

2040-PS

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND THE BALANCED SCORECARD: THE CASE OF AN ORGANIZATION THAT EXPLORES THE ACTIVITY BOVINE CATTLE RANCHING IN MINAS GERAIS

Alessandra Vasconcelos Gallon - (Universidade Federal de Alfenas, Minas Gerais, Brasil) - alegallon@terra.com.br

Adriano Antonio Nuintin - (Universidade Federal de Alfenas, Minas Gerais, Brasil) - adriano.nuintin@unifal-mg.edu.br

Maria Aparecida Curi - (Universidade Federal de Alfenas, Minas Gerais, Brasil) - macuri@unifal-mg.edu.br

Leandro Rivelli Teixeira Nogueira - (Universidade Federal de Alfenas, Minas Gerais, Brasil) - leandro.teixeira@unifal-mg.edu.br

ABSTRACT

The study aims at demonstrating the link between knowledge management decision-making process to implement the Balanced Scorecard (BSC) in a rural organization, and for the maintenance or improvement of organizational performance indicators shown by the evaluation model. The tacit and explicit knowledge of the organization accumulated, disseminated and used, helps managers in the drafting and implementation of the BSC. The study is characterized as an exploratory study with a predominantly qualitative, conducted through a case study in an organization that exploits the vagueness of ranching beef cattle in Minas Gerais. The results of the organization's performance allowed the organization's management retreat know the current situation, identify gaps and define the corrective actions.

Keywords: Knowledge management. Decision. Balanced Scorecard (BSC). Model evaluation. Rural Organization.

A Gestão do Conhecimento e o *Balanced Scorecard*: O Caso de uma Organização que Explora a Atividade Pecuária de Gado Bovino de Corte em Minas Gerais

RESUMO

O estudo tem como objetivo evidenciar a relação entre a gestão do conhecimento ao processo decisório para a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma organização rural e para a manutenção ou melhoria do desempenho organizacional evidenciado pelos indicadores do modelo de avaliação. O conhecimento tácito e explícito acumulados da organização, disseminados e utilizados, auxilia os gestores no processo de elaboração e implementação do BSC. O estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa dos dados, realizado por meio de um estudo de caso em uma organização que explora a atividade pecuária de gado bovino de corte em Minas Gerais. Os resultados da avaliação do desempenho da organização permitiram aos gestores da organização rural conhecer a situação atual, identificar pontos de desvios e definir ações corretivas.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Tomada de decisão. *Balanced Scorecard* (BSC). Modelo de avaliação. Organização rural.

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais concorrido, onde preços e qualidade dos produtos são semelhantes, manter-se competitivo torna-se cada vez mais difícil. Tais necessidades e características fazem com que as organizações avaliem constantemente seu desempenho e gerenciem o conhecimento organizacional para continuarem atuantes no mercado.

Para Kardec, Arcuri e Cabral (2005) avaliar é perceber a realidade da organização e fazer uma análise crítica. A informação gerada pela avaliação deve ser passada em uma linguagem adequada para o seu entendimento. Ainda de acordo com esses autores, a avaliação de desempenho pode ser efetuada por meio de indicadores que mostram a situação em que a empresa se encontra e sua evolução ao longo do tempo. Os indicadores permitem medir o resultado das ações tomadas, bem como medir os desvios entre o planejado e o realizado (KARDEC; FLORES; SEIXAS, 2005).

Conforme Figueiredo e Caggiano (2004) a avaliação de desempenho tem como objetivos: (i) calcular a eficiência das responsabilidades assumidas pelos gestores e como têm sido desempenhadas; (ii) identificar as ações corretivas que devem ser implementadas; (iii) possibilitar a averiguação da motivação dos gestores no cumprimento das atividades relacionadas aos objetivos da organização; (iv) comparar os diferentes setores da organização; e (v) descobrir quais áreas da organização demandam ações de melhoria.

Até os anos 50, o desempenho empresarial estava ligado essencialmente à capacidade da organização em maximizar lucros sem se preocupar com qualquer outro critério (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006). Por sua vez, diante da importância desse tema para os dias atuais, Kaplan e Norton (1997) enfatizam a necessidade de incorporar aos modelos de indicadores financeiros tradicionais outros indicadores não-financeiros, como satisfação dos clientes, retenção dos clientes, motivação dos funcionários, dentre outros.

Nesse contexto, surge o *Balanced Scorecard* (BSC) como um modelo de avaliação que busca incorporar os indicadores não-financeiros, e com isso melhorar a avaliação de desempenho das organizações. Kaplan e Norton (1997), seus idealizadores, asseguram que este sistema tem como diferencial o fato de incorporar indicadores financeiros e não-financeiros, de tal forma a traduzir a estratégia da organização em medidas tangíveis.

No BSC a missão e a estratégia da empresa são traduzidas em um conjunto de medidas de desempenho. Os indicadores financeiros do BSC permitem conhecer o resultado das decisões passadas, completando-os com indicadores operacionais, ligados à satisfação dos clientes, aos processos internos e à capacidade da organização de aprender e melhorar.

De acordo com Shimizu (2006) o processo de decisão para definir quais ações são necessárias para manter ou corrigir uma situação identificada, pode ser visualizado em quatro etapas: (i) percepção da necessidade de decisão; (ii) formulação das alternativas de ação; (iii) avaliação das alternativas; e (iv) escolha de uma ou mais alternativas para fins de execução. Um dos fatores que podem contribuir para o sucesso do processo decisório é a especialização, ou seja, cada

tomada de decisão deve estar baseada em conhecimentos profundos de um especialista (SHIMIZU, 2006).

As organizações tomam decisões com base em experiências passadas e com base no conhecimento acumulado durante sua existência. Sob esse aspecto, é necessário gerir e disseminar esse conhecimento na organização para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar para o seu desenvolvimento.

Do até aqui exposto, o problema a ser pesquisado por este trabalho baseia-se no estudo da contribuição da gestão do conhecimento tácito e explícito acumulados pelas organizações, no processo de implementação do BSC e no processo decisório organizacional, para manter ou melhorar a situação evidenciada por seus indicadores.

Nesse sentido, o objetivo deste estudo é evidenciar a relação entre a gestão do conhecimento ao processo decisório para a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) em uma organização rural e para a manutenção ou melhoria do desempenho organizacional evidenciado pelos indicadores do modelo de avaliação.

Tendo em vista a importância de se estudar a gestão do conhecimento e o processo de tomada de decisão, este trabalho justifica-se na medida em que buscará concentrar esforços na geração de conhecimento relacionado ao suporte informacional no processo decisório em uma organização rural (atividade com poucos estudos empíricos relacionados ao tema estudado), proporcionando subsídios para estudos futuros.

O artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente é apresentada a introdução seguida do referencial teórico, no qual, são abordados a gestão do conhecimento, avaliação de desempenho, tomada de decisão e *Balanced Scorecard*; na sequência, é elaborado um macro processo de implementação do BSC e decisão, e encerra-se com as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os três eixos teóricos que informam o presente estudo são explorados, em termos de revisão de literatura, nas subseções a seguir.

2.1 Gestão do Conhecimento

É comum existir por parte das organizações uma dificuldade de reconhecer as diferenças e o correto significado entre os termos: dado, informação e conhecimento. Essa deficiência pode gerar grandes esforços com iniciativas de tecnologia que dificilmente produzirão resultados positivos ou satisfatórios.

Entender as diferenças entre dado, informação e conhecimento é primordial para se conseguir realizar um trabalho relacionado ao conhecimento. Uma breve explanação sobre esses três elementos é fundamental para compreender melhor os fatores envolvidos na transformação de dados em informação e de informação em conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Dado é o registro puro, ainda não interpretado, analisado e processado, por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. A informação é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível, pronto para ser utilizado pelos gestores, em suas decisões. Já o conhecimento consiste na conclusão tirada dos dados e informações, ou seja, o conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva dos dados

(OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2005). Em outras palavras, o conhecimento é o resultado do processamento de informações e do aproveitamento dos *insights* subjetivos dos colaboradores das organizações (TERRA, 2000).

Por sua vez, de acordo com Terra (2000), encontra-se na literatura vários tipos de conhecimento nas organizações, dentre eles o tácito ou implícito e o conhecimento explícito. O explícito é reconhecido como conhecimento útil, podendo ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável em forma de procedimentos, representados em documentos, livros, arquivos e banco de dados. Já o conhecimento tácito é pessoal e subjetivo incorporado à experiência individual ao longo do tempo e exige um intenso contato pessoal para ser compartilhado (MUSSI; ANGELONI, 2008).

Assim, para se entender melhor o que é o conhecimento nas organizações, uma definição funcional é apresentada por Davenport e Prusak (1998) como sendo uma mistura de experiências, valores, informações e *insight*, que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. O conhecimento tem origem na mente dos conhecedores. Nas organizações, normalmente, está embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Segundo Terra (2000) a gestão do conhecimento tem um caráter universal, ou seja, aplica-se a qualquer tipo de organização e os desafios que estão relacionados à sua efetivação requerem a criação de uma nova infra estrutura organizacional, significativos esforços de conscientização e de comunicação, ativa participação pessoal da alta administração e de incentivo individual e coletivo. A gestão do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

Para o desenvolvimento do processo de aprendizagem dentro de uma organização, é necessário estruturar uma maneira sistemática de adquirir, criar, captar, armazenar, gerenciar, utilizar e transmitir o conhecimento. A gestão do conhecimento passa a ser a responsável por garantir que o processo de aprendizagem seja contínuo e permanente (FIATES, 2008).

Nesse sentido, é necessário assegurar instrumentos e modelos que possam orientar as organizações a utilizar e valorizar o conhecimento como um importante recurso estratégico. Para Terra (2000) as organizações criadoras de conhecimento são aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam a novas tecnologias e produtos. Isso ocorre a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito, a qual é conhecida como conversão do conhecimento.

Nokata e Takeuchi (1997) apresentam quatro processos de conversão do conhecimento: socialização (tácito para tácito), externalização (tácito para explícito), internalização (explícito para tácito) e combinação (explícito para explícito). A socialização corresponde à troca de conhecimento tácito entre indivíduos, é o processo pelo qual experiências são trocadas. Pode ser evidenciada nas organizações como treinamentos, sessões informais, *brainstormings*, interações com os clientes, *workshops*. A externalização facilita a comunicação dos conhecimentos tácitos, normalmente difíceis de verbalização, utilizando metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Já a

internalização ajuda a vivenciar operacionalmente as experiências dos outros. A conversão do conhecimento explícito em tácito pode se realizar sob a forma de documentos, manuais, vídeos institucionais. Por sua vez, o processo de combinação refere-se à troca de diferentes conhecimentos explícitos para gerar um novo conhecimento explícito. Podendo ocorrer, por meio de documentos, reuniões, redes de computador.

Ainda com relação à gestão do conhecimento, Goulart (2008) lembra que mapear os conhecimentos, identificar quem os possui e como é possível compartilhar, gerando assim, outros conhecimentos, em um ciclo de aprendizado prático e contínuo é uma ação a ser realizada pelas organizações que desejam construir vantagens competitivas sustentáveis.

Dessa forma, o conhecimento deve ser revertido em produtividade, qualidade e soluções inovadoras para contribuir no processo decisório das organizações e se constituir em um diferencial de competitividade.

2.2 Avaliação de Desempenho e o Processo de Tomada de Decisão

Na era do conhecimento, foram criadas muitas medidas de planejamento e controle, e está inserida nessas medidas a avaliação de desempenho, que de maneira geral afeta significativamente o comportamento de todos os envolvidos nos múltiplos processos dentro de uma organização (LIMA, 2009).

De acordo com Pereira (2001) avaliar é o exercício de análise e do julgamento sobre qualquer situação que exija uma apreciação dos fatos, idéias, objetivos e, também, uma tomada de decisão a fim de se atingir uma situação desejada. O autor ainda menciona que avaliação significa o ato de atribuir valor, seja qualitativo (importância) ou quantitativo (mensuração) e desempenho entende-se pela realização de uma ou um conjunto de atividades (PEREIRA, 2001).

Para Miranda e Silva (2002) três aspectos devem ser analisados no processo de avaliação de desempenho: Por que medir? O que medir? Como medir? O “por que medir” é respondido com a necessidade de as organizações acompanharem e saberem se as suas ações implementadas estão de acordo com a missão, pois não é possível controlar se não é possível medir. É definido com essa pergunta qual o objetivo da informação gerada com a avaliação, no sentido de auxiliar os usuários na tomada de decisão. Já o “o que medir” está relacionado com a verificação da realização de um objetivo ou meta, da estratégia e da missão. A avaliação do desempenho proporciona conhecer quem contribuiu para atingir os objetivos, quando atingiu as metas, quais as principais dificuldades, e quais as falhas que ocorreram no processo decisório. É definido o objeto de avaliação. Enquanto que o “como medir” refere-se à definição do conjunto de indicadores que irão operacionalizar a avaliação de desempenho, ou seja, os indicadores que serão usados no sistema de diagnóstico do processo decisório organizacional.

Nessa perspectiva, os indicadores são uma forma de medir uma situação atual contra um padrão previamente estabelecido. Os indicadores dão suporte à análise crítica dos resultados, às tomadas de decisão e ao planejamento e controle dos processos da organização (NUINTIN, 2007).

Conforme Nascimento *et al.* (2008), no contexto atual e devido à complexidade da administração empresarial, é essencial que os gestores disponham de informações que permitam determinar a ordem de prioridade de

consumo dos recursos (físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, etc.) da empresa, tendo em vista o alcance de seus objetivos estratégicos.

Por conta disso, a medição de desempenho cada vez mais torna-se parte fundamental da gestão organizacional, já que a avaliação do desempenho permite aos gestores conhecer a real situação da organização em relação aos objetivos estabelecidos, além de permitir conhecer os desvios tanto quantitativos como qualitativos, subsidiando os gestores no processo decisório.

Santos e Ponte (1998) definem decisão como o ato de escolher uma dentre várias opções com o objetivo de resolver um problema ou responder a alguma oportunidade. Ainda conforme os autores, o processo decisório pode ser definido como o conjunto de etapas ou fases seguidas pelo decisor para efetuar a escolha da alternativa de ação, assim descritas:

- 1) Caracterização da necessidade de decisão: fase de definição do objeto da decisão, que é o próprio problema a ser resolvido;
- 2) Definição do objetivo: etapa na qual o decisor define exatamente os fins a que deseja atingir;
- 3) Definição e obtenção de informações relevantes: etapa de definição e obtenção de informações sobre as variáveis que devem ser consideradas no processo de tomada de decisão;
- 4) Formulação das alternativas: são formuladas as diversas opções de ação que solucionam o problema;
- 5) Avaliação das alternativas: são mensuradas e avaliadas as consequências derivadas das várias alternativas de ação que configuram as diversas hipóteses de solução do problema;
- 6) Escolha da alternativa: com base na avaliação das consequências das alternativas estudadas, seleciona-se aquela que seja mais adequada como solução do problema para que o objetivo definido seja alcançado.

Para que o processo decisório consiga atingir seu objetivo, o tomador de decisão ou os tomadores de decisão utilizam-se do conhecimento tácito e ou explícito, adquirido e acumulado pela organização, para a escolha da melhor ou melhores alternativas após conhecida a situação evidenciada pelos indicadores dos modelos de avaliação de desempenho.

O conhecimento acumulado quando lembrados e utilizados em futuras decisões fornece informações que diminuem o custo das transações, aprimoram a tomada de decisões e podem se tornar um diferencial competitivo (SCHARF; SORIANO-SIERRA, 2008).

No que se refere-se à avaliação de desempenho como suporte ao processo de tomada de decisão, pode-se identificar na literatura a existência de modelos gerenciais com diversas formulações e interpretações. Neste trabalho, o modelo a ser estudado é o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, constituindo uma ferramenta para a avaliação de desempenho das organizações.

2.3 *Balanced Scorecard* (BSC) e os Mapas Estratégicos

Para Kaplan e Norton (2000), foi através do BSC que as primeiras organizações focalizaram e alinharam suas equipes executivas, unidades de negócio, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros à estratégia da organização.

Com isso, tornou-se possível observar a atuação das organizações baseando-se em cinco princípios comuns. Estes princípios foram considerados por Kaplan e Norton (2000) como sendo os princípios da organização focalizada na estratégia, sendo: a) traduzir a estratégia em termos operacionais; b) alinhar a organização à estratégia; c) transformar a estratégia em tarefa de todos; d) converter a estratégia em processo contínuo; e) mobilizar a mudança por meio da liderança.

No entanto, segundo Mosimann e Fischer (1999), para que os resultados globais da empresa possam ser maximizados, é necessária a existência de um órgão na estrutura empresarial, para administrar o sistema e informações econômico-financeiras da empresa e coordenar os esforços dos gestores de cada área.

Ainda objetivando a maximização dos resultados, Kaplan e Norton (1997), defendem que o BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas relacionadas aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas.

Dessa forma, os indicadores financeiros e não-financeiros propostos no BSC são agrupados em quatro perspectivas, que estabelecem um diálogo entre os formuladores da estratégia e os *stakeholders* da organização. Assim, segundo Herrero Filho (2005), no BSC são identificadas as atividades críticas que geram valor para os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores e para a comunidade,

As quatro perspectivas compõem a estrutura do BSC, conforme pode ser visto na Figura 1, abaixo. Através de objetivos, medidas (ou indicadores), metas, e iniciativas, o BSC busca traduzir a visão e a estratégia da empresa sob a ótica dessas perspectivas.

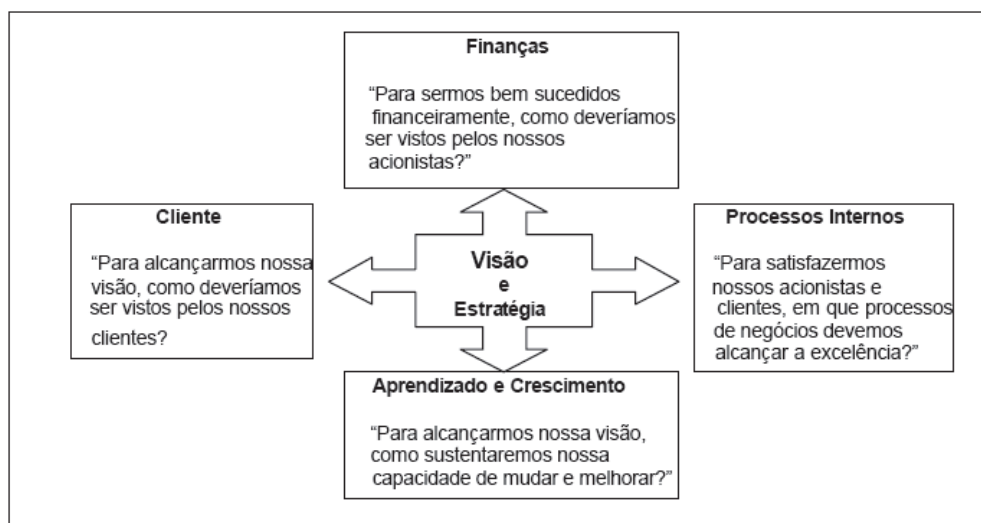


Figura 1: Estrutura do *Balanced Scorecard*

Fonte: Kaplan e Norton (1997: 10).

Na seqüência, apresenta-se separadamente cada uma das perspectivas, conforme Kaplan e Norton (1999), objetivando melhor entendimento.

- **Perspectiva financeira** – as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e

execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros;

- **Perspectiva dos clientes** – essa perspectiva permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados, nos quais a empresa pode competir, além das medidas do desempenho da unidade nesses segmentos alvo;
- **Perspectiva dos processos internos** – os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia;
- **Perspectiva do aprendizado e crescimento** – essa perspectiva objetiva identificar a infra-estrutura necessária que resulta em crescimento e melhoria, através de investimento nos colaboradores, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Ainda de acordo com seus idealizadores, no BSC, os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos geralmente apresentam lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos, e o que será necessário para alcançar um novo desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997). Com isso, a perspectiva do aprendizado e crescimento muitas vezes tem que sofrer modificações para que possa ocorrer o resultados positivos nas demais perspectivas.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), os mapas estratégicos fornecem ferramentas para comunicar as estratégias, processos e sistemas que auxiliarão a implementar a estratégia da organização, além de mostrar as relações de causa e efeito, representadas nas quatro perspectivas, pelas quais certas decisões produzem os resultados almejados.

O mapa demonstra como o trabalho e as atividades estão alinhadas com os objetivos principais da organização. A divulgação da estratégia, das metas e a relação de causas/efeitos nas quatro perspectivas do BSC, orientam o desempenho da organização e cria caminhos para conversão de iniciativas e recursos em melhores resultados.

A construção do mapa estratégico começa, geralmente, com a estratégia financeira que aumentará o valor para os acionistas (KAPLAN; NORTON, 2004).

Na perspectiva financeira encontram-se duas estratégias para aumentar o valor para os acionistas: crescimento da receita e aumento da produtividade. Para a organização diferenciar-se dos concorrentes, atraindo, retendo e aprofundando o relacionamento com seus clientes, a perspectiva do cliente apresenta três diferenciadores: excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança do produto.

Na perspectiva dos processos internos são identificadas as atividades pelas quais proporcionarão a diferenciação da organização do ponto de vista do cliente, bem como aumentar a produtividade e alcançar os objetivos financeiros.

Conforme Kaplan e Norton (2004), o fundamento do mapa estratégico é a perspectiva de aprendizado e crescimento, pois, define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia de negócios da organização.

Com base na Figura 2 são demonstradas as etapas para a elaboração do mapa estratégico.

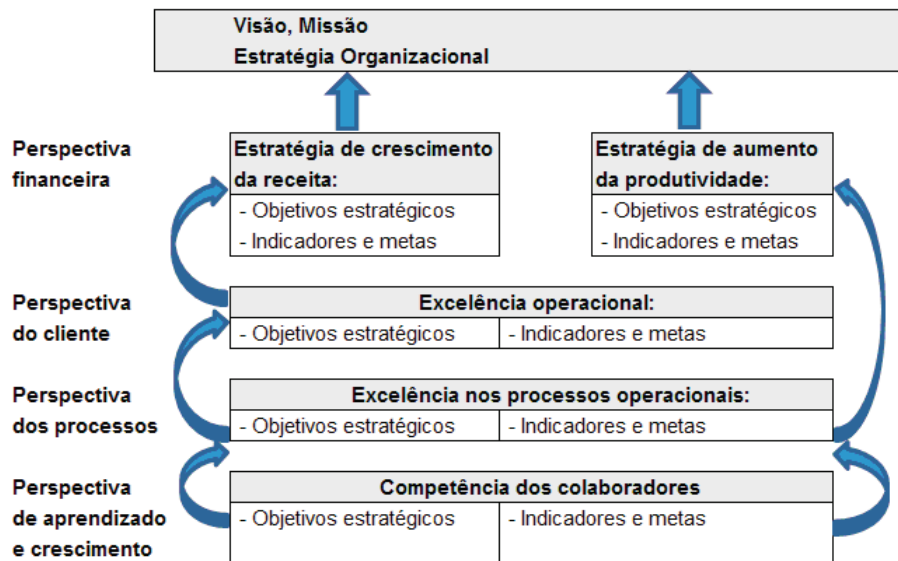


Figura 2: Modelo para elaboração do Mapa Estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Kaplan e Norton (1997).

De acordo com a Figura 2 verifica-se que as etapas para a elaboração do mapa estratégico são:

- 1) Identificar a visão e a missão da organização. A visão evidencia a posição na qual a organização quer estar no futuro, a missão informa a razão de existir da organização;
- 2) Definir a estratégia para o cumprimento da visão e missão identificadas;
- 3) Identificar os objetivos estratégicos para cada perspectiva do BSC, a partir da estratégia definida;
- 4) Eleger os indicadores para cada objetivo estratégico e definir as respectivas metas.

Diante do exposto, o mapa estratégico possibilita que os integrantes do processo decisório compreendam e melhorem seu entendimento sobre o negócio da organização, e permite, também, aumentar a percepção de como seu trabalho está integrado à estratégia da organização. Dessa forma, o conhecimento organizacional, especialmente o conhecimento dos seus integrantes são fundamentais para a implementação do BSC e para as decisões que contribuirão para atingir os objetivos e estratégias da organização.

3. METODOLOGIA

Os delineamentos desta pesquisa deram-se em função dos objetivos, dos procedimentos e da abordagem do problema. No que concerne aos objetivos, esta pesquisa consiste de um estudo do tipo exploratório, que para Cervo e Bervian (1996), é responsável por observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los.

A estratégia de pesquisa utilizada é a de estudo de caso. Conforme definição de Yin (2005: 33), este tipo de investigação “enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados”; o resultado desse tipo de pesquisa baseia-se em várias fontes de evidências e se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005).

O estudo de caso foi intensivo em uma organização rural, compreendendo fenômenos sociais complexos, cuja denominação social declina-se revelar por motivos de sigilo. A organização rural estudada está localizada no estado do Mato Grosso do Sul, com uma área de 2.221 hectares de pastagens e 3.329 cabeças de animais, sendo objetivo desta organização a criação do gado de corte. Ressalta-se que a organização rural objeto desta investigação não dispõe até o momento de ferramentas sistematizadas para medição de desempenho e gestão estratégica organizacional.

Os dados foram coletados na empresa de duas formas. A primeira fonte de dados teve natureza secundária (documentos gerenciais e relatórios contábeis). Os demonstrativos contábeis (Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício e Demonstração de Fluxo de Caixa) foram utilizados para identificar as principais Despesas e Custos, o Faturamento e os Resultados dos Exercícios anteriores da organização rural importantes para definição dos indicadores. Dos relatórios gerenciais foram retiradas informações que possibilitaram a identificação dos indicadores mais especificamente relacionados à perspectiva do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O passo seguinte foi confrontar as informações capturadas na análise documental (informações coletadas nos relatórios gerenciais e demonstrativos contábeis), com a participação de três reuniões conduzidas por meio de técnicas de *brainstorming* (fonte primária) com os responsáveis pela gestão da organização (o administrador e o sócio-proprietário).

Na análise dos dados, utilizou-se a abordagem qualitativa. Richardson (1999: 39) explica que “as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares”.

Destaca-se que os indicadores de desempenho foram construídos a partir da existência e disponibilidade de aspectos objetivos de mensuração, ou seja, privilegiaram-se os instrumentos formais de medição como recurso para obtenção de informações requeridas para elaboração do painel de avaliação de desempenho da organização.

4. ESTUDO DE CASO

Para atingir o objetivo do trabalho foi feito um estudo em uma organização rural estabelecida em Mato Grosso do Sul que explora a atividade agropecuária, mais especificamente a produção de gado bovino de corte.

O agronegócio não se restringe à atividade agrícola, pecuária ou rural. O agronegócio contempla todas as operações que envolvem a produção e distribuição dos insumos rurais, as operações de produção, armazenamento, distribuição e o atendimento aos consumidores (PEREIRA, 1996). Araujo (2005) salienta a importância de compreender o agronegócio, por todos os tomadores de decisão, dentro de uma visão sistêmica. Essa visão sistêmica permite compreender que o agronegócio engloba os setores denominados “antes da porteira” ou “a montante da produção agropecuária”, “dentro da porteira” ou “produção agropecuária” e “após a porteira” ou “a jusante da produção agropecuária”.

A produção agropecuária possui algumas especificações que a diferenciam da produção de outros bens manufaturados, as quais devem ser consideradas na tomada de decisão. Araujo (2005) cita três especificações: a sazonalidade da produção, a influência de fatores biológicos e perecibilidade rápida.

Dentre as atividades do agronegócio encontra-se a atividade pecuária de corte, objeto de estudo deste trabalho. A atividade pecuária que pode ser definida, conforme Santos, Marion e Segatti (2002), como a arte de criar e tratar o gado. A pecuária trata dos animais criados para abate, consumo doméstico, serviços na lavoura, reprodução, leite, para fins industriais e comerciais.

No processo de produção pecuária existem três sistemas de produção: a pecuária extensiva, a intensiva e a semi-intensiva. De acordo com Santos, Marion e Segatti (2002), no sistema extensivo, os animais são mantidos em grandes áreas de pastos nativos, sem alimentação suplementar. No sistema intensivo, há um aumento do número de animais em uma pequena área com o objetivo de ganho de peso e aprimoramento técnico. E por meio do sistema semi-intensivo se consegue alta produtividade, mantendo o gado no pasto (orgânico), com adubação constante e implantação de cerca elétrica.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2005), caracterizou a cadeia produtiva da pecuária de corte como uma atividade que engloba as fases de cria, recria e engorda e utiliza diferentes níveis tecnológicos e uma gama variada de insumos.

A fase de cria envolve a produção de bezerros. O animal considerado bezerro possui idade de até dezoito meses com peso entre quatro e oito arrobas. A fase de recria compreende desde a desmama até o ponto em que a fêmea inicia seu período produtivo e em que o macho inicia a fase de engorda. E a fase de engorda tem por objetivo aumentar o peso do animal para futura comercialização (LIMA, 2005).

Para melhor entendimento e desenvolvimento do trabalho define-se a seguir as seguintes terminologias: unidades animais; índices de desempenho animal e rentabilidade.

As unidades animais (U.A.) são índices utilizados com o objetivo de proporcionalização de animais devido às diferentes categorias ou espécies, a tabela 1 demonstra a tabela de índice de conversão por categoria de animal.

Tabela 1 – Unidade Animal

Touros adultos	1,20
Vacas adultas	1,00
Novilhos(as) de 3 ou + anos	1,00
Novilhos(as) de 2 anos	0,75
Novilhos(as) de 1 ano	0,60
Bezerro(a) até 12 meses	0,40
Bezerro(a) até 6 meses	0,30

Fonte: Adaptada de Antunes e Ries (2001).

Um bovino de 450 kg equivale a uma unidade animal correspondente a sua categoria ou espécie.

Quanto à rentabilidade, conforme Lima (2005) pode ser entendida como a relação percentual entre o lucro de um determinado período e o capital investido em um empreendimento.

E com relação ao desempenho produtivo, os índices de desempenho animal refletem em forma numérica o desempenho dos diversos parâmetros da exploração pecuária. A interpretação dos índices deve ser feita de forma conjunta com as características de produção empregadas na propriedade. O Quadro 1

evidencia alguns índices utilizados para a avaliação de desempenho da atividade pecuária.

Índice	Fórmula	Descrição
Índice de Fertilidade	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de fêmeas prenhas}}{\text{N}^\circ \text{ de fêmeas em cobertura}}$	Mede o resultado das fêmeas em cobertura que ficaram prenhas.
Índice de Natalidade	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de bezerros nascidos}}{\text{N}^\circ \text{ de fêmeas em cobertura}}$	Mede o resultado das fêmeas em cobertura que conseguiram parir bezerros vivos.
Índice de Mortalidade	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de animais mortos}}{\text{Rebanho total}}$	Apresenta a relação entre animais mortos por acidentes e doenças em relação ao total do rebanho.
Índice de Mortalidade Intra-Uterina	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de bezerros mortos}}{\text{N}^\circ \text{ de fêmeas prenhas}}$	Representa as perdas de animais que foram abortados, reabsorvidos ou natimortos.
Índice de Desmame	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de bezerros nascidos}}{\text{N}^\circ \text{ de fêmeas em cobertura}}$	Mede a relação entre a quantidade de bezerros desmamados e a quantidade de bezerros nascidos vivos.
Índice de Descarte	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de animais descartados}}{\text{Rebanho total}}$	Representa o percentual de animais descartados por doenças, acidentes ou defeitos congênitos graves.
Índice de Rendimento	$\frac{\text{Peso da carcaça}}{\text{Peso-vivo no abate}}$	Apresenta a relação entre o peso vivo do animal e o seu peso de carcaça (peso morto).
Índice de Desfrute	$\frac{\text{Total abatido}}{\text{Rebanho total}}$	Mostra a capacidade do rebanho de gerar excedente para venda sem descapitalizar a atividade produtiva.
Índice de Densidade	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de animais no psto}}{\text{Hectare pasto}}$	Apresenta a relação entre quantidade existente de animais e a área ocupada pelos mesmos.
Índice de Crescimento do Rebanho	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de animais no final do ano}}{\text{N}^\circ \text{ de animais no início do ano}}$	Identifica o aumento anual do rebanho.
Ganho Médio Diário	$\frac{\text{Peso final} - \text{Peso inicial}}{\text{Número de dias da avaliação}}$	Mede o ganho médio diário em quilos ou em arrobas dos animais, que estão sendo avaliados.
Índice de produção pela área ocupada	$\frac{\text{Qtde de carne vendida}}{\text{Área utilizada}}$	Apresenta a relação entre a quantidade de carne vendida em quilos e a área ocupada em hectares.

Quadro 1 – Índices de desempenho animal

Fonte: Adaptado de Antunes e Ries (2001).

Para o cálculo dos índices apresentados no Quadro 1 é recomendado utilizar a quantidade em unidade padrão animal, possibilitando a geração de informações mais adequadas para a tomada de decisão. Os indicadores devem apresentar a situação atual mais próxima da realidade atual da organização, possibilitando ao gestor verificar se os objetivos e as estratégias pré-estabelecidos estão sendo alcançadas.

Andrade (2001) argumenta que a gestão da organização rural deve considerar o tamanho e volume das culturas; o rendimento das culturas e criações; a combinação e seleção das atividades; a produtividade da mão-de-obra e a eficiência das máquinas e equipamentos como variáveis para a definição de objetivos e estratégias organizacionais e produtivas.

4.1 Missão, Visão e Estratégia da Organização Rural Estudada

De acordo com os responsáveis pela organização rural sua missão é: “Produzir gado bovino de corte para abate com qualidade, seguindo as especificações técnicas e ambientais, atendendo as necessidades dos clientes, funcionários e proprietários”.

A propriedade possui a seguinte visão definida: “Ser conhecida como uma organização que produz gado de corte de alta qualidade e proporciona o retorno exigido por seus proprietários”.

Para concretizar a visão mencionada, a organização rural estabelece a seguinte estratégia: “Aumentar o índice de produção por área ocupada e aumentar o preço médio de venda da produção comercializada”.

Definida a estratégia são determinados os objetivos estratégicos de acordo com as quatro perspectivas do BSC para o conhecimento e envolvimento de todos os integrantes, elaborando para esse fim o mapa estratégico.

4.2 Mapa Estratégico e Indicadores para Avaliação de Desempenho da Organização Rural em Estudo

Identificadas a missão, a visão e a estratégia da organização rural em estudo é elaborado o mapa estratégico, conforme Figura 3, detalhado na seqüência.

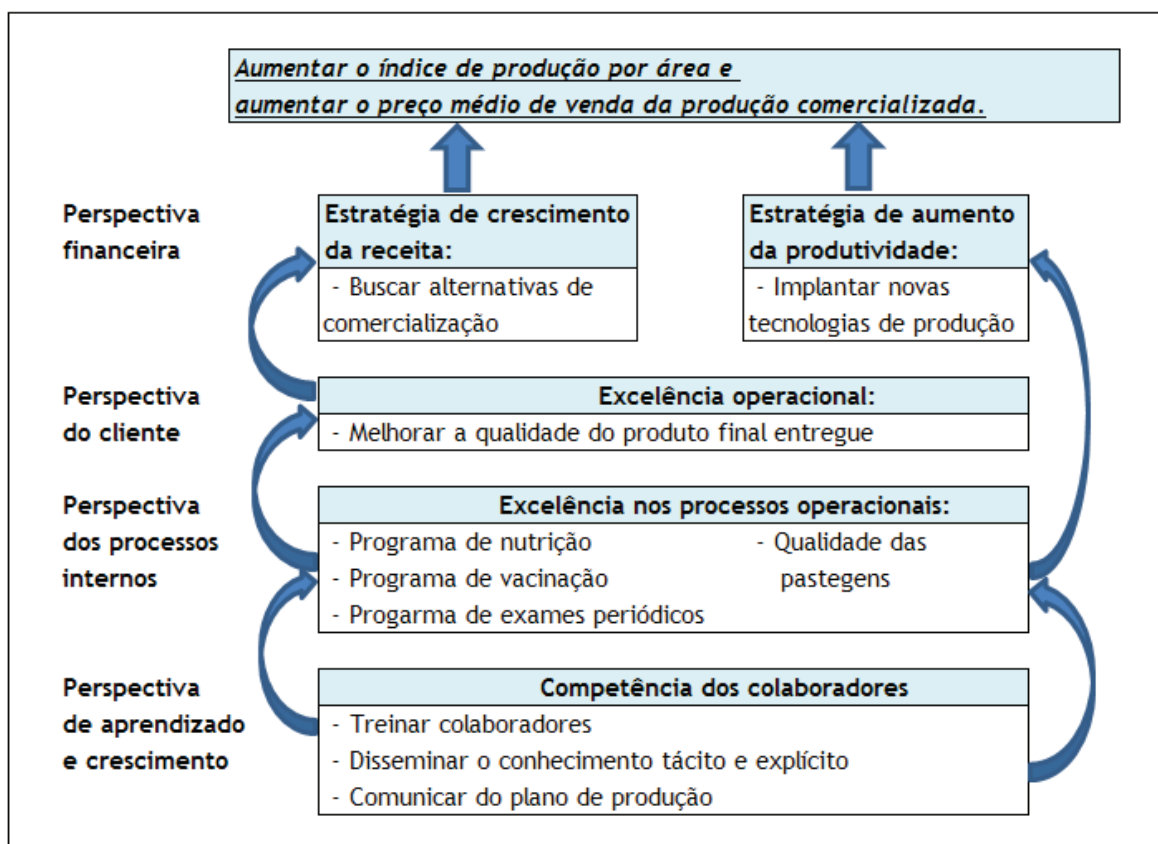


Figura 3 – Mapa estratégico

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para o cumprimento da estratégia da organização rural estudada, na perspectiva financeira foi definido como objetivos estratégicos, buscar alternativas de comercialização e implantar novas tecnologias de produção.

Os objetivos estratégicos da perspectiva financeira são atingidos se a organização melhorar a qualidade do produto, bem como aperfeiçoar seus processos produtivos, sendo estes os objetivos estratégicos definidos nas perspectivas do cliente e dos processos internos.

Para que a organização pesquisada consiga um animal com maior valor de comercialização e melhor produção por área, é necessário atingir os objetivos estratégicos determinados na perspectiva dos processos internos, ou seja,

desenvolver e controlar os programas de nutrição, vacinação, exames periódicos e a qualidade das pastagens.

Na perspectiva de aprendizado e crescimento os objetivos estratégicos devem permitir a realização das outras três perspectivas, sendo necessário para isto, treinamento de todos os envolvidos no processo de produção, comunicação do plano de produção e disseminação do conhecimento tácito e explícito para a implementação do modelo de avaliação, bem como para a tomada de decisão para o cumprimento da estratégia organizacional.

O mapa estratégico proporciona a identificação das relações de causas e efeitos, conforme descrito anteriormente. Com isso, são determinados os indicadores, proporcionando avaliar a realização da estratégia e conseqüentemente da visão e da missão definidas pela organização, conforme Quadro 2.

Objetivos estratégicos	Indicadores
Perspectiva financeira	
- Buscar alternativas de comercialização	- Lucratividade
	- Rentabilidade
- Implantar novas tecnologias de produção	- Custo por animal
	- Animal por hectare
	- Ganho de peso
Perspectiva do cliente	
- Melhorar a qualidade do produto final entregue	- índice de satisfação
Perspectiva dos processos internos	
- Programa de nutrição	- Índice de natalidade
- Programa de vacinação	- Índice de mortalidade
- Programa de exames periódicos	- Índice de descarte
- Qualidade das pastagens	- Índice de rendimento
Perspectiva do aprendizado e crescimento	
- Treinamento	- horas de treinamento por colaborador
- Disseminação do conhecimento	- % de colaboradores conhecedores do plano
- Comunicação do plano de produção	

Quadro 2 – Objetivos estratégicos e indicadores

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com as informações disponibilizadas no Quadro 2, nota-se que na perspectiva financeira, os indicadores lucratividade, rentabilidade, custo por animal, animal por hectare e ganho de peso, proporcionarão avaliar se as decisões estão gerando o retorno esperado.

Para avaliar se a qualidade do gado de corte está atendendo as exigências dos clientes, será elaborada uma pesquisa de satisfação.

Na perspectiva dos processos internos, os índices de natalidade, de mortalidade, de descarte e de rendimento avaliarão o efeito da estratégia de produção na qualidade o produto final e resultado das operações.

Para atingir os objetivos estratégicos definidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos é necessário que os mesmos sejam conhecidos de todos, além de estarem preparados para executar tais objetivos,

para isso é determinado os indicadores horas de treinamento e porcentagem de integrantes da organização conhecedores do plano.

Conhecido as relações de causas e efeitos que levam ao cumprimento da estratégia da organização, e determinado os indicadores que avaliarão se os objetivos estratégicos estão sendo atingidos, é elaborado um painel de desempenho, conforme Quadro 3, demonstrando os objetivos estratégicos, os resultados dos indicadores e as metas estabelecidas.

Objetivos estratégicos	Indicadores	Resultado	Metas
Perspectiva financeira			
- Buscar alternativas de comercialização	- Lucratividade	9%	> 10%
	- Rentabilidade	2%	> 10%
- Implantar novas tecnologias de produção	- Custo por animal	144,49	< 10%
	- Animal por hectare	0,91	> 10%
	- Ganho de peso	5%	> 10%
Perspectiva do cliente			
- Melhorar a qualidade do produto final entregue	- índice de satisfação	não medido	90%
Perspectiva dos processos internos			
- Programa de nutrição	- Índice de natalidade	1%	> 10%
- Programa de vacinação	- Índice de mortalidade	0,01%	< 10%
- Programa de exames periódicos	- Índice de descarte	0%	< 10%
- Qualidade das pastagens	- Índice de rendimento	178 Kg	> 10%
Perspectiva do aprendizado e crescimento			
- Treinamento	- horas de treinamento por colaborador	1 h	1 h
- Disseminação do conhecimento			
- Comunicação do plano de produção	- % de colaboradores conhecedores do plano	80%	100%

Quadro 3 – Painel de avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, o resultado da avaliação do desempenho da organização permitiu aos gestores da organização rural conhecer a situação atual, identificar pontos de desvios e definir ações corretivas, buscando, com isso, atingir seus objetivos, estratégias, sua visão e, principalmente, cumprir a sua missão.

4.3 Fluxograma do Macro Processo de Implementação do BSC e Decisão

De acordo com a análise do referencial teórico, e com o objetivo do trabalho, é elaborado um macro processo de implementação do BSC e decisão, demonstrado por um fluxograma, relacionando o processo de gestão do conhecimento, o processo de tomada de decisão e o processo de implementação do BSC.

Para a elaboração do macro processo serão considerados as seguintes definições constitutivas:

- 1) Gestão do conhecimento: processo de aquisição, criação, disseminação e utilização do conhecimento tácito e explícito, individual e organizacional para a tomada de decisão;
- 2) Tomada de decisão: processo de identificação do problema, busca de informações, determinação de alternativas, avaliação das alternativas e

- escolha das alternativas para a avaliação, manutenção e melhoria do desempenho organizacional;
- 3) Implementação do BSC: processo de identificação da visão e da missão, definição da estratégia organizacional, definição dos objetivos estratégicos, determinação dos indicadores da avaliação e estabelecimento de metas a serem atingidas.

A Figura 4 apresenta o fluxograma do macro processo de implementação do BSC e decisão.

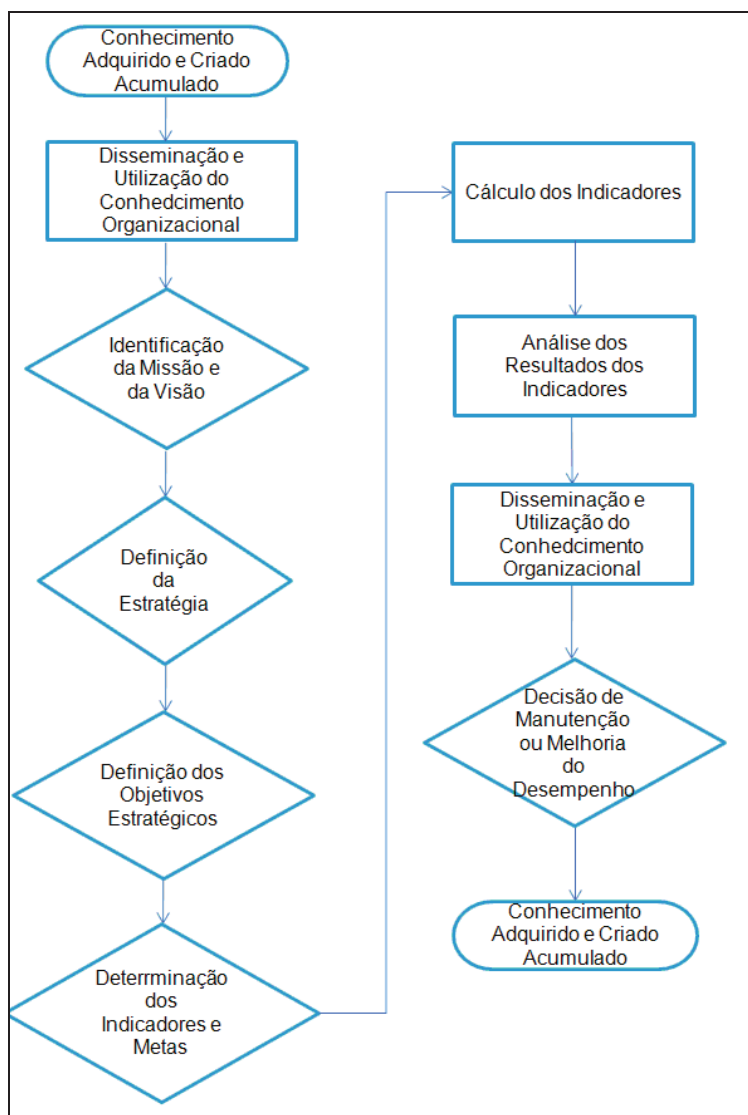


Figura 4 – Macro processo de implementação do BSC e decisão

Fonte: Elaborada pelos autores.

Por meio das informações disponibilizadas na Figura 4, observa-se que o macro processo de implementação do BSC e decisão inicia-se demonstrando o conhecimento adquirido e criado, acumulado e gerenciado pela organização durante sua permanência no mercado.

Esse conhecimento é disseminado e utilizado para dar suporte ao processo de implementação e decisão, auxiliando na identificação da visão e missão,

definição da estratégia organizacional, definição dos indicadores e metas de acordo com as quatro perspectivas do BSC.

As próximas etapas do macro processo são o cálculo dos indicadores, análise dos resultados evidenciados pelos indicadores e mais uma vez, busca-se o conhecimento organizacional para dar suporte às decisões de manutenção ou melhoria do desempenho avaliado.

O macro processo termina demonstrando a aquisição e criação do conhecimento organizacional, ampliado e melhorado, após a execução das etapas descritas.

Dessa forma, o fluxograma mostra que a gestão conhecimento é um processo dinâmico pelo o qual a realização das atividades e decisões retoma o conhecimento e gera novos conhecimentos, devido às novas situações, contribuindo para o aprendizado constante dos indivíduos e para a organização como um todo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações constantemente tomam decisões para manutenção ou melhoria de situações para a sua permanência e crescimento no mercado onde realizam suas atividades. É necessário a utilização de dados, informações e conhecimento para o processo decisório atingir os objetivos estabelecidos.

Nesse sentido, o trabalho buscou estudar a contribuição da gestão do conhecimento tácito e explícito acumulados pelas organizações, no processo de implementação do BSC e no processo decisório organizacional, para manter ou melhorar a situação evidenciada por seus indicadores.

Para a consecução do objetivo proposto, com base na literatura, o estudo buscou realçar o processo de gestão do conhecimento, o processo de avaliação de desempenho, o processo de tomada de decisão e o processo de implementação do *Balanced Scorecard* em uma organização rural.

O modelo de avaliação de desempenho BSC, utilizado no estudo, é uma ferramenta ou metodologia que traduz e dissemina a missão, a visão e a estratégia em um conjunto de indicadores agrupados em quatro perspectivas, sendo elas: financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem.

Os resultados da avaliação do desempenho da organização permitiram aos gestores da organização rural conhecer a situação atual, identificar pontos de desvios e definir ações corretivas, buscando, com isso, atingir seus objetivos, estratégias, sua visão e, principalmente, cumprir a sua missão.

O macro processo de implementação e decisão elaborado para uma organização rural, foi demonstrado por um fluxograma contemplando os processos de gestão do conhecimento, processo de implementação do BSC e o processo de tomada de decisão. Por fim, conjetura-se que o fluxograma proposto permite que o conhecimento organizacional seja acumulado, disseminado e utilizado pela organização, e auxilia no processo de implementação do modelo de avaliação, dos indicadores e nas fases do processo de decisão, contribuindo para a contínua geração de conhecimento nas organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. G. **Introdução à administração rural**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2001.

- ANTUNIES, L. M.; REIS, L. R. **Gerência agropecuária**. 2. ed. Guaíba: Agropecuária, 2001.
- ARAUJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- CERVO, A.; BERVIAN, A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1996.
- DAVENPORT, H. T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual – métodos e aplicações práticas**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Desempenho produtivo nas fases de cria e recria em um sistema de produção de gado de corte no Brasil Central**. Campo Grande: Embrapa Gado de Corte, 2005.
- FIATES, G. G. S. Cultura organizacional: um fator determinante para a promoção da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.) **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, p. 127-137.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GOULART, S. Gestão do conhecimento integrada à estratégia organizacional. In: ANGELONI, M. T. (Org.) **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, p. 25-34.
- HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, jan-fev. 1999.
- _____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KARDEC, A.; ARCURI, R.; CABRAL, N. **Gestão estratégica e avaliação de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- KARDEC, A.; FLORES, J. F.; SEIXAS E. **Gestão estratégica e indicadores e desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- LIMA, E. A. **Avaliação de um sistema de gestão integrado de acordo com os preceitos da controladoria: estudo de caso**. Trabalho de conclusão de curso. Centro Universitário da Fundação Educacional de Guaxupé. Guaxupé, 2009.
- LIMA, N. C. Situações de rentabilidade na pecuária de corte da raça nelore no estado de São Paulo. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005.
- MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SHIMIDT, P. **Controladoria agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 131-154.
- MOSIMANN, C. P.; FISCHER, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. Compartilhamento do conhecimento no contexto de projetos de tecnologia da informação. In: ANGELONI, M. T. (Org.) **Gestão do**

- conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, p. 61-73.
- NASCIMENTO, S.; REINA, D. R. M.; GALLON, A. V.; ENSSLIN, S. R.; SOUZA, J. V. Proposição de uma metodologia baseada no BSC para suporte à gestão estratégica de uma transportadora de carga fracionada. **RGO Revista de Gestão Organizacional**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2008.
- NOKATA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus 1997.
- NUINTIN, A. A. **O desenvolvimento de indicadores do desempenho e da qualidade para o processo de produção: estudo de casos do processo de produção do café.** Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2007.
- OLIVEIRA, L. M; PEREZ JR., J. H; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PEREIRA, C. A. Avaliação de resultados e desempenho. In: CATELLI, A. (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001, p.196-266.
- PEREIRA, E. Controladoria, gestão empresarial e indicador de eficiência em *agribusiness*. In: MARION, J. C. (Coord). **Contabilidade e controladoria em agribusiness.** São Paulo: Atlas, 1996, p.134-152.
- SANTOS, G. J.;MARION, J. C.; SEGATTI, S. Administração de custos na agropecuária. São Paulo: Atlas, 2002.
- SANTOS, E. S.; PONTE, V. M. Modelo de decisão em gestão econômica. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIECAFI, v. 10, n. 19, p. 43-56, set./dez. 1998.
- SCHARF, E. R.; SORIANO-SIERRA, E. J. A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 5, n. 1, 2008, p. 87-108.
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno - teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2006.
- SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.