

## O papel da medição de desempenho no processo estratégico: uma tentativa de síntese teórica

Jonas Lucio Maia, jonasmaia@dep.ufscar.br

Gerusa Tinasi de Oliveira, gerusa@dep.ufscar.br

Roberto Antonio Martins, ram@dep.ufscar.br

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Carlos, SP, Brasil

\*Recebido: Junho, 2008 / Aceito: Agosto, 2008

### RESUMO

*Este artigo tem por objetivo analisar as principais contribuições que a Medição de Desempenho pode prover para o processo de formulação, implementação e avaliação das estratégias empresariais, buscando reunir as principais indicações da literatura pesquisada. Em resumo, indica-se que a Medição de Desempenho age no sentido de retratar a situação atual sobre a qual as estratégias serão delineadas, assim como os diversos Sistemas de Medição de Desempenho contribuem com diferentes pontos de vista acerca de como os objetivos organizacionais devem ser definidos. Nesta trajetória entre o atual e o pretendido, a medição pode auxiliar na aplicação do benchmarking e também na representação gráfica da estratégia definida.*

**Palavras-chave:** Estratégia. Planejamento Estratégico. Medição de Desempenho. Sistema de Medição de Desempenho.

### 1. INTRODUÇÃO

Conforme Day e Reibstein(1999) destacam, a capacidade dos profissionais para elaborar e implementar estratégias apropriadas parece não haver acompanhado a grande velocidade das mudanças do ambiente competitivo. Estudiosos e profissionais da área caíram na armadilha de oferecer uma gama de estruturas conceituais e métodos pouco consolidados que, em sua tentativa de simplificar a estratégia, deixaram de lado elementos cruciais do processo estratégico. É necessário, por conseguinte, retomar os conceitos fundamentais de estratégia no que tange ao seu conteúdo e a seu processo de formulação e implementação.

Neste contexto, nos últimos anos, a medição de desempenho (MD) vem ganhando um reconhecimento crescente do seu importante papel como um elemento para gestão eficaz e eficiente das organizações. (KENNERLEY e NEELY, 2002). Os sistemas de medição de desempenho (SMDs), conforme destacam Hudson, Smart e Bourne(2001), devem estar alinhados com os objetivos estratégicos das companhias para que possam ajudar a manter e conquistar novos mercados, além de melhorar a maneira como os recursos são geridos. Desta forma, a medição de desempenho pode prestar valiosa

contribuição para a retomada do estudo das estratégias empresariais preconizada por Day e Reibstein (1999).

Neste sentido, a literatura pesquisada sobre MD e SMDs é permeada por esforços de integração entre estratégia e medição de desempenho, mostrando seus inter-relacionamentos e contribuições mútuas. Contudo, estes esforços tendem a ser dispersos, dado que as propostas acabam sendo particulares ao sistema de medição de desempenho em análise e ao aspecto da estratégia contemplado em cada trabalho.

Portanto, este artigo tem por objetivo analisar as principais contribuições que a medição de desempenho pode prover para o processo de formulação e implementação das estratégias empresariais a partir das principais indicações da literatura pesquisada acerca do assunto. Na tentativa de se obter uma visão mais abrangente da relação estratégia-medição de desempenho, parte-se de um modelo do processo estratégico dividido em formulação, implementação e avaliação das estratégias e se tenta sintetizar as contribuições em cada etapa.

O artigo se encontra assim estruturado: inicialmente é realizada revisão bibliográfica acerca do conceito de estratégias empresariais, indicando suas origens e diferentes interpretações. Em seguida, são apresentadas as principais contribuições que a MD pode prestar para o processo estratégico, discorrendo-se acerca de cada uma. Por fim, algumas conclusões e considerações finais são apresentadas, bem como possibilidades para pesquisas futuras.

## 2. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

O conceito de “estratégia”, originado nas manobras militares, somente foi aplicado aos negócios no fim da década de 1950 – no início fortemente vinculado a idéia de que as estratégias necessitariam ser planejadas (BARCELLOS, 2002). Até então, o planejamento de longo prazo era tratado como a mera projeção do passado no futuro, em um horizonte de planejamento que variava de acordo com o setor industrial no qual a empresa em questão operasse.

O desenvolvimento do corpo teórico do planejamento estratégico foi tão fecundo que várias escolas de pensamento sobre a estratégia surgiram, cada uma buscando solucionar deficiências da outra, ou buscando explicar fenômenos empíricos não compreendidos frente à luz da corrente estratégica predominante na época.

O surgimento destas várias escolas de pensamento sobre a estratégia ampliou ainda mais a complexidade e abrangência associadas ao termo “estratégia”. Dada estas características, Mintzberg (1996) advoga que não é possível encontrar uma definição única para o termo, que possa resumir todas as particularidades de sua utilização. Ao contrário, esse mesmo autor propõe cinco definições distintas (os 5 P’s da estratégia, em analogia aos conhecidos 4 P’s do Marketing): estratégia como plano, como manobra (do inglês, ploy), como padrão, como posição e como perspectiva.

A estratégia como plano representa um curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação. Desta forma, as estratégias teriam duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas de forma consciente e propositada.

A estratégia como manobra pode ser vista como um “truque”, especificamente desempenhado para enganar um concorrente ou competidor. Como exemplo, uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão que planeja expandir sua capacidade, desencorajando o concorrente de construir uma nova fábrica - aqui, a estratégia real é a ameaça e não a expansão em si.

Dado que as estratégias podem ser pretendidas (como planos ou manobras), estas podem ser realizadas da forma inicialmente pensada, ou não. Assim, definir a estratégia como plano não é suficiente, faz-se necessária também uma definição que abranja o comportamento de fato empreendido pela empresa.

As definições de estratégia como plano e como padrão levam a outra reflexão: nem toda a estratégia inicialmente planejada será realizada na prática, ao passo que nem todos os padrões surgirão sem suspeita. Na Figura 1, a estratégia pretendida representa o plano inicial, enquanto que a estratégia realizada deriva do padrão de fato verificado. A estratégia deliberada representa as intenções plenamente realizadas, enquanto que a estratégia emergente retrata o padrão que foi desenvolvido na ausência de intenções, ou a despeito delas.

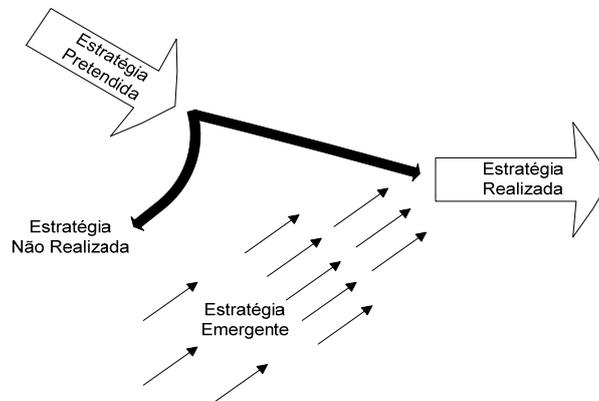


Figura 1 - Estratégias pretendida e emergente.

Fonte: MINTZBERG (1996,p.15).

As estratégias, no entanto, nunca serão puramente deliberadas ou totalmente emergentes. Elas sempre cairão no *continuum* entre esses extremos, dado que as primeiras implicam a não ocorrência de qualquer aprendizado, enquanto que as segundas implicam a inexistência de qualquer controle sobre a implementação da estratégia.

A quarta definição é que estratégia é uma posição – especificamente, uma maneira de colocar a organização no que os teóricos costumam chamar de “ambiente”. Para Michael Porter, “a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (PORTER, 1996, p. 68).

Enquanto a quarta definição da estratégia olha para fora, procurando posicionar a empresa em seu mercado, a estratégia como perspectiva olha para dentro – dentro da organização, dentro das cabeças de seus estrategistas – e para cima – para a grande visão da empresa. Seu conteúdo não é apenas a posição escolhida, mas também a maneira enraizada (e compartilhada) de ver o mundo. Algumas organizações são mais agressivas, criam constantemente novos produtos, exploram novos mercados, enquanto outras têm um comportamento mais conservador atuando em mercados mais estáveis.

Neste trabalho destaque será dado às definições de estratégia como plano e posicionamento, que possuem natureza prescritiva e forte complementaridade, sendo aqui tratadas como a escola do “Planejamento/Posicionamento Estratégico”. Pode-se considerar, integradamente, o processo de concepção formal de estratégias que buscam posicionar a empresa em seu ambiente.

Segundo Oliveira (2001, p.46), o planejamento estratégico é “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas da empresa e a evolução esperada. Também considera as premissas básicas de que a empresa deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

De maneira similar aos modelos existentes na literatura, David (2001) propõe um modelo de planejamento estratégico que abrange etapas de formulação, implementação e avaliação da estratégia. Este modelo é representado na Figura 2.

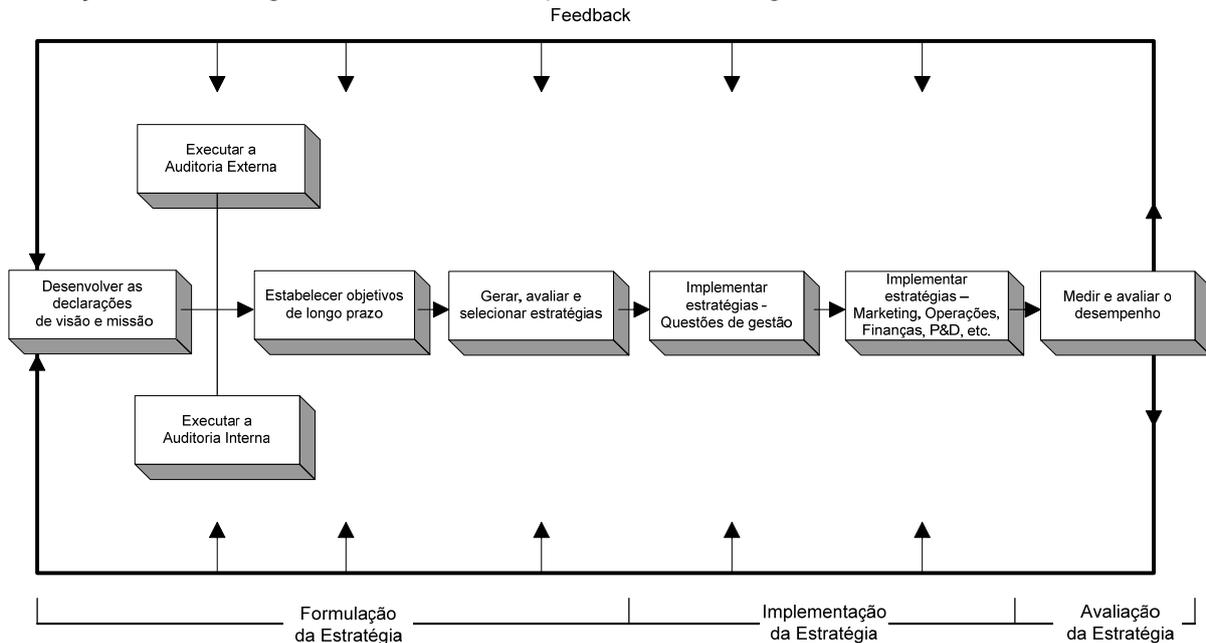


Figura 2 - Modelo de planejamento estratégico.

Fonte: DAVID (2001, p.13).

Neste trabalho, o modelo da Figura 2 auxiliará a categorização das diversas áreas em que a medição de desempenho pode prestar contribuição ao processo estratégico. Na formulação da estratégia, busca-se identificar a visão, missão, objetivos e estratégias atuais da companhia; analisar tanto o ambiente externo no qual a empresa está inserida, bem como o ambiente interno da própria empresa. Estas entradas permitem o estabelecimento dos objetivos de longo prazo da companhia e das estratégias que serão utilizadas para atingi-los. A etapa de implementação da estratégia busca colocar em prática os produtos da etapa anterior, por meio de um conjunto de projetos e planos de ação desenvolvidos ao longo de toda a organização. A etapa final, de avaliação da estratégia, faz o monitoramento e controle da implementação, de forma a identificar e corrigir eventuais desvios entre o desejado pelo planejamento, o implementado na prática e os resultados atingidos.

Acerca deste modelo, David (2001) faz ainda três considerações relevantes. A primeira é que a identificação da visão, missão, objetivos e estratégias atuais da empresa é o ponto de partida para o processo de planejamento, pois a situação atual de uma companhia pode inviabilizar certas estratégias e até mesmo ditar um curso de ação específico. A segunda é que o processo de planejamento nunca termina, dado que as atividades de formulação, implementação e avaliação da estratégia necessitam ser desempenhadas continuamente. A terceira é que o processo não é claramente dividido e limpidamente executado como o modelo pode sugerir - as atividades podem se sobrepor e interagir entre si.

Segundo Barney (1999), o planejamento estratégico (e o relacionado posicionamento de Michael Porter) deixou algumas insuficiências, como por exemplo, a impossibilidade de explicar como firmas, inseridas nos mesmos ambientes competitivos, possuíam desempenhos diferentes - dado que umas conseguiam obter resultados melhores que as outras.

Esta insuficiência foi responsável pelo desenvolvimento da escola conhecida como "Visão Baseada em Recursos" (do inglês, *Resource Based View* - RBV) que, segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), possui como proposição central que o desempenho superior

se fundamenta nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas, e secundariamente no ambiente competitivo nos quais elas se posicionam.

Embora a forma de apresentação possa sugerir que a RBV e o Planejamento/Posicionamento estratégico sejam abordagens concorrentes, Spanos e Lioukas (2001) mencionam que ambas são complementares no que se refere ao desempenho da firma; enquanto a primeira enfatiza o desenvolvimento e combinação de recursos para realizar vantagens competitivas, deve-se considerar a importância dos efeitos do ambiente enfatizados pela segunda.

Esta primeira seção buscou reunir elementos acerca do processo estratégico que ocorre dentro das organizações, retratando as origens e diferentes conotações do termo “estratégia”, a visão *top-down* do planejamento estratégico e a perspectiva emergente das estratégias baseadas em recursos. A próxima seção se propõe a fazer uma síntese teórica sobre a medição de desempenho e o papel que esta pode desempenhar no processo estratégico, seja na formulação, implementação ou avaliação das estratégias planejadas.

### 3. MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Antes de buscar identificar as contribuições da medição de desempenho, é necessário retratar diversas definições ligadas a este conceito, a saber: (1) desempenho, (2) medidas de desempenho, (3) medição de desempenho e (4) sistemas de medição de desempenho.

Primeiramente, há a necessidade de compreensão acerca do termo desempenho para melhor definir seu processo e sistemas de medição. Para Lebas (1995, p. 29), o desempenho pode ser sumarizado como: “(...) gestão e desdobramento dos componentes do modelo causal que levam ao alcance dos objetivos declarados, dentro das restrições específicas (...) para os tomadores de decisão (...)”. O processo de geração de desempenho está relacionado ao modelo causal proposto por Lebas (1995), o qual está representado na Figura 3.

Como representado na Figura 3, as vendas são resultados de alguns elementos de desempenho como satisfação de clientes, qualidade, entrega, inovação, flexibilidade e custos. Além do mais, os custos são resultados do processo de geração desses parâmetros, que encontram os nutrientes no “solo” representados por elementos como treinamento e multiquificação de pessoal, conhecimento de mercado, relações sociais, estilo de gestão, fluxo de informação, relações com fornecedores, manutenção investimentos etc. Assim, esse autor explica que o desempenho é determinado pelos critérios localizados no “solo”, que são considerados vitais para a organização. Em consonância, para se obter um desempenho adequado, cada organização precisará buscar os nutrientes, ou seja, as causas específicas do seu desempenho.

Deste modo, Neely *et al.* (1995) descrevem a medição de desempenho como um processo de quantificar a ação, no qual a medição é o processo de quantificação da eficiência e eficácia e a ação é o objeto gerador do desempenho.

Para tanto, um sistema de medição de desempenho (SMD) permite que as decisões sejam tomadas e as ações sejam realizadas, e assim, quantifica a eficiência e a eficácia de ações passadas por meio da aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados (NEELY, 1998).

Para Kennerly *et al.* (2003), o SMD é o inter-relacionamento de três elementos: medidas singulares que quantificam o impacto de ações específicas, um conjunto de medidas que são combinadas para avaliar o desempenho da organização como um todo, e uma infra-estrutura de suporte que permite que dados sejam obtidos, coletados, classificados, analisados, interpretados e disseminados para o uso gerencial.

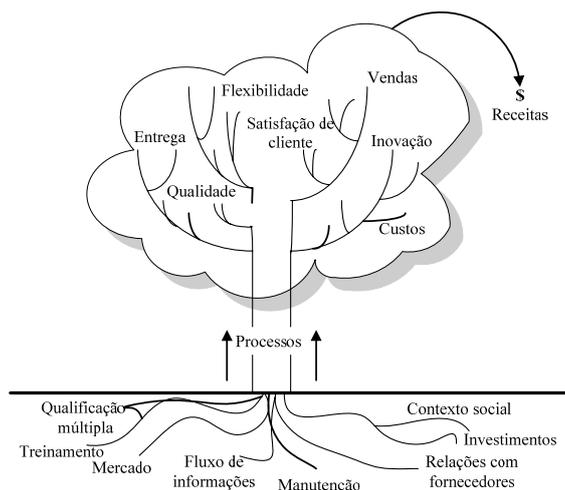


Figura 3 – Modelo causal do desempenho

Fonte: LEBAS (1995)

### Os propósitos da medição de desempenho

Vários autores identificaram os propósitos e as justificativas para o uso dos novos sistemas de medição de desempenho. Para Ghalayini e Noble (1996) e Martins (1998), as medidas de desempenho são usadas para avaliar, controlar, planejar e melhorar os processos de produção. Ghalayini e Noble (1996) salientam ainda que as medidas de desempenho podem ser usadas para comparar o desempenho de diferentes organizações, plantas, equipes e indivíduos.

Neely (1998) propõe os quatro CP's da medição: (1) conferir posição pelo estabelecimento de posição no mercado, o uso do *benchmarking* para comparar posições com competidores e monitorar o progresso; (2) comunicar posição para divulgar o desempenho para toda a organização e os reguladores (governo, acionistas e sociedade em geral); (3) confirmar prioridades para a ação e verificação da alta administração, para clarificar a tomada de decisão e como significado para gestão, controle de custos e investimento; e (4) compeli o progresso como significado para motivação, comunicação das prioridades da organização e base para recompensa.

Similarmente, Martins (2000) sintetiza os principais propósitos para o uso de sistemas de medição de desempenho como: controle; melhoria contínua reativa e pró-ativa; planejamento; retorno pelo desempenho do grupo; reforço da retórica gerencial; indução das atitudes dos funcionários; estudos de *benchmarking*; aprendizado individual e organizacional; foco e justificativa para investimentos.

A informação resultante da utilização da medição de desempenho pode ser usada com diversos propósitos gerenciais – planejamento, coordenação, motivação, avaliação e educação (SIMONS, 2000). Desse modo, esse autor subdivide a utilização da informação em cinco grupos distintos, de acordo com a finalidade a qual esta se destina:

- tomada de decisão: Utilizada pelos gerentes em duas categorias: informação para planejamento e para coordenação. O planejamento é um conjunto de aspirações de metas de desempenho para assegurar nível adequado e combinação de recursos para alcançar estas metas. A coordenação refere-se à habilidade de integrar partes diferentes do negócio para alcançar objetivos organizacionais;
- controle: Utilizada pelos gerentes quando usam o feedback para garantir que as entradas, processos e saídas sejam alinhados com as metas organizacionais. Mais comumente, os gerentes usam a informação de feedback para o controle, com o objetivo de motivar e avaliar os empregados, ressaltando que o controle está intrinsecamente relacionado à maneira dos gerentes agirem acerca do comportamento humano;

- sinais: Utilizada pelos gerentes como sinais, enviando sugestões para toda a organização sobre as preferências, valores e tipos de oportunidade que estes querem que os empregados busquem e explorem;
- educação e aprendizado: Usada para treinar gerentes e empregados para garantir o entendimento de toda organização sobre as mudanças no ambiente interno e externo, e prover suporte para o aprendizado organizacional;
- comunicação externa: Uso da informação com a finalidade de comunicação externa para as partes interessadas do negócio, usando planos de lucratividade e informação de desempenho.

Desta forma, os propósitos da medição de desempenho, colocados de forma genérica nesta seção, corroboram sua aplicação à formulação, implementação e avaliação das estratégias. Esta aplicação será detalhada ao longo das próximas seções do artigo.

#### 4. O PROCESSO DA ESTRATÉGIA E A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

O relacionamento entre estratégia e medição de desempenho vem sendo amplamente discutido e destacado na literatura específica das áreas. Segundo Simons (2000), os gestores se apóiam na medição de desempenho e em sistemas de controle para estabelecer a direção, tomar decisões estratégicas e atingir as metas desejadas.

O *Balanced Scorecard* (BSC) talvez seja o modelo de SMD mais amplamente divulgado no meio acadêmico e empresarial e, de acordo com seus idealizadores, os princípios do BSC são: (1) esclarecer e traduzir a visão e a estratégia e (2) comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo Muller (2006), a manutenção da competitividade depende do alinhamento da organização com a estratégia escolhida. O sistema de medição de desempenho deve infundir nos processos da empresa seus objetivos e estratégias, constituindo os elos entre objetivos e a execução prática das atividades nas empresas.

Como previamente anunciado, o foco do trabalho será sobre a estratégia planejada e buscar-se-á analisar a MD nas etapas de formulação, implementação e avaliação propostas por David (2001) e retratadas na Figura 1.

*Medição de desempenho e a formulação de estratégias:*

Especificamente no contexto de formulação das estratégias, quatro aspectos serão analisados nesta seção: (1) a avaliação da situação atual; (2) a definição dos objetivos estratégicos; (3) a representação gráfica da estratégia; e (4) a viabilização do *benchmarking* e a escolha das melhores práticas.

A primeira aplicação da MD na formulação se refere à avaliação da situação atual da companhia por meio de um processo de “auto-avaliação” (do inglês, *self-assessment*). De acordo com Henderson (1997) *apud* Pun (2002), a auto-avaliação pode realizar revisões regulares das atividades da organização, as quais devem resultar em planejamento para a melhoria.

De acordo com Conti (1999), o objetivo desta iniciativa é oferecer as entradas necessárias para o planejamento, de forma a alinhar as competências da companhia com suas metas e objetivos estratégicos. O desempenho atual da companhia, no que tange a resultados, processos e fatores sistêmicos, é parte relevante do processo de planejamento e, segundo Conti (1999), devem estar disponíveis de forma contínua, e serem acessíveis sempre que necessário. No modelo de auto-avaliação proposto por esse autor, a medição de desempenho possui caráter relevante no sentido de trazer a realidade dos processos, resultados e fatores sistêmicos para a esfera de determinação de estratégias e planos.

Conti (1999), contudo, faz uma ressalva a respeito das dificuldades de obter informações úteis ao processo de planejamento. A dificuldade geralmente reside em extrair informação confiável e atualizada dos dados, seja porque existem poucos dados ou porque

existe excesso destes, mas que não permitem a análise e extração de informações adequadas.

Segundo Tapinos, Dyson e Meadows (2005), a relação entre medição de desempenho e o estabelecimento dos objetivos organizacionais vem sendo bastante explorada na literatura. Para esses autores, a maioria das tentativas existentes para conectar estes dois aspectos é baseada na idéia de que os objetivos influenciam o projeto e o desenvolvimento dos sistemas de medição de desempenho. Além disso, para Simons (2000), os SMDs têm papel central no mapeamento da direção futura, fornecendo informação quantitativa para o estabelecimento de metas e a habilidade de estimar o custo de seus planos.

A definição dos objetivos estratégicos é contemplada nas diversas propostas de sistemas de medição de desempenho existentes. Neste artigo, serão analisadas duas propostas: no *Balanced Scorecard*, a definição desses objetivos (ou dos Fatores Críticos de Sucesso) é parte de um processo hierárquico que vai da estratégia até as medidas de desempenho. No *Performance Prism*, a estratégia e os respectivos objetivos são o meio para satisfazer as necessidades dos stakeholders da empresa, que são o ponto de partida para desenvolvimento do sistema.

No *Balanced Scorecard*, as medidas de desempenho devem ser oriundas dos objetivos estratégicos da empresa e das exigências competitivas. Assim, solicitando que os gestores selecionem um número limitado de indicadores de desempenho críticos dentro de suas quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento), o BSC ajuda a focar na visão estratégica.

Segundo Kaplan e Norton (1993), o processo de conexão entre as medidas e a estratégia deve passar por quatro etapas:

1. Qual é a visão de futuro – estabelecer as declarações de missão e visão dos negócios
2. Para ter êxito na visão, como será a diferenciação:
  - a. Para os acionistas – perspectiva financeira
  - b. Para os clientes – perspectiva de clientes
  - c. Com os processos internos de gestão – perspectiva interna
  - d. Com a habilidade de inovar e crescer – inovação e aprendizado
3. Quais são os Fatores Críticos de Sucesso?
4. Quais são as medidas de desempenho críticas?

Desta forma, as medidas de desempenho financeiras e não-financeiras derivam de um processo hierárquico, *top-down*, norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios.

O *Performance Prism*, apresenta visão ligeiramente diferente daquela contemplada no BSC. Segundo Neely, Adams e Crowe (2001), a visão tradicional de que as medidas devem ser derivadas da estratégia está incorreta. Na verdade, um passo anterior é a identificação dos stakeholders da empresa, de suas necessidades e desejos e, a partir disso, as estratégias são elaboradas e implementadas para satisfazer as necessidades desses stakeholders. No modelo do *Performance Prism*, uma das facetas do “prisma” é dedicada exclusivamente à estratégia, buscando responder a: “quais são as estratégias que necessitamos para garantir que os desejos e necessidades de nossos stakeholders sejam satisfeitos?”(NEELY, ADAMS e CROWE, 2001, p.7)

O terceiro aspecto da medição de desempenho relacionado à formulação de estratégias se refere à representação gráfica da estratégia. Neste campo, serão apresentadas duas propostas: os mapas estratégicos, integrados ao *Balanced Scorecard* de

Kaplan e Norton; e os mapas de sucesso, relativos ao *Performance Prism* de Neely e outros acadêmicos.

O BSC foi inicialmente concebido como um sistema de medição de desempenho e, com o passar do tempo, foi elevado ao posto de um sistema estratégico de gestão (KAPLAN e NORTON, 1996), com indicadores para as quatro perspectivas já apresentadas, e com diagramas das relações esperadas de causa-e-efeito entre as medidas das diferentes perspectivas. Tais diagramas, associados à idéia do uso do BSC como sistema de gestão estratégica, culminaram no desenvolvimento dos mapas estratégicos apresentados em Kaplan e Norton (2000).

Segundo Kaplan e Norton (2000), os mapas mostram as conexões de relações esperadas de causa-e-efeito por meio das quais determinadas melhorias geram os resultados desejados. Segundo Kaplan e Norton (2004a), essa arquitetura de relações causais, conectando as quatro perspectivas do BSC é a estrutura ao redor da qual a estratégia é dirigida, e os valores que guiam as atividades dos empregados. A construção de um mapa estratégico obriga a organização a tornar mais clara a lógica de como ela criará valor, e para quem o fará.

Contudo, um registro crítico acerca da lógica de criação de valor no BSC se faz necessário: segundo Canevarolo (2004), em um estudo da implementação do BSC em empresas brasileiras, a visão dos stakeholders colocada por Kaplan e Norton (1996) é limitada, deixando de enfatizar, por exemplo, o papel de fornecedores ou agências reguladoras governamentais. Outra crítica é feita por Norreklit (2000), para quem as relações de causa-e-efeito pretendidas por Kaplan e Norton falham em considerar a antecedência cronológica que a variável causa deve possuir frente a variável efeito. Neste sentido, não existe um relacionamento causal, mas sim lógico acerca do relacionamento esperado entre as ações a serem tomadas, agrupadas em perspectivas, e as respectivas medidas de desempenho.

Com a introdução dos mapas estratégicos, uma questão de crescente importância ganhou valor junto à estratégia e ao BSC: os ativos intangíveis. Segundo Kaplan e Norton (2004b), o mapa oferece um arcabouço para conectar os ativos intangíveis à geração de valor para os acionistas através de quatro perspectivas inter-relacionadas.

A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia nos termos financeiros tradicionais (retorno sobre investimento, lucratividade, custos unitários etc). A perspectiva do cliente define a proposta de valor que a organização pretende usar para gerar vendas e lealdade dos consumidores-alvo. A proposta de valor forma o contexto no qual os ativos intangíveis criam valor. A perspectiva de processos internos identifica os poucos processos críticos que criam e realizam uma proposta de valor diferenciada. Na base do mapa, tem-se a perspectiva de aprendizado e crescimento, que identifica os ativos intangíveis mais importantes para a estratégia. Os objetivos desta perspectiva identificam força de trabalho (capital humano), sistemas (capital informacional), e clima organizacional (o capital organizacional) necessário para suportar processos de criação de valor.

Uma proposta similar aos mapas estratégicos, mas oriunda do desenvolvimento do *Performance Prism* é o mapa de sucesso. Segundo Bourne, Franco e Wilkes (2003), os mapas de sucesso são diagramas que mostram a lógica de como os objetivos da organização interagem para viabilizar o desempenho global.

Os mapas de sucesso são bastante semelhantes aos mapas estratégicos do BSC, mas não há a divisão em perspectivas. Os objetivos são divididos em diversas camadas, com os mapas representando como os objetivos de cada uma destas camadas serão atingidos e porque os objetivos foram desenvolvidos (NEELY, ADAMS e CROWE, 2001).

Neste sentido, as representações gráficas da estratégia, desenvolvidas a partir de sistemas de medição de desempenho, parecem possuir dois papéis no contexto do processo estratégico. O primeiro papel é subsidiar o próprio processo de formulação, na medida em que podem auxiliar a tornar mais claras as relações de causa-e-efeito (ou lógicas, na crítica de Norreklit (2000)) na estratégia. O outro é a comunicação da estratégia,

permitindo que aquelas pessoas que não estiveram envolvidas em sua formulação, mas que estarão diretamente envolvidas em sua implementação, ganhem compreensão a respeito de como suas atividades contribuem para o sucesso estratégico.

O quarto aspecto a ser explorado na relação entre medição de desempenho e formulação de estratégias se refere ao *benchmarking*. Uma vez feita a análise da situação atual e determinados os objetivos estratégicos da empresa, é necessário avaliar e escolher as atividades e ações que devem ser colocadas em prática para que a organização atinja tais objetivos.

Neste sentido, o processo de *benchmarking* buscará identificar a melhor prática existente e implementá-la. Segundo Partovi (1994) *apud* Cassel, Nadin e Gray (2001), *benchmarking* é a busca pelas melhores práticas que levarão ao desempenho superior quando implementadas.

De acordo com Ahmed e Rafiq (1998), existem vários tipos de *benchmarking*: (1) interno, que envolve comparação de atividades, funções e processos dentro da mesma organização; (2) externo, comparação de operações, sistemas e processos com organizações externas; (3) competitivo, comparação direta com os competidores, para alcançar ou exceder seu desempenho; (4) no setor industrial, com grupos maiores que os competidores diretos; (5) funcional, que busca melhores práticas nos diversos setores e mercados; (6) de processo, comparação entre processos e sistemas discretos de trabalho; (7) de desempenho, comparação de atributos de desempenho como preço, robustez etc.; e (8) estratégico, que busca endereçar questões não operacionais.

Segundo Welch e Mann (2001), as medidas de desempenho são usadas para identificar o processo a sofrer *benchmarking*, determinar a diferença de desempenho entre os parceiros, e monitorar a melhoria como resultado da implementação da prática superior.

No contexto da aplicação estratégica endereçada neste artigo, talvez o segundo uso acima mencionado seja o mais relevante, dado que é preciso estabelecer uma “base de comparação” entre as práticas, para determinar qual é melhor, e em que dimensão. Como exemplo, se uma companhia decide que inovação é um objetivo estratégico a ser alcançado e estabelece uma medida de desempenho referente ao ciclo de desenvolvimento de novos produtos, deve-se comparar as diversas práticas existentes e encontrar entre elas aquela que resulta em ciclos de desenvolvimento mais curtos. Esta “melhor prática”, então, precisará ser implementada na companhia para que se possa caminhar na direção estratégica desejada.

#### *Medição de desempenho e a implementação de estratégias:*

Acerca da implementação de estratégias, serão aqui tratadas as questões: (1) o desdobramento das metas estratégicas; (2) a comunicação da estratégia; e (3) motivação para a ação.

O primeiro aspecto da relação entre MD e implementação das estratégias está diretamente ligado ao conceito de *Hoshin Kanri*, ou Gestão pelas Diretrizes (GPD). Segundo Cowley e Domb (1997), o *Hoshin* tem por objetivo:

- identificar áreas importantes de necessidade ou oportunidade de melhoria para a organização;
- determinar as ações mais eficazes através de toda a organização para atingir estas mudanças;
- criar um plano detalhado para implementar as ações; e
- fornecer um mecanismo para revisar e corrigir o plano, quando necessário, e para reter idéias e lições do processo de planejamento.

De acordo com Witcher e Butterworth (1997), o *Hoshin Kanri* é uma forma de gestão que abrange toda a companhia, combinando gestão estratégica com operacional por meio

da conexão entre o alcance das metas da alta direção com a gestão cotidiana do nível operacional.

Segundo Martins (1998), o elemento central do *Hoshin* é o método PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Na etapa de planejamento (*Plan*), ocorre o desdobramento das diretrizes, as quais por meio de desdobramento sucessivos são transformadas em planos de ação (como), que possibilitarão alcançar as metas (quanto). Esta é a atividade diretamente relacionada com os propósitos desta seção: o desdobramento das metas estratégicas.

Nesta etapa, as estratégias de alto nível da empresa são conseqüentemente desdobradas entre os diversos níveis da organização: presidência, gerente das unidades de negócio, gerente dos departamentos, chefes de setores e supervisores. As decisões tomadas sobre que direção seguir devem ser feitas por intermédio de um processo de negociação denominado “*catchball*”.

A Figura 4 esquematiza o desdobramento dos planos corporativos para os departamentos.

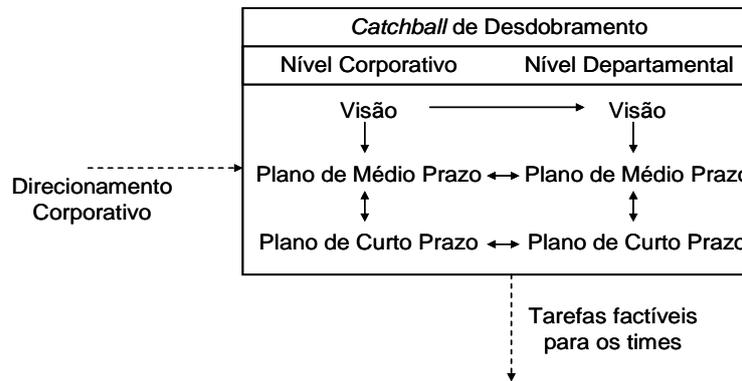


Figura 4 - Desdobramento dos planos corporativos para os departamentos

Fonte: Wood e Munshi (1991, p. 219)

A etapa de treinamento e execução (*Do*) busca colocar em prática as atividades e coletar dados para a etapa seguinte.

Na etapa de verificação dos resultados alcançados (*Check*), um elemento fundamental são os itens de controle ou medidas de desempenho que indicarão o ponto em que se está (status atingido até o momento da verificação) e qual a tendência para o futuro. Neste ponto, o *Hoshin* explicita a conexão entre o desdobramento e a medição de desempenho, dado que a implementação e os resultados devem ser rotineiramente e rigorosamente medidos - “o que é medido, é feito” (COWLEY e DOMB, 1997)

Na última etapa do ciclo do PDCA, a etapa de agir de forma a corrigir os desvios significativos (*Action*), visa-se identificar ações corretivas para os mesmos. Além disso, a realização de intervenções para correção pode permitir o surgimento de estratégias alternativas, resultantes da alteração do cenário atual no qual as estratégias foram inicialmente formuladas.

Fortemente relacionadas ao desdobramento das metas estratégicas estão outras duas contribuições da medição de desempenho: a comunicação da estratégia e conseqüente motivação para a ação.

Segundo Niven (2002), para que uma estratégia tenha êxito na sua implementação, ela deve ser compreendida e posta em prática por todos os níveis da organização. Para Malina e Selto (2000) *apud* Attadia (2004), é fundamental que todos da organização compreendam a estratégia a ponto de se comprometer a alcançar tais objetivos.

Em um estudo específico ao desenvolvimento do *Balanced Scorecard* para uma corporação, Niven (2002) propõe a divulgação da estratégia (incluindo objetivos, metas e indicadores), de forma que cada indivíduo aumente sua compreensão sobre o papel que deve desempenhar frente à estratégia da empresa.

Neste sentido, conforme já mencionado, as representações gráficas da estratégia (mapas estratégicos ou mapas de sucesso) podem prestar contribuição, provendo uma maneira de representação gráfica da estratégia e permitindo que as pessoas ganhem compreensão a respeito de como as diversas atividades contribuem para o sucesso estratégico.

No que tange ao desdobramento das estratégias, este inclui a definição de objetivos, metas e medidas de desempenho. Segundo Kaplan e Norton (1996), o envolvimento da gerência na construção do *Balanced Scorecard* é um primeiro passo na conexão das ações individuais às metas corporativas. Contudo, para alinhar o desempenho individual dos empregados, o BSC se utiliza de três atividades: (1) comunicação e educação, tanto para os níveis mais baixos da empresa quanto para o *board* diretivo; (2) estabelecimento de metas; e (3) conexão das recompensas às medidas de desempenho.

Para Kaydos (1991), um sistema bem definido de medidas de desempenho melhora os resultados da organização fornecendo um referencial para a tomada de decisões. Quando os gerentes claramente entendem o que é melhor para a companhia, as inúmeras decisões que serão tomadas cada dia poderão resultar em desempenho superior.

#### *Medição de desempenho e a avaliação de estratégias:*

A medição de desempenho também possui papel importante no sentido de avaliar os resultados da implementação das estratégias, realizando a análise crítica das informações avaliadas e promovendo feedback para o processo que permita a reorientação e a correção de eventuais desvios.

Forza e Salvador (2000) afirmam que o feedback de desempenho é a informação que deve ser dada ao usuário – seja uma pessoa, time ou unidade da organização – com base nas conseqüências das suas ações, fazendo com que o mesmo compreenda se os resultados desejados foram obtidos ou, caso não tenham sido, quais fatores podem ter sido responsáveis pelo insucesso. Segundo esses mesmos autores, o feedback de desempenho oferece direcionamento aos usuários por meio de dois mecanismos: um mais direto, que consiste em informar o usuário sobre as conseqüências das ações, e outro, indireto, que consiste em focar os esforços do usuário em aspectos monitorados de seu trabalho.

Para ser eficiente e motivar o comportamento organizacional, o feedback sobre o desempenho deve ser rápido, freqüente, consistente com as metas e com as estratégias do negócio e disponíveis para todos os níveis hierárquicos da empresa (KAYDOS, 1991).

O feedback sobre o desempenho deve estar conectado a um processo de análise crítica e de aprendizado, de forma que a companhia tenha a capacidade de aprender sobre a estratégia, tornando a gestão estratégica um processo contínuo (PRIETO, 2006). Para Pun e White (2005), a informação e o feedback das medidas de desempenho devem constantemente desafiar as principais premissas da estratégia.

Prieto (2006) afirma que uma organização pode monitorar os resultados de curto prazo nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, permitindo a modificação das estratégias em curso e refletindo o aprendizado organizacional. Kaplan e Norton (1996) chamam esse processo de *loop* simples de aprendizado (*single-loop-learning*), na medida em que o objetivo estratégico permanece constante e qualquer desvio do planejado é considerado um defeito a ser remediado.

Neely e Al Najjar (2006) colocam o aprendizado como ponto fundamental da medição do desempenho, dado nos últimos tempos as organizações tem se dedicado a obter grandes quantidades de dados em seus sistemas de medição de desempenho, mas não parecem estar fazendo o melhor uso destes dados. Uma análise integrada dos dados de desempenho pode permitir que os gestores aumentem sua compreensão sobre a forma de funcionamento de suas organizações, fazendo com que este aprendizado seja canalizado para a forma de gerir a organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo buscou-se reunir os principais aspectos teóricos a respeito da contribuição que a medição de desempenho pode prestar ao processo estratégico, principalmente quando este é considerado sob a ótica do planejamento. Considerando as etapas de planejamento propostas por David (2001), a Tabela 1 sintetiza as contribuições exploradas neste trabalho.

Tabela 1: Contribuições da MD ao processo estratégico

Etapa	Atividade	Contribuição
Formulação	Avaliação da situação atual	Amparo à auto-avaliação
	Definição de objetivos	Propostas de SMDs contemplam visões sobre como definir os objetivos
	Representação da estratégia	Mapas estratégicos do BSC Mapas de sucesso do <i>Performance Prism</i>
	<i>Benchmarking</i>	Base de comparação para identificar a “melhor prática”
Implementação	Desdobramento das metas	Desdobramento do <i>Hoshin</i> e o estabelecimento de objetivos, metas e indicadores para os diversos níveis.
	Comunicação da estratégia	Compreensão dos objetivos leva a melhor tomada de decisão e motivação. Representação gráfica da estratégia, mencionada na etapa anterior.
	Motivação para ação	
Avaliação	Avaliação, análise e <i>Feedback</i>	Viabilizar o <i>feedback</i> e decorrente aprendizado estratégico

A síntese do papel da MD aqui retratada não ambiciona ser completa visto o vasto corpo de literatura existente tanto sobre estratégia quanto sobre medição de desempenho. Contudo, a síntese aqui apresentada tenta criar um cenário amplo deste relacionamento e sobrepunir a dispersão das diversas contribuições existentes na literatura pesquisada, dado que as propostas acabam sendo particulares ao sistema de medição de desempenho em análise e ao aspecto da estratégia contemplado em cada trabalho.

No que se refere à etapa de formulação das estratégias, considerando a estratégia como o elo entre a situação atual e a situação pretendida, a MD age no sentido de retratar a situação corrente sobre a qual as estratégias serão delineadas; ademais, os diversos Sistemas de Medição de Desempenho contribuem com diferentes pontos de vista acerca de como os objetivos organizacionais devem ser definidos. Nesta trajetória entre o atual e o pretendido, a medição pode auxiliar na aplicação do *benchmarking* e também na representação gráfica da estratégia definida.

Na etapa de implementação, quando as estratégias são colocadas em prática, a medição de desempenho pode auxiliar no desdobramento e comunicação, trazendo a estratégia “abstrata” e formulada nos altos níveis hierárquicos para a realidade local de implementação, no nível operacional ou dos indivíduos. Como produto deste processo, a compreensão acerca do que é esperado age como fator motivador do comportamento daqueles que operacionalmente executam a estratégia.

Por fim, a etapa de avaliação avalia eventuais distâncias entre a estratégia planejada e a de fato implementada, no sentido de corrigir desvios e permitir o aprendizado. Esse aprendizado constitui entrada para o próprio processo de formulação, ampliando o conhecimento dos tomadores de decisão acerca dos fenômenos organizacionais e da forma como podem melhor gerenciá-los.

Como possibilidade de pesquisas futuras, pode-se tentar elucidar qual seria o papel da MD frente a estratégias baseadas em recursos (RBV), bem como buscar explorar mais profundamente as contribuições aqui apresentadas. Cada uma das contribuições e atividades apresentadas na Tabela 1 pode ser estudada com maior riqueza de detalhes, de forma a trazer elementos adicionais para a discussão aqui iniciada.

Seria de grande valia, também, buscar elucidar estas contribuições a partir de uma pesquisa empírica, que estudasse por meio de estudos de caso (ou outro método de pesquisa de campo) como tal relacionamento entre estratégia e medição de desempenho tem ocorrido na prática.

## 6. REFERÊNCIAS

AHMED, P. K; RAFIQ, M. Integrated benchmarking: a holistic examination of selected techniques for benchmarking analysis. **Benchmarking for Quality Mnaement & Technology**, Vol. 5, No. 3, pp. 225-242, 1998.

ATTADIA, L. C. L. **Uso da Medição de Desempenho para Alinhar e Comunicar a Estratégia: Uma Análise Crítica do Balanced Scorecard**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) DEP/UFSCar, São Carlos, 2004.

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia Empresarial. In: SCHMIDT, P. **Controladoria: Agregando valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

BARNEY, J.B. How a firm's capabilities affect boundary decisions. **Sloan Management Review**. pp. 137-145, Spring, 1999.

BOURNE, M.; FRANCO, M.; WILKES, J. Corporate performance measurement. **Measuring Business Excellence**. v. 7, n. 3, p. 15-21, 2003.

CANEVAROLO, M. E. A. P. **Experiência sobre implantação de Balanced Scorecard em empresas no Brasil: estudos de caso**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) DEP/UFSCar, São Carlos, 2004.

CASSEL, C.; NADIN, S.; GRAY, M. O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs. **Benchmarking: An international Journal**. Vol. 8, No. 3, pp.212-222, 2001.

CONTI, T. **Organizational Self Assessment**. Holanda: Kluwer Academic, 1999.

COWLEY, M.; DOMB. E. **Beyond Strategic Vision: Effective corporate action with Hoshin Planning**. Elsevier, 1997.

DAVID, F. R. **Strategic Management: Concepts and Cases**. Prentice Hall, 5a. Edição, 2001.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1999.

FORZA, C.; SALVADOR, F. Assessing some distinctive dimensions of performance feedback information in high performing plants. **International Journal of Operations & Production Management**. v.20, n.3, p.359-385, 2000.

GHALAYINI, A. M.; NOBLE, J. S. The changing basis of performance measurement. **International Journal of Operations & Production Management**. v.16, n.8, p.63-80, 1996.

HUDSON, M.; SMART, A.; BOURNE, M. Theory and practice in SME: performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 21, No. 8, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the scorecard to work. **Harvard Business Review**. v.71, n.5, p.134-147, sep./oct., 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**. v.74, n.1, p.75-85, jan/feb, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Editora Campus, Rio de Janeiro. 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy: then map it. **Harvard Business Review**, September/October, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. How Strategy Maps frame an Organization's Objectives. **Financial Executive**, March/April 2004a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. **Harvard Business Review**, February, 2004b.

KAYDOS, W. **Measuring, Managing and Maximizing Performance**. Productivity Press. Portland, Oregon. 1991.

KENNELEY, M.; NEELY, A.; ADAMS, C. Survival of the fittest: measuring performance in a changing business environment. **Measuring Business Excellence**. v.7, n.4, p.37-43, 2003.

KENNERLEY, M.; NEELY, A. A framework of the factor affecting the evolution of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 22, n. 11, p.1222-1245, 2002.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**. v.41, p. 23-35, 1995.

MARTINS, R. A. Use of performance measurement systems: some thoughts towards a comprehensive approach. Paper from Second International on Performance Measurement. University of Cambridge, 19-21 July. Published on **Performance Measurement 2000 – Past, Present and Future**. Edited by Andy Neely, Center for Business Performance of Cranfield, University. 2000.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para a estruturação do uso**. Tese de doutorado. Escola Politécnica. Universidade de São Paulo (USP). 1998.

MINTZBERG, H. Five Ps for Strategy In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. N. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 3rd. Ed. Prentice Hall. Cap 1, p.10-17, 1996.

MULLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção) UFRGS: Porto Alegre, 2006

NEELY, A. **Measuring Business Performance**. The Economist Books Ltd. 1998.

NEELY, A; ADAMS, C.; CROWE, P. The Performance Prism in Practice. **Measuring Business Excellence**, Bradford, v.5, n.2, 2001.

NEELY, A.; AL NAJJAR, M. Management learning, not management control: the true role of performance measurement, **California Management Review**, v. 48, n. 3, p. 101-114, Spring 2006.

NEELY, A.; GREGORY, M. PLATTS, K. Performance measurement system design - A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**. v. 15, n. 4, p.80-116, 1995.

NIVEN, P. R. **Balanced scorecard step-by-step**: maximizing performance and maintaining results. John Wiley & Sons, Inc., New York. 2002.

NORREKLIT, H. The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v.11, p.65-88, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologias e práticas. Décima Edição, São Paulo, Atlas, 2001.

PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**. Vol. 74, No. 6, pp. 61-78, 1996.

PRIETO, V. C. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, Vol.13, No.1, p.81-92, 2006

PUN, K. F. Development of an integrated total quality management and performance measurement for self-assessment: A method. **Total Quality Management**, Vol. 13, No. 2, 2002.

PUN, K. F.; WHITE, A. S. A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. **International Journal of Management Review**. Vol. 7, No. 1, pp 49-71, 2005.

SIMONS, R. **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy**: Text & Cases. Upper Saddle River, 2000

SPANOS, Y.E. & LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, Vol. 22, pp.907-934, 2001.

TAPINOS, E. ; DYSON, R. G.; MEADOWS, M. The impact of the performance measurement systems in setting the 'direction' in the University of Warwick. **Production Planning & Control**. Vol 16, No. 2, March 2005.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 40, No.1, pp.20-37, 2000.

WELCH, S.; MANN, R. The development of a benchmarking and performance improvement resource. **Benchmarking: an international journal**. Vol. 8, No. 5, pp. 431-452, 2001.

WITCHER, B. J.; BUTTERWORTH, R. Hoshin Kanri: a preliminary overview. **Total Quality Management**, Vol. 8, No. 2&3, pp. 319-323, 1997.

WOOD, G. R.; MUNSHI, K. F. Hoshin Kanri: a systematic approach to breakthrough improvement. **Total Quality Management**, Vol 2, No. 3, 1991.

## The role played by performance measurement in the strategy process: a preliminary theoretical summary

Jonas Lucio Maia, jonasmaia@dep.ufscar.br

Gerusa Tinasi de Oliveira, gerusa@dep.ufscar.br

Roberto Antonio Martins, ram@dep.ufscar.br

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Carlos, SP, Brasil

\*Received: June, 2008 / Accepted: August, 2008

### ABSTRACT

*This paper aims at analyzing the main contributions that Performance Measurement (PM) is able to make to the process of formulating, implementing and evaluating business strategies, focusing on collecting the main indications found in the literature. In a nutshell, findings suggest that Performance Measurement is a manner to portray company's current situation, based on which strategies will be defined, as well as the fact that several Performance Measurement Systems provide different point of views on how corporate goals should be defined. Along such trajectory between current and intended, PM may aid the execution of benchmarking and the graphical representation of a defined strategy.*

**Keywords:** Strategy. Strategic Planning. Performance Measurement. Performance Measurement Systems.

---