

Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o *Balanced Scorecard*

José Vicente Bandeira de Mello Cordeiro*

Resumo

O uso de indicadores contábeis e financeiros na avaliação do desempenho empresarial vem se mostrando cada vez mais insuficiente. Este artigo compara as metodologias da Gestão do Capital Intelectual e do *Balanced Scorecard*, tendo em vista a definição de indicadores de desempenho. Conclui-se que ambas metodologias baseiam-se nos indicadores de desempenho não financeiros como forma de obter uma competitividade duradoura. Embora partam de objetivos distintos e utilizem metodologias diferentes, essas duas ferramentas têm em comum a utilização conjunta de ativos tangíveis e intangíveis visando à criação de valor.

Palavras-chave: ativos intangíveis; *balanced scorecard*; capital intelectual; indicadores de desempenho.

Abstract

The use of accounting and financial indicators in business performance appraisal is not enough anymore. This article compares *Balanced Scorecard* and *Intellectual Capital Management* in their process of defining performance indicators. It concludes that both methodologies use non-financial indicators to seek long term competitiveness. It also concludes that both *Balanced Scorecard* and *Intellectual* use a combination of tangible and intangible assets to create value, regardless of their different methodologies and initial objectives.

Key words: intangible assets; *balanced scorecard*; intellectual capital; performance indicators.

* Graduado em Engenharia Mecânica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), Mestre em Engenharia da Produção pela PUC-RJ, Doutorando em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor da FAE Business School. Consultor de empresas nas áreas de Gestão de Negócios e da Qualidade na FAE Consulting.
E-mail: jvbmcc@zaz.com.br

Introdução

As mudanças ocorridas no mundo nos últimos anos vêm afetando de forma drástica pessoas, organizações e nações. Em uma velocidade crescente, são questionados os alicerces sobre os quais foi construída grande parte das teorias econômicas, sociais e políticas vigentes até há alguns anos. Na tentativa de substituí-los, criam-se novas teorias, que também se tornam ultrapassadas muito rapidamente. Diversos autores afirmam que a civilização humana está atravessando um período de mudança de paradigma.

As ciências relacionadas à gestão de empresas estão entre as mais afetadas por esta mudança de paradigma. O fato de estarem ligadas diretamente à produção de bens e serviços e, portanto, oferecerem a possibilidade de grandes retornos financeiros as tornam alvos potenciais para a difusão de novas teorias. Neste contexto, várias teorias e programas são apresentados como sendo a representação da nova verdade empresarial e a solução para todos os males organizacionais. Muitas empresas implementam-nos na busca de sua sobrevivência e na ânsia de obter uma vantagem competitiva. Entretanto, grande parte dessas teorias ou programas acabam não passando de modismos, com um início, meio e fim.

Essa sucessão de modismos decorre justamente da falta de novos alicerces para construir uma nova teoria eficaz, o que vem confirmar a mudança de paradigma. O fato positivo acerca destes modismos é a incorporação de suas ferramentas mais eficazes aos sistemas de gestão das empresas. Além disso, novos modismos de gestão ainda por vir se basearão nas contribuições dos de agora, conjugando-se para a construção dos alicerces do novo paradigma (SENGE, 2001).

Em gestão de empresas, assim como na sociologia e em outras ciências correlatas, diz-se que a Era Industrial está sendo substituída pela Era Pós-Industrial ou Era da Informação (TOFLER, 1998).

Esta nova era pode ser caracterizada por um grande aumento na complexidade dos sistemas organizacionais e na velocidade das mudanças ambientais. Este novo patamar de complexidade e incerteza, viabilizado pela associação entre a tecnologia da informação e as telecomunicações, traz uma nova realidade para a gestão das empresas.

Segundo Senge (2001), a competição deixa de ser baseada em recursos para ser fundamentada em informações e no conhecimento.

A contabilidade de custos e, mais recentemente, os indicadores financeiros tradicionais caracterizaram-se como ferramentas perfeitamente adequadas para avaliar o desempenho empresarial na Era Industrial. A busca e a obtenção da maximização do lucro, do retorno sobre o investimento e do melhor resultado em outros indicadores contábeis e financeiros, garantiam, num passado bastante recente, a sobrevivência e o crescimento das organizações (KAPLAN, 1996).

Embora permaneçam extremamente úteis nos dias de hoje, as medidas financeiras de desempenho já não são mais suficientes para garantir uma elevada competitividade para as empresas da Era da Informação. O desdobramento de novas tecnologias em ativos físicos e sua utilização da forma mais eficiente possível, por meio da busca da maximização de resultados contábeis e financeiros, já não garantem uma vantagem competitiva duradoura. Neste novo cenário, a habilidade de uma empresa em gerenciar seus ativos intangíveis passa a ser cada vez mais importante na busca da competitividade no longo prazo. São estes ativos que tornam possível às empresas o desenvolvimento de novos

produtos e serviços adequados às necessidades em permanente mudança de consumidores exigentes, bem como a criação de relacionamentos duradouros com clientes, a melhoria contínua de produtos, serviços e processos e o desenvolvimento de sistemas de informação e banco de dados (KAPLAN, 1996).

Por serem tão importantes, os ativos intangíveis se refletem no valor das empresas. As empresas bem-sucedidas da Era da Informação podem ter valor de mercado várias vezes maior do que seu valor contábil. Do ponto de vista da busca da sobrevivência e do crescimento, a maximização do valor deve ser algo bastante desejado. O valor de um ativo qualquer, seja uma empresa ou um equipamento, reflete os fluxos de caixa líquidos esperados para os próximos períodos. Portanto, a maximização do valor de uma organização no presente deve sinalizar uma perspectiva de crescimento futuro de sua lucratividade e sua rentabilidade (BOULTON et al., 2000).

De acordo com alguns autores, a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado de um empresa resulta no seu Capital Intelectual. Este Capital Intelectual inclui todos os ativos intangíveis mencionados anteriormente e mais alguns ativos tangíveis, geralmente não contabilizados no Patrimônio Líquido da Empresa (EDVINSSON e MALONE, 1998; SVEIBY, 1998; STEWART, 1998).

Apesar de isto ser, por definição, uma medida realizada pelo mercado e portanto difícil de ser reproduzida, algumas empresas vêm investindo grande quantidade de recursos na tentativa de avaliar seu Capital Intelectual. Esta medição tem como ponto de partida a identificação das medidas de desempenho,

em geral não financeiras, que seriam as direcionadoras do valor de mercado, ou seja, de fluxos de caixa líquidos positivos no futuro.

Uma outra abordagem baseada na definição de indicadores de desempenho não financeiros é o *Balanced Scorecard*. Nesta abordagem, os indicadores não financeiros, utilizados em conjunto com as medidas de desempenho tradicionais, monitoraram o desempenho da organização. Trata-se de um sistema de gestão que tem como objetivo transformar a estratégia empresarial em resultados, visando garantir uma vantagem competitiva duradoura (KAPLAN e NORTON, 1996).

Este artigo tem como objetivo geral mostrar os pontos em comum e as diferenças existentes entre as abordagens da Avaliação do Capital Intelectual na perspectiva de Edvinsson e Malone (1998) e do *Balanced Scorecard*, de acordo com Kaplan e Norton (1996).

Para isso, serão apresentadas as características principais de cada uma das metodologias, sendo em seguida contrastadas com relação aos seus objetivos, processos e abrangência.

Para atingir o objetivo geral proposto, pretende-se também identificar de que forma cada uma das metodologias considera questões como a estratégia empresarial, nas perspectivas de Porter (1998b) e Prahalad e Hamel (1990), e a aprendizagem e inovação organizacional, sob a perspectiva de Senge (2001). Nesta análise, será utilizada a abordagem de organização como um conjunto de ativos, conforme o modelo proposto por Boulton, Libert e Samek (2000).

1 Gestão do capital intelectual

Existem diversas definições para o Capital Intelectual. De acordo com Stewart (1998, p.XIII), o primeiro autor a utilizar o conceito de Capital Intelectual, “o Capital Intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza”. Segundo esse mesmo autor, quando o mercado avalia uma empresa em várias vezes o valor contábil de seus ativos, o valor do capital intelectual encontra-se na diferença entre o valor de mercado e o valor contábil.

Sveiby (1998) conceituou como Ativos Intangíveis aquilo que Stewart denominou Capital Intelectual. O valor desses ativos, segundo o autor, só aparece de forma indireta no mercado de ações ou quando a empresa é vendida, estando contido na diferença entre o valor de mercado e o valor contábil.

Edvinsson e Malone (1998) definem o significado do Capital Intelectual através de uma metáfora, comparando a empresa a uma árvore onde a parte visível constituída de tronco, galhos e folhas representaria seus ativos físicos. Portanto, se a árvore possui frutas saborosas e uma bela folhagem reflete a sua saúde no momento. Entretanto, compreender o que acontece no sistema de raízes oculto sob a terra irá fornecer uma idéia muito melhor sobre a sua saúde futura. Neste caso, o Capital Intelectual seria representado pelas raízes, ou seja, os ativos invisíveis da empresa.

Pode-se constatar que o Capital Intelectual refere-se àquela parte do valor das empresas que não pode ser encontrada nos balanços contábeis. Estes últimos consideram apenas os ativos tangíveis da empresa. O Capital Intelectual diz respeito aos ativos intangíveis que, em um ambiente de elevada complexidade e mudanças

descontínuas, serão os principais responsáveis pelo desempenho financeiro da empresa no futuro. Este artigo irá aprofundar o conceito de Capital Intelectual de acordo com Edvinsson e Malone (1998).

O Capital Intelectual está relacionado aos ativos intangíveis, que não aparecem nos balanços contábeis, mas são os principais responsáveis pelo desempenho financeiro no futuro

Para uma maior compreensão do conceito de Capital Intelectual, torna-se necessário o estabelecimento de equações que relacionem este e seus desdobramentos ao capital físico, que aparece nos demonstrativos contábeis e financeiros.

A primeira equação necessária é aquela que relaciona o valor dos ativos físicos e financeiros com o Capital Intelectual (CI) e o Valor de Mercado. Edvinsson e Malone (1998) denominam Capital Financeiro a soma do Passivo com o Patrimônio Líquido da Empresa, ambos encontrados nos demonstrativos contábeis. Tem-se, portanto, a seguinte equação:

$$\text{valor de mercado} = \text{capital financeiro} + \text{capital intelectual}$$

Stewart (1998) destaca que dentro do conceito de CI encontram-se certos ativos intangíveis há muito reconhecidos, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e direitos de comercialização.

Além desses, outros ativos intangíveis são incluídos dentro do CI, o que torna necessário dividi-lo em Capital Humano e Capital Estrutural. Portanto, apresenta-se a segunda equação, dada por:

$$\text{capital intelectual} = \text{capital humano} + \text{capital estrutural}$$

Para Edvinsson e Malone (1998), o Capital Humano é formado por toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos funcionários de uma empresa.

Além disso, busca-se incorporar nesta categoria não só a capacitação e o conhecimento que os funcionários possuem no presente, como a intensidade da busca de aperfeiçoamento para o incremento destas (SVEIBY, 1998).

Edvinsson e Malone (1998) propõem como forma de se avaliar rapidamente o Capital Humano o cálculo do valor atual líquido descontado do lucro médio por funcionário em relação a seu tempo de casa.

O Capital Estrutural, a segunda parcela que compõe o CI, é descrito por esses autores como sendo a infra-estrutura que apóia o capital humano e a capacidade organizacional, incluindo os sistemas físicos utilizados para transmitir e armazenar conhecimento intelectual.

Existe uma relação bastante interessante entre o Capital Humano e o Capital Intelectual, que ajuda a entender ambos os conceitos. O Capital Humano é a parcela do Capital Intelectual que “vai para casa à noite”. Esta é a parcela perdida quando um funcionário altamente qualificado se desliga da empresa. Por sua vez, o Capital Estrutural é a parcela intangível que permanece na empresa. Portanto para que a empresa possua um elevado Capital Estrutural no futuro ela deve possuir um ótimo Capital Humano no presente. Por outro lado, um elevado Capital Estrutural no presente contribui para melhorar o Capital Humano no presente e no futuro (STEWART, 1998).

Segundo Edvinsson e Malone (1998), uma forma de explicitar todo o conteúdo do Capital Estrutural é dividi-lo em Capital Organizacional e Capital de Clientes. Tem-se, desta forma, mais uma equação:

capital estrutural = capital organizacional + capital de clientes

O Capital de Clientes deve ser uma medida da lucratividade, solidez e lealdade dos relacionamentos entre a empresa e seus clientes. Este valor já é computado há algumas décadas pelos sistemas contábeis tradicionais sob a denominação de *goodwill*. Nos relatórios contábeis, este *goodwill* corresponde ao resultado da subtração entre o valor de venda da empresa, seu valor contábil e o valor de suas patentes e direitos autorais. O Capital de Clientes pode ser avaliado rapidamente pelo cálculo do valor presente líquido descontado do lucro médio por cliente ao longo dos anos de relacionamento (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Por fim, segundo Edvinsson e Malone (1998), o Capital Organizacional divide-se em Capital de Inovação e Capital de Processos, dando origem a uma última equação:

capital organizacional = capital de inovação + capital de processos

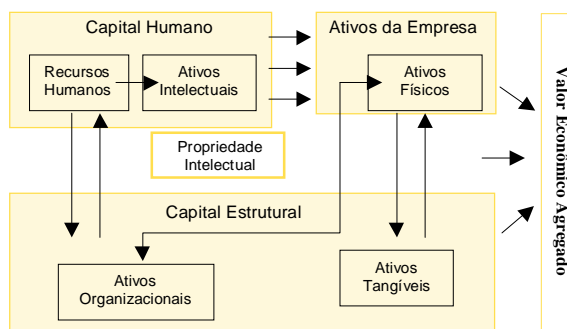
O Capital de Inovação está relacionado à capacidade da empresa em inovar através do desenvolvimento de novos produtos, serviços e marcas, colocando-os rapidamente no mercado. Por sua vez, o Capital de Processos é constituído por todas as técnicas, metodologias e programas voltados para o aumento da eficiência na produção de produtos e serviços. Os investimentos para certificação pelas normas ISO podem ser incluídos no Capital de Processos (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Após definir todos os componentes do CI, surge uma questão: De que forma utilizar estes conceitos na gestão empresarial? Se realmente o CI corresponde à diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o seu valor contábil, trata-se de algo que deve ser maximizado.

Para que o valor da empresa seja aumentado através do aumento de seu CI, deve haver uma Gestão do Capital Intelectual. Isso pressupõe profundas mudanças na forma como a empresa é gerida. Alguns objetivos que não proporcionam melhoria direta dos demonstrativos contábeis passarão a ser, muitas vezes, prioritários em relação a outros que melhoram os resultados do exercício no curto prazo (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Dessa forma, percebe-se que a Gestão do CI depende do desenvolvimento de uma visão de longo prazo dos acionistas e dos gestores da empresa. A figura 1 apresenta o modelo de Gestão do CI da Skandia, uma empresa sueca do ramo de seguros, apresentado por Edvinsson e Malone (1998).

FIGURA 1 - MODELO DE GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL



FONTE: EDVINSSON e MALONE (1998)

A implementação da Gestão do CI é fundamentada pela definição de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros. Edvinsson e Malone (1998) dividem os indicadores em cinco diferentes focos (Financeiro, Cliente, Processo, Renovação e Desenvolvimento e Humano), que seriam áreas distintas nas quais a empresa deve focalizar a sua atenção visando à maximização de seu CI e conseqüentemente do seu valor.

O **Foco Financeiro** constitui o passado da organização, ou seja uma medida exata de onde esta se encontra em um momento específico. Este foco equivale ao telhado da casa e nele estão incluídas as medidas do balanço patrimonial, bem como outras medidas financeiras que denotem desempenho, rapidez ou qualidade (EDVINSSON e MALONE, 1998).

O presente da empresa corresponde às atividades focalizadas nos **Clientes** e no **Processo**, representando as paredes que dão sustentação ao telhado da casa. O foco de Clientes corresponde a uma parcela do Capital Estrutural e o foco de Processo é uma das parcelas do Capital Organizacional, que, somado ao Capital de Clientes, resulta no Capital Estrutural (EDVINSSON e MALONE, 1998).

O futuro da empresa, por sua vez, focaliza a **Renovação e o Desenvolvimento**, constituindo a outra parte do capital estrutural. Este foco equivale aos alicerces da construção, fundamental para a criação da “nova casa” que será a empresa no futuro. Os indicadores deste foco medem a qualidade do preparo da empresa para o futuro, através do treinamento e qualificação de funcionários, bem como se a empresa está abandonando o passado pela substituição de produtos e mercados antigos e obsoletos (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Por fim, o **Foco Humano** equivale ao coração da casa, representando ao mesmo tempo as pessoas que a constroem e a utilizam. Ele representa a parte da empresa que retorna aos seus lares à noite, sendo a combinação entre a experiência e inovação que os empregados trazem somadas às estratégias da empresa para manter ou mudar esta combinação (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Cada foco é constituído de indicadores de desempenho ou índices que são determinados

a partir da identificação de parâmetros que melhor representem a realidade competitiva e de criação de valor para a empresa em questão (EDVINSSON e MALONE, 1998).

Por fim, o modelo de Gestão do CI de Edvinsson e Malone tem como ambição a atribuição de um valor numérico ao CI. Este valor seria obtido através da seguinte equação:

$$\text{Valor do CI} = i \times C$$

Nesta equação, *i* é o índice do Coeficiente de Eficiência do CI, dado pela média aritmética dos nove principais indicadores percentuais (decimais), relativos principalmente aos focos de Clientes, Processo e Humano, sendo todos referentes ao presente da organização. Por sua vez, *C* seria a soma das 20 principais medidas numéricas que não estejam incluídas no balanço patrimonial (EDVINSSON e MALONE, 1998).

2 Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é definido por Kaplan e Norton (1996) como um sistema de gestão que abrange os níveis estratégico, tático e operacional, fornecendo um modelo para traduzir a visão e a estratégia de uma empresa em um conjunto coerente de indicadores de desempenho.

O objetivo primordial do BSC é a busca de uma vantagem competitiva duradoura na Era da Informação. A principal motivação do BSC é a constatação de que em um ambiente competitivo onde as mudanças são constantes, indicadores de desempenho financeiros não bastam para conduzir a empresa a elevados níveis de competitividade. Para tal, é necessária a criação de um *scorecard* que inclua medidas financeiras e não financeiras. As medidas não-financeiras devem ser perseguidas no presente para que, no futuro, seja obtido o melhor resultado financeiro possível (KAPLAN e NORTON, 1996).

O BSC inclui basicamente dois tipos de medida: medidas de desempenho propriamente ditas, referentes ao passado, e os direcionadores de performance, que irão determinar os resultados das medidas de desempenho propriamente ditas no futuro

De uma forma mais ampla, o BSC é balanceado por incluir basicamente dois tipos de medida: **medidas de desempenho** propriamente ditas, referentes ao passado, e os **direcionadores de performance**, que irão determinar os resultados das medidas de desempenho propriamente ditas no futuro (KAPLAN e NORTON, 1996).

O ponto de partida para a elaboração do BSC são a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização em questão. Trata-se de uma ferramenta visando à implementação da estratégia empresarial, ou seja, a consecução dos objetivos estratégicos da empresa no longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1996).

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o BSC traduz a missão e a estratégia empresarial em objetivos e medidas de desempenho organizados em quatro perspectivas:

- **Perspectiva Financeira:** os indicadores financeiros resumem de forma facilmente mensurável as conseqüências das ações tomadas anteriormente e indicam de que forma a estratégia de uma empresa e sua implementação estão contribuindo para a melhoria da lucratividade e rentabilidade;
- **Perspectiva dos Clientes:** os indicadores de desempenho desta perspectiva incluem a retenção e satisfação de clientes, conquista de clientes novos,

lucratividade de clientes e participação de mercado, além de **direcionadores** ou **impulsionadores** de performance relacionados aos atributos que os clientes-alvo valorizam, como por exemplo, entrega rápida e na data prometida e inovações constantes em produtos e serviços;

- **Processos de Negócios Internos:** os indicadores desta perspectiva tendem a ser medidas genéricas de desempenho dos processos de inovação, como projeto e desenvolvimento de novos produtos e serviços (a onda longa da criação de valor), e de operações (a onda curta da criação de valor), que irão impulsionar as medidas genéricas da perspectiva de clientes;
- **Aprendizagem e Crescimento:** os indicadores de desempenho relacionados a esta perspectiva buscam a construção da infra-estrutura que a organização precisa para crescer e melhorar continuamente no longo prazo e incluem metas de qualificação de funcionários, melhoria de sistemas de informação e alinhamento de procedimentos e rotinas.

Uma das principais diferenças existentes entre o BSC e outros sistemas de gestão baseados em indicadores de desempenho é a existência de uma relação clara de causa e efeito entre os diversos indicadores (KAPLAN e NORTON, 1996).

No esquema da figura 2, o retorno sobre o capital investido (ROCE) é uma medida genérica de desempenho da perspectiva financeira. O direcionador ou o impulsionador desta medida, neste caso, é o alto grau de fidelidade dos clientes atuais da empresa, que aparece como um primeiro indicador de desempenho da perspectiva de clientes. Portanto, a fidelidade dos

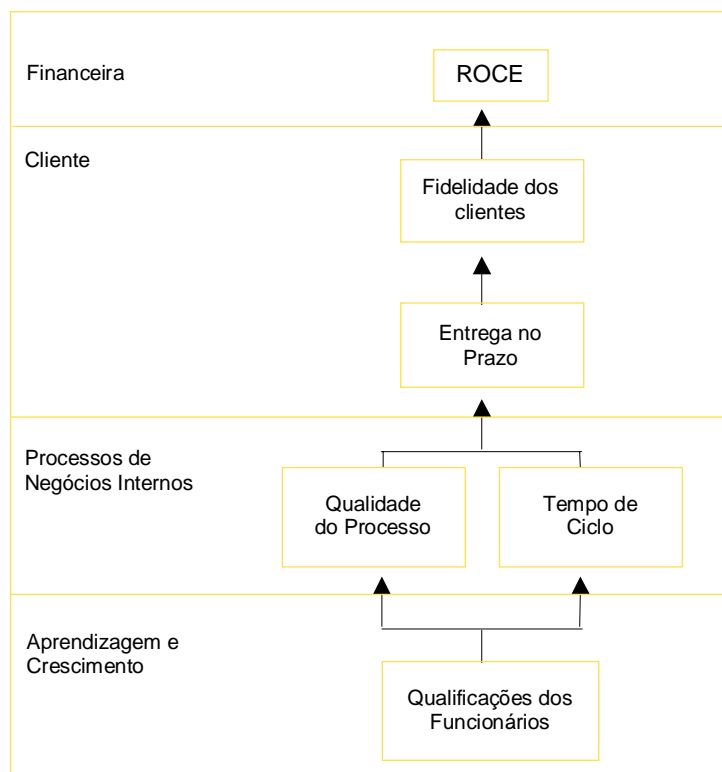
clientes é incluída no BSC por se acreditar haver uma grande influência desta na determinação do ROCE. A entrega no prazo combinado é incluída no BSC por impulsionar a fidelidade dos clientes. Este seria portanto um segundo indicador de desempenho na perspectiva de clientes, que é o impulsionador da fidelidade de clientes. Por sua vez, para entregar no prazo é necessário desenvolver processos com qualidade e tempo de ciclo adequados. Portanto, estes seriam os impulsionadores da entrega no prazo e estariam incluídos na perspectiva de processos internos. Por fim, para que a qualidade e o tempo de ciclo atinjam os valores desejados, os processos precisam ser executados por funcionários qualificados e dotados de determinados conhecimentos e habilidades (KAPLAN e NORTON, 1996).

3 Comparando a gestão do CI e o BSC

Existem diversas formas de se comparar as duas metodologias aqui apresentadas. Inicialmente, pode-se contrastar três aspectos básicos: a) objetivos principais da aplicação da metodologia; b) processo para definição dos indicadores e c) abrangência e desdobramento dos indicadores dentro da organização.

Com relação aos objetivos da Gestão do CI, seu ponto de partida é a busca de uma sistema de contabilidade que considere e registre os ativos intangíveis como parte do capital de uma empresa. Partindo do valor de mercado de uma empresa e o seu valor contábil, busca-se identificar quais os ativos responsáveis pela diferença entre estes, para que a empresa possa dar prioridade ao seu desenvolvimento, visando à maximização do seu valor (EDVINSSON e MALONE, 1998; SVEIBY, 1998; STEWART, 1998).

FIGURA 2 - EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DE MEDIDAS DE DESEMPENHO GENÉRICAS, IMPULSIONADORES DE PERFORMANCE E RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO



FONTES: KAPLAN e NORTON (1996)

Constata-se portanto que, além de definir indicadores de desempenho visando orientar a empresa no sentido de desenvolver seus ativos intangíveis prioritários, a metodologia da gestão do CI tem a ambição de fornecer, em um determinado momento, uma medida numérica do valor destes ativos. Dessa forma, seria possível sinalizar aos acionistas qual a tendência para o valor de mercado da empresa, dado pela soma de seu valor contábil e seu Capital Intelectual. Ou seja, para a Gestão do CI, o valor presente de mercado parece ser uma variável crítica, devendo o modelo fornecer indicações sobre sua tendência de crescimento, estagnação ou

redução em função das perspectivas de fluxos de caixa futuros.

O BSC, por sua vez, parte da necessidade de se implementar uma estratégia empresarial visando garantir a competitividade da empresa no longo prazo. Neste ponto, o BSC busca avaliar o desempenho da empresa não somente em atender os indicadores de desempenho financeiros, que em geral interessam aos acionistas (*stockholders*). Busca-se, também, o atendimento das exigências de outros *stakeholders*, como os clientes, fornecedores e funcionários, cuja satisfação impulse a empresa no sentido de atender seus objetivos estratégicos de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1996).

Percebe-se que o objetivo do BSC está relacionado com a construção de um sistema de avaliação de desempenho empresarial que consiga transformar em realidade a visão e os objetivos estratégicos da empresa. A consecução destes objetivos parece conduzir à maximização do valor da empresa, embora esta última não seja uma variável considerada explicitamente pelo BSC.

Pode-se ilustrar esta questão por meio do exemplo fictício de uma indústria química. A utilização de indicadores financeiros e a ausência de medidas de desempenho relacionadas à proteção ambiental pode conduzir à redução dos gastos com manutenção dos equipamentos de tratamento de despejos industriais. Este fato pode gerar um aumento da lucratividade e da rentabilidade da empresa no curto prazo. Entretanto, a possibilidade de multas no futuro, além da perda de clientes comprometidos com a ecologia, podem reduzir as expectativas quanto aos fluxos de caixa futuros, fazendo com que o seu valor de mercado diminua.

Quanto ao processo para a definição dos indicadores, a Gestão do CI busca inicialmente definir indicadores para cada um de seus focos (financeiro, cliente, processo renovação e desenvolvimento e humano), visando atender a determinados parâmetros ou dimensões apontados como fundamentais para a otimização da gestão dos intangíveis em cada um dos focos isoladamente. Após esta primeira etapa, a quantidade de indicadores, que tende a ser bastante elevada, é reunida e reduzida mediante a eliminação de redundâncias, indicadores de menor importância e os de medida mais difícil. É interessante notar que, mesmo após essa redução, pode-se chegar a 100 indicadores de desempenho na Gestão do CI (EDVINSSON e MALONE, 1998).

No BSC, o processo para a definição dos indicadores é mais complexo. Conforme descrito

anteriormente, o BSC deve ser composto por medidas de desempenho propriamente ditas e direcionadores de performance. As medidas de desempenho genéricas tendem a ser semelhantes para diferentes empresas e estratégias. Os direcionadores de performance, por sua vez, tendem a ser únicos para uma determinada empresa e estratégia e refletem a forma como se pretende atingir os valores propostos para as medidas de desempenho propriamente ditas e os objetivos estratégicos de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1996).

Percebe-se que deve haver uma relação explícita de causa e efeito entre os direcionadores de performance, as medidas de desempenho e os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, constata-se a existência de uma relação de causa e efeito entre cada indicador do BSC e a maximização do desempenho financeiro futuro da organização.

O número final de indicadores de desempenho tende a ser bem menor no BSC do que na Gestão do CI, ficando entre 5 e 15 medidas diferentes, dependendo da indústria e da estratégia em questão (KAPLAN e NORTON, 1996).

Ambas as metodologias parecem concordar sobre a necessidade de divulgação dos indicadores por toda a organização e aos acionistas. Entretanto, o fazem de forma diferente. No modelo de Gestão do CI da Skandia, apresentado por Edvinsson e Malone (1998), existe um "navegador" de CI, que consiste de um relatório atualizado periodicamente e divulgado junto com os resultados contábeis para todos os funcionários.

O BSC, por sua vez, preocupa-se em desdobrar os indicadores em medidas mais operacionais, visando a uma melhor compreensão nos níveis tático e operacional da organização. A aceitação dos indicadores do BSC pelos acionistas deve aumentar de forma considerável quando estes

começarem a perceber a relação entre as medidas de desempenho não-financeiras e o sucesso financeiro de longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1996).

Pode-se constatar que, embora muitas vezes utilizem ferramentas e linguagens diferentes e tenham objetivos explícitos distintos, a Gestão do CI e o BSC apresentam muito mais semelhanças do que diferenças.

Tanto a Gestão do CI quanto o BSC partem do pressuposto de que o melhor desempenho financeiro do futuro não pode ser alcançado através da perseguição de resultados exclusivamente financeiros no presente (KAPLAN e NORTON, 1996; EDVINSSON e MALONE, 1998).

Conforme apresentado, a Gestão do CI identifica cinco focos (financeiro, no cliente, no processo, na renovação e desenvolvimento e humano) como sendo a origem dos indicadores de desempenho que a empresa deverá atender visando maximizar seu valor. Por sua vez, o BSC identifica quatro perspectivas (financeira, do cliente, interna e aprendizagem e crescimento) sob as quais deverão ser estabelecidas medidas de desempenho empresarial visando à maximização dos resultados financeiros futuros. Comparando-se os focos da Gestão do CI com as perspectivas do BSC, percebe-se que os direcionadores ou impulsionadores do valor de mercado ou do desempenho estratégico são praticamente os mesmos. Neste caso, o foco no processo da Gestão do CI assemelha-se à perspectiva interna do BSC, enquanto os focos na renovação e desenvolvimento e no ser humano do CI, juntos, parecem equivaler à perspectiva de aprendizagem e crescimento do BSC.

Uma forma de compreender a razão da semelhança entre duas abordagens é visualizar as organizações como sendo formadas por conjuntos de ativos, tangíveis e intangíveis. São

as diferentes formas de combinar a utilização e a alavancagem destes ativos que têm a capacidade de proporcionar fluxos de caixa positivos no futuro (BOULTON et al., 2000).

Comparando os cinco focos da Gestão do Capital Intelectual com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, percebe-se que as duas ferramentas consideram mecanismos semelhantes para a alavancagem do desempenho financeiro futuro

Na Era Industrial, as empresas se concentravam principalmente nos ativos físicos e financeiros como forma de criar valor, ou seja, obter fluxos de caixa positivos. Embora os ativos intangíveis já estivessem presentes, a maior parte do valor criado estava associada às duas classes de ativos citadas acima (BOULTON et al., 2000).

Em uma pesquisa envolvendo a totalidade das empresas de capital aberto dos Estados Unidos, verificou-se que, em 1978, o somatório do capital contábil de todas estas empresas correspondia a 95% do somatório do seu valor de mercado. Na Era da Informação, esta relação tende a se inverter. Em 1998, a soma do capital contábil das mesmas 10.000 empresas era equivalente a 28% de seu valor de mercado somado. Estes dados comprovam a crescente importância dos ativos intangíveis, que não aparecem no Balanço Patrimonial, na criação de valor para as empresas da Era da Informação (BOULTON et al., 2000).

Assim, pode-se perceber que estes ativos intangíveis, capazes de criar valor, estão diretamente relacionados aos diferentes focos da Gestão do CI e às três perspectivas não financeiras do BSC. Ou seja, os indicadores de desempenho

propostos tanto pela Gestão do CI quanto pelo BSC visam orientar o desenvolvimento e a utilização destes ativos tangíveis e intangíveis no sentido de criar, em vez de eliminar valor.

Boulton et al. (2000) propõem uma estrutura para o gerenciamento destes ativos, denominada Dinâmica de Valor.¹ De acordo com esta estrutura, os principais ativos que compõe uma empresa estariam divididos em cinco categorias: a) Ativos Físicos; b) Ativos Financeiros; c) Ativos de Organização; 4) Ativos de Clientes e) Ativos de Empregados e Fornecedores.

A criação de valor, de acordo com este modelo, está relacionada a uma combinação adequada no investimento, gerenciamento e utilização dos diferentes ativos que compõem uma organização. Quanto mais bem-sucedida esta combinação, maior será o valor criado, que irá se refletir através do mercado acionário (BOULTON et al., 2000).

Pode-se exemplificar esta questão de diversas formas, sem ter de, necessariamente, recorrer às empresas da chamada “Nova Economia”. Dois fabricantes de refrigerantes hipotéticos que, simultaneamente, decidam adquirir uma nova linha de envase idêntica não deverão obter os mesmos retornos deste novo ativo físico. Uma das empresas poderá, por meio de funcionários mais capacitados e motivados, produzir a um menor custo e com maior qualidade do que a outra. Entretanto, a utilização de modelos como o EVA (Valor Econômico Agregado) poderia sugerir um mesmo acréscimo no valor das duas empresas, sendo os equipamentos adquiridos absolutamente iguais. Neste caso, os fluxos de caixa são provenientes da combinação dos ativos físicos adquiridos, que são iguais, e dos ativos intangíveis representados pelos funcionários e pela organização, que podem ser bastante diferentes.

Alguns analistas envolvidos com fusões e aquisições, tradicionalmente uma área cujas

decisões são tomadas em bases puramente financeiras, já se interessam em utilizar os conceitos relacionados ao BSC e à gestão do CI na avaliação de fluxos de caixa potenciais e sinergias entre empresas em seus negócios (KOPROWSKI, 1998).

Para Boulton et al. (2000), todas as estratégias de gerenciamento são basicamente estratégias de **portfólios** de ativos. Seriam cinco os tipos de estratégias de portfólio de ativos tendo em vista a criação de valor, a criação de um ativo visando desenvolver novas fontes de valor; o aperfeiçoamento de ativos já existentes, com o intuito de aumentar o valor criado; a conexão entre dois ou mais ativos; a conversão de um ativo e o bloqueio da formação do portfólio de ativos de concorrentes. Os autores destacam que todas estas estratégias de gerenciamento de ativos, e por conseguinte estratégias empresariais, só se tornarão realidade por meio do estabelecimento de indicadores de desempenho e metas.

Com base no que foi exposto, pode-se constatar que tanto a Gestão do CI quanto o BSC buscam orientar as organizações no gerenciamento de seus ativos, atribuindo importância destacada aos ativos intangíveis, por meio do estabelecimento de indicadores de desempenho.

Para que conduzam as empresas que os utilizam aos seus objetivos, os indicadores de desempenho da Gestão do CI e do BSC deverão estar alinhados com a estratégia empresarial (EDVINSSON e MALONE, 1998; KAPLAN e NORTON, 1996). Por sua vez, esta estratégia deverá se mostrar viável, levando em conta as características do setor em que a empresa atua e, principalmente, as possibilidades de utilização dos ativos intangíveis como forma de criar valor neste setor (BOULTON et al., 2000).

¹ Tradução livre do termo inglês *Value Dynamics*.

Existem diversas formas de se definir uma estratégia competitiva. Este artigo irá utilizar duas abordagens distintas.

A primeira abordagem utilizada define estratégia como sendo a escolha do **posicionamento**, em termos de mercados e segmentos de consumidores que a unidade de negócios pretende atingir. A partir deste ponto identificam-se os processos internos críticos que deverão ser desenvolvidos para satisfazer as necessidades dos clientes nos mercados-alvo, determinando as competências individuais e organizacionais necessárias para atender os objetivos dos pontos de vista interno, externo (clientes) e financeiro. Este modelo é o ponto de partida para o desenvolvimento do BSC (KAPLAN e NORTON, 1996; PORTER, 1998a e 1998b).

A segunda abordagem define estratégia através da definição, desenvolvimento e utilização de competências essenciais pela organização. Estas **competências essenciais** seriam as raízes da competitividade empresarial, que permitiriam o desenvolvimento e melhoria de determinados produtos, serviços e processos, com os quais a empresa estrutura os negócios e os conjuntos produto/mercado com que compete em um determinado momento (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

A importância de se apresentar estas duas definições de estratégia é a avaliação da consequência da utilização de cada uma delas como ponto de partida para a aplicação da Gestão do CI ou do BSC.

As competências essenciais são apresentadas como sendo o aprendizado coletivo da organização, a forma de organizar o trabalho e criar valor para os clientes. Parte de sua importância foi evidenciada na investigação das razões para o fracasso de grande parte dos programas de reengenharia, *downsizing* e terceirização na década de 1990. Diversas empresas delegaram a

terceiros a produção de componentes fundamentais de seus produtos argumentando que estes não faziam parte de seu negócio principal (*core business*). Com isso, perderam produtos essenciais (*core products*), que são as manifestações físicas diretas das competências essenciais, tornando-se, muitas vezes, dependentes de empresas concorrentes. Dessa forma, estas empresas perdem parte da capacidade de criar novos conjuntos produto-mercado no futuro, ficando menos competitivas numa época em que a capacidade de reinventar seu negócio é algo essencial (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Observando-se a definição de competências essenciais, percebe-se uma grande semelhança entre estas e a definição do que seja um ativo intangível. Dessa forma, percebe-se que as empresas que partem da primeira definição de estratégia correm o risco de ter indicadores de desempenho demasiado específicos com relação ao momento presente que estas atravessam, inclusive as características setoriais.

Por outro lado, constata-se que as empresas que partem da segunda definição de estratégia estarão enfatizando a busca da competitividade no desenvolvimento de seus ativos intangíveis. Estarão, aparentemente, mais capacitadas a adequarem seus negócios a futuras rupturas tecnológicas e mudanças ambientais. Entretanto, poderá ocorrer carência de indicadores que visem aumentar a competitividade da empresa no ambiente competitivo atual, gerando dificuldades na gestão de curto prazo de suas unidades de negócios.

Uma outra questão importante é a inclusão de medidas relacionadas à capacidade de aprendizagem e inovação empresarial. De acordo com SENGE (2001), na Era da Informação, a única vantagem competitiva plenamente sustentável a longo prazo será a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes.

Grandes rupturas tecnológicas podem ser imprevisíveis, e, neste contexto, a capacidade de compreender os novos fatores críticos de sucesso e desenvolver as competências necessárias de forma rápida apresenta-se como um grande diferencial, qualquer que seja a abordagem escolhida para a estratégia empresarial.

Percebe-se, assim, ser importante ter entre os indicadores relacionados à perspectiva de aprendizagem e crescimento no BSC ou aos focos humano e de renovação e desenvolvimento na Gestão do CI, medidas que possibilitem monitorar e desenvolver as capacidades de aprendizagem, inovação e adaptação a mudanças da organização.

Aparentemente, o fato de algumas habilidades relacionadas à aprendizagem não possuírem relações de causa e efeito direta com os resultados financeiros das empresas pode se constituir em um obstáculo à sua inclusão entre os indicadores de desempenho, em especial no BSC.

Mais especificamente, a habilidade denominada **pensamento sistêmico** não só é difícil de se relacionar a medidas financeiras, como também representa um risco para a utilização de relações lineares de causa e efeito como forma de se desdobrarem determinados indicadores (SENGE, 2001).

Um exemplo deste fato é a existência do fenômeno da defasagem. Metas de reduções de custos podem ser desdobradas em corte de pessoal. Num primeiro momento, os custos diminuem. Entretanto, a redução de pessoal poderá causar uma sobrecarga nos funcionários remanescentes o que terminará por baixar a sua produtividade. Para compensar, poderá ser necessária a contratação de serviços de consultoria para a implementação de um determinado

projeto, que anteriormente não seria necessário. Com isso, o custo total pode aumentar, embora este aumento demore para ocorrer, dando a impressão de que a medida adotada foi efetiva no sentido de reduzir os custos (SENGE, 2001).

Considerações finais

O novo ambiente de negócios não permite que as empresas monitorem seu desempenho baseando-se exclusivamente em indicadores contábeis e financeiros. Bons resultados de indicadores financeiros no presente não garantem o sucesso destes mesmos indicadores no futuro. Dessa forma, empresas orientadas exclusivamente por medidas financeiras tendem a se tornar menos competitivas com o passar do tempo. Com isso, seus fluxos de caixa futuros tendem a diminuir, o que poderá se refletir no seu valor de mercado presente.

Este artigo mostrou que tanto a abordagem da Gestão do CI quanto o BSC propõem uma estrutura para que a empresa obtenha sucesso competitivo no longo prazo, por meio da utilização de indicadores de desempenho não financeiros no presente, juntamente com os já tradicionais indicadores contábeis e financeiros.

Embora utilizem linguagens diferentes e tenham objetivos iniciais distintos, as duas metodologias chegam a resultados semelhantes. As quatro perspectivas do BSC são bastante semelhantes aos 5 focos da Gestão do CI. O BSC parece utilizar uma abordagem mais racional na determinação dos indicadores. Se por um lado este fato permite às empresas que aplicam a metodologia contarem com um número menor de indicadores, a utilização de relações lineares

de causa e efeito pode se constituir numa ameaça à sua eficácia em um ambiente competitivo não linear.

A abordagem da Dinâmica de Valor permite analisar uma empresa como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis. Para que uma empresa possa criar valor por meio da utilização destes ativos, pressupõem-se a formulação de estratégias e o alinhamento dos indicadores de desempenho com estas.

A importância dos ativos intangíveis para a competitividade pode variar significativamente entre as empresas de acordo com seu setor de atuação. Em empresas dos setores da Nova Economia, os intangíveis representam muitas vezes mais de 95% do seu valor. Por sua vez, empresas em setores tradicionais também vêm desenvolvendo estratégias baseadas no desenvolvimento de seus ativos intangíveis como forma de se diferenciar e obter vantagens competitivas. De qualquer forma, parece ser importante que os indicadores de desempenho propostos pelo BSC e pela Gestão do CI sinalizem o caminho a ser seguido pela organização para concretizar sua estratégia.

As duas diferentes definições de estratégia apresentadas neste trabalho mostram-se importantes para a definição dos indicadores de desempenho da Gestão do CI e do BSC. Percebe-se que a definição e o desenvolvimento de competências essenciais estão mais fortemente relacionados aos resultados em um prazo mais longo, tendo grande importância em ambientes competitivos de alta complexidade e incerteza. Esta abordagem tende a gerar um foco maior no desenvolvimento dos ativos humanos e organizacionais, visando capacitar a empresa a se posicionar, no futuro, em segmentos de clientes e mercados mais lucrativos.

Por sua vez, a abordagem do posicionamento competitivo tende a focar um prazo mais curto, o que pode se tornar perigoso se a velocidade das mudanças no setor em questão for muito elevada. Esta abordagem tende a focalizar a avaliação do desempenho sobre os ativos de clientes e fornecedores, ou seja, aqueles capazes de possibilitar à empresa a maior criação de valor possível dentro do posicionamento competitivo atual.

Desse modo, percebe-se que as duas abordagens se completam, pois a empresa deve ter um sólido posicionamento competitivo para que suas competências essenciais possam, efetivamente, criar valor e sólidas competências essenciais que permitam a competição nos segmentos mais lucrativos.

Ao se observar a forma como o BSC e a Gestão do CI consideram a questão da aprendizagem organizacional, constata-se que esta é uma questão de grande importância. Trata-se da capacidade de uma organização estar sempre aprendendo para manter-se competitiva com o passar do tempo. Neste ponto, as relações lineares de causa e efeito utilizadas pelo BSC para relacionar indicadores não financeiros a indicadores financeiros podem apresentar problemas. Conforme já visto, existe uma tendência à predominância de relações não lineares nos sistemas organizacionais da atualidade.

Por fim, vale notar que o modelo da Dinâmica de Valor, que define a organização como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis, permite visualizar de forma mais clara o papel da maioria dos modismos e técnicas recentes da Administração. Estas técnicas podem ser entendidas como tentativas de maximização do valor das empresas por meio da valorização de ativos específicos. Pode-se citar, por exemplo, as seguintes relações:

- Marketing de Relacionamento e CRM (Customer Relationship Management) na busca da maximização dos ativos ou o capital de clientes.
- Supply Chain Management – Gestão da Cadeia de Suprimento na otimização de ativos de fornecedores e clientes.
- TQM (Total Quality Management – Gestão pela Qualidade Total) e Reengenharia na maximização de ativos de empregados e organização.
- *Empowerment* e a Aprendizagem Organizacional otimizando os ativos de empregados.

Essas relações enfatizam a necessidade de utilização do BSC e da Gestão do CI, considerando o ambiente de atuação da empresa, com suas variáveis tecnológicas e seus graus de complexidade e incerteza, e sua estratégia, definida por meio de diferentes combinações de portfólios de ativos tangíveis e intangíveis, visando ao aumento de sua competitividade no longo prazo.

Referências

- BOULTON, R.; LIBERT, B.; SAMEK, S. **Cracking the value code**. New York: Harper Business, 2000.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital Intelectual**: Descobrendo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The Balanced Scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KOPROWSKI, G. Brains, Not Bricks. **Business 2.0** Sep 1998. Disponível em: <http://www.business2.com/articles/mag/print/0,1643,12691,FF.html> acesso em: 12 de janeiro de 2002.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance: with a new introduction. New York: Free Press, 1998a.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. New York: Free Press, 1998b.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, Mass., May/June, 1990.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 2001.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TOFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. São Paulo: Record, 1998.