



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GUILHERME MACEDO DE SOUZA LOUREIRO

SISTEMAS DE GERENCIAMENTO NA NOVA ECONOMIA

Tese apresentada no curso de Doutorado
da FGV-EAESP. Área de Concentração:
Administração Contábil e Financeira
como requisito para o Título de Doutor
em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Moisés Sznifer

São Paulo
2002

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GUILHERME MACEDO DE SOUZA LOUREIRO

SISTEMAS DE GERENCIAMENTO NA NOVA ECONOMIA



Tese apresentada no curso de Doutorado da FGV-EAESP. Área de Concentração: Administração Contábil e Financeira como requisito para o Título de Doutor em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Moisés Sznifer

São Paulo
2002

SISTEMAS DE GERENCIAMENTO NA NOVA ECONOMIA

Autor: Guilherme Macedo de Souza Loureiro

Banca examinadora:

Prof. Orientador: Moisés Sznifer

Prof. Cláudio Vilar Furtado

Prof. Guilherme Ary Plonski

Prof. João Carlos Hopp

Prof. Joel Souza Dutra

DESCRIÇÃO BIBLIOGRÁFICA

Loureiro, Guilherme Macedo de Souza

Sistemas de Gerenciamento na Nova Economia/ Guilherme Macedo de Souza

Loureiro. São Paulo, 2002.

Tese-Doutorado – Escola de Administração de Empresas de São Paulo –

Fundação Getúlio Vargas.

Área de Concentração: Administração Contábil-Financeira.

1- Nova economia- impacto da nova economia- ativos intangíveis. 2- conhecimento- sistemas de gerenciamento.

AGRADECIMENTOS

Inúmeras pessoas tiveram um papel importante no processo de elaboração deste trabalho e a elas dirijo meus agradecimentos.

Ao professor, orientador, amigo e “guru” Moisés Sznifer. Este trabalho não teria sido possível sem os nossos debates inspiradores, seu interesse pelo tema, seus conselhos e psicologia nos momentos de desânimo.

Aos professores que contribuíram para a minha formação.

Aos amigos da Unilever que me apoiaram ao longo desses anos, mostrando interesse em debater o tema e paciência comigo durante o processo de elaboração do trabalho.

Ao Antonio José, Robert, Guilherme e outros amigos que ajudaram a construir os estudos de caso.

À Izildinha e à Carmen pela ajuda com digitação e logística e à Cida pela revisão do trabalho e ótimas dicas.

Aos meus pais, que me ensinaram tudo.

À minha mulher, Ana Beatriz, e meus filhos, Pedro e Eduardo, que, com amor e paciência, me ajudaram a passar pelos momentos difíceis no processo de elaboração deste trabalho.

*À Triz, pelo incentivo, paciência,
amor e companheirismo.*

LOUREIRO, G.M. de S. Sistemas de gerenciamento na nova economia. São Paulo, 2002. 191p. Tese (Doutorado em Administração de empresas) Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas.

RESUMO: A globalização, a desregulamentação, o desenvolvimento tecnológico e outras mudanças recentes no mundo alteraram de forma definitiva a maneira como valor é criado e gerenciado nas empresas. Nessa nova era, chamada de nova economia ou economia do conhecimento, é muito mais importante concentrar esforços nos ativos intangíveis, fatores que mais contribuem para a criação de valor; entre estes a ênfase recai sobre o conhecimento. No contexto deste trabalho, o conhecimento é a capacidade de usar e aumentar a inteligência humana com o intuito de gerar produtos e empresas mais inteligentes e mais competitivas. Dentre as inúmeras ferramentas de medida de performance e gerenciamento, que prometiam ajudar a gerenciar melhor os ativos intangíveis e criar maior valor para os acionistas, destacam-se o *Balanced Scorecard*; *Navigator Skandia*; *Intangible Assets Monitor*. Todos esses modelos reconhecem que para a criação de valor na nova economia, é preciso recorrer ao uso de medidas não financeiras, em adição às financeiras. As medidas financeiras tradicionais são medidas de resultado, isto é, mostram aquilo que foi feito. Apesar de os modelos desenvolvidos serem de grande valia, eles não estão totalmente concluídos. Trabalho adicional precisa ser feito para corrigir alguns de seus defeitos. O modelo proposto no presente trabalho procurará resolver estes problemas. O modelo concentra atenção nos impulsionadores de performance e tem como objetivo principal facilitar as ações de executivos na implementação de uma estratégia que vise à maximização do valor do negócio. As principais premissas usadas na construção do modelo são: a estratégia de cada empresa e o modelo de gerenciamento devem ser únicos; o ponto inicial de cada sistema de gerenciamento é o intento estratégico da empresa, não as perspectivas-padrão de modelos de gerenciamento; uma vez definida a estratégia, definiem-se quais as condições para se alcançá-la; para criar essas condições, será necessário a execução de uma série de ações, impulsionadoras de performance, e sua identificação faz a gestão da empresa ser mais eficaz; uma vez que os ativos intangíveis são os grandes fatores responsáveis pela criação de valor, acredita-se que a maior parte destas ações deva estar relacionada a eles; as ações devem ser priorizadas de acordo com a importância para a consecução do que foi definido na estratégia; não deve haver ações ou áreas de foco pré-definidas; tudo vai depender da estratégia escolhida. Escolheu-se o estudo de caso como metodologia de pesquisa mais apropriada para

este trabalho; pela análise da aplicação de modelos de gerenciamento em duas empresas, procurou-se validar o modelo proposto.

Palavras-chave: Nova economia; impacto da nova economia; ativos intangíveis; conhecimento; sistemas de gerenciamento.

LOUREIRO, G.M. de S. *Management systems in the new economy.*

São Paulo, 2002. 191p. Tese (Doutorado em Administração de empresas)

Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas.

ABSTRACT: Globalization, deregulation, technology development and other recent changes in the world have definitively changed the way value is created and businesses are managed. In this new era, called the new economy or the knowledge economy, it is much more important to concentrate efforts on intangible assets than on tangible ones, since the intangibles constitute the factor that most contribute to the creation of wealth. From among the intangibles, the most important is knowledge. For the purpose of this work, knowledge is defined as the capacity of use and increase people's intelligence in order to generate more intelligent and competitive products and companies. From among all the management and measurement tools that have been developed with the intention of helping to improve management of intangible assets and create shareholder value, the the best known and most used are the Balanced Scorecard, the Navigator Skandia, and the Intangible Assets Monitor. These models recognize that it is important to use both financial and non-financial measures. Traditional financial measures are lagging indicators, showing only the consequences of what has been done in the past. Despite the fact that these models are a great advance towards a management system for the new economy, they have not yet been concluded. Additional work needs to be done in order to correct some of their shortfalls. The model proposed in this work addresses these issues. It concentrates on the performance drivers and its main objective is to facilitate management actions in implementing a strategy aimed at maximizing the value of the business. The main assumptions upon which the model is based are: each company's strategy should be unique, consequently the management framework should be unique; the starting point of any model should be the strategic intent of the company rather than the standard perspectives of a management tool; once the strategy is agreed, it is necessary to define which conditions are necessary to deliver it; such conditions will demand a series of actions that, once completed, will create the necessary conditions; the identification of these actions or performance drivers makes management more effective; since intangible assets are the most important value creation drivers, the majority of those actions should be related to them; the actions chosen need to be prioritized based on their importance in achieving the conditions; there are no pre-defined actions or focus areas, as everything depends on the strategy chosen. The case study was chosen as the most appropriate methodology for validating the proposed model was validated via the analysis of management systems in two companies .

keywords: New economy; impact of the new economy; intangible assets; knowledge; management systems.

**“INTELLECTUAL CAPITAL IS SOMETHING YOU CAN'T
SEE, YOU CAN'T TOUCH, AND YET MAKES YOU RICH”.**

THOMAS A. STEWART , (FORTUNE, 1994)

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS 2

LISTA DE FIGURAS 3

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS 4

INTRODUÇÃO 5

PARTE I - NOVA ECONOMIA E SISTEMAS DE GERENCIAMENTO 8

1 NOVA ECONOMIA 9

2 IMPACTO DA NOVA ECONOMIA NAS EMPRESAS 18

3 NOVA ECONOMIA E IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS 27
INTANGÍVEIS

4 MODELOS DE GERENCIAMENTO DESENVOLVIDOS 37

5 MODELO PROPOSTO 96

PARTE II - PESQUISA EMPÍRICA 130

6 REFERENCIAL METODOLÓGICO 131

7 O CASO DA EMPRESA X 142

8 O CASO DA EMPRESA Y 162

9 CONCLUSÕES 174

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 177

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	RESPOSTAS AO NÚMERO DE PERSPECTIVAS USADAS.	76
QUADRO 2	OBJETIVOS, MÉTRICAS, METAS E PRAZOS.	124
QUADRO 3	PLANO DE TRABALHO COM BASE NO INTENTO ESTRATÉGICO.	128
QUADRO 4	EMPRESAS ELEITAS PARA ESTUDO DE CASO.	140
QUADRO 5	EMPRESA X – HIERARQUIA DE AÇÕES.	150
QUADRO 6	IMPLEMENTAÇÃO AÇÕES ESTRATÉGICAS.	155
QUADRO 7	EMPRESA Y – INICIATIVAS E MÉTRICAS.	167
QUADRO 8	EMPRESA Y – INDICADORES FINANCEIROS.	168
QUADRO 9	EMPRESA Y – AGENDA ESTRATÉGICA.	169

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Esquema do BSC.	73
Figura 2	Modelo Dynamic Business Scorecard.	81
Figura 3	Áreas de foco.	85
Figura 4	Representação Gráfica do Modelo TPI da Sears.	93
Figura 5	Conceito de Negócio.	103
Figura 6	Colméia de condições para atingir o intento estratégico.	120
Figura 7	Condições imperativas; condições necessárias.	121
Figura 8	Ações necessárias para criar condições.	122
Figura 9	Vantagem competitiva a ser alcançada.	127
Figura 10	Criação de vantagem competitiva.	128
Figura 11	Empresa x – Visual gráfico do modelo adotado.	147
Figura 12	Empresa x – Fatores críticos de sucesso.	148
Figura 13	Empresa x - Ações a serem executadas.	149
Figura 14	Empresa x – Relevância e atratividade.	151
Figura 15	Empresa x – Painel de gestão estratégica.	153
Figura 16	Empresa x – Mapa de processos de negócio.	157
Figura 17	Empresa y – Fatores críticos de sucesso.	165
Figura 18	Empresa y – Mapa de processos de negócio.	171

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
C	Custo de capital
CFROI	<i>Cash Flow return on investment</i> [Retorno de capital sobre o investimento]
CI	Capital intelectual
COO	<i>Chief operating officer</i>
CVA	<i>Cash value added</i>
DBS	<i>Dynamic Business Scorecard</i>
EVA	<i>Economic value added</i>
IAM	<i>Intangible assets monitor</i>
MVA	<i>Market value added</i>
NOPAT	<i>Net Operating Profit after Tax</i> [Lucro líquido operacional depois dos impostos]
ROI	<i>Return on investment</i>
TC	Capital total líquido
TPI	<i>Total performance indicators</i>
TSR	Total shareholder return
VBM	<i>Value Based Management</i> [Gerenciamento baseado em valor]

INTRODUÇÃO

COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

As mudanças ocorridas na economia e os avanços da tecnologia deram origem a uma nova era, conhecida como “era do conhecimento”. O conhecimento é a informação dentro de um contexto, juntamente com o entendimento de como usar essa informação (BROOKING, 1999, p.4-5). O conhecimento humano passou a ser o principal fator de produção de riqueza e os serviços e informações gerados por ele tendem a se tornar os bens essenciais negociados no mercado (LEVY, 2001, p.38). No novo mundo, o que cria valor é o conhecimento e, portanto, precisa-se aprender a gerenciá-lo. Diz-se que aquilo que é medido e gerenciado acaba sendo aperfeiçoado .

Até há pouco tempo, as empresas trabalhavam sob um modelo gerencial no qual a alta direção determinava o que deveria ser feito e dava ordens para os níveis mais baixos da estrutura. As pessoas eram contratadas para executar as instruções estabelecidas pela alta direção. Nesse cenário, os sistemas tradicionais de controle e planejamento forneciam os instrumentos necessários para o gerenciamento das empresas (REINCKE & CAJARAVILLE,1998).

Atualmente, ainda que as metas continuem sendo definidas pela alta direção, elas precisam ser comunicadas de outra forma para todos da organização. Cada pessoa irá contribuir com seu conhecimento para que a estratégia desenhada seja alcançada. Além disso, em um mundo instável, a estratégia deve ser freqüentemente revista. Os sistemas de gerenciamento tradicionais não conseguem satisfazer essas necessidades, pois não estão desenhados para lidar com a criação de conhecimento e de aprendizado.

Este trabalho tem como objetivo propor a criação de um modelo que, por meio do uso de medidas de performance, ajude no gerenciamento de empresas na “nova economia” ou “era do conhecimento”. Esse modelo de gerenciamento focalizará na gestão dos intangíveis que são os grandes fatores responsáveis pela performance no mundo atual, e estará voltado para as ações que devem

ser tomadas para que a estratégia desenhada seja alcançada. Dentre os intangíveis será privilegiado o conhecimento.

Gestão do conhecimento é o ato de organizar e ajudar a estruturar a forma como as pessoas compartilham o conhecimento (INTERMANAGERS, 2000b). Se o conhecimento se tornou o recurso-chave e mais escasso desta nova era, o seu bom gerenciamento tornou-se vital para se obter sucesso.

O modelo proposto visará ao gerenciamento que aumente a eficácia das empresas, pelo acompanhamento dos fatores geradores de performance, estabelecidos juntamente com a estratégia da empresa. Os modelos contábeis tradicionais estão mais voltados para o aumento da eficiência e são, portanto, muito mais operacionais do que estratégicos. Existem inúmeros modelos de gerenciamento operacional, sendo o orçamento o mais difundido e utilizado. Pouco se tem feito, entretanto, em termos de gerenciamento de estratégia.

A estratégia de uma empresa é o desenho de como ela irá se mover da situação atual para uma situação desejada. Como o futuro desejado é incerto, a estratégia baseia-se em uma série de hipóteses, de relações de causa e efeito (KAPLAN & NORTON, 2000a). Uma vez que a estratégia esteja definida e, portanto, seja conhecido o destino desejado, deve-se definir qual conhecimento precisa ser adquirido e explorado. O modelo proposto deve, necessariamente, contribuir para definir prioridades, direcionar e alinhar esforços e iniciativas.

Segundo pesquisas recentes 90%, das estratégias formuladas não são efetivamente executadas (CREELMAN,1998a). Entende-se que, em parte, isso seja em razão da falta de sistemas de gestão estratégica que ajudem na identificação e no gerenciamento das atividades que irão levar as empresas aos objetivos definidos na estratégia.

O gerenciamento de conhecimento deve ser feito por liderança, criação de oportunidades de aprendizado e estímulo para que isso aconteça, não por controles (TISSEN,1998). O modelo proposto deverá respeitar as leis do gerenciamento na nova economia.

PARTE I

REFERENCIAL TEÓRICO

1 NOVA ECONOMIA

Uma série de mudanças ocorridas recentemente está revolucionando a economia. Entre os fatores mais marcantes tem-se:

- Abertura, desregulamentação e privatizações com conseqüente destruição de monopólios locais, busca de maior eficiência, reestruturações e desemprego.
- Globalização da economia com grandes deslocamentos globais de recursos e aumento da competição por talentos, mercados e canais de distribuição.
- Digitalização levando à convergência de novas tecnologias, indefinição de fronteiras entre setores da economia e acesso a lares e indivíduos.
- Volatilidade: menor ciclo de vida dos produtos, rápida difusão de produtos, necessidade de altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Essas mudanças ocorreram de forma descontínua, causando uma ruptura em relação ao passado. Algumas novas tecnologias como a computação, telecomunicações, robótica, biotecnologia, micro-eletrônica estão interagindo para criar uma nova economia, muito diferente da que se conhece (THUROW, 1999).

O maior agente dessas mudanças chama-se Internet. Dentre as inúmeras mudanças causadas pela Internet está a viabilização do trabalho em rede, que possibilita uma maior e mais rápida disseminação do conhecimento. A idéia central que levou à criação da Internet era a de que a cooperação de pessoas capacitadas promoveria o desenvolvimento de forma mais rápida.

A Internet é, particularmente, eficaz na hora de cortar custos de informação e de transação, o que tem trazido muita eficiência aos negócios. A Internet está se tornando o principal meio de comunicação do planeta e o principal ambiente para negócios (GUIZZO, 2001).

A Internet está mudando a forma como clientes, fornecedores e empresas interagem, criando enormes oportunidades e ameaças ao mesmo tempo; está redefinindo a forma como as empresas trabalham internamente, destruindo fronteiras e redefinindo relações entre diversas funções e departamentos. A Internet está alterando a base de competição para um nível mais estratégico, alterando os modelos de negócios que as empresas usam para se organizar e para conduzir transações com clientes e fornecedores (CALLAHAM & PASTEWRNACK, 1999).

De acordo com pesquisa realizada pela Booz-Allen & Hamilton e a “Economist Intelligence Unit”, com 525 executivos de todo o mundo, podem ser identificadas sete megatendências decorrentes, pelo menos em grande parte, do advento e crescimento do uso da Internet (Idem, 1999, p.10):

- A Internet está forçando as empresas a se transformarem, repensarem suas estratégias, organizações e modelos de negócio. O conceito de empresa estendida, que inclui redes eletrônicas com clientes, fornecedores e parceiros, é agora uma realidade.
- Novos canais estão mudando o acesso ao mercado e a políticas de marcas – em breve, toda a experiência dos clientes –, e causando menor intermediação nos canais tradicionais. Como as empresas podem agora construir relações em tempo real com seus clientes, elas estão freqüentemente cortando o intermediário e melhorando o serviço prestado, ao mesmo tempo que reduzem os custos.
- O balanço do poder está pendendo para o cliente, seja ele outro negócio ou o consumidor final. Com o acesso quase que ilimitado à informação, os clientes estão se tornando muito mais exigentes e está muito mais difícil de se construir a fidelidade do cliente.
- A forma de competição está mudando. Novos competidores aparecem de todos os lados e competidores tradicionais estão buscando a Internet para se tornarem mais inovadores e eficientes.
- A velocidade aplicada aos negócios está aumentando. O horizonte dos planos, a necessidade de informações e a expectativa de clientes e fornecedores refletem a velocidade da Internet.
- As tradicionais fronteiras entre empresas e seus fornecedores, assim como as fronteiras internas, estão desaparecendo.

- O conhecimento está se tornando um ativo-chave e fonte de vantagem competitiva. A economia está rapidamente se transformando em uma economia baseada no conhecimento.

DRUCKER (2001) afirma que a indústria deixa de ser um vendedor e passa a ser um comprador de clientes.

É possível administrar cada uma dessas discontinuidades individualmente, mas o problema é que a nova economia diz respeito ao impacto simultâneo de todas essas forças sobre as empresas. Cada negócio será afetado de maneira distinta, mas todos estarão sujeitos ao impacto de um subconjunto dessas forças. No geral, as empresas serão forçadas a (PRAHALAD, 2000a):

- pensar em fazer negócios no mundo inteiro;
- pensar em fazer alianças temporárias;
- focar a velocidade como uma questão fundamental;
- reavaliar os modelos comerciais existente;
- adquirir novas competências essenciais – combinação de tecnologias diversas, aprendizagem coletiva e capacidade de compartilhar.

A nova economia, fruto destas discontinuidades, é também conhecida como economia do conhecimento, já que o conhecimento é a nova base de formação de riqueza. Cada vez mais o que as pessoas compram, vendem ou fazem algo tem o conhecimento como matéria-prima principal (STEWART, T., 1995b).

A grande diferença entre a velha e a nova economia é a nova natureza do investimento. No passado, os empreendedores investiam primordialmente nos meios tangíveis de produção, como, por exemplo, máquinas e prédios. O valor de uma empresa era, ao menos de certo modo, relacionado ao valor de seu capital físico. Hoje, os empreendedores investem cada vez mais em ativos intangíveis (KRUGMAN, 2000). A nova economia está fundamentada na produção e na aplicação de conhecimento.

A nova economia se define por ter predominância dos setores de informação e serviços, ritmo de mudança acelerado e muita instabilidade. Em um mundo em que os bens são cada vez mais valorizados pelo conhecimento a eles agregados, do que pelo seu peso físico, a principal característica é o fato de que o consumo de um bem por uma pessoa não impede necessariamente que outros possam consumi-lo.

A velha economia dava ênfase à massificação, à padronização de produtos, processos e pessoas e à centralização de comando. Na nova economia a produção em massa caminha para a customização, as estruturas de comando estão sendo substituídas por estruturas horizontais que permitem um maior e mais efetivo fluxo de conhecimento e maior criatividade por parte dos funcionários.

A era do conhecimento é bastante diferente da era industrial e ainda não foi totalmente decifrada. Ela parece ser intangível e caótica, individual e global, pequena e grande, tudo ao mesmo tempo. A única certeza é que informação e conhecimento estão se tornando cada vez mais importantes (SVEIBY, 1997).

Um desafio que surge como decorrência disto é o de rever a teoria econômica com o intuito de ver se o que era aceito como verdade na era industrial continua sendo válido na era do conhecimento. Sabe-se que “os fundamentos da ciência econômica não têm sido suficientes para explicar, por exemplo, o milagre americano de crescimento duradouro com estabilidade monetária e quase pleno emprego” (BETTING, 2000). Em entrevista a PETZINGER (2000b) Drucker afirma que a teoria econômica tradicional se baseia nos seguintes axiomas:

- A economia nacional é vista como uma unidade de atividades em que políticas monetária e tributária determinam o comportamento dos indivíduos e dos empresários.
- Escassez.
- Quando se vende alguma coisa, a aliena-se, isto é, a perde-se.

Porém, na nova economia temos o seguinte cenário:

- Os bens e serviços estão se tornando cada vez mais globais, mesmo que se atue em um mercado estritamente regional ou local. Seu concorrente potencial pode aparecer da noite para o dia em alguma parte do mundo.
- Axioma da escassez não tem validade, quando o bem é a informação.
- A informação cresce à medida que é passada adiante.

O uso de um saber não o destrói e sua transmissão não representa uma perda para quem o detém. Portanto, o saber não é um bem econômico clássico (LEVY, 2001).

Nessa nova era o que as empresas têm de mais importante é o conhecimento, o capital intelectual. O grande desafio das empresas é o de criar, preservar e disseminar o conhecimento existente; é o de transformar o conhecimento tácito em explícito. Além disso, a capacidade de ver novos padrões no meio de idéias antigas é que irá definir o sucesso das empresas (SAVAGE, 1996, p. 102).

A terceira revolução industrial, indica THURLOW (1999), será comandada pela informática, telecomunicações, robótica, microeletrônica e biotecnologia, e provocará grandes desequilíbrios nos quais progredirem rapidamente as empresas que pularem à frente das demais, porque sabem descobrir usos para a chave da nova era: o conhecimento. Segundo ele, as tecnologias estão mudando tão rapidamente que ninguém sabe aonde os lucros futuros serão colhidos.

Na economia do conhecimento é a inovação humana e não a máquina o novo motor da economia. E a imaginação não tem limites. Estarão em perigo as empresas e países que não conseguirem administrar a transição para uma nova economia. A multimídia interativa e a chamada superrodovia da informação estão possibilitando uma nova economia baseada na rede da inteligência humana. Nessa nova economia digital, indivíduos e empresas criam riqueza aplicando conhecimento, inteligência humana em rede e esforço às áreas de produção, agricultura e serviços (TAPPSCOTT, 1997, p.XIX). As redes podem

mudar a inteligência de uma empresa trazendo o *know-how* coletivo para facilitar a solução de problemas (Idem, p.XX).

A nova economia é uma economia do conhecimento, baseada na aplicação do *know-how* humano a tudo o que se produz e como se produz. Mais valor agregado será criado pelo cérebro e não pela força. Ela é também uma era de interligação em rede, não apenas da tecnologia, mas também de seres humanos, organizações e sociedade (Idem, p.9).

O sucesso na nova economia exige invenção de novos processos, novos negócios, novas indústrias e novos clientes – e não a reorganização dos antigos. A nova economia exige que as empresas mudem seu modelo de negócio, e a nova tecnologia possibilita esta mudança. Com a redução dos custos e a melhor qualidade na troca de conhecimento, a rede abre as portas para fazer do aprendizado a transação básica da sociedade. A nova empresa é uma rede de equipes distribuídas que atuam como clientes e servidores umas das outras (Idem, p.14).

O conteúdo do conhecimento dos produtos e serviços está crescendo significativamente à medida que as idéias, informação dos consumidores e as tecnologias passam a fazer parte do produto (Idem, p.50).

Os ativos mais importantes da organização são os ativos intelectuais, detidos e gerados pelo trabalhador do conhecimento. O que conta é a capacidade de uma empresa de atrair, manter e continuamente aumentar os recursos dos trabalhadores do conhecimento e oferecer um ambiente propício à inovação e criatividade (Idem, p.52-3)

Na nova economia digital, a concorrência não vem apenas dos concorrentes, vem de todos os cantos. Quando a informação se tornou digital e interligada em rede, caíram muitas barreiras de entrada e a concorrência passou a surgir de forma inesperada e rápida (TAPPSCOTT, 1997, p.13).

As organizações só serão competitivas se conseguirem aprender mais rapidamente do que os atuais concorrentes ou os concorrentes que estão surgindo. Qualquer empresa pode ter a mesma tecnologia que a outra, qualquer produto pode ser copiado. Na corrida à linha de chegada, o aprendizado organizacional permanente e duradouro é a única vantagem competitiva sustentável (Idem, p.54).

Enquanto nas décadas de 1980 e 1990 os focos foram, respectivamente, a qualidade e a reengenharia de processos de negócio, na atualidade, o novo foco passa a ser a inteligência humana e o capital intelectual. A qualidade e a reengenharia de processos são uma condição necessária, mas não suficiente para a competitividade (Idem, p. 4,5,6).

SVEIBY (1997, p. XI) defende a importância de se evitar olhar a nova era do conhecimento da ótica e por paradigmas da velha era industrial. Se se administrar o novo com base nos instrumentos do passado, torna-se impossível enxergar o novo.

Na nova economia passa a ser fundamental que as empresas e pessoas ampliem sua habilidade de aprender e traduzir este aprendizado em ação.

A incerteza é marcante na nova economia e a complexidade da tomada de decisão é cada vez maior. Na nova economia a velocidade de resposta a eventos inesperados e a demandas de mercado não usuais passa a ser uma enorme vantagem competitiva (TISSEN, 1998).

Os modelos comerciais estão sendo reinventados: empresas fornecem produtos sem cobrar por eles; custo e tempo de entrega de produtos eletrônicos é quase zero; preços caem de patamar rapidamente; e as empresas que mais crescem são aquelas onde predominam os ativos intangíveis. Enquanto na era agrícola a criação de valor dependia da habilidade de trabalhar a terra e colher os frutos e na era industrial, da combinação de capital, máquinas e trabalhadores, na nova economia o valor virá da combinação de pessoas, conhecimento e tecnologia (Idem, 1998).

Assim, torna-se necessário que seja melhor entendido o que se chama de conhecimento e como fazer para ampliá-lo e para usá-lo de forma a criar valor. O conhecimento se apresenta sob muitas formas. Pode estar armazenado em bancos de dados, impresso em papel, integrado às políticas da empresa ou guardado na memória de um funcionário.

Dados são fatos, fotos e números apresentados sem um contexto. Informação são dados organizados dentro de um contexto. Conhecimento é informação dentro de um contexto, juntamente com o entendimento de como usá-la. No mundo de negócios atual, necessita-se de dados, informação e conhecimento. O segredo está em assegurar que as pessoas certas tenham acesso ao conhecimento, informação e dados na hora e lugar corretos. O processo que procura satisfazer este requerimento chama-se gerenciamento do conhecimento (BROOKING, 1999, p. 4-5).

Não existe uma definição amplamente aceita de gerenciamento do conhecimento. Para a empresa de consultoria Bain & Company (BRIDELLI & CARDI, s.d.), gerenciamento do conhecimento é:

a prática de criar, capturar, transferir e acessar o conhecimento e a informação certa, quando necessário, para levar a decisões melhores, que acionem e gerem resultados coerentes com a estratégia de negócio escolhida.

(...) o gerenciamento do conhecimento é muito mais do que somente compartilhamento da informação: envolve também o desenvolvimento e o gerenciamento de todo o ciclo de conhecimento de uma empresa.

(...) o conhecimento deve motivar decisões e ações que têm que ser coerentes com a estratégia.

SERAFIM FILHO (1999) define gestão do conhecimento como “todo o esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento”. Além disso, sugere-se incluir compartilhar e refinar como parte da definição de gerenciamento do conhecimento

A estratégia do conhecimento deve ser coerente com a estratégia do negócio, pois somente assim se estará gerando conhecimento que irá contribuir para o aumento tanto da eficácia quanto da eficiência da empresa.

A economia digital baseia-se no trabalho do conhecimento e na inovação e, por isso, há uma convergência entre trabalho e aprendizado. Enquanto se realiza um trabalho do conhecimento, está-se aprendendo. E é preciso aprender a todo momento para realizar com eficácia um trabalho do conhecimento (TAPPSCOTT, 1997, p. 211). Não existe hoje vantagem competitiva sustentável além do aprendizado organizacional (Idem, p.215).

2 IMPACTO DA NOVA ECONOMIA NAS EMPRESAS

As transformações ocorridas no mundo e na economia, que levaram ao surgimento da era do conhecimento, estão afetando a forma de gerenciar as empresas. Estão sendo criados novos modelos de negócios e novas formas de pensar as estratégias empresariais. Esses novos modelos impõem a migração do pensar em ativos tangíveis para refletir sobre os intangíveis, e focam sua atenção em como administrar o conhecimento: o desafio maior será transformar o conhecimento tácito em explícito.

Mudanças como desregulamentação e privatização, globalização, digitalização, e outras, carregam a mensagem de que se enfrentam desafios e oportunidades completamente novas, que surgiram não como uma simples continuação do passado, mas de forma descontínua. Assim, basear-se no passado para visualizar o futuro deixa de ser suficiente (PRAHALAD & HAMEL, 1994, Prefácio; p. 43-44). É preciso livrar-se dos paradigmas do passado, aprender a administrar as empresas de forma distinta para se poder reinventar o futuro. Assim como se aprende com a experiência passada, é preciso, também, aprender a esquecer o passado (Idem, p. 65).

As empresas passaram os últimos anos preocupando-se em aumentar a eficiência operacional. Dessa forma, houve uma série de reestruturações, reengenharias, exercícios de *benchmark*. Infelizmente, passou-se a crer que essas atividades representavam a estratégia das empresas, quando na realidade eram apenas ajustes necessários para adaptar-se à concorrência em termos de custos e eficiência. Para continuar a ter sucesso no futuro, as empresas precisam se tornar diferentes, precisam criar seu espaço reinventando a indústria, precisam criar algo novo, único e difícil de imitar (Idem, p. 16).

O uso de ferramentas de administração, como *benchmarking*, qualidade total e reengenharia é uma tarefa essencial para PORTER (1996). Porém, ele afirma que se ter eficiência é a única coisa que as empresas pretendem fazer para melhorar sua posição competitiva, vai ser muito difícil conquistar uma

vantagem sustentável. Eficiência operacional é uma necessidade, mas não é o bastante. É preciso ter uma estratégia. Eficiência operacional significa desempenhar atividades semelhantes melhor do que os rivais, enquanto posição estratégica significa desempenhar atividades diferentes ou então atividades semelhantes de forma distinta (Idem).

Há uma necessidade cada vez maior de estratégias mais claras que definam como as empresas serão diferentes dos concorrentes, como terão algo único a oferecer. As empresas precisam encontrar uma forma de construir vantagens competitivas em vez de simplesmente reduzir desvantagens. Uma boa estratégia não se preocupa somente com a evolução da indústria mas também com a posição única que a empresa deve buscar, diferenciando-se do resto. As empresas que se diferenciarem e redesenharem a indústria é que terão sucesso (Idem, 1997). Estratégia competitiva é saber ser diferente. Isso significa deliberadamente escolher um conjunto de atividades distintas que resultem na entrega de um conjunto único de valores. Ao definir sua estratégia, as empresas também estão fazendo escolhas, decidindo aquilo que não irão fazer. A estratégia requer uma disciplina constante e clara comunicação (Idem, 1996).

Para MINTZBERG et al. (1998, p.5-7) existem dez escolas de pensamento sobre a formação da estratégia e cinco definições complementares sobre estratégia. Dentre as dez escolas de pensamento, distinguem-se três grandes grupos:

- O primeiro grupo formado por três escolas é prescritivo por natureza, estando mais preocupado em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas o são na prática. As três escolas são definidas como *desenho*, que define a formação da estratégia como um processo de concepção; *planejamento*, que define formação de estratégia como um processo formal; e *posição*, que tem PORTER (1985,1996) como principal representante e define o processo de formação de estratégia como um processo analítico.
- O grupo seguinte considera aspectos específicos do processo de formação da estratégia, e está menos preocupado em prescrever o comportamento estratégico ideal do que em descrever como realmente as estratégias são

feitas. Fazem parte deste grupo as seguintes escolas: *empreendedorismo*, que vê o processo de formação de estratégia como um processo visionário; *cognitiva*, que descreve o processo de formação de estratégia como um processo mental; *aprendizagem*, que define processo de formação de estratégia como um processo emergente; *poder*, que o define como um processo de negociação; *choque cultural*, que define o processo de formação de estratégia como um processo de negociação; e ambiental, que define este como um processo de reação.

- O último grupo, representado por apenas uma escola, combina um pouco de cada uma das escolas anteriores. Ele é chamado de *configuração* e enxerga o processo de formação de estratégia como um processo de transformação.

Cada uma destas escolas apareceu em diferentes estágios do desenvolvimento do gerenciamento estratégico. Algumas já tiveram mais fama e caíram em desuso, outras ainda estão sendo desenvolvidas.

Apesar de assumir que na prática o processo de formação de estratégia tem um pouco de cada escola, este trabalho demonstra uma preferência pelo pensamento da escola de *aprendizagem*. Essa escola assume que o mundo é muito complicado para permitir que as estratégias sejam definidas de uma só vez de forma a apresentar planos e visões claras e definitivas. As estratégias devem emergir em pequenas etapas, enquanto a organização se adapta e aprende (MINTZBERG et al., 1998, p. 6).

Um ponto chave para essa escola de *aprendizagem* é sua fundamentação na descrição em vez da prescrição. Para essa escola, indivíduos informados em todas as partes da empresa podem contribuir para o processo estratégico, e pequenas mudanças freqüentes é que produzem grandes mudanças de rumo nas empresas (Idem, p. 177-8).

A escola de *aprendizagem* reconhece a importância da capacidade das empresas de experimentar. Uma ação pode ser tomada e gerar *feedback* que altera a próxima ação, e este processo continua até que seja estabelecido um padrão que se torna estratégia da empresa (Idem, p. 189). O aprendizado

somente é possível quando combina reflexão com resultado, já que ele somente ocorre na interface entre pensamento e ação. Não é possível aprender sem agir (Idem, p. 195-6). Para a escola de *aprendizagem*, o processo de formação de estratégia toma a forma de um processo de aprendizado e, no limite, formulação e implementação de estratégia se tornam indistinguíveis. Assim, o papel da liderança deixa de ser o de conceber estratégias deliberadas e passa a ser o de gerenciar o processo de aprendizado estratégico. O gerenciamento estratégico implica administrar com astúcia a relação entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança (Idem, p. 208).

Para NONAKA & TAKEUCHI (1995, p.211,212,239), “ a essência da estratégia está em desenvolver a capacidade organizacional para adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento”. Como o conhecimento é criado pelo indivíduo, cabe à organização facilitar este aprendizado e sua transmissão ao grupo. A escola de *aprendizagem* tem a visão de que a estratégia depende de aprendizado e que o aprendizado depende das capacidades organizacionais. PRAHALAD & HAMEL (1994) são dois dos maiores expoentes deste pensamento. Para eles, gerenciamento estratégico é um processo coletivo de aprendizagem que tem como objetivo desenvolver e depois explorar competências distintivas que sejam difíceis de imitar. Eles defendem que a raiz da vantagem competitiva pode ser encontrada nas competências-chave das empresas. Essas habilidades é que estão por detrás dos produtos que a empresa fornece e são consequência do aprendizado organizacional. Assim, os gerentes são estimulados a enxergar as empresas como um portfólio de recursos e capacidades e não como uma coleção de produtos.

MINTZBERG et al. (1998, p.9 -13) também afirmam que não há uma única definição de estratégia, mas sim várias que, uma vez combinadas, descrevem o significado real desta. Essas definições parecem ser algumas vezes contraditórias mas não são. Para eles, estratégia é um padrão ou um comportamento consistente ao longo do tempo; é um plano que olha para o futuro; é emergente, ou seja, o padrão é desenvolvido sem que tenha sido expressamente desejado, já que as ações são tomadas individualmente e convertem para um comportamento padrão; é uma posição ou lugar de produtos

particulares em mercados particulares (para PORTER (1986) a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades diferente); é uma perspectiva ou um jeito fundamental de a empresa fazer as coisas (tipo McDonalds); é uma manobra específica para vencer a concorrência.

As organizações desenvolvem planos para o futuro e também desenvolvem padrões com base no seu passado. A estratégia puramente deliberada assume que não há aprendizado e a puramente emergente, que não há controle, enquanto no mundo real o que acontece é uma mistura das duas, já que as empresas precisam exercer controle enquanto estimulam o aprendizado. Uma estratégia guarda-chuva, por exemplo, significa que as linhas gerais são deliberadas, e os detalhes são definidos enquanto a empresa está em rota (MINTZBERG et al., 1998, p. 10-11).

A partir dessas definições e das escolas, podem-se listar algumas características da estratégia (Idem, p. 12):

- estratégia define a direção;
- estratégia foca os esforços;
- estratégia define a organização;
- estratégia provê consistência.

Nesse novo mundo de turbulência, mudanças descontínuas e não previsíveis, não basta ser adaptativo. As receitas velhas já não servem mais e é preciso criar o futuro (PRAHALAD & HAMEL, 1994, p.44).

A formulação tradicional de estratégia não serve para esse novo mundo de negócios. As ferramentas de análise tradicionais não permitem enxergar as novas oportunidades, nem a forma como aproveitá-las. Critérios de vantagem competitiva já não são mais os mesmos; tamanho e sucesso passado não irão garantir o futuro (Idem, p. 309-10).

A estratégia precisa começar com um novo *mindset*. O processo de planejamento estratégico tradicional enfatizava a decisão de onde investir os

recursos dentro de um modelo de negócios implícito – quais fábricas, localizações, quais produtos e, às vezes, quais negócios eram os temas mais recorrentes. As recentes mudanças trouxeram novos desafios aos modelos de negócio. Nas próximas décadas os modelos de negócio e o trabalho dos estrategistas serão influenciados por quatro transformações (PRAHALAD, 2000b):

- o espaço estratégico disponível às empresas irá se expandir;
- os negócios serão globais;
- velocidade será um elemento crítico. A estratégia deverá ser constantemente debatida;
- inovação será a nova grande fonte de vantagem competitiva. Cada vez mais o foco de inovação estará se movendo para inovação em modelos de negócio.

Em razão das mudanças dramáticas que estão ocorrendo, PRAHALAD (2000b) acredita que tanto o conceito de estratégia quanto o processo de definição da estratégia irão sofrer mudanças e que os *approaches* antigos não serão mais adequados ao novo mundo. Os gerentes terão que definir novo processo estratégico e, para isso, devem partir de duas premissas (Idem) :

- Eles podem influenciar o ambiente competitivo. Estratégia não é mais uma questão de posicionamento em um determinado espaço da indústria, mas sim cada vez mais um processo de influenciar, dar forma e criar esse espaço.
- Essa ação de influenciar e desenhar o futuro somente ocorrerá se a gerência assumir um ponto de vista sobre como o mundo poderá ser e como poderá ser radicalmente alterado, e não sobre que melhora incremental pode ser introduzida. É essencial que a gerência imagine um espaço competitivo novo e aja para influenciar a migração para este espaço. A estratégia passa a ser um exercício de imaginar e criar o futuro. Para isso devem-se definir uma direção estratégica e identificar o caminho de como chegar lá.

Enquanto a visão tradicional de estratégia a definia como uma atividade da alta gerência com o objetivo de posicionar a empresa em algum espaço

existente na indústria e, também, de adequar os recursos da empresa, a nova visão passa a ser de estratégia como um processo organizacional que impõe um desafio grande, que impulsiona a empresa ao criar um novo espaço na indústria. A estratégia deixa de ser um exercício de refletir o passado para ser a criação do futuro (PRAHALAD, 2000b).

Os vencedores serão aqueles que tiverem a habilidade de inventar um novo jogo. O grande desafio não é o de prever o futuro, mas sim criar o mesmo futuro (PRAHALAD, 1997; HAMEL, 1997).

A empresa precisa prever quais benefícios os clientes desejarão no futuro e desenvolver as competências necessárias para criar esses benefícios e para construir a interface com os clientes. Além disso, é preciso fazê-lo antes dos concorrentes (PRAHALAD & HAMEL, 1994, p.320).

Para chegar primeiro e arrematar uma enorme fatia do mercado no futuro, a empresa precisa adquirir as competências que farão a diferença. Competência é um conjunto de *skills* e tecnologias únicas que permitem a oferta de benefícios desejados pelos clientes. A competição pela liderança em competências antecede à competição pela liderança no mercado (Idem, p. 217).

Outro conceito importante definido por PRAHALAD & HAMEL (1989) é o do intento estratégico. Por um lado, o intento estratégico cria a visão da posição de liderança desejada e estabelece o critério a ser usado pela empresa para visualizar o progresso. Por outro, o intento estratégico é mais do que uma simples ambição que ainda não passou por filtros já que o conceito, também, incorpora um processo gerencial ativo que inclui: focar a atenção da empresa na essência da ação de vencer, motivando as pessoas pela comunicação do valor de seus objetivos, deixando espaço para as contribuições individuais e coletivas, mantendo o entusiasmo fornecendo novas definições operacionais, quando as circunstâncias se alteram, e usando o intento de forma consistente para guiar a alocação de recursos (in: MINTZBERG et al., p.219).

Quando a economia era relativamente estável, a estratégia também podia ser relativamente estática. A competição era muito mais uma guerra de

posições, na qual as empresas ocupavam espaços, construindo e defendendo participações de mercado em segmentos de mercado e produtos bem-definidos. No atual ambiente de negócios, a estratégia tem de ser mais dinâmica. Competição é mais uma guerra de movimento na qual o sucesso depende da antecipação de tendências de mercado e de rápidas respostas às mudanças de necessidades dos clientes. Nesse ambiente, a essência da estratégia não é a estrutura dos produtos e mercados das empresas, mas a dinâmica de seu comportamento. O principal objetivo passa a ser o de identificar e desenvolver capacidades organizacionais difíceis de serem imitadas e que diferenciem, aos olhos dos clientes, a empresa da concorrência (STALK et al., 1992).

Capacidade organizacional é um conjunto de processos de negócio entendidos de forma estratégica. Todas as empresas têm processos de negócios que entregam valor ao cliente, mas poucas enxergam esses processos como objetivo principal da estratégia. A chave do sucesso está em conectar os processos de negócio às necessidades dos clientes (Idem).

As empresas que estão focadas no desenvolvimento de capacidades organizacionais crescem através da transferência de seus processos de negócio essenciais, primeiramente para novas áreas geográficas e depois para novos negócios (Idem).

Esse conceito de capacidades organizacionais é, segundo STALK et al. (1992), mais amplo do que o conceito de competências de PRAHALAD & HAMEL (1994). Para eles, enquanto estes enfatizam mais o lado de tecnologia e produção, o conceito de capacidade está mais ligado à cadeia de valor total. Para STALK et al. (1992), os dois conceitos acabam sendo complementares. Na realidade os conceitos são muito similares e a teoria que os suporta também.

Segundo DRUCKER (EXAME, 1999), o novo paradigma no qual se baseia a administração é que ela deve definir os resultados que espera alcançar e depois organizar os recursos da organização, visando obter estes resultados.

Para desenvolver o modelo organizacional correto é necessário definir as atividades essenciais para se alcançar determinada estratégia e, em seguida, determinar os atributos organizacionais que devem estar presentes para incentivar esses comportamentos. É necessário ainda alinhar a organização com a estratégia (BENNETT et al., 2001, p.16-17).

Segundo estudos recentes (Idem, p.16), 70% dos fracassos dos presidentes de empresas não ocorrem por falha no pensamento estratégico, mas sim na execução (Idem).

Cada novo modelo organizacional precisa, necessariamente, ser personalizado. É preciso adequá-lo à posição competitiva, às capacitações e às aspirações da empresa (Idem, p.22).

3 NOVA ECONOMIA E IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS INTANGÍVEIS

Em todos os setores da economia assiste-se a um aumento de sofisticação de clientes e acionistas, novas tecnologias, redução do ciclo de vida dos produtos e criação de negócios virtuais. Em paralelo a isso, está ocorrendo uma grande consolidação de indústrias junto com a eliminação das fronteiras entre as diversas indústrias. No meio dessa revolução, cresce a importância dos intangíveis (não possuem existência física, mas representam valor para a empresa) ou do capital intelectual, representado entre outros pelo conhecimento, marcas e reputação das empresas (BOOTH, 1999).

Na nova economia há uma migração de valor do tangível para o intangível. Os ativos intelectuais, em vez dos ativos físicos, é que são a fonte de criação de valor no futuro. Há uma nova maneira de se formular estratégias, que requer um novo modelo de medir desempenho. O presente trabalho busca a construção de um modelo que ajude na implementação da estratégia. A contabilidade tradicional não serve para isso. É preciso ter um instrumento de avaliação voltado para o futuro, não um espelho retrovisor.

Em um mundo que mudava pouco, os sistemas de controle gerencial buscavam principalmente aumento da eficiência (fazer certo as coisas) operacional, normalmente concentrando esforços na redução de custos e prestando pouca atenção no crescimento das receitas. No mundo instável de hoje, deve-se visar mais ao aumento da eficácia (fazer as coisas certas); a eficiência passa a ser uma condição básica de sobrevivência.

A administração do conhecimento está rapidamente conquistando popularidade e chamando a atenção das pessoas. Em 1999, estimava-se que o patrimônio intelectual valia aproximadamente três a quatro vezes o valor contábil de uma empresa (SKYRME, 1998, p.23).

As empresas estão enxergando o conhecimento coletivo de seus funcionários como ferramenta-competitiva-chave da qual podem sair inovações e estão incentivando, apoiando e premiando a cooperação entre as pessoas.

O crescimento de uma empresa ocorre porque esta tem valores “escondidos” (conhecimento, capital intelectual). Para continuar crescendo, é importante cuidar destes valores, incorporá-los de forma consciente em seus negócios. Se os gerentes puderem medir esses valores, eles irão dar-lhes maior importância (EDVINSSON & MALONE, 1998).

Os gerentes de algumas das empresas que mais crescem e são lucrativas centram-se no conhecimento, vêem suas empresas da perspectiva do conhecimento e agem como se os ativos intangíveis fossem ativos reais (SVEIBY, 1997, p.X). Livrando-se da camisa de força mental da era industrial, alguns destes pioneiros descobriram a capacidade ilimitada dos seres humanos de criar conhecimento e que este cresce quando é compartilhado.

De acordo com relatório do World Bank (SKYRME, 1998, p.33), o desenvolvimento econômico é cada vez mais um processo de acumulação de conhecimento do que acumulação de capital. A OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) afirma que cada vez mais recursos são dedicados para a criação de conhecimento e que isso deve aumentar o potencial de crescimento econômico, mas que pouco se sabe sobre o quanto ou como. Assim, deve-se entender melhor a relação entre *input*, conhecimento e *output* (Idem, p.34).

De acordo com a OCDE (Idem, p.34), há quatro razões para que indicadores do conhecimento não estejam alinhados com os tradicionais indicadores econômicos:

- a falta de fórmulas ou receitas mágicas para traduzir *inputs* em *outputs*;
- a falta de definições contábeis padronizadas que permitam o mapeamento dos *inputs* do conhecimento;

- a falta de uma forma confiável de se precificar conhecimento, já que as transações existentes no mercado são, em sua grande maioria, únicas e não servem de base;
- a alta taxa de obsolescência do conhecimento e o fato de que a criação de conhecimento não necessariamente aumenta seu estoque dificultam a definição do estoque de conhecimento existente.

Para SKYRME (1998, p.1), nos últimos anos tem crescido muito o interesse pelo desenvolvimento de métricas para negócios baseados no conhecimento. Para ele, as maiores tendências e tensões são:

- crescimento da diferença entre valor de mercado e o valor contábil das empresas gera dúvidas com relação à relevância das medidas contábeis tradicionais;
- crescente uso de medidas não financeiras;
- caráter distintivo do conhecimento como ativo já que este não diminui com o uso, pelo contrário, aumenta;
- opiniões divergentes quanto ao papel e forma de apresentação das demonstrações financeiras.

Muitos fatores têm contribuído para a busca de melhores indicadores de performance das empresas (Idem):

- a crescente irrelevância das medidas existentes em chamar atenção da gerência para aquilo que é realmente importante;
- maior foco na criação de valor de longo prazo com conseqüente necessidade de melhor entendimento dos verdadeiros fatores de criação de valor;
- maior reconhecimento da importância de intangíveis;
- preocupação com governança corporativa. Inúmeras falhas na avaliação de empresas decorrentes da falta de entendimento do valor e importância dos intangíveis.

De acordo com SKYRME (p.14), o desenvolvimento de um melhor entendimento da natureza do capital intelectual e dos ativos do conhecimento, e de como valorizá-los, gerenciá-los e explorá-los, deveria ser um componente-chave da estratégia de qualquer corporação. Para ele, há três motivações para buscar medir o capital intelectual:

- foco nos ativos
- foco na ação
- foco nos benefícios

O foco nos ativos é o reconhecimento da grande e crescente diferença entre o valor de mercado das empresas e o valor contábil registrado em seus livros. Busca prover a base para a avaliação do valor da empresa. Modelos típicos são o *EVA* e *Shareholder Value Creation (SVA)*.

O foco na ação busca estimular a visão da gerência para aquilo que é mais importante para a implementação da estratégia. O *Balanced Scorecard* de KAPLAN & NORTON (1996) é o modelo mais conhecido.

O foco no benefício serve como justificativa para os investimentos em atividades ligadas à criação de conhecimento. São medidas de resultado de investimentos em intangíveis. Na prática, a maioria dos sistemas de medição apresentam características de mais de um foco.

A contabilidade tradicional não consegue atingir os objetivos citados, pois ela mede os ativos tangíveis em vez dos intangíveis, raramente é usada como um instrumento gerencial e não tem base para justificar investimentos em intangíveis.

Quando as empresas tinham uma estrutura hierárquica, baseada no binômio de comando e controle, era possível dirigi-las pelo controle via orçamentos. Agora, na era das organizações em rede, em que os funcionários da linha de frente têm capacidade de decisão e a confiança tomou-se a base do sistema, tem-se de alterar as formas de medida de desempenho e controlar os negócios. Precisa-se de indicadores de desempenho que permitam uma visão de rentabilidade de longo prazo, que ajudem a gerenciar os processos através do uso de planos de ação e objetivos (BIONDO, 1999). Em vez de controles, torna-se necessário que a informação esteja disponível para ajudar na tomada de decisão instantânea.

Se se medir o novo com as ferramentas do passado, não será possível perceber o que de inusitado está emergindo (SVEIBY, 1997, p.xi). Empresas que usam sistemas de gerenciamento baseados em medidas e perspectivas obsoletas estão administrando a empresa olhando pelo espelho retrovisor. Elas preservam o passado em vez de administrar o futuro.

O foco dos sistemas tradicionais de medida de performance está em melhorias dos processos existentes, enquanto a nova economia requer uma total revisão dos processos (KAPLAN, 1995).

Assim, se se quiser gerenciar o conhecimento, tem-se de encontrar formas de entender como ele é criado. O fluxo de conhecimento e os ativos intangíveis, freqüentemente, são não-financeiros e requerem uso de medidas não-financeiras e financeiras. O problema maior não está em como medir os ativos intelectuais, mas como interpretar os indicadores (SVEIBY, 1997, p.xi).

Os lucros atuais e a análise do balanço tradicional não oferecem indicações acuradas do potencial de empresas com grandes ativos intangíveis. A contabilidade tradicional não permite que o valor de um ativo intangível seja registrado, e investimentos em pesquisa, desenvolvimento, treinamento e outros vão diretamente para lucros e perdas, diferentemente do investimento em ativos fixos. Os relatórios financeiros tradicionais informam quão bem (ou mal) foi a performance da empresa no passado, mas provêm poucas indicações sobre a performance futura .

Entre outros problemas, as medidas financeiras tradicionais são muito históricas, não ajudam a prever o futuro, não capturam mudanças-chave no negócio antes que seja muito tarde, têm dificuldade em quantificar o capital intelectual e o ignoram. Além disso elas são muito agregadas e demoram a ficar disponíveis (JOHNSON & KAPLAN, 1987, p.1).

Ativos intangíveis representam a diferença entre o valor de mercado e o valor de livro das empresas. Eles são tão valiosos que, se os gerentes não souberem como administrá-los, irão levar a empresa ao desastre.

A recente queda abrupta do valor das empresas da nova economia não destrói esse pensamento. Para o professor William Sahlm, citado por CHAMPION (2000), é importante separar o valor de um negócio criado pela nova economia do seu atual valor de mercado. Os novos modelos de negócio, fruto da nova economia, criaram imenso valor.

Se o dever da gerência é o de desenvolver os ativos para maximizar o valor para os acionistas da empresa, estes deverão pilotar a empresa a partir de um painel de controle que apresente, também, os valores intangíveis de uma organização e indique de forma antecipada para onde ela está indo.

PRAHALAD & HAMEL (1994) afirmam que para manter a liderança de mercado é preciso pensar no amanhã, hoje. O mesmo se aplica aos indicadores de performance, ou seja, eles precisam refletir se o que se está fazendo hoje está alinhado com a estratégia e com o futuro definido.

A maioria das empresas mede sua performance e planeja o futuro através da utilização de indicadores de performance que refletem o desempenho financeiro passado. Pela experiência deste autor, pode-se estimar que cerca de 80% dos indicadores usados refletem performance passada da empresa.

Uma pequena porcentagem desses indicadores procura refletir o que está sendo feito para garantir o sucesso futuro. Conhecidos como *leading indicators*, eles medem ações que irão gerar receitas e lucros futuros (por exemplo, taxa de inovação). Apesar da importância destes indicadores, eles representam menos de 20% do total e nem sempre são comparados com um objetivo definido.

A nova economia impõe a reversão desta situação. Necessita-se, permanentemente, definir hoje onde se quer chegar no longo prazo e, a partir disso, o que deve ser feito para tal. Tendo definido o alvo, fica mais fácil definir

quais medidas são prioritárias. Se não se sabe onde se quer chegar, qualquer caminho serve.

Segundo o relatório Business Intelligence (CREELMAN, 1998 a, p.6), as organizações estão experimentando significativos problemas em administrar e implementar estratégias de negócio. A forma de conduta tradicional não mais reflete as necessidades atuais dos negócios. De acordo com recente pesquisa conduzida por *Renaissance Worldwide / Business Intelligence (Idem)*, menos de 10% das estratégias formuladas são executadas com sucesso. A pesquisa sugere que a criação de um claro caminho para atingir os objetivos estabelecidos é essencial para o sucesso na implementação das estratégias.

A contabilidade tem em sua origem a intenção de registrar transações e medir a riqueza acumulada. Na nova economia a riqueza não é mais representada pelos números registrados no patrimônio líquido do balanço patrimonial. O patrimônio líquido contábil representa cada vez menos o valor econômico da empresa e é preciso encontrar um substituto para ele.

A contabilidade ficou obsoleta porque se preocupa exclusivamente em medir o passado. Houve um processo de migração de valor dos ativos tradicionais para os ativos intangíveis e a contabilidade tradicional, ditada por princípios e normas contábeis rígidos e consistentes, cada vez torna-se mais inútil como instrumento de avaliação econômica da empresa e de seu gerenciamento.

Dentre os inúmeros modelos propostos para resolver a limitação da contabilidade tradicional, destacam-se o *Balanced Scorecard* de KAPLAN & NORTON (1996) e o modelo *Intangible Assets Monitor* proposto por SVEIBY (1997; 1999). Estes modelos propõem que se avaliem os intangíveis e o futuro de forma a gerar uma nova contabilidade. Eles procuraram criar um sistema de gerenciamento integrado que permita às empresas implementarem as estratégias desenhadas pelo alinhamento de atividades operacionais com os objetivos estratégicos. As chamadas medidas de performance estratégicas procuram enfatizar os elementos que são críticos para a consecução dos

objetivos estratégicos. Eles são um bom começo para uma nova contabilidade, mas ainda não estão prontos.

O fato de os novos modelos propostos partirem de pessoas ligadas à área contábil faz que eles sigam os princípios contábeis e tenham que obrigatoriamente ser consistentes. Com isso, acabou-se gerando um conjunto de medidas-padrão que, teoricamente, podem ser aplicadas de forma universal a todas as empresas.

A estratégia, entretanto, é a criação do futuro, é inovadora e não vai ter obrigatoriamente como decorrência os fatores contábeis do *Balanced Scorecard*. Se o *Balanced Scorecard* pretende ligar-se ao futuro, precisa estar conectado à estratégia e não pode querer direcioná-la aos quatro focos estabelecidos no modelo.

Cada empresa terá o seu modelo, o qual deverá ajudar a medir o resultado econômico futuro. Os impulsionadores de performance escolhidos irão variar de empresa para empresa e devem ajudar a gerenciá-la. O resultado da escolha correta da estratégia e do bom gerenciamento irá se refletir no valor de mercado da empresa e não mais em seu balanço patrimonial. A consistência tão desejada pela área contábil aparecerá no valor de mercado das empresas.

Este trabalho pretende mostrar que, para se obter sucesso na nova economia, se torna essencial o desenvolvimento de sistemas de gerenciamento estratégico que estejam focados no futuro desejado e no conhecimento necessário para atingi-lo.

Se você vai aumentar o nível de capital intelectual, precisa ter um sistema de gestão do conhecimento que o ajude a chegar lá. (INTERMANAGERS, 2000a)

Gestão do conhecimento é o ato de organizar e ajudar a estruturar a forma como as pessoas compartilham o conhecimento. Quando as organizações crescem rapidamente é muito importante que os funcionários compartilhem o conhecimento de uma forma mais organizada. E, agora, com a tecnologia, tem-

se uma oportunidade que não havia tido antes: a de levar o conhecimento a públicos maiores, porque a tecnologia pode permitir que esse conhecimento chegue a um número muito maior de pessoas (Idem, 2000a).

Do ponto de vista prático, a atual ênfase em gerenciamento do conhecimento pode ser atribuída a dois desenvolvimentos distintos, porém relacionados. Ao longo dos anos 90, indústrias de capital e trabalho intensivo continuaram a diminuir de importância, enquanto crescia a importância das indústrias de tecnologia e informação intensivas. Ao mesmo tempo, avanços rápidos em tecnologia de informação permitiram que empresas desenvolvessem sofisticados sistemas para capturarem novas fontes de informação, e disseminassem e explorassem a informação de forma mais efetiva (EPSON, 2000, p.377).

Do ponto de vista teórico, dois desenvolvimentos concomitantes contribuíram para um aumento da ênfase do conhecimento na literatura de gerenciamento estratégico. O primeiro foi a popularidade da visão da empresa da perspectiva de recursos. Isso claramente identifica o conhecimento como a grande fonte de vantagem competitiva sustentável. O segundo é o desenvolvimento de perspectivas pós-modernas da empresa que desafiaram premissas fundamentais sobre a natureza e o significado do conhecimento nas empresas, nas indústrias e em toda a sociedade (Idem, 2000).

Os modelos tradicionais de estratégia, como, por exemplo, o modelo de PORTER (1985), enfatizam o ambiente competitivo externo das empresas. Eles não procuram olhar predominantemente para dentro da empresa (EPSON, 2000).

Em contraste, a perspectiva baseada em recursos privilegia a necessidade de combinar as capacidades internas da empresa com o contexto de mercado em que ela opera. De acordo com essa visão, a vantagem competitiva de uma empresa deriva de sua habilidade de montar e explorar uma combinação apropriada de recursos. A vantagem competitiva sustentável somente é alcançada pelo contínuo desenvolvimento dos recursos existentes e da criação

de novos recursos em resposta a mudanças nas condições de mercado. Muitos autores argumentam que o conhecimento representa o mais importante ativo criador de valor. A função mais importante da empresa é a de criar condições para que os indivíduos possam integrar o conhecimento, de forma a produzir produtos e serviços (Idem, 2000, p.377).

A visão baseada em recursos sugere que o conhecimento, como qualquer outro ativo, pode ser armazenado, medido e mover-se pela organização. O objetivo principal dos sistemas de gerenciamento do conhecimento é identificar o conhecimento que reside entre indivíduos e disseminá-lo na organização (Idem, p.377-9).

Para FITZ-ENZ (2000, p. xii), em termos de negócios, pode-se descrever o capital humano como uma combinação de fatores como:

- Traços que as pessoas trazem para o trabalho: inteligência, energia, atitude geralmente positiva, confiança, comprometimento ou engajamento.
- Habilidade das pessoas de aprender: aptidão, imaginação, criatividade.
- Motivação das pessoas em dividir informação e conhecimento: espírito de equipe e orientação para atingir os resultados.

Para ele, porém, a grande ironia é que o único componente que pode adicionar valor, o componente humano, é também o mais difícil de se avaliar.

As empresas que estão desenvolvendo novas formas de medir o desempenho, através do desenvolvimento de instrumentos de avaliação voltados para o futuro, ou melhor, em como chegar ao futuro imaginado pela empresa ao definir sua estratégia, terão maior chance de obter sucesso. A intenção do presente trabalho é mostrar que existem instrumentos de informação gerencial que podem ajudar a implementar a estratégia.

4 MODELOS DE GERENCIAMENTO DESENVOLVIDOS

É comum se ouvir dizer que aquilo que é medido acaba sendo mais bem gerenciado. As medidas contábil-financeiras tradicionais como retorno do investimento, custos e valor de livros eram apropriadas para medir a performance das empresas em ambientes estáveis, previsíveis, mas são inadequadas como instrumentos de gestão na nova economia. É como se dirigir um carro olhando pelo espelho retrovisor (KNIGHT, 1999).

Na última década cresceu muito a pressão para o crescimento da geração de valor para os acionistas, e isso trouxe um incremento no controle sobre a performance das empresas por parte de acionistas, analistas, detentores de títulos das empresas, entre outros. Essa pressão trouxe três mudanças fundamentais na disciplina de administração (CREELMAN, 2000, p. v e vi):

- A primeira mudança está na forma como se mede a criação de valor. As medidas contábeis tradicionais foram substituídas por medidas que medem o lucro econômico.
- Houve um reconhecimento de que os intangíveis são os maiores impulsionadores de performance (*performance drivers*), ou melhor, os fatores que criam valor na nova economia.
- Maior ênfase tem sido dada à implementação da estratégia. Há o reconhecimento de que para que seja implementada é necessário o total alinhamento da organização ao redor da estratégia. Não basta simplesmente medir corretamente o lucro econômico.

A informação errada no tempo errado ou no lugar errado pode claramente ter um efeito adverso na formulação e na implementação da estratégia. Tanto a experiência quanto as pesquisas recentes sugerem que os fatores, a seguir, podem seriamente afetar o desenvolvimento de uma estratégia de informação pró-ativa (GERTNER, 2000, p. 391):

- *Orientada ao controle:* controle é importante, mas se os sistemas corporativos colocarem demasiada ênfase em controles, oportunidades serão perdidas. Muitos sistemas corporativos colocam o controle em primeiro plano, dando mais importância à conformidade do que ao aprendizado. As empresas que operam desta forma podem até ser eficientes, mas dificilmente serão eficazes no longo prazo.
- *Miopia em relação à performance:* nos tempos atuais a performance tornou-se um valor cultural dominante, tanto dentro quanto fora da empresa. Um enorme esforço é feito para se medir resultados (*outcomes*) em todas as dimensões, níveis, e cada vez com mais frequência. As organizações acabaram se tornando entidades que se detêm naquilo que é mensurável e quantificável. Muito menos ênfase tem sido dada em prover informações sobre como a performance desejada é alcançada. Há um grande desbalanceamento entre a quantidade de informações de resultado e de impulsionadores de performance.
- *Novo comportamento inadequado:* quando confrontadas com crises, as empresas tendem a intensificar ainda mais o fluxo de informações internas, tornando os relatórios ainda mais detalhados e mais frequentes. Se nada mais for feito, isto somente aumentará o foco interno da empresa.
- *Orientação interna:* os sistemas de informação tradicionais tendem a se concentrar em informações internas da empresa em detrimento do contexto no qual esta está inserida.

Muitos especialistas acreditam que o valor para os acionistas é mais efetivamente construído através do uso de modelos que ajudem a implementar a estratégia, ou através de sistemas que se concentram em construir o capital intelectual da organização (CREELMAN, 2000, p. viii).

Recentemente tem havido várias iniciativas com o intuito de criar modelos de gerenciamento estratégico adequados à nova economia. Mais atenção tem sido dada às necessidades de informação para a formulação da estratégia, assim como a gerência tem buscado informações que visam ir além do controle, procurando também centrar-se em aprendizado e entendimento – analisando em vez de somente contar. Os sistemas de gerenciamento de performance têm

buscado produzir informações que estejam relacionadas com a estratégia desenhada, ou seja, a informação é vista e gerenciada como uma ferramenta estratégica (GERTNER, 2000, p.392-393).

A informação passa a ser vista como algo que ajuda a levar a empresa adiante. A informação passa a ser vista como algo que conduz à ação, focaliza o que precisa ser feito, em vez de olhar o que aconteceu no passado (Idem, p. 395).

Para ser relevante no mundo atual, a contabilidade gerencial precisa basear-se em um conjunto de premissas diferentes, precisa basear-se em três princípios (ROSS, 1997, p.243):

- O trabalho pode ser desafiador em todos os níveis da organização e pode levar ao engajamento e compromisso das pessoas.
- As pessoas são mais espertas do que se imagina e irão surpreender a todos com sua capacidade de contribuir.
- As pessoas irão consistentemente estabelecer maior padrão de performance para elas mesmas do que seus supervisores fariam.

Estes princípios, uma vez aceitos, fazem com que a contabilidade gerencial abandone a função tradicional de controle.

Conforme se afirmou anteriormente, classificam-se os modelos desenvolvidos atualmente em três principais tipos, de acordo com a finalidade maior do modelo:

- prover uma base para a avaliação dos ativos;
- estimular a gerência a centrar-se naquilo que é importante;
- como base para medir os benefícios de investimentos em atividades ligadas à criação e ao gerenciamento de conhecimento.

A seguir, serão descritos os principais modelos usados, apontando aspectos positivos e negativos de sua implementação. Cabe ressaltar que

nenhum modelo se enquadra 100% em um dos três focos e, portanto, serão classificados dentro do foco predominante.

AVALIAÇÃO DE ATIVOS

A motivação para o desenvolvimento desses modelos foi a constatação de que os negócios precisavam de maneiras mais realistas de medir o seu valor do que aquelas oferecidas pela contabilidade tradicional. A grande diferença entre o valor contábil registrado nos livros e o valor de mercado das empresas é o maior sintoma dessa necessidade.

O problema de se tentar medir diretamente o valor do capital intelectual está no fato de que, na maioria dos casos, este é um ativo criado internamente e no fato de não termos transações suficientes no mercado que possibilitem a definição de valores de referência. As práticas contábeis padrão não capturam este valor, ao revés, a maior parte destes ativos desaparece entre as despesas do período (STEWART, T., 1991).

Já que fica difícil medir diretamente o valor dos investimentos em capital intelectual ou saber se o capital intelectual está crescendo, foram desenvolvidas formas de medir fatores que estão relacionados a ele (Idem). Uma destas medidas é o Tobin's q , que é a divisão do valor de mercado da empresa (preço das ações multiplicado por número de ações) pelo valor de reposição de seus ativos fixos (representado pela soma da depreciação ao valor contábil registrado nos livros). Se q é maior do que 1, o mercado está valorizando os ativos intangíveis da empresa. Esta equação foi inventada por James Tobin que a usava para analisar por que as empresas fazem investimento em capital intelectual (in: STEWART T., 1991).

Alguns desses modelos, apresentados a seguir, acabaram se expandindo e tornando-se modelos de gestão baseados em valor. Essa metodologia procura ajudar a empresa a identificar e definir prioridades e assegurar que as ações

tomadas para alcançar estas prioridades sejam aquelas que trarão maior benefício (MAY & BRYAN, 1999).

Os sistemas de gerenciamento baseados em valor podem ser definidos como uma forma de ligar os objetivos do negócio e as decisões gerenciais com os respectivos impactos no valor do negócio para os acionistas. O processo de gerenciar o negócio, dessa forma, apresenta os seguintes benefícios (Idem, 1999):

- define a agenda para a ação da gerência pela identificação dos principais indicadores de performance;
- cria uma linguagem e objetivos comuns no grupo;
- pode ser difundido pela organização;
- coloca as pessoas nas atividades que geram valor e aponta atividades improdutivas;
- atua como um *framework* guarda-chuva para outras iniciativas;
- define prioridades para a definição de recursos e capital;
- motiva os funcionários por meio da definição de incentivos ligados à criação de valor.

Os modelos de avaliação de ativos mais usados são o *Economic Value Added (EVA)*, *Market Value Added (MVA)* e o *Shareholder Value Added (SVA)*.

SHAREHOLDER VALUE ADDED (SVA)

Desenvolvido pelo Professor RAPPAPORT (1986) e pelo LEK/Alcar Consulting Group no início da década de 1980, este modelo visava implementar o princípio de valor econômico na avaliação do valor das empresas. O modelo avalia o valor da empresa através de cálculo do valor presente dos fluxos de caixa futuros estimados, e a performance corrente é julgada pela comparação do fluxo de caixa atual com os fluxos de caixa que foram estimados no passado.

O modelo avalia o impacto econômico de cada estratégia no valor do negócio. De acordo com RAPPAPORT (1986), faltava um modelo para avaliar

estratégias e performance das empresas decorrentes dessas estratégias. O objetivo maior das empresas deve sempre ser o de maximizar a criação de riqueza para os acionistas.

As diversas estratégias devem ser avaliadas de acordo com o retorno gerado aos acionistas. Esse retorno ocorre via pagamento de dividendos e ou valorização do preço das ações. O SVA estima o valor econômico de um investimento através do uso de um fluxo de caixa esperado descontado pelo custo de capital, que representa em última análise a capacidade de pagar dividendos e a valorização das ações da empresa.

Segundo o autor, este modelo apresenta uma série de vantagens sobre o uso de medidas contábeis tradicionais, como lucro líquido por ação e retorno sobre o investimento. Os principais problemas das medidas tradicionais são a exclusão do risco, do investimento necessário, da política de dividendos e do valor do dinheiro no tempo, além da possibilidade de uso de diferentes métodos contábeis (Idem, 1986, Prefácio).

SVA combina três fatores: fluxo de caixa, duração da criação de valor (período de tempo em que se espera que a empresa invista em oportunidades que gerem retornos maiores do que seu custo de capital) e risco (representado pelo custo de capital) (FERA, 1997). Segundo este modelo:

- Valor da corporação = Valor presente líquido dos fluxos de caixa decorrentes das operações + valor residual + valor de mercado de ativos não-operacionais.
- Valor para os acionistas = Valor da corporação – valor de mercado dos empréstimos contraídos.

O valor da corporação é o valor presente líquido da diferença entre entradas e saídas operacionais de caixa descontadas ao custo de capital médio ponderado da empresa. Para chegar ao fluxo de caixa são feitos ajustes ao lucro operacional líquido.

O valor de cada estratégia deve ser medido da seguinte forma:

- Valor criado pela estratégia = Valor presente acumulado dos fluxos de caixa + valor presente terminal no final do período – atual valor terminal.

Esse modelo foi o precursor dos modelos seguintes e teve a grande vantagem de buscar trazer a lógica usada pelo mercado (retorno econômico) para a análise de alternativas de investimento e conseqüente tomada de decisão nas empresas. Os críticos observam que este modelo está mais voltado para o cálculo do valor criado no passado do que para o futuro. Além disso, ele fornece poucas indicações sobre quais são os fatores e atividades que irão criar valor no futuro.

ECONOMIC VALUE ADDED (EVA) (STEWART, G., 1990)

EVA é uma medida de performance que foi desenvolvida na década de 1980 pela consultoria Stern Stewart & Co., como um indicador de retorno para os acionistas e tornou-se uma das ferramentas mais populares e conhecidas entre os modelos de gerenciamento baseados em valor.

O EVA é posicionado pelos seus criadores como um mecanismo de governança interna que visa assegurar que atingir ou exceder as expectativas de retorno dos investidores é crucial e deve direcionar todas as atividades operacionais e decisões de investimento da empresa (CREELMAN, 2000, p 11).

O EVA foi criado para tentar resolver algumas das grandes distorções criadas pela utilização de dados contábeis para análise de performance e gerenciamento das empresas, com destaque para o fato de não haver nenhuma menção ao custo do capital próprio dos acionistas no Lucros e Perdas ou Demonstração de Resultados. O EVA é apresentado como um mecanismo para calcular o lucro econômico das empresas, que é a medida do lucro que excede a expectativa dos investidores. O princípio básico do EVA é o de que todo capital

tem um custo e que somente ao gerar lucros maiores do que o custo de capital a empresa estará criando valor para o acionista.

Os Princípios Geralmente Aceitos de Contabilidade (GAAP) foram criados para padronizar e normatizar as regras e práticas contábeis. Assim, a rigidez foi eleita para que se obtivesse um certo padrão, que poderia permitir a comparação entre várias empresas.

Também se deve voltar às origens da contabilidade financeira para lembrar que a intenção era cuidar do registro das transações e que, posteriormente, estes registros foram usados como base para o cálculo de impostos. Somente no final do século passado os dados contábeis passaram também a ser usados como fonte de informação para o gerenciamento dos negócios. Após um período de grande produção, a contabilidade gerencial passou a ser fortemente influenciada pela contabilidade financeira. Foi aí que surgiram os grandes problemas da contabilidade gerencial; de acordo com KAPLAN & JOHNSON (1981, p.1),

a contabilidade gerencial de hoje, dirigida pelos procedimentos e ciclos dos relatórios financeiros, é muito tardia, lenta e distorcida para ser relevante para o planejamento e controle das decisões.

Assim, o uso de dados provenientes das demonstrações contábeis para determinação do valor criado pela empresa/performance pode levar a conclusões erradas. A seguir, alguns dos fatores mais críticos e que geram estas distorções:

- Inexistência de encargo decorrente do uso/disponibilidade do capital do acionista. Somente se leva em consideração o capital de terceiros (os juros pagos são considerados como despesa). Assim, não há um encargo no resultado pelo uso de ativos, e gera-se uma falsa impressão de que existe um capital livre de custo.
- Classificação de gastos que trarão benefícios futuros como despesas do exercício (por exemplo, despesas com Pesquisa e Desenvolvimento).

- Amortização do *goodwill*.
- Inclusão do custo de reestruturação como despesa do período.

O EVA surgiu para corrigir essas distorções criadas pelo uso de números advindos da contabilidade tradicional, basicamente através de dois mecanismos: correção dos lançamentos contábeis que geram distorções e inclusão do custo sobre o capital do acionista.

Pode-se dizer que a origem do EVA está no que foi desenvolvido por Modigliani e Miller – “The Cost of Capital, Corporate Finance and The Theory of Investment”. *American Economy Review*, 48, jun. 1958, 261-97; “Dividend Policy, Growth, and The Valuation of Shares”, *Journal of Business*, 34, out. 1961, p.411-432. Eles disseram que os fatores-chave na definição do valor das empresas são o lucro econômico e a taxa de retorno que seja proporcional ao risco; que o valor de mercado da empresa é resultado de um comportamento racional dos investidores; e que o risco decorrente da estrutura de capital da empresa pode ser analisado separadamente do risco do negócio. Eles defenderam corretamente que o fluxo de caixa descontado como processo e o valor presente líquido como medida refletem como os mercados avaliam as empresas.

O EVA leva ao mesmo resultado que o NPV (fluxo de caixa descontado) e, portanto, é uma medida muito mais precisa e conceitualmente mais correta do que o lucro contábil. A grande diferença é que o NPV é um *stock measure*, enquanto o EVA é uma medida de fluxo e, assim, pode ser também utilizado para fim de incentivo à gerência.

Assim, o EVA é, além de uma medida de performance, uma ferramenta de incentivo e de gerenciamento/tomada de decisão.

CÁLCULO DO EVA

O EVA é uma medida de performance econômica calculada da seguinte forma:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - C\% (\text{TC})$$

onde NOPAT é o lucro líquido operacional depois dos impostos e ajustado para eliminar as distorções contábeis, C é o custo de capital e TC é o capital líquido total da empresa.

Conforme dito anteriormente, o princípio básico do EVA é o de que, até que o negócio gere um lucro que seja maior que o custo de capital, o negócio estará gerando perdas e diminuindo a riqueza dos acionistas. O verdadeiro lucro somente começa após o custo de capital ser “pago”. Por trás disso está o princípio de que a responsabilidade primeira da gerência é maximizar a riqueza dos acionistas.

Além disso, o EVA faz correções no lucro contábil para se chegar ao NOPAT. A grande vantagem do EVA, além do correto cálculo, é que ele possibilita que a empresa simplifique o gerenciamento, já que uma única medida serve para analisar performance, tomar decisões de investimento e de aquisição (ao contrário da prática corrente de uso do fluxo de caixa descontado para tomada de decisão e do lucro contábil para análise de performance). Esta simplicidade permite que os funcionários da empresa tenham mais facilidade de entender os seus “números” e, assim, o EVA se torna uma ótima medida de incentivo.

O EVA aumenta quando os lucros aumentam com o mesmo capital ou quando se produz o mesmo lucro com menos capital, ou ainda, quando se reduz o custo de capital da empresa.

Para Mich Bergesen (in: CREELMAN, 2000, p.4), gerente da empresa Stern Stewart, “a criação de valor é a produção de aumentos sustentados na performance econômica da empresa em excesso à expectativa dos acionistas”. As empresas fazem isso quando geram lucro econômico.

IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DO EVA

Segundo a empresa Stern & Stewart, o EVA não é uma medida, mas sim um modelo de gestão. Para eles, se se olhar somente a medida não há nada de novo; o importante é a gestão. Para a Stern & Stewart, o EVA é finanças corporativa aplicada na prática (Comunicação pessoal, 1º Encontro de Finanças-São Paulo, 24/09/2001).

A medida EVA seria apenas uma parte das possíveis aplicações do modelo de gestão. Essas aplicações são chamadas de 4 M's: métricas, sistema gerencial (*management system*), motivação (*motivation*) e transformação da cultura corporativa (*mindset*) (CREELMAN, 2000, p.62).

O primeiro impacto quando da implementação do EVA é uma forte conscientização de que todo capital empregado gera um custo e que, portanto, antes de se investir qualquer montante em equipamentos ou capital de giro, é importante entender a real necessidade e o retorno a ser gerado (mesmo que isso não esteja 100% refletido no lucro contábil).

Ao adotar o EVA, a gerência passa a administrar melhor os ativos da empresa, aumentando a produtividade destes e tomando melhores decisões de investimento entre as várias alternativas existentes. Todas as decisões passam a ser julgadas com base na metodologia do EVA. A gerência passa a tomar decisões com a mentalidade de donos do negócio. A medida também apresenta grande correlação com a avaliação da empresa pelo mercado de ações.

Com a adoção do EVA para efeito de incentivo (bônus), consegue-se mais garantia do alinhamento de interesses entre a gerência e os acionistas.

Ao usar os mesmos princípios básicos do valor presente líquido de um investimento (fluxo de caixa futuro e custo de capital ajustado pelo risco), o EVA é um bom indicador de criação de valor para o acionista. Outras vantagens são a simplicidade do modelo, o uso de uma linguagem comum para a tomada de decisão e o fato de que ele realmente focaliza a atenção da gerência na criação

de valor para o acionista, e que, também, busca corrigir uma série de distorções causadas por regras e princípios contábeis tradicionais (DIERKS & PATEL, 1997).

Alem disso, o EVA é a medida de performance interna mais alinhada com o MVA (*Market Value Added*). O MVA reflete a diferença entre o valor de mercado da empresa (menos as dívidas) e o capital empregado – reflete o valor criado para os acionistas.

Segundo a Stern & Stewart (Comunicação pessoal, 24/09/2001), o EVA gera uma medida mais correta do que as obtidas pela contabilidade tradicional que, ao integrar-se à gestão da empresa, melhora o gerenciamento e os seus resultados. A consultoria defende que o EVA centra-se na melhoria da governança corporativa atacando a falta de foco (excesso de objetivos não necessariamente alinhados entre si), os custos de gerenciamento (objetivos dos gestores diferentes dos objetivos dos acionistas), já que a métrica é alinhada com a criação de valor e a tendência de desempenho médio, em razão da falta de vontade da gerência de tomar decisões difíceis pela aversão ao risco. O EVA transforma os gestores da empresa em seus donos virtuais.

As maiores críticas em relação ao uso do EVA estão no fato de que, apesar das inúmeras correções propostas, ele ainda se baseia muito em dados advindos da contabilidade tradicional (SKYRME, 1998, p. 42). Esses críticos afirmam que o uso de fluxo de caixa ainda é mais confiável do que o EVA.

Apesar da tão defendida simplicidade do modelo, sua aplicação integral requer uma série de ajustes nos números advindos da contabilidade (há mais de 150 ajustes descritos). Além disso, cada empresa irá requerer ajustes únicos que reflitam a identidade única de cada uma.

Outro problema constantemente apontado é que em razão do uso do EVA ser recente, não existem regras de aplicação geralmente aceitas, o que dificulta a comparação entre empresas. Cada empresa faz os ajustes que julga convenientes (SHAKED et al., 1997).

Quando usado isoladamente, o EVA não resolve o problema de como contabilizar os benefícios advindos do capital intelectual e ignora investimentos em iniciativas de retorno a longo prazo, como treinamento e tecnologia de informação (KNIGHT, 1999).

Segundo Keith Bradley (in: SKYRME, 1998, p.43), o maior problema é que medidas como o EVA mostram onde se está, mas são pouco indicativas de como se chegou a esta situação, pois não ajudam a entender as relações de causa e efeito. Esse é o grande problema do uso isolado de indicadores financeiros, já que são indicadores de resultados, ignorando as causas destes.

Outros críticos defendem a idéia de que o EVA funciona bem nos níveis mais altos da empresa, porém é difícil de ser implementado em níveis abaixo das unidades estratégicas. Norton (in: ASHTON, 2000, p.16) reforça esse coro perguntando qual o significado do EVA para um motorista de caminhão. O EVA, para ele, é um indicador de performance passada que não quer dizer nada para as pessoas abaixo do nível gerencial. Para contornar esta situação, alguns críticos sugerem o uso conjunto do EVA com as técnicas de custo baseado em atividades (KEE, 1999).

Outra limitação apontada ocorre quando se compara o EVA anual de uma empresa para verificar sua melhora. Essa comparação serve para empresas que operem em indústrias maduras com poucas oportunidades de crescimento e que tenham valores substanciais de ativos. Para empresas que têm grandes oportunidades de crescimento, recomenda-se o uso do valor presente líquido dos EVAs futuros em vez da simples evolução de EVAs para explicar mudanças no valor da empresa (DIERKS & PATEL, 1997).

Para JOHNSON P. (2000, p. 227), o uso do EVA apresenta três grandes problemas:

- por ser uma medida de um simples período o EVA pode levar a uma decisão que maximize o valor no próximo período, mas que não seja boa no longo prazo;

- não há razão para que o EVA, em qualquer período, seja igual ao retorno total para os acionistas nesse período e nem que o mercado irá avaliar a empresa com base no EVA;
- ao usar esse tipo de análise, as empresas sistematicamente geram um grande valor de retornos residuais, o que torna difícil crer neles.

O maior risco, porém, está em levar as pessoas a concluir que somente focando no fluxo de ativos tangíveis é que se pode garantir que haverá criação de valor para os acionistas. Isso ocorre pelo fato de o modelo ter no seu coração a relação entre lucros ou fluxo de caixa com ativos tangíveis (capital empregado)(SVEIBY, 1998).

O EVA é um bom instrumento para avaliar economicamente a criação de valor passado e os planos para criação de valor no futuro. Porém, o modelo não serve como instrumento de gestão de conhecimento, pois não identifica as atividades que irão criar o valor desenhado na estratégia.

A mais importante contribuição do EVA é a de trazer à tona o fato de o capital próprio também ter custo. Assim, a mensagem central do EVA é a de que não é suficiente gerar um lucro líquido positivo, sendo necessário ter um lucro suficiente para pagar o custo de oportunidade do capital próprio (SHAKED et al., 1997).

MARKET VALUE ADDED (MVA)

O MVA compara o valor atual de mercado da empresa, incluindo capital e dívidas, com o total de recursos investidos nela, refletindo o valor criado para os acionistas.

O MVA mede a estimativa do mercado sobre o valor econômico dos investimentos passados e futuros da empresa (LEHN & MAKHIJA, 1996), ou seja, representa o valor presente líquido da empresa. Teoricamente, em um

determinado momento, o MVA da empresa é igual ao valor presente descontado dos EVAs anuais esperados. Assim, o EVA é a medida interna operacional do MVA.

O MVA procura medir a diferença entre o dinheiro investido na companhia e o seu valor atual. Ele é uma medida acurada do valor criado (ou destruído)(AL EHRBAR, 1999). Ele representa o valor absoluto em unidades monetárias do *spread* entre o valor de mercado da empresa e o seu custo de capital. A maximização do MVA deve ser o objetivo principal de qualquer empresa que tenha como meta prioritária a riqueza dos acionistas.

OUTROS MODELOS

Outros modelos usados estão listados a seguir:

TOTAL SHAREHOLDER RETURN (TSR)

Desenvolvido pelo Boston Consulting Group, o TSR reflete a mudança no valor de mercado da empresa no período de um ano somado aos dividendos pagos aos acionistas neste período, expresso como uma percentagem do valor inicial da empresa (*The Economist*, 1997).

O grande valor do modelo TSR é que esta medida pode ser vista como a real medida da performance corporativa e é relativamente simples de ser calculada (CREELMAN, 2000, p.82). Além disso, é uma medida que permite uma direta e fácil comparação entre empresas similares.

O TSR, porém, é uma medida de resultado e dificilmente pode ser usado como instrumento de direção ou de gerenciamento estratégico (Idem, 2000). Outra limitação é que esta medida é muito menos acurada quando se usa um intervalo pequeno de tempo e, portanto, pode causar distorções nas análises.

RETORNO DE CAIXA SOBRE O INVESTIMENTO (CFROI)

CFROI = Fluxo de caixa operacional dividido pelo capital inicial empregado

Este modelo, que é promovido pelo Boston Consulting Group e pela Holt Value Associates, compara o fluxo de caixa com o capital investido (ajustado para considerar os efeitos da inflação, diferenças de idade e vida útil de ativos e diferentes métodos de depreciação) de forma similar ao que a metodologia ROI (retorno sobre o investimento) faz com a comparação entre lucro e capital investido. A intenção do modelo é a de eliminar as distorções contábeis através do uso do fluxo de caixa em lugar dos lucros contábeis (CLINTON, 1998).

O modelo é baseado na premissa de que o valor de qualquer investimento é uma função do fluxo de recebimentos de caixa líquidos e da taxa de desconto. O fluxo de caixa, por sua vez, é uma função de quatro fatores operacionais (CREELMAN, 2000, p. 73):

- base de ativos operacionais da empresa;
- taxa de retorno econômico dos ativos, que depende da margem operacional, da taxa de giro dos ativos e do crescimento da receita;
- taxa de crescimento do negócio;
- alteração da taxa de retorno econômico e de crescimento no longo prazo.

Os dados de lucro contábil são convertidos em fluxos de caixa e os ativos fixos brutos são usados para representar o capital empregado.

O CFROI compara o fluxo de caixa gerado pela operação com o total de ativos empregados para gerar este caixa. É uma medida de performance ajustada para incluir o impacto da inflação, permitindo, portanto, a comparação ao longo do tempo (Idem, p. 74-75).

O grande objetivo do uso dessa medida é estimular a gerência a tomar decisões de investimento e de melhorias operacionais diretamente alinhadas

com a forma como são tomadas decisões de investimento no mercado de capitais (Idem, p 311).

Um ponto importante para aplicar com sucesso essa medida está em saber quais são os direcionadores de valor a serem alavancados a cada momento, ou seja, quando se deve focar em crescimento, quando em melhora da margem, e em outros (Idem, p 316).

Alguns dos pontos positivos do modelo são o reconhecimento do impacto da inflação quando se avalia a performance histórica da empresa, e, também, o fato de reconhecer explicitamente o conceito de *fade*, isto é, que ao longo do tempo a performance das empresas tendem a se aproximar de seu custo de capital. Assim, a empresa deve permanentemente buscar formas de seguir gerando retornos acima do custo de capital (Idem, p. 11). Além disso, ele permite a comparação entre empresas.

A maior crítica ao CFROI está relacionada à sua complexidade, que torna difícil a compreensão do modelo por todos e reduz o seu uso a poucas pessoas na organização. O modelo também não prevê a construção de uma relação mais direta entre a métrica e o sistema de remuneração como no EVA, o que torna mais distante o objetivo de mudar a cultura e fazer que a gerência passe a agir como acionista.

CASH VALUE ADDED (CVA)

CVA é o fluxo de caixa operacional da unidade de negócio menos o custo do capital empregado pela unidade de negócio. Ele representa a diferença entre o fluxo de caixa operacional e o fluxo de caixa operacional demandado. O fluxo de caixa operacional é a soma dos lucros antes da depreciação, juros e impostos, ajustado para itens que não representam movimentação de caixa, movimentações no nível de capital de giro e investimentos não estratégicos.

O CVA é similar ao conceito de EVA, com exceção do fato de que somente considera os itens de caixa. Para criar valor a longo prazo, é crucial comparar as necessidades de caixa com a disponibilidade de caixa. CVA é mais apropriado para empresas com menor disponibilidade de caixa (SHAKED et al., 1997).

Este modelo, desenvolvido por Erik OTTOSSON e Frederick WEISSENREIDEN (www.fwc.se/1/1.html), separa os investimentos estratégicos dos não-estratégicos e ajusta as projeções de fluxo de caixa e de custo de capital para refletir esta distinção (SKYRME, 1998, p.34).

O CVA é uma medida interna e é um bom indicador para se saber se o preço das ações da empresa vai subir, já que há uma boa correlação entre CVA e valor de mercado (CREELMAN, 2000, p. 81).

Todos esses modelos de gerenciamento baseados no valor foram inicialmente introduzidos como medidas que buscavam melhor refletir a criação de valor na empresa, seja pela eliminação de distorções contábeis ou pelo uso de dados de fluxo de caixa. Posteriormente, seu uso foi estendido para servir de base para sistemas de gerenciamento. Isso levou à ingênua idéia de que sua simples adoção iria levar a um crescimento da criação de valor na empresa. A realidade, porém, tem sido diferente.

Para HASPELAGH et al. (2001), o desempenho das empresas que adotaram estas métricas é medíocre. Segundo eles, o sucesso de um programa de gerenciamento baseado em valor (VBM) está diretamente relacionado com a introdução de mudanças fundamentais na cultura da empresa. As cinco mudanças-chave são listadas a seguir:

- claro e explícito comprometimento para com a criação de valor para os acionistas;
- aplicação de treinamento que possibilite um ambiente favorável às mudanças;
- ligação dos resultados obtidos com o sistema de remuneração;

- maior poder para as unidades de negócio;
- mudanças nos sistemas, processos e relatórios da empresa, focalizando menos nos relatórios financeiros e mais na aplicação de medidas de performance mais complexas. Maior preocupação em identificar os impulsionadores de valor ou os fatores que mais influenciam na criação de valor.

O gerenciamento baseado em valor não resolve todos os problemas das empresas, mas pode ajudar a direcionar os esforços na direção correta. Apesar de as métricas poderem influenciar o processo de planejamento estratégico, elas não são por si só um sistema para implementação da estratégia corporativa (CREELMAN, 2000, p.11).

Apesar da tendência cada vez maior entre as empresas de uso de medidas que buscam calcular o valor agregado, somente poucos métodos tentam capturar o valor total do capital intelectual das empresas. Para se fazer isso, é necessário um sistema de medida cujo foco central esteja nos recursos que criam valor para a organização, ou seja, um sistema cujo foco esteja nos ativos intelectuais necessários para que se possa competir com sucesso no mundo globalizado (BARKSKY & MARCHANT, 2000).

Cabe à gerência da empresa buscar essa solução. Os contadores são pagos para registrar o passado, enquanto a gerência é paga para construir o futuro (Idem, 2000).

SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE E GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

No mundo atual, sucesso não é mais uma questão de fazer melhor as coisas; é preciso fazer as coisas certas todo o tempo. Quando se sabe o que se

quer, tem-se uma melhor visão de que conhecimento é necessário criar e estruturar (TISSEN, 1998).

Quando uma empresa tem consciência de seu propósito, o controle muda de natureza. “ Se você cria um ambiente em que as pessoas participam de verdade, não precisa de controle. Elas sabem o que precisa ser feito e fazem”, diz Herb Keller, presidente da SouthWest Airline (in: COHEN,2001).

O poder não está em deter o conhecimento, mas em disseminá-lo. Gestão de conhecimento é orientar a empresa inteira para produzir este que é o bem mais valioso da nova economia, descobrir formas de aproveitá-lo, difundi-lo, combiná-lo. E de lucrar com ele (COHEN, 2001).

“Hoje o ponto crucial não é o de criar uma cultura do conhecimento, mas uma cultura de aprendizado, que vai gerar conhecimento”, diz Emerson de Almeida (in: COHEN, 2001), presidente da Fundação Dom Cabral. Num mundo instável, o aprendizado é a essência da sobrevivência (Idem, 2001).

A melhor forma de transferir o conhecimento é estimular a aprendizagem. O crescimento do conhecimento cria competências e estas é que vão ajudar a criar as condições para a efetiva implementação da estratégia.

Os sistemas de avaliação de performance procuram focar a atenção da gerência naquilo que é importante, ou seja, nas atividades que irão fazer que a empresa alcance o que foi traçado na estratégia e, conseqüentemente crie valor para os seus acionistas. Eles surgiram da necessidade de analisar as empresas com ferramentas que vão além daquilo que se pode enxergar através dos indicadores financeiros, já que estes somente refletem o resultado de ações passadas e tendem a ignorar os intangíveis.

Enquanto os modelos baseados em valor têm o acionista no coração do modelo, os modelos de gerenciamento estratégico têm a estratégia no centro do modelo, e a premissa principal é a de que o alinhamento de todos com os

objetivos estratégicos é crucial para a sua implementação e conseqüente criação de valor (CREELMAN, 2000, p 116).

Assim como os estrategistas corporativos definem objetivos e padrões de excelência para os recursos financeiros, eles precisam definir o mesmo para os recursos integrados das empresas. Isso significa que é preciso traduzir a estratégia da empresa em planos de ação estratégicos que sejam passíveis de ser mensurados. Isso significa, também, ligar estes planos a medidas integradas que visem melhorar os processos, alocação de recursos e eficiência. Essas medidas têm de ser dinâmicas e estar sempre alinhadas aos processos de negócio; assim quando mudarem os processos, mudam as medidas. Os objetivos individuais de performance e remuneração devem estar conectados, obrigatoriamente, aos objetivos estratégicos (BARSKY & MARCHANT, 2000).

Se os gerentes querem cultivar recursos intelectuais, eles precisam desenvolver medidas de performance que conectem produtividade interna com criação de valor de mercado. As empresas que desenvolverem mecanismos integrados que capturem e gerenciem este recurso vital estarão mais bem preparadas para gerar retornos sustentados aos acionistas (Idem, 2000).

Os modelos mais conhecidos de avaliação de gerenciamento de performance são o *Intangible Assets Monitor*, de SVEIBY (1997), o *Balanced Scorecard*, desenvolvido em conjunto por KAPLAN & NORTON (1992;1996b), o modelo *Navigator*, adotado pela empresa Skandia (EDVINSSON & MALONE, 1998), e o modelo TPI, adotado pela Sears (RUCCI et al., 1998).

INTANGIBLE ASSETS MONITOR (SVEIBY, 1997)

Intangible Assets Monitor foi idealizado por SVEIBY (1997) e tem como base as conclusões de um grupo de trabalho sueco que buscava entender melhor os intangíveis e formulou o que é conhecido como teoria Konrad, em 1987 (in: Sveiby, 1998). De acordo com essa teoria, os intangíveis podem ser

classificados em três tipos: *competência dos empregados*, *estrutura interna* e *estrutura externa*.

A *estrutura externa* diz respeito ao trabalho de criação de relações com os clientes e fornecedores e à construção da imagem da empresa. Inclui também marcas, nomes e reputação da empresa. Somente parte dessa estrutura pode ser de propriedade legal da empresa

A estrutura interna representa o fluxo de conhecimento na organização – as patentes, conceitos, a cultura e o espírito da empresa, sistemas administrativos e computacionais, que suportam os profissionais que estão envolvidos no processo de criação de conhecimento. Ela é criada pelos empregados mas é, normalmente, de propriedade da empresa. Algumas vezes também pode ser adquirida de terceiros (SVEIBY, 1997).

Competência dos empregados envolve a capacidade de agir em uma grande variedade de situações com o intuito de criar ativos tangíveis e intangíveis. Isso inclui educação, experiência, valores e habilidade (Idem, 1998).

As pessoas são os verdadeiros agentes do negócio. Todos os ativos e estruturas são resultado da ação das pessoas. A competência dos funcionários é, além de um dos três ativos intangíveis da empresa, a fonte das estruturas interna e externa (Idem, 1997, p.29). O conceito de competência é a melhor forma de descrever conhecimento no contexto de negócios. A competência pertence à pessoa que a detém. Competência pode ser dividida em cinco elementos mutuamente dependentes (Idem, 1997, p.35):

- *Conhecimento explícito* – envolve conhecer os fatos e é adquirido principalmente através da informação, normalmente via processo de educação formal.
- *Habilidades* – é a arte de saber como fazer e envolve proficiência prática (física e mental), sendo adquirida principalmente através do treinamento e prática.
- *Experiência* – é adquirida principalmente através da reflexão sobre sucessos e fracassos passados.

- *Julgamentos de valor* – são percepções sobre o que o indivíduo crê seja correto. Agem como filtro, consciente ou inconsciente, no processo de conhecimento.
- *Rede social* – trata-se das relações com outras pessoas num ambiente em que a cultura é transferida entre elas.

A informação é somente um elemento da competência. Esta depende em grande parte do ambiente e isso faz que a pessoa perca competência quando ocorre mudança de ambiente.

“Conhecimento é a capacidade de agir” (SVEIBY, 1997, p.37). A capacidade de agir está intimamente ligada ao contexto. O conhecimento tem quatro características principais:

- *Conhecimento é tácito*: sempre se sabe mais do que se é capaz de dizer. A pessoa que recebe o conhecimento adapta/filtra-o com base em suas experiências passadas. É importante distinguir conhecimento focado, que é o conhecimento acerca do objeto ou fenômeno em foco, do conhecimento tácito, que é o conhecimento usado como ferramenta para lidar com o objeto que está sendo focado (Idem, 1997, p.29).
- *Conhecimento é orientado para a ação*: sempre se está gerando novo conhecimento pela análise das impressões sensoriais que se recebe, assim como sempre se está perdendo conhecimento (Idem, 1997, p.31).
- *Conhecimento é suportado por regras*: ao longo do tempo criam-se inúmeros padrões em nossos cérebros que agem como regras inconscientes de procedimentos para lidar com diversas situações. Essas regras ajudam a economizar tempo e esforço ao permitir reações rápidas, sem necessidade de grandes reflexões sobre o que se está fazendo. No entanto, essas regras tendem a filtrar novos conhecimentos, limitando a sua expansão(p.32).

- *Conhecimento está constantemente mudando*: sempre se sabe mais do que se pode dizer. O conhecimento explícito na forma de fatos é somente a ponta do *iceberg* (p.34).

Enquanto o conhecimento explícito é independente do indivíduo que o criou, a competência não é, pois não pode ser facilmente copiada ou transferida. Cada um desenvolve suas próprias competências através de treinamento, prática, erros, reflexão e repetição. Competência é melhor transferida por meio da prática.

O conhecimento humano pode ser visto de forma hierárquica, com habilidades na base (mais comum), seguida de competências e no topo por *expertise* (mais rara). Quanto mais habilidade se tem, maior a capacidade de modificar as regras de procedimento estabelecidas. O verdadeiro especialista é aquele que tem confiança suficiente para quebrar regras. Isso explica o poder dos especialistas – eles tendem a influenciar os outros e a definir a agenda dos debates.

O modelo de Sveiby parte do princípio que dentre as empresas com maior crescimento e lucratividade predominam aquelas que enxergam o negócio de uma perspectiva de conhecimento e agem como se os ativos intangíveis fossem ativos reais (SVEIBY, 1997). Gerenciar o conhecimento significa criar valor a partir dos ativos intangíveis (Idem, 2000c). É a relação entre capital humano, estrutural e clientes que cria capital financeiro e valor para os acionistas (CREELMAN, 2000, p. 316).

Diferentemente do recursos físicos, o conhecimento e a informação crescem quando são divididos, e depreciam quando não usados. A economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados, porque a capacidade humana de criar conhecimento é ilimitada.

Em razão da importância dos ativos intangíveis, é essencial que os gerentes entendam e saibam administrá-los. O papel dos gerentes é o de desenvolver os ativos da empresa, e isso inclui os ativos intangíveis. Para isso,

eles devem maximizar a transferência de conhecimento entre as pessoas e a transformação de conhecimento tácito em explícito.

A idéia central que permeia o modelo desenvolvido por Sveiby é a de que, assim como os ativos tangíveis, os ativos intangíveis são fruto do trabalho das pessoas, pois elas são os verdadeiros agentes do negócio. As pessoas são os únicos responsáveis pela geração de lucros nas empresas (SVEIBY, 1999).

Na era do conhecimento é impossível gerar valor usando-se estruturas e métodos de comando e controle, pois é impossível aplicar estes princípios ao fluxo do conhecimento (além disso, a criatividade é maior quando não é controlada). As empresas precisam incentivar o fluxo contínuo de conhecimento e a transformação deste em coisas que criem valor. O fluxo de conhecimento não pode ser controlado, mas deve ser estimulado, também havendo mecanismos que o tornem possível como intranets, sistemas de remuneração que incentivem o trabalho em times e a troca de conhecimento etc.

Gerentes focados no conhecimento gerenciam o ambiente em que o conhecimento é criado (SVEIBY, 2000d).

O gerenciamento do fluxo de conhecimento e dos ativos intangíveis requer o uso de medidas não-financeiras em adição às medidas financeiras. A dificuldade de medir os ativos intangíveis decorre da falta de uma definição universal e de uma forma padrão de medi-los. Porém, é inegável que o valor econômico da relação com clientes ou fornecedores não é necessariamente mais invisível do que o valor de mercado de uma fábrica. Assim, torna-se necessário medir os ativos intangíveis para gerenciá-los melhor.

A partir da teoria Konrad, SVEIBY (1999) desenvolveu um modelo com o propósito de prover informações gerenciais. Esse modelo é conhecido como *Intangible Assets Monitor*. O propósito do IAM é o de guiar a gerência em como utilizar melhor os ativos intangíveis, identificar os fluxos que determinam o crescimento e renovação deles e proteger contra o risco de perdê-los.

O primeiro passo na definição de qualquer sistema de medição de performance deve ser a definição do motivo da medida. As medidas escolhidas devem ser adequadas às necessidades de quem irá usá-las. As necessidades de informação da gerência são diferentes das necessidades dos acionistas e credores, e isso tem que ser levado em consideração.

Para o mundo exterior, a empresa precisa mostrar a situação mais acurada possível para que os acionistas, clientes, credores etc. possam avaliar a qualidade da gerência. Esses grupos normalmente recebem uma “fotografia” da empresa em uma determinada data.

A gerência da empresa preocupa-se em monitorar o progresso da empresa e em tomar medidas corretivas quando necessário. A preocupação está mais em tendências e fluxos do que na fotografia atual – as comparações com períodos passados, outras empresas etc. passam a ser fundamentais.

Em termos gerais, medir requer a identificação de fatores que influenciam o valor de mercado das empresas e isso inclui mudanças na estrutura externa, estrutura interna e competência das pessoas. O maior problema não está em criar índices ou medidas, mas em como interpretá-los.

SVEIBY (2000a) não crê que seja possível medir o conhecimento, nem tampouco que isso seja necessário. Seu modelo é baseado na premissa de que podemos medir alguns dos resultados ou fluxos de conhecimento de forma indireta. Ele adiciona que sua proposta é a de que o uso de medidas tenha o intuito de aumentar o aprendizado e não o de controlar.

SVEIBY (1997) sugere que os sistemas de informação gerencial devem ter para cada um dos três principais tipos de ativos intangíveis (competência, estrutura externa e estrutura interna), três tipos de indicadores: crescimento e renovação (ou mudança), eficiência e estabilidade. A sugestão é a escolha de um ou dois indicadores para cada um dos tipos listados.

O autor apresenta uma série de sugestões de indicadores a serem usados para cada grupo. Ele também ressalta que a escolha dos indicadores irá

dependem da estratégia da empresa. Os principais indicadores sugeridos são listados a seguir (SVEIBY, 1997, p.168-74):

1 Competência

1.1 Crescimento/Renovação:

- número de anos na profissão;
- nível de educação;
- custos de treinamento e educação;
- rotatividade [*turnover*];
- medida da proporção de clientes que contribuem para o desenvolvimento dos funcionários designados para trabalhar com eles.

1.2 Eficiência:

- proporção de profissionais na empresa;
- Efeito alavancagem (lucro dividido por número de profissionais);
- Valor adicionado por cada profissional.

1.3 Estabilidade:

- idade média;
- senioridade;
- posição relativa de remuneração;
- taxa de rotação de profissionais.

2. Estrutura Interna (SVEIBY, 1997, p.174-77)

2.1 Crescimento/Renovação:

- investimento na estrutura interna;

- investimento em sistemas de processamento de informação;
- proporção de clientes que contribuem para o desenvolvimento da estrutura interna.

2.2 Eficiência:

- proporção de *staff* de suporte sobre total de empregados;
- vendas por pessoa de *staff*;
- medidas de atitude e valor (por exemplo: atitudes dos empregados com relação aos clientes, superiores e local de trabalho).

2.3 Estabilidade

- idade da organização;
- rotatividade do pessoal de *staff*;
- *The Rookie ratio* (número de novatos com menos de dois anos na empresa).

3. Estrutura externa (SVEIBY, 1997, p.182-84)

Como nem todos os clientes da empresa são lucrativos, o autor sugere que primeiro os clientes sejam classificados em grupos (por exemplo, clientes que contribuem para a imagem/referência da empresa; clientes que contribuem para desenvolvimento da competência dos empregados ou para desenvolvimento da estrutura externa, clientes que contribuem para a lucratividade da empresa etc.) (SVEIBY, 1997, p. 177). Uma vez feita esta classificação, devem ser aplicados os indicadores de crescimento/renovação, eficiência e estabilidade.

3.1 Crescimento/Renovação:

- lucratividade por cliente;
- crescimento orgânico.

3.1 Eficiência:

- índice de satisfação do cliente;
- índice de perda ou ganho de concorrências;
- vendas por cliente.

3.2 Estabilidade:

- proporção de grandes clientes;
- longevidade dos clientes;
- proporção de vendas efetuadas a clientes antigos (exemplo: mais de cinco anos);
- frequência de compras repetidas.

CRÍTICAS AO MODELO

Ao basear-se na teoria Konrad, o modelo de SVEIBY (1997) reconhece a importância dos ativos intangíveis e a necessidade de gerenciá-los. Porém, o desenho proposto não consegue plenamente refletir a relação de causa e efeito entre o conhecimento e a estratégia da empresa. Outra crítica consiste no fato de que não fica clara a relação entre os vários indicadores, nem a sua prioridade. Há também uma grande concentração em medidas de resultado com menor ênfase em impulsionadores de performance.

O modelo desenvolvido por SVEIBY (1997) procura de alguma forma padronizar os indicadores. Ao fazer isso, confere mais evidência ao crescimento, eficiência e estabilidade do que à estratégia da empresa e ao gerenciamento do conhecimento necessário para o sucesso na sua implementação.

O modelo de SVEIBY (1997) é bom para acessar o valor total dos ativos de conhecimento que uma empresa detém, mas é menos útil para auxiliar no

gerenciamento do conhecimento nos níveis mais baixos de ativos de conhecimento (LIEBOWITZ , 1999, p 5.3).

BALANCED SCORECARD (BSC) (KAPLAN & NORTON, 1992;1996b)

Esse modelo foi desenvolvido por KAPLAN & NORTON (1992;1996b) no começo da década de 1990 e foi pela primeira vez implementado na Rockwater, uma divisão da Brown & Root em Aberdeen, Escócia. O conceito foi primeiramente apresentado em artigo da revista *Harvard Business Review* em 1992. O modelo, que enxerga a empresa de quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizado), buscava oferecer um sistema de medição de desempenho mais sofisticado e balanceado que o simples uso de medidas financeiras.

O modelo parte do princípio de que o valor para o acionista é criado através do impulsionamento dos indicadores não-financeiros de performance financeira futura. Esta é a mesma premissa usada pelos modelos de capital intelectual (CREELMAN, 2000, p.100).

Em uma economia dominada por ativos tangíveis como na era industrial, medidas financeiras eram adequadas para registrar investimentos em estoques, propriedades, fábricas. As empresas competiam através da capacidade de investimento em ativos físicos e valor era criado especialmente através do uso destes ativos. Nesse ambiente, o modelo contábil-financeiro refletia bem o que estava ocorrendo.

O papel de sistemas de controle gerencial tradicionais era principalmente o de checar se as empresas permaneciam eficientes, e isso fazia que a gerência concentrasse atenção nos custos e não na geração de receitas (KAPLAN & NORTON, 2000b, p.13). As medidas financeiras serviam para mostrar o resultado de decisões tomadas no passado, mas não serviam para prover direção sobre o que devia ser feito para o desenvolvimento estratégico de longo prazo, já que

não conseguem capturar as atividades de criação de valor decorrentes dos ativos intangíveis (OLVE, 1997, p.13). O resultado disso é que a gerência acabava sendo influenciada a pensar no curto prazo.

Porém, numa era de competição baseada no conhecimento, a habilidade das organizações de desenvolver, suportar e mobilizar os ativos intangíveis é crítica para o sucesso e, portanto, deve ser administrada. O BSC foi inicialmente desenvolvido para resolver o problema decorrente da medição de performance única e exclusivamente via o uso de controles gerenciais tradicionais (normalmente limitados ao uso somente de indicadores financeiros), através do reconhecimento e análise dos fatores que criam valor a longo prazo (KAPLAN & NORTON, 2000b, p. 2-3).

Com o passar do tempo, entretanto, os autores do modelo perceberam que o seu uso podia, e devia, ser muito mais abrangente, já que ajudava a criar foco no futuro da empresa ao comunicar à gerência aquilo que era mais importante. Assim, através da ligação entre a idéia inicial de medidas balanceadas com processos gerenciais, como orçamento, planejamento, definição de objetivos, o modelo foi refinado para transformar-se em estrutura de um sistema de gerenciamento estratégico (ASHTON, 2001, p.V). A estratégia não pode ser executada se não for entendida, e não pode ser entendida se não for descrita (KAPLAN & NORTON, 2000b, p. 66-7).

O processo do BSC identifica as iniciativas e ações estrategicamente importantes e direciona recursos de acordo com isto (CREELMAN, 2000, p 110).

Nesse novo mundo, a implementação da estratégia requer que todas as unidades do negócio e colaboradores conheçam e estejam alinhados com ela. Além disso, num mundo de rápidas mudanças, tanto a formulação quanto a implementação da estratégia são muito mais dinâmicas, o que torna ainda mais importante a comunicação da estratégia e a implementação de processos e sistemas que ajudem a implementá-la. O sucesso virá se a estratégia tornar-se um trabalho de todos, todos os dias (KAPLAN & NORTON, 2000b, p. 3 e 47).

Para KAPLAN & NORTON (2000b), os maiores obstáculos para a implementação das estratégias são: falta de entendimento por parte daqueles que devem implementá-la; falta de alinhamento entre metas, incentivos e competências; total desvinculação entre processo orçamentário e planejamento estratégico; e o fato de os sistemas gerenciais, na sua maioria, serem projetados para controlar em vez de ajudarem na identificação de fatores que criam valor e no aprendizado.

O BSC procura eliminar as deficiências ao fazer a ligação entre controle operacional de curto prazo e a visão estratégica de longo prazo da empresa. A combinação de medidas de resultado (*outcome measures*) com medidas que descrevem os recursos usados ou atividades executadas permite maior balanço entre curto e longo prazo. Entendendo melhor os impulsionadores de performance e gerenciando-os melhor, pode-se melhorar a performance e isso acabará se refletindo nos indicadores financeiros, mas não necessariamente no curto prazo (OLVE, 1997, p. 9).

O BSC busca descrever a estratégia de uma forma consistente. O BSC procura traduzir a missão e a estratégia em um conjunto de medidas tangíveis e objetivas que formam a base para um sistema estratégico de gerenciamento e de análise de performance. A idéia do BSC é a de descrever os ingredientes essenciais para implementar a estratégia desenhada, de forma que fiquem claras as relações de causa e efeito entre eles. O modelo agrupa as medidas de performance em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos de negócio, e aprendizado e crescimento.

A estratégia é um conjunto de hipóteses de causa e efeito. Um sistema de medição de performance estratégica deve obrigatoriamente estabelecer claramente as relações (hipóteses) entre os objetivos e medidas nas várias perspectivas de forma explícita, para que estas possam ser gerenciadas e validadas (KAPLAN & NORTON, 1997).

O BSC é usado para comunicar os objetivos estratégicos aos funcionários, não para comandar o que deve ser feito. Ele ajuda a alinhar iniciativas de todos

na direção do que é importante para alcançar os objetivos traçados na estratégia. Esse alinhamento não era importante no passado, pois o que importava era que cada um executasse bem suas tarefas individuais, mas é essencial na nova economia.

O *Balanced Scorecard* procura identificar os fatores que criam o valor econômico de longo prazo em uma organização, ou seja, clientes, processos e pessoas. Chama-se *balanced* porque apresenta um equilíbrio entre os indicadores de resultado (financeira e cliente) e os vetores de desempenho (processos internos de negócio e aprendizado e conhecimento); entre medidas de curto e longo prazo; entre medidas de performance internas e externas; entre medidas de resultado (*lagging indicators*) e impulsionadores de performance (*leading indicators*).

O BSC descreve a estratégia da empresa através da conexão de ativos tangíveis e intangíveis às atividades de criação de valor. O modelo não busca precificar ou avaliar os ativos intangíveis, apesar de às vezes colocar um valor para os intangíveis em unidades não monetárias. O BSC é descritivo, não prescritivo (KAPLAN & NORTON, 2000b, p. 67-8).

A visão e a estratégia da empresa estão no coração do modelo, isto é, todas as quatro perspectivas do modelo estão formalmente ligadas à visão e à estratégia do negócio, são ditadas por elas. Ao se adicionar ao modelo outras perspectivas além da financeira, passa-se também a se preocupar com aquilo que está sendo feito para que a empresa tenha sucesso no futuro. As quatro perspectivas têm de ser integradas e focadas na visão e estratégia da empresa (KAPLAN & NORTON, 1996b).

A visão financeira foca os interesses dos acionistas. A perspectiva cliente procura identificar como a empresa deve ser vista por seus clientes para atingir o que foi definido na visão (como satisfazer, reter e conquistar clientes nos segmentos-alvo). A perspectiva processos internos e negócios preocupa-se com quais processos de negócio devem se destacar para satisfazer os clientes; como utilizar melhor os ativos, reduzindo custos e melhorando eficiência. A

perspectiva aprendizado e conhecimento preocupa-se em como preservar a capacidade da empresa de mudar e melhorar; qual é o papel das pessoas da organização e quais *skills/capabilities* e sistemas de informação são necessários (Idem, 1996b).

Os autores do modelo (1996b, p. 10-18) defendem ainda que o BSC é um sistema de gerenciamento pelo fato de as empresas usarem o BSC para medir/acompanhar o avanço nos seguintes processos críticos de gerenciamento:

- clarificar e traduzir a visão e a estratégia da empresa: a estratégia é o ponto de referência para o processo de gestão, e a visão compartilhada é o fundamento do aprendizado estratégico;
- comunicar e conectar os objetivos estratégicos com medidas de performance: o alinhamento das metas deve existir do topo às bases; educação e comunicação aberta sobre a estratégia são a base da delegação de poder aos funcionários; a compensação financeira deve estar vinculada à estratégia;
- planejamento, definição de objetivos e alinhamento de iniciativas estratégicas: metas para elevar o desempenho são propostas e aceitas; iniciativas são alinhadas com a estratégia e o orçamento anual é vinculado ao plano estratégico de longo prazo;
- fortalecer *feedback* estratégico e aprendizado: o desenvolvimento da estratégia é um processo contínuo; sistema de *feedback* é usado para testar as hipóteses nas quais a estratégia se baseia e a resolução de problemas é feita em equipes. O BSC ajuda as empresas a modificarem suas estratégias para refletirem o aprendizado.

O BSC serve como instrumento para definir o que precisa ser feito para que a visão estratégica seja realizada. Ele ajuda a tomar as ações necessárias mais específicas. Um bom BSC conta a história da estratégia da empresa. O BSC torna as hipóteses mais explícitas ao mostrar as relações de causa e efeito.

Enfim, o *Balanced Scorecard* serve como instrumento para definir e gerenciar o que precisa ser feito para que a visão estratégica seja realizada. O

BSC deve lidar com resultados e geradores de valor de longo prazo. Desta visão é que devem ser construídas as quatro perspectivas descritas com mais detalhes a seguir (KAPLAN & NORTON, 1996b).

PERSPECTIVA FINANCEIRA

A visão financeira foca os interesses dos acionistas. Recomenda-se que primeiro sejam definidas as medidas financeiras já que estas desempenham um duplo papel: definem a perspectiva financeira esperada e servem de referência para as medidas das outras perspectivas. Mesmo na perspectiva financeira tem-se a oportunidade de escolher medidas que melhor se adaptem à estratégia escolhida. Pode-se focar as medidas de crescimento da receita, conquista e/ou manutenção de clientes, melhoria da estrutura de custos e melhor utilização de ativos.

PERSPECTIVA CLIENTES

Procura identificar como a empresa deve ser vista por seus clientes para atingir o que foi definido na visão. A proposição de valor para o cliente define o que se precisa fazer para reter e atrair os clientes-alvo. Essa perspectiva é o coração do modelo. Para satisfazer os acionistas, primeiro é preciso satisfazer os clientes. É necessário identificar o que deve ser feito para tornar a empresa única – não basta satisfazer os clientes se isto não for diferenciar a empresa da concorrência.

Uma das primeiras definições a serem feitas é a de quais são os clientes-alvo e quais são aqueles que não são tão importantes. Na definição da estratégia, escolher o que não vai ser feito é tão importante quanto escolher o que vai ser feito. Uma vez escolhidos os clientes-alvo, devem ser escolhidos indicadores que reflitam o que deve ser feito para satisfazer a cada grupo nos atributos do produto, serviço, imagem e relacionamento.

Recomenda-se que a perspectiva cliente seja definida logo após a perspectiva financeira. Depois viria a perspectiva processos internos de negócio

seguida de aprendizado e crescimento. Porém, esta ordem pode ser invertida caso uma perspectiva seja muito predominante na estratégia de uma empresa.

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS DE NEGÓCIO

Essa perspectiva foca os processos que são mais críticos para a estratégia escolhida. Preocupa-se em quais processos de negócio se deve sobressair para satisfazer os clientes; como utilizar melhor os ativos, reduzindo custos e melhorando eficiência. A preocupação está em oferecer uma proposição de valor aos clientes-alvo (como, por exemplo, produtos e serviços inovadores, processos operacionais flexíveis ou excelente suporte pós-venda). As organizações executam a estratégia através dos processos de negócio que constituem sua cadeia de valor interna. Assim, a estratégia deve determinar as características do modelo de processos de negócio.

PERSPECTIVA CRESCIMENTO E APRENDIZADO

Os objetivos estabelecidos nas outras perspectivas identificaram em que a organização precisa se exceder para atingir a performance desejada. A capacidade de executar a estratégia escolhida baseia-se, em última análise, na capacidade da organização de aprender, adaptar e crescer.

Esta perspectiva preocupa-se em como preservar a capacidade da empresa de mudar e melhorar; qual é o papel das pessoas na organização e quais *skills/capabilities* e sistemas são necessários. A chave para o sucesso está em desenvolver funcionários hábeis e motivados, fornecer acesso à informação, alinhar indivíduos e equipes com os objetivos das unidades de negócio.

O aprendizado organizacional é função das competências humanas, da infra-estrutura tecnológica e do clima para ação encontrados na empresa.

Cada perspectiva inclui alguns objetivos estratégicos, medidas e *targets*. O número de indicadores usados irá depender da necessidade de cada empresa,

mas a escolha deve privilegiar aqueles que representem fatores essenciais para mover a empresa na direção definida pela visão e estratégia.

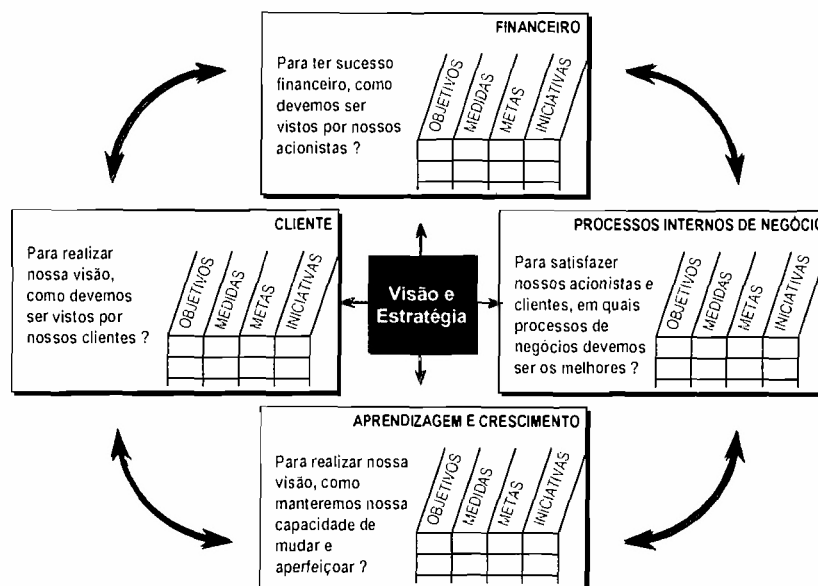


Figura 1: Esquema do BSC. Fonte: KAPLAN & NORTON (1996a)

Resumindo, o BSC deve ser usado para articular a estratégia do negócio, comunicá-la e ajudar a alinhar as iniciativas dos indivíduos, dos times e da organização como um todo em torno das atividades que geram valor ao negócio. O BSC deve ser usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, e não como um sistema de controle.

O BSC é principalmente um mecanismo de implementação da estratégia. Ele serve como um mecanismo para traduzir a estratégia em objetivos específicos, iniciativas e medidas, e monitora a implementação destes para ter certeza de que a empresa segue no caminho desejado (OLVE, 1997). Para Norton (in: ASHTON, 2001, p. 20), o BSC tem de descrever, não prescrever, a estratégia do negócio e, ao fazer isso, pode até revelar falhas de uma estratégia imperfeita.

O BSC possibilita que a empresa monitore os resultados financeiros ao mesmo tempo em que monitora o progresso na construção das *capabilities* e na aquisição dos intangíveis necessários para o crescimento futuro (CREELMAN, 1998a).

“A estratégia é uma série de hipóteses de causa e efeito” (KAPLAN & NORTON, 1996b, p.30). O BSC reflete isso ao conter medidas que constituem uma série de objetivos interligados e consistentes que comunicam o sentido da estratégia à organização. “Um BSC bem construído conta a história da estratégia do negócio” (Idem, 1996b, p.31), e quando todos entendem os objetivos de longo prazo da empresa, podem focar esforços nesses e atingir o alinhamento necessário para o processo de transformação.

Quando o relacionamento entre as várias medidas adotadas é claramente discutido e entendido pelas pessoas, cria-se uma base para o aprendizado (OLVE, 1997).

O BSC, porém, somente alcança seu potencial quando consegue motivar os gerentes e funcionários a implementar com sucesso a estratégia definida.

Recente pesquisa realizada pela Business Intelligence com duzentas empresas em vinte países, sobre o uso, implementação e resultados obtidos com o *Balanced Scorecard*, mostrou que cerca de 57% das empresas adotaram um tipo de *Balanced Scorecard*, e das 43% restantes, 56% pretendem adotá-lo em um futuro próximo. Das empresas que já o adotaram, cerca de 43% usaram o modelo BSC de Kaplan e Norton (ASHTON, 2001, Apêndice).

A pesquisa conclui que três tendências são evidentes entre as empresas pesquisadas (ASHTON, 2001, p. vii):

- a) as organizações inicialmente tendem a implementar o BSC original e depois o reformulam para que melhor se adapte às circunstâncias particulares da empresa e ao seu estilo gerencial;
- b) a implementação raramente é correta na primeira tentativa, já que é quase impossível capturar de uma só vez todos os requerimentos de performance estratégica de uma empresa; e
- c) as empresas estão efetivamente começando a experimentar o conceito de *scorecard*.

Cerca de 80% das empresas pesquisadas adaptaram os *scorecards*. As razões para isso foram: clarificar o processo do *scorecard*; reforçar a sua influência estratégica; melhorar a implementação; e corrigir defeitos do *scorecard* (ASHTON, 2001, p.1).

Os cinco aspectos do *scorecard* que foram adaptados são, em ordem de importância: indicadores-chave de performance; desenho do *scorecard*; alinhamento à estratégia; captação e reporte de dados e focos estratégicos ou perspectivas. Mudanças no gerenciamento do *scorecard* e um incremento na disseminação dos resultados, também, ocorreram com frequência (Idem, p.1).

Apesar de as perspectivas escolhidas serem típicas do BSC clássico (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), três outras emergiram: 28% das organizações adicionaram uma perspectiva para eficiência operacional; 23%, crescimento do negócio; e 21%, inovação. Algumas empresas usam perspectivas exclusivamente para marcas, projetos de mudança e impacto na sociedade (Idem, p.5).

Norton (in: Ashton, 2001, p.5) vê nisto uma evolução natural do BSC, que leva o modelo a se tornar um modelo próprio de cada empresa.

Para John Wilkes (in: ASHTON, 2001, p.8), gerente do programa de *Balanced Scorecard* na empresa SAS, o BSC clássico usa o *approach one size fits all*. Ele recomenda que seja dada mais ênfase aos temas estratégicos e ao que é necessário fazer para atingir os resultados esperados ou desejados.

Para William H. Fonvielle (in: ASHTON, 2001, p.9), fundador da empresa norte-americana *Dynamic Business Consultants*, as empresas frequentemente focam as quatro perspectivas do BSC, em vez de investir tempo e esforço para desenhar algo mais adequado a elas. Isso, muitas vezes, faz que o processo se reduza a escolher os indicadores de performance.

Quando perguntadas sobre qual o maior benefício decorrente da implementação do *scorecard*, 53% das empresas mencionaram a melhoria na execução da estratégia.

Os respondentes tiveram de escolher três dentre as dez opções que melhor representavam a forma como o *scorecard* é percebido e usado pelos *sponsors* e pelos seus implementadores. Seis opções aparecem como predominantes (Idem, p. 2;3):

- mecanismo de alinhamento (55%);
- sistema de medida de performance (48%);
- meio de conectar causa e efeito entre objetivos estratégicos e atividades operacionais (47%);
- ferramenta de análise, reporte para o executivo (37%);
- ferramenta para melhorar a execução da estratégia(32%);
- forma de priorizar iniciativas estratégicas (31%).

Quanto ao número de perspectivas usadas, foram encontradas as seguintes respostas (Quadro 1):

Quadro 1: Respostas ao número de perspectivas usadas. Fonte: ASHTON (2001)

Número de perspectivas	Número de respondentes
03	02
04	68
05	14
06	11
07	04
09	04
12	01
15	05
20	01
24	01
30	01

Uma mensagem central da pesquisa é a de que, quando desenhado e implementado de forma apropriada, o BSC se torna uma das mais valiosas ferramentas de gerenciamento existentes (ASHTON, 2001, p.110).

Para Kaplan (in: ASHTON, 2001, p.123) ,

a maioria das empresas que falharam na implementação do BSC estavam simplesmente tentando construir sistemas de medição de performance operacional e acabaram produzindo um relatório com indicadores de controle, em vez de implementar um sistema de gerenciamento estratégico.

Para Kaplan (in: ASHTON, 2001, p. 123), os três maiores erros comumente encontrados são:

- uso de poucas medidas de performance que resulta em falta de balanceamento entre resultados desejados e impulsionadores de performance;
- uso de muitos indicadores que reduz o foco no que é importante;
- falha ao identificar os resultados desejados ou os impulsionadores corretos.

COMPARAÇÕES ENTRE BSC E IAM

De acordo com SVEIBY (1998; 1999), apesar de terem sido desenvolvidos de forma totalmente independente, os dois modelos apresentam uma série de similaridades, listada a seguir:

- ambos os modelos reconhecem a importância de medidas não-financeiras como complemento às financeiras;
- os dois modelos consideram que as medidas e índices escolhidos devem conectar a estratégia à operação;
- ambos os modelos classificam os intangíveis em três categorias similares; enquanto BSC usa perspectivas clientes, processos internos de negócio e aprendizado e crescimento, o modelo IAM fala em estrutura externa, estrutura

interna e competência das pessoas; o BSC ainda sugere uma quarta perspectiva que seria a financeira, enquanto o IAM foca primordialmente as três categorias de intangíveis e aceita os atuais indicadores financeiros;

- ambos concordam que os modelos não devem ser usados como instrumento de controle, mas para melhorar o diálogo e o aprendizado.

SVEIBY (1998), porém, destaca que as diferenças são maiores do que as similaridades, conforme descrito a seguir:

- O IAM baseia-se na noção de que as pessoas são as únicas responsáveis pela geração de lucro nas empresas. As ações delas são convertidas em estruturas de conhecimento tangíveis e intangíveis. Assim, sua origem está fortemente enraizada em uma perspectiva do conhecimento da empresa. Enquanto isso, o BSC não questiona nem se interessa pela perspectiva da empresa, tomando-a como definida pela sua estratégia. O BSC apenas assume uma visão mais balanceada com a inclusão de medidas não-financeiras; faz isso por reconhecer que os ativos intangíveis são responsáveis pelos lucros futuros.
- O BSC tem suas origens no pensamento reinante na era industrial. Ele enxerga as pessoas como custos e não como criadores de receita e não menciona o conhecimento ou as competências das pessoas como criadores de riqueza.

OUTRAS CRÍTICAS AO MODELO

As críticas ao BSC concentram-se na possível complexidade quando da aplicação do modelo, que pode levar à criação de inúmeras medidas de performance e a um enorme esforço para gerenciar o modelo, em vez de gerenciar a implementação da estratégia.

Também é criticado o fato de o modelo sugerir quatro perspectivas que se aplicariam a todas as empresas. O presente trabalho defende que cada empresa deve usar as perspectivas que melhor refletem suas prioridades estratégicas.

Outra crítica ao modelo é a de que não há suficiente foco nos ativos intangíveis que geram a competitividade futura. Essa crítica advém do fato de que há insuficiente correlação entre as perspectivas do modelo e as categorias de capital intelectual (humana, estrutura interna e clientes). Assim, o grau de foco nas variáveis estratégicas, que irão definir o futuro da empresa em vez da concentração em medidas de performance atuais, irá depender de como o *scorecard* é usado na prática (SKYRME, 1998).

Diz-se, também, que o BSC pode ser comparado a um balanço patrimonial por ser algo estático, enquanto o IAM e outros se preocupam com o fluxo.

Outra crítica ao modelo é a de que não fica clara a relação entre as várias medidas usadas, principalmente entre medidas de diferentes perspectivas do modelo. Os usuários do BSC não são encorajados a examinar a importância relativa de cada medida para que sejam atingidos os objetivos da empresa (REILLY & REILLY, 2000). O BSC não ajuda a enxergar os *trade-offs* existentes no dia a dia das empresas e isto é crucial para o efetivo gerenciamento (SKYRME, 1998). O BSC não define as maiores prioridades, assim deve-se ser cuidadoso e focar nos principais fatores críticos de sucesso (CREELMAN, 1998a).

O simples desenho do modelo com base na estratégia do negócio não garante que a empresa vá focar seus esforços na criação de valor para os acionistas. Apesar de o balanceamento entre as várias perspectivas e medidas ser encorajado, o balanço apropriado não é definido (REILLY & REILLY, 2000).

Para BALLVÉ (2000, p.142), as perspectivas do BSC são muito genéricas, podendo ser aplicadas a qualquer negócio. Além disso, não ficam tão claras as relações de causa e efeito e o modelo acaba não necessariamente explicando como funciona o negócio. Para ele, o BSC não incorpora medidas comparativas. Seus elementos são dados individuais que, ao se unirem, descrevem um modelo de negócios, mas não proporcionam informações comparativas que estabeleçam a conformidade com os níveis de desempenho particulares (Idem, p.168).

Para HOPWOOD (2000, p.393), o *Balanced Scorecard* é uma adaptação do passado. Ele deriva de uma razão abstrata, em vez de derivar da experiência e da prática. Para ele, trabalhar com medidas de performance múltiplas é muito difícil, pois orquestrá-las pode trazer muitos problemas. As empresas vibrantes e de sucesso usam múltiplos canais de informação e o balanço destes varia ao longo do tempo, já que a natureza dos problemas da empresa se altera. O fluxo de informações precisa ter o potencial de competir em vez de ser coordenado burocraticamente. Para ele (p.396), as empresas dinâmicas irão trabalhar com vários *scorecards* e o balanço entre eles sofrerá alterações ao longo do tempo.

Para Fonvielle (in: ASHTON, 2001, p.34), as principais limitações do modelo são a sua natureza hierárquica e o fato de o paradigma das quatro perspectivas poder induzir as empresas a forçarem estes temas e elementos dentro das perspectivas. Para ele, novos *scorecards* estão se afastando do modelo tradicional, em que as perspectivas eram igualmente importantes e fixas, na direção de modelos mais dinâmicos que impliquem ligações mais claras entre as várias perspectivas e tragam senso de causalidade.

Fonvielle (in: ASHTON, 2001) defende ainda que mais importante do que oferecer um modelo que reflita o balanceamento entre os indicadores é criar um sistema de medidas que possa prever resultados.

Fonvielle (in: ASHTON, 2001) oferece um modelo alternativo chamado DBS ou *Dynamic Business Scorecard* (Figura 2), que se baseia na noção de causalidade entre diferentes domínios ou perspectivas, e que tem no coração do modelo dois conceitos: experiência vivida pelo cliente (*customer experience*) e comportamento do cliente (*customer behaviour*).

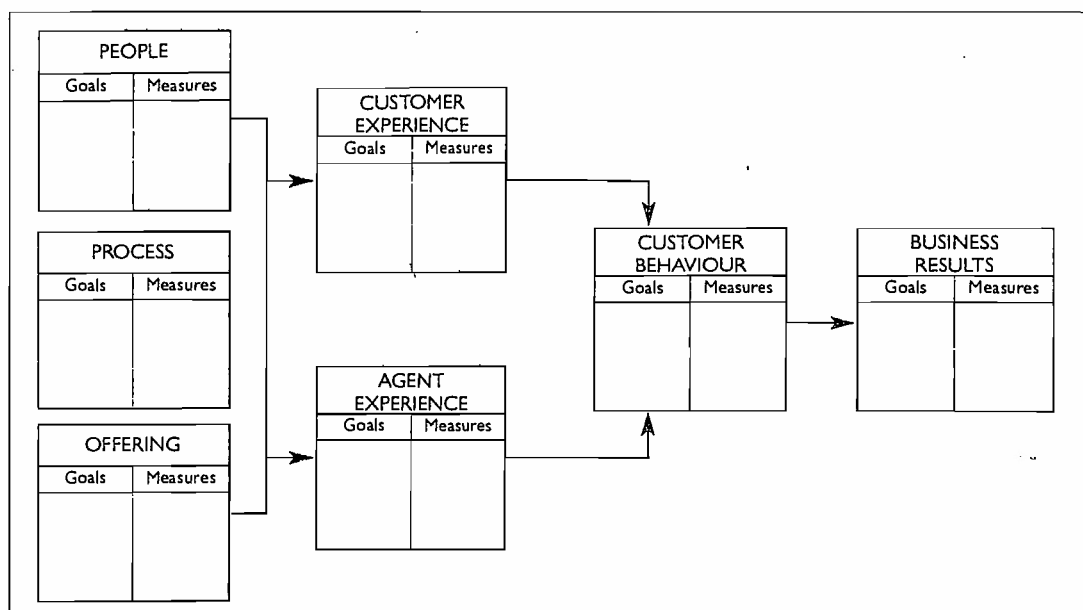


Figura 2 - Modelo *Dynamic Business Scorecard*. Fonte: ASHTON (2001).

O modelo DBS indica relação de causa e efeito, isto é, os resultados no lado direito do modelo são conseqüência de ações de pessoas, processos e *offerings*. Assim, o valor do cliente é uma conseqüência de pessoas agindo através de processos, e fidelidade dos clientes é uma conseqüência do valor oferecido aos clientes. Os resultados dos negócios são em grande medida a conseqüência de ações tomadas pelos clientes no mercado (ASHTON, 2001, p.34).

Assim, para Fonvielle (in: ASHTON, 2001, p.34), o DBS torna-se um modelo que pode prever a performance. Diferentemente do BSC, o DBS incorpora a noção de ação ao longo do tempo e presume que as ações têm conseqüências, e estas conseqüências podem ser medidas.

Fonvielle (Idem, 2001, p.36) conclui que, apesar de o DBS e de o BSC serem similares, em muitos aspectos eles diferem radicalmente. O BSC atinge um balanço entre diferentes medidas, enquanto o DBS toma o balanço como dado e busca como objetivo maior prever o futuro. Para fazer isso, o DBS reflete como uma determinada organização funciona ao longo do tempo.

Em resumo, ao propor o uso de medidas financeiras e não-financeiras e, também, de perspectivas outras do que somente a dos investidores, o BSC representa um grande avanço na arte de medida e gerenciamento de performance, porém ainda requer maior aprimoramento para se tornar um sistema de gerenciamento estratégico.

NAVIGATOR SKANDIA (EDVINSSON & MALONE, 1998)

Para EDVINSSON & MALONE (1998, p.11), o modelo tradicional de contabilidade, que no passado era suficiente para descrever as operações das empresas, não tem conseguido acompanhar a revolução que está ocorrendo no mundo dos negócios.

O núcleo da chamada economia do conhecimento é constituído por enormes fluxos de investimentos em capital humano bem como em informática, e nem o capital humano, nem o capital intelectual é considerado como valor positivo na contabilidade. (EDVINSSON & MALONE, 1998, p.11)

Esta deficiência do modelo contábil tradicional impacta negativamente o desenvolvimento econômico, pois

uma economia que não conseguir medir adequadamente seu valor não consegue distribuir seus recursos de maneira precisa nem remunerar adequadamente seus cidadãos (Idem, p.7).

Para os autores, o capital intelectual pode ser definido como o capital originário do conhecimento e representa a diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor contábil da empresa (Idem, p.12). Eles dividem o capital intelectual em dois grandes componentes (Idem, p.10):

- *Capital humano*: o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma empresa para realizar as tarefas do dia-a-dia; inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa.
- *Capital estrutural*: os equipamentos de informática, os *softwares*, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade

organizacional que apóia a produtividade daqueles empregados; o capital estrutural também inclui o capital de clientes, o relacionamento desenvolvido com os clientes e, ao contrário do capital humano, ele pode ser possuído pela empresa.

O capital intelectual é a capacidade de a empresa usar os sistemas e equipamentos para aumentar a sua lucratividade. O capital humano é o sangue do capital intelectual (BRINKER, 2000).

Essa perspectiva do capital intelectual é a mesma que foi usada como base para o desenvolvimento do IAM.

O valor corporativo não provém diretamente de qualquer de seus fatores de capital intelectual, mas apenas da interação entre todos eles (Idem, p.133).

Os autores (Idem, 1998, p.20) acreditam que continuará crescendo a importância de se avaliar o capital intelectual para definir o valor das empresas, pois somente ele reconhece que um empreendimento moderno muda com tal rapidez que passa a depender exclusivamente do talento e da dedicação de seus colaboradores, bem como da qualidade dos instrumentos que eles utilizam.

Edvinsson (Idem, p.54) liderou um trabalho pioneiro na empresa Skandia AFS, que visava entender o capital intelectual. O princípio por trás deste trabalho era o de que os ativos intangíveis corporativos poderiam ser definidos, medidos e utilizados para melhorar a competitividade e a atratividade da empresa.

Logo no início de seu trabalho EDVINSSON (Idem, p.39) chegou a três conclusões sobre o capital intelectual que foram fundamentais para o modelo adotado posteriormente:

- capital intelectual constitui informação suplementar e não subordinada às informações financeiras;
- capital intelectual é um capital não-financeiro e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil da empresa;

- capital intelectual é um passivo e não um ativo; portanto, ele deve ser encarado de maneira idêntica ao Patrimônio Líquido e é um empréstimo feito pelos credores, isto é, pelos clientes, empregados e outros.

O trabalho desenvolvido na Skandia tinha por meta tanto a avaliação dos ativos intangíveis como a criação de um instrumento que ajudasse na navegação (1998, p. 50). Esse estudo irá focar o papel de navegação.

Por navegação entende-se o processo de gerenciamento dos fatores que efetivamente criam valor e garantem geração de caixa. Dentre esses fatores, o destaque maior é dado ao capital intelectual, cuja gestão é a alavancagem da combinação entre capital humano e estrutural. (Idem, p.51,53).

O *Navigator* é um modelo de planejamento de negócios, baseado em cinco áreas críticas, que usa medidas financeiras e não-financeiras como ferramenta para um planejamento de negócios baseado em atividades, e, também, para seguir de perto a execução das ações. Esse modelo ajuda a traduzir metas em atividades. Parte-se da missão e visão da empresa, definem-se os fatores críticos de sucesso, os planos de ação e os indicadores de performance (http://www.icvisions.com/dolphin_navigator_system/navigator_process2.htm p. 1).

O resultado deste trabalho foi o desenvolvimento de um modelo (Figura 3) cujo ponto central era a idéia de que :

o valor real do desempenho de uma empresa estava em sua habilidade para criar valor sustentável pela adoção de uma visão empresarial e de sua estratégia resultante. A partir desta estratégia podiam ser determinados certos fatores de sucesso que deveriam ser maximizados (EDVINSSON & MALONE, 1998, p. 15).

Estes fatores de sucesso poderiam, por sua vez, ser agrupados em quatro áreas distintas de foco (Idem, 1998, p.16):

- Financeira
- Cliente

- Processo
- Renovação e Desenvolvimento

Bem como uma quinta área partilhada por todas as demais:

- Humana

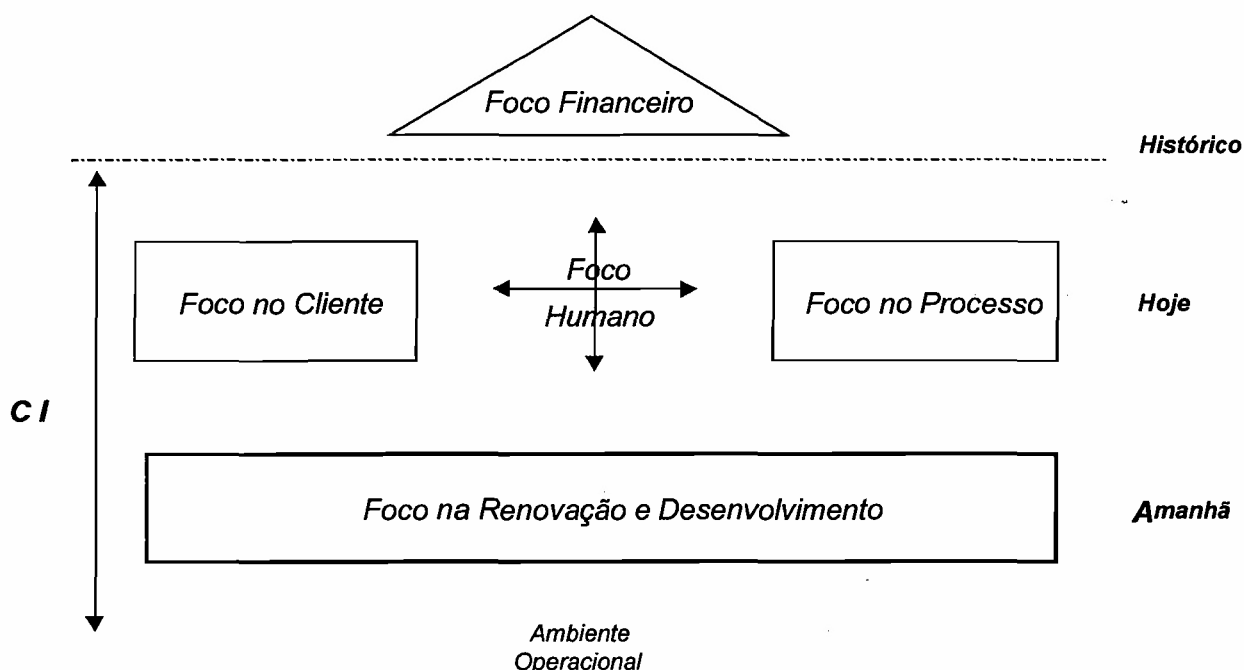


Figura 3 – Áreas de foco. Fonte: EDVINSSON & MALONE (1998, p. 60).

Essas áreas são focadas através do ambiente de negócios, ou uma perspectiva externa. O modelo, portanto, não é composto por categorias de capital intelectual, mas por áreas de foco. Essas são as áreas nas quais uma empresa focaliza sua atenção, e desses focos provém o valor de seu capital intelectual no âmbito de seu ambiente competitivo (Idem, p.60). Dentro de cada uma dessas cinco áreas de foco, poderiam ser identificados numerosos indicadores básicos que mediriam o desempenho.

As medidas usadas criam um processo de reporte ligado aos objetivos estratégicos da empresa, gerando valor a partir de clientes, empregados e processos. Elas obrigam a gerência a olhar aspectos do negócio que irão impactar o seu sucesso de longo prazo.

O modelo é uma combinação da teoria Konrad com o formato de apresentação do *Balanced Scorecard*. Segundo SVEIBY (2000a), o modelo preocupa-se em como transferir capital humano para capital estrutural, enquanto o IAM é mais abrangente, pois procura focalizar em como alavancar o fluxo entre todos os três tipos de ativo intangíveis (capital humano, estrutural e clientes).

FOCO FINANCEIRO

No mundo do capital intelectual, os demonstrativos financeiros assumem o novo papel de repositório. Ao final do processo, o sucesso ou fracasso no gerenciamento do capital intelectual será convertido em resultado financeiro (EDVINSSON & MALONE, 1998, p. 66).

O foco financeiro, que inclui o balanço patrimonial, constitui o passado da empresa, uma medida exata de onde ela estava em um momento específico (Idem, p.60).

Os principais indicadores usados neste foco são (Idem, p. 73-4):

- Ativo total
- Ativo total / Número de empregados
- Receitas / Ativo total
- Lucro / Ativo total
- Receita resultante de atuação em novos negócios
- Lucro resultante de atuação em novos negócios
- Receita / Número de empregados
- Lucro / Número de empregados
- Valor de mercado
- Retorno sobre o ativo líquido
- Investimento em tecnologia de informação
- Investimento em pesquisa e desenvolvimento

FOCO NOS CLIENTES

A avaliação do capital intelectual relativo aos clientes consiste em encontrar aqueles parâmetros que melhor captem a realidade das relações entre empresa e clientes. Os indicadores devem captar cumulativamente o fluxo de relacionamento entre uma empresa e clientes (atuais ou potenciais) (Idem, p. 84).

Os principais indicadores recomendados são (Idem, p.87-8):

- Participação de mercado
- Número de clientes
- Número de clientes perdidos
- Acesso telefônico ou eletrônico
- Duração média do relacionamento com clientes
- Porte médio dos clientes
- Número de visitas dos clientes à empresa
- Número de dias empregados em visitas a clientes
- Índice de clientes satisfeitos
- Despesa de suporte por cliente
- Investimentos em tecnologia de informação

FOCO NO PROCESSO

Esse foco trata do papel da tecnologia como um instrumento para apoiar a criação de valor global na empresa (Idem, p.91).

O objetivo de todas as avaliações é, em última instância, apresentar uma perspectiva útil de como um empreendimento utiliza suas ferramentas tecnológicas para criar valor.

Os indicadores mais recomendados são os seguintes (Idem, p.97-9):

- Números de computadores de mesa por empregado
- Número de computadores portáteis por empregado
- Despesas administrativas por empregado

Despesas com tecnologia de informação por empregado
 Número de empregados em tecnologia de informação / número de empregados total
 Despesas administrativas / Ativos administrados
 Despesas administrativas / Receita total
 Capacidade dos equipamentos de informática
 Meta de qualidade corporativa
 Capacidade de tecnologia de informação por empregado

FOCO DE RENOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Ao analisar esse foco, distancia-se do presente e tenta-se visualizar as oportunidades que irão definir o futuro da empresa. Esse foco tenta projetar o futuro imediato, estabelecendo o que a empresa está realizando no presente, a fim de se preparar adequadamente para captar oportunidades futuras.

Os principais indicadores sugeridos são (Idem, p.107):

Despesas com o desenvolvimento de competências / empregado
 Índice de *empowerment* dos empregados
 Despesas de renovação / empregado
 Despesas de renovação / linha de produto em serviço
 Porcentagem de horas de treinamento
 Porcentagem de horas de desenvolvimento
 Despesas de pesquisa e desenvolvimento / Despesas administrativas
 Número de empregados empreendedores / número total de empregados
 Despesas cm tecnologia de informação / Despesas administrativas
 Despesas de treinamento / empregado
 Despesas de treinamento / Despesas administrativas
 Despesas de desenvolvimento de tecnologia de informação / Despesas com tecnologia de informação
 Despesas com treinamento em tecnologia de informação / Despesas com tecnologia de informação
 Duração média do cliente / ano
 Compras médias dos clientes / ano
 Investimento em treinamento / cliente

Investimento no desenvolvimento de novos mercados
 Investimento em programas de análise estratégica da concorrência
 Investimento em desenvolvimento de parcerias estratégicas
 Novos produtos sendo desenvolvidos
 Taxa histórica dos novos produtos da empresa que chegam ao mercado
 Proporção de novos produtos (lançados a menos de dois anos) em relação à linha completa de produtos da empresa.
 Número de patentes da empresa
 Idade média das patentes
 Valor dos sistemas de informação gerenciais da empresa

A tarefa da Renovação e Desenvolvimento consiste em descobrir o potencial ocioso dos ativos intangíveis de uma empresa que ainda não foi explorado (Idem, p.111).

FOCO HUMANO

Somente o fator humano interpenetra os outros fatores, atuando como um agente ativo sobre todos os demais (Idem, p.113).

Uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem-sucedido fará que todas as demais atividades de criação de valor não dêem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica. (EDVINSSON & MALONE, 1998, p.113)

Os indicadores recomendados são (Idem, p.123-5):

Número de empregados permanentes em período integral
 Percentual de empregados permanentes em período integral sobre o total de empregados.
 Idade média dos empregados em período integral
 Tempo médio de casa dos empregados em período integral
 Rotatividade anual dos empregados em período integral
 Custo anual por funcionário dos programas de treinamento, comunicação e suporte para os empregados em tempo integral.
 Percentual dos gerentes da empresa com formação avançada em gestão de negócios
 Medidas de diversidade

O foco de Renovação e Desenvolvimento relaciona-se com o futuro da empresa, o foco estrutural, com o presente, e o foco Financeiro, com o passado imediato (Idem, p.52).

À medida que se percorre o esquema, em direção às paredes da casa do capital intelectual, visualizam-se o presente e as atividades da empresa que são focalizadas nele. Estas são o foco no cliente e o foco no processo, o primeiro avaliando uma categoria distinta de capital intelectual e o segundo, uma parte da avaliação maior correspondente ao capital estrutural (Idem, p. 60).

Os alicerces da casa estão voltados para o futuro. Esse é o foco da renovação e desenvolvimento, a outra parte do capital estrutural. Os índices nessa região medem não somente a qualidade do preparo da empresa para o futuro, mas a eficácia com que está abandonando o passado obsoleto pela renovação da linha de produtos e desistência de mercados decadentes. Eles também enfocam o provável ambiente de negócios no qual a organização irá operar (Idem, p. 61).

Na parte central da casa está o foco humano. Essa é a parte da empresa que retorna a seus lares todas as noites, consistindo da competência e capacidade dos colaboradores, do compromisso da empresa em auxiliar a manter essas habilidades sempre sintonizadas e atualizadas, e de apoiá-las por meio de especialistas externos. Em último lugar, é a combinação de experiência e inovação que esses empregados trazem mais as estratégias da empresa para alterar ou manter esta combinação. (Idem, 1998)

Para os pais do modelo, as empresas adotarão o capital intelectual como uma maneira de visualizar e apresentar o valor real de seus negócios (Idem, p. 17-8).

Para eles (Idem, p.18), a contabilização do capital intelectual reconhece de forma única o que conta na economia moderna de corporações virtuais, de conhecimento intensivo, que progridem rapidamente. Esses fatores são:

- Relações negociais fortes e duradouras no contexto de redes de parceria.

- A lealdade constante dos clientes.
- Papel dos empregados em posições-chave, sobre cujo conhecimento e competência se fundamenta o futuro da empresa.
- Compromisso da empresa e de seus empregados em aprender e renovar-se ao longo do tempo.
- O caráter e os valores da empresa.

O *Navegador Skandia* e o esquema de valores dos componentes do capital intelectual, que constituem o seu fundamento, são uma primeira tentativa de revelar esses fatores e estabelecer os princípios indicadores para sua medição. O modelo é descrito tanto como uma metáfora como uma ferramenta gerencial. Ele ajuda a gerência a visualizar e desenvolver medidas que reflitam os ativos intangíveis. Ele procura fazer que as ações da gerência sejam consistentes com a necessidade de renovação e crescimento, assim como com as necessidades atuais de performance financeira (SKYRME, 1998). O modelo é usado tanto para reportes internos quanto para reporte externo.

CRÍTICAS AO MODELO SKANDIA

Antes do início de uma auditoria de capital intelectual é vital que as empresas identifiquem sua finalidade estratégica, segundo BROOKING (1999). Caso contrário, todo o exercício perde sentido.

As métricas usadas no Modelo Skandia, apresentam dois problemas (LIEBOWITZ, 1999, p. 5.10). Primeiramente, são uma mistura de medidas quantitativas e descritivas sem que haja uma base comum de medição. Pelo fato de várias medidas serem descritivas, elas carregam uma grande subjetividade que dificulta a comparação entre empresas. O segundo problema é a definição de quando estas métricas devem ser reconhecidas. O modelo apresenta uma fotografia da situação, não conseguindo definir quando se devem reconhecer os ativos e as despesas.

O modelo tem como ponto positivo o reconhecimento da importância do uso de medidas não-financeiras e o fato de o capital intelectual ser o grande criador de valor no futuro. Porém, ele não resolve o problema de como entender a relação de causa e efeito entre os indicadores de resultado e os impulsionadores de performance. Aliás, nem os distingue. Também não se faz o alinhamento entre os vários indicadores ou deles mesmos com a estratégia.

MODELO SEARS - TOTAL PERFORMANCE INDICATORS (TPI)

Depois de um longo período de crise e declínio de resultados, a empresa Sears Roebuck and Company mudou radicalmente a forma de conduta de seus negócios e conseguiu melhorar dramaticamente a sua performance financeira.

Segundo Dr. Steve Kirn (in: ASHTON, 2001, p. 124), vice-presidente de inovação e desenvolvimento organizacional da Sears, o primeiro passo na virada da empresa após a reestruturação foi identificar as estratégias e desenvolver um *balanced scorecard*.

Grande parte do sucesso é creditado ao desenvolvimento de um modelo de negócios que combina funcionários, clientes e investidores em uma única entidade lógica (RUCCI et al., 1998). Esse modelo foi desenvolvido para ajudar na implementação da visão da empresa: lugar atrativo para trabalhar, comprar e investir (*Compelling place to work, to shop and invest*).

Uma força tarefa foi escalada para definir objetivos de performance para cada um dos temas estratégicos e um conjunto de medidas de performance relacionadas aos clientes, funcionários e investidores. Procurou-se entender os fatores que influenciam as atitudes dos funcionários, como estas atitudes afetam a retenção deles, como a retenção dos funcionários afeta a satisfação dos clientes e, finalmente, como a satisfação destes afeta o lucro. Assim, o modelo é composto por uma série de relações de causa e efeito determinadas através de análises estatísticas.

O desenvolvimento do modelo, que é chamado *Total Performance Indicators – TPI*, começou com a definição, por grupos distintos, de indicadores de performance que refletiam o quão bem a empresa estava indo com relação aos funcionários, clientes e investidores. Depois disso, foram coletados dados e feitas análises estatísticas que possibilitaram determinar reais relações de causa e efeito. Por exemplo, pôde-se definir que para cada melhora de cinco unidades na atitude dos funcionários haveria uma melhora de 1,3 % na impressão dos clientes e, conseqüentemente, de 0,5% nas vendas (RUCCI et al., 1998).

O modelo é revisado periodicamente para incorporar novos aprendizados. O modelo atual está representado na Figura 4, a seguir. Os retângulos representam informações obtidas através de pesquisas, os ovais dados quantitativos (*hard data*).

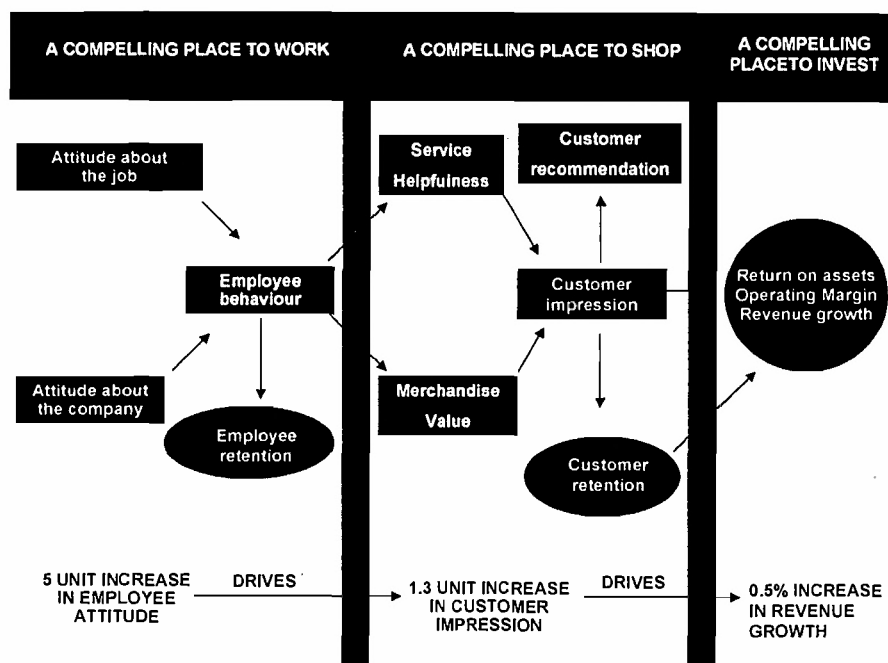


Figura 4 - Representação gráfica do Modelo TPI da SEARS. Fonte: RUCCI et al. (1998, p.91).

Para a Sears, o TPI transforma a visão da empresa em um modelo operacional, pois a empresa é gerenciada com base nos indicadores que o

compõem. Segundo a empresa, o modelo está longe de ser perfeito, mas é um excelente instrumento gerencial (RUCCI et al.1998).

KAPLAN & NORTON (2000b, p. 102) classificam o modelo da Sears como um *stakeholder scorecard*. Segundo eles, esses *scorecards* identificam os grandes constituintes de uma organização – dentre acionistas, clientes, empregados, fornecedores e a comunidade – e definem os objetivos para cada um deles e as respectivas medidas de performance. No caso da Sears, foram definidas medidas de performance para clientes, funcionários e acionistas com o intuito de assegurar que estes estavam bem servidos pela empresa. Porém, não há indicação suficiente de como os objetivos serão alcançados.

Para KAPLAN & NORTON (2000b), este tipo de *scorecard* passa a falsa impressão de ser balanceado. Em realidade, esta falsa impressão provém do fato de ele ser mais balanceado do que o uso exclusivo de medidas financeiras. Porém, a falta de qualquer indicação de como os objetivos serão alcançados torna-os incompletos. A razão principal para isto é que o modelo da Sears estaria baseado na visão desta e não na estratégia. A visão descreve o resultado desejado, enquanto a estratégia descreve como o resultado desejado será alcançado. Para eles, o modelo não é adequado para descrever a estratégia de uma organização e, portanto, não deve servir de base para a construção de um sistema de gerenciamento.

Não há necessidade de que todos os *stakeholders* sejam obrigatoriamente representados no *scorecard*. Isto deverá depender do fato de eles serem ou não um elemento vital da estratégia da empresa. As medidas que fazem parte do *scorecard*, sejam elas medidas indicadoras de performance (resultado) ou direcionadores de performance, têm de estar relacionadas com a estratégia, com a criação de vantagem competitiva e, também, devem estar totalmente interligadas por uma relação de causa e efeito, de forma que, em conjunto, elas representem a estratégia da empresa (KAPLAN & NORTON, 1997).

O modelo Sears apresenta, porém, um grande avanço ao conseguir estabelecer relações de causa e efeito entre ações e resultados desejados.

A empresa Xerox também construiu um modelo similar em que relações diretas foram estabelecidas entre (ASHTON, 2000, p. 42):

- valor para os clientes e participação de mercado;
- satisfação dos clientes e satisfação dos empregados;
- satisfação dos empregados e produtividade.

5 MODELO PROPOSTO

As organizações estão criando valor de forma muito diferente de como faziam no passado e isto se dá, freqüentemente, pelo uso e pela combinação de ativos que não são reconhecidos pelos sistemas contábeis tradicionais (BOULTON et al. , 2000, p. xvi).

Em um mercado global, capital e tecnologia tornaram-se fatores abundantes, mas a capacidade de utilizá-los continua escassa. O acesso é fácil, mas a sua utilização competente é que será decisiva (BRESSER PEREIRA & NAKANO, 2001).

A produtividade do conhecimento e dos trabalhadores do conhecimento deverá se tornar um fator competitivo decisivo na economia mundial (DRUCKER,1998a).

Os negócios são o reflexo do uso de seus ativos, tanto tangíveis quanto intangíveis. Na nova economia, porém, são os ativos intangíveis como relacionamento, conhecimento, pessoas, marcas e sistemas que são os maiores responsáveis pela criação de valor (BOULTON et. al., 2000, p. xvii).

As empresas estão cada vez mais empregando modelos de negócio únicos que vão além das fronteiras cobertas pelos controles tradicionais. Ao fazer isso, elas descobrem que os sistemas tradicionais de gerenciamento e de medidas de performance não estão alinhados com os ativos que elas usam para criar valor (Idem, 2000).

A forma como a empresa constrói e gerencia seu portfólio de ativos é que determina o seu sucesso. Apesar da crescente importância dos ativos intangíveis na nova economia, a grande maioria dos negócios não tem processos formais e sistemas para gerenciar estes ativos. Os negócios precisam

de novos processos para definir estratégia, operar, gerenciar risco, ou seja, precisam de novos modelos de negócio (Idem, p. xviii).

Na nova economia, a gerência precisa pensar a competição em termos de modelos de negócio. É a complexa interação dos vários ativos da empresa que cria ou destrói valor (Idem, p. xix).

Assim, para ter sucesso no mundo atual, a empresa terá de criar valor de forma diferente de como foi feito até hoje, através do uso de ativos que não estão nem sequer registrados pela contabilidade tradicional (Idem, p. 7).

Isso não quer dizer que a forma de medir a criação de valor vai mudar radicalmente. Os investidores irão continuar avaliando as empresas com base no fluxo de caixa corrente e futuro. Apenas eles também estarão interessados em como este fluxo de caixa é gerado (Idem, p. 12). Da mesma forma, a gerência precisará de instrumentos para poder melhor administrar a empresa, ou seja, instrumentos que permitam visualizar como o valor está sendo criado.

Estar engajado com a estratégia é manter o foco nas ações que criam valor e que diretamente afetam o sucesso ou o fracasso de uma empresa. Assim, gerenciamento estratégico é gerenciar aquilo que é realmente importante (ASHTON, 2000, p. v). Na nova economia isso requer que seja encontrada uma melhor forma de gerenciamento dos ativos intangíveis.

Se o conhecimento é o grande gerador da riqueza na nova economia, é preciso gerenciá-lo. Para isso, é necessário construir uma clara relação de causa e efeito entre o conhecimento e a efetiva implementação da estratégia da empresa.

Poucos trabalhos foram desenvolvidos para mostrar a relação direta entre estratégia e conhecimento, muito menos a relação entre conhecimento e performance organizacional (LIEBOWITZ, 1999, p. 2-2). A maioria dos modelos desenvolvidos reconhece a importância dos ativos intangíveis, mas não

consegue completar o ciclo para ligá-los à estratégia da empresa, de forma a criar um novo e completo sistema de gerenciamento para a nova economia.

Um programa de gerenciamento do conhecimento tem de estar diretamente conectado à estratégia da empresa e, ao mesmo tempo, é fundamental para a sua execução.

Isso não é uma novidade tão grande assim, já que existem exemplos de aplicação de gestão de conhecimento e performance muito antigos. Talvez o melhor deles seja a Escola de Sagres de Dom Henrique. Nela foram reunidos os mais diversos conhecimentos existentes e o resultado foram as grandes descobertas de novas rotas marítimas e territórios nunca antes visitados.

O gerenciamento estratégico da performance ajuda a organização entender e executar a estratégia enquanto converte o intento estratégico em realidade operacional. Ele possibilita uma melhor tomada de decisão e o comprometimento das pessoas (ASHTON, 2000, p. vii).

Para realmente criar uma vantagem competitiva, a empresa precisa ter uma boa noção de qual aspecto do negócio pode levar a uma vantagem competitiva e, também, ter clara noção de que tipo de vantagem se está buscando (por exemplo, crescimento, participação de mercado, lucratividade etc.). Talvez, o requerimento mais crítico seja o de que aqueles que definem a estratégia tenham afinidade com o gerenciamento do conhecimento e as oportunidades estratégicas que este provê (LIEBOWITZ, 1999, p. 2.1).

Uma empresa pode olhar para sua estratégia atual e definir qual conhecimento será necessário para obter sucesso, ou pode olhar para o seu conhecimento e definir qual estratégia irá retirar mais vantagem disto (Idem, p2.3).

No presente trabalho assumiu-se que a estratégia competitiva deve direcionar a estratégia de gerenciamento do conhecimento. A gerência deve ser capaz de articular por que os clientes comprem os produtos e serviços da empresa em vez dos da concorrência, e qual o valor que os clientes esperam

receber da empresa (HANSEN, et al. , 1999). A partir disso, deverá definir como melhor atender estes clientes.

As atividades de conhecimento da empresa devem ser selecionadas de acordo com o papel destas como suporte à estratégia do negócio (LIEBOWITZ, 1999, p. 2.7). Por exemplo, estratégias baseadas na intimidade com o consumidor irão requerer o acúmulo e gerenciamento do conhecimento sobre o cliente, enquanto estratégias baseadas na inovação de produtos terão como prioridade o conhecimento do produto e do cliente, e terão um enorme foco na criação de conhecimento orientado ao produto.

O modelo proposto parte da mesma premissa dos modelos anteriormente descritos, ou seja, a de que o gerenciamento de empresas na nova economia requer a criação de sistemas de informação gerencial e medidas de performance que :

- sejam consistentes com a estratégia da empresa e ajudem a conectá-la com as ações operacionais e também sirvam de instrumento de comunicação da estratégia e de alinhamento das ações entre os vários processos e pessoas;
- estejam concentrados nas condições críticas de sucesso da empresa, ou seja, estejam focados nos elementos que são críticos para a concretização dos objetivos estratégicos;
- sejam balanceados, isto é, contenham um conjunto de medidas para viabilizar o desempenho esperado; serão necessárias medidas financeiras e não-financeiras, medidas de resultado atual e de ações que se traduzirão em resultado futuro;
- sejam um instrumento para o diálogo entre as pessoas e não focado no controle destas; o modelo deve servir principalmente como um instrumento para o aprendizado;
- levem em consideração o ambiente externo, não se concentrando somente no interior da empresa; medidas tradicionais não comparam a empresa com concorrentes novos e não ortodoxos e não focam em inovações radicais (HAMEL, 2000);

- sejam um instrumento que induza à ação; o foco deverá estar mais em fazer a coisa certa do que fazer bem a coisa errada; quanto melhor se fizer a coisa errada, mais errado ela se torna (HALAL, 1998).

Para Hesselschwerdt (in: ASHTON, 2000, p. 144):

se nenhuma ação é esperada em decorrência de uma medida, ela pode ser vista pelos empregados como uma ferramenta de controle e pode ser um elemento de desmotivação. As empresas precisam criar um objetivo para cada indicador e um plano de ação.

Além disso, o modelo proposto irá privilegiar o conhecimento, pois este é a maior fonte de sucesso futuro. Diferentemente dos modelos já desenvolvidos, julga-se essencial uma relação mais direta e clara entre o conhecimento e a estratégia.

Conforme se comenta anteriormente, os modelos contábeis tradicionais não servem como instrumento gerencial na nova economia. A seguir, listam-se algumas das deficiências dos modelos contábeis que acabam por impedir que eles cumpram este papel:

- a estrutura dos sistemas contábeis é dominada por requerimentos de contabilidade financeira e enfatizam padrões, conformidade e controle (WALKER & DENNA, 1997);
- são sistemas de controle com objetivo principal de verificar se a empresa permanece eficiente; a gerência acaba se concentrando nos custos e não nas receitas;
- não servem como instrumento indicador de performance futura, já que se preocupam em medir as conseqüências de ações passadas;
- ignoram os ativos intangíveis e o fato de eles serem os maiores responsáveis pela criação de valor;
- falham em reconhecer uma das anomalias dos ativos intangíveis, a volatilidade do seu valor (SKYRME, 1998) ;

- fornecem informações muito agregadas e distorcidas devido à rigidez dos princípios e normas contábeis;
- na melhor das hipóteses concentram-se nas melhorias lentas e contínuas ao tomar como base o resultado do ano anterior para fazer projeções futuras;
- provocam foco no curto prazo, assim como comportamentos não desejáveis apenas para atingir metas contábeis de curto prazo;
- preocupam-se única e exclusivamente com aspectos internos;
- são neutros pois somente registram os fatos, não induzindo à ação.

A informação contábil tem sido principalmente usada pela alta gerência para moldar e controlar comportamento e ações das pessoas. A alta gerência concentra o seu foco nos resultados contábeis e perde de vista os clientes, pessoas e processos, passando a gerenciar por controle remoto. Assim, além das limitações inerentes às informações contábeis, estas têm sido usadas de forma indevida, para propósitos para os quais não foram desenvolvidas (JOHNSON, 1994).

As regras contábeis estabelecem que, para ser incluído nas demonstrações contábeis, um item precisa atender a quatro requisitos (WALLMAN, 1996):

- ser passível de classificação como um ativo, passivo ou um componente do Patrimônio Líquido;
- ser mensurável, isto é, suscetível de uma quantificação em unidades monetárias e com suficiente confiança;
- ser relevante, ou seja, precisa fazer diferença em decisões de crédito e investimento;
- ser confiável, ser verificável e neutro.

Muitos itens relevantes para a criação de valor no mundo atual não conseguem ser “aprovados” no critério de reconhecimento em razão, principalmente, do fato de não ser possível ter-se a definição de um valor monetário totalmente confiável e passível de verificação. Com essas limitações,

os sistemas contábil-financeiros tradicionais acabam não refletindo muitos dos ativos que criam valor futuro e, portanto, não devem ser usados como instrumentos gerenciais.

As empresas devem se concentrar nos imperativos de concorrência relevante e informações gerenciais, que liguem as metas e ações das pessoas a estes imperativos, cruciais para o sucesso (JOHNSON, 1994). Os sistemas de medidas de performance estratégicas devem captar não somente o valor dos ativos correntes, mas a habilidade destes em produzir valor no futuro (CREELMAN, 1998a). Os ativos intangíveis são atualmente os grandes vetores desta criação de valor. Dentre os intangíveis, o conhecimento é o fator mais importante.

O desenvolvimento tecnológico permite que, pela primeira vez na história, possa-se imaginar o futuro e desenhar o caminho até lá, em vez de projetar o futuro a partir do passado. A distância entre o que pode ser imaginado e o que pode ser alcançado nunca foi tão pequena. O objetivo não é especular sobre o que pode acontecer, mas imaginar o que você pode fazer (HAMEL, 2000, p.10). Um sistema de informações gerenciais passa a ter um papel fundamental para o sucesso das empresas se conseguir colocar de forma clara os passos necessários para alcançar dos objetivos; ajudar a construir a relação de causa e efeito entre as várias ações e, também, ajudar a comunicar e alinhar estes objetivos.

Para HAMEL (2000, p.18; p.65), a concorrência não está mais no campo dos produtos e serviços, mas sim entre conceitos de negócio, na capacidade de redesenhar os modelos de negócios de forma a criar novos valores para clientes, surpreender os concorrentes e criar riqueza para os acionistas.

O objetivo da inovação de conceito de negócio é o de introduzir maior variedade estratégica em uma indústria ou domínio competitivo. O conceito de negócio é composto de quatro componentes principais:

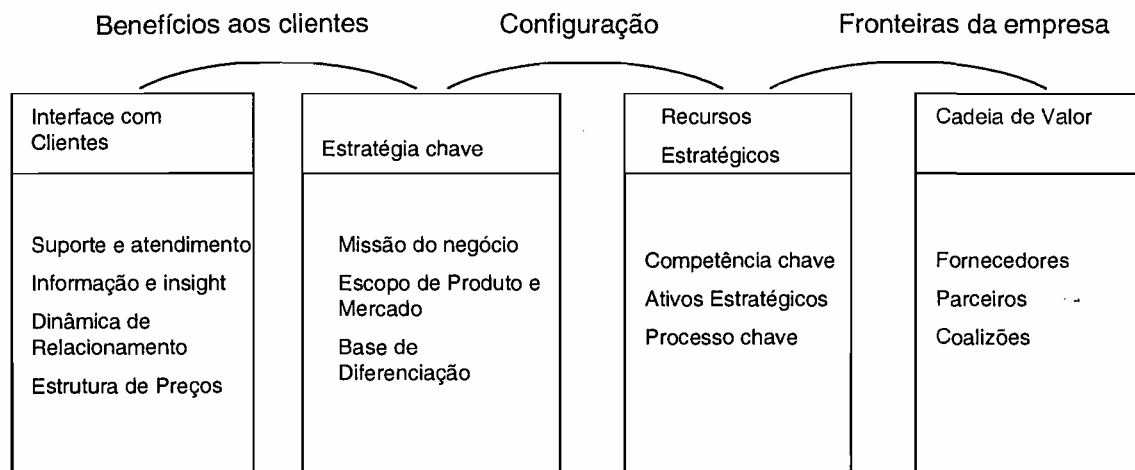


Figura 5 – Conceito de negócio. Fonte: HAMEL (2000, p. 88).

Para ser revolucionário, é preciso um ponto de vista de como vai-se injetar inovação em cada componente do modelo de negócios.

Há quatro fatores a considerar quando se define o potencial de riqueza de qualquer conceito de negócios (HAMEL, 2000, p. 94):

- eficiência: no sentido de que o valor atribuído pelos consumidores aos benefícios oferecidos excedem o custo de produzir estes fatores;
- singularidade: quanto maior a convergência entre os modelos de negócio, menor a chance de obter-se lucros acima da média;
- *fit* – um modelo de negócios gera lucros quando seus vários elementos são coerentes entre si, com uns reforçando os outros;
- impulsores de lucro (*profit boosters*): formas de gerar retornos acima da média.

Assim como os produtos têm seu ciclo de vida, do crescimento à obsolescência, os modelos de negócio também têm seus ciclos de vida. As

prioridades dos clientes mudam e o valor migra para aqueles modelos de negócio que percebem isso primeiro (SLYWOTZKY, 1996, p. 4). O mais importante é que o modelo de negócio escolhido esteja alinhado com as prioridades dos clientes e que seus vários componentes sejam consistentes uns com os outros (Idem, p. 25).

Os modelos de gerenciamento deverão, portanto, conter indicadores de performance que reflitam essa inovação nos modelos de negócio e sua importância na construção do futuro desejado.

Tudo o que acontece em uma organização é o resultado de um processo. Um processo é uma série de passos designados para produzir um efeito. Uma empresa é tão eficaz quanto os seus processos. Processos são a ligação entre gerenciamento de capital humano e os objetivos estratégicos da empresa. O capital humano, geralmente chamado de pessoal, é um ativo. Através dos processos, os ativos são colocados para trabalhar (FITZ-ENS, 2000, p. 61).

A excelência nos processos tem se tornado uma capacidade que distingue as empresas líderes das outras (ASHTON, 2000, p.166). Processos de negócios bem definidos e gerenciados podem levar a resultados superiores. A determinação da eficiência e eficácia de processos é, portanto, um aspecto central do gerenciamento e, assim, as medidas de performance devem estar integradas com a performance dos processos (Idem, p.180).

Em um mundo instável, o aprendizado é a essência da sobrevivência (COHEN,2001). Assim, a criação, disseminação e aplicação do conhecimento devem estar no centro do modelo de gerenciamento proposto. Porém, é importante que esse conhecimento seja direcionado ao que é necessário para a empresa atingir os seus objetivos estratégicos. Para isso, necessita-se entender melhor a relação entre *inputs*, conhecimento e subseqüentes resultados.

Conforme descrito anteriormente, inúmeros modelos foram desenvolvidos recentemente com o intuito de servir como ferramenta de gerenciamento na economia do conhecimento. Esses modelos procuram criar um sistema de

gerenciamento integrado que permita às empresas implementarem as estratégias desenhadas através do alinhamento de atividades operacionais com os objetivos estratégicos. As chamadas medidas de performance estratégicas procuram focar os elementos que são críticos para a consecução dos objetivos estratégicos. Eles são um bom começo para uma nova contabilidade, mas ainda não estão prontos.

O fato de os novos modelos propostos partirem de pessoas ligadas à área contábil faz que eles sigam os princípios contábeis e tenham que, obrigatoriamente, ser consistentes. Na busca da consistência eles acabam definindo fatores críticos de sucesso que universalmente se aplicariam a todas as empresas. Além disso, a maioria dos modelos tradicionais projeta o futuro com base na situação passada ou presente.

Há modelos que comparam o desempenho presente com o passado e buscam a correção de desvios. Outros, projetam o futuro com base no presente, no desempenho atual. Esses formatos são incompatíveis com o modelo de negócio que visa criar o futuro e que pede um mapa com o caminho para se chegar ao objetivo.

O *Balanced Scorecard* busca guiar a gerência através das quatro perspectivas do modelo, que seriam aplicáveis por qualquer empresa (CREELMAN, 1998b). As empresas, entretanto, não devem cegamente adotar as quatro perspectivas do modelo, mas escolher um número de perspectivas que em conjunto reflitam a estratégia da empresa (Idem, 1998 a, p. 67).

Kaplan e Norton, segundo CREELMAN (1998a, p. 69), nunca disseram que a empresa deve obrigatoriamente seguir as quatro perspectivas, mas que o BSC deveria ser construído de forma a refletir os requerimentos estratégicos das empresas. As quatro perspectivas devem ser consideradas como um *template* não uma camisa de força. Porém, na grande maioria dos casos de aplicação do BSC, apresentados pelos autores ou disponíveis na literatura, as empresas acabaram seguindo o modelo padrão.

Entretanto, estratégia é a criação do futuro, é inovadora e não vai ter obrigatoriamente como decorrência as perspectivas do *balanced scorecard* ou do IAM. Se o *Balanced Scorecard* pretende ser ligado ao futuro, precisa estar conectado à estratégia e não pode querer direcioná-la aos quatro focos estabelecidos no modelo.

A estratégia somente é boa se oferece valor extra aos clientes. E a implementação da estratégia somente será efetiva se entregar este valor (SMITH, 1997, p.121). Para implementar a estratégia é fundamental ter-se um sistema de gerenciamento que ajude a converter o intento estratégico em ação (Idem, p.2).

O presente modelo buscará induzir a ação para que seja criado o futuro, para que seja criado valor no futuro. Não se buscará consertar o passado, mas ajudar a criar o futuro. Além disso, se procurará definir o conhecimento necessário para a implementação da estratégia escolhida.

Cada empresa deverá ter o seu modelo que, por sua vez, deverá ajudar a construir o resultado econômico futuro. Os impulsionadores de performance escolhidos irão variar de empresa para empresa. Os impulsionadores de performance escolhidos devem ajudar a gerenciar a empresa. O resultado da escolha correta da estratégia e do bom gerenciamento irá se refletir no valor de mercado da empresa e não mais em seu Balanço Patrimonial. A consistência tão desejada pela área contábil, dessa vez, aparecerá no valor de mercado das empresas, e não mais no Balanço Patrimonial.

Outra crítica ao BSC é o fato de que não há o reconhecimento explícito de que os ativos intangíveis sejam os grandes responsáveis pela criação de valor. Esta crítica decorre do fato de que não é totalmente direta e clara a relação entre as quatro perspectivas do modelo e o capital intelectual. Tanto o BSC quanto os outros modelos conhecidos, apesar de reconhecerem a importância do conhecimento, não demonstram de forma completa a relação entre conhecimento, estratégia e criação de valor.

Se o BSC deve ajudar a guiar o desenvolvimento do negócio, é natural que se considerem mudar as quatro perspectivas ou áreas de foco recomendadas. O modelo *Navigator da Skandia* estabelece uma relação mais direta e lógica entre as áreas de foco e as categorias de capital intelectual. Além disso, o modelo da Skandia considera que o fator humano exerce um efeito multiplicador (OLVE, 1997, p. 120).

As empresas precisam desenvolver medidas de capital intelectual que tenham significado para elas. Edvinsson e Malone (in: SKYRME, 1998) crêem que o modelo básico que divide o capital intelectual em capital humano, estrutural e de clientes seja comum a todos, mas que os indicadores de nível mais baixo provavelmente sejam diferentes.

Em uma economia estável, o modelo de BSC pode ser adotado com sucesso. Porém, em economias dinâmicas, deve-se trabalhar com modelos flexíveis que mostrem mais diretamente as relações de causa e efeito entre as várias iniciativas e entre estas e os objetivos estratégicos. Para cada intento estratégico serão usados diferentes perspectivas.

Outro ponto importante que não está resolvido pelos modelos atuais é a definição de prioridades. O fato de os modelos terem um formato padrão baseado em áreas de foco ou componentes do capital intelectual dificulta a visualização completa e integrada das prioridades estratégicas da empresa. Assim, fica difícil comunicar às pessoas a ordem das prioridades. Muitas vezes isso resulta em um processo complexo, em que se gasta mais tempo gerenciando o modelo e suas ações, etapas e métricas do que gerenciando a estratégia da empresa. O modelo ganha vida própria e torna-se quase independente da estratégia.

Pesquisas têm comprovado que quando as diversas unidades de uma corporação adotam medidas-padrão comuns a todas e medidas exclusivas de cada uma, as pessoas que tomam decisões tendem a focar mais as medidas comuns. Assim, gerentes que avaliam várias unidades tendem a subvalorizar as medidas únicas desenhadas para cada unidade. Kaplan e Norton (in: LIPE &

SALTERIO, 2000) complementam isso afirmando que essas medidas comuns tendem a concentrar em medidas financeiras que descrevem o passado, enquanto medidas exclusivas tendem a ser medidas não-financeiras indicadoras de performance futura. O modelo proposto deverá procurar mudar a forma de ver isso, através da clara comunicação dos fatores que levam ao sucesso futuro da empresa.

A prática também mostrou um outro problema dos modelos atuais, desta vez não em seu conceito, mas na forma como estão sendo implementados. As pessoas pensam que o simples fato de colocarem um conjunto de medidas financeiras e não-financeiras juntas em um modelo pré-formatado faz que elas tenham um *Balanced Scorecard*. Acredita-se que a padronização dos modelos facilite as implementações de medidas de performance não conectadas entre si ou com a estratégia da empresa.

As medidas de performance escolhidas devem permitir criar condições críticas de sucesso. Após definir o intento estratégico e os objetivos da empresa, a gerência deve definir os fatores críticos de sucesso que irão levá-la ao destino desejado. Nesse exercício, deve-se, também, verificar como esses fatores críticos de sucesso se interrelacionam. Após, os gerentes devem estabelecer os comportamentos e atitudes desejados e comunicar isto para todos os níveis da empresa (CREELMAN, 1998 a). A partir daí fica mais claro quais medidas de performance devem ser implementadas para ajudar no caminho para o futuro.

Dentre as medidas escolhidas, certamente, devem estar presentes medidas não-financeiras. O grande poder destas é que elas são indicadores de performance futura (CREELMAN, 1998b).

As medidas não-financeiras são utilizadas há muito tempo, especialmente em processos de manufatura. A grande diferença é que, enquanto no passado elas eram geralmente usadas para monitorar e controlar operações de manufatura, agora têm um papel importante em prever o sucesso financeiro futuro. As medidas não-financeiras devem suportar, através de uma relação de causa e efeito, as medidas financeiras-chave da empresa (CREELMAN, 1998b).

Além disso, o modelo proposto terá tanto medidas quantitativas quanto medidas qualitativas. Medidas quantitativas tendem a medir custo, capacidade e tempo. Medidas qualitativas focam valor e reações humanas. As quantitativas dizem o que aconteceu, enquanto as qualitativas dão alguma idéia de como aconteceu. Juntas elas oferecem idéias dos resultados e suas causas (FITZ-ENZ, 2000, p. 3).

O atual modelo estará mais preocupado com tendências do que com valores absolutos. É praticamente impossível definir valores absolutos de componentes individuais do capital intelectual de uma empresa, seja porque eles dependem do contexto onde estão, seja porque sua volatilidade é muito grande, ou ocorram poucas transações no mercado para que se estabeleça um valor de referência. Acredita-se que isso em nada dificulta o gerenciamento da empresa, que é a intenção do modelo.

A medida acurada não é suficiente. A interpretação correta e o aprendizado com esta é que fazem a diferença (SMITH, 1997, p. 90).

Para Sveiby (in: SKYRME, 1998):

devido ao fato dos negócios atualmente estarem em um constante estado de fluxo, parece razoável concluir que a gerência deve estar mais interessada em fluxos e tendências e que se preocupe mais com a velocidade com que os ativos intangíveis sejam medidos do que com a acuracidade.

Além disso, conforme se disse anteriormente, o valor dos intangíveis está intimamente relacionado ao seu contexto. Assim, partes do capital intelectual têm valores distintos em contextos distintos.

O mercado define o valor global do capital intelectual de uma empresa ao definir o valor das ações da empresa com base na perspectiva de geração futura de valor. A quebra deste valor entre seus vários componentes seria imprecisa e não é necessária para o gerenciamento da empresa. Assim, o modelo proposto

preocupa-se em criar algo que ajude a gerenciar a empresa e não está preocupado com a avaliação individual, em termos monetários, de cada um dos vários componentes do capital intelectual.

Isso não quer dizer que não se reconhece o valor de modelos como o desenvolvido pela empresa Sears. Este modelo identificou o benefício decorrente de melhoras na motivação de seus funcionários e ajuda no gerenciamento da empresa. Apenas se acredita que a tentativa de avaliação individual de cada componente demanda esforços e recursos demasiados, se comparado com o benefício gerado. A avaliação de itens relevantes como no caso da empresa Sears é, porém, justificada.

A seguir, listam-se as características que, segundo a consultoria Emst & Young, são vistas como atributos de indicadores de performance efetivos (in: SKYRME, 1998, p.92):

- focam o futuro e não o passado;
- são direcionais, isto é, mostram tendências; a precisão é menos importante;
- são indicadoras de performance futura;
- ajudam a demonstrar como algo é alcançado;
- são dependentes do contexto;
- conectam a execução à estratégia da empresa;
- usam o máximo possível os sistemas e processos atuais;
- influenciam e direcionam o comportamento;
- são amplos e entendidos pelas pessoas.

Para EDVINSSON & MALONE (in: SKYRME, 1998, p.92), as melhores medidas são:

- Simples
- Relevantes
- Acessíveis
- Confiáveis
- Dinâmicas

Para REILLY & REILLY (2000),

o principal propósito de um sistema de medida de performance é o de prover um monitoramento periódico das atividades e resultados que levam à criação de valor para os *stakeholders*.

(...) O sistema, ao focar a atenção nos aspectos de negócio que são críticos para o sucesso, deve ajudar a gerência a lidar com a grande quantidade e complexidade de atividades.

(...) Além disso, deve ajudar a entender as causas fundamentais da performance atual e oferecer uma direção sobre como se pode melhorar a performance futura, assim como deve servir de base para avaliar e remunerar a performance dos indivíduos.

O desafio está em desenvolver medidas que capturem a performance atual do negócio e ao mesmo tempo estimulem a ação da gerência que seja consistente com a criação de valor desejada. Através de questionários e entrevistas, REILLY & REILLY (2000) definiram algumas das principais características de um sistema de medição de performance:

- medidas devem suportar a criação de valor para os *stakeholders*;
- medidas devem ser sistemáticas;
- medidas devem suportar o alcance das metas estratégicas;
- a lógica de cada medida deve ser clara;
- cada unidade organizacional deve ter um pequeno número de medidas customizadas;
- padrões de performance devem, sempre que possível, ser baseados em reconhecidos padrões ótimos da indústria;
- sistema deve encorajar o crescimento da cultura de medir performance;
- resultados devem ser comunicados de forma aberta;
- o sistema deve ser fácil de ser usado.

MCMANN & NANNI (1994) afirmam que um bom sistema de medição deve, entre outros, ter os seguintes atributos:

- suportar e ser consistente com os objetivos, ações, pessoas, cultura e fatores críticos de sucesso da empresa;
- conter medidas de relevância estratégica ;
- ser apropriado para cada nível da organização;
- integrado ao longo dos departamentos funcionais (tipicamente com predominância de medidas não-financeiras nos níveis mais operacionais e medidas financeiras nos níveis mais altos);
- entendido pelas pessoas;
- acordado entre as partes;
- realista;
- concentrado nos fatores que importam e fazem diferença;
- comunicado às partes relevantes da organização;
- conectado com as atividades de forma a estabelecer uma clara relação de causa e efeito;
- focado em gerenciar recursos e *inputs*, não simplesmente custos;
- suportar o aprendizado do indivíduo e da organização;
- promover a melhoria contínua.

Para ECCLES & PYBURN (1992), antes que um sistema de medida de performance possa ser desenvolvido, a gerência sênior necessita concordar o modelo de performance da empresa, isto é, como ela entende o relacionamento entre ações da gerência e resultados. Para eles, a formulação de estratégia envolve o desenho de um modelo de performance, enquanto a implementação da estratégia preocupa-se com o acompanhamento dos resultados alcançados dentro do contexto do modelo. Assim, o primeiro passo no desenvolvimento de um sistema de medição de performance é o desenvolvimento de um modelo de negócio, que requer a seleção de medidas não-financeiras que irão complementar as medidas financeiras, assim como a definição da interrelação delas.

Bons indicadores de performance provêm foco, operacionalizam objetivos e estabelecem padrões. As medidas de performance devem ser diretamente alinhadas às estratégias e objetivos (LIEBOWITZ, 1999, p. 1-14).

Para Beckman (in: LIEBOWITZ, 1999, p. 21) há três categorias gerais de medidas:

- Resultado (foco no passado)

- Processos (foco no presente)
- Recursos (foco no futuro)

Assim, se se busca ajudar a criar valor futuro para as empresas, deve-se concentrar nas medidas de recursos, como, por exemplo, os ativos intelectuais ou intangíveis (LIEBOWITZ, 1999, p. 1.4).

Para ASHTON (2000, p. 31), há três pontos que empresas líderes com experiência de sucesso em gerenciamento de performance estratégica fazem muito bem:

- conteúdo: saber quais são as medidas de performance corretas e adequadas;
- usar essas medidas para impactar as decisões, incentivos e remuneração;
- suportar o alinhamento dos processos com ferramentas e técnicas apropriadas; o sucesso advém de ter mecanismos para levar a informação às pessoas no tempo e forma adequados, possibilitando análise e conversão em ações efetivas.

Para ele, essas empresas entendem que alinhar as organizações através de um gerenciamento de performance estratégica e de um sistema de medição adequado não é um evento, mas, sim, um processo que requer contínuas revisões.

Medição é um elemento integrado a qualquer forma de gerenciamento de performance que serve a quatro propósitos principais: provê foco e objetivos, monitora progresso e induz a medidas de correção e melhoria. (Idem, p. 143)

ASHTON (2000, p. 1 e 4) afirma que um sistema efetivo de gerenciamento de performance tem em seu coração um sistema de medição que tem como atributos básicos: o alinhamento da organização com a estratégia através do acordo de objetivos comuns e da forma de atingi-los; medidas balanceadas; sistemas integrados e simplificados. Para ele, a estratégia e o gerenciamento de

performance estratégico são interrelacionados, e este último busca alinhar e mobilizar a organização, suas capacidades e recursos para produzir ou sustentar um efeito estratégico coletivo.

A ligação entre medidas de performance e objetivos estratégicos é um passo muito importante. Sem estas medidas, muitas organizações falham em comunicar sua estratégia. Em todos os níveis da organização, as medidas escolhidas sinalizam o que é importante para a empresa (Idem, 2000, p. 13 -14).

Quando se escolhem medidas de performance deve-se sempre ter em mente que aquilo que é selecionado reflete aquilo a que se dá valor e levam as pessoas a focar estes objetivos selecionados (FITZ-ENZ, 2000, p. 30).

Um sistema de medição de performance robusto pode prover a base para o alinhamento da organização em torno de seus objetivos. Para ASHTON (2000, p. 13 e 14), este sistema deve:

- alinhar medidas de clientes, empregados, operacionais e de processo com a estratégia;
- servir como um meio de comunicar a estratégia para a organização;
- estabelecer responsabilidades pelos resultados;
- ligar os objetivos estratégicos de longo prazo com os *budgets* anuais;
- traduzir estratégia em objetivos departamentais, de times e individuais;
- ligar remuneração com a performance estratégica.

O modelo proposto no presente trabalho segue as seguintes etapas de desenho:

- definição do intento estratégico;
- definição da estratégia e dos fatores críticos de sucesso aqui denominados de “condições”;
- a partir dos fatores críticos de sucesso, definição do conjunto de ações que devem ser executadas para viabilizar o desempenho desejado, assim como a descrição das relações de causa-e-efeito entre estas ações. Como o

conhecimento é o grande gerador de riqueza futura, crê-se que estas ações devem concentrar-se em sua criação e aplicação. Estas ações serão visualizadas em um modelo gráfico (Figura 6);

- priorização das ações;
- definição de indicadores que reflitam estes fatores críticos de sucesso, assim como as ações escolhidas;
- definição de metas para os indicadores escolhidos;
- consistir os indicadores com a estratégia;
- uso do modelo como um instrumento de comunicação da estratégia, alinhamento desta e, principalmente, como um instrumento de aprendizado.

O modelo, portanto, partirá do futuro desejado e ajudará na definição do que deve ser feito para chegar aos objetivos estratégicos. Assim, deve-se concentrar na eficácia, em fazer as coisas certas. Isso acarreta em um deslocamento em relação aos sistemas tradicionais, pois, em vez de partir dos recursos atuais e buscar a sua otimização, parte-se dos resultados desejados e definem-se os impulsionadores de performance que irão tornar mais eficaz a gestão da empresa.

A situação presente da empresa será vista como a condição passada do futuro e não como uma transição incremental do passado (JOHNSON, 1994, p.70). Projeta-se (visita-se) o futuro e define-se o que deve ser feito para que se o alcance.

A principal característica do modelo é que ele deverá induzir ações que criem valor no futuro, que garantam o sucesso da implementação da estratégia e que, ao mesmo tempo, ajude na sua revisão. O modelo não pode ser neutro, pois a estratégia não é neutra. Ele deverá induzir o comportamento das pessoas. Este modelo partirá do todo, ou seja, do destino desejado para as partes ou ações que devem ser tomadas, sendo, portanto, um modelo holístico. Ele procurará ajudar a criar o futuro, em vez de consertar o passado. Como na cena do filme *Patch Adams*, em que um ator é instado a ver além dos quatro dedos, este modelo ajuda a olhar para além dos problemas e ver as soluções.

Outro elemento do modelo é o conhecimento, pois se o conhecimento é o grande fator de criação de riqueza, o modelo deve, necessariamente, focar a criação e aplicação do conhecimento.

Para atingir os objetivos descritos, este modelo terá, além dos tradicionais indicadores de resultado que refletem a conseqüência de esforços passados (*lag indicators*), indicadores de tendência que ajudam a enxergar o desempenho futuro da empresa (*lead indicators*). Assim, é preciso se concentrar no que deve ser feito e suas conseqüências, não em como fazer de forma mais eficiente o que já era feito. Resta porém uma dificuldade, alguns indicadores de resultado são também indicadores de tendência futura. Assim, em vez de uma única relação de causa e efeito, o modelo proposto prevê uma cadeia de relações de causa e efeito.

Estratégia é a escolha de um futuro. Escolha esta que define uma série de vinculações de causa e efeito. O modelo procura refletir essas vinculações da forma mais direta possível. Elas emergem em conjunto com a definição do futuro, do intento estratégico. Por essa razão, não se pode concentrar em perspectivas ou focos pré-definidos. Este modelo irá ajudar no constante aprendizado e conseqüente revisão da estratégia, pois buscará deixar claro se as relações de causa e efeito estão se comprovando na prática

A formulação e implementação de estratégia é um processo de aprendizagem e seu fundamento é a geração de conhecimento. A gestão do conhecimento está presente nesse processo. Há, portanto, simultaneidade entre o processo estratégico e a gestão de conhecimento.

Sendo o objetivo principal do modelo facilitar as ações dos executivos com o intuito de maximizar o valor do negócio para os *stakeholders*, em vez de se prender a perspectivas ou áreas de foco predeterminadas não vinculadas à estratégia, como ocorre usualmente nas aplicações do BSC, deve-se identificar os fatores críticos decorrentes de cada estratégia. Os elementos não são absolutos e sim contingentes à estratégia em questão. Nesse ponto, o modelo que mais se aproxima do proposto é o modelo adotado pela Sears.

Acredita-se, também, que a visualização gráfica das relações de causa e efeito é a melhor forma de tornar a estratégia conhecida e entendida por todos. Ficar muito mais fácil para cada pessoa entender o seu papel na implementação da estratégia.

A comunicação é um componente crítico de qualquer sistema de gerenciamento e de medição. Sem a habilidade de comunicar e transferir informações de uma pessoa para outra, o alinhamento torna-se improvável se não impossível (ASHTON, 2000, p.27). Além disso, se se quer induzir à ação, a clara comunicação é ainda mais importante.

No dia a dia, o gerenciamento de cada empresa irá requerer uma série de outras medidas de performance operacional que não estarão contempladas neste modelo. Por exemplo, a área de manufatura precisa de inúmeros dados operacionais que ajudarão a tornar a fabricação mais barata e eficiente. Porém, eficiência operacional é uma condição básica de sobrevivência no mundo atual e não se deve poluir um modelo que ajuda a implementar a estratégia com dados operacionais. O modelo proposto deverá ser completado por outros sistemas de performance operacional que se preocupem com a eficiência, ou seja, como fazer bem as coisas. As informações complementares serão mais usadas pelas áreas operacionais da empresa e devem necessariamente buscar a eficiência naqueles processos e ações consideradas importantes do ponto de vista estratégico. Assim, os dois modelos estariam conectados e ajudariam a empresa a ser mais eficaz e eficiente.

Se será focada a criação de valor e se aceita a idéia de que o conhecimento é a grande fonte disso, deve-se entender melhor como ocorre a criação de conhecimento, a sua transferência e a transformação deste, de tácito em explícito. A estratégia passa a ser um processo contínuo de pensar, de agir e de aprendizado.

Para SVEIBY (2000e), há nove transferências básicas de conhecimento que criam valor para a empresa:

Transferência de conhecimento entre indivíduos
 Transferência de conhecimento de indivíduos para a estrutura externa
 Transferência de conhecimento da estrutura externa para os indivíduos
 Transferência de conhecimento da competência dos indivíduos para a estrutura interna
 Transferência de conhecimento da estrutura interna para as competências individuais
 Transferência do conhecimento dentro da estrutura externa
 Transferência do conhecimento da estrutura externa para a interna
 Transferência do conhecimento da estrutura interna para a externa
 Transferência do conhecimento dentro da estrutura interna

Assim, ocorre transferência de conhecimento entre todos os tipos de capital intelectual. Estes nove tipos de transferência existem na maioria das organizações, mas tendem a não ser coordenados através de uma estratégia coerente, pelo fato de os gerentes não terem a perspectiva que uma teoria baseada no conhecimento proporciona. Com isso, perde-se o foco na criação do conhecimento que realmente interessa. A gerência deve tornar possíveis atividades que possibilitem a transferência e aprimoramento do conhecimento.

Para BROOKING (1999, p.93-94), o conhecimento é um subproduto de vários tipos de interações, listadas a seguir:

- da experiência no trabalho;
- da importação de conhecimento de pessoas;
- de um programa de *mentoring*;
- de educação e treinamento;
- da interação com agentes externos;
- *brainstorming*;
- falando;
- ensinando;
- ouvindo a intuição.

Existem, também, várias formas de se disseminar conhecimento na organização (BROOKING, 1999, p.105):

- Através de redes informais;

- Através de redes formais;
- Através de *briefing* e *debriefing*;
- Através de documentos escritos;
- Através de seções de trabalho (*workshops*);
- Através de seções de troca de experiência.

Cada empresa, ao desenhar sua estratégia, define o conhecimento que é necessário para a execução das ações e qual a melhor forma de obtê-lo. Assim, ela poderá obter esse conhecimento através do desenvolvimento interno, da compra ou através de parcerias. Cada escolha irá demandar diferentes tipos de indicadores para refletir o progresso obtido.

É muito difícil estabelecer uma relação de causa e efeito entre as atividades de gerenciamento do conhecimento e a performance da empresa já que muitos outros fatores também contribuem para definir a performance, tal como condições econômicas (LIEBOWITZ, 1999, p. 2.8). Porém, se se aceita que o conhecimento é a chave na criação de valor, tem-se que estabelecer esta relação mesmo que de forma indireta.

Uma forma de se estabelecer credibilidade na relação de gerenciamento de conhecimento e melhoria da performance financeira é a de empregar medidas intermediárias que reflitam um aspecto da organização que, se melhorado, irá levar a empresa a uma melhor performance financeira (Idem, p. 2.8).

As empresas devem tentar correlacionar medidas de gerenciamento de conhecimento com medidas de performance de negócio. Estas podem incluir medidas de processo e indicadores de conhecimento dos trabalhadores (Idem, p.2.8).

O modelo proposto será exposto através de exemplos. A empresa XYZ produtora de bens de consumo não-duráveis definiu que seu maior objetivo é o de crescimento de seus negócios acima da taxa de crescimento da indústria. A partir disso, ela escolheu que deveria concentrar seus esforços naquelas marcas que apresentassem maior potencial de crescimento, ao passo que as outras

marcas deveriam ser gradualmente eliminadas. Antes disso, porém, essas marcas deveriam gerar caixa para financiar o crescimento das marcas-chave.

Assim, a estratégia seria julgada pelo aumento da participação de mercado e pelo crescimento da receita de vendas da empresa e lucratividade. Isso seria alcançado através de maior inovação e de maiores investimentos em propaganda nas marcas-chave. Os recursos necessários viriam da eliminação de investimentos em propaganda de marcas pequenas, vendas de outras marcas e do próprio crescimento a ser gerado.

As condições necessárias para se alcançar o intento estratégico foram definidas como sendo: inovação nas marcas-chave; investimento em marcas-chave; fortalecimento das marcas-chave junto ao comércio; geração de caixa pelas marcas não prioritárias; redução de custos; e, por fim, uma equipe de pessoas capazes de fazer isto acontecer.

Essas condições foram desenhadas em um modelo gráfico (Figura 6) que visava facilitar a compreensão e a comunicação da estratégia e de suas condições ou fatores críticos de sucesso

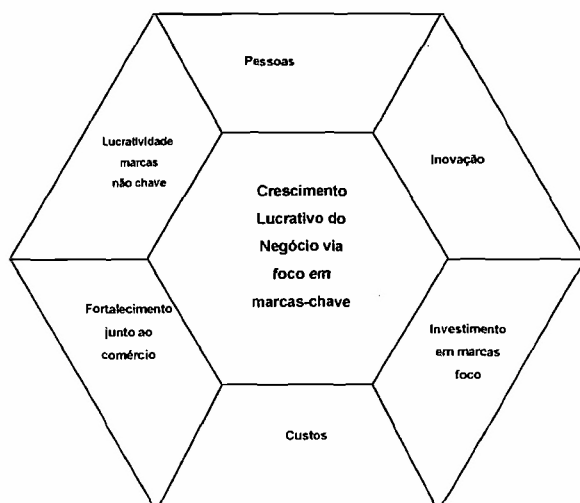


Figura 6 – Colméia de condições para atingir o intento estratégico. Fonte: Loureiro (2002).

Nessa etapa já é possível fazer uma primeira avaliação da importância das condições escolhidas e também checar se estas condições são necessárias e suficientes para a execução do intento estratégico.

Para isso, propõe-se o uso de um modelo gráfico (Figura 7) que classifica, em um eixo, as condições que, uma vez alcançadas com sucesso, aumentam a chance de se chegar ao destino declarado no intento estratégico e no outro eixo, as condições que, se não forem atingidas, impedem que se alcance o objetivo descrito no intento estratégico.

Priorização das condições

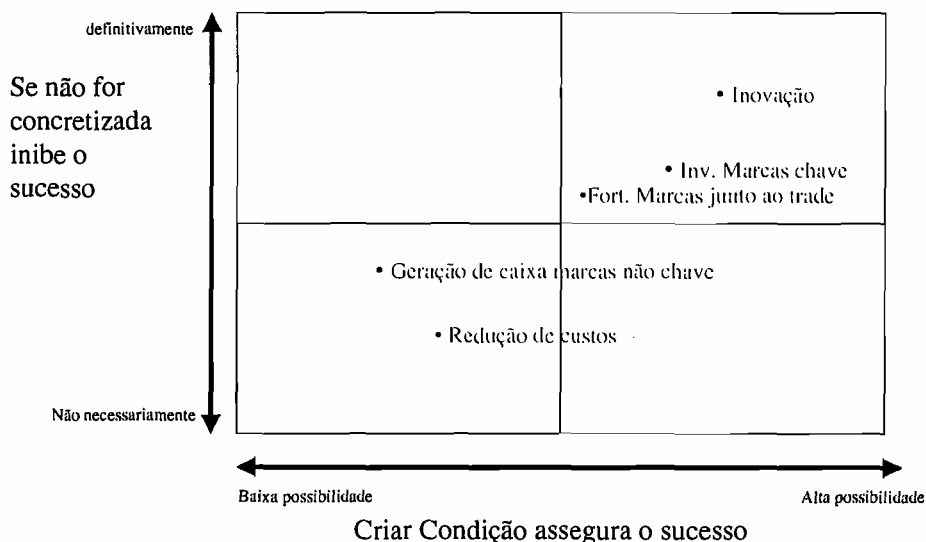


Figura 7 – Condições imperativas; condições necessárias. Fonte: O’Neal; Sznifer; Loureiro (2002)

A condição “pessoas” não foi incluída na matriz pois é prioritária, qualquer que seja a estratégia escolhida.

O uso deste gráfico permite identificar condições que não sejam tão importantes quanto pareçam à primeira vista. As condições que estejam porventura no quadrante inferior esquerdo não são prioritárias. Da mesma forma pode-se, com maior segurança, confirmar quais são as condições prioritárias.

Além disso, pode-se rever se as condições escolhidas são suficientes para alcançar o objetivo desejado.

Uma vez escolhidas as condições necessárias para se atingir o que foi definido no intento estratégico, a empresa definiu as ações necessárias para criar estas condições. O modelo a seguir demonstra isso de forma gráfica (Figura 8).

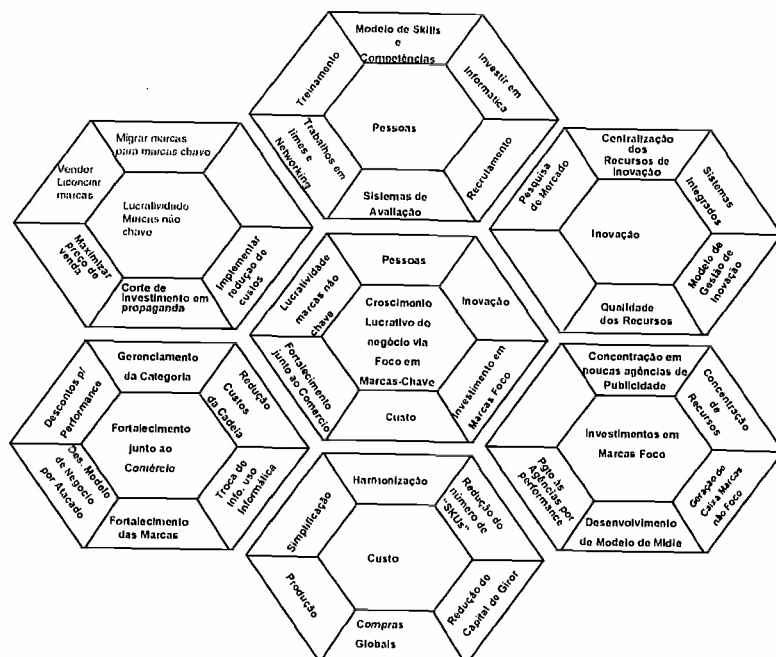


Figura 8 – Ações necessárias para criar condições. Fonte: Loureiro (2002)

O modelo apresentado de forma gráfica (Figura 8) permite um entendimento mais fácil do caminho a ser percorrido pela empresa e, também, facilita a identificação, por parte das pessoas, de como cada uma delas, individual e coletivamente, pode contribuir para o sucesso da empresa. Os gráficos são de muito mais fácil compreensão e oferecem uma visão mais holística do que segmentada, daí por que se entendem mais facilmente as relações de causa e efeito.

O modelo procura gerar significados para as pessoas, procura facilitar-lhes o entendimento de aonde se quer chegar, qual o caminho a seguir e qual a importância de cada um para se ter o sucesso desejado. Também ajuda a tornar mais claro o conhecimento que é necessário ser gerado e aplicado.

A apresentação do modelo em forma gráfica permite uma rápida visualização do que é necessário fazer e, também, uma visão mais clara das relações de causa e efeito. Quando as relações entre as medidas são tornadas claras e discutidas por muitas pessoas, é criada a base para o aprendizado. Para algumas destas relações é até mesmo possível estabelecer matematicamente a força destas relações e o período de tempo para que os efeitos se tornem aparentes (OLVE, 1997, p.192).

É interessante notar que aqui já se começam a ver alguns indicadores de resultado assumirem também o papel de impulsionadores de performance. A inovação, que é uma das condições necessárias para o crescimento das marcas-chave, é decorrente de uma série de ações. A taxa inovação que é um indicador de resultado (*lag indicator*) da centralização de recursos de inovação e do desenvolvimento de sistemas integrado, é também um indicador impulsionador de performance (*lead indicator*) do crescimento.

Para cada uma destas ações e condições, foram definidos objetivos, métricas, metas e prazos (Quadro 2).

Em paralelo, foram definidas as áreas de conhecimento que eram foco para atingir seus objetivos. Foram definidas as seguintes áreas com base no modelo de SVEIBY (2000e) de transferência de conhecimento:

- Conhecimento dos indivíduos e da estrutura interna sobre os consumidores e sobre as marcas deveria ser transferido para a estrutura externa (atacadistas e varejistas), visando melhor aproveitamento dos espaços dos clientes, melhor lucratividade destes e maior exposição das marcas da empresa. Os clientes foram reunidos em diversos grupos baseados em seu tamanho, tipo de negócio

Quadro 2: Objetivos, Métricas, Metas e Prazos.

Condição: Custo

Condição/Ação	Objetivo	Medida de Performance	Metas	Prazos
Custo	Ser o produtor de menor custo no mercado	Custo de Produção R\$/Ton Indiretos % NPS	5% redução sobre ano anterior 8% das vendas	2o. Trim. XX 4o. Trim. XX
Simplificação	Reduzir e simplificar estruturas, sistemas, modelos de negocio	Faturamento/Funcionário Número de Pessoas	R\$200.000 100	Ano XY 3o. Trim. XX
Compras Globais	Usar a sinergia existente entre as várias operações para negociar com fornecedores	Redução do preço de compras das Matérias Primas	5% redução versus ano anterior	3o. Trim. XX
Redução de nr de SKU's	Focar nas marcas principais Reduzir complexidade	Número de Marcas Número de SKU's	50 170	4o. Trim. XY 4o. Trim. XX
Harmonização	Alinhar produtos c/ similares de outros países, reduzindo custos de desenvolvimento e produção	Número de marcas na região com mesmo posicionamento de mercado	Padronização de formulas e propaganda para produtos com mesmo posicionamento	Ano XX
Redução do Capital de Giro	Aumentar o retorno sobre o investimento	Credores % Receita de Vendas Devedores % Receita de Vendas Estoques	< 10% versus ano anterior	Ano XY

(varejo, atacado etc.), e foram definidas diferentes formas de atuação com cada cliente.

Os indicadores utilizados para acompanhar a performance foram lucratividade de clientes, individualmente e em grupos, investimento nos clientes, espaço em gôndola (proporcionalmente aos concorrentes), localização dos produtos na gôndola, índice de distribuição dos produtos.

- Transferência de conhecimento entre indivíduos e de indivíduos para a estrutura interna. A empresa desenvolveu sistemas de comunicação entre os funcionários, de forma a facilitar troca de informações sobre projetos de inovação. Além disso, a ferramenta tinha como novidade um processo estruturado para disciplinar as várias etapas de se transformar uma idéia em um produto na casa dos consumidores. Esse processo foi fruto da transferência de competência dos indivíduos para a estrutura interna, já que se montou um processo formal com base no conhecimento e experiência acumulados das pessoas. Com isso, conseguiu-se reduzir drasticamente o tempo de introdução de inovações, assim como aumentar o sucesso destas. Os indicadores recomendados foram funil de inovação, número de projetos em cada etapa, velocidade de implementação de idéias e receita de vendas geradas comparada com expectativa prometida antes do lançamento do produto. Além disso, foram medidos o número de times de inovação e a participação dos funcionários nesses times (número de times).
- Transferência de conhecimento da estrutura externa para os indivíduos e para a estrutura interna. Os clientes possuem uma quantidade enorme de informações sobre o comportamento de compra dos consumidores. Através da captação deste dados é possível melhorar o nível de serviço aos clientes, assim como aumentar o conhecimento sobre os consumidores, permitindo maior rapidez na inovação, maior eficiência nas promoções e redução de custos.

Os indicadores usados foram número de clientes com os quais há troca eletrônica de dados (*Electronic data interchange - EDI*), tempo de entrega de pedidos, e o quanto eram completos, número de parcerias com clientes em gerenciamento de categorias e sua representatividade no mercado. Além disso, periodicamente, era feita uma pesquisa de satisfação dos clientes.

- Transferência da estrutura interna para as competências individuais. O conjunto de condições e ações formava a base daquilo que a empresa pensava ser necessário para atingir o seu objetivo estratégico. Porém, a empresa sabia que precisava de funcionários com determinadas características para executar as ações desenhadas. Com o tempo, percebeu-se que as competências em vigor deveriam ser alteradas pois elas não mais refletiam o conjunto de habilidades e comportamentos necessários para se criar o conhecimento que levaria aos resultados desejados.

Foram definidos, então, alguns indicadores relacionados às pessoas, tais como habilidades e comportamentos esperados, número de times nos quais a pessoa participava, número de anos no cargo, satisfação dos empregados e clima organizacional. Além disso, o desenvolvimento gerencial passou a usar a avaliação de competências como base para criar programas de treinamento.

- Transferência de conhecimento dentro da estrutura externa. A empresa estimulou o debate entre seus distribuidores exclusivos com o intuito de trocar experiências.

A partir do momento em que a estratégia passa a direcionar o gerenciamento do conhecimento, a empresa se torna mais eficaz.

Nesse ponto, outro teste pode ser aplicado. Aqui, procura-se verificar a importância de conhecimento na execução da estratégia da empresa, assim

como a vantagem competitiva a ser atingida. A seguinte matriz (Figura 9) irá ser usada:



Figura 9 – Vantagem competitiva a ser alcançada. Fonte: O’Neil; Sznifer; Loureiro (2002)

Quanto mais relevante a condição for para alcançar o objetivo e mais dependente de conhecimento uma condição for, maior o potencial de geração de vantagem competitiva.

O processo de inovação, além de ser uma condição-chave para alcançar a estratégia, é, também, fortemente dependente do conhecimento. Isto o torna uma grande fonte de vantagem competitiva.

Por fim, deve-se fazer um outro teste para cada uma das condições. Dessa vez propõe-se uma matriz que analise as ações dentro de cada uma das condições para verificar o quanto elas podem ser responsáveis pela criação de vantagem competitiva. Isso irá depender de quão únicas ou distintivas elas forem.

A matriz se apresenta da seguinte forma (Figura 10):

Vantagem Competitiva

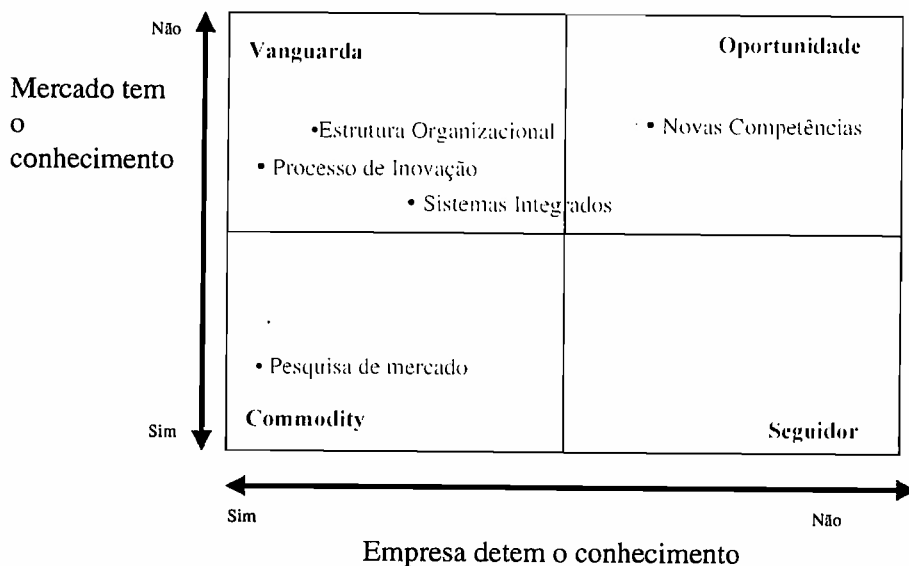


Figura 10 – Criação de vantagem competitiva. Fonte: O'Neil; Sznifer; Loureiro (2002)

Uma vez concluídas essas etapas, acredita-se ter definido as condições necessárias para se ter sucesso na execução da estratégia, assim como as principais ações que suportam estas condições.

O próximo passo é a sua tradução em ações individuais. Para isso, sugere-se que as pessoas de cada processo definam quais são as ações de seu processo, sua ligação com o intento, período para implementação das ações e métricas para medir progresso. O modelo a ser usado é o seguinte:

Quadro 3 – Plano de trabalho com base no intento estratégico (Loureiro, 2002)

Intento	Condição	Ação	Responsável	Interface	Período	Métrica

Durante o processo, irão normalmente aparecer mais ações do que os recursos ou o tempo permitem fazer. Assim, o próximo passo é a priorização das ações. Essa tarefa deverá ser facilitada pelo fato de, a essa altura, estar mais claro quais são as condições mais impactantes para atingirem-se os objetivos definidos. Isso não será tratado neste momento.

É preciso, ainda, fazer uma análise do modelo final para checar a sua consistência. Nesse ponto é importante verificar se não se cometeu o erro muito comum em sistemas de gerenciamento: o de definir um número tão grande de ações que se passa mais tempo gerenciando o modelo do que monitorando a estratégia.

Obviamente, a empresa também deve buscar a eficiência operacional e isto resulta em maior lucratividade para ela. Porém, essa eficiência operacional é uma condição básica para permanecer competitiva – para jogar o jogo - e não a diferencia da concorrência – que é o que permite ganhar o jogo. Assim, esse modelo não busca substituir os outros sistemas de informação que fornecem uma série de informações e indicadores de performance operacionais que ajudam na melhoria da operação, mas não fazem parte de seu modelo de gerenciamento estratégico.

Por fim, recomenda-se que a análise da performance financeira da empresa seja feita pelo uso de ferramentas que meçam a criação de valor, como CFROI ou EVA. Estes modelos possibilitam uma avaliação mais correta do desempenho econômico e evitam as distorções causadas pelo uso de modelos tradicionais. Estes modelos não se preocupam com o passado, mas sim em como se está construindo o futuro; eles procuram medir o impacto de ações que criam valor.

PARTE II

PESQUISA EMPÍRICA

6 REFERENCIAL METODOLÓGICO

A ESCOLHA DO MÉTODO

Para fazer esta pesquisa e buscar inteligibilidade sobre o objeto em estudo optou-se pela utilização do Estudo de Caso, já que este permite um estudo mais aprofundado de uma determinada unidade.

Ao escolher o estudo de caso como modelo da pesquisa proposta neste trabalho eu e meu orientador acreditamos ser adequado a uma pesquisa de doutorado a identificação de algumas das limitações existentes nos modelos propostos bem como a forma de corrigi-las. Assim, quando da definição da pesquisa a realizar, buscaram-se evidências sobre a relevância e limitações dos modelos atuais, bem como indicações de quais elementos deveriam ser modificados para corrigir essas limitações.

Buscou-se focar a pesquisa no entendimento da importância do gerenciamento do conhecimento para a criação de valor, assim como na comprovação de que os modelos de gerenciamento estratégico devem se concentrar nos fatores críticos de sucesso particulares de cada empresa e não em fatores-padrão predeterminados. Assim, procurou-se, pela análise da aplicação de modelos de gerenciamento em duas empresas, validar o modelo proposto neste trabalho.

Para o sucesso do estudo, era importante que a pesquisa fosse efetuada em empresas que tivessem revisto sua estratégia e seus modelos de gerenciamento estratégico recentemente, de tal forma que elas tivessem tido a oportunidade de reconhecer a importância dos ativos estratégicos na construção de valor. Também era fundamental ter acesso a dados, documentos e pessoas destas empresas.

CONSTATAÇÕES

A escolha da metodologia utilizada para examinar e entender a relação teoria-prática, considerando o objeto deste trabalho, tem origem em um conjunto de encontros com o Prof. Moisés Sznifer, que orienta este trabalho. Esse conjunto de encontros possibilitou uma apreciação crítica dos modelos de pesquisa científica e de suas limitações.

Primeira constatação destas conversas: a ciência após Descartes, Bacon, Newton e, principalmente, Kant estabeleceu o primado de uma razão universal como fundamento da verdade. O pensamento iluminista (conforme estabelece Kant em um texto menor, porém relevante: “*Was is Aufklärung?*” [“*O que é o iluminismo*”]), publicado em dezembro de 1784 no *Berlinische Monatschrift*) considera que existe uma razão universal e, apenas, através do uso público e livre desta razão será encontrada a certeza, a garantia da verdade sobre o mundo; é o auge do modernismo. Corolário o subjetivo não poderá nunca gerar uma verdade científica.

Segunda constatação destes encontros: ora, a emergência na própria ciência do século XX de outras abordagens a partir das descobertas de Heisenberg sobre o princípio da incerteza; a elaboração teórica de Einstein com a teoria da relatividade; o trabalho de Max Plank com os quanta; as constatações de Lorentz sobre o comportamento de sistemas caóticos e complexos (quando ele examina sistemas dinâmicos, não-lineares, aperiódicos); destroem a possibilidade, na física, de uma verdade absoluta, demolem a certeza sobre o funcionamento do mundo e do universo e, especialmente, colocam em dúvida a existência de uma “razão universal” fundante do conhecimento científico.

Terceira constatação destes encontros, surpreendentes para um aluno dos cursos de graduação e mestrado e autor desta tese de doutorado na EAESP-FGV: o mundo é pós-moderno, as verdades são provisórias e localizadas. O que se pode descobrir é contingente, geográfico; são respostas a questões para as

quais o sujeito que observa é tão ou mais importante que o objeto que está a estudar; constatação que tem início já na escolha do tema a abordar: relevante para *quem, quando e onde?* Respostas que só podem ser dadas pelo sujeito que as responde, pela sua posição no mundo, pela sua subjetividade. Assim dizem graciosamente algumas propagandas de *softwares* com o acrônimo WYSWYG: “*what you see is what you get*”.

Quarta constatação destes instigantes encontros: o que se obterá como resultado do trabalho será sempre condicionado pelo repertório de que se dispõe, da produção dos discursos que estes repertórios possibilitam e dos efeitos que estes discursos geram. É na genealogia dos discursos que está a gênese do resultado obtido. É na semiótica que se encontram os significantes e significados dos conteúdos que poderão ser extraídos deste trabalho de pesquisa, ou de uma “arqueologia” do BSC, à moda de Foucault, ainda que o objeto seja extremamente recente. Seguiram-se então, as pegadas de pensadores como Nietzsche, Freud e Foucault, especialmente estes dois últimos que basearam suas pesquisas em estudos de casos e para quem os discursos e as coisas têm um aspecto simbiótico (FOUCAULT, 2001).

MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Daí a escolha de uma metodologia que não fosse pseudocientífica como as pesquisas empíricas baseadas em amostragem, que revelam menos que estudos localizados, pois a sua generalização como verdade universal nunca é mais que pífia, pois partem da arrogância de uma ciência que nunca é mais que gaia quando lida com situações complexas como constatou NIETSCHE (2000) na *Gaia Ciência*:

é falso negar a força dos impulsos no conhecer e de modo geral conceber a razão como uma atividade inteiramente livre, originada de si mesma.

O método será então uma “arqueologia” e uma “genealogia” que integradamente buscam entender, nos dois casos pesquisados, quais foram os repertórios utilizados – primeira parte deste trabalho, quais discursos foram

produzidos a partir destes repertórios (arqueologia) e, que efeitos geraram, segunda parte deste trabalho, ou seja quais foram as conseqüências e resultados obtidos (genealogia). É a partir destas “arqueologia” e “genealogia” que se buscou a inteligibilidade do mecanismo do BSC e, especificamente, quais modelos podem aí ser encontrados (DAVIDSON 1997).

O ESTUDO DE CASO

A crítica mais comum dirigida ao estudo de caso assevera que o método do caso proporciona uma base frágil para generalização científica. Um outro comentário interessante é encontrado em YIN (2001), para quem:

pesquisas baseadas no método do caso são notadamente *difíceis*, muito embora o método tem sido considerado, por autores de teses, um tipo de pesquisa mais “leve” e de fácil elaboração.

O estudo de caso, tal como experimento científico desenvolvido em laboratórios, é passível de inferências para propósitos teóricos e práticos e não para populações ou universos.

De forma geral, o estudo de caso é útil quando se está diante da oportunidade de testar um modelo, quando o caso denota características singulares, ou quando o estudo serve para um propósito revelatório.

Encontraram-se outras proposições sobre a utilização da metodologia do caso e de sua justificação originadas em vários autores que têm sido regularmente usadas em teses de doutorado, para validar a utilização do estudo de caso.

YIN (2001) define o estudo do caso como:

uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não

são claramente evidentes e em que são utilizadas múltiplas fontes de evidências.

Um comentário mais funcionalista, que quer justificar pesquisas empíricas baseadas em amostras, é encontrado em CAMPOMAR (1991), para quem

o método científico é, simplesmente, a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, quando um conhecimento é obtido pelo método científico, qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado, desde que os mesmos cuidados sejam tomados.

CERVO & BERVIAM (1983, p. 54) defendem que há, no mínimo, três importantes tipos de pesquisa: bibliográfica, descritiva e experimental.

A pesquisa bibliográfica busca conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas existentes sobre um determinado assunto. Através da pesquisa bibliográfica, procura-se explicar um problema por meio do uso de referências teóricas publicadas em documentos. Ela pode ser usada independentemente ou como parte das pesquisa descritiva ou experimental.

A pesquisa descritiva “busca observar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (Idem, p. 55). Ela pode assumir diversas formas, entre as quais se destacam as seguintes:

- estudos exploratórios: é recomendado quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado. Define objetivos e busca maiores informações sobre o assunto, sem elaborar hipóteses a serem testadas no trabalho;
- estudos descritivos: estudo e debate de características, propriedades ou relações existentes na comunidade, grupo ou realidade pesquisada;
- pesquisa de opinião;
- pesquisa de motivação;
- estudo de caso;
- pesquisa documental.

A pesquisa descritiva trabalha com base em fatos e dados colhidos da própria realidade. As principais formas usadas para a coleta de dados são a observação, a entrevista, o questionário e o formulário.

A pesquisa experimental caracteriza-se por manipular diretamente as variáveis relacionadas com o objeto de estudo.

Em qualquer pesquisa podem ser usados métodos qualitativos ou quantitativos de análise de dados. Nos métodos quantitativos procuram-se encontrar medidas em populações, seja por medidas diretas ou pela inferência estatística usando-se amostras da população (CAMPOMAR, 1991).

Nos métodos qualitativos procura-se analisar em profundidade uma unidade de estudo, sem o uso de medidas quantitativas. Para PARASURAMAN (1996)

pesquisa qualitativa envolve coletar, analisar e interpretar dados que não podem ser significativamente quantificados, isto é, sumarizados em forma de números.

GODOY (1995), em consonância com as considerações iniciais apresentadas nesta Parte II do trabalho, afirma que

um fenômeno [que] pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada.

Ele sugere três possibilidades para a abordagem qualitativa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia. Recentemente, tem crescido muito o uso do estudo de caso que se

caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. (Idem, 1995)

Apresenta-se, a seguir, um conjunto de argumentos apresentados por vários estudiosos da metodologia de pesquisa que corroboram a validade desta escolha metodológica:

- “ o estudo de caso é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas” (YIN,1990).
- “o estudo de caso possibilita a preservação do caráter unitário do objeto social estudado, fornecendo elementos para a compreensão das suas especificidades” (GOODE & HATT,1973).
- no estudo de caso o foco é dado ao completo entendimento e descrição do relacionamento dos fatores de cada situação (BOYD et al., 1985).
- “o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de caso feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões por quê? E como?” (CAMPOMAR, 1991).
- “o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real” (GODOY, 1995).
- o estudo de caso “é uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto, e que utiliza esforços exploratórios e descritivos, buscando identificar a multiplicidade de dimensões presentes em determinada situação” (MARTINS & LINTZ, 2000).

A eficácia do estudo de caso depende da definição do escopo do objeto de estudo, da escolha correta da unidade ou unidades a serem estudadas em profundidade, bem como dos métodos e técnicas de levantamento e análise de dados, assim como fontes de informação. A escolha da unidade a ser

investigada deve ser feita levando-se em consideração a relevância desta unidade em relação ao problema a ser investigado.

O estudo de caso tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista (GODOY, 1995). Além disso, é comum o uso de documentos de arquivo e literatura disponível. A escolha da técnica ou técnicas mais adequadas irá depender das características próprias do objeto de estudo.

A coleta de dados ocorre após a definição clara e precisa do tema, ou problema, que se pretende investigar, da definição dos objetivos, da revisão bibliográfica, da identificação das variáveis e da opção sobre o tipo de estudo que se vai empreender.

(...) São denominados secundários os dados já coletados, que se encontram organizados em arquivos, bancos de dados, anuários estatísticos, relatórios, etc. Em contraste, os dados primários são aqueles colhidos diretamente na fonte.

(...) Os dados podem ser colhidos através de questionários, entrevistas em profundidade, observações do participante, análise de conteúdo. (MARTINS & LINTZ, 2000, p. 45)

A entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através de interrogatório do informante, dados para a pesquisa. (CERVO & BERVIAN, 1983)

Uma vez coletados os dados é feita a discussão e análise destes e, por fim, é feito o relatório com a conclusão.

As análises são normalmente feitas por analogias contendo comparações com teorias, modelos e outros casos e as conclusões deverão ser específicas, com possíveis inferências (não estatísticas) e explicações permitindo que as generalizações sejam usadas como base para novas teorias e modelos. (CAMPOMAR, 1991)

APLICAÇÃO DA PESQUISA

Como critério principal para a escolha das organizações onde seria realizado o estudo de caso era fundamental que essas empresas tivessem passado recentemente pela tarefa de implementação de sistemas de gerenciamento estratégico, de tal forma que fosse possível identificar fraquezas apontadas nos modelos existente e/ou similaridades com o modelo proposto. Além disso, era necessário que o conhecimento fosse um componente-chave na criação de valor destas empresas.

Outros critérios foram também utilizados, entre os quais se destacam:

- acesso à estratégia da empresa bem como à documentação relacionada com o preparo, implementação e gerenciamento desta;
- possibilidade de realização de entrevistas com pessoas-chave na organização;
- disponibilidade da empresa de consultoria que ajudou a implementar o modelo.

A partir desses critérios, foram identificadas duas empresas, uma multinacional e outra nacional. Uma vez escolhidas as empresas, optou-se pela seguinte abordagem metodológica para coleta de dados:

- entrevistas com consultor;
- coleta e análise de documentos;
- visita às empresas e entrevistas com alta gerência.

A seguir, discutem-se mais detalhadamente as técnicas de levantamento de dados usadas, assim como os resultados da pesquisa e conclusões.

DETALHAMENTO TÉCNICO DO LEVANTAMENTO DE DADOS

Conforme comentado anteriormente, foram identificadas as seguintes empresas para a realização do estudo de caso:

Quadro 4 – Empresas eleitas para estudo de caso.

Empresa	Setor	Nacionalidade	Faturamento 2001
X	Agroindústria	Brasileira	R\$500 milhões
Y	Agroquímica	Suíça	US\$400 milhões

O consultor que assessorou as empresas é professor dos cursos de mestrado e doutorado da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

O estudo de caso começou com entrevistas semi-estruturadas com o consultor que buscavam principalmente entender se o conhecimento era um fator-chave na implementação do intento estratégico da empresa, mesmo que isso não tivesse sido explicitamente reconhecido pela empresa. A análise foi completada através de consulta a materiais sobre o trabalho efetuado, com autorização das empresas.

Em seguida, foram efetuadas visitas às empresas. As pessoas entrevistadas foram aquelas que tiveram papel relevante na elaboração da estratégia e na escolha do modelo de gerenciamento adotado. Na Empresa x foram entrevistados o COO (*Chief Operation Officer*), que também é acionista da empresa, e o Diretor-Financeiro, enquanto na Empresa Y foram entrevistados o Vice-Presidente de Marketing e Estratégia e o Diretor de Recursos Humanos.

Para essas entrevistas, foi estruturado o seguinte roteiro:

- Características da empresa: mercado, produtos, serviços, clientes;
- Descrição do processo de elaboração da estratégia;

- Descrição do processo de implementação da estratégia;
- Definição das medidas de performance;
- Papel das medidas de performance;
- Descrição das medidas e de sua implementação;
- Descrição de como foi feita validação do modelo;
- Definição do papel do conhecimento na formação e execução da estratégia da empresa;
- Avaliação do processo e sistema empregado e resultados obtidos.

Ao longo das entrevistas, também, foram obtidos outros documentos relacionados ao tema. Após essas entrevistas, foi feita uma análise dos dados fornecidos e, em seguida, novas entrevistas foram feitas com o consultor buscando-se obter sua visão sobre a acuracidade do processo descrito. Em adição a isso, foram feitos alguns contatos intermediários com o intuito de se obterem mais documentos que eram relevantes para a elaboração do caso. Ao final, as pessoas entrevistadas foram novamente consultadas com o objetivo de debater as conclusões do trabalho.

7 CASO DA EMPRESA X

A empresa x é uma tradicional empresa da indústria de álcool e açúcar cujo faturamento atual é de cerca de R\$500 milhões.

Durante anos o governo regulou o setor de álcool e açúcar, através da fixação de volumes de produção, do controle e garantia de preços mínimos aos produtores e da concessão de incentivos fiscais e, também, de empréstimos subsidiados. A partir da década de 1990, houve uma progressiva liberalização do setor por meio de uma grande desregulamentação. As empresas tiveram, então, que passar por profundos ajustes para se adequarem à nova realidade.

A empresa x foi uma das primeiras a perceber que teria de abandonar os paradigmas do passado se quisesse continuar sendo uma empresa de sucesso. A partir de 1997, quando a nova geração de executivos assumiu o comando da empresa, uma série de mudanças foi implementada.

Pode-se separar a história da empresa x em três etapas, e a última está sendo implementada desde 2001. A etapa pré 1997 foi caracterizada por um ambiente relativamente estável e de proteção à indústria que levou a empresa a concentrar-se na busca de maior produtividade (entenda-se volume) e qualidade, adotando o comportamento de analisar os resultados passados e consertar o que não correspondesse às expectativas. Chamou-se a esse período RE-AÇÃO, já que a empresa simplesmente reagia para consertar o passado. O volume de produção era o maior impulsionador do negócio. A empresa era gerenciada única e exclusivamente com o intuito de aumentar o volume, o processo decisório era dirigido para o aumento da produção. Custo era menos importante e o objetivo maior era “fazer a safra”.

A partir de 1997, o início de mudanças levou a empresa começar a trabalhar com projeções de cenários e negócios, construindo um plano

estratégico para posicionar-se de forma a manter a competitividade da operação. Assim, passou-se a buscar a liderança em custos e lucratividade. Chamou-se esse período de PRÓ-AÇÃO.

Nessa etapa, as principais mudanças foram a decisão de reduzir em 30% os custos operacionais e terceirizar, de forma padronizada, parte da produção de cana-de-açúcar, visando ser uma empresa líder de custos no setor. Também foi definido que a empresa deveria expandir seus negócios no setor de leveduras e derivados. Isso foi feito após se analisar a cadeia de valor do setor e escolher onde a empresa queria se posicionar. Enquanto no passado a estratégia se resumia em produzir mais, nesse momento, passou-se a dar prioridade à lucratividade.

A competência essencial (*core competence*) continuava sendo a cana-de-açúcar, mas os produtos finais da empresa iriam ser diversificados e o portfólio passaria a contar com produtos de maior valor agregado.

Em 2001, passou-se a abordar a estratégia de uma forma diferente. A estratégia deixou de ser um objeto, concretizado em um plano e passou a ser vista como um processo. Em vez de olhar para o futuro, passou-se a olhar do futuro para o presente. O destino passou a ser definido pela empresa, o objetivo passou a ser o de estabelecer as regras do jogo e não ser seguidor das regras estabelecidas pela concorrência. A estratégia trafegou para a via da CRI-AÇÃO permanente.

Assim, no ano de 2001, a empresa tomou uma série de ações que aprofundaram o processo de transformação:

- Instalou-se um novo processo de pensar e agir estrategicamente que resultou em um aprimoramento da estratégia empresarial.
- Foi estabelecido um novo modelo de negócios centrado na geração de valor para o acionista.
- Migrou-se de uma arquitetura organizacional estruturada por funções para uma configuração centrada em processos.

- Implementou-se um modelo de competências orientado para resultados, abandonando-se o modelo que privilegiava atividades.
- Foram estabelecidas as competências e qualificações gerenciais para cada posição da nova configuração, avaliando o *gap* de competências e identificando as necessidades de desenvolvimento.
- Foi elaborado e implantado um novo modelo de remuneração por competências e resultados.

O intento estratégico da empresa foi definido como “ ser a referência na geração de valor, inovação e custo no setor de cana-de-açúcar, competindo nos mercados de açúcar, álcool, energia e biotecnologia”. A partir do intento definiram-se as condições necessárias para alcançar o objetivo definido.

Para ser mais eficiente, a empresa decidiu que deveria se organizar por processos e não mais por áreas funcionais. A forma encontrada para redesenhar a empresa e passar a enxergá-la por processos foi a de delegar a tarefa ao corpo gerencial. Assim, a gerência foi treinada e, em cerca de quatro meses (no começo do ano de 2001), definiu os processos-chave da empresa, levando em consideração a cadeia de valor, os fluxos da empresa e a forma de gerenciar o desempenho dos processos e do todo.

O fato de o trabalho de desenho dos processos ter sido feito pela gerência da empresa teve um papel fundamental para mudar o *mindset* das pessoas e criar o alinhamento em torno da estratégia. Isso também gerou um processo de agregação de conhecimento interno e um acréscimo de conhecimento pelo simples fato de usar o conhecimento de várias pessoas. Esse conhecimento antes estava disperso pela organização e não era possível explorar todo o seu potencial de geração de valor.

Somente depois que os processos foram mapeados e validados é que a empresa passou a pensar no desenho da organização, com definição de cargos e hierarquia. A idéia de não olhar a configuração da empresa desde

o começo tinha a intenção de evitar o comportamento natural das pessoas de preocupar-se mais com o lugar que elas teriam na organização do que com a otimização dos processos. Além disso, a atenção e disciplina de pensar em processos é tão importante quanto a configuração da estrutura da empresa.

Outro fator importante foi o de que ao desenhar primeiramente os processos para depois olhar a estrutura organizacional, esta atividade foi vista como um importante fator de gestão e não de poder. Assim, foi dada prioridade a como a organização funciona.

Ao longo desse processo, o grupo gerencial criou uma visão holística do negócio, passou a enxergar como os vários fatores impactam o negócio, qual era a estratégia da empresa e suas conseqüências e, também, o quanto o alinhamento das ações é essencial para a implementação da estratégia.

Uma vez definida a estratégia, os processos-chave, o modelo de organização e as condições necessárias para alcançar o que foi definido no intento estratégico, a empresa passou a trabalhar na definição de um novo modelo de gerenciamento de performance a ser adotado.

A organização por processos gerou uma forma diferente de enxergar a performance econômico-financeira da empresa e também de como gerenciar e controlar seus custos. Houve uma distribuição dos ativos pelos processos que, efetivamente, os consumiam os e os investimentos passaram a ser avaliados desta ótica. Antes, uma boa parte dos investimentos era justificada na base do “é preciso ser feito” ou simplesmente para garantir ou aumentar a capacidade de produção de um determinado setor da empresa.

Ao mexer na organização e nos processos, as pessoas passaram a demandar outro tipo de informação para gerenciar o negócio. A contabilidade enxergava o negócio por departamentos e não por

processos. Se se muda o que tem que ser gerenciado, muda-se a informação necessária.

A principal característica do modelo de gerenciamento deveria ser a de influenciar e conduzir às ações que, uma vez concluídas com sucesso, iriam criar as condições definidas como necessárias para se alcançar o objetivo definido no intento estratégico. O modelo parte do princípio de que se as ações definidas forem efetuadas com sucesso, a empresa criará as condições necessárias.

Assim, parte-se do intento e definem-se as condições. A partir das condições definem-se as ações e, se estas são executadas, criam-se as condições necessárias para a implementação do objetivo acordado. O modelo pressupõe uma relação de causa-e-efeito entre ação e condição. A Figura 11 mostra o visual do modelo adotado.

A opção por uma apresentação em forma gráfica, que facilita a visualização do intento, condições e ações facilita o entendimento das pessoas da relação de causa-e-efeito entre ações e condições, assim como permite uma visão holística integrada do todo. O modelo irá, assim, concentrar-se nessas relação de causa-e-efeito e na medição da evolução na execução das ações.

A Figura 12 mostra as principais condições ou fatores críticos de sucesso definidos pela empresa x como essenciais para alcançar o objetivo definido no intento estratégico. A partir das condições foram definidas as principais ações a serem executadas de modo a criar as condições (Figura 13).

Uma vez definidas as ações, estas são relacionadas com uma ou mais condições e também é feita uma priorização ou hierarquia das ações (Quadro 5). Para isso, foi desenvolvida uma matriz que coloca no eixo vertical a relevância da ação e no eixo horizontal, a sua atratividade (Figura 14).

Cada condição crítica de sucesso desdobra-se em ações para que as condições ocorram. A visão do hexágono com as ações preenchidas produz uma visão holística da estratégia, pois detalha as ações para alcançá-la.

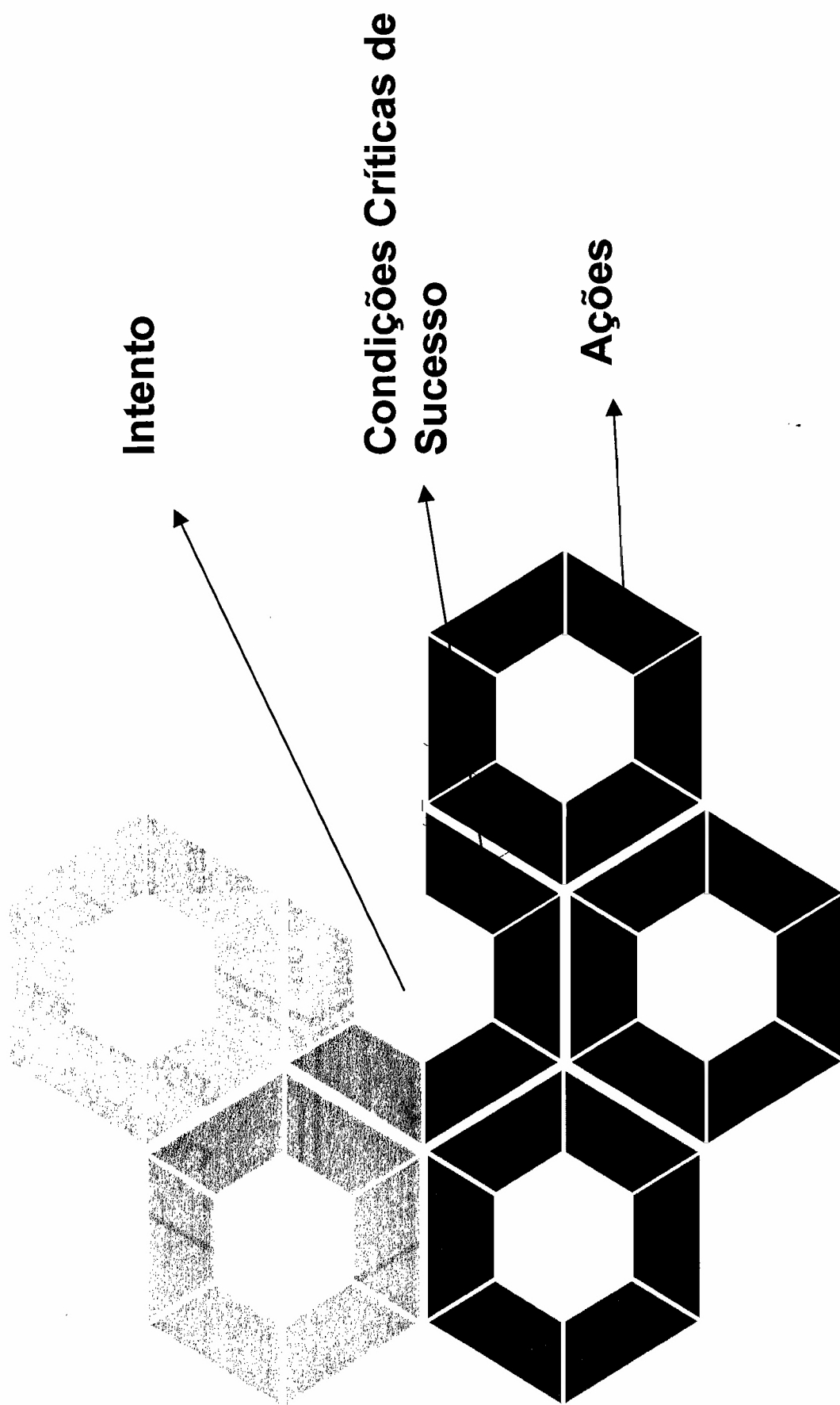


Figura 11 - Empresa X - Visual gráfico do modelo adotado. Fonte: Idea Consultoria (2000).

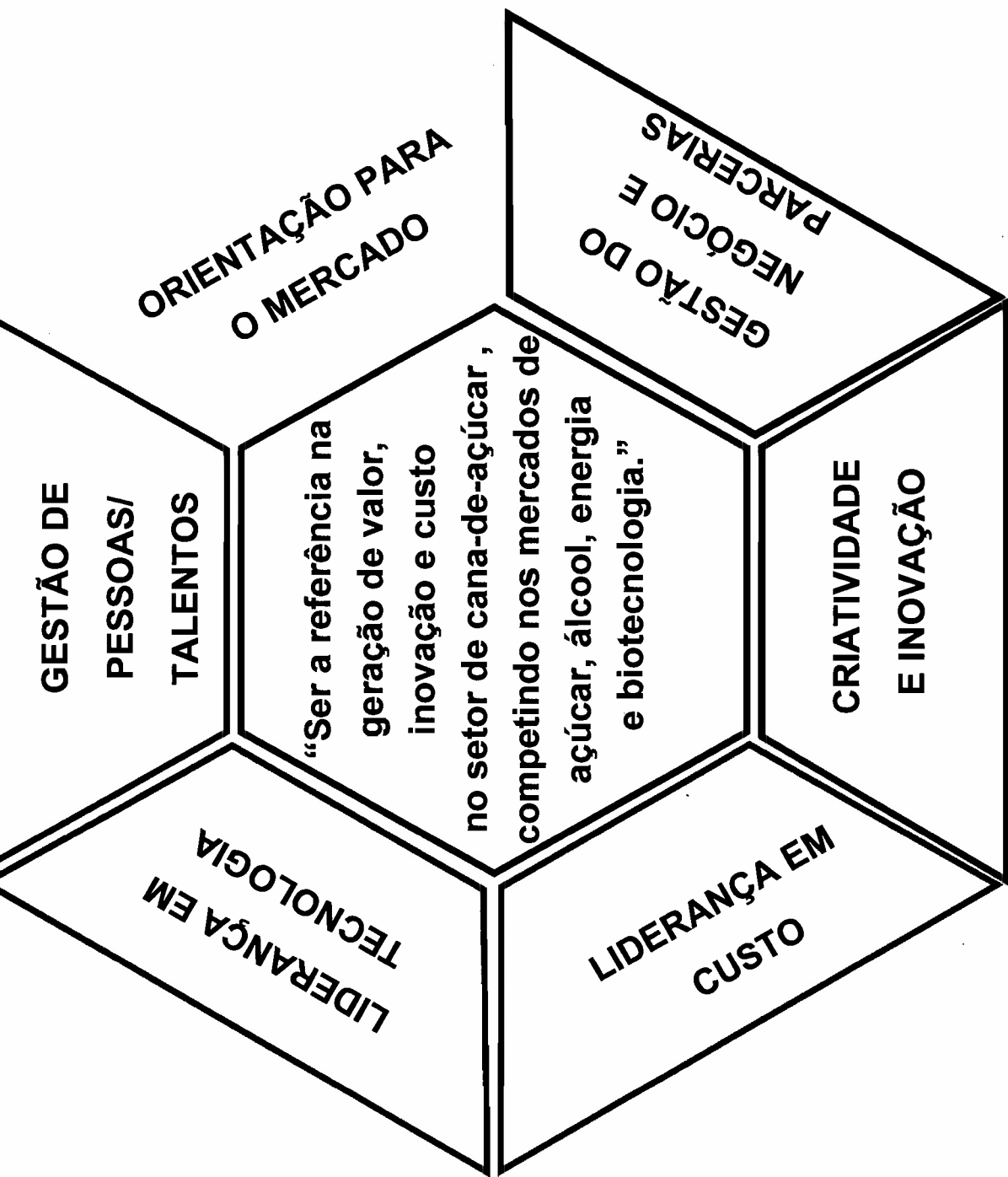


Figura 12 - Empresa X - Fatores críticos de sucesso. Fonte: Empresa X (2001).

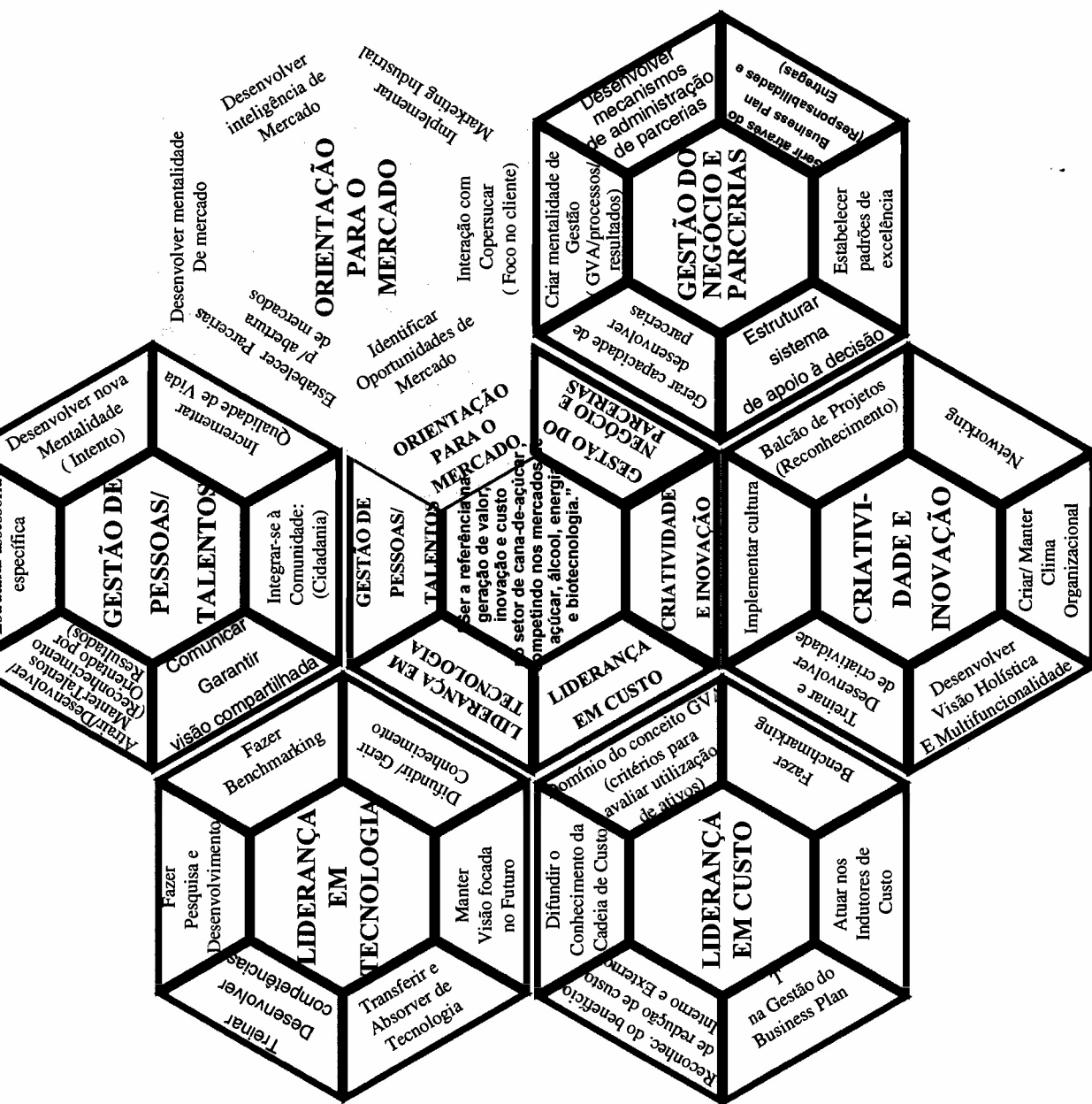


Figura 13 - Ações a serem executadas. Fonte: Empresa X (2001).

Quadro 4 - Empresa X - Hierarquia das ações.

		1	2	3	4	5	6												
Ações		CRATIVIDADE / INOVAÇÃO	ORIENT. P/O MERCADO	LIDERANÇA EM CUSTO	GESTÃO E PARCEIRIAS	PESSOAS/ TALENTOS	LIDERANÇA EM TECNOL.	RELEVÂNCIA	ATRATIVIDADE										
1.	Implementar cultura de criatividade	X	X	X	X	X	X	6	6										
2.	Implantar balcão de projetos	X						1	2										
3.	Fazer networking	X	X		X	X	X	5	4										
4.	Criar/mantar clima organizacional	X				X		2	5										
5.	Desenvolver visão holística e multifuncionalidade	X	X	X	X	X	X	6	5										
6.	Treinar e desenvolver criatividade	X				X		2	3										
7.	Desenvolver mentalidade de mercado		X		X	X		3	6										
8.	Desenvolver inteligência de mercado		X		X	X		3	5										
9.	Implementar MKT industrial	X	X		X	X		4	4										
10.	Interagir c/ Copersucar (Foco no cliente)		X		X		X	3	5										
11.	Identificar oportunidades de mercado	X	X		X			3	5										
12.	Estabelecer parcerias (p/ abertura de mercados)	X	X		X	X	X	5	6										
13.	Difundir o conceito de custo (conhecimento cadeia de custo)			X	X	X		3	6										
14.	Dominar o conceito do GVA (critérios para avaliar utilização de ativos)		X	X	X	X		4	5										
15.	Atuar nos indutores de custo			X	X	X		3	6										
16.	Flexibilizar e agilizar a gestão do Business Plan	X	X	X	X	X		5	5										
17.	Reconhecer o benefício de redução de custo (Interno e Externo)			X	X	X		3	4										

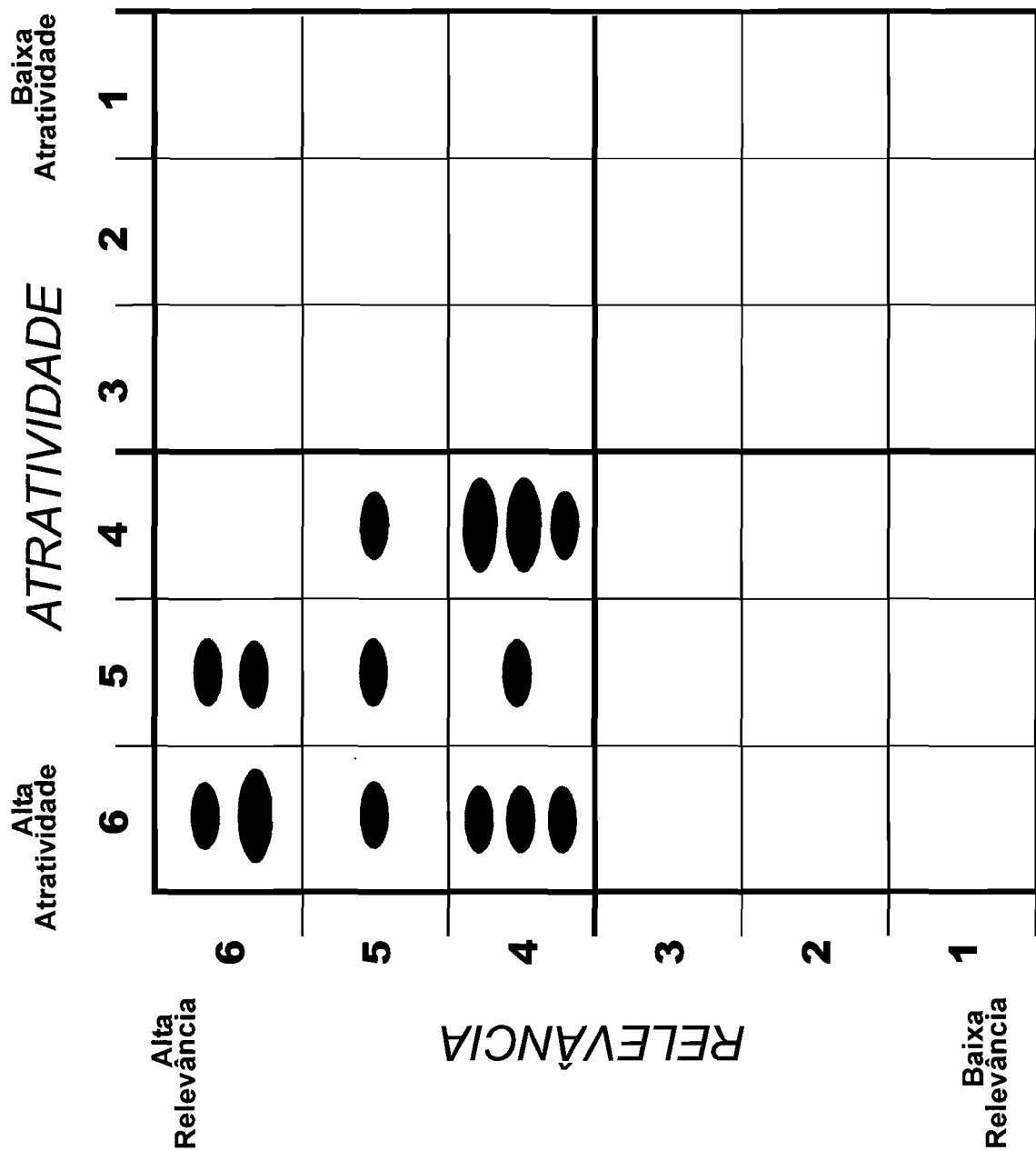


Figura 14 - Empresa X - Relevância e atratividade. Fonte: Empresa X (2001).

O modelo reconhece a importância da geração e aplicação do conhecimento. Ele evidencia o conhecimento central da empresa e o conhecimento necessário para se alcançar o intento estratégico. Ele também vincula a geração do conhecimento ao resultado obtido. Porém, ele não usa de forma estruturada a teoria de como ocorre a transferência de conhecimento, conforme adotado no modelo proposto neste trabalho.

O modelo busca criar um *mindset* de pensar e agir alinhado com a estratégia. O objetivo principal é o de alinhar a forma de pensar e agir das pessoas que compõem a organização e focar o conhecimento para que isto aconteça.

A partir deste modelo, definiram-se os indicadores que permitiriam monitorar e agir pró-ativamente sobre a estratégia e a operação da empresa, de forma a garantir a realização dos resultados e objetivos esperados. Esse conjunto de indicadores serve como um sistema de suporte à decisão dos gestores, da mesma forma como um painel de controle serve como um instrumento de navegação para avisar e navegar.

Os indicadores escolhidos para compor este painel foram os seguintes:

- Direcionadores estratégicos;
- Geração de valor para o acionista – GVA;
- Custos;
- Qualidade;
- Desempenho Operacional.

A Figura 15 mostra a formatação do painel que foi chamado de Painel de Gestão Estratégica, já que se procurou abolir a palavra controle uma vez que ela não é mais apropriada para a nova forma de gerenciamento adotada. Esse painel busca primeiramente mostrar um

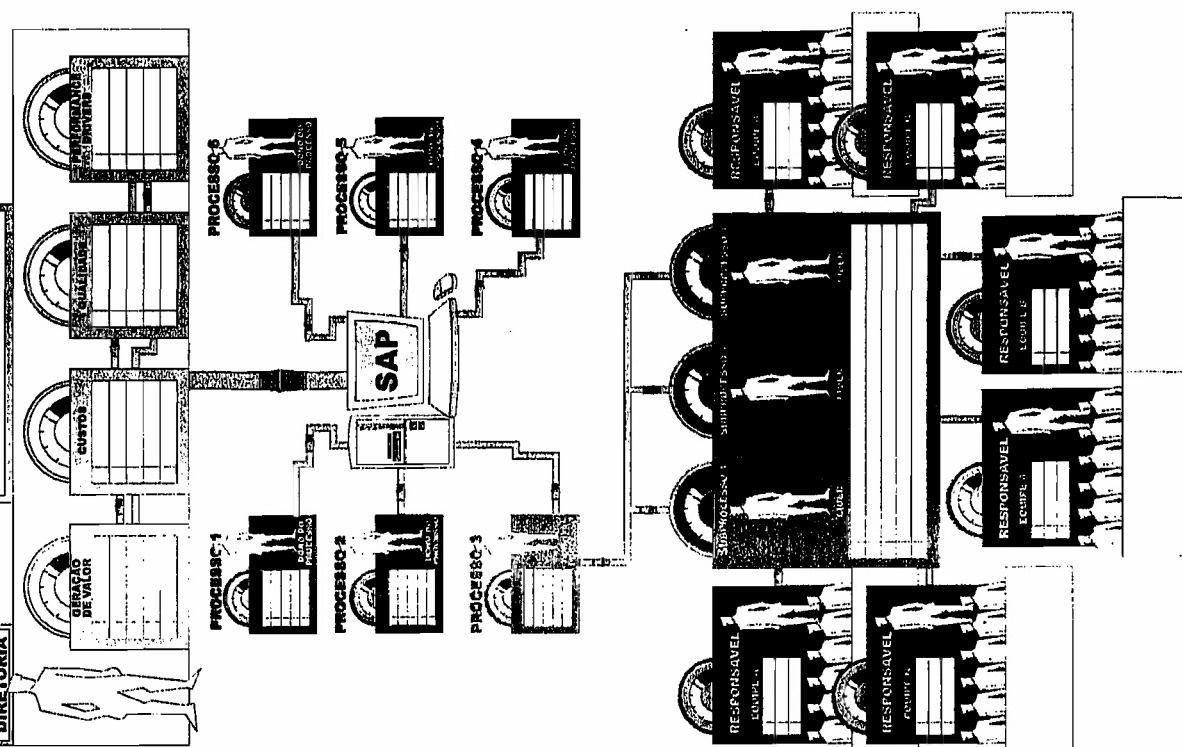


Figura 15 – Empresa X – Painel de gestão estratégica

panorama geral da performance da empresa, mas também permite um *drill down* ou busca de informações mais detalhada.

Os direcionadores estratégicos são indicadores de desempenho estratégico e de tendências utilizados para monitorar a implementação da estratégia. Foram usados tanto indicadores que registram informações geradas a partir de medidas de resultado (*lag indicators*) como viabilizadores de desempenho (*lead indicators*). Enquanto os *lag indicators* funcionam como narradores de acontecimentos já ocorridos, sendo uma consequência de esforços já realizados, os *lead indicators* mostram-se como avaliadores de tendências, viabilizadores de desempenho futuro.

Para cada uma das ações foram definidos quais eram os objetivos a serem alcançados, a métrica a ser adotada, a meta para esta métrica, as ações e os prazos a serem feitos, e os responsáveis (Quadro 6).

Para medir a geração de valor para o acionista, a empresa optou pelo uso do GVA que tem um vínculo direto com o modelo de geração de valor para o acionista e reconhece que a geração de caixa é a melhor medida de performance, e que os ativos empregados consomem caixa e, portanto, afetam a rentabilidade da empresa. O GVA é uma medida interna que busca medir o retorno gerado ou a ser gerado ao acionista.

A escolha do custo como parte do painel deve-se ao fato de que ter um custo menor que a concorrência está no centro da estratégia e tem uma ligação direta com a performance financeira. A qualidade engloba os fatores que afetam o padrão de trabalho das pessoas, e, portanto, afeta profundamente o custo da empresa. Além disso, nesse item está incluído o tema segurança.

Foi feita uma completa revisão das competências que os colaboradores da empresa deveriam ter ou desenvolver. O sistema de remuneração irá ser mais diretamente conectado ao modelo de negócio.

Quadro 5 - Implementação Ações Estratégicas.

Foco: Orientação para o Mercado

Iniciativa: Estabelecer Parcerias

Escopo: Modelar parcerias estratégicas para a Comercialização

Equipe: Ernesto/ Miguel/Ruy/Julio/A.José

Objetivos	Métrica	Meta	Ações	Prazo
1. Parcerias Comerciais Consolidadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de parcerias estabelecidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 parcerias consolidadas até Jul /02 	<ul style="list-style-type: none"> -Definir Modelo Completo de Estruturação de Parceria Comercial -Avaliar os processos já existentes e ajustá-los ao Modelo -Consolidar as seguintes parcerias : 	<ul style="list-style-type: none"> SET/01¹ DEZ/01 JUL/02

AValiação DOS RESULTADOS SEGUNDO A DIRETORIA DA EMPRESA X

Para a empresa, um dos maiores benefícios até o momento é decorrente do processo adotado para definir o intento estratégico, a organização e o gerenciamento de performance.

Os protagonistas da montagem foram as pessoas da empresa, tudo foi feito por meio de seus esforços. Esse processo gerou uma expansão do conhecimento explícito, e este conhecimento ficou dentro da empresa. Além disso, as pessoas se sentem donas do processo e de seu resultado, entendem melhor a empresa e o que deve ser feito, têm maior compromisso com o sucesso da empresa e sabem como cada um pode ajudar para que isso aconteça.

Ao longo do processo a empresa utilizou a ferramenta de mapas de aprendizagem. Cada grupo montou, com o uso de peças lego, como via o seu processo. O resultado foi colocado em um grande mapa que representava de forma gráfica todos os principais processos de negócio e sua conexão (Figura 16). Vários depoimentos do tipo “ eu agora conheço a empresa” e também de agradecimento foram coletados.

Também está sendo constatado que muito do conhecimento necessário já existia na empresa, porém, a falta de estruturação e coordenação de esforços na sua exploração, a falta de conexão de causa e efeito entre o conhecimento e as condições necessárias para se chegar ao intento estratégico não permitiram a exploração de todo o potencial de conhecimento existente. O novo modelo evidenciou e ajudou a corrigir este erro.

Todo esse processo teve como resultado um grande crescimento das pessoas. Elas passaram a interagir entre elas e com o mundo exterior, inclusive visitando outras empresas para fazer *benchmark*. Um ponto

pendente, entretanto, é a reformulação do sistema de remuneração da empresa, visando ao alinhamento desta às ações definidas no modelo.

Em resumo, a empresa considera que houve uma contribuição importante do modelo para o desenvolvimento da estratégia e obtenção dos resultados. Para a empresa x, isto ocorre principalmente pelo fato do modelo ser orientado para a ação e ser conectado à estratégia.

MODELO PROPOSTO E MODELO EMPRESA X: UMA COMPARAÇÃO

O modelo de gerenciamento adotado pela empresa x apresenta uma série de características presentes no modelo proposto neste trabalho.

O primeiro ponto de concordância está no reconhecimento, por parte da empresa x, de que o gerenciamento correto dos ativos intangíveis é essencial na nova economia, mesmo para negócios considerados *commodities* e que também necessitam de altos investimentos em ativos tangíveis.

A empresa reconheceu a importância de reinventar o seu modelo de negócio e incorpora nisso, o fato de que na nova economia são ativos intangíveis como relacionamento, conhecimento, pessoas, marcas e sistemas que são os maiores responsáveis pela criação de valor. Da mesma forma, ela decidiu definir o seu futuro.

A empresa também definiu que os sistemas contábeis tradicionais não serviam para o propósito de ajudar a gerenciar os negócios e que um novo modelo gerencial deveria ser adotado.

A empresa estudou a cadeia de valor de sua indústria e definiu onde queria se situar. A partir disso, estabeleceu quais os fatores críticos de sucesso ou condições necessárias sem se preocupar em usar perspectivas ou dimensões predefinidas. Conseguiu se centrar nos fatores que realmente criam valor e que diretamente afetam o sucesso ou fracasso da empresa.

Se tivesse optado, por exemplo, pelas quatro perspectivas do modelo BSC, certamente o resultado obtido não teria sido tão bom, já que poderiam ter sido focalizados fatores críticos menos importantes do que os adotados pela empresa.

Uma vez definida a estratégia, a empresa se preocupou em buscar o conhecimento necessário. Assim, a estratégia é que definiu o que deveria ser criado em termos de conhecimento. O modelo adotado pela empresa x preocupou-se em induzir a ações que estivessem conectadas à estratégia da empresa. A intenção foi o de influenciar as ações e não controlar as pessoas. Quando se olha o modelo completo fica claro o que tem de ser feito e não o que tem que ser controlado. O foco esteve sempre em construir o futuro e não consertar o passado.

Outro fator importante é que o ambiente externo esteve sempre presente na definição do intento, fatores críticos de sucesso e ações. Evitou-se concentrar-se demasiadamente no interior da empresa. O começo do processo em que se estudou a cadeia de valor da indústria teve um papel importante nisto.

Uma diferença entre o modelo proposto e aquele adotado pela empresa é que esta não utilizou o modelo de Sveiby de transferência do conhecimento para estruturar o gerenciamento do conhecimento. Apesar de o conhecimento estar incluído nas ações e condições, não houve um grande aprofundamento na discussão de como gerar e aplicá-lo de forma estruturada. Outra diferença diz respeito à priorização das ações. A empresa x adotou o critério relevância/atratividade. Crê-se que a forma adotada é semelhante e não afeta o objetivo principal, que é o de priorizar as ações de acordo com a sua real importância, para a consecução dos objetivos definidos.

No que diz respeito à performance econômico-financeira da empresa, a adoção do GVA é consistente com o que se propôs no modelo aplicado. A contabilidade tradicional deve ser substituída por modelos que meçam a criação de valor. Assim, pode-se dizer que o modelo implementado pela empresa x apresenta inúmeras semelhanças com o modelo proposto.

Apesar de ainda ser muito cedo para se fazer uma avaliação definitiva dos benefícios da aplicação do modelo de gerenciamento, os resultados

obtidos em termos de performance da empresa são bastante animadores. Os *milestones* definidos estão sendo alcançados e, o mais importante, a forma de atuação das pessoas está totalmente alinhada com a estratégia definida e com o conceito de criação do futuro desejado.

8 O CASO DA EMPRESA Y

A empresa Y é uma multinacional, líder no setor agroindustrial de proteção à colheita. O estudo de caso descreve o desenvolvimento da estratégia de negócios na América Latina e a implementação do *Balanced Scorecard* na unidade brasileira.

O SETOR AGROINDUSTRIAL

Dentro do setor agroindustrial, podem ser identificados quatro grandes áreas de atuação: biotecnologia; sementes; tratamento de sementes; e proteção de cultivos. Nos últimos dez anos, ocorreu uma série de fusões e aquisições no setor formado pelas indústrias de pesticidas e de sementes. Além disso, houve um claro aumento da integração vertical e horizontal.

As fusões e aquisições horizontais ocorreram, especialmente, em virtude da necessidade de redução de custos de pesquisa e desenvolvimento, busca de economias de escala e escopo relacionadas com direitos de propriedade intelectual; enquanto que o aumento das conexões verticais buscava a união de produtos complementares e, também, ajudar nos casos em que era difícil obter o direito de propriedade intelectual.

Como resultado desse movimento de fusões e aquisições, observa-se que, na década de 1970, cerca de vinte e cinco empresas eram responsáveis por 70% do faturamento do setor; e na década de 2000, somente oito empresas correspondiam a 70% do faturamento mundial da indústria.

Historicamente o sucesso nesse setor dependeu de grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Ganhos expressivos de

participação de mercado eram totalmente dependentes de avanços tecnológicos. Entretanto, recentemente, o setor se “comoditizou”, com poucas inovações tecnológicas e predominância de pequenas melhorias incrementais.

A EMPRESA Y E SUA ESTRATÉGIA

A empresa y foi criada no início da década de 2000, fruto da fusão de duas empresas multinacionais. A formação da nova empresa ocorreu em um momento em que o mercado mundial para seus produtos há três anos vinha apresentando crescimento negativo. Além disso, o mercado nos países em desenvolvimento passava por momentos de instabilidade.

Em razão do movimento de commoditização do setor, a empresa percebeu que necessitava desenhar uma nova estratégia, que não fosse dependente nem direcionada por desenvolvimentos tecnológicos ou de novos produtos.

O setor, que sempre teve uma forte ligação com a indústria farmacêutica, tinha uma tradição centrada nos produtos. Além disso, a divulgação e distribuição dos produtos seguia o modelo da indústria farmacêutica: visitas a médicos, utilização de distribuidores, proibição de comunicar produtos éticos diretamente para o consumidor.

A empresa decidiu que este modelo de negócios, copiado da indústria farmacêutica, não era mais adequado para a indústria de proteção da colheita (*crop protection*). Neste setor é possível, e provavelmente necessário, atuar diretamente com o cliente/consumidor, oferecendo soluções customizadas. Assim, a empresa decidiu mudar de uma estratégia com foco no produto para uma estratégia com centralidade no consumidor.

Essa mudança representava um enorme desafio para a empresa, já que, no passado, a sua gerência raramente tinha contatos com os clientes e, portanto, não havia desenvolvido a habilidade de entender os clientes.

Para coordenar o trabalho de revisão da estratégia, foi contratada uma empresa de consultoria. Foram , então, criados times multifuncionais que desenvolveram a estratégia e um novo modelo de gerenciamento.

A primeira tarefa dos times foi a definição de quais fatores que deveriam influenciar no desenho da estratégia. Foram eleitos nove fatores: a comoditização da indústria de pesticidas, a consolidação da indústria; o aumento do risco inerente ao negócio (relacionado com problemas financeiros de clientes, variação cambial etc.); o crescimento do setor de biotecnologia e da reação pública contra ele; a profissionalização da gerência das fazendas; a melhoria das tecnologias de informação e o crescimento do uso por parte dos clientes; a crescente influência do setor de alimentos; a convergência dos setores de sementes e pesticidas; e a necessidade de gerar resultados no curto prazo, em virtude da fusão recente. Para cada um destes fatores, foram definidos o impacto e implicações.

Em paralelo a isso, foi definido um novo intento estratégico que estabeleceu as linhas de força para a criação do futuro: aumentar a eficiência da empresa no curto prazo; gerar crescimento acima da média da indústria no médio prazo; e assegurar o futuro da empresa através da criação e manutenção de vantagens competitivas baseadas em uma estratégia de mercado superior e excelência de capital humano.

A estratégia foi, então, definida e tinha três pilares principais: soluções de plantio (a empresa iria oferecer soluções para os clientes em vez de produtos); gerenciamento de risco ; e excelência operacional. Esses pilares foram desenhados em um modelo gráfico, com o intuito de facilitar o entendimento por parte das pessoas (Figura 17). As soluções de plantio iriam garantir o crescimento da empresa; o gerenciamento de risco, a

proteção do negócio; e a excelência operacional garantiria a entrega dos resultados desejados com o menor nível de recursos.

Em adição aos três pilares, incluíram-se outras três condições, ou fatores críticos de sucesso: o desenho e implementação de um sistema de medição e gerenciamento de performance; a consolidação de uma visão única e compartilhada entre a gerência; e o capital humano ou desenvolvimento das pessoas que trabalham na empresa.

O ponto central da condição capital humano era desenvolver as competências dos empregados de forma a prepará-los para executar as ações necessárias, para se implementar a estratégia definida. Foram definidas as competências necessárias e o que era preciso para obtê-las. A noção de que os funcionários não tinham as competências necessárias estava presente desde o começo, pelo fato de a mudança em relação à estratégia anterior ser grande. Apenas não se sabia com certeza quais eram as novas competências necessárias e nem o esforço necessário para obtê-las.

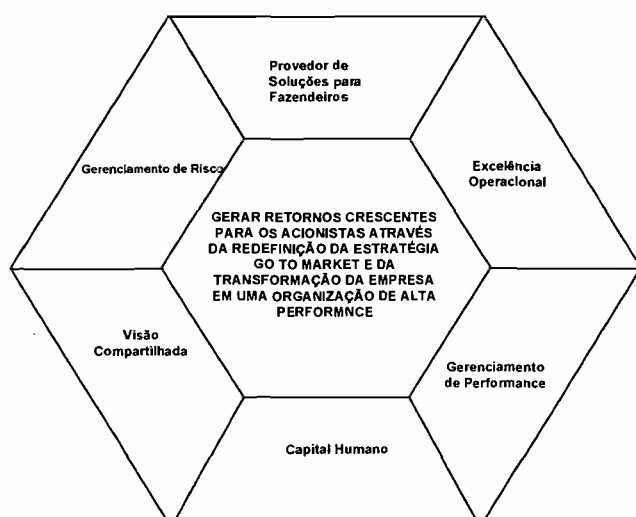


Figura 17 – Empresa Y – Fatores críticos de sucesso. Fonte: Empresa Y (2001)

O USO DO BSC

O *Balanced Scorecard* serviu como modelo para a construção do sistema de gerenciamento de performance. Porém, a empresa ao invés de adotar as quatro perspectivas-padrão recomendadas por Kaplan e Norton, optou por identificar as perspectivas vinculadas e derivadas do seu intento estratégico.

O passo seguinte foi a definição de objetivos, ações e métricas para cada uma das condições definidas (Quadro 7). Por motivo de confidencialidade, foram omitidos os objetivos a serem atingidos. Nessa etapa, também, foram definidos os objetivos financeiros, chamados de *lagging indicators* (Quadro 8)

A etapa seguinte foi a definição de ações individuais em cada uma das áreas funcionais da empresa (Quadro 9). Nessa etapa foram definidas mais de mil ações, e a empresa percebeu que o modelo estava se distanciando da função de gerenciamento estratégico e passando a ser um modelo de gestão operacional.

O BSC foi adotado com o objetivo principal de manter o foco na nova estratégia, garantir que o caminho desenhado estivesse sendo seguido e que todos o entendiam e marchavam na direção correta. Enfim, buscava-se o alinhamento estratégico pela visão compartilhada.

O modelo era uma variação do BSC, já que não usava as quatro perspectivas-padrão. Para o seu desenho foi tomado como ponto de partida o intento estratégico e as seis condições prioritárias. Times multifuncionais definiram métricas e iniciativas. Foram estabelecidas cinco a oito iniciativas para cada uma das seis condições e definidas cerca de setenta métricas.

Risk Management

Strategic Objective : Reduce working capital and its associated risks

Leading Indicator Metrics	Responsible	Goals 2002	Goals 2003	Goals 2006
1. Amount of sales supported by non conventional collection method	Finance / Sales			
2. % of sales invoiced in cash & below 90 days	Finance / Sales			
3. Average gross DSO (excluding legal)	Finance / Sales			
4. Pre-season credit headroom (with guarantees already offered) over expected sales	Finance / Sales			
5. % of channel inventory at year end over sales	Mkt / Sales			
6. % of trade debtors with guarantees	Finance / Sales			
7. % of sales to final users	Mkt / Sales			

Key Initiatives	Lead Function	Support Function
1. Workshop to define 30 top distributors credit limit per country, train and prepare top managers to manage risk and working capital	Sales	Finance / HR / Marketing
2. Extend credit process to commercial planning to create headroom to grow	Sales	Finance
3. Define and cascade down DSO calculation	Finance	Sales / Marketing
4. Define non conventional collection method, validate guarantees and develop innovative financial engineering	Finance	Marketing / IS
5. Implement distribution inventory management control system	Finance / IS	Sales / Marketing
6. Define credit policy to link profitability to risk	Finance	
7. Develop new commercial terms that favour working capital reduction	Sales	Marketing / Finance

QUADRO 8 - EMPRESA Y - INDICADORES FINANCEIROS.

Financial - Lagging Indicators

Metrics	Goals 2002	Goals 2003	Goals 2006
1. Consumption Growth % over previous year			
2. Market Share - consumption			
3. Gross Profit % on Sales			
4. Function Cost % on Sales			
5. MS&D and G&A % on Gross Profit			
6. Year end inventories % on Sales			
7. Year end receivables % on Sales			
8. Working Capital % on Sales			

Quadro 9 - EMPRESA Y AGENDA ESTRATÉGICA.

Área : Human Resources

Condição : Gerenciamento de Risco

Initiative	Milestone	Quarter 1 2002				Quarter 2 2002			
		#	Key Tasks	Responsible	Month	#	Key Tasks	Responsible	Month
		Definir e fazer o cascade do DSO	Desenhar o programa e treinamento	1. Definir programa de bonus do ano 2002 2. Dar suporte para treinamentos	Guilherme Nardo	Fevereiro Março			
	Completar o treinamento dos times de vendas e marketing em SSF/DSO e custos	1. Suporte para garantir qualidade do treinamento	Nardo	Março					
Definir nova politica de crédito para conectar lucratividade a risco	Treinar times de finanças e vendas				1. Dar suporte ao programa de treinamento	Nardo		Junho	

Essas iniciativas eram muito *top line* e não eram suficientes para induzir as pessoas à ação. A partir desse ponto foi desenvolvida a agenda estratégica por meio da definição de *milestones* e tarefas que indicavam como cada indivíduo poderia contribuir. Foram definidas mais de 1000 tarefas.

Com relação às iniciativas, não foi encontrada uma fórmula para se testar a importância relativa ou prioridade de cada uma. Assim, se definiram muito mais iniciativas do que o necessário, ou do que se podia gerenciar.

Com relação às métricas, houve muita dificuldade para entender a diferença de indicadores de resultado (*lag indicators*) e impulsionadores de performance (*lead indicators*), pelo fato de a cultura organizacional sempre ter sido a de trabalhar apenas com indicadores de resultado. Não foi dedicado tempo suficiente para definir os verdadeiros impulsionadores de performance e não foi desenvolvida uma fórmula de testar o modelo para definir quais indicadores eram de resultado e quais representavam performance futura.

Além disso, algumas das métricas eram muito detalhadas, enquanto que outras eram muito abstratas (*top level*). Esses problemas levaram a uma revisão das iniciativas, e isso foi feito em inúmeras reuniões que resultaram em redução do número de iniciativas e métricas.

Um outro problema encontrado na aplicação do modelo foi a definição correta de comunicação da estratégia e iniciativas para o resto da organização, já que apenas 20% das pessoas participaram do processo. Para facilitar essa tarefa a empresa desenvolveu um mapa de aprendizado (Figura 18), que gerou resultados excelentes na eficácia da comunicação.

Um sistema de informações está sendo desenvolvido para gerenciar o BSC. Com essa ferramenta será possível visualizar o que está



Figura 18 - Empresa Y - Mapa de processos de negócio.

ocorrendo, de diferentes perspectivas (exemplo: por condição, por período, por pessoa/área).

A partir desse momento, a empresa decidiu parar de revisar o modelo e se concentrar na sua implementação. A idéia de continuar revendo é sempre sedutora e sempre justificada pela possibilidade de melhorar.

AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS SEGUNDO A DIRETORIA DA EMPRESA Y

Para a empresa, o modelo de gerenciamento adotado teve um papel muito importante na estruturação do que deveria ser feito para mudar a empresa. Ao concentrar a atenção nas condições ou fatores críticos de sucesso, o modelo ajudou a trazer foco a uma operação que enfrentava, ao mesmo tempo, um processo de fusão e uma radical mudança no mercado em que operava.

Outra contribuição importante foi a inclusão da condição capital humano. Uma das prioridades da empresa para atingir seus objetivos passou a ser a de rever as competências necessárias e preparar as pessoas (ou trocá-las) de forma a poder realizar o que fora definido no intento estratégico.

Apesar de a empresa não ter usado um modelo estruturado de criação de conhecimento, acredita-se que houve grande progresso, ao se definir a necessidade de conhecimento com base no intento estratégico.

A principal falha na implementação do modelo, porém, foi o fato de se ter definido um número muito grande de métricas e iniciativas. Em um determinado momento se passou a gerenciar o modelo e não a estratégia. Isso foi melhorado, mas não está totalmente resolvido, pois não foi encontrada uma fórmula estruturada de priorização das ações.

MODELO PROPOSTO E MODELO EMPRESA Y: UMA COMPARAÇÃO

Da mesma forma que o modelo proposto, o modelo da empresa y parte da definição do intento estratégico e define as condições necessárias para alcançá-lo. O modelo implementado na empresa y abandona as perspectivas pré-definidas e usa aquelas que melhor se adaptem à sua estratégia.

O uso de gráficos e quadros, como no modelo proposto, facilita o entendimento da estratégia, por parte das pessoas, e das relações de causa e efeito. O uso dos mapas de aprendizagem tem conseguido melhorar ainda mais esta comunicação.

Assim como no modelo proposto, a empresa se preocupou em definir o conhecimento necessário para alcançar seu intento estratégico. Porém, diferentemente do modelo proposto, ela não usou o modelo de Sveiby (1997) para estruturar esta tarefa. Em conversas com a diretoria da empresa, pôde-se verificar que a adoção do modelo de Sveiby teria tomado esta tarefa mais fácil e produtiva.

Outra diferença entre os modelos e que causou maiores problemas para a empresa y foi a não-definição clara de prioridades. Todas as condições e iniciativas foram tratadas com a mesma importância, o que acabou causando um enorme desperdício de tempo. Passou-se a gerenciar o modelo, em vez da estratégia.

MODELO PROPOSTO E MODELO EMPRESA Y: UMA COMPARAÇÃO

Da mesma forma que o modelo proposto, o modelo da empresa y parte da definição do intento estratégico e define as condições necessárias para alcançá-lo. O modelo implementado na empresa y abandona as perspectivas pré-definidas e usa aquelas que melhor se adaptem à sua estratégia.

O uso de gráficos e quadros, como no modelo proposto, facilita o entendimento da estratégia, por parte das pessoas, e das relações de causa e efeito. O uso dos mapas de aprendizagem tem conseguido melhorar ainda mais esta comunicação.

Assim como no modelo proposto, a empresa se preocupou em definir o conhecimento necessário para alcançar seu intento estratégico. Porém, diferentemente do modelo proposto, ela não usou o modelo de Sveiby (1997) para estruturar esta tarefa. Em conversas com a diretoria da empresa, pôde-se verificar que a adoção do modelo de Sveiby teria tornado esta tarefa mais fácil e produtiva.

Outra diferença entre os modelos e que causou maiores problemas para a empresa y foi a não-definição clara de prioridades. Todas as condições e iniciativas foram tratadas com a mesma importância, o que acabou causando um enorme desperdício de tempo. Passou-se a gerenciar o modelo, em vez da estratégia.

CONCLUSÕES

Conforme afirmado no Capítulo 1, este trabalho teve como objetivo propor a criação de um modelo que ajude no gerenciamento das empresas na era do conhecimento.

Na Parte I, procurou-se mostrar o que caracteriza a era do conhecimento e como isso impacta as empresas. Afirmou-se que na nova economia são os ativos intangíveis que criam valor e, portanto, eles é que devem merecer atenção especial da gerência.

Enquanto no passado as empresas eram vistas como uma compilação de produtos, empregados, centros de lucro, processos e tarefas, hoje, elas são vistas cada vez mais como sistemas inteligentes desenhados para gerenciar o conhecimento. “A inteligência da organização é a sua capacidade de criar conhecimento e usá-lo para estrategicamente adaptar-se ao ambiente ou mercado” (HALAL, 1997).

Diferentemente dos ativos tangíveis cuja capacidade de gerar valor adicional é limitada, o único limite para alavancar um ativo do conhecimento é o tamanho do mercado (LEV, 2000).

Na nova economia, o conhecimento se move de modo ainda mais fluido do que o dinheiro e é um bem tão indispensável quanto vendável. (ROSEMBURG, 2002)

O aprendizado na organização, com a conseqüente geração e utilização de conhecimento, se tornou o principal diferencial competitivo (SERAFIM FILHO, 1999).

Neste novo mundo, os sistemas de informação precisam reportar os fluxos de conhecimento, valor adicionado, imagem perante os clientes e atitudes do staff (SVEIBY, 2000b).

A necessidade de melhor gerenciar o conhecimento exige o desenvolvimento de ferramentas gerenciais novas, já que as antigas não servem para este propósito. Apesar de inúmeros modelos terem sido criados na última década, acredita-se que eles não conseguiram resolver totalmente o problema.

As principais críticas aos modelos existentes estão relacionadas ao fato de eles usarem perspectivas-padrão, e não estabelecerem uma relação clara e direta entre estratégia e o conhecimento.

Nenhum sistema de medida e gerenciamento de performance é neutro. Aquilo que é medido comunica o que é importante e valorizado (ALLE, 2001). Se o conhecimento é o grande fator de criação de riqueza na nova economia, ele precisa ter uma posição destacada neste sistema de gerenciamento de performance.

O modelo proposto neste trabalho busca relacionar o conhecimento com a estratégia da empresa e procura ajudar no seu gerenciamento. É um modelo que busca induzir à ação, especialmente nos itens relevantes para a criação de valor. Ele é uma evolução da idéia de medir para fins de controle, para medir com o intuito de estimular a ação.

BROOKING (1996) afirma que é mais fácil dizer se um plano irá falhar pela falta de ativos tangíveis, mas é muito difícil definir se os ativos intangíveis necessários estão disponíveis.

O modelo presente baseia-se na premissa de que se a estratégia é única, o modelo de gerenciamento de performance também deve ser único. Além disso, se o conhecimento é o grande elemento criador de riqueza, é preciso conectá-lo à estratégia da empresa e entender como ele é criado, protegido e se torna uma vantagem competitiva.

O modelo procura avaliar o papel dos intangíveis e estruturar a melhor forma de explorá-los.

A geração de conhecimento que não esteja relacionada com a estratégia da empresa representa um desperdício de tempo e recurso. Isso é mais grave pelo fato de o conhecimento ser o bem mais escasso do mundo atual.

Outra vantagem do modelo proposto é o fato de ele se preocupar constantemente com a priorização de ações. A constante verificação da relevância das ações reduz a possibilidade de se tentar tratar ações distintas com a mesma prioridade e importância.

Os estudos de caso apresentados confirmam algumas das deficiências dos modelos atuais e, também, a necessidade do gerenciamento do conhecimento.

Os casos das empresa x e y demonstram que o uso de perspectivas (ou condições) diretamente relacionadas com o intento estratégico da empresa é mais adequado do que o uso de perspectivas-padrão. Também demonstram que a priorização de ações é uma tarefa necessária. A tentativa de expandir o modelo para os vários níveis da organização, também, pode levar à predominância de ações e indicadores de performance operacionais.

Ambas as empresas reconhecem a importância do conhecimento para terem sucesso, mas elas não estruturaram a forma como definem qual o conhecimento necessário. Isto tornou o exercício mais difícil e menos produtivo.

Acredita-se ter-se dado um passo importante na caminhada para melhor entender e gerenciar o conhecimento, visando à criação de valor adicional. O modelo proposto precisa agora ser testado na prática, pois somente isso possibilitará o seu aperfeiçoamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASHTON, C. *Managing Strategic Performance: Aligning Strategy, Performance and Business Results*. London: Business Intelligence Ltd, 2000. 278 p.

_____. *Transforming Strategic Performance Through the Balanced Scorecard: How to drive effective strategy alignment and execution*. London: Business Intelligence Ltd, 2001. 242 p.

AL EHRBAR. *Economic Value Added: The Real Key to Creating Wealth*. New York: Wiley 1998. 234p.

_____. *Using EVA to Measure Performance and Assess Strategy*. *Strategy & Leadership*, p.20-24, maio/jun. 1999.

_____. *Letters to the Editor – “Managing for Value”*. *Harvard Business Review*, p.151, set 2001.

ALLE, V.. 12 Principles of Knowledge Management. www.astd.org/cms. 2001. Acesso em 27. 03. 2002

BALLVÉ, A.. *Tablero de Control: Organizando Informacion para Crear Valor*. 2 ed. Buenos Aires:Ediciones Maccri, 2000. 345 p.

BARSKY, N; MARCHANT, G. *The most valuable resource: measuring and managing intellectual capital*. *Strategic Finance*, p. 59-62. Fev. 2000.

BENNETT, J.W. et al. Um novo modelo para implementar a estratégia. *HSM Management*, p.16-22, maio/jun. 2001.

BETTING, J.. Memórias no Trono. *O Estado de S. Paulo*, 7 de maio de 2000. (Caderno de Economia).

BIONDO, G. Gestão financeira na terceira onda (Entrevista com Anthony Hope). *HSM Management*, n.15, p.42-48, jul/ago 1999.

BOOTH, R. *Enterprise – Wide Performance Management. Management Accounting*, p.16, oct. 1999.

BOULTON, R.E.S.; LIBERT, B.D.; SAMEK, S.M. *Cracking the Value Code: How Successful Businesses are Creating Wealth in the New Economy. New York: Collins Publishers, inc. (Copyright by Arthur Andersen), 2000. 261 p.*

BOYD, WESTFALL & STASCH. *Marketing Research: text and cases. Illinois: Richard D Irwin Inc., 1985.*

BRESSER PEREIRA, L.C., NAKANO, Y. *Uma Estratégia de Desenvolvimento com Estabilidade.* São Paulo, 2ª versão, 19.12.2001. 31p. (Documento preparado por solicitação do Presidente do PSDB, Deputado José Aníbal).

BRIDELLI, S.; CARDI, F. *Knowledge management: A nova plataforma competitiva.* São Paulo: *BAIN & COMPANY*, s.d.

BRINKER, B. Intellectual capital: tomorrow's asset, today's challenge.
<http://cpavision.org>. Acesso em 22.03. 2002

BROOKING, A. *Corporate Memory: Strategies for Knowledge Management.* London: *International Thomson Business Press*,1999. 181 p.

_____. A Taxonomy of Intellectual Capital and a Methodology for Auditing it. Apresentado na 17th Annual National Business Conference, McMaster University, Ontário, Canadá, 24-26 Jan. 1996. Obtido em <http://kmi.open.ac.uk>. Acesso em mar. 2002.

CAETANO, J. R. *Balanced Scorecard: Um sistema para gerir o desempenho.* *Revista Exame*, p.190-192, 26 de jul. 2000.

CALLAHAM, C.V. ; PASTEWRNACK, B.A. . *Corporate Strategy in the digital age. Strategy & Business. Booz Allen & Hamilton, issue 15,p10-14, 2nd. quarter 1999.*

CAMPOMAR, M.C.. Do uso do “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em administração . *Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n.3, p. 95 - 97, jul./set. 1991.*

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.. *Metodologia científica. 3 ed.. São Paulo: McGraw-Hill, 1983, 249 p.*

CHAMPION, D.. Conversation with Professor William Sahlman: In Praise of Irrational Exuberance. *Harvard Business Review, p.28-30, 2001.*

CLINTON, D. B.. Do New Performance Measures Measure up? *Management Accounting, p.38-43, out. 1998.*

COHEN, D. .A Empresa do Novo Milênio. Suplemento Especial da *Revista Exame, parte 3, integrante da Edição 703, São Paulo, 2000.*

CREELMAN, J.. *Building and Implementing a Balanced Scorecard: International Best Practice in Strategy Implementation. London: Business Intelligence, 1998a. 362 p.*

_____. *Creating the Value-Adding Finance Function: Achieving Breakthrough Improvements in Financial Management Processes. London: Business Intelligence, 1998b.*

_____. *Building and Communicating Shareholder Value: Tools and Techniques for implementing Value-Based Methodologies. London: Business Intelligence, 2000. 358 p.*

DAVIDSON, A I.. Structures and Strategies of Discourse. In: **FOUCAULT, M..** Foucault and his interlocutors (Introduction). Chicago: University of Chicago, 1997. p.1-17;261p.

DIERKS, P.A.; PATEL, A.. What is EVA, and How can it Help Your Company? *Management Accounting*, p.52-58, nov. 1997.

DRUCKER, P.. O desafio dos países desenvolvidos. *HSM Management*, p.48-54, maio/jun. 1998a.

_____. A Quarta revolução da informação. *Revista Exame*. São Paulo, p.56-58, 26.8.1998b.

_____. The Next Society – A survey of the new future. *The Economist*, p.3-20, Nov. 3rd 2001.

DRUCKER, P.; SENGE, P. M.; HANDY, C.; DYSON, E.; SAFFO, P.. Programe-se para o futuro: Os possíveis desafios do próximo século. *HSM Management*, p.48-58, maio/jun. 1998. (Originalmente publicado com o título em inglês “ Looking Ahead: Implications of the Present”, *Harvard Business Review*, set. – out. 1997).

ECCLES, R.T.G.; PYBURN, P.J.. Creating a Comprehensive System to Measure Performance: Financial results should not generate the most rewards. *Management Accounting*, p.41-45, out. 1992.

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S.. *Capital Intelectual: Desenvolvendo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makon Books, 1998. 214p.

EPSON, L. The Challenge of Managing Knowledge. In: **GERTNER, R.** et al. (Org.). *Mastering Strategy: The Complete MBA Companion in Strategy*. Londres: Pearson Education Limited, 2000. p.376-383; 436 p.

FERA, N.. Using Shareholder Value to Evaluate Strategic Choices. *Management Accounting*, p.47-51, nov. 1997.

FERRAZ, E.. O pior inimigo é a tradição – entrevista com Gary Hamel. São Paulo, *Revista Exame*, p.88-98, 04 de abril de 2001.

FITZ-ENZ, J.. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: AMACON, 2000. 298p.

FOUCALT, M.. *História da sexualidade I – A vontade de saber*. Rio de Janeiro: Graal, 2001. 151p.

GERMANY, R.; MURALIDHARAN, R.. Vantagem competitiva na era da informação. *HSM Management*, São Paulo, 29, p.48-58, nov./dez. 2001.

GERTNER, R. et al. (Org.). *Mastering Strategy: The Complete MBA Companion in Strategy*. Londres: Pearson Education Limited, 2000. 436 p.

GIBSON, R. (Ed.). *Rethinking the Future*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997. 276 p.

GODOY, A. S.. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v.35,n3,p.20-29, mai/jun 1995.

GOODE, W.; HATT,P.. *Métodos de pesquisa social*. São Paulo: Companhia das Letras, 1973.

GUIZZO, E.. Sopa de números. *Revista Negócios Exame*, maio 2001, p. 26-28.

HALAL, W. E.. *Organizational Intelligence: What is it, and how can managers use it?* *Strategy & Business*, 4th Quarter 1997, Issue 9, p.10 –13.

_____ (Ed.). *The infinite Resource: creating and leading the knowledge enterprise*. California: Jossey-Bass, 1998, 265 p.

HAMEL, G.. Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, jul./ago. 1996.

_____. Reinventing the Basis for Competition. In: **GIBSON, R. (Ed.).** *Rethinking the Future*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997. 276 p; p.76 - 92.

HAMEL, G. Leading the revolution. Boston: *HBS Press*, 2000, 303p.

HANSEN, M.T. ; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review*, p.106-116, mar./abr. 1999.

HASPELAGH, P.; NODA, T.; BOULOS, F. *Managing for Value: it is not just about numbers.* *Harvard Business Review*, p.65-73, jul./ago. 2001.

HOPWOOD, A. *Strategy and Information: Time to Look out.* In: **GERTNER, R.** et al. (Org.). *Mastering Strategy: The Complete MBA Companion in Strategy.* Londres: Pearson Education Limited, 2000. 436 p.; p.390-396.

HUBBELL Jr., W. Combining Economic Value Added and Activity-Based Management. *Journal of Cost Management*, p.18-29, spring 1996.

IC VISIONS, <http://www.ICVISIONS/m>, sd.

INTERMANAGERS (Red.). Entrevista com Karen Vander Linde. Desvendando a Gestão do Conhecimento.

Http://intermanagers/HSMP_NOTES.DETAILNOTE?p_session=188976002&p_artId=1446, setembro 2000a, 6 p. Obtido em 28 dez 2000.

_____. As Velhas Regras já Não Servem Mais.

Http://intermanagers/HSMP_NOTES.DETAILNOTE?p_session=188976002&p_artId=1497, outubro 2000b, 3 pág. Obtido em 28 dez 2000.

JOHNSON, T.H. Relevância Recuperada : Delegando poder e responsabilidade para crescer. São Paulo: Pioneira, 1994. 217p.

JOHNSON, T.H.; KAPLAN, R.S. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting.* Boston: *Harvard Business School Press*, 1987. 269p.

JOHNSON, P. *Beyond EVA: Resource Margin Accounting*. In: **GERTNER, R.** et al. (Org.). *Mastering Strategy: The Complete MBA Companion in Strategy*. Londres: Pearson Education Limited, 2000. 436 p; p. 224-30.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, p.71-9, jan./fev. 1992.

_____. Putting the Balanced Scorecard to Work . *HBR*, p.134-147, set/out 1993.

_____. Using the Balanced Scorecard as a Strategic System Management, *HBR*, p.75-85, jan/fev 96a.

_____. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: *Harvard Business School Press*, 1996b. 332 p.

_____. Why does Business Need a Balanced Scorecard? *Journal of Cost Management*, p.5-10, maio/jun. 1997.

_____. Having Trouble with Your Strategy? Then Map it. *Harvard Business Review*, p.167-176, set./out. 2000a.

_____. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: HBS Press, 2000b. 400 p.

KAPLAN, R. S. In Defense of Activity – Based Cost Management. *Management Accounting*, nov. 1992.

_____. New Roles for Management Accountants. *Journal of Cost Management*, p.6-13, fall 1995.

_____. One Cost System Isn't Enough. *Harvard Business Review*. jan/fev 1988.

KAPLAN, R. S. The Cost and Performance Management Revolution. Special Management Program, *HSM eventos internacionais*, São Paulo, 10 e 11 de maio de 1999.

KEE, R.C. Using Economic Value Added with ABC to enhance your production – related decision making. *Journal of Cost Management*, p.3-15, dez. 1999.

KLEINER, A. What are the Measures that Matter? A 10 – year debate between two founding gurus sheds some light on a vexing business question. *Strategy + Business*, issue 26, First Q 2002, p. 16 - 21.

KNIGHT, D.J. Performance Measures for Increasing Intellectual Capital. *Strategy & Leadership*, p.22-27, mar/abr 1999.

KRUGMAN, P. Bytes sem Lógica? Nem Bush nem Gore entendem a nova economia. *O Estado de S. Paulo*, 23 de outubro de 2000. (Caderno de Economia).

LEHN, K.; MAKHIJA, A. K. EVA & MVA as performance measures for strategic change. *Strategy & Leadership*, p.34-38, mai/jun 1996.

LEV, B. Entrevista: A matemática da Nova Economia. *HSM Management*, n. 20, ano 4, p.34-6, maio/Jun. 2000 (Entrevista concedida a Alan M. Webber da *Revista Fast Company*)

LEVY, P. Os fundamentos da economia do conhecimento: Como o trabalho e a vida mudam em um mundo que depende cada vez mais da produção de idéias. *Negócios Exame*, p.38-41, dez. 2001.

LIEBOWITZ, J. (Ed.). *Knowledge Management Handbook*. Florida: CRC Press LLC, 1999.

LIPE, M. G., SALTERIO, S. E.. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, v. 75, n. 3, p.283-298, jul. 2000.

MARTINS, G.A., LINTZ, A . *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 108 p.

MAY, M.; BRYAN, T.. Transforming the finance function to add company wide value – Value Based Management at British Aerospace. *Management Accounting*, p.36-7, dez. 1999.

MCMANN, P.; NANNI Jr, A J.. Is Your Company Really Measuring Performance? *Management Accounting*, p.55-8, nov.1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of Strategy Management*. New York: The Free Press, 1998. 406 p.

NIETZSCHE. Basic writings of Nietzsche. New York: Random House, Inc., 2000. 862p.

NONAKA, I.. The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, p.96-104, nov/dez 1991.

NONAKA, I.; TAKEUCHI. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, 1995.

OLVE, N. et al.. *Performance Drivers: a Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. New York: WILEY, 1997. 347 p.

O'NEIL, R.; SZNIFER, M.; LOUREIRO, G.. Indicadores de performance (provisório). São Paulo, 2002. (Prototexto) (Mimeografado).

PARASURAMAN, A . Qualitative Research. In: *Marketing Research*. Canada, Addison-Wesley, 1986.

PETZINGER Jr., T. Nova economia é o fim da oferta e demanda. *O Estado de S. Paulo*. São Paulo, 16.1. 2000a (Suplemento de Economia, B11).

_____. Drucker quer uma Nova Teoria Econômica. *O Estado de S. Paulo*. São Paulo, 23.1. 2000b. (Suplemento de Economia, B9).

PORTER, M. Competitive Advantage. Free Press, 1985.

_____. What's Strategy. *Harvard Business Review*, nov/dez 1996.

PORTER, M. Creating Tomorrow's Advantages. In: **GIBSON, R.** (Ed.). *Rethinking the Future*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997. 276 p.

PRAHALAD, C.K. Strategies for Growth. In: **GIBSON, R.** (Ed.). *Rethinking the Future*. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997. 276 p; p.62 - 75.

_____. Os desafios do novo milênio: A descontinuidade e a inovação são as chaves do sucesso para as empresas. *Revista Exame*, p.126-132, 14 de junho de 2000a.

_____. Changes in the Competitive Battlefield. In: **GERTNER, R.** et al. (Org.). *Mastering Strategy: The Complete MBA Companion in Strategy*. Londres: Pearson Education Limited, 2000b. 436 p.; p.75–80.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. Strategic Intent. *Harvard Business Review*, p.63-76, maio/jun.1989.

_____. *Competing for the Future – Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets for tomorrow*. Boston: Harvard Business School Press, 1994. 357 p.

RAPPAPORT, A. *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: Macmillan Inc: The Free Press., 1986. 270 p.

_____. Stock Market Signals to Managers. *Harvard Business Review*, p.57-62, nov/dez 1987.

REILLY, G.P.; REILLY, R.R. Using a Measure Network to Understand and Deliver Value. *Journal of Cost Management*, p.5-14, nov/dez 2000.

REINCKE, M.; CAJARAVILLE, A. Balanced Scorecard – Entrevista com Robert Kaplan. *HSM Management*, v.11, p.120-126, nov/dez. 1998.

REVISTA EXAME. Brasil em Exame 1999. Suplemento Especial da *Revista Exame*, Edição 700. São Paulo, 1999.

ROSEMBURG, C. Nota Alta. *Revista Exame*, p.35, 03.04.2002.

ROSS, G. H. B. Revolution in Management Control. In: **YOUNG, S. M.** (Ed.). *Readings in Management Accounting*. 2nd. Ed.. New Jersey: Prentice- Hall, 1997. 335 p.; p. 240–45.

RUCCI, A. ; KIRN, P.; QUIN, R.T. The Employee – customer – Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*, p.82-97, jan/fev. 1998.

SAVAGE, C. M. 5th. *Generation Management: Co-creating Through Virtual enterprising, dynamic teaming and knowledge networking*. Revised Edition. Boston: Butterworth, 1996. 341p.

SERAFIM FILHO, P. A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações. *Revista Decidir*, janeiro 1999. Obtido em : [Http://perspectivas.com.br](http://perspectivas.com.br). Acesso em 22.03. 2002.

SHAKED, I.; MICHEL, A ; LEROY, P. Creating Value Through EVA – Myth or Reality. *Strategy & Business*, issue 9 , p.41-52, 4th quarter 1997.

SKYRME, D. *Measuring the Value of Knowledge: Metrics for the knowledge-based Business.* London: Business Intelligence Ltd., 1998. 156p.

SLYWOTZKY, A J. *Value Migration: How to think several moves ahead of the competition.* Boston : Harvard Business School Press, 1996. 326 p.

_____. The Profit Zone: Managing the Value Chain to Create Sustained Profit Growth. *Strategy & Leadership*, p.12-16, jun/ago. 1998.

SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D.J.. *The Profit Zone: How Strategic Business Design will lead you to tomorrow's profits.* New York: Times Book – Random House, 1997. 342 p.

SMITH, S.. *Plan to Win: Turning Strategy into Success.* Surrey: Quest Worldwide Education Ltd., 1997. 136 p.

SOUZA, C. A era da convergência: nem nova, nem velha economia. Vivemos uma nova ordem competitiva. *Revista Exame*, p.80-2, 29 de novembro de 2000.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L.E.. *Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy.* *Harvard Business Review*, p.57-68, mar./abr. 1992.

STEWART, G. B.. EVA Works- But Not If You Make These Common Mistakes. *Fortune*, p.81-2, 1 maio 1995.

_____. *The Quest for Value. The Eva Management Guide.* New York: Harper Business, 1990. 781 p.

STEWART, T. A .. Your company's most valuable asset: intellectual capital. *Fortune Magazine*, p.23-33, 30 out. 1994

_____. Brainpower. *Fortune Magazine*, p.42-60, 3 de junho 1991.

STEWART, T. A. .. Trying to Grasp the Intangible. *Fortune Magazine*, p. 91-3, 2 out.1995a, p. 91–93.

_____. Mapping corporate Brainpower: Who knows what knowledge lurks in the minds of your colleagues? Companies are learning to bring their know-how out of the shadows. *Fortune Magazine*, p.131-34, 30 out. 1995b.

_____. Getting real about brainpower. *Fortune Magazine*, p.97-9, 27 nov. 1995c.

_____. *Intellectual Capital*. New York: Bantan Doubleday Dell Publishing Group Inc, 1997.

_____. You think your company's so smart? Prove it. *Fortune Magazine*, p.88, 30 abril 2001.

SVEIBY, K.E. . *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge – Based Assets*. São Francisco: *BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS*, Inc , 1997. 220p.

_____. Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard. <http://www.sveiby.com.au/EmergingStandard.html>, Internet version Aug 5,1998, 9 p. Acesso em 28.12. 2000.

_____.The Balanced Scorecard and the Intangible Assets Monitor. <Http://www.sveiby.com.au/BSCandIAM.html>, 1977 atualizado em abr. 1999. Acesso em 28.12. 2000.

_____.Frequently Asked Questions. <Http://sveiby.com.au/FAQ.htm>, outubro 1998, atualizado em março 1999, out. 1999, jan. 2000a, 5 p. Acesso em 28.12. 2000.

SVEIBY, K.E. . *Leverage Your Knowledge* – make your organization Knowledge Focused. <http://www.sveiby.com.au/KnowledgeFocused.htm>, 21/01/2000b, 2 p. Acesso em 28.12. 2000.

_____. What is Knowledge Management?

<Http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html>, Março 1996, atualizado em 1.3.1998, 3.6.1998, 3.1999, 4.2000c, 7 p.. Obtido em 28.12. 2000.

_____. Knowledge Management – The Viking Way,

<http://www.sveiby.com.au/wikings.htm>, out. 2000d, 3 p. Acesso em 28.12. 2000.

_____. A Knowledge-based Theory of the Firm to guide Strategy Formulation, <http://www.sveiby.com.au/Knowledgebasedstrategy.htm>, paper presented at ANZAM conference Macquarie University Sydney, 4.12. 2000e, 14 p. Acesso em 28.12. 2000.

TAPSCOTT, D. . *Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede*. São Paulo: Makron Books, 1997. 368 p.

THE ECONOMIST. Valuing Companies – A star to sail by? Londres, p.53-5, 2 ago. 1997.

_____. What´s left – special report: the new economy. Londres, p.79-81, 12 maio 2001.

THUROW, L. C. . *Building Wealth: The New Rules for Individuals, Companies and Nations*. Harper Colling, 1999. 301p.

TICOLL, D... Polêmica sobre a web. *HSM Management*, v. 28, p.18-23, set./out. 2001.

TISSSEN, R. et al.. *Creating the 21st Century Company: Knowledge Intensive, People Rich Value – Based Knowledge Management*. Nederland BV: Longman, 1998. 255 p.

USEEM, Jerry.. A Nova Economia Acabou? Se você pensava que sim, pode ir mudando de opinião de novo. *Negócios Exame*, p.48-55, out. 2001.

WALKER, K.B.; **DENNA**, E.L.. Arrivederci Pacioli? A New Accounting System is Emerging. *Management Accounting*, p.22-30, jul. 1997.

WALLMAN, S. M.H.. The Future of Accounting and Financial Reporting. Part II: The Colorized Approach. *Accounting Horizons*, v.10, n. 2, jun. 1996.

YIN, R.K. *Case study, design and methods*. EUA: SagePublications, 1990.

YOUNG, S. M. (Ed.). *Readings in Management Accounting*. 2nd. ed. . New Jersey: Prentice- Hall, 1997. 335 p.

SITES NA INTERNET CONSULTADOS

<http://www.icvisions.com>. Acesso em novembro 2001.

<http://www.sveiby.com>. Acesso em dez. 2000

<http://intermanagers/HSMP>. Acesso em dez. 2000

<http://www.eva.com>. Acesso em dez. 2000

<http://www.skandia.com>. Acesso em dez. 2000

<http://www.celemi.se>. Acesso em dez. 2000

<http://www.sternstewart.com>. Acesso em fev. 2001

<http://perspectivas.com.br>. Acesso em março 2002

<http://skyrme.com> Acesso em março 2002

<http://kmi.open.ac.uk>. Acesso em março 2002