
BALANCED SCORECARD MEDIADO PELA GESTÃO DO CONHECIMENTO: MODELO DE USO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Cláudio Farias Rossoni

Professor da Faculdade de Tecnologia - Fatec Jundiaí
Ph.D em Administração - Florida Christian University
Orlando - Florida - EUA
e-mail: prof.rossoni@uol.com.br

Resumo: Neste artigo é analisado o *Balanced Scorecard* (BSC) mediado pela Gestão do Conhecimento (GC) em todas as suas perspectivas, principalmente a perspectiva de aprendizado e crescimento, que é pouco explorada nas implantações, cuja importância está implícita por dar base aos objetivos das outras perspectivas do BSC. Essa análise bibliográfica visa apoiar o desenvolvimento de um modelo que integre Gestão do Conhecimento (GC) e o Balanced Scorecard (BSC) para fins de aplicação nas micro e pequenas empresas (MPEs). Conceitos e práticas de Aprendizagem Organizacional são incluídos nessa análise pela estreita relação existente com o tema abordado favorecendo a construção do referido modelo.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Gestão do Conhecimento, Estratégia

Abstract: In this article Balanced Scorecard (BSC) is analyzed mediated by the Knowledge Management (KM) in all its perspectives, mainly the learning and growth perspective, that it is little explored in the implantations, and which importance is implicit for being the basis to the objectives of the other perspectives of BSC. That bibliographical analysis seeks to support the development of a model that integrates Knowledge Management (KM) and Balanced Scorecard (BSC) for application ends in the micro and small companies (MPEs). Concepts and practices of Organizational Learning are included in that analysis due to the narrow existent relationship with the approached theme favoring the construction of the referred model.

Keywords: Balanced Scorecard, Knowledge Management, Strategy

1. INTRODUÇÃO

O objeto de estudo deste artigo é o Balanced Scorecard - BSC e a Gestão do Conhecimento - GC, com o objetivo de apresentar um modelo de aplicação do Balanced Scorecard mediado pela Gestão do Conhecimento em micro e pequenas empresas como instrumento de apoio à tomada de decisões estratégicas nas micro e pequenas empresas dentro das quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos e principalmente de aprendizado e crescimento.

As micro e pequenas empresas – MPEs são considerados como os principais agentes econômicos de um país. Eles formam de 50% a até 99% da economia. São principais fontes de geração de trabalho e têm sido expostas a pressões competitivas sem precedentes. Os produtos e serviços cada vez mais estão sendo transformados em *commodities*, forçando as MPEs a buscarem rapidamente mecanismos para se diferenciar e incrementar seus níveis de competitividade nesta era de economia globalizada.

Só recentemente, as empresas perceberam a importância de gerenciar o conhecimento para que possa ser compartilhado pelos seus membros, tornando-as mais competitivas no mercado e, conseqüentemente, aumentando sua rentabilidade.

Com o alinhamento dessas duas ferramentas podemos levantar as seguintes questões: Como a Gestão do Conhecimento poderá auxiliar na criação de um modelo que mediará o uso do Balanced Scorecard nas Micro e Pequenas Empresas?

Quais são as dificuldades na implantação de um modelo de aplicação do uso do Balanced Scorecard mediado pela Gestão do Conhecimento?

Nos anos 80, esse tema tornou-se mais presente com o advento das abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais na gestão estratégica, para sustentar e desenvolver novas formas de aplicabilidade de uma eficiente gestão empresarial.

Uma organização deve funcionar muito bem do ponto de vista financeiro, ter boas relações com os clientes e contar com excelentes processos, mas, se outra organização obtiver vantagens semelhantes, isso de nada adiantará. Por este motivo a perspectiva aprendizado e crescimento ajuda no aperfeiçoamento contínuo e amplia a vantagem competitiva.

Novas visões têm sido propostas sobre quais medidas organizacionais devem receber especial atenção para assegurar o crescimento em ambientes competitivos. Uma das visões mais abrangentes é o *Balanced Scorecard* (BSC), originado nos trabalhos de Robert Kaplan e David Norton, a partir de 1990, baseados em empresas norte-americanas. Nesta abordagem, diversas medidas de desempenho organizacional devem ser reunidas de modo alinhado com a estratégia corporativa, gerando um conjunto de indicadores que extrapolam as formas tradicionais de medida de desempenho, particularmente o enfoque em medidas financeiras.

Outra característica importante desta abordagem é a seleção preferencial de indicadores que apontem as tendências do desenvolvimento e dos resultados da organização, em vez das tradicionais medições do desempenho verificado no passado, que não são mais indicadores confiáveis do desempenho futuro.

2. BALANCED SCORECARD

O termo utilizado, *Balanced Scorecard*, reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON, 1997, p.7).

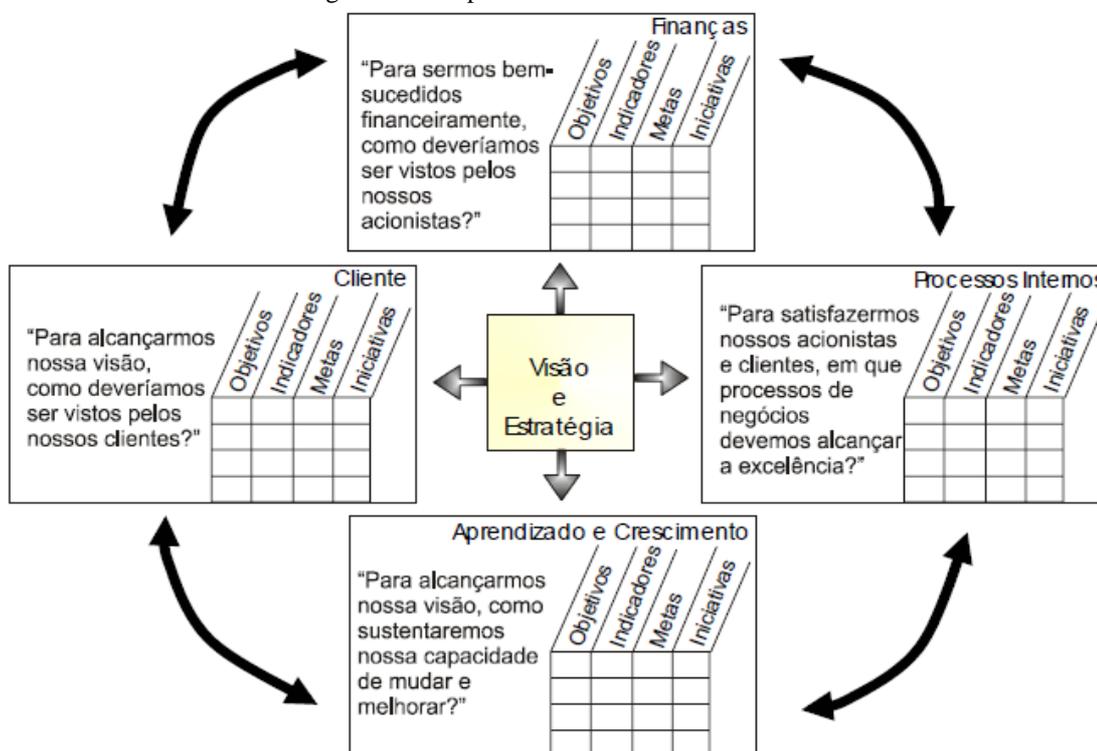
De acordo com os criadores do BSC, o conjunto de indicadores deve ser escolhido de modo coerente com a visão, missão e estratégia organizacional, em um processo de

desdobramento hierárquico (*top down*). Sua formulação orientada à estratégia faz do BSC um importante instrumento de gestão estratégica, útil para “esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.9-11).

Passamos a trabalhar a sigla BSC com o significado de: "Indicadores Balanceados de Desempenho", onde o termo balanceado refere-se à utilização das quatro perspectivas diferentes; Indicadores financeiros, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, todos muito bem inter-relacionados.

A metodologia do BSC compreende a visão e estratégia com as suas quatro perspectivas (Figura 1).

Figura 1 – Perspectivas do Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Kaplan e Norton (2000, p. 37) afirmam:

As empresas precisam substituir qualquer foco estreito e específico por uma visão abrangente em que a estratégia se situe no âmago dos sistemas gerenciais. As organizações focalizadas na estratégia usam o Balanced Scorecard para inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais. Essa nova ferramenta apresenta uma contribuição sem igual, ao descrever a estratégia de maneira consistente e criativa.

Para Hamel e Prahalad (1995) a construção da visão estratégica de um gestor implica a dedicação de tempo para a efetivação de conhecimentos a respeito do posicionamento do mercado, de legislação, de ocorrências sociais, de análises econômicas e financeiras e de perspectivas futuras, ou seja, o estudo individual dessas e de outras informações e discutidas com outros gestores.

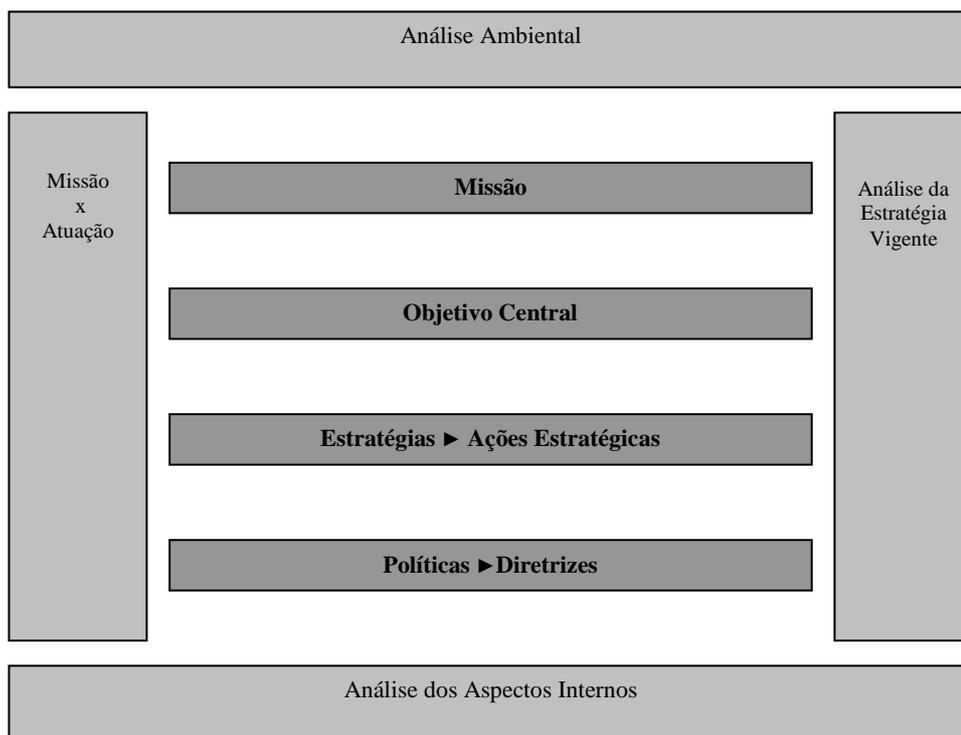
Cavalcanti (2003) conceitua "a estratégia se caracteriza pela composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados".

Mintzberg (2004) coloca o conceito de estratégia como:

- um plano: significa planejar conscientemente uma direção para as ações que serão tomadas;
- um padrão: um comportamento consistente ao longo do tempo quanto às escolhas privilegiadas, ao qual a organização pode ou não estar consciente;
- uma posição: relaciona-se o ambiente interno da empresa com o ambiente externo em que está inserida ou no qual se pretende inserir;
- uma perspectiva: visão de mundo que a organização tem ou procura ter e que guia as ações do executivo estrategista e da empresa;
- um truque: uma tática específica para enganar um concorrente sem que essas ações entreguem os verdadeiros objetivos da sua estratégia.

Quanto à questão da estratégia como um plano, tem como consequência a questão do planejamento estratégico e na literatura não há unanimidade a respeito do seu significado. Tachizawa e Rezende (2000, p.37) ressaltam que "o seu significado só faz sentido dentro de contextos especificados" e também colocam que o planejamento pode ser conceituado "como um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar os objetivos propostos e, portanto atingir um futuro desejado" (p. 33). A figura 2 dá uma visão a dimensão do que é necessário e relevante para um bom planejamento.

Figura 2 – Visão Geral do Planejamento Estratégico



Assim como Mintzberg, Simons (1994, apud Cavalcanti, 2003, p. 47) coloca também a estratégia como um plano, um padrão, uma posição e uma perspectiva. Sua teoria se diferencia da de Mintzberg uma vez que propõe que as estratégias não devem aparecer de maneira clara e/ou predefinidas, o que dificulta o gestor conseguir projetar o futuro com detalhes, devido às suas variações.

Porter (1996) relaciona a estratégia com a vantagem competitiva. Segundo ele, a estratégia, ou posicionamento estratégico, implica em exercer atividades diferentes das organizações rivais ou atividades semelhantes de um modo diferente.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.11):

O processo do *scorecard* tem início com um trabalho de equipe da alta administração para traduzir a estratégia de sua unidade de negócios em objetivos estratégicos específicos. Ao estabelecer metas financeiras, a equipe deve priorizar a receita e o crescimento de mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa.

Mas particularmente no caso da perspectiva do cliente, a equipe gerencial deve ser clara quanto aos segmentos de clientes e mercados pelos quais estará competindo...

Após o estabelecimento das metas financeiras e do cliente, a organização deve identificar objetivos e medidas para seus processos internos...

O elo final – as metas de aprendizado e o crescimento – expõe os motivos para investimentos significativos na reciclagem de funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações, e na melhoria dos procedimentos organizacionais.

A perspectiva financeira analisa a lucratividade da estratégia. Mede e avalia resultados que o negócio oferece e precisa para seu sucesso e para satisfação dos seus acionistas. O retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, a redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam concatenados com a estratégia, são exemplos de indicadores financeiros que podem ser considerados.

A perspectiva do cliente identifica os segmentos do mercado foco e as medidas do sucesso da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na geração dos clientes é uma regra do BSC, esses fatores são divididos em quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Os indicadores essenciais desta perspectiva são: o marketshare, aumento da carteira de clientes, retenção de clientes, a lucratividade dos clientes e a satisfação dos consumidores.

A perspectiva dos processos internos vem após a perspectiva financeira e dos clientes, e usa as diretrizes destas duas para compor seus objetivos. Os processos internos são responsáveis pelas atividades empreendidas dentro da empresa que valorizam as necessidades para atendimento das diretrizes financeiras e a satisfação dos clientes. Envolve os processos de inovação, operacional, comercial e pós-venda.

A perspectiva do aprendizado e crescimento representa os processos críticos que mostram como a empresa pode atingir os objetivos das outras perspectivas. Indica a infraestrutura que precisamos para alavancar o crescimento e as melhorias de longo prazo, que derivam das pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Estabelece as capacidades que a empresa precisa ter para elaborar processos internos potenciais na criação de valor para os clientes e acionistas. Os indicadores mais comuns a esta perspectiva são: o nível de satisfação dos funcionários, a lucratividade por funcionário, a rotatividade dos funcionários, treinamento e capacitação dos funcionários e a participação dos funcionários com sugestões empreendedoras (intra-empendedorismo).

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e o crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

Dessa relação de causa e efeito depreende-se que todas as perspectivas têm como objetivo final, resultados financeiros e têm como ponto de partida a perspectiva de aprendizado e crescimento. Ao sugerir as medidas de desempenho desta perspectiva, os autores do BSC reconhecem que essas medidas são genéricas e menos desenvolvidas que os propostos nas outras três perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997, p.152). O que se pretende mostrar neste artigo é que a Gestão do Conhecimento poderá auxiliar a partir da perspectiva aprendizado e crescimento um ponto de apoio para o desenvolvimento das outras perspectivas.

2.1. Perspectiva Financeira

O BSC deve servir de incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Qualquer indicador selecionado deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que culmine com a melhoria do desempenho financeiro.

Ao selecionar indicadores financeiros a serem usados no BSC, deve-se ter em mente dois objetivos: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Diversos autores têm se dedicado ao entendimento das crescentes diferenças entre o valor de mercado e o valor patrimonial das empresas. Segundo Stewart (1998, p. XIII) Capital Intelectual (CI) constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza, sendo um bem intangível, ao contrário dos ativos tangíveis como propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro.

A Gestão de indicadores vêm sendo propostos para quantificar o CI. Ainda segundo Stewart (1999, p. XVII) a gerência de ativos intelectuais apresenta-se como a tarefa mais importante Conhecimento, de acordo com o que foi exposto na Introdução deste artigo, está embutida no chamado Capital Humano. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.40), o CI é o resultado da aferição do conhecimento com objetivos econômicos. Diversos dos negócios, porque o conhecimento tornou-se o fator mais importante da produção.

2.2. Perspectiva do Cliente

O propósito da perspectiva do cliente no BSC é identificar os melhores segmentos de clientes nos quais competir. Provavelmente nenhuma empresa conseguirá ser eficiente se tentar cobrir um leque exageradamente extenso de segmentos. Além disso, cada um deles tem uma reciprocidade particular em termos da lucratividade que é capaz de gerar.

Assim, como regra geral, é possível dizer que as organizações devem focar os segmentos de clientes que proporcionam as melhores margens de lucro em detrimento dos segmentos menos lucrativos (KAPLAN e NORTON, 1997, p.67-72).

Os clientes são fonte de valor para a organização também em aspectos não financeiros. Eles oferecem treinamento para os funcionários, incentivando a competência interna com as suas exigências. Ao conversarem uns com outros, estão fazendo propaganda e trabalhando para a formação de uma imagem institucional (KAPLAN e NORTON, 1997, p.140). Por isso, é importante analisar o fluxo de conhecimento gerado pelos clientes para a organização e vice-versa.

2.3. Perspectiva dos Processos

O propósito da perspectiva dos processos é identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes, e tratar esses processos adequadamente.

Nos modelos tradicionais as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva, no BSC há uma preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/operação/pós-venda, atravessando toda a organização (cadeia de valor) (KAPLAN e NORTON, 1997 p.97-98).

Cadeia de valor é a seqüência de transformações pelas quais passam os insumos do processo, ganhando gradativamente mais valor para o cliente. A cadeia de valor pode ser

dividida em três fases: a) inovação – é a fase de detecção e análise das necessidades dos clientes e das condições de mercado, formalização de alternativas de solução e desenvolvimento de soluções; b) operações – é a fase em que ocorre a geração do produto ou serviço; e c) serviços de pós-venda – esta fase abrange o período posterior à venda, no qual são realizados procedimentos relacionados com a garantia, consertos, devoluções, processamento de pagamentos e apoio ao cliente.

A respeito do desenvolvimento de novos produtos, Nonaka e Takeuchi (1997 p.270) afirmam que a criação de conhecimento deriva dos processos de inovação. Kaplan e Norton (1997 p.133) concluíram que “as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários de linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização”.

2.4. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

De acordo com Kaplan e Norton (1997, p.132-134), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários, que passou de provedor de força física a analisador de dados cada vez mais abstratos, muitas vezes captados em ambientes automatizados. Sveiby (1998, p.31-33), quando se refere aos operários do conhecimento, expõe as diferenças dos paradigmas industrial e do conhecimento, e Stewart (1998, p.35-47), quando descreve os trabalhadores do conhecimento. Sveiby (1998, p.9) ainda assinala que as pessoas são os únicos agentes ativos na empresa. Todos os ativos e estruturas querem tangíveis ou intangíveis, são resultados das ações humanas; dependem, em última instância, das pessoas para existir. Adicionalmente, os autores do BSC evidenciam que as idéias que permitem melhorar o desempenho para os clientes emanam, cada vez mais, dos funcionários operacionais, que atuam mais diretamente nos processos internos e junto aos clientes (KAPLAN, 1997, p.133).

Esta mudança de perspectiva implica recrutamento mais criterioso, para obter funcionários com maior capacidade analítica. Sveiby (1998, p.78) afirma que o recrutamento de novos funcionários é a decisão de investimento mais importante da gerência e, talvez, a sua ferramenta estratégica mais importante. Além disso, essa mudança de perspectiva implica grande reciclagem dos funcionários, para que suas mentes e capacidades criativas sejam alinhadas com os objetivos organizacionais (KAPLAN e NORTON, 1997, p.133-136). Segundo os autores, os funcionários precisam abandonar o papel de meros atendentes das solicitações para antever de forma pró-ativa as necessidades dos clientes e apresentar-lhes um conjunto mais amplo de produtos e serviços.

São três as principais categorias de indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento, de acordo com a experiência dos idealizadores do BSC: a) capacidades dos funcionários; b) capacidades dos sistemas de informação; e c) motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN e NORTON, 1997, p.132). Um grupo essencial de indicadores focados nos funcionários – satisfação, produtividade e retenção – monitora resultados a partir dos investimentos feitos em funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Os vetores destes resultados são, até o momento, um tanto genéricos e menos desenvolvidos do que os das outras três perspectivas do BSC. Eles incluem índices agregados de cobertura de funções estratégicas, disponibilidade de informações estratégicas e nível de alinhamento pessoal, de equipe e de departamento com os objetivos estratégicos.

Segundo Sveiby (1998, p.77), tornar a empresa menos dependente dos especialistas é uma das principais tarefas do executivo principal. Uma estratégia da área de pessoal que englobe recrutamento, gerenciamento e desenvolvimento pode ajudar na realização deste objetivo. Sveiby (1998, p.87 e 88) ainda aponta o problema da distribuição etária. Nonaka e

Takeuchi (1997, p.94) alerta para o fato de a diversidade de funcionários ser um fator importante de competitividade. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p.63), o conhecimento está relacionado à ação, isto é, o conhecimento visa algum fim. A Gestão do Conhecimento deve procurar fomentar os conhecimentos aplicáveis nas atividades estratégicas identificadas nos indicadores e vetores do BSC, que estão distribuídos por todas as perspectivas. Por esta razão os autores do BSC afirmam que a perspectiva de aprendizado e crescimento é vetor de resultados excelentes nas três primeiras perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997, p.131), compondo a base do aprimoramento da gestão da empresa, pois é a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos estabelecidos nas demais perspectivas. O efeito dela é aumentar o nível agregado de conhecimento nas demais perspectivas, que visa, em última instância, melhores resultados financeiros.

Uma política adequada de Gestão do Conhecimento deve levar mais pessoas a aprenderem mais coisas úteis para a empresa (STEWART, 1998, p.79). Ainda esse mesmo autor faz a distinção entre capital humano e capital estrutural, pois como define o capital humano é importante por ser a fonte de inovação e renovação. Compartilhar e transmitir conhecimento e alavancá-lo exige ativos intelectuais estruturais, como sistemas de informação, laboratórios, inteligência competitiva e de mercado, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial, que transformam o conhecimento e experiência individual em propriedade de um grupo.

O aprendizado e o crescimento são aspectos-chave porque formam a base da melhoria da qualidade e da inovação. Como principais indicadores, podemos considerar: nível de satisfação dos funcionários, lucratividade por funcionário, capacitação e treinamento dos funcionários, participação de funcionários em programas de sugestões para redução de custos, rotatividade de funcionários, aumento de receitas ou melhorias de desempenho.

A perspectiva do aprendizado e crescimento é relacionada com a criação de capital intelectual através da aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, da construção e disseminação da aprendizagem organizacional e da existência de um ambiente que facilite o desempenho das competências necessárias à organização.

2.5. Mapas Estratégicos

Após estudos e análises envolvendo mais de 300 organizações, Kaplan e Norton criaram essa ferramenta inovadora que se mostrou muito importante que são os mapas estratégicos e que tem como pressuposto que não se pode gerenciar o que não se mede e também não se pode medir o que não se pode descrever.

Esses mapas estratégicos possuem a função de um guia e proporciona aos colaboradores uma percepção clara de como suas funções se ligam aos objetivos gerais dentro da organização, incentivando-os a trabalharem de maneira alinhada com as metas almejadas pela empresa.

Trata-se da representação visual da integração dos objetivos da organização, focadas nas perspectivas do BSC. Também mostram as relações de causa e efeito que ligam os resultados almejados na perspectiva do cliente e na perspectiva financeira ao desempenho dos processos críticos: a gestão de operações, gestão de clientes, inovação e processos regulatórios sociais.

Esses processos críticos representam a proposição de valor da organização para os clientes-alvo e viabilizam os objetivos de produtividade da organização na perspectiva financeira.

Conforme Kaplan e Norton (2004), na era industrial a economia baseava-se em ativos tangíveis, como terrenos, fábricas e equipamentos, e as organizações podiam descrever e

documentar suas estratégias através de ferramentas financeiras, como livros contábeis, demonstrações de resultados e balanços patrimoniais.

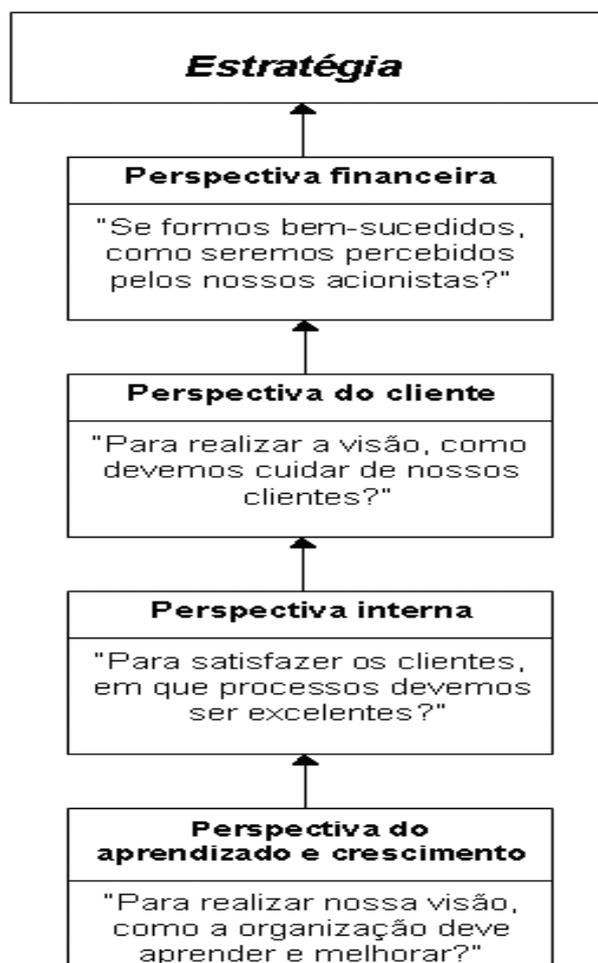
Atualmente, na era da informação os ativos intangíveis, como o relacionamento com clientes, a gestão do conhecimento e habilidades dos colaboradores, tecnologias da informação e uma cultura organizacional que estimule a inovação se tornam fundamentais para o desempenho excepcional e obtenção de vantagem competitiva. Os mapas estratégicos são o produto da evolução do modelo das perspectivas do BSC, acrescentando detalhes que descrevem a estratégia e melhoram sua clareza e foco. Transformam os indicadores do BSC de uma organização em uma relação de causa e efeito que associa os objetivos a seus respectivos vetores ou impulsores, deixando de serem vistos como simples medidas de desempenho.

De acordo com Kaplan e Norton (2006c), os mapas estratégicos permitem a inserção dos diferentes itens do BSC de uma organização numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos vetores ou impulsionadores de desempenho.

Para sua construção parte-se da análise da missão e valores essenciais para desenvolver o que a empresa deseja alcançar ou a sua visão estratégica, com nítida imagem dos objetivos gerais da organização. Posteriormente define-se a lógica de como atingi-lo, resultando na constituição do mapa estratégico.

Kaplan e Norton (2004) definem modelos de mapas estratégicos para o setor privado (vide figura 3).

Figura 3 – Modelo de mapa estratégico para organizações do setor privado



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 8).

E como mapa estratégico para o setor público (vide figura 4).

Figura 4 – Modelo de mapa estratégico para organizações do setor público e entidades sem fins lucrativos.



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 8).

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO - GC

Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, cria, organiza, compartilha e quantifica seu acervo de conhecimentos para atingir seus objetivos estratégicos. Estas atividades são dependentes da junção de políticas de gestão de recursos humanos, estruturas e culturas organizacionais e tecnologias adequadas. Como o conhecimento é orientado à ação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.63), a Gestão do Conhecimento deve promover a execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

Também deve ser enfatizado que o começo de um negócio da MPEs está relacionado a uma presunção pelo empresário que possui conhecimento sobre aquele negócio. O recurso de conhecimento de uma MPE tem que ser então preservado e usado como vantagem competitiva. Além disso, MPEs geralmente não possuem recursos para cursos de treinamento, e por este motivo o conhecimento deve ser transferido de peritos (empresário) para os trabalhadores inexperientes.

3.1 Fases da GC

Davenport e Prusak (1998, p.61) citam que o processo de gestão do conhecimento pode ser dividido em 3 fases: geração, codificação, mapeamento e transferência do conhecimento.

A primeira fase, geração, pode ser entendida de maneira abrangente como a forma do conhecimento entrar na organização. Seja através de geração interna ou através de algum outro mecanismo externo. Davenport e Prusak (1998, p.64) consideraram cinco modos de gerar o conhecimento: aquisição, recursos dedicados (grupos de trabalho), fusão (reunir pessoas com conhecimentos e experiências diferentes), adaptação e redes do conhecimento (incluindo as informais e as auto-organizadas).

Na segunda fase, captura e análise, o conhecimento gerado – independente da fonte – é internalizado e analisado. A análise consiste basicamente em determinar se aquele conhecimento é útil para a empresa. Ou seja, se ele segue o processo. Uma vez encontrado este conhecimento precisa ser avaliado para verificar sua relevância, utilidade e importância para a organização.

A terceira fase, síntese e arquivo, é a etapa de codificação e coordenação do conhecimento. Segundo Davenport e Prusak (1998, p.83), o objetivo da codificação é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. Ela literalmente transforma o conhecimento em código para torná-lo inteligível e o mais claro, portátil e organizado possível.

Para definir de que maneira deve-se estruturar um determinado conhecimento é necessário, primeiramente, definir a qual tipo ele pertence: tácito ou explícito, considerando suas variáveis.

Esta etapa contempla também aspectos de segurança da informação e do conhecimento. Tema que cresce em importância a cada dia. Ou seja, formas de arquivar, reter e proteger o conhecimento.

Faz parte da terceira fase também o mapeamento do conhecimento e competências. Este é outro dos pilares do modelo conceitual de gestão do conhecimento e será detalhado posteriormente.

A quarta fase, disseminação e uso, também chamada de transferência por alguns autores, é a etapa de transmitir o conhecimento para aqueles que ainda não o possuem e precisam para suas tarefas diárias. Para disseminar um conhecimento específico, assim como na etapa anterior, também é necessário identificar a que tipo ele pertence. O conhecimento mais explícito pode ser mais bem codificado e conseqüentemente transferido e disseminado com maior eficácia. Já o conhecimento tácito exige maior contato humano, interação social.

De acordo com Davenport e Prusak (1998, p.108), a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso da empresa. Embora o termo gestão do conhecimento possa supor a transferência formalizada, um dos seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar estas trocas espontâneas.

3.2 Conhecimento Tácito e Explícito

Nonaka e Takeuchi apud Polanyi (1997, p.65), caracterizam o conhecimento tácito como pessoal e específico ao contexto, portanto, difícil de ser formulado ou comunicado. Já o conhecimento explícito é transmissível em linguagem formal e sistemática.

Segundo Choo (2003, p.188 e p.365) o conhecimento tácito é o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido ao seu mundo. É aprendido durante longos períodos de experiência e de execução de uma tarefa, durante os quais o indivíduo desenvolve uma capacidade para fazer julgamentos intuitivos sobre a realização bem sucedida da atividade. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos, podendo ser facilmente codificado e difundido.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) apresentam um modelo no qual a criação do conhecimento está amarrada no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e

expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Neste modelo são postulados quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: Socialização (do conhecimento tácito em tácito), Externalização (do conhecimento tácito em explícito), Combinação (do conhecimento explícito em explícito) e Internalização (do conhecimento explícito em tácito).

A Gestão do Conhecimento complementa cada uma das quatro perspectivas propostas no BSC, sendo a maior ênfase à perspectiva de aprendizado e crescimento, por alavancar a consecução de objetivos ambiciosos nas demais perspectivas, onde é considerada a perspectiva mais próxima da Gestão do Conhecimento, por estarem ambas baseadas em pessoas.

4. MODELO DE APLICAÇÃO

Wong & Aspinwall (2005) esboçaram 11 Fatores Críticos de Sucesso - FCS para implantação e manutenção da GC nas MPEs. Segue a lista dos FCS em ordem de importância:

1. apoio da administração sênior e liderança
2. uma cultura de conhecimento-amigável
3. desenvolvimento de uma infra-estrutura tecnológica
4. estratégia clara para o gerenciamento do conhecimento
5. medir a efetividade da GC
6. regras e responsabilidades para a GC
7. processos sistemático e atividades da GC
8. incentivos para encorajar práticas da GC
9. distribuição e provisão de recursos
10. práticas efetivas na administração de pessoas
11. treinamento apropriado para os empregados

O modelo acima apresentado por Wong & Aspinwall demonstra que ao ser aplicado, amplia a vantagem de se implantar a GC, e por sua vez estará mediando o uso do BSC. O quadro 1 destaca a comparação entre as empresas que apóiam e não apóiam suas rotinas diárias no uso do BSC e GC.

Quadro 1 – Principais diferenças entre a micro e pequena empresa sem apoio das ferramentas de BSC e GC e com apoio destas ferramentas.

Sem BSC e GC	Uso do BSC e GC
Gerencia o comprimento das atividades	Atribuem valor e comprimento das atividades para melhoria contínua.
Obedece a regras e os procedimentos	Identifica e aplica procedimentos para a resolução dos problemas.
Satisfaz as demandas dos clientes	Foca seu negócio no cliente
Concentra-se nos processos	Orienta-se por resultados
Trabalha com funções fixas	É multifuncional e flexibiliza as relações de trabalho
Controla procedimentos	Define indicadores de desempenho
Trabalha na imprevisibilidade dos resultados	Resultados relacionados com a estratégia definida pelas informações geradas dos indicadores.

Fonte: desenvolvido pelo autor

A GC age nas pessoas das organizações de forma que o ambiente de trabalho é modificado a ponto de se estimular a criatividade, geração de idéias e trabalho em grupo, fazendo com que todos compartilhem do crescimento ao mesmo tempo.

A dificuldade na implantação da GC está relacionada na disseminação do conhecimento entre os indivíduos de uma organização.

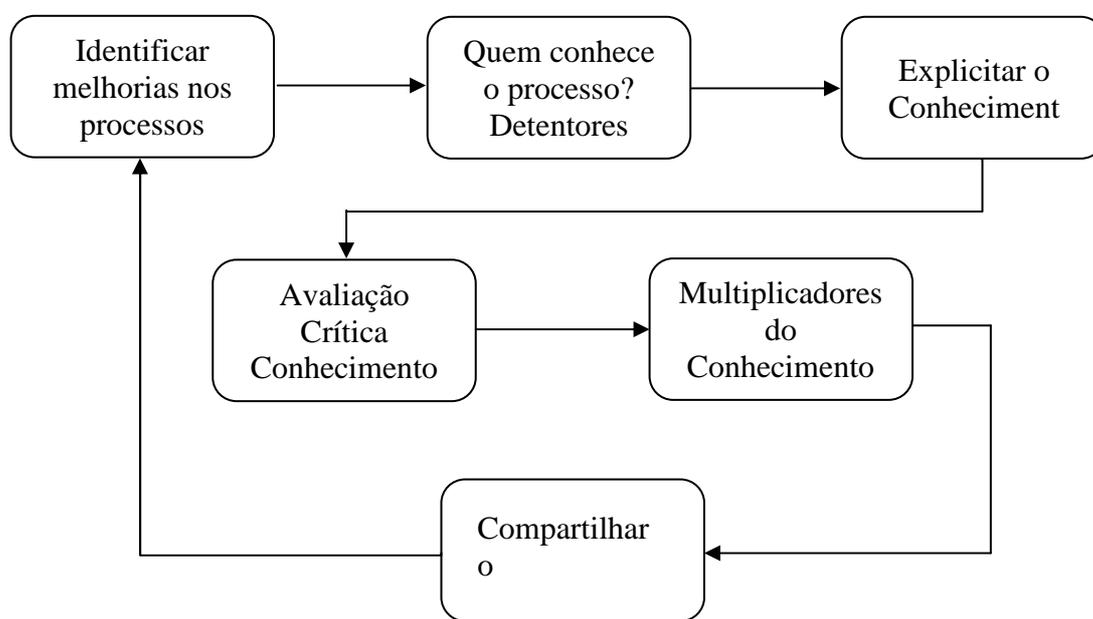
Por meio de vários exemplos encontrados no uso da GC, verifica-se a importância dessa disseminação do conhecimento ao tornar as empresas menos vulneráveis à “perda de talentos”, ou seja, ao ocorrer um desligamento não se perde o saber que este elemento possui, pois o mesmo foi compartilhado com outros.

Criar uma cultura corporativa em torno deste compartilhamento do saber, inicialmente concentrado em poucos, faz com que a troca de colaboradores apresente menores riscos à continuidade da empresa, estabelecendo uma vantagem competitiva auto-sustentável (SVEIBY, 2000).

Enfocando o papel do conhecimento nas empresas, o conhecimento tácito é visto como a verdadeira chave para resolver os problemas e criar valores novos, enquanto o conhecimento explícito é considerado apenas como suporte para a realização das rotinas.

O ciclo do processo da disseminação do conhecimento abaixo demonstra que a GC deverá ser implantada quando pudermos identificar dentro da empresa quais são os colaboradores que podem ser multiplicadores do conhecimento, e quais são os detentores do conhecimento (vide figura 5).

Figura 5 – Ciclo dos Processos na disseminação do conhecimento.



Fonte: desenvolvido pelo autor.

A vantagem deste modelo é a sua facilidade em implantá-lo. Ele possibilita aplicar os conceitos da GC de uma forma prática, utilizando os recursos disponíveis na própria empresa. No processo de disseminação do conhecimento, o modelo procura ressaltar a importância dos parceiros com perfil de detentores do conhecimento, que estimulados irão explicitar seu conhecimento por diversos meios, como por exemplo, reuniões, documentos, treinamento, dentre outros processos. Deste modo a disseminação pode ser feita utilizando multiplicadores internos.

Neste caso, não se está somente disseminando conhecimentos específicos, mas também toda a experiência acumulada tanto pelo multiplicador quanto pelos demais participantes.

Todo o ciclo da disseminação do conhecimento inicia-se mediante uma necessidade de melhoria de algum processo interno ou externo, para tal será necessário identificar essa necessidade e documentá-la. Faz-se necessário identificar quem é o parceiro que possui o conhecimento necessário deste processo, chamamos esse parceiro de detentor do conhecimento, o qual possui conhecimento tácito sobre este processo. Uma vez identificado o detentor do conhecimento, passamos para a próxima fase que é a expansão e transformação do conhecimento de tácito para explícito. Tal extensão e transformação conhecida por conversão do conhecimento é considerada como a dinâmica para criação do conhecimento.

Na fase seguinte, existe a avaliação criteriosa desse conhecimento gerado pelo detentor, visando à adequação deste conhecimento de forma que se proporcionem condições capacitadoras adequadas às atividades em grupo e que também se propicie a construção individual do conhecimento.

A partir deste ponto, os multiplicadores do conhecimento, entram como principais elementos disseminadores do conhecimento, com o intuito de disseminar o conhecimento adquirido aos parceiros que realizarão os processos. Neste ponto geralmente sem resistência a mudanças, é proporcionado recursos para a descoberta de novas melhorias nos processos, iniciando-se todo o ciclo da disseminação do conhecimento.

5. CONCLUSÃO

Neste artigo procurou-se demonstrar como a Gestão do Conhecimento completa a visão do *Balanced Scorecard*, sugerindo um modelo de fatores críticos e de disseminação do conhecimento com o foco de apoiar o *Balanced Scorecard* na construção da estratégia competitiva das MPEs. Há consenso entre diversos autores citados, como Stewart (1998) e Sveiby (1998), sobre a importância de se aferir o Capital Intelectual, mas não há convergência quanto ao conjunto adequado de indicadores para mensurá-lo.

Até pouco tempo atrás, as pessoas eram contratadas simplesmente para executar as instruções estabelecidas pelos dirigentes da empresa. Atualmente, ao contrário, é necessário que a organização conte com pessoas de grande capacidade intelectual. Conseqüentemente, o processo de feedback estratégico, que faz parte do BSC, representa um avanço em relação ao sistema de planejamento e controle. Ainda que as metas continuem sendo determinadas pelos níveis hierárquicos superiores, elas devem ser transmitidas ao restante da organização para que todos contribuam com suas idéias.

Assim sendo, a perspectiva do aprendizado e crescimento no *Balanced Scorecard* funciona como uma alavanca para as demais perspectivas, provocando uma reação em cadeia que terminará afetando a estratégia e visão previamente estabelecidas.

As MPEs não estão alheias às mudanças que estão ocorrendo na sociedade de um modo geral. Para enfrentar este novo desafio, elas estão sempre inovando e adquirindo sucessivamente novos conhecimentos para poderem estar sempre apresentando uma postura competitiva.

Para tanto, é necessário que as MPEs criem um ambiente propício para a implantação do modelo sugerido neste artigo. Ademais, vale ressaltar que não existe um modelo único de implantação da GC e da aplicação do BSC para todas as empresas, visto que cada empresa tem uma característica e uma cultura diferenciada uma da outra.

6. REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, Marly (org.). *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

CHOO, Chun Wei. *A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.

DAVENPORT, Thomas, e PRUSAK, Laurence. *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo para o futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Enfrentando problemas com a estratégia? Mapeie-a*. In: *Processo Decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006c, p. 161-182.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Bookman, 2004.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, Michael E. 'What is strategy?'. *Harvard Business Review*, Boston, Massachusetts, Harvard, nov./dec., 1996.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. 5 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando*

Patrimônios de Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. O valor de intangível. HSM Management, São Paulo, n. 22, p. 66-69, set./out. 2000.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. *Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios – Um Enfoque na Realidade Brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

WONG K.Y., ASPINWALL E. An empirical study of the important factors for knowledgemanagement adoption in the SME sector, *Journal of Knowledge Management*, v. 9, n. 3, p.64-82, 2005.