

---

## BALANCED SCORECARD E A GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL.

José Francisco de Carvalho Rezende. Editora Campus, 2003. 304 p. ISBN 8535213201

por Eduardo Santiago Spiller (professor adjunto da Escola Superior de Guerra – ESG e professor convidado da FGV/RJ e do IBMEC)

Em “O Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual”, José Francisco Rezende destaca o papel do *Balanced Scorecard* e do *Intangible Assets Monitor* como mecanismos de apoio a processos de transformação organizacional e estabelece uma boa sintonia entre a teoria que dá suporte aos *multiple integrated performance measurement systems* - MIPMS (Sistemáticas múltiplas e integradas de mensuração da performance) e aos casos de sucesso em que ocorreram rupturas significativas da trajetória estratégica, ajudando na redefinição do negócio, no estabelecimento de um novo sistema de valor envolvendo novos parceiros, na melhoria dos processos e na definição de indicadores e medidores de desempenho e competitividade mais flexíveis e significativos.

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, é um modelo de gestão da performance que leva em consideração a necessidade das organizações atenderem a um conjunto amplo de interesses e expectativas que vai além do desempenho econômico-financeiro.

Até os anos 90, os sistemas tradicionais de coordenação, mensuração e controle freqüentemente não permitiam ver com clareza o alinhamento entre a estratégia e as ações para sua implementação e pouca importância dedicavam aos ativos intangíveis, fonte de criação de valor.

Após cerca de dez anos de sua apresentação à comunidade acadêmica e gerencial, o *Balanced Scorecard* é utilizado ou estudado por mais de 60% das empresas presentes na lista “Fortune 1000”. Dentre as que o empregam, a maioria apresenta altos índices de satisfação em relação às melhorias alcançadas, principalmente no tocante à comunicação dos temas estratégicos para aos colaboradores de uma organização.

O *Intangible Assets Monitor* (IAM), proposto por Karl-Erik Sveiby, para dar maior visibilidade aos ativos intangíveis – principais vetores da performance das organizações baseadas no conhecimento – indica que as organizações precisam oferecer aos *stakeholders* valor econômico, e principalmente, valores para desenvolvimento da sociedade.

---

O texto de Rezende apresenta os *cases* do Banco do Brasil e da Skandia para ilustrar as aplicações e comparar os padrões de implementação adotados. No primeiro, são listadas premissas, argumentos e instrumentos adotados, desde a concepção até a efetiva aplicação do BSC; no *case* Skandia, são apresentados múltiplos painéis e indicadores utilizados na empresa.

Os dois estudos denotam o potencial de implementação do BSC e do IAM para proporcionar e acompanhar os saltos qualitativos desejados e mostram que o BSC e o IAM são aplicáveis desde os níveis corporativos até os postos de trabalho, cuja associação de indicadores permite maior sintonia entre desempenho e remuneração variável. A possibilidade de ponderar métricas e indicadores de performance por área e por cargo resulta num instrumento menos subjetivo, uma vez que utiliza, indicadores de sucesso do negócio para sinalizar níveis de desempenho e competitividade.

Para as organizações em que a gestão da performance é o centro das decisões sobre recursos humanos e formação de parcerias, o BSC e o IAM revelam a importância da existência de uma estratégia compartilhada na operacionalização uma cadeia de valor.

Além disso, tornam-se a base para ações de endomarketing e de promoção, gerando *inputs* para a contratação e remanejamento de colaboradores, uma vez que um bom placar de performance profissional indica quem está pronto para novos desafios, ser recompensado, quem precisa de aperfeiçoamento ou não está alinhado com os propósitos organizacionais. Integrado ao enfoque de gestão por competências, o BSC e o IAM revelam as lacunas que as organizações precisam preencher para garantir sucesso e prosperidade.

O estágio organizacional das empresas estudadas permite antever soluções ligadas às ferramentas MIPMS, envolvendo modelagens que vão desde a definição de mapas e indicadores, até o emprego de sistemas de análise multi-critério.

Da discussão promovida por Rezende, emerge o conceito de Gestão Balanceada da Performance aplicável a diversos setores da economia, em diferentes níveis e contextos organizacionais.

A linguagem do livro possibilita acadêmicos e praticantes aproveitarem uma síntese da teoria e as lições aprendidas por Banco do Brasil e Skandia, e concluírem por si mesmos sobre a validade prática do BSC e do IAM. Rezende não oferece receitas, o que deixa claro na apresentação da obra: “o texto volta-se mais para fazer gerência do que para fazer ciência”.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KAPLAN, R.;

NORTON, D.

**The Balanced scorecard:  
translating strategy into action.**

Boston: Harvard Business School  
Press, 1996.

**The Strategy-Focused Organization:**

How Balanced Scorecard Companies  
Thrive in the New Business  
Environment. Boston: Harvard  
Business School Press, 2001.

**Strategy Maps:** Converting  
Intangible Assets into Tangible  
Outcomes. Boston: Harvard Business  
School Press, 2004.

SVEIBY, K. E.

**The new organizational wealth:**  
managing & measuring knowledge-  
based assets. Williston: Berrett-  
Koehler Publishers, 1997.