

# Gestão do Conhecimento: Desafio para a Vantagem Competitiva *Knowledge Management: Challenge for the Competitive Advantage*

Letícia M. Miyashiro, Marcos V. Martins, Paola M. de Siqueira, Patrícia A. Del Santo,  
Viviane A. M. do Prado e Elias E. Goulart

USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - São Caetano do Sul - SP - Brasil

leticiamiyashiro@gmail.com marcos.mvm@gmail.com paola.siqueira@gmail.com  
patty.santo@gmail.com vivianeprado@gmail.com elias.goulart@yahoo.com.br  
alexmontanini@uol.com.br brunoamalfi@uol.com.br claudineimorette@yahoo.com.br  
ftb@gmail.com williansmonteiro@gamil.com

**Resumo:** O objetivo deste trabalho é verificar se as organizações em estudo aplicam a gestão do conhecimento para se manterem competitivas e quais são os benefícios obtidos por esta implementação. Sabe-se que o sucesso da estratégia de negócios pode resultar em melhor desempenho para os processos das organizações por intermédio da consolidação das informações, da avaliação das pessoas envolvidas e do crescimento profissional. Assim, este artigo procurou discorrer sobre a gestão estratégica do conhecimento, fornecendo dados e informações, além de tópicos estudados em dissertação com o mesmo tema. Desta forma, a gestão do conhecimento alinhada ao BSC foi um fator predominante para o sucesso nas organizações na obtenção da vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** indicadores balanceados de desempenho, cenário balanceado, gestão do conhecimento, vantagem competitiva.

**Abstract:** The objective of this work is to verify if the organizations in study apply the Knowledge Management to maintain competitive and which are the benefits gotten from this implementation. It is known that the business strategy success can result in better performance for the organization processes through the information consolidation, evaluation of the people involved and professional growth. Thereby, this article searched to discourse about the strategic knowledge management, supplying datas, informations and about the topics studied in the project with the same subject. Thus, the Knowledge Management lined up to the BSC was a predominant factor for the success in the organizations in the attainment of the Competitive Advantage.

**Keywords:** BSC, Knowledge Management, Competitive Advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, um dos diferenciais entre as organizações está intimamente ligado ao conhecimento. A gestão do conhecimento surgiu como uma ferramenta essencial para o processo de crescimento, e muitas organizações ainda têm algumas dificuldades para investir na gestão do conhecimento por não estarem familiarizadas com o seu processo.

A gestão do conhecimento é formada por um conjunto de técnicas e ferramentas que permite

coletar, criar, organizar, analisar e qualificar o acervo de conhecimento de forma sistêmica e consciente, para atingir objetivos estratégicos que são dependentes da junção de políticas de gestão de recursos humanos, estruturas, culturas organizacionais e tecnologias adequadas. A gestão do conhecimento foca os processos de negócios da organização e busca uma melhoria constante, além de um aumento das competências organizacionais, por meio da permanente conversão entre os conhecimentos tácito e explícito.

O cenário balanceado (BSC) ou indicadores balanceados de desempenho (do inglês *Balanced Scorecard*) (KAPLAN & NORTON, 1997) é uma das metodologias que traduz a missão e a estratégia organizacional na forma de ações, que melhoram o seu entendimento e permitem o gerenciamento e a comunicação de metas e objetivos, por intermédio de indicadores de desempenho, que permitem à organização a obtenção de informações importantes para a eficiência dos processos. Uma particularidade do BSC é a análise não só da perspectiva financeira, mas de três outras não-financeiras, que são as seguintes: perspectiva dos clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. Esta última, aprendizado e crescimento, considerada como base para as demais, está relacionada com as pessoas envolvidas e as tecnologias utilizadas na organização.

O BSC é um sistema de gestão que adota outras perspectivas, além da financeira, como a perspectiva de clientes, de processos internos, e de aprendizado e crescimento, abrindo espaço também para o processo de mensuração do desempenho, como a perspectiva de recursos humanos e capital intelectual.

O que diferencia o BSC de outros sistemas gerenciais não é a existência de medidas não-financeiras, visto que muitas organizações já trabalham com essas medidas, relacionadas a programas de qualidade e satisfação de clientes, mas o fato de que os objetivos e as medidas do BSC derivam da visão e da estratégia da organização.

A utilização do BSC ganha cada vez mais espaço no mercado das organizações, em todo o mundo, e atua como meio para transformação das informações em valores para a organização, na busca da vantagem competitiva.

A implantação ordenada da gestão do conhecimento cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na organização, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente.

O objetivo, então, deste artigo é verificar se as organizações aplicam a gestão do conhecimento para se manterem competitivas e quais são os benefícios adquiridos por esta implementação.

O problema a ser resolvido com a pesquisa é o seguinte: a gestão do conhecimento pode proporcionar uma vantagem competitiva para as organizações? A hipótese é que o sucesso da estratégia de negócio pode resultar em melhor desempenho para os processos das organizações, através da consolidação das informações, da avaliação das pessoas envolvidas e do crescimento profissional.

A pesquisa se baseia em uma revisão bibliográfica, utilizando para isso diversas fontes, como livros, artigos científicos, revistas, jornais e *sites* especializados de Internet.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Espíndola e colegas (ESPÍNDOLA *et al.*, 2007), a gestão do conhecimento estuda como a utilização do conhecimento altera a cadeia produtiva e o contato social dentro das organizações, respondendo a questões sobre como fornecer a informação certa para a pessoa certa, no momento certo; como transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito; como transformar conhecimento em valor; como transformar valor em diferencial competitivo.

Conforme observaram Nonaka & Takeuchi (1997), a estrutura básica sobre a administração do processo de criação do conhecimento está relacionada a duas dimensões, explicitadas a seguir.

- Ontológica: o conhecimento somente pode ser criado por indivíduos, ou seja, uma organização por si própria não cria conhecimento – o seu papel é apoiar os indivíduos e proporcionar condições para a criação, e isso é possível por meio da interação que a criação individual permite na disseminação para a organização como um todo.
- Epistemológica: relacionada aos dois tipos de conhecimento:
  - a) explícito: relativamente fácil de codificar, captar e compartilhar, em formato de textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas etc. Facilmente organizável em base de dados e publicações, ou seja, conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática;

- b) *tácito*: subjetivo, baseado em experiências, habilidades individuais e específicas ao contexto; portanto, de difícil formalização e transferência para outras pessoas.

Para o uso efetivo do conhecimento na organização, é necessário um ambiente em que ocorra a contínua conversão entre esses dois formatos de conhecimento, estando diretamente relacionados à abordagem da gestão do conhecimento.

As organizações em geral aplicam algum tipo de gestão do conhecimento, mesmo que não utilizem esse termo. Porém, para que se obtenha o desenvolvimento e o resultado esperado, é necessário que a gestão do conhecimento seja acessível a todos os colaboradores, internos e externos, da organização (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

A gestão do conhecimento proporciona às organizações uma nova visão dos seus recursos a partir de seus ativos intangíveis, entre eles o capital intelectual, como bens econômicos e importantes para o estabelecimento de estratégias competitivas. Gerenciar de forma adequada o conhecimento de uma organização depende de inúmeros fatores de sucesso, que devem estar claramente alinhados com os objetivos da organização.

Nas organizações, o uso do conhecimento tornou-se um dos ativos mais importantes e indispensáveis, comparado aos ativos físicos e financeiros, por ser o principal material a ser desenvolvido no trabalho.

Probst e colegas (PROBST RAUB & ROMHARDT, 2002) explicaram que as origens da gestão do conhecimento foram os primeiros estudos norte-americanos sobre informação e inteligência artificial, as medições estratégicas na Suécia e as pesquisas japonesas sobre conhecimento e inovação.

Para Nonaka & Takeuchi (1997), o valor do conhecimento é formado por sua importância no aspecto organizacional, haja vista que a criação do conhecimento analisa a diferenciação entre dado, informação e conhecimento. Por intermédio de um conceito hierárquico em que os dados sejam tratados de maneira compreensível, eles se tornam uma informação que, ligada a outra informação, resultará no conhecimento.

O conhecimento é formado por informações, que são dados organizados e contextualizados, elementos de valor, que momentaneamente podem ter esse valor aumentado, como diferenciais em tomadas de decisões, mas não o tempo todo (SILVA, 2004).

O conhecimento é formado por informações que podem ser expressas e verbalizadas, por serem relativamente estáveis ou estáticas. Tem relação com características subjetivas e não-palpáveis, pois está na mente das pessoas, e é também relativamente instável ou dinâmico, pois envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão (NONAKA & TAKEUCHI, 1997).

As pessoas e seus conhecimentos são os alicerces das organizações. Assim, as organizações mudaram sua visão com relação às pessoas, que antes eram vistas simplesmente como recursos, dotadas de habilidades, capacidade, treinamento e conhecimentos para executar as tarefas com a finalidade de alcançar objetivos organizacionais. Atualmente, as organizações visam a ter pessoas com personalidade própria, atitudes, desejos, valores, crenças, motivações e objetivos individuais.

As organizações atuais buscam pessoas talentosas que contribuam com o máximo de seus esforços para a produção de melhores resultados. Entretanto, os problemas ainda ocorrem, pelo fato de não existir uma identificação precisa das pessoas envolvidas nos projetos, das informações que devem ser analisadas e do envolvimento das organizações em projetos distribuídos (ESPÍNDOLA *et al.*, 2005).

Segundo Stewart (1998), ainda existe um número muito elevado de organizações com a mentalidade ultrapassada, onde as pessoas e as próprias organizações não estão aptas às mudanças, não consideram o compartilhamento de informações como contribuição e um fator positivo para o crescimento organizacional. A mudança dessa mentalidade é de extrema necessidade, para se quebrarem paradigmas individuais e organizacionais, de forma que cada um possa utilizar o máximo de seu elevado potencial de conhecimento.

Podem ser identificados diferentes papéis para as pessoas numa organização voltada para o conhecimento. Como exemplo, pode-se falar sobre

a hierarquia organizacional conhecida como *top-down* para exemplificar esses papéis, os quais Nonaka & Takeuchi (1997) chamaram de Equipe de Criação do Conhecimento, de que fazem parte os profissionais do conhecimento: funcionários da linha de frente e gerentes de linha; engenheiros do conhecimento: gerentes de nível médio; e gerentes do conhecimento: altos gerentes.

A gestão do conhecimento tem os seguintes objetivos:

- tornar acessíveis grandes quantidades de informações organizacionais, para compartilhar as melhores práticas e tecnologias;
- permitir a identificação e o mapeamento dos ativos de conhecimento e de informações ligadas a qualquer organização;
- apoiar a geração de novos conhecimentos, para proporcionar o estabelecimento de vantagens competitivas;
- dar vida aos dados e torná-los utilizáveis e úteis;
- transformar dados em informações essenciais ao desenvolvimento pessoal e comunitário;
- organizar e acrescentar lógica aos dados, de forma a torná-los compreensíveis.

O uso da gestão do conhecimento pode influenciar no sucesso ou no fracasso das organizações, pois é um claro fator de competitividade (STEWART, 1998). Por intermédio da implantação da gestão do conhecimento, é possível a criação de uma vantagem competitiva, pois as informações fazem parte do capital humano da organização e não são consideradas como um recurso físico, de fácil reprodução pelos concorrentes e com menos flexibilidade para reagir às improváveis situações no ambiente organizacional.

Os seis processos essenciais do conhecimento são os seguintes: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, compartilhamento e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção do conhecimento.

Para Silva (2007), os processos que compõem a gestão do conhecimento encontram-se classificados nos itens a seguir.

- **Processo tático:** formado por quatro passos essenciais, depende de todos dentro da organização que, ao reunir a informação necessária para o trabalho diário, gera valor e desenvolve o conhecimento que futuramente poderá ser utilizado por outras pessoas.
- **Processo estratégico:** formado por dois ou três passos essenciais, visa ao alinhamento da estratégia do conhecimento com a estratégia de negócios. Depende, em sua maioria, dos grupos de lideranças organizacionais específicas.

Mesmo sem um padrão para a gestão do conhecimento, ela tomou atualmente o formato de uma matriz com diversas ramificações diferenciadas e multidisciplinares, quais sejam: capital intelectual, capacitação empresarial contínua, controle e disseminação das informações, e gerência de projetos.

### 3 BSC

O BSC é uma sigla que significa “indicadores balanceados de desempenho”. Basicamente, trata-se de uma metodologia que implica a escolha dos indicadores para a gestão de uma organização, onde é necessário monitorar os resultados econômico-financeiros, desempenho de mercado junto aos clientes, desempenho de processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. A soma das pessoas, inovações e tecnologias, se aplicada aos processos internos das organizações, estimulará o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trará à organização os resultados financeiros esperados. Com isto, serão criados os valores dos “ativos intangíveis” (KAPLAN & NORTON, 2004b).

A definição do BSC surgiu motivada por uma frase clássica escrita por Kaplan & Norton (2004a), a qual sugere que somente aquilo que é medido pode ser devidamente gerenciado, de modo a contribuir positivamente para a organização. Para eles, “o que não é medido não é gerenciado”. Partindo desse entendimento, Kaplan & Norton (2004b) definiram o BSC como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da organização num conjunto coerente de medidas de

desempenho". A idéia principal é que essas medidas sejam utilizadas para incentivar o alcance de objetivos futuros, e não como uma forma de exercer controle sobre acontecimentos passados.

O BSC focaliza o desempenho organizacional baseado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos da organização e de aprendizado e crescimento.

Assim, o BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial, de sorte que, sem um claro entendimento da visão, da missão, dos valores e dos propósitos do negócio, torna-se quase impossível criar processos para suportar e manter o rumo da excelência organizacional. Com isso, direta ou indiretamente, os processos estão ligados ao planejamento estratégico de negócio (HAUSER & KATZ, 1998).

Para vencer os competidores nesse mercado dinâmico, as organizações devem possuir algumas características, como visão de liderança, forças de trabalho autogerenciadas, dedicação aos clientes, qualidade total, melhoria e inovação contínuas (FARIA, 2007). No entanto, para se construir tal organização, é necessário que os gerentes modifiquem seu tradicional foco em excelência funcional e desenvolvam novas formas organizacionais, que levem a coordenação por meio das funções de suas próprias atividades e, ainda, que as liguem fortemente aos seus fornecedores e clientes.

O objetivo do modelo BSC é a criação de valor para a organização como um sistema de gestão estratégica, no qual se equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores de desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Os indicadores financeiros que serão utilizados no BSC possuem dois objetivos: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas. A escolha dos mesmos depende da fase do ciclo de vida em que a organização se encontra.

A estratégia de produtividade é baseada em melhorias da estrutura de custos, que deve redu-

zir saídas de caixa, eliminar defeitos, melhorar rendimentos, aumentar a utilização dos ativos onde existir a gerência da capacidade dos ativos existentes, e efetuar investimentos incrementais para eliminar gargalos operacionais. Já a estratégia de crescimento é baseada na expansão de oportunidades de receita com novas fontes (novos produtos, mercados, parceiros) e no aumento do valor para os clientes com uma melhor rentabilidade.

O objetivo da perspectiva financeira é a maximização do lucro, ou seja, geralmente tem a ver com rentabilidade e é medida, por exemplo, pelo lucro operacional e pelo retorno sobre o investimento. Basicamente, a estratégia financeira consiste em as organizações ganharem mais dinheiro, ao venderem mais e gastarem menos. Assim, o desempenho do componente financeiro da estratégia compreende as dimensões tanto de longo prazo (crescimento) quanto de curto prazo (produtividade).

Os autores Kaplan & Norton (2004b) formularam uma hipótese sobre a cadeia de causa e efeito que levam o sucesso até a camada estratégica da organização. Esta hipótese de causa e efeito é essencial para entender a métrica que o BSC focaliza na perspectiva de aprendizado e crescimento, de modo que as organizações devem contratar as pessoas certas, treiná-las, motivá-las e orientá-las corretamente, bem como tornar o processo de aprendizado contínuo.

As quatro perspectivas do modelo favorecem a obtenção de um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre os resultados esperados e o desempenho dos fatores que levam a estes resultados, e entre medidas quantitativas e qualitativas. A seguir, é apresentado um resumo das quatro dimensões do BSC.

#### • **Perspectiva financeira**

Os indicadores financeiros são válidos, na medida em que resumem as conseqüências das ações implementadas e demonstram de que maneira as decisões estratégicas da organização contribuem para a maximização dos lucros. Os principais indicadores financeiros continuam a ser aqueles relacionados com as medidas de lucratividade e de retorno do capital investido.

### • **Perspectiva dos clientes**

Na perspectiva do cliente, a estratégia é baseada na teoria de valor diferenciado, que mostra aos gerentes uma idéia clara de seus segmentos-alvo de clientes e negócios, permitindo que as organizações alinhem suas medidas de resultados.

Através desta perspectiva, a organização deve identificar os segmentos de mercados-alvo, bem como as regras pelas quais se estabelecerão as práticas competitivas. Os principais indicadores de desempenho relacionados com o mercado são aqueles vinculados à participação de mercado, à retenção de clientes, à captação de clientes, à satisfação de clientes e à lucratividade de clientes. Estas perspectivas possibilitam que os executivos estabeleçam estratégias de relacionamento com mercados-alvo, de modo a garantir os retornos futuros.

### • **Perspectiva dos processos internos**

Nesta perspectiva, são identificados os processos internos, nos quais a organização necessita buscar a excelência, a fim de garantir a obtenção das vantagens competitivas valorizadas pelo mercado e satisfazer as expectativas dos acionistas. A abordagem tradicional enfoca o monitoramento e a busca por melhorias nos processos existentes, por intermédio de medidas que envolvem qualidade, produtividade e otimização na utilização de recursos. A inovação introduzida pelo BSC, no entanto, visa a identificar processos totalmente novos, nos quais a busca por excelência garantirá a preferência e a fidelidade dos clientes e possibilitará o alcance dos objetivos financeiros. A ênfase está na identificação dos processos que são críticos para o sucesso da organização.

### • **Perspectiva do aprendizado e crescimento**

Esta quarta perspectiva identifica a estrutura que a organização necessita construir para sustentar o crescimento e as melhorias de longo prazo. As perspectivas relacionadas com o mercado e com os processos internos identificam os fatores mais críticos para garantir o desempenho futuro. As capacidades do presente não serão adequadas para atender às exigências do futuro, ou seja, novas competências deverão ser adquiridas ou de-

envolvidas para atender às demandas identificadas pelas três perspectivas anteriores.

A gestão de cliente deve auxiliar a organização na seleção, na captação, na sustentação e no cultivo de relacionamentos rentáveis e duradouros com os clientes-alvo. Os processos de gestão de clientes são os seguintes: selecionar, conquistar, reter e cultivar.

Ainda segundo Kaplan & Norton (1997), é necessário identificar o que os clientes dos segmentos-alvo valorizam e escolher a proposta de valor a ser oferecida. Logo após, será feita a escolha dos objetivos e das medidas entre as classes de atributos que, se atendidos, permitirão que a organização armazene e aumente seus negócios. Há três classes de atributos, que são as seguintes: atributos de produtos e serviços – funcionalidade, qualidade e preço; relacionamento com os clientes – qualidade da experiência de compra e das relações pessoais; imagem e reputação.

Há uma diferença entre BSC e sistemas tradicionais de medição de desempenho. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho têm como objetivo avaliar toda a organização, controlar e melhorar os centros de responsabilidades e os seus departamentos individualmente. O BSC visa, exclusivamente, ao alcance dos objetivos e das expectativas financeiras dos clientes e acionistas, rumo à excelência.

As organizações podem utilizar processos de parâmetros de qualidade, de tempo e custo descritos para o processo operacional, fixando metas do serviço de pós-venda ao perceberem que um bom relacionamento com a sociedade pode ser essencial para continuar a operar no mercado e levar a um bom desempenho ambiental.

Assim, percebe-se que a implementação do BSC não se destina a desenvolver um novo conjunto de medidas, mas sim um novo sistema gerencial com uma poderosa ferramenta de motivação e avaliação.

Para se alcançar o propósito da organização como um todo, é importante uma implementação gradual com uma distribuição do esforço da implementação e, também, ajuste e refino dos objetivos e das necessidades entre todos os níveis organizacionais; entretanto, deve-se ressaltar que o uso do BSC cresceu, inclusive no Brasil.

Na elaboração do BSC, existem três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento: capacidades dos funcionários; capacidades de sistema de informação; motivação, *empowerment* e alinhamento. Existem, ainda, três medidas essenciais para avaliar os funcionários, quais sejam: satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários e produtividade dos funcionários.

Carvalho & Laurindo (2003) demonstraram os quatro fatores para o sucesso do BSC: manter o foco na visão estratégica, com a utilização de um número limitado de indicadores; fornecer a base para o sucesso presente e futuro ao informar o caminho a ser seguido e o modo adequado para melhorar o desempenho; incentivar o alcance de metas sem provocar desequilíbrios entre os potenciais fatores de sucesso; promover a integração de programas de melhoria, como a reengenharia, por exemplo.

#### 4 VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem competitiva está relacionada ao desempenho da organização no mercado, onde a mesma obtém vantagens pelo crescimento e pela diversificação, ou seja, o diferencial competitivo é um conjunto de características que permite que uma organização seja diferente da concorrência (FARIA, 2005).

De acordo com Faria (2005), para qualquer vantagem competitiva, é necessário a organização ter as seguintes características: apresentar valor para os clientes; ser diferente ou única, sendo que essa diferença ou unicidade necessita ser desejada pelos clientes; não ser possível a existência de outras vantagens competitivas substitutas, disponíveis imediatamente aos concorrentes; ter os recursos e a capacidade para fornecer vantagem competitiva para os clientes de maneira estável e consistente; ser sustentável.

O conhecimento é um ativo humano que pode trazer vantagem competitiva (CANONGIA *et al.*, 2005), por sua capacidade de aprender e utilizar seu conhecimento em favor da organização. A informação e o conhecimento são as armas competitivas da era contemporânea. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que recursos naturais, grandes indústrias ou contas bancárias. Não necessariamente as organizações mais fortes são as organizações mais bem-sucedidas, que têm as

melhores informações ou que as controlam de forma mais eficaz. O que torna a organização melhor nesses aspectos é o capital intelectual, que é a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que proporcionará a vantagem competitiva (STEWART, 1998).

As organizações precisam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica, de maneira que existe uma tendência de elas se diferenciarem pelo que sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento.

Para Probst e colegas (PROBST, RAUB & ROMHARDT, 2002), o conhecimento só pode ser administrado se for mensurável. Poucas são as organizações que incluem o conhecimento em seus balanços anuais, demonstrando que, por mais que se possua incentivo e investimento, não existe uma base para contabilizar o retorno e a necessidade de maiores investimentos.

A tecnologia da informação, utilizada como ferramenta para a gestão do conhecimento e implementada com a metodologia BSC, atua como meio para transformação das informações em valores para a organização, o que é fundamental na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação.

#### 5 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é fundamentado na análise e no desenvolvimento de organizações que utilizam a gestão do conhecimento e o BSC na tradução de sua estratégia.

A pesquisa de campo foi realizada com organizações de diversos segmentos, com enfoque na equipe de tecnologia da informação. Pretendeu-se, por meio de tal pesquisa, analisar os resultados da implementação da gestão do conhecimento e da metodologia BSC que, supostamente, auxiliam no alcance da vantagem competitiva.

O questionário aplicado possui 30 questões com respostas fechadas. Por serem qualitativas, foi utilizada a seguinte conversão em números para melhor visualização em gráficos e tabelas, conforme legenda dos níveis utilizados abaixo (Tabela 1):

**TABELA 1:**  
Legenda de conversão

Legenda	
10,00	Concordo Totalmente
7,50	Concordo Parcialmente
5,00	Discordo Parcialmente
2,50	Discordo Totalmente
0,00	Não se Aplica

Foram divididos seis grupos de parâmetros a serem verificados: implantação da gestão do conhecimento e do BSC, envolvimento da diretoria, comunicação da estratégia, acesso à base de dados do conhecimento, envolvimento das pessoas e vantagem competitiva.

A Tabela 2 mostra os objetivos esperados de cada um dos parâmetros utilizados:

Para a Empresa A, com a utilização da gestão do conhecimento e a metodologia do BSC, as equipes tornam-se mais conscientes sobre o desempenho dos negócios e a uniformização dos conceitos, porém existe uma preocupação com a tecnologia, em detrimento do conteúdo a ser avaliado.

Já para a Empresa B, apesar de a implantação da gestão do conhecimento ainda não estar com-

pleta, foi possível notar a obtenção de benefícios, como a centralização de vários documentos gerados dentro da organização e o seu compartilhamento para todos os usuários, além da manutenção ativa desta documentação.

Na visão da Empresa C, um dos pontos positivos foi o fato de que, com a gestão do conhecimento, tornou-se possível obter informações necessárias para o sucesso da implementação do BSC. Um ponto que pode ser desfavorável é que algumas organizações implementam o BSC sem utilizar a gestão do conhecimento, e isso faz com que obtenham somente informações de alto nível.

Na Empresa D, houve a clara identificação de que o grau de participação de todos os envolvidos no processo do BSC foi o ponto positivo vital para atingir as metas traçadas e a troca de informações.

Para a Empresa E, com a implementação da gestão do conhecimento com a metodologia BSC, houve melhor documentação de processos, criação de repositório para as melhores práticas, reúso de ativos ligados ao conhecimento adquirido em projetos, disseminação de informações relativas ao *portfolio* de projetos da organização e perfil dos colaboradores, além de adequação às futuras demandas.

**TABELA 2:**  
Parâmetros e objetivos

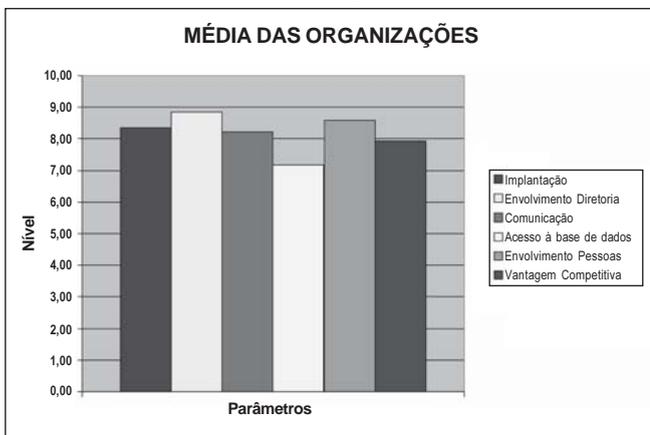
Pârametro	Objetivo
<b>Implantação da Gestão do Conhecimento e do <i>Balanced Scorecard</i></b>	Analisar se a implantação da Gestão do Conhecimento e a metodologia <i>Balanced Scorecard</i> aconteceu de forma ordenada, objetiva, compartilhada e se visava o reforço dos componentes estratégicos da organização.
<b>Envolvimento da Diretoria</b>	Analisar se os Diretores estiveram e permaneceram envolvidos nos processos de Gestão do Conhecimento e a metodologia <i>Balanced Scorecard</i> incentivando a participação de todos da organização.
<b>Comunicação da Estratégia</b>	Analisar se existem e se são utilizadas ferramentas para a comunicação da Gestão do Conhecimento e a metodologia <i>Balanced Scorecard</i> a todos da organização.
<b>Acesso à base de dados</b>	Analisar se a Gestão do Conhecimento e a metodologia <i>Balanced Scorecard</i> permitem fácil armazenamento, disseminação e recuperação das bases de conhecimento a todos da organização.
<b>Envolvimento das Pessoas</b>	Analisar se as pessoas da organização estiveram e permanecem envolvidos e conscientes da utilização da Gestão do Conhecimento e a metodologia <i>Balanced Scorecard</i> .
<b>Vantagem Competitiva</b>	Analisar se a capacidade de inovar, criar e compartilhar conhecimento foi modificada com a Gestão do Conhecimento e a metodologia <i>Balanced Scorecard</i> permitindo a transformação de informação em Vantagem Competitiva.

A Empresa F afirmou que, na implementação da gestão do conhecimento com a metodologia BSC, foram obtidos pontos positivos, como a identificação de pontos falhos, geração de valor e melhoria da *performance* da organização nas quatro perspectivas do BSC.

Nesta pesquisa, são demonstradas três análises com visões diferentes: por organizações, parâmetros e a média das organizações.

Na análise comparativa dos parâmetros entre as empresas, é possível visualizar que o parâmetro com menor nível de concordância foi o acesso à base de dados do conhecimento, com média igual a 7,19, que está entre o “discordo parcialmente” e o “concordo parcialmente”, nos parâmetros de pesquisa relacionados à utilização da gestão do conhecimento e da metodologia BSC para obtenção da vantagem competitiva. Este nível demonstra a grande dificuldade no armazenamento, na disseminação e na recuperação das bases de conhecimento para todos da organização.

GRÁFICO 1:  
Média das organizações



Na média das organizações, conforme a Tabela 2.1, pode-se observar que a maior dificuldade encontrada foi referente ao acesso à base de dados, onde a atualização das informações é feita manualmente. A falta de informações importantes no uso do BSC, supostamente, ocorreu em decorrência de o repositório estar desatualizado, visto que o ideal seria uma atualização constante e automática, o que agilizaria os processos e possibilitaria a geração de uma base de dados mais consistente.

## 6 CONCLUSÃO

O conhecimento sempre existiu, porém, atualmente, é evidenciado como recurso econômico por intermédio da aplicação da tecnologia cada vez mais avançada, mediante a atualização de conhecimentos e domínio de técnicas sempre modernas. O conhecimento passou a gerar riqueza, além disso, deve-se considerar que o homem vive em uma sociedade baseada no conhecimento e que suas aplicações produzem efeitos e benefícios intangíveis, que agregam valor dentro das organizações.

A importância do conhecimento tem influência direta nas alterações do ambiente organizacional, sendo a evolução tecnológica um dos principais fatores para tanto. Como consequência, o intelecto dos trabalhadores passou a ser valorizado, o que condicionou as organizações a reconhecerem a contribuição do capital intelectual para a criação de valor. Diante desse reconhecimento, os estudos nessa área buscam maneiras para mensurar, registrar e gerenciar estes recursos.

Aspecto importante na gestão das organizações é a mensuração de seu desempenho econômico-financeiro. Para isto, faz-se necessário o uso de métodos e ferramentas que permitam acompanhar e medir a geração de riqueza por meio do conhecimento nas organizações.

Mesmo com a valorização do capital intelectual para as tomadas de decisão, não existe uma estruturação padronizada para mensurar, evidenciar e contabilizar os ativos intangíveis. Desta maneira, as organizações buscam alternativas, como o BSC, para atender à necessidade de informação relativa a esse capital intelectual, basicamente por meio de indicadores.

A importância da comunicação para criação de valor, por sua vez, reflete a importância da qualidade dos relacionamentos da organização com seus agentes externos e internos. Esta comunicação é facilitada por intermédio do uso adequado da metodologia BSC alinhada com a gestão do conhecimento, o que é fundamental para a vantagem competitiva da organização.

Conclui-se, portanto, que ainda existem controvérsias quanto ao uso da gestão do conhecimento, por se tratar de um tema, sobretudo, subjetivo. Nota-se que o tratamento dos ativos intangíveis está presente em organizações distintas e

este tratamento varia de organização para organização, o que é um componente importante para a vantagem competitiva. A pesquisa relativa aos ativos intangíveis e sua geração de valor demanda a continuidade e o aprofundamento do tema em estudos futuros.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M. & ZACKIEWICZ, M. *Foresight*, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. *Gestão & Produção*, v. 11, n. 2, p. 231-238, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a09v11n2.pdf>>. Acesso em: 22 de abril de 2007.
- CARVALHO, M. M. & LAURINDO, F. J. B. *Estratégias para competitividade*. São Paulo: Futura, 2003.
- DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Tradução: B. S. Abrão. São Paulo: Futura, 1998.
- ESPÍNDOLA, R.; LOPES, L.; PROKLANDNICKI, R. & AUDY, J. L. N. Uma abordagem baseada em gestão do conhecimento para gerência de requisitos em desenvolvimento distribuído de *software*. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação – Faculdade de Informática da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC-RS. Disponível em: <[http://wer.inf.puc-rio.br/WERpapers/artigos/artigos\\_WER05/rodrigo\\_espindola.pdf](http://wer.inf.puc-rio.br/WERpapers/artigos/artigos_WER05/rodrigo_espindola.pdf)>. Acesso em: 06 de abril de 2007.
- FARIA, C. A. Vantagem competitiva: o que e como? *Boletim Eletrônico Semanal – BES*, 2005. Disponível em: <[http://www.merkatus.com.br/10\\_boletim/120.htm](http://www.merkatus.com.br/10_boletim/120.htm)>. Acesso em: 02 de setembro de 2007.
- HAUSER, J. & KATZ, G. Metrics: you are what you measure! *European Management Journal*, v. 16, n. 5, p. 517-528, 1998.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. *A estratégia em ação: BSC*. 18ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Kaplan e Norton na prática*. 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.
- \_\_\_\_\_. *Mapas estratégicos – BSC: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. 15ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PROBST, G.; RAUB, S. & ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da Informação*, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>>. Acesso em: 06 de abril de 2007.
- STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.