

**“O que não é medido não é gerenciado”.**

**“Também não se pode medir o que não se descreve”.**

Robert S. Kaplan & David P. Norton  
Mapas Estratégicos, 2004

**“Menos de 10% das estratégias efetivamente formuladas são eficientemente executadas”**

*Revista Fortune*



**“Na maioria das falhas - em torno de 70% - o problema real não é estratégia ruim.... É execução ruim.”**

*Revista Fortune*

- Os **indicadores de desempenho** são instrumentos utilizados para a medição dos resultados, dos esforços em relação ao **atingimento dos objetivos** perseguidos.
- O termo **“balanceados”** faz referência ao fato de a estratégia estar balanceada: são importantes os objetivos financeiros, e os objetivos dos clientes, da sociedade, das várias áreas da empresa e dos colaboradores em geral.
- É a sinergia necessária para que a Organização possa executar sua **Missão com sucesso**.

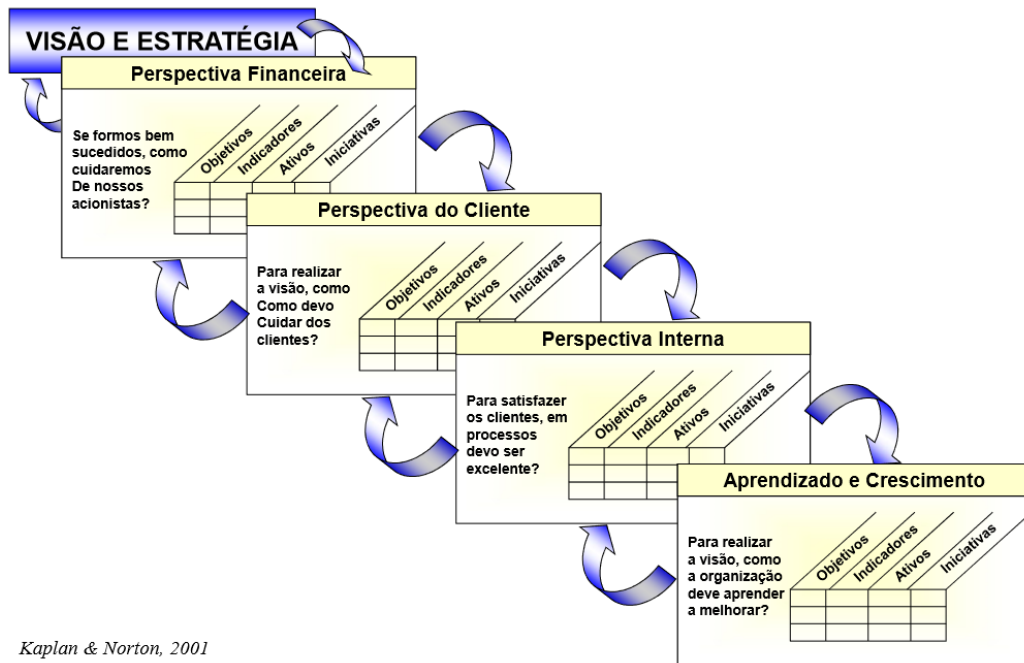


*Kaplan & Norton, 2001*

- **Financeira**
  - estratégia de crescimento, rentabilidade e risco sob a perspectiva do acionista
- **Cliente**
  - estratégia de criação de valor e diferenciação sob a perspectiva do cliente
- **Processos de negócio internos**
  - prioridades estratégicas de vários processos de negócio que criam satisfação para clientes e acionistas
- **Aprendizado e crescimento**
  - prioridade para criação de clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento



# Relações de Causa e Efeito



Kaplan & Norton, 2001