

SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS FERRAMENTAS *PRISM*, *PYRAMID* E *BSC*

MALTEMPI, Márcia Marcondes

Faculdade Santa Lúcia

mmarcom@ig.com.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar um referencial teórico para possibilitar uma análise básica comparativa entre os Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) mais citados na literatura, seus pontos fortes e fragilidades. Este estudo torna-se importante como mais um apoio para discussão sobre sistemas de medição de desempenho organizacional, essenciais frente ao avanço da competitividade no ambiente empresarial, o que vêm ocasionando a busca, pelas empresas, de maior abrangência e assertividade de informações e processos. Assim, a utilização dos sistemas de medição de desempenho contribui para elevar a qualidade do acompanhamento das estratégias estabelecidas e a gestão das informações, no âmbito do processo decisório das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: *Sistemas de medição de desempenho; Prism; Pyramid; Balanced Scorecard.*

INTRODUÇÃO

Um Sistema de Medição de Desempenho (SMD) permite que a empresa planeje, meça e controle o seu desempenho de acordo com a estratégia definida. Sua função é permitir que a empresa desempenhe melhor os seus negócios, e não somente conhecer o seu desempenho (JOHNSON; BEIMAN, 2007).

O SMD é o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e

indicadores estruturados para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações, que atendam as necessidades de todos os níveis hierárquicos, para que possam avaliar o desempenho da organização, tomar decisões e executar ações para melhoria do desempenho (FIGUEIREDO *et al.*, 2005).

O'Mara *et al.* (1998), acrescenta que um sistema de medição de desempenho não apenas fornece dados necessários para controlar as várias atividades da empresa, mas também influenciam as decisões e o comportamento organizacional. Já Stainer e Nixon (1997), afirmam que um sistema de medição focado em metas, pode ser um instrumento valioso para propor mudanças na administração de processos.

Neste sentido, para Martins (1998), existe uma divisão temporal na formulação de sistemas de medição de desempenho. Antes da década de 90, onde os sistemas se baseavam apenas em indicadores financeiros e, após a década de 90, onde um grande número de sistemas passa a buscar também o uso das dimensões de desempenho.

Neely *et al.* (1995) e Martins (1998) apresentam as características que um SMD deve possuir:

- Ser congruente com a estratégica competitiva;
- Ter medidas financeiras e não financeiras;
- Direcionar e suportar a melhoria contínua;
- Identificar tendências e progressos;
- Facilitar o entendimento das relações de causa e efeito;
- Ser inteligível para os funcionários;
- Abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente;
- Ter as informações disponíveis em tempo real;
- Ser dinâmico;
- Influenciar a atitude dos funcionários;
- Avaliar o grupo e não o indivíduo.

Para Martins (1998), o caráter dinâmico de um sistema de medição de desempenho está relacionado com a capacidade dele se adaptar às mudanças na estratégia competitiva, nos processos produtivos e na estrutura organizacional.

A informação resultante do uso da medição de desempenho pode ser usada para diversos fins gerenciais: planejamento, coordenação, motivação, avaliação e educação (SIMONS, 2000). Desse modo, esse autor subdivide a utilização da informação em cinco grupos, sendo:

- 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;
- 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.

Resumindo, um SMD ajuda a avaliar as metas de desempenho, orientando os gestores na manutenção ou revisão das estratégias para melhorar o desempenho da organização. Com base em estudos realizados as organizações que implementam os SMD têm um desempenho melhor do que aquelas que não os implementam (KAPLAN; NORTON, 1997).

O objetivo deste artigo é apresentar um referencial teórico para possibilitar uma análise básica comparativa entre os Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) mais citados na literatura, seus pontos fortes e fragilidades.

A relevância justifica-se em função de que a implantação de um sistema de gestão busca direcionar os esforços da empresa, para atingir as metas estratégicas e abrange novas perspectivas – financeiras e não financeiras – buscando melhorar o desempenho e perpetuar a empresa no mercado.

Para se tornar competitiva, a empresa precisa elaborar as estratégias, mas também medir, comparar e tomar as decisões por meio de indicadores (HERRERO FILHO, 2005).

Assim, este estudo visa identificar e comparar os principais sistemas de medição de desempenho e espera-se contribuir para o conhecimento das ferramentas e tomada de decisão, no caso de empresas interessadas em implantar.

A pesquisa adotada foi qualitativa, tomando por base a pesquisa bibliográfica que foi realizada em livros, periódicos, teses e dissertações.

2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Antes da década de 80, os indicadores estavam baseados nas medidas financeiras, enfatizando, assim, o aspecto financeiro/contábil. De acordo com Gary (2002), após os anos 80, os indicadores financeiros foram substituídos gradativamente por técnicas de gerenciamento baseadas em valores (*value-based management*), com o objetivo de avaliar o retorno sobre investimentos de médio e longo prazo. A partir da década de 90, a estas técnicas de gerenciamento foram acrescentados indicadores não financeiros, o que mudou a forma de se ver e usar a medição de desempenho organizacional. Swamy (2002) apresenta uma síntese da evolução da medição do desempenho organizacional nas últimas décadas, conforme **Tabela 1**.

Tabela 1: Evolução dos SMS's nas últimas décadas

Períodos	1960	1970	1980	1990
Ênfase principal	Financeira	Financeira	Financeira e gerencial	Financeira e não financeira
Estruturas utilizadas	Rendimentos contábeis, rendimentos por setor e retorno dos investimentos.	Rendimentos contábeis, lucro residual e retorno dos investimentos.	Custo unitário, orçamentos, lucros sobre operações e fluxos de caixa.	<i>Balanced scorecard</i> , valor econômico adicionado, custeio baseado na atividade.

Fonte: Swamy (2002, p.1)

A crescente busca de competitividade das empresas fomenta adoção das melhores práticas em administração e o uso cada vez mais intensivo de ferramentas de apoio. Desta forma, em estudo divulgado pela Bain e Company (2013) foram apresentados os resultados de uma pesquisa realizada no mercado Norte Americano, Europeu e nos países emergentes onde foi destacada a utilização pelas empresas das melhores técnicas e ferramentas para gestão organizacional. Na **Figura 1**, percebe-se que o sistema de medição de desempenho conhecido como *Balanced Scorecard* (BSC) tem ampla aceitação e utilização no universo das empresas pesquisadas em especial nos países emergentes, onde se apresenta como a ferramenta de gestão prioritária em relação às demais destacadas.

	Global	North America	EMEA	APAC	Latin America
Strategic Planning	1 (t)	2(t)	5(t)	9	2
Customer Relationship Management	1 (t)	4(t)	2(t)	1	7(t)
Employee Engagement Surveys	1 (t)	1	7	6	10(t)
Benchmarking	4	2(t)	2(t)	13(t)	19
Balanced Scorecard	5	6(t)	1	7(t)	16(t)
Core Competencies	6(t)	10	9	3	5
Outsourcing	6(t)	6(t)	5(t)	4(t)	22
Change Management Programs	8	8(t)	4	20	7(t)
Supply Chain Management	9	8(t)	14(t)	4(t)	13(t)
Mission and Vision Statements	10	4(t)	10	16	20
Customer Segmentation	11 (t)	–	8	–	4
Total Quality Management	13	–	–	2	–
Satisfaction and Loyalty Management	16	–	–	7(t)	10(t)
Business Process Reengineering	11 (t)	–	–	10	1
Strategic Alliances	14(t)	–	–	–	3
Big Data Analytics	17	–	–	–	7(t)
Open Innovation	22	–	–	–	6

Note: (t) - tied

Source: Bain & Company's Management Tools & Trends survey, 2013

Fonte: Bain & Company (2013, p.9)

Figura 1: Ferramentas mais utilizadas para medição de desempenho

Sendo o sistema de medição de desempenho importante ferramenta de gestão, pergunta-se quais seriam os pontos fortes e fragilidades que poderiam ser destacados ao se avaliar e comparar as ferramentas de medição, PRISM, PYRAMID e BSC¹, analisadas nesta investigação.

3. DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Um sistema de mensuração deve captar e organizar dados, bem como comunicar os resultados de maneira clara e rápida, permitindo-se tomar providências para a melhoria do desempenho global da empresa. As diretrizes básicas de um sistema de medição de desempenho estão baseadas nos seguintes princípios, segundo Kaplan e Norton (1997): a) medir somente o que é importante; b) equilibrar um conjunto de medidas; c) oferecer uma visão, a gestão dos recursos da organização e dos resultados; d) envolver

¹ Sistemas de medição de desempenho.

os membros da organização na construção e implementação do sistema de medidas.

Merchant (1982) afirma que o processo de controle envolve três passos: estabelecer padrões, medir o desempenho comparando-o com estes padrões e corrigir desvios detectados no estabelecimento destes padrões e nos planos de onde se originaram os resultados.

Sharman (1995) sugere seis passos para o desenvolvimento de mensuração de desempenho: análise estratégica, definição de processos, desenvolvimento de medidas, mensuração de desempenho, análise de lacunas e implementação.

Lantelme *et al.* (2001) recomenda uma série de etapas para implementação de um SMD, descritas a seguir:

a) Coleta

O planejamento da coleta de dados deve ser realizado visando reduzir os custos e simplificar o processo de coleta. Deve-se considerar:

- O aproveitamento de dados já disponíveis na empresa, coletados através de sistemas ou procedimentos de controle utilizados;
- A elaboração de instrumentos de coleta (planilhas, listas de verificação) ou adaptação dos existentes para adequá-los às novas necessidades de informação;
- A documentação adequada dos dados, com o registro de datas, pessoas responsáveis pelo levantamento dos dados e seu arquivamento, a fim de serem recuperados sempre que necessário;
- A nomeação de um coordenador do processo de medição de desempenho, responsável por definir responsável pela coleta e se está sendo realizada segundo os critérios e na periodicidade estabelecida;
- A designação de uma pessoa dentro da empresa, diretamente envolvida com o processo ou produto a ser avaliado, para a coleta de dados de cada indicador ou grupo de indicadores;
- Envolvimento das pessoas no processo de tomada de decisão tanto no que se refere à coleta de dados quanto na análise de resultados.

b) Processamento

As principais diretrizes para o planejamento desta etapa referem-se à forma de representação da informação a fim de torná-la acessível e de fácil compreensão e análise a todos os interessados. Deve-se considerar:

- A entrega da informação no prazo para a tomada de decisão, minimizando-se o tempo de processamento para que as informações possam estar

- disponíveis nos ciclos de planejamento e controle de cada processo;
- O coordenador do processo de medição também deve estabelecer os responsáveis pelo processamento dos dados e sua frequência. Neste caso, o uso de sistemas automatizados pode auxiliar na redução do tempo de processamento e aumentar a confiabilidade das medições;
 - A representação da informação, preferencialmente através de mecanismos visuais que permitam o fácil entendimento e comunicação da informação para todas as pessoas diretamente envolvidas na tomada de decisão.

c) Avaliação

A avaliação deve privilegiar a análise sistêmica dos resultados, ou seja, deve-se buscar entender as relações de causa e efeito entre as variáveis que influenciam os seus resultados. Deve-se considerar:

- A formalização de momentos específicos para esta atividade (reuniões periódicas), nos quais são apresentados e discutidos os resultados;
- A promoção de um clima de participação e abertura para o processo de avaliação, no qual os principais envolvidos no processo contribuam para o questionamento dos resultados e desenvolvimento de soluções;
- Incentivo ao questionamento e reflexão sobre os problemas e suas causas como forma de aprendizagem e desenvolvimento de competências organizacionais. A avaliação de desempenho pode ser considerada uma atividade inerente ao processo de aprendizagem, pois esta consolida o que foi aprendido e cria uma memória na organização;
- Promoção de constante motivação para a medição, através da comparação de resultados obtidos com valores de referência, principalmente externos à empresa.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste artigo serão abordados sucintamente os seguintes sistemas de medição de desempenho, por estarem mais presentes na literatura estudada: PRISM, PYRAMID e BSC.

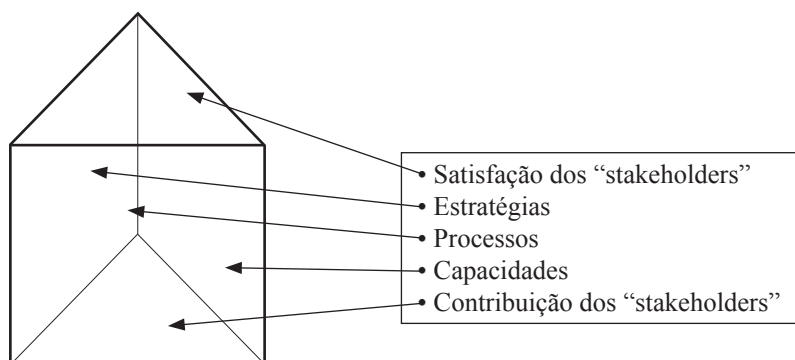
4.1 *Performance Prism* (PRISM)

O *Performance Prism* é um sistema de medição de desempenho desenvolvido em um estudo coordenado pelo pesquisador Andy Neely da Universidade de Cranfield (Inglaterra). Este sistema prevê um modelo tridimensional, em forma de prisma, de cinco faces, onde os *stakeholders* (e não os *shareholders*) são colocados em primeiro plano e cinco questões-chave

são definidas como perspectivas, que devem ser tratadas para o atendimento das demandas (NELLY *et al.*, 2000). Estas questões-chave são descritas, por Gerolamo (2003), como sendo as seguintes:

- Satisfação: quais demandas dos *stakeholders* precisam ser satisfeitas?
- Estratégia: que estratégias deverão ser definidas e implementadas, com o fim de que as demandas dos *stakeholders* sejam atendidas?
- Processos: quais são os processos críticos que devem ser executados objetivando atender as estratégias traçadas?
- Capacidades: quais capacidades têm de ser desenvolvidas ou melhoradas para operar e intensificar os processos críticos?
- Contribuições dos *stakeholders*: quais contribuições deverão ser disponibilizadas pelos *stakeholders* para que as capacidades sejam desenvolvidas e melhoradas?

A **Figura 2** demonstra a dinâmica do *Performance Prism*.



Fonte: Neely *et al.* (2001, p.181)

Figura 2 – Representação do *Performance Prism*

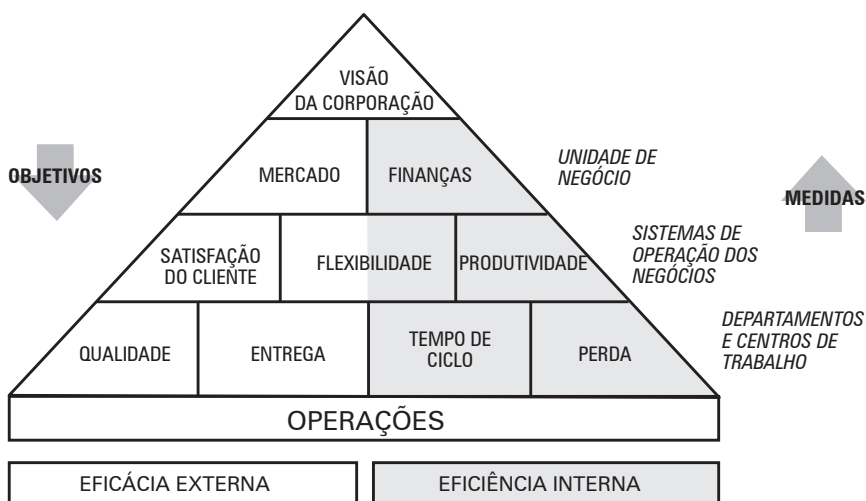
Segundo Neely e Adams (2001) em termos de medição de desempenho, uma das ideias mais erradas é colocar as medidas como derivadas da estratégia, argumentando que esta última se constitui como um caminho para se chegar até determinado objetivo e que as medidas representam o apoio para os gestores conhecerem se atingirão ou não ao objetivo proposto.

4.2 PERFORMANCE PYRAMID

De acordo com Souza (2011), o sistema de avaliação de desempenho

denominado *Performance Pyramid* é derivado do sistema de controle gerencial *Strategic Measurement Analysis and Report Techniqu* (SMART).

Martins (1998), apresenta o *Performance Pyramid* como um sistema derivado da gestão pela qualidade total, engenharia industrial e custeio baseado em atividades. Neste sistema de avaliação de desempenho organizacional, as medidas para avaliação são desenvolvidas respeitando-se uma hierarquia onde a visão da alta administração, traduzida em medidas de natureza financeira e de mercado, é desdobrada para os níveis de unidades de negócio e departamentais da organização, onde são desenvolvidas as atividades de rotina. A integração entre as demandas da alta administração, áreas de apoio e departamentais é realizada através da intermediação das unidades de negócio e seu sistema de operação, conforme demonstrado na **Figura 3**.



Fonte: Cross e Lynch (1990, p.56)

Figura 3 – *Performance Pyramid*

De acordo os autores da **Figura 3**, no nível superior da pirâmide está localizada a visão do negócio, diretrizes da alta direção da empresa. No segundo nível localizam-se os objetivos para cada unidade do negócio, que são definidos em termos de mercados e finanças. A partir da definição dos objetivos, as estratégias são formuladas, descrevendo como os mesmos deverão ser atingidos. No terceiro nível, cada um dos processos que apoiam os negócios é definido em termos de satisfação do cliente, flexibilidade e

produtividade. Na base da pirâmide os objetivos são convertidos em critérios operacionais específicos: qualidade, entrega, tempo de ciclo e perda para cada um dos departamentos ou componentes do sistema de negócios da empresa.

4.3 *BALANCED SCORECARD* (BSC)

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica, criado por Kaplan e Norton em 1992, para suprir a necessidade das empresas em aliar informações históricas financeiras a medidas de desempenho futuras tanto de ativos tangíveis como intangíveis, em atividades criadoras de valor (KAPLAN; NORTON, 1997).

A formulação de uma boa estratégia competitiva não assegurava bons resultados nos negócios, reconhecia-se que o sucesso estava associado, cada vez mais, a uma eficaz implantação da estratégia, que por sua vez, dependia do aprendizado, do conhecimento e das competências da equipe de colaboradores. Todos estes fatores associados, contribuíram para tornar o BSC uma das principais ferramentas de gestão da década de 90 (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC, de acordo com Kaplan e Norton (1997), procura responder as seguintes perguntas:

- Dadas à missão e visão de uma empresa, qual é a sua estratégia competitiva?
- Tomando como base essa estratégia, que indicadores de desempenho são os mais importantes?
- Como esses indicadores quantitativos e qualitativos se relacionam entre si?
- Que indicadores efetivamente demonstram o sucesso do negócio em gerar valor a longo prazo?

De acordo com Kaplan e Norton (1997), e como demonstrado na **Figura 4**, à adoção do BSC propicia às empresas:

- Esclarecer, obter consenso e comunicar a estratégia a toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoas à estratégia;
- Associar objetivos estratégicos com metas e orçamentos de longo prazo;
- Realizar revisões estratégicas sistematicamente;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

A **Figura 4** demonstra como o BSC transforma a estratégia em ação.



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.12)

Figura 4 - O *Balanced Scorecard* como estrutura para ação estratégica

A **Figura 4**, ainda de acordo com os autores, pode ser entendida a partir de suas partes constituintes:

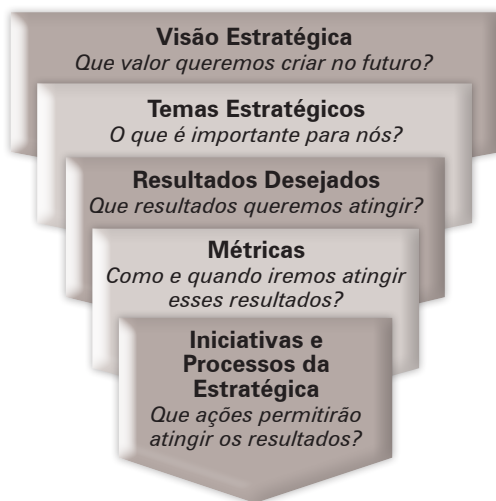
- Exercendo e traduzindo a visão e a estratégia: esse processo tem início com um trabalho da equipe da alta administração para traduzir as estratégias das unidades de negócios em objetivos estratégicos específicos. Esses objetivos devem ser concatenados em um diagrama simples que mostre a relação de causa e efeito nas diferentes perspectivas de negócio: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para cada objetivo devem ser identificadas as medidas ou indicadores de desempenho;
- Comunicando e estabelecendo vinculações: esse processo comunica os objetivos e medidas estratégicas a todos os profissionais da empresa. Busca o comprometimento dos profissionais com a estratégia, a partir da clara compreensão das metas de longo prazo, e das estratégias adequadas para alcançá-las;
- Planejamento e estabelecimento de metas: esse processo quantifica os resultados pretendidos em longo prazo, bem como os recursos necessários para que seja atingido;

- *Feedback* e aprendizado estratégico: esse processo monitora e ajusta a implementação da estratégia, e se necessário, efetua-se mudanças na própria estratégia, e nesse processo de aprendizado é necessário que a visão seja compartilhada em toda organização.

O BSC é, portanto, um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma organização – compreendendo aqui sua visão, missão, objetivos e fatores críticos de sucesso – em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização (KAPLAN ;NORTON, 1997).

Ainda de acordo com esses autores, uma unidade organizacional será capaz de implantar o BSC no momento em que ela possua uma missão, uma estratégia, clientes (internos e externos) e processos internos que a deixem apta a realizar esses elementos do seu planejamento estratégico.

Para melhor entendimento Niven (2002), explica que o BSC tem como *input* a missão e visão da empresa para inspirar a mudança nos colaboradores a partir da transformação destas declarações em objetivos concretos a todos, fornecendo de forma eficiente a direção e foco de seus trabalhos. É a partir deste desdobramento da estratégica em objetivos e medidas de desempenho para cada unidade de negócio que o BSC consegue proporcionar aos gestores condições de criar um mix correto de competências humanas e de processos para que se atinjam os objetivos futuros da organização. Assim, conclui-se que a estratégia guia a construção do BSC, como mostra a **Figura 5**.



Fonte: Herrero Filho (2005, p.48)

Figura 5 - A inter-relação entre a visão estratégica e as iniciativas do BSC

Os objetivos e medidas passam a ser referência para os processos da organização, tornando-se responsabilidade de todos.

Este sistema não somente mede, mas também estimula mudanças nas unidades, pois leva os colaboradores à consciência dos impactos de suas atividades no sucesso da estratégia da empresa, ajudando a pensar de forma estratégica e a disseminar essa cultura por toda a organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

5. RESULTADOS DA PESQUISA

A revisão da literatura foi realizada com o objetivo de estudos das obras de Neely (2001), Cross e Lynch (1990), Kaplan e Norton (1992), bem como de amplo material em termos de pesquisas e teses de dissertações (SILVA JÚNIOR, 1993; NETTO, 2007; SPICKOVA, 2012; SALEM, 2012; MENDES, 2007; FIGUEIREDO, 2005). A **Tabela 6** foi gerada a partir desta pesquisa bibliográfica .

Tabela 6 – Comparativo sistemas de medição de desempenho

Ferramentas	Pontos fortes	Fragilidades
PRISM	• Voltado a mensuração do desempenho e a comunicação da estratégia empresarial; • Múltiplos indicadores: financeiros e não financeiros; • Orientado para todos os stakeholders; • Metodologia facilita alinhamento estratégico; relacionamento horizontal e relações de causa e efeito;	• Poucas evidências que o sistema funciona na prática; • Não deixa claro como a mensuração da performance irá ser realizada; • Falta de integração com os sistemas de informação da organização; • Não utiliza mecanismos de avaliação organizacional; • Falta agregação de indicadores de desempenho; • Fraca ou ausência de ligação entre medidas de desempenho (resultados) e seus direcionadores.
PYRAMID	• Múltiplas dimensões de desempenho; • Medidas são vinculadas à estratégia; • Desdobramento de indicadores, do plano estratégico ao operacional.	• Dificuldade de entendimento das relações de causa e efeito entre as variáveis pertinentes aos aspectos de performance no mapa estratégico; • Ênfase na satisfação de clientes e acionistas; • Falha na forma de especificar como mensurar.

Ferramentas	Pontos fortes	Fragilidades
BSC	• Modelo de medição de desempenho mais utilizado e testado; • Monitoramento consistente da estratégia; • Clara visão da estratégia adotada; • Relações de causa e efeito; • Motiva a identificação e utilização, pelos gestores, de medidas operacionais; • Sintetiza e interliga medidas de desempenho de natureza diversa, aparentemente discrepantes.	• Voltado à média gerencia e alta administração; • Algumas das relações de causa e efeito entre os objetivos e medidas das perspectivas podem ser questionáveis e pouco práticas; • Dificuldades para adoção de rápidas mudanças, proporcionadas pelo ambiente externo; • Não expressa o interesse de todos os <i>stakeholders</i>; • O desdobramento da estratégia parece ser mais fácil em teoria do que na prática.

Fonte: Baseado em: Silva Júnior (1993), Netto (2007), Spickova (2012), Salem (2012), Mendes (2007) e Figueiredo (2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a levantar através de pesquisa bibliográfica informações que possam contribuir para discussão dos sistemas de medição de desempenho, sua aplicabilidade, pontos fortes e fragilidades. É notório, dentro da teoria estudada, que o BSC se mantém nas publicações acadêmicas como o sistema de medição mais abordado. Também em pesquisa patrocinada pela Bain & Company, em 2013, pode ser observado o elevado nível de importância que as empresas norte-americanas, europeias e as presentes nos mercados emergentes dirigem ao *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão. O maior nível de aceitação do BSC é um fator que pode suscitar ponderações favoráveis como sistema de medição de desempenho de destaque. Apesar da sua aparente maior robustez e aplicabilidade, este sistema também padece de fragilidades. Assim, como todos os outros sistemas, ainda permanecem as discussões sobre a aderência e aplicabilidade destas ferramentas de medição às organizações, tais como: pouca ou nenhuma participação dos escalões inferiores na modelagem e implantação, medidas financeira ainda mais apreciadas que as não-financeiras, dificuldade em estabelecer relações de causa e efeito e lentidão em efetuar mudanças frente as alterações no ambiente externo. Dentro deste contexto foi apresentado o referencial teórico, que possibilitou uma análise básica comparativa entre os Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) mais citados na literatura,

seus pontos fortes e fragilidades, conforme objetivo geral desse estudo.

foram apresentados estudos de diversos autores, os quais conceituam ferramentas de medição de desempenho organizacional, que podem contribuir para o processo de seleção destas ferramentas pelas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAIN & COMPANY. 2013. Disponível em <http://www.bain.com/publications/articles/global-private-equity-report-2013.aspx>. Acesso em janeiro de 2014.

CROSS, K. F.; LYNCH, R. L.. **Managing the corporate warriors**. Quality Progress, Milwaukee, 1990.

FIGUEIREDO, M. A. D. *et al.* Definição de atributo desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, V.12 n.2, mai-ago/2005.

GARY, L.. **How to think about performance measures now**. Harvard Management Update, 2002.

GEROLAMO, M. C.. **Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, 2003.

HERRERO FILHO, E.. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**. 4ª ed. Editora Campus, 2005.

JOHNSON, C.C.; BEIMAN, I.. **Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises: Driving Performance and Corporate Governance**. Asian Development Bank, 2007.

KAPLAN, R.; NORTON, D. A.. **Estratégia em Ação**. Balanced Scorecard. 4ª ed. Editora Campus, 1997.

LANTELME, E. M.V. *et al.* **Indicadores de Qualidade e Produtividade para a Construção Civil**. Porto Alegre: Núcleo Orientado para a Inovação da Edificação, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. (Relatório de Pesquisa).

MARTINS, R. A.. **Sistemas de medição de desempenho: Um modelo para estruturação de uso**. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica São Paulo, 1998.

MENDES, L. A. L.. **Performance Prism: um modelo para gerenciar o sucesso dos negócios**. Disponível em: <<http://www.luislobao.com.br>> Acesso em março de 2014.

MERCHANT, K. A.. The control function of management. **Sloan Management Review**. Boston: V.23, nº 4, p. 43-55, 1982.

NEELY, A. *et al.* Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Production Economics**, 1995.

NEELY, A.; ADAMS, C.. **Perspectives on performance**: The performance Prism. Cranfield, UK, Center for business performance (working paper), 2001.

NETTO, F. S.. Medição de Desempenho Organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmicas e de práticas de mercado. In: **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

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

O'MARA, C.E. *et al.* **Performance measurement and strategic change**. Managing Service Quality, 1998.

SALEM, M. A.. Balanced Scorecard: Weaknesses, Strengths, and its Hability as Performance Management System versus other Perfomance Management Systems. **Journal of Environment and Earth Science**, 2012.

SHARMAN, P.. How to implement performance measurement in your organization. **Certified Managements Accounts Magazine**. Ontario, Canadá, v. 39, p. 33-37, maio de 1995.

SILVA JÚNIOR, A.G.. **Sistemas de suporte à decisão integrado a sistemas especialistas**: uma aplicação para o gerenciamento de fazendas produtoras de leite. Dissertação de mestrado. Viçosa: UFV, 1993.

SIMONS, R.. **Perfomance measurement & control sytems for implementing strategy**. New Jersey, Prentice Hall, 2000.

SOUZA, B. C. de. **Análises Multivariadas, 2011**. Disponível em: <<http://www.vademecum.com.br/iatros>>. Acesso em março de 2014.

SPICKOVA, M. *et al.* **Review and Comparasion of Performance Measurement System**. Disponível em:<<http://www.ibimapublishing.com/journal/JOMS/joms.html>> Acesso em abril de 2014.

STAINER, A.; NIXON, B.. Productivity and Performance measurement in R&D. **Inst. J. Technology Management** v.13, 1997.

SWAMY, R.. **Strategic performance measurement in the new millennium**. CMA Management, 2002.