicadores que necessitam de informações estruturadas e organizadas para este fim – a gestão.

O essencial nessa análise e medida de indicadores é contar com informações atuais, precisas, confiáveis e pontuais. Para buscar essas medidas o profissional da informação deverá exercer atividades como mapear, coletar, analisar e gerar informações disponibilizando-as em suporte tecnológico,

proporcionando rapidez, agilidade e confiança na implementação e uso do BSC e levando informação de qualidade, personalizada, contextualizada, confiável, atualizada e consistente para atender este fim.

Cabe ainda a este profissional analisar, mensurar e registrar o Capital Intelectual da empresa. A mensuração do Capital Intelectual se faz através de uma fonte rica de informações sobre a organização em sua totalidade e, essas mesmas informações gerenciadas, contribuem para que a empresa possa buscar seu aprimoramento. Também é um instrumento valioso para confirmar a habilidade da organização para atingir seus objetivos, planejar a pesquisa e desenvolvimento, fornecer um foco de informações para programas de educação organizacional e treinamento, analisar o valor da empresa e ampliar a memória organizacional.

A matéria prima do Capital Intelectual é a informação que as pessoas adquirem e a transformam em conhecimento, os quais devem ser utilizados pelas organizações como diferencial competitivo.

O profissional deve saber comunicar e interpretar a informação disponível e planejar ações através do gerenciamento da informação e conhecimento sobre as tecnologias da informação disponíveis e propícias a esta finalidade.

Tomar decisões sem ter informações precisas é muito difícil. Ninguém sabe tudo o que acontece numa organização, por isto é importante que se armazene num sistema de informação o máximo de informações. Essas informações, ao serem agrupadas e analisadas, se tornam informações que apresentam a situação real da empresa. E é justamente este processo (obtenção/organização/disseminação/análise) que deve ser bem feito, sendo que os profissionais da informação são preparados para isto.

Para o uso do BSC juntamente com o Capital Intelectual o profissional da informação poderá avaliar, planejar e implantar locais de armazenamento e comunicação de informação para que toda a empresa tenha acesso as

informações e para que todos seus funcionários acompanhem, sugerem e opinem sobre a estratégia definida e utilizada pela organização.

4 - Referências Bibliográficas

BATISTELLA, João Paulo G. **Balanced Scorecard como Ferramenta Gerencial da Estratégia.** Disponível em: <
<http://www.conceptia.com.br/artigos/artigo-2002-03-27.html>>. Acesso em:
09-03-2004

CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998. 181p.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** São Paulo: Makron Books, 1998. 214p.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede; 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, 2000.

HSM Management. **Uma idéia capital.** HSM Management, v.4, n.22, p.72-78, set./out.2000

JOIA, Luiz Antonio. **Medindo o Capital Intelectual.** Revista de Administração de Empresas, v.41, n.2, p.54-63, abr./jun.2001

LUNKES, Rogério João. **Estudo sobre a integração entre Balanced Scorecard e o orçamento.** RBC – Revista Brasileira de Contabilidade, n.136, p.49-59, jul./ago.2002

KAPLAN, Roberto S., NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **O Balanced Scorecard e seu impacto na contabilidade gerencial.** Contabilidade vista & revista. v.13, n.3, p.53-70, dez.2002.

MILENIO. **Principais indicadores utilizados para a elaboração de um Balanced Scorecard.** Disponível em: <<http://www.milenio.com.br/mascarenhas/Indicadores%20Balanced%20Scorecard.htm>>. Acesso em 18 de março de 2004.

NEVES, Elisabete da Cruz; LONGO, Rose Mary Juliano. **Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento.** Revista de Biblioteconomia de Brasília, v.23/24, n.2, p.161-172, especial 1999/2000

PRADO, Lauro Jorge. **Dez riscos na implantação do Balanced Scorecard.** LJP e-Zine A Revista da Gestão. Jan.2003. Disponível em: <<http://lauoprado.tripod.com/ezine/ed39.html>>. Acesso em 05 de março de 2004.

RAUPP, Elena Hahn. **A contabilidade e o valor real das empresas mediante identificação dos valores internos.** RBC – Revista Brasileira de Contabilidade, n.128, p.50-68, mar./abr.2001

REZENDE, Yara. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do Capital Intelectual.** Ciência da Informação, Brasília, v.31, n.2, p.120-128, maio/ago.2002

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro, Campus, 1998. 237p.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. 140 p.

WERNKE, Rodney. ***Considerações acerca dos métodos de avaliação do Capital Intelectual***. RBC – Revista Brasileira de Contabilidade, n.137, p.23-38, set./out.2002