

MANAGEMENT SCORECARD: ALINHANDO INDICADORES DE DESEMPENHO À ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Fanny Schwarz

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO
2. ESTRATÉGIA X BALANCED SCORECARD
3. ESTUDO ANALISANDO TRINTA EMPRESAS BRASILEIRAS
 - 3.1. A Barreira Visão
 - 3.2. A Barreira da Estratégia
 - 3.3. A Barreira Gestão da Estratégia
 - 3.4. A Barreira Recursos Operacionais
 - 3.5. A Barreira Pessoas
4. UMA ABORDAGEM PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA EFETIVA
 - 4.1. Análise e compreensão da Estratégia da organização
 - 4.1. Interrelacionamento de Objetivos Estratégicos
 - 4.2. Definição de Indicadores Chave de Desempenho
 - 4.4. Monitoramento e Controle da Estratégia
5. BENEFÍCIOS ASSOCIADOS À ABORDAGEM DO BALANCED SCORECARD
6. CONCLUSÃO
7. BIBLIOGRAFIA

1. INTRODUÇÃO

Como resultado de um levantamento realizado em 30 empresas brasileiras, diagnosticou-se um quadro de ineficiência e ineficácia no processo de planejamento estratégico das mesmas. O levantamento teve por objetivo diagnosticar e compreender as grandes barreiras relacionados ao processo de implementação, desdobramento e gerenciamento do plano estratégico de uma organização, a saber:

- ✓ **Visão:** Muitas podem ser as deficiências relacionadas a esta barreira desde a não existência de uma visão de futuro claramente definida até à falhas em sua tradução e comunicação entre os diversos níveis organizacionais.
- ✓ **Estratégia:** A estratégia tem por finalidade traduzir a visão de futuro em objetivos estratégicos claros, geralmente acompanhados de metas (distribuídas ao longo do tempo), indicadores de desempenho, planos de ação e projetos organizacionais de escopo variado. A estratégia deverá ser expressa em um mapa estratégico onde o correlacionamento intencional entre objetivos estratégicos (relação de causa e efeito) é apontado.
- ✓ **Gestão da Estratégia:** A definição da visão de futuro de uma organização e os objetivos para atingi-la ao longo do tempo, por si só, não garantem o sucesso de implementação. Uma organização deverá sempre estruturar um processo de gerenciamento estratégico, envolvendo o monitoramento do desempenho das ações e projetos estratégicos a partir da análise de Indicadores Chave de Desempenho o que pode continuamente alavancar revisões em ações estratégicas ou dos objetivos estratégicos propriamente ditos.
- ✓ **Recursos Operacionais:** A execução da

estratégia somente se viabiliza se a organização tiver capacidade para operacionalizar as ações e projetos delineados no momento de formalização da estratégia. Entende-se por recursos operacionais competências humanas, recursos financeiros, recursos tecnológicos, e infraestrutura adequada para operacionalização dos projetos e do processo de Gestão da Estratégia.

- ✓ **Pessoas:** A existência de competências e de infraestrutura, por si só, não garante efetividade no monitoramento, gerenciamento e implementação da estratégia. A força motriz de qualquer iniciativa são as pessoas atuando como agentes incentivadoras da mudança ou alvo da mesma. Desta forma, iniciativas de gerenciamento da mudança, programas de incentivos, comunicação e disponibilização de informação são de fundamental importância.

A partir do diagnóstico realizado, constatou-se que na amostra analisada, as principais barreiras detectadas se devem sobretudo à Gestão da Estratégia. As barreiras relacionadas a Recursos Operacionais e Pessoas foram pouco enfatizadas no estudo pois são reflexo das demais barreiras sendo objetivo de uma segunda etapa de estudo. Constatou-se, no entanto, que existe uma crescente preocupação e procura por mecanismos e ferramentas que viabilizem um processo efetivo de implementação e gerenciamento da estratégia. É neste sentido que se apresenta uma abordagem metodológica baseada no conceito do Balanced Scorecard desenvolvidos por Kaplan e Norton (1997) que viabiliza a combinação entre indicadores de desempenho balanceados em diferentes dimensões organizacionais a um processo de gestão estratégica.

Desta forma, o artigo em questão tem o objetivo de apresentar as conclusões obtidas a partir do levantamento realizado nessas 30 empresas além da abordagem metodológica mencionada resultado de experiência prática em diversas empresas brasileiras.

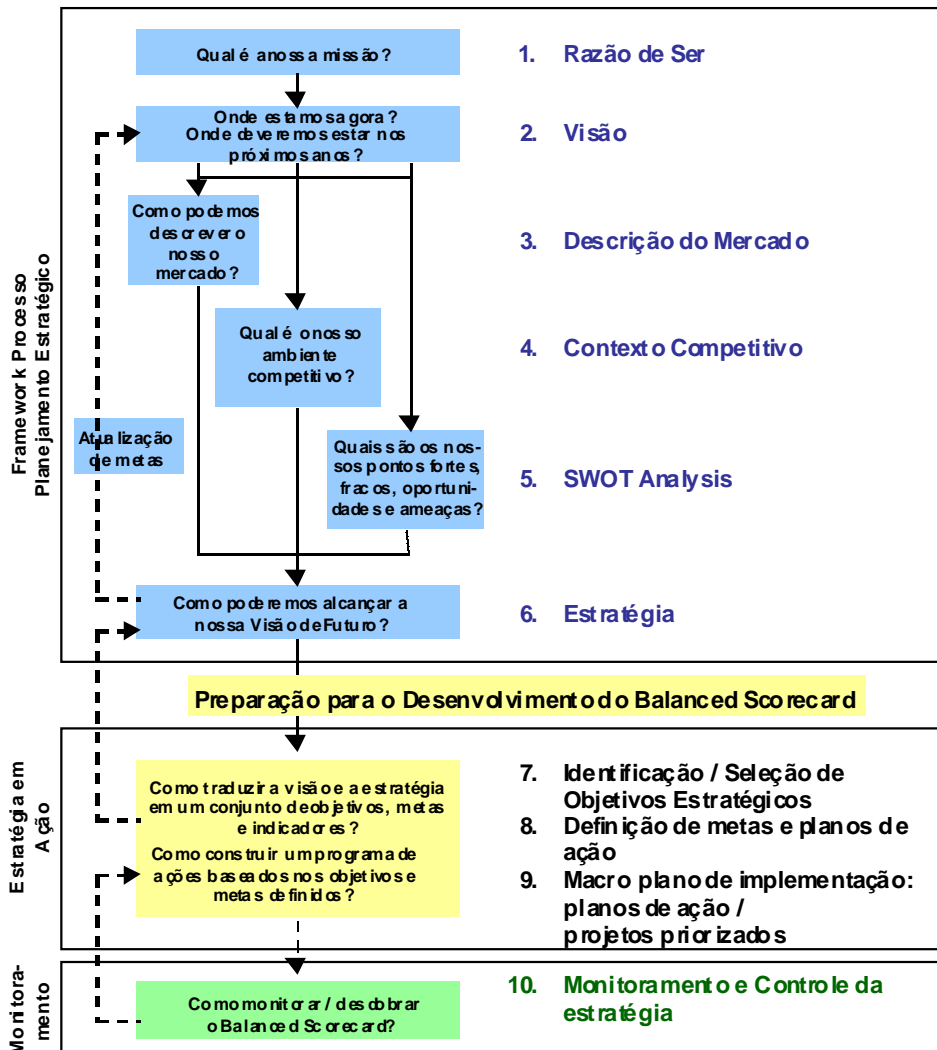
2. ESTRATÉGIA X BALANCED SCORECARD

Em estudo realizado no segundo semestre de 1999 pela consultoria Symnetics Business Transformation que analisou trinta empresas brasileiras de médio e grande porte, constatou-se que menos de 10% das estratégias são eficientemente formuladas e executadas. Alcançar sucesso estratégico é o grande desafio. Foram analisadas empresas de diversos setores econômicos, alvo de análise dos consultores integrantes da equipe Symnetics. Entre os setores analisados, destacam-se o químico, representando 18% da amostra, bancário e siderurgia e metalurgia, ambos representando 11%, além dos setores farmacêutico, automotivo, eletroeletrônico, bebidas, etc.

Tal desempenho se deve a inúmeros fatores, entre eles a má compreensão da relação de interdependência entre Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica. Um framework tradicional de planejamento estratégico incorporando o Balanced Scorecard como mecanismo de implementação e monitoramento contempla três fases distintas:

- ✓ **Planejamento Estratégico:** Envolve a identificação da missão da empresa, ou seja, sua razão de ser. Conforme Collins e Porras (1998), a missão é a “contribuição mais duradoura e expressiva” e reflete o caráter permanente de uma organização. Nesta segunda fase também se define para onde a empresa quer ir, sua visão de futuro que pode mudar no longo prazo. É também nesta fase onde são analisadas as grandes tendências de mercado que podem ou não impactar no negócio, no contexto competitivo no qual se insere a empresa (análise de concorrentes, clientes, complementares, etc.), além de seus pontos fortes e fracos. Todos estes subsídios permitem a definição da estratégia da organização: excelência operacional, inovação de produtos, crescimento mercadológico etc.

- ✓ **Estratégia em Ação:** Implica na tradução da estratégia em objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação, culminando com a priorização destes projetos ao longo do tempo com os respectivos responsáveis. Para tanto, utiliza-se o Balanced Scorecard.
- ✓ **Monitoramento:** Requer o desenho e implementação de um processo de análise e revisão contínua da estratégia com o uso do Balanced Scorecard.



Como pode-se verificar na figura, o Balanced Scorecard não é uma ferramenta para realização do planejamento estratégico, mas sim um mecanismo que viabiliza sua tradução e mapeamento. O Balanced Scorecard traduz a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas, planos de ação e responsáveis constituindo a base de um processo de monitoramento e gerenciamento. Em outras palavras, o Balanced Scorecard é uma ferramenta que permite a materialização da Visão de Futuro e Estratégia da Organização. Desta forma um Balanced Scorecard efetivo é consequência de uma Visão de Futuro e Estratégia previamente

estabelecida por uma organização. Existe, portanto, um primeiro passo para a gestão da estratégia que deriva do Planejamento Estratégico. O levantamento apresentado em seguida busca compreender em um primeiro momento a existência de uma estratégia e em um segundo momento, a efetividade na sua tradução, implementação e gerenciamento analisando todas as cinco barreiras apresentadas anteriormente.

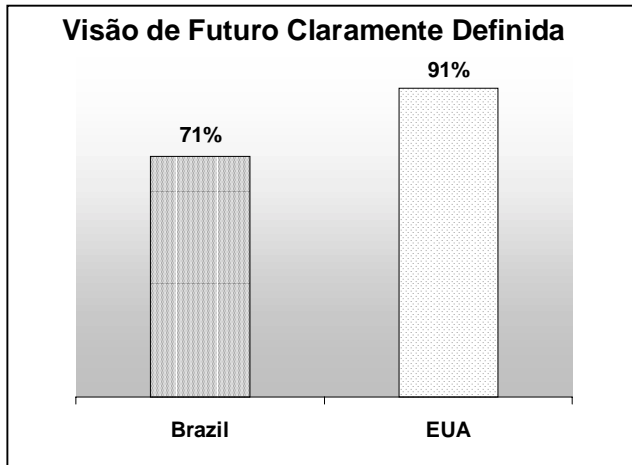
3. ESTUDO ANALISANDO TRINTA EMPRESAS BRASILEIRAS

3.1. A Barreira Visão

No que tange à visão o estudo visou explorar como as organizações analisadas estão se articulando e comunicando em prol de um compartilhamento global e integrado da mesma. Identificou-se que em geral a visão não é colocada em ação, pois não é traduzida entre os diversos níveis organizacionais. A

má comunicação inibe o estabelecimento de diretrizes que promoverão conexão entre rotina e atividades operacionais.

A partir do levantamento, identificou-se que no mercado brasileiro 71% das empresas possuem uma visão de futuro claramente definida, no entanto, apenas 38% conseguem traduzi-la à média administração e apenas 5% traduzem-na parcialmente ao nível operacional.



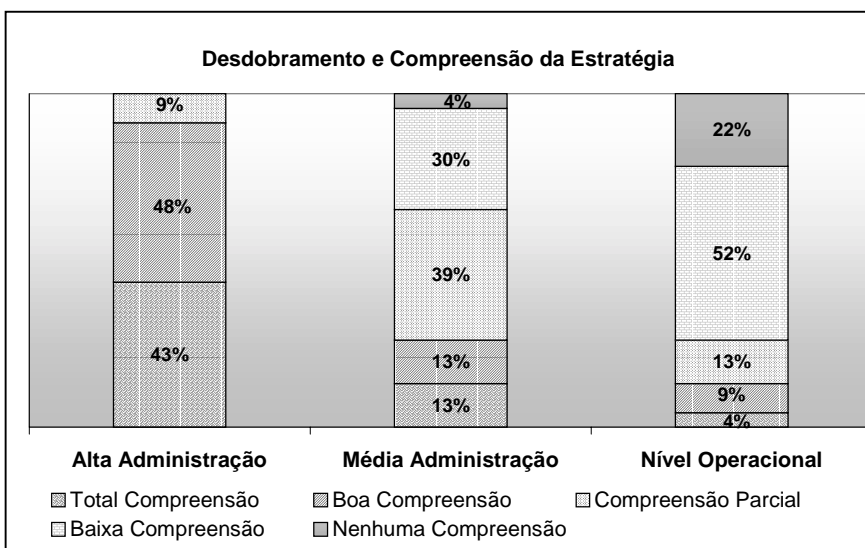
Uma pesquisa similar realizada nos EUA pela CFO Magazine e Renaissance em 1997, identificou que no mercado norte americano 91% das empresas apresentam uma visão de futuro claramente definida, no entanto, sua comunicação e tradução entre diferentes níveis organizacionais não difere muito ao que foi observado localmente: 40% da média administração e apenas 3% do nível operacional compreendem-na claramente. As grandes razões que levam a este diagnóstico, tanto em mercado local quanto internacional, é a dificuldade encontrada de traduzir a visão em planos de ação, metas de negócio, metas

personais, verificou-se também que muitas vezes a visão é considerada muito genérica e de difícil aplicação à rotina do negócio.

Práticas que podem ser aplicadas para superar esta barreira geralmente envolvem o estabelecimento de uma visão que confira foco e direção à organização. Transparência e clareza são consideradas fundamentais para dirigir o futuro de forma coerente. Uma segunda prática que pode minimizar a barreira implica em assegurar a compreensão da visão entre todos os níveis organizacionais. Não se pode motivar, incentivar ou gerenciar a visão / missão se a sua compreensão não for assegurada entre níveis organizacionais diversos.

3.2. A Barreira da Estratégia

A partir do estudo foi possível concluir que 79% das empresas possuem uma estratégia claramente definida. Estratégia implica na definição de objetivos claramente explicitados, descritos, correlacionados entre si sempre



acompanhados de indicadores, metas e planos de ação. A estratégia tem por objetivo definir os meios pelos quais a organização quer atingir sua visão de futuro, e da mesma forma deverá ser traduzida e desdobrada entre diferentes níveis organizacionais.

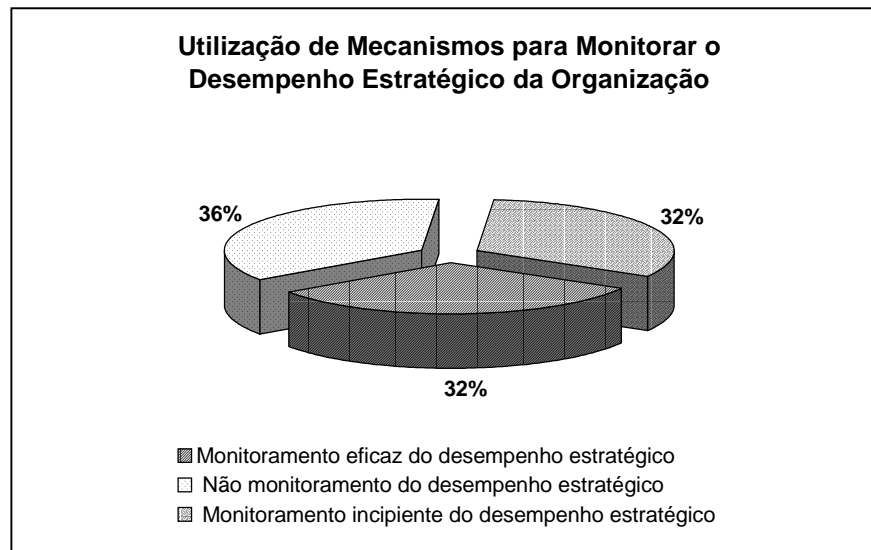
O grande desafio ainda reside na comunicação e desdobramento da estratégia. Identificou-se que somente 13% da média administração e 4% do nível

operacional possuem total compreensão da estratégia. Também preocupante foi o nível de compreensão diagnosticado na alta administração, onde apenas 43% dos executivos compreendem totalmente a estratégia. Na grande maioria das organizações pesquisadas existem áreas específicas que realizam o planejamento estratégico. Tal prática compromete a comunicação e o desdobramento da visão, pois, muitas vezes, é resultante de um processo pouco compartilhado.

Mecanismos que podem ser utilizados para superar esta barreira incluem a prática de métodos de planejamento colaborativos e participativos envolvendo representantes de diversas áreas ou processos organizacionais; comunicação e multiplicação da estratégia para pequenos grupos mas abrangendo toda a organização, respeitando as necessidades de comunicação distintas para cada grupo receptor. A comunicação a partir de quadro de avisos, jornais internos se mostraram ineficientes pois desconsideram as necessidades específicas de diferentes grupos ou indivíduos.

3.3. A Barreira Gestão da Estratégia

A existência da barreira da Gestão da Estratégia se deve sobretudo ao não desenvolvimento e implementação de mecanismos claros e eficazes para gerir e monitorar o desempenho estratégico, desdobrando diretrizes e metas por toda a organização e revendo continuamente o plano estratégico tornando-o mais dinâmico e participativo.



Constatou-se que mais de 65% das empresas analisadas não possuem mecanismos de monitoramento do desempenho estratégico, o que efetivamente inviabiliza uma adequada implementação de planos de ação e correções de diretrizes e metas ao longo do tempo.

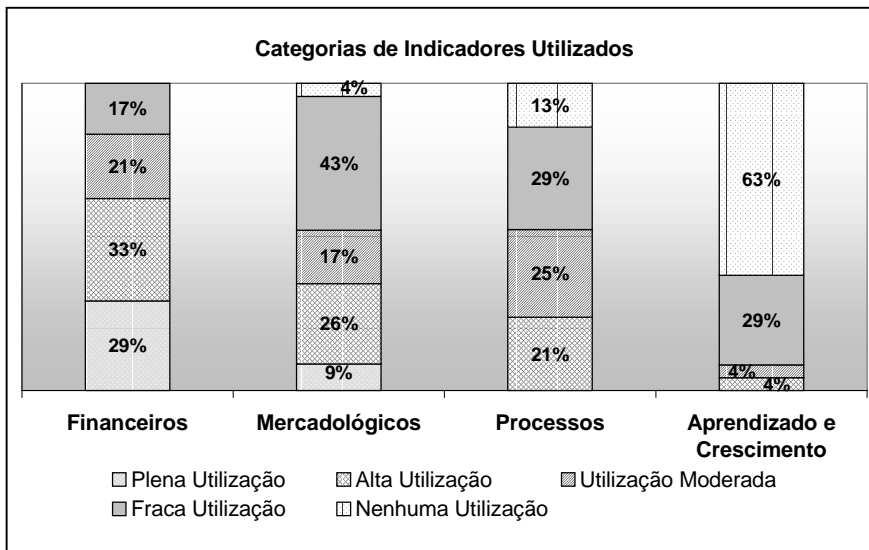
De fato, existem mecanismos distintos para promover o monitoramento e ajuste contínuo da estratégia organizacional. Entre eles destacam-se o acompanhamento de cenários

abrangentes e específicos de futuro, as pesquisas de mercado (quando a estratégia é focada em dimensões mercadológicas), os indicadores chave de desempenho, entre outros.

O foco da análise se deu a partir da utilização de indicadores chave de desempenho balanceados como mecanismo de viabilização de uma gestão estratégica efetiva. Verificou-se que 78% da amostra utilizava indicadores de desempenho, no entanto, apenas 42% dos que utilizam métricas as utilizam de forma associada à estratégia. Trata-se de um quadro preocupante, pois as organizações que já possuem uma cultura de análise e monitoramento de indicadores estão subutilizando-a, os demais 22% se quer utilizam indicadores de desempenho.

O quadro é ainda mais crítico quando analisa-se como estão concentrados os indicadores. Uma visão integrada da organização e conseqüentemente do seu desempenho estratégico somente se viabiliza a partir da utilização de indicadores financeiros e não financeiros. Verificou-se que dentre as

organizações que utilizam indicadores, concentram suas análises em indicadores financeiros (62%), com uma menor intensidade são utilizados indicadores de mercado (35%), indicadores processuais (21%) e de aprendizagem e crescimento (4%) são utilizados ainda em menor escala. Isto permite concluir que as empresas em questão estão promovendo uma análise desbalanceada de seu desempenho. Tal aspecto pode levá-las a desenvolver planos de ação que poderão não assegurar sua sobrevivência no longo prazo.



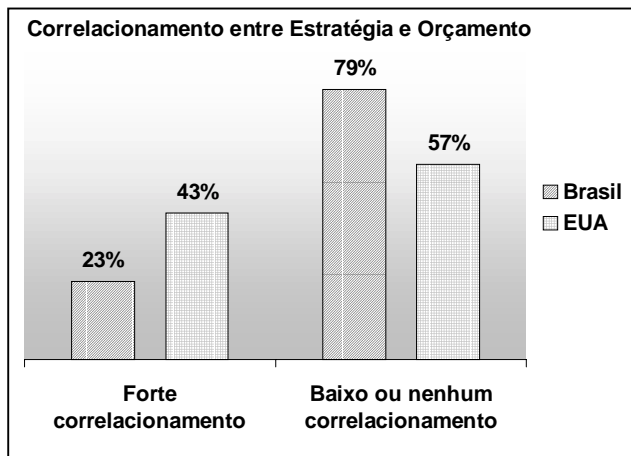
Tal aspecto pode levá-las a desenvolver planos de ação que poderão não assegurar sua sobrevivência no longo prazo.

Desta forma, o desenvolvimento e a implementação de mecanismos que viabilizem a implementação, monitoramento e gerenciamento de objetivos e consequentes planos configuram fatores críticos de sucesso. É neste sentido que se buscou o desenvolvimento e aplicação de uma abordagem metodológica

baseada no Balanced Scorecard que será melhor detalhada e apresentada no decorrer deste documento.

3.4. A Barreira Recursos Operacionais

Diagnosticou-se que até mesmo organizações que possuem visão de futuro e estratégia falham ao operacionalizá-la devido ao inadequado planejamento e à provisão de recursos a projetos ou planos de ação. Recursos abrangem competências humanas, infraestrutura, tecnologia e recursos financeiros.



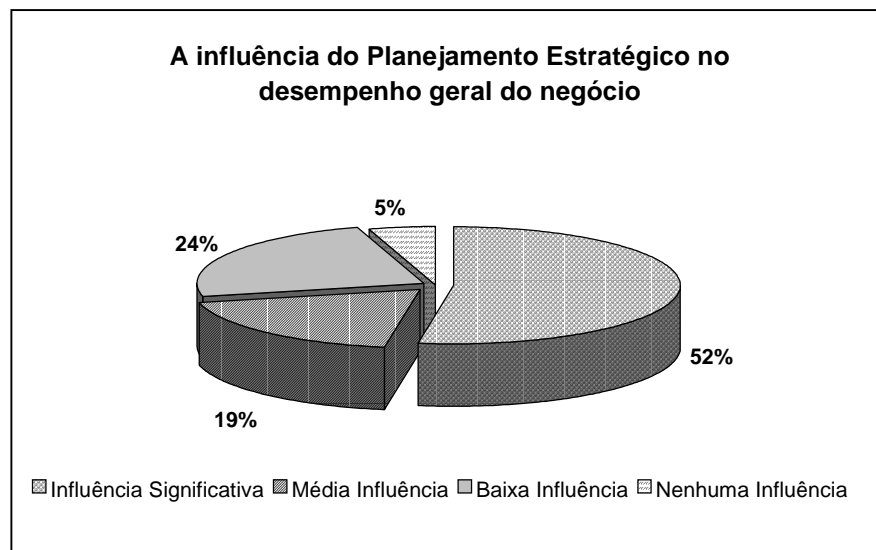
No estudo realizado, analisou-se o inter-relacionamento entre estratégia e orçamento e comparou-se os resultados obtidos com referências norte americanas. O orçamento empresarial quando associado a metas estratégicas além de suportar a comunicação e o desdobramento da visão e da estratégia assegura a previsão de recursos para a implementação da estratégia sobretudo a partir de ações táticas e operacionais de curto prazo. Concluiu-se que das empresas que possuem planejamento estratégico cerca de 23%

correlacionam suas metas de longo prazo com metas de curto prazo contra 43% no mercado norte americano. No entanto, mais de 70% das organizações dizem que não realizam este correlacionamento. Tal aspecto impacta na comunicação e implementação da estratégia estando associado às demais barreiras apresentadas anteriormente. O foco em metas orçamentárias pode levar ao foco exclusivo em prioridades e ações de curto prazo em detrimento de prioridades e projetos estratégicos.

3.5. A Barreira Pessoas

O comprometimento e envolvimento de todos os níveis organizacionais com objetivos, metas e projetos estratégicos é um fator crítico de sucesso na implementação da visão de futuro. É de fundamental importância que todos os membros de uma organização compreendam a influência do planejamento estratégico para o sucesso do negócio além de compreender e desdobrar os produtos do processo de planejamento estratégico.

Na amostra estudada, analisando empresas que possuem e não possuem planejamento estratégico, identificou-se que mais de 50% dos funcionários integrantes de diversos níveis organizacionais acreditam que a estratégia exerce influência significativa no desempenho geral do negócio.



acreditam que a estratégia exerce influência significativa no desempenho geral do negócio. Tal aspecto vem a demonstrar que já existe um certo entendimento da relevância estratégica. Organizações, no entanto, ao tentarem implementar a estratégia falham no desenvolvimento de mecanismos que estimulem o comprometimento e envolvimento de todos com projetos e metas de longo prazo.. Para superar esta barreira existem práticas associadas ao

vínculo de metas estratégicas com metas táticas e operacionais, além de remuneração vinculada com o alcance de metas, ou seja, o *link* entre capital humano e estratégia. No estudo, detectou-se que mais de 70% das empresas que possuem estratégia não vinculam suas metas de longo prazo com políticas e práticas de remuneração variável.

4. UMA ABORDAGEM PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA EFETIVA

Uma gestão estratégica efetiva deverá assegurar uma série de fatores, a saber:

- ✓ **Existência de objetivos estratégicos:** implica na tradução da visão de futuro de forma clara viabilizando sua comunicação;
- ✓ **Desdobramento de objetivos e metas estratégicas:** implica na definição de metas táticas e operacionais vinculadas a metas de longo prazo;
- ✓ **Existência de Indicadores Chave de Desempenho:** implica na definição de indicadores de causa e efeito associados a objetivos estratégicos;
- ✓ **Estabelecimento de metas ao longo do tempo:** as metas estratégicas deverão ser “quebradas” ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objetivo estratégico;
- ✓ **Planos de ação e projetos estratégicos:** associadas às metas dispostas ao longo do tempo, planos de ação e projetos deverão ser estabelecidas a fim de viabilizar seu alcance;
- ✓ **Comunicação:** implica no desenvolvimento e implementação de mecanismos que assegurem a compreensão da estratégia entre diversos níveis organizacionais;

- ✓ **Monitoramento e Controle:** implica no estabelecimento de um processo de análise e revisão contínua dos projetos, metas e objetivos estratégicos baseado nos desempenhos dos indicadores estabelecidos.

Com o objetivo de atender a estes fatores, aplicou-se em diferentes empresas brasileiras uma abordagem metodológica baseada no Balanced Scorecard. Sob a ótica do Balanced Scorecard, o crescimento do valor da empresa é analisado sob as dimensões financeira, mercadológica, processos e aprendizagem e crescimento, desta forma, qualquer resultado financeiro é contrapartida de resultados nas outras três dimensões. Isto garante uma real compreensão da sustentação do negócio no curto prazo além de viabilizar a compreensão das reais perspectivas de vantagem competitiva no futuro. A abordagem objetiva suprimir as principais barreiras e deficiências de uma gestão estratégica efetiva. Foi baseada nas lições aprendidas das pesquisas e dos projetos diversos de estruturação e definição do Balanced Scorecard pela Symnetics.

A abordagem fundamenta-se no alinhamento entre estratégia e indicadores chave de desempenho e dá-se em quatro grandes etapas:

- ✓ **Análise e compreensão da Estratégia da organização**
- ✓ **Interrelacionamento de Objetivos Estratégicos**
- ✓ **Definição de Indicadores Chave de Desempenho**
- ✓ **Monitoramento e avaliação da estratégia**

4.1. Análise e compreensão da Estratégia da organização

O grande objetivo desta etapa é promover uma compreensão e uma análise crítica dos Direcionadores de Negócio da organização e de sua Visão de Futuro. Um segundo objetivo desta fase é resgatar as diretrizes estratégicas analisando sua coerência com os Drivers de Negócio e Visão de Futuro. Trata-se de um diagnóstico de fundamental importância, pois todo o trabalho de definição de objetivos e indicadores requer insumos do planejamento estratégico, caso a mesma apresente incoerências ou gaps uma iniciativa de revalidação deverá ser alavancada.

Finalmente, o último objetivo associado a esta etapa de trabalho é capacitar a equipe interna disponibilizada pela Organização para um processo contínuo de análise da Estratégia Organizacional. Indicadores apresentam uma alta dinamicidade ao longo do tempo, pois objetivos e metas estratégicas podem ser revistas e redefinidas frequentemente. A organização deverá, desta forma, estar plenamente capacitada para promover melhorias e revisões contínuas em seus indicadores.

4.1. Inter-relacionamento de Objetivos Estratégicos

As atividades desta etapa implicam em alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do Balanced Scorecard (financeira, mercadológica, processual, aprendizagem e crescimento) correlacionando-as entre si. Neste processo poderão ou não surgir lacunas (gaps) no inter-relacionamento que deverão ser eliminados ou preenchidas a partir de novas discussões e análises do Planejamento Estratégico da organização.

4.2. Definição de Indicadores Chave de Desempenho

O grande desafio na definição de indicadores chave é estimular e desenvolver a cultura de avaliação de desempenho estratégico. Considerando este grande objetivo, os indicadores deverão ser definidos em número necessário para monitorar e avaliar a estratégia da organização. Na medida em que se consegue monitorar este conjunto limitado de métricas a organização terá condições de acrescentar novos indicadores ao longo do tempo não recaindo no risco de definir um conjunto incontrolável de variáveis que não poderão ser implementados.

É nesta etapa onde ocorre a definição de indicadores que medem diretamente cada diretriz estratégica, indicadores que complementam a análise de indicadores diretos (indicadores complementares) e, finalmente, a definição de indicadores de correlacionamento, ou seja, indicadores que permitam a quantificação do impacto de uma diretriz estratégica na outra. Kaplan e Norton (2000) recomendam a utilização de um número limitado de métricas a fim de viabilizar o processo de monitoramento e controle, outra preocupação é a disposição destes indicadores nas quatro dimensões do Balanced Scorecard que deve ser balanceada não focando exclusivamente em indicadores financeiros:

Dimensão Financeira	5 Indicadores (22%)
Dimensão Mercadológica	5 Indicadores (22%)
Dimensão Interna	8-10 Indicadores (34%)
Aprendizado e Crescimento	5 Indicadores (22%)

Nos casos práticos realizados, verifica-se que em empresas brasileiras não segmentadas por unidades de negócio, ou seja de cunho mais tático, o número de indicadores é ligeiramente maior do que o recomendado por Kaplan e Norton. As referências por eles apresentadas são para grandes organizações com um grande número de unidades de negócio em diferentes regiões geográficas, no entanto, cada desdobramento do Balanced Scorecard apresenta um número pouco mais elevado de indicadores. É importante ressaltar que mesmo quando as organizações possuem características mais táticas, ou trata-se de um Balanced Scorecard para uma unidade de negócios, os indicadores levantados não passam de 35 e sempre balanceados de acordo com as proporções apresentadas no quadro acima.

Para cada indicador definido, mapeia-se sua origem de dados, ou seja, quais entidades da organização serão responsáveis pelo fornecimento de informações associado a cada métrica. A etapa em questão também objetiva a definição de macro planos de implementação para indicadores cujos dados ainda não existem na organização. O último objetivo desta etapa implica no detalhamento do indicador (definição e resgate de escalas e metas para os indicadores, benchmarks e metas, definição de períodos de mensuração, etc.

Uma vez definidos os indicadores associados aos diferentes objetivos estratégicos, definem-se metas ao longo do tempo, planos de ação e responsáveis a fim de direcionar a implementação da estratégia. Como atividade final, priorizam-se estes projetos e planos de ação no tempo de acordo com a disponibilidade de recursos existentes para operacionalização dos mesmos. Esta priorização facilita o monitoramento e controle de projetos.

4.4. Monitoramento e Controle da Estratégia

Nesta etapa é definida todo o processo de monitoramento e controle da estratégia da organização, inclui a definição da frequência de realização de reuniões de cúpula, procedimentos para comunicação de

correções de rumo e redefinições estratégicas ao longo do tempo, mecanismos para automatizar a coleta de dados e visualização dos indicadores ao longo do tempo (softwares para Balanced Scorecard) e desdobramento do Balanced Scorecard em níveis tático e operacional.

5. BENEFÍCIOS ASSOCIADOS À ABORDAGEM DO BALANCED SCORECARD

A realização de projetos diversos e o monitoramento da implementação dos mesmos permitiram a identificação dos seguintes benefícios:

- ✓ **Monitoramento do desempenho global da organização;**
- ✓ **Alta integração entre os diversos níveis organizacionais garantindo a eficiência e eficácia do negócio:**
 - Alinhamento estratégico em toda a organização;
 - Eliminação do subjetivismo associada à tomada de decisão;
- ✓ **Redução de investimento de tempo nas reuniões estratégicas resultando em taxas de retorno elevadas:**
 - Reuniões de cúpula mais focadas;
 - Altos subsídios às discussões estratégicas da organização;
- ✓ **Estabelecimento de Planos de Ação alinhados com as diretrizes estratégicas da organização:**
 - Planos de ação alinhados entre si;
 - Projetos pontuais sempre alinhados com programas de melhoria contínua
- ✓ **Comunicação efetiva das prioridades de curto e longo prazos;**
- ✓ **Visão integrada e holística do desempenho da organização (dimensões financeira, mercadológica, processual e de aprendizagem e crescimento).**

Ainda são poucos os casos de implementação do Balanced Scorecard no Brasil se comparados aos mercados europeu e norte americano. Verifica-se que em muitos casos a iniciativa não passa da definição do mapa estratégico (objetivos correlacionados, indicadores, metas, projetos). Um processo claro de monitoramento, controle e revisão da estratégia baseado no Balanced Scorecard muitas vezes não é estabelecido o que compromete o sucesso da iniciativa e a consequente aquisição de benefícios.

6. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada pela Symnetics permitiu concluir que nas organizações brasileiras são diversas as barreiras a um planejamento estratégico efetivo. Desta forma, mecanismos mais ágeis e eficientes para promover sua implementação são fundamentais. A estruturação de sistemas indicadores baseados no Balanced Scorecard viabilizam a implementação e monitoramento da estratégia. A abordagem apresentada permite esta estruturação além de promover um monitoramento, controle e desdobramento integrado do desempenho organizacional.

7. BIBLIOGRAFIA

KAPLAN, ROBERT S., NORTON, D.P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*; Rio de Janeiro: Campus, 1997;

SOLUTIONS, RENAISSANCE. *Translating Strategy Into Action*; Renaissance Solutions, Inc, 1997.

NORTON, D.P. *Beware: The Unbalanced Scorecard; Balanced Scorecard Report*; HBS, March-April 2000.