COMBINANDO O *BALANCED SCORECARD* COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO

TUTORIAL

Carlos Alberto Mamede Hernandes
Mestrando de Informática da Universidade Católica de Brasília.
Analista de Sistemas e Assessor do Secretário de Informática no Tribunal de Contas da União.

Cláudio Silva da Cruz
Mestrando de Informática da Universidade Católica de Brasília.
Analista de Sistemas no Tribunal de Contas da União.

Sérgio Dagnino Falcão
Mestrando de Informática da Universidade Católica de Brasília.
Analista de Sistemas e Gerente de Desenvolvimento de Aplicativos Legislativos na Câmara dos Deputados.

RESUMO

Neste artigo é analisado como a Gestão do Conhecimento completa cada uma das quatro perspectivas propostas no *Balanced Scorecard* (BSC). É dada ênfase à perspectiva de aprendizado e crescimento porque: a) alavanca a consecução de objetivos ambiciosos nas demais perspectivas; b) é a menos desenvolvida, de acordo com os próprios idealizadores do BSC; e c) é a perspectiva mais próxima da Gestão do Conhecimento, por estarem ambas baseadas em pessoas.

1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas têm experimentado pressões competitivas sem precedentes. A crescente transformação de produtos e serviços em *commodities* faz desvanecer rapidamente os diferenciais competitivos, forçando as organizações a continuamente criarem mecanismos para se diferenciar e incrementar seus níveis de competitividade.

Novas visões têm sido propostas sobre quais vetores organizacionais devem receber especial atenção para assegurar o crescimento em ambientes competitivos. Uma das visões mais abrangentes é o *Balanced Scorecard* (BSC), originado nos trabalhos de Robert Kaplan e David Norton, a partir de 1990, baseados em empresas norte-americanas. Nesta abordagem, diversos vetores de desempenho organizacional devem ser reunidos de modo alinhado com a estratégia corporativa, gerando um conjunto de indicadores que extrapolam as formas tradicionais de medida de desempenho, particularmente o enfoque em medidas financeiras. Outra característica importante desta abordagem é a seleção preferencial de indicadores que apontem as tendências do desenvolvimento e dos resultados da organização, em vez das tradicionais medições do desempenho verificado no passado, que não são mais indicadores confiáveis do desempenho futuro.

1.1. *Balanced Scorecard*

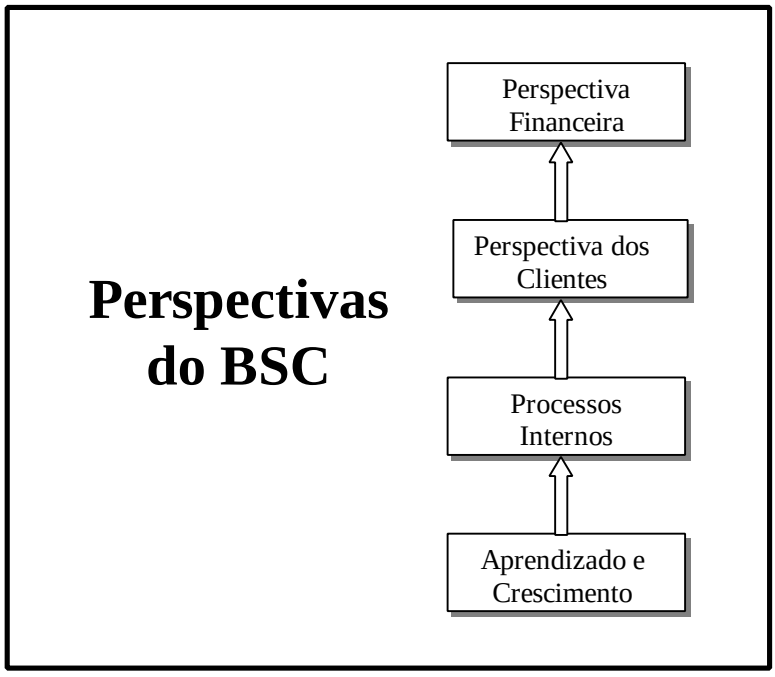
O termo utilizado, *Balanced Scorecard*, reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON, 1997: 7).

De acordo com os criadores do BSC, o conjunto de indicadores deve ser escolhido de modo coerente com a visão, missão e estratégia organizacional, em um processo de desdobramento hierárquico (*top down*). Sua formulação orientada à estratégia faz do BSC um importante instrumento de gestão estratégica, útil para "esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o

feedback e o aprendizado estratégico" (KAPLAN e NORTON, 1997: 9-11). No Brasil, em 1986, FISCHMANN e ZILBER (1999) já tinham proposto um conjunto de indicadores divididos em módulos, correspondentes às quatro perspectivas do BSC, que visavam oferecer à alta administração uma visão completa e inter-relacionada da empresa, com o objetivo de estabelecer uma ligação entre as informações dos indicadores e o planejamento e tomada de decisões estratégicas voltadas para empresas do setor elétrico.

O BSC focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Os autores formulam uma hipótese sobre a cadeia de causa e efeito que leva ao sucesso no nível estratégico. Esta hipótese de causa e efeito é essencial para o entendimento da métrica que o BSC prescreve. A causa fundamental para o sucesso está relacionada com as pessoas da organização, enfocadas pelo BSC na perspectiva de aprendizado e crescimento. Deve-se contratar as pessoas certas, treiná-las, motivá-las e orientá-las corretamente, bem como tornar o processo de aprendizado contínuo. A cultura organizacional voltada para o aprendizado e crescimento encoraja as pessoas a fazer sugestões e questionar o *status quo*, gerando um fluxo contínuo de sugestões e idéias que permitirão o melhoramento dos processos internos. Os melhoramentos dos processos internos, por sua vez, levam ao aprimoramento dos produtos e serviços e possibilitam a elevação da satisfação dos clientes. Finalmente, a melhoria na satisfação dos clientes os torna leais e aumenta a fatia de mercado da empresa, o que afeta diretamente os resultados financeiros, como lucro, receita e retorno sobre o investimento (ARVESON, 1999) (Figura 1).

Figura 1: Relações de causa e efeito das perspectivas do BSC (ARVESON, 1999)



Dessa relação de causa e efeito depreende-se que todas as perspectivas têm, como objetivo final, resultados financeiros e têm como ponto de partida a perspectiva de aprendizado e crescimento. Ao sugerir os vetores de desempenho desta perspectiva, os autores do BSC reconhecem que esses vetores são genéricos e menos desenvolvidos que os propostos nas outras três perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997: 152). O que se pretende mostrar neste artigo é que essas lacunas podem ser preenchidas com elementos da Gestão do Conhecimento.

1.2. Gestão do Conhecimento

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

Neste artigo será analisado como a Gestão do Conhecimento complementa cada uma das quatro perspectivas propostas no BSC. Será dada maior ênfase à perspectiva de aprendizado e crescimento, porque: a) alavanca a consecução de objetivos ambiciosos nas demais perspectivas; b) é a menos desenvolvida, de acordo com os próprios idealizadores do BSC; e c) é a perspectiva mais próxima da Gestão do Conhecimento, por estarem ambas baseadas em pessoas.

2. PERSPECTIVA FINANCEIRA

O BSC deve servir de incentivo para que as unidades de negócio vinculem seus objetivos financeiros à estratégia da empresa. Qualquer indicador selecionado deve fazer parte de uma cadeia de causa e efeito que culmine com a melhoria do desempenho financeiro (figura 1).

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

A escolha dos indicadores financeiros depende da fase do ciclo de vida em que a empresa ou unidade de negócios se encontra. KAPLAN e NORTON (1997: 53) apontam três fases no ciclo de vida: crescimento, sustentação e colheita. O ciclo de vida se inicia com a fase de crescimento, na qual são necessários elevados níveis de investimento para criar a infra-estrutura, implantar os processos internos necessários ao funcionamento da empresa e ampliar rapidamente a fatia de mercado. A fase de sustentação caracteriza-se pela busca da lucratividade e retorno do capital investido, melhoria dos processos internos, e é a fase na qual a maior parte das empresas e unidades de negócio se encontram. Quando a empresa atinge maturidade, passa para a última fase do ciclo, na qual a meta principal é a maximização do fluxo de caixa operacional em benefício da empresa e diminuição da necessidade do capital de giro. Caberá aos gerentes identificar em que fase encontra-se a sua empresa ou unidade de negócios para estabelecer os objetivos e indicadores financeiros adequados, levando em conta os temas estratégicos da empresa (aumento de receita, redução de custos e utilização dos ativos) (Tabela I).

Tabela I: Fases do ciclo de vida de uma empresa ou unidade de negócio.

Fase	**Características**	**Objetivos financeiros**
Crescimento	• investimentos elevados em infra-estrutura • criação/consolidação dos processos internos • desenvolvimento da base de clientes	• velocidade de crescimento da receita (aumento das vendas) em mercados previamente determinados
Sustentação	• retorno sobre o capital investido • investimento visando basicamente melhoria contínua dos processos internos • ampliação gradual da capacidade de produção	• lucratividade • aumento da receita operacional e margem bruta • aumento da razão receita contábil sobre capital investido • retorno sobre o investimento • aumento do valor econômico agregado
Colheita	• colheita dos investimentos realizados nas etapas anteriores • realização de investimentos somente para manter os equipamentos e capacidades existentes ou com retorno rápido e certo • redução de despesas em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	• maximizar os fluxos de caixa • diminuição da necessidade de capital de giro

Diversos autores têm se dedicado ao entendimento das crescentes diferenças entre o valor de mercado e o valor patrimonial das empresas. James Tobin[1] (TOBIN *apud* EDVINSSON e MALONE, 1998: 12) chamou essa diferença de Capital Intelectual (CI). Em maio de 1995, Leif Edvinsson capitaneou o esforço de publicação do primeiro relatório público de CI, que foi apresentado como suplemento ao relatório da Skandia AFS. Ao estudar o assunto, EDVINSSON e MALONE (1998) propuseram a taxonomia de CI mostrada na Figura 2.

A Gestão do Conhecimento, de acordo com o que foi exposto na Introdução deste artigo, está embutida no chamado Capital Humano.

Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 40), o CI é o resultado da aferição do conhecimento com objetivos econômicos. Diversos indicadores vêm sendo propostos para quantificar o CI. Na tabela a seguir são expostos alguns indicadores relacionados por STEWART (1998, p. 199-219) e EDVINSSON e MALONE (1998, p. 73-74).

[1]Professor de Economia da Universidade de Yale, prêmio Nobel de Economia em 1981 e conselheiro econômico do Presidente John Kennedy de 1961 a 1962.

Figura 2: Esquema da Skandia de Mercado (EDVINSSON e MALONE, 1998: 47)

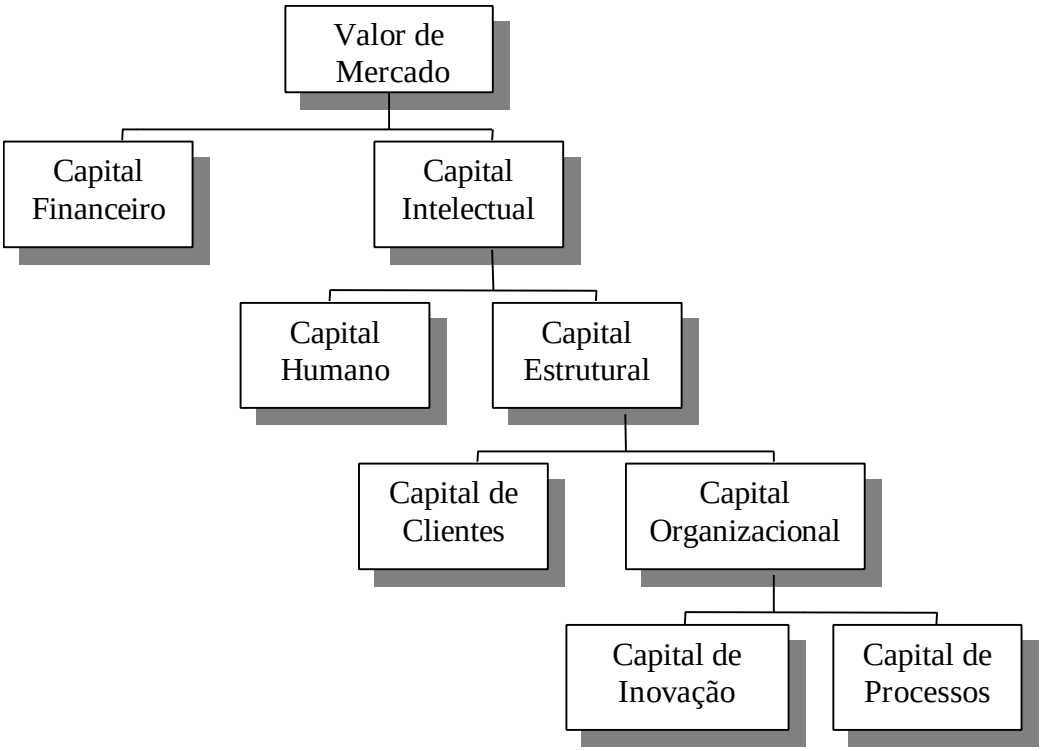


Tabela II: Indicadores de CI

Medida	**Características**
Razão entre valor de mercado e patrimônio contábil.	• Varia com oscilações macroeconômicas. • Permite comparações anuais e com médias do setor.
Razão entre valor de mercado e o custo de reposição dos ativos - q de Tobin.	• É independente de fatores macroeconômicos.
Receita por empregado	• Medida de produtividade

3. PERSPECTIVA DO CLIENTE

O propósito da perspectiva do cliente no BSC é identificar os melhores segmentos de clientes nos quais competir. Provavelmente nenhuma empresa conseguirá ser eficiente se tentar cobrir um leque exageradamente extenso de segmentos. Além disso, cada um deles tem uma reciprocidade particular em termos da lucratividade que é capaz de gerar. Assim, como regra geral, é possível dizer que as organizações devem enfocar os segmentos de clientes que proporcionam as melhores margens de

lucro em detrimento dos segmentos menos lucrativos (KAPLAN e NORTON, 1997: 67-72). Entretanto, é igualmente importante perceber que a contribuição de um segmento de clientes para a organização extrapola a perspectiva financeira, embora deva, ao final, traduzir-se ou resultar em vantagem financeira de algum modo. Por isso, pode ser interessante adotar indicadores que reflitam contribuições de cada segmento de clientes em perspectivas não financeiras.

Para avaliar a perspectiva do cliente, KAPLAN e NORTON (1997: 71-77) sugerem um grupo de medidas essenciais que incluem participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes.

Uma dimensão básica no relacionamento dos clientes com seus fornecedores é a proposta de valor, que se refere a um conjunto de atributos dos produtos ou serviços da organização capazes de atrair o interesse dos clientes e resultar em bons indicadores nas medidas acima mencionadas. A proposta de valor pode contemplar três categorias: a) proposta de valor nos atributos dos produtos ou serviços – refere-se à funcionalidade (utilidade ou efetividade), qualidade e preço dos produtos ou serviços da organização para o cliente; b) proposta de valor no relacionamento com clientes – refere-se à capacidade da organização de perceber as necessidades dos clientes e agir de acordo com essas percepções; e c) proposta de valor na imagem e na reputação – refere-se à capacidade da organização de comunicar-se com o público (clientes ou não) e persuadi-lo quanto às vantagens de realizar negócios com ela (KAPLAN e NORTON, 1997: 78-81).

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

A percepção dos clientes em relação à proposta de valor da organização é influenciada por fatores culturais do cliente: *status* sócio-econômico, sua sensibilidade aos instrumentos de *marketing* e suas necessidades prioritárias no momento. De um ou de outro modo, é preciso buscar a comunicação com o cliente como forma de captar informações a seu respeito nessas quatro áreas. Neste sentido, as ferramentas de interação pela *Internet* têm demonstrado ser valiosas aliadas. Questionários e análises de navegação e preferências poderão revelar importantes informações sobre essas características dos clientes, mas é necessário encontrar formas de estimulá-los a navegar pelas páginas *Web* da organização.

Uma das características marcantes dos clientes que se conectam com a Internet é a voracidade por informações sobre produtos e serviços. Por isso, uma boa prática é desenhar bases de conhecimento bem estruturadas e de acesso gratuito contendo farta informação sobre especificações de produtos e serviços, depoimentos e estudos de caso, formas de implementação e uso dos produtos, problemas mais freqüentes e suas soluções, sistema de notificação de problema com o produto etc. Tais informações devem ser obtidas junto aos funcionários em todos os níveis da organização. Porém, não se deve deixar de aproveitar o conhecimento gerado pelos próprios clientes. Dessa forma, as listas de discussão sobre os produtos devem ser acompanhadas de perto pelo Gestor de Conhecimento, de modo a detectar tendências, novos usos de produtos, falhas de especificação etc. Qualquer informação oriunda dos clientes deve, em tese, ser analisada para que se identifiquem padrões passíveis de serem convertidos em conhecimento.

Estabelece-se, assim, uma relação sinérgica entre a organização e sua clientela. Quanto mais a clientela se dispuser a fornecer conhecimento sobre sua percepção da organização e de seus produtos, mais possibilidade terá a organização de responder adequadamente às demandas. Para isso, os clientes devem ser adequadamente estimulados.

Alguns indicadores plausíveis nessa área são: volume de contribuições da clientela para a base de conhecimento da organização a respeito de seus

produtos e de suas demandas, e volume de consultas realizadas à base de conhecimento.

4. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS

O propósito da perspectiva dos processos é identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes, e tratar esses processos adequadamente. Enquanto nos modelos tradicionais as medições de desempenho estão focadas na estrutura produtiva (p. ex. centros de responsabilidade e departamentos), no BSC há uma preocupação de criar medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/operação/pós-venda, atravessando toda a organização (cadeia de valor) (KAPLAN e NORTON, 1997: 97-98).

Cadeia de valor é a seqüência de transformações pelas quais passam os insumos do processo, ganhando gradativamente mais valor para o cliente. A cadeia de valor pode ser dividida em três fases: a) inovação – é a fase de detecção e análise das necessidades dos clientes e das condições de mercado, formalização de alternativas de solução e desenvolvimento de soluções; b) operações – é a fase em que ocorre a geração do produto ou serviço; e c) serviços de pós-venda – esta fase abrange o período posterior à venda, no qual são realizados procedimentos relacionados com a garantia, consertos, devoluções, processamento de pagamentos e apoio ao cliente.

Segundo STALK (1998: 43-65), o tempo é uma vantagem-chave em produção, desenvolvimento, e lançamento de novos produtos, em vendas e em distribuição. Se uma empresa consegue produzir novos produtos três vezes mais rapidamente que seus concorrentes, tem uma enorme vantagem e é exatamente isso que os fabricantes japoneses estão fazendo com seus competidores ocidentais. A respeito do desenvolvimento de novos produtos, NONAKA e TAKEUCHI (1997: 270) afirmam que a criação de conhecimento deriva dos processos de inovação. KAPLAN e NORTON (1997: 133) concluíram que "as idéias que permitem melhorar os processos e o desempenho para os clientes cada vez mais emanam dos funcionários de linha de frente, que se encontram mais próximos dos processos internos e dos clientes da organização".

A visão desses autores indica a conveniência da aplicação das técnicas da Gestão do Conhecimento às atividades de melhoria dos processos internos. SVEIBY (1998: 214) dá especial importância ao conhecimento contido no relacionamento com clientes que aumentam a competência interna, que sustentam o incremento da estrutura interna (p. ex. via *feedback*), ou que constroem a imagem e proporcionam contatos com outros clientes. Nesta linha de pensamento, o autor preconiza a utilização de indicadores como: tempo dedicado à P&D, proporção de clientes que contribuem para a melhoria da organização, número de inovações propostas pelos funcionários e acessibilidade das informações da organização a esses funcionários (SVEIBY, 1998: 235-237).

5. PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

De acordo com KAPLAN e NORTON (1997: 132 a 134), uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários, que passou de provedor de força física a analisador de dados cada vez mais abstratos, muitas vezes captados em ambientes automatizados. Este ponto de vista é corroborado por DRUCKER (1994), quando se refere aos operários do conhecimento, SVEIBY (1998: 31-33), quando expõe as diferenças dos paradigmas industrial e do conhecimento, e STEWART (1998: 35-47), quando descreve os trabalhadores do conhecimento. EDVINSSON e MALONE (1998: 61) e SVEIBY (1998: 9) ainda assinalam que as pessoas são os únicos agentes ativos na empresa. Todos os ativos e estruturas, quer tangíveis ou intangíveis, são resultados das ações humanas; dependem, em última instância, das pessoas para existir. Adicionalmente, os autores do BSC evidenciam que as idéias que permitem melhorar o desempenho para os clientes emanam, cada vez mais, dos funcionários operacionais, que atuam mais diretamente nos processos internos e junto aos clientes (KAPLAN, 1997: 133). Esta mudança de perspectiva implica recrutamento mais

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

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

Segundo SVEIBY (1998: 77)., tornar a empresa menos dependente dos especialistas[2] é uma das principais tarefas do executivo principal Uma estratégia da área de pessoal que englobe recrutamento, gerenciamento e desenvolvimento pode ajudar na realização deste objetivo. SVEIBY (1998: 87 e 88) e EDVINSSON e MALONE (1998: 122) ainda apontam o problema da distribuição etária. NONAKA e TAKEUCHI (1997: 94) e EDVINSSON e MALONE (1998: 122) alertam para o fato de a diversidade de funcionários ser um fator importante de competitividade.

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

Uma política adequada de Gestão do Conhecimento deve ter por objetivo alinhar as necessidades de crescimento do capital humano determinadas pela identificação das competências essenciais (PRALAHAD e HAMMEL, 1998), com base naquelas necessárias para a implementação das cadeias de valor dos processos críticos de negócio.

6. CONCLUSÃO

De acordo com DRUCKER *apud* ARVESON (1999), a única vantagem competitiva é a inovação. A inovação é um dos resultados da aplicação sistemática da Gestão do Conhecimento, portanto, as vantagens competitivas permanentes derivarão cada vez mais das estratégias relacionadas à Gestão do Conhecimento.

Neste artigo procurou-se demonstrar como a Gestão do Conhecimento completa a visão do *Balanced Scorecard*, sugerindo indicadores e vetores de desempenho, dando um foco estratégico ao conhecimento organizacional. A aplicação adequada desse conhecimento, pela hipótese de

[2] Neste contexto, especialistas são profissionais altamente qualificados e experientes que solucionam os problemas mais complicados, geram as maiores receitas para a empresa e possuem a mais ampla rede de contatos fora da organização.

cadeia de causa e efeito apresentada por KAPLAN e NORTON (1998), deverá resultar em melhoria contínua dos processos e maior valor dos produtos e serviços, o que implicará uma ampliação da participação de mercado e o impacto financeiro desejado pelos acionistas (Figura 1).

Há consenso entre diversos autores citados, como STEWART (1998), EDVINSSON e MALONE (1998) e SVEIBY (1998), sobre a importância de se aferir o Capital Intelectual, mas não há convergência quanto ao conjunto adequado de indicadores para mensurá-lo. Os indicadores sugeridos por esses autores para aferir o CI e aqueles propostos no BSC procuram medir o potencial de desempenho futuro da empresa e, por isso, são geralmente medidas de tendência, ao contrário daqueles indicadores que constam nos atuais balanços financeiros das empresas, que são medidas de ocorrência (foco no desempenho passado).

Como STEWART (1998: 46) expôs: "As empresas estão no negócio para ganhar dinheiro e seu sucesso ou fracasso final são expressos em termos financeiros, mas a linguagem da gerência é, cada vez mais, não financeira". Este aparente paradoxo pode ser confirmado com a utilização crescente de indicadores não financeiros das três perspectivas do BSC como premissa para a obtenção de resultados na perspectiva financeira, de acordo com a hipótese de relação de causa e efeito. Desse modo, a Gestão do Conhecimento completa o *Balanced Scorecard* ao fomentar a perspectiva de aprendizado e crescimento, que alavanca todas as demais.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARVESON, Paul. *The Balanced Scorecard and Knowledge Management*. www.balanced scorecard.org/bscand/bsckm.html, consultado em 13 de junho de 1999.

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

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

EDVINSSON, Leif e MALONE, Michael S. *Capital Intelectual: Descobrindo o Valor Real de Sua Empresa pela Identificação de Seus Valores Internos.* São Paulo: Makron Books, 1998.

FISCHMANN, Adalberto A. e ZILBER, Moisés A. Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de Suporte à Gestão Estratégica. In: Encontro da ANPAD, XXIII, *Anais,* set. 1999.

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

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

PRALAHAD, C. K., e HAMMEL, Gary. A Competência Essencial da Corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia A. (Org.), PORTER, Michael E. (Org.). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STALK, George. Tempo: A Próxima Fonte de Vantagem Competitiva. In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. (Orgs.). *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

SVEIBY, Karl E. *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.