



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

FGV PROJETOS

## Módulo X

# A operacionalização do BSC

NOVEMBRO/2009

1

## Módulo X

### A operacionalização do BSC

- Operacionalizando o BSC.
- O processo de Gestão da Estratégia.
- O Escritório de Gestão da Estratégia (SMO).
- Estratégia vs Planejamento Financeiro (Orçamento).
- Conclusões.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

2

## Operacionalizando o Balanced Scorecard

- **Operacionalizando o BSC:**
  - Preencha os Espaços;
  - Limpe e finalize;
  - Prepare e opere.
- **Trabalhar para garantir que:**
  - Os temas estratégicos, objetivos e correlações sejam definidos;
  - Indicadores e Metas sejam esboçados ;
  - Processos e sistema de relatórios sejam estabelecidos.
- **Realizar a primeira reunião de revisão de BSC em 60 dias.**

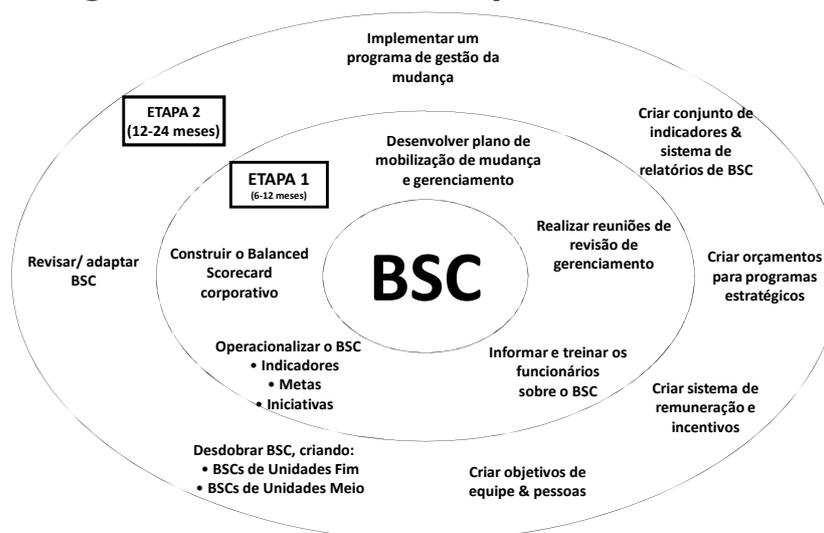


NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

3

## A Viabilização de uma Empresa "Orientada a Estratégia" Pode Ocorrer em Etapas



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

4

## **Criação de Plano de Implementação**

- **Responsabilidade**
  - Por temas, objetivos, indicadores e iniciativas do BSC.
- **Gerenciamento de Relatórios e Revisões do BSC**
  - Revisões para “aprender e não, apenas, controlar”.
- **Aprendizado Estratégico**
  - De Planejamento Estratégico para “Gerenciamento Estratégico”.
- **Desdobramento**
  - Desenvolver BSCs para unidades de negócios estratégicas (SBU) e unidades de serviços (SSU).

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

5

## **Estabelecimento de Responsabilidades para a Implementação do BSC**

- **A Equipe de Líderes deve definir responsáveis para atividades como:**
  - Monitoramento do status dos temas, das iniciativas, dos indicadores, das metas e dos relatórios do BSC;
  - Liderança para a operacionalização do BSC;
    - Por exemplo, indicadores em desenvolvimento, comunicações internas, relatórios faltantes.
  - Desdobramento do BSC e Gerenciamento da Mudança.

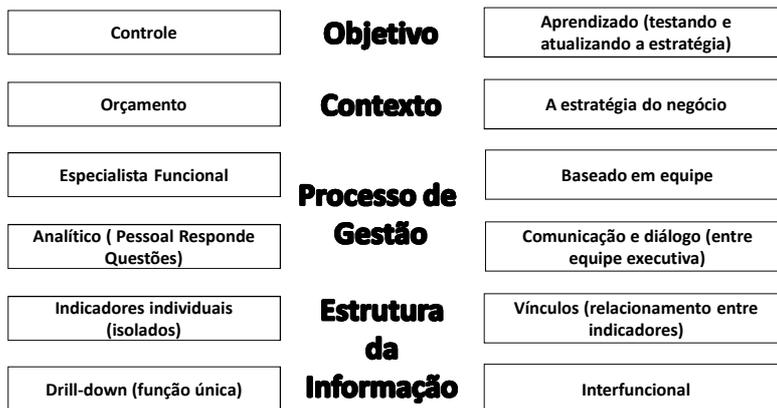
NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

6

## Sistemas de Reporte

Um Sistema de Gerenciamento “Estratégico” é Fundamentalmente Diferente dos Sistemas Tradicionais de Relatórios Gerenciais

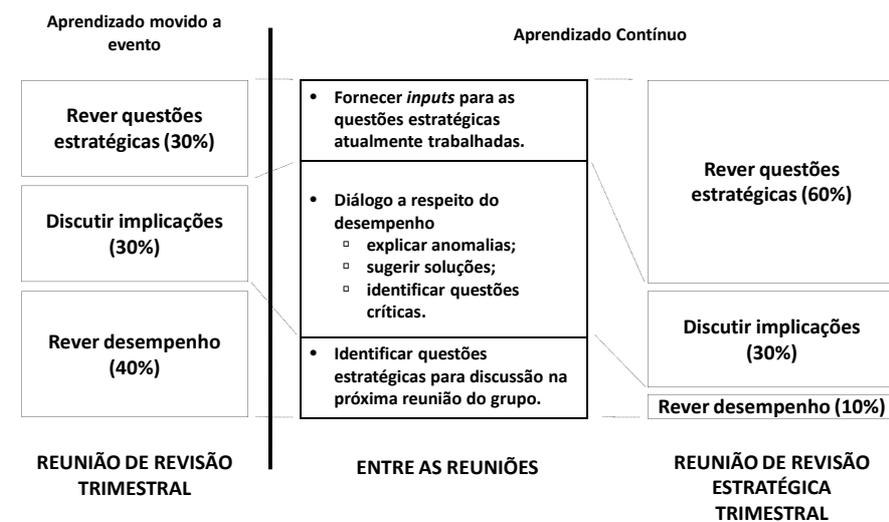


NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

7

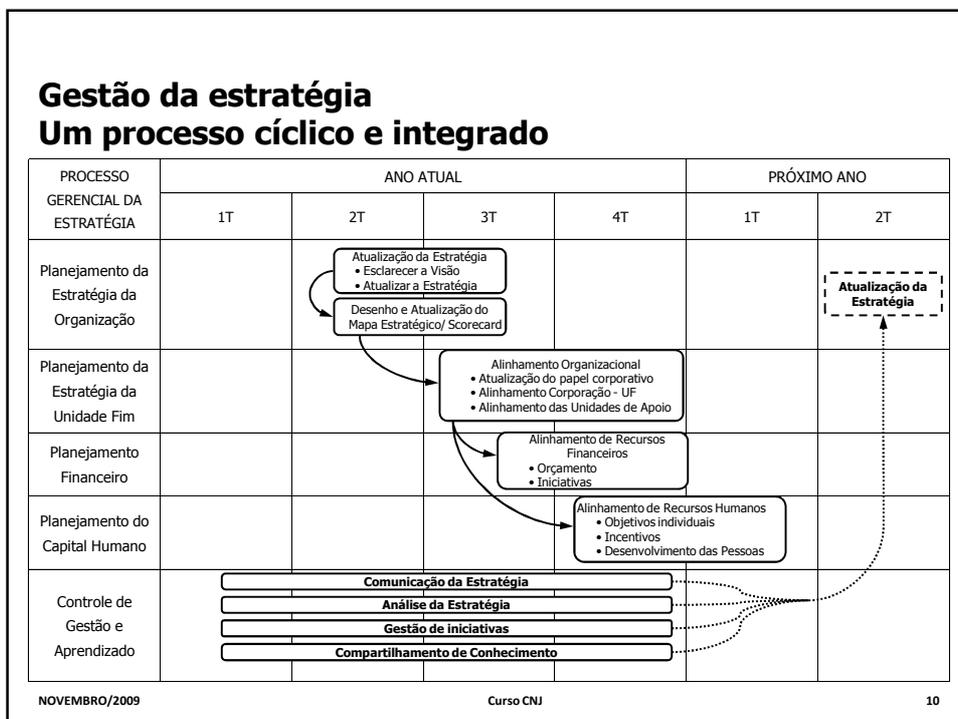
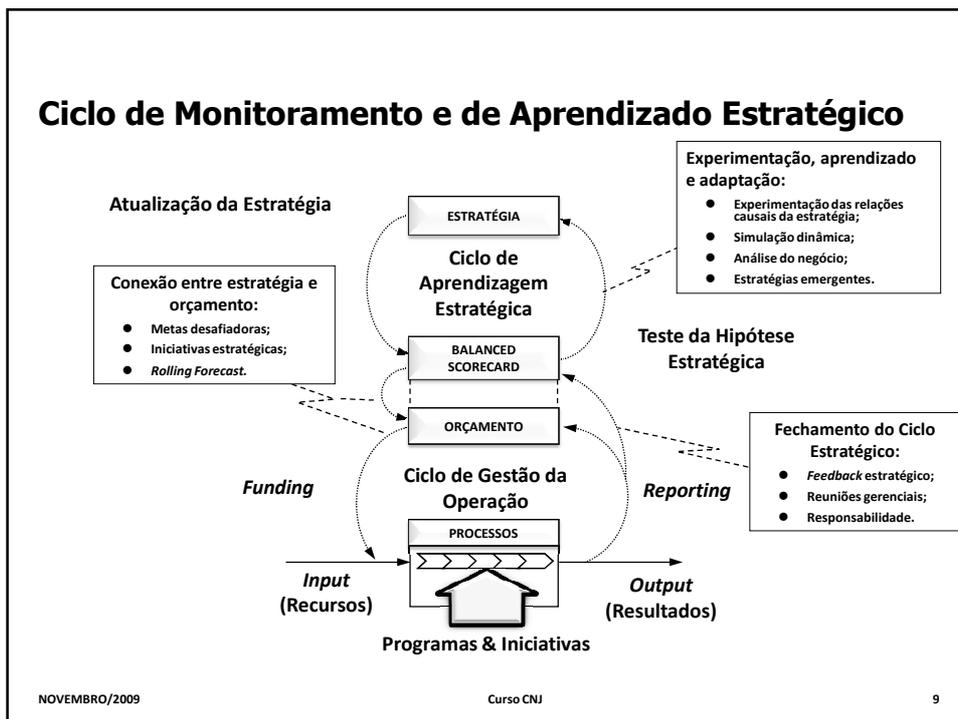
## Foco Gerencial: Mover em Direção à Estratégia



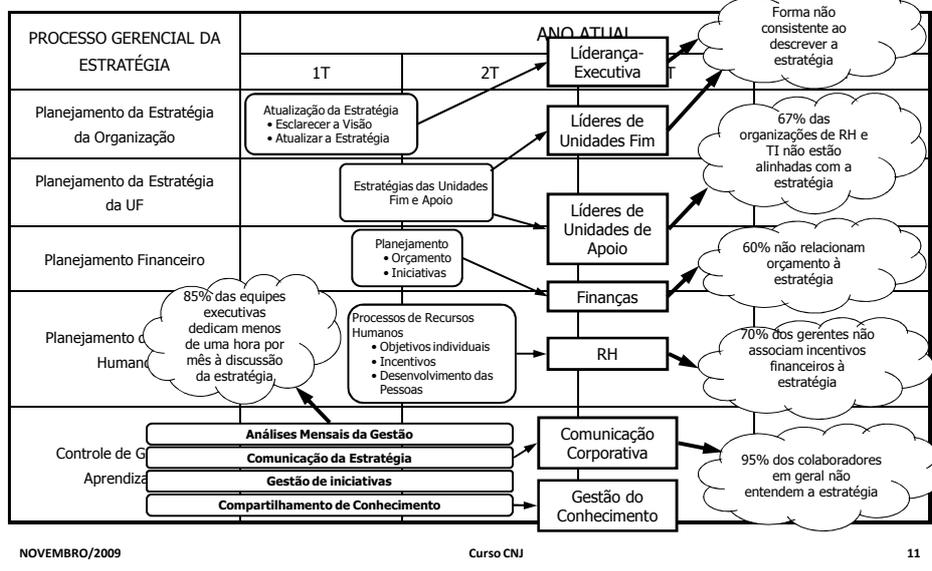
NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

8



### Processos de gestão não integrados podem levar à má execução da estratégia



### A evolução do BSC como um paralelo da TI e da Qualidade

Características	TI (70s)	QUALIDADE (80s)	BSC (90s +)
Oportunidade	Revolução nos modelos econômicos.	Avanço da Indústria japonesa	"90% das empresas não implementam suas estratégias. O problema não está na estratégia ruim mas em uma implementação ruim."
Novos Conhecimentos	Gestão de projetos, segurança de informação, integração de sistemas, plataformas TI etc.	Pareto, Kanban, 6 Sigma, Just-in-Time, CEP etc.	5 Princípios, mapas estratégicos, RAE, priorização de iniciativas etc.
Capacidade de Aglutinação	Graduação e pós, centros de pesquisa, revistas e periódicos etc.	Pós-graduação, centros de pesquisa, FPNQ, revistas, periódicos etc.	Formação profissional, dissertações, periódicos (BSC Report), institutos (BSCol), prêmios (Hall of Fame) etc.
Uma nova função organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de TI</li> <li>CIO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da Qualidade</li> <li>Diretor – Gerente de Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão da Estratégia</li> <li>SMO ???</li> </ul>

## O chamado SMO vem sendo a resposta para esta nova demanda organizacional



Mas afinal quem é o SMO?

## O Escritório de Gestão da Estratégia (Papéis Primordiais: SMO Deve Conduzir os Seguintes Processos)

Processo Gerencial da Estratégia	Papel do SMO
<p>1 Gestão do Scorecard –Desenhar e comunicar o BSC e seus indicadores.</p>	

Papéis Primordiais

O SMO deve supervisionar o desenvolvimento dos mapas estratégicos e Balanced Scorecards, conduzir o processo de definição de metas, auxiliar na identificação/racionalização das iniciativas estratégicas, ensinar o design/uso do BSC a outras pessoas.

### Aspectos Inter-funcionais

Integração dos indicadores e dados de todas as funções e departamentos.

LEGENDA
SMO conduz o processo

## O Escritório de Gestão da Estratégia (Papéis Primordiais: SMO Deve Conduzir os Seguintes Processos)

	Processo Gerencial da Estratégia	Papel do SMO
Papéis Primordiais	1 Gestão do Scorecard –Desenhar e comunicar o BSC e seus indicadores	
	2 Alinhamento Organizacional – Assegurar o alinhamento de todas as unidades de negócios e apoio à estratégia.	

O SMO define e conduz os processos de desdobramento e alinhamento entre a corporação, unidades de negócio e unidades de apoio. O SMO assegura visão consistente do alinhamento com a revisão e aprovação de todos os mapas estratégicos e scorecards.

LEGENDA
SMO conduz o processo

### Aspectos Inter-funcionais:

Relacionar a Corporação às UNs, as UNs às Unidades de Apoio e Parceiros Externos.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

15

## O Escritório de Gestão da Estratégia (Papéis Primordiais: SMO Deve Conduzir os Seguintes Processos)

	Processo Gerencial da Estratégia	Papel do SMO
Papéis Primordiais	1 Gestão do Scorecard –Desenhar e comunicar o BSC e seus indicadores	
	2 Alinhamento Organizacional – Assegurar o alinhamento de todas as unidades de negócio e apoio à estratégia.	
	3 Análise da Estratégia – Programar reuniões para análise da gestão da estratégia e aprendizado.	

LEGENDA
SMO conduz o processo

SMO deve conduzir o sistema de relatórios e comunicação do Balanced Scorecard, as reuniões de análise da estratégia e coordenar o programa e acompanhamento.

### Aspectos Inter-funcionais:

Concentrar a equipe executiva nos temas inter-funcionais estratégicos.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

16

## O Escritório de Gestão da Estratégia (Papéis Aconselháveis: é recomendável que o SMO conduza o processo)

Processo Gerencial da Estratégia	Papel do SMO
4 Desenvolvimento da Estratégia – Auxiliar o CEO e equipe executiva na formulação e ajustes da estratégia	

Papéis  
Recomendados

É recomendável que o SMO conduza esse processo no nível corporativo, execute análises externas/competitivas, conduza os ajustes na estratégia e formule estratégias com o CEO.

### Aspectos Inter-funcionais:

Integração das iniciativas funcionais/departamentais à estratégia da empresa.

LEGENDA	
<input checked="" type="checkbox"/>	SMO conduz o processo
<input type="checkbox"/>	É recomendável que o SMO conduza o processo

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

17

## O Escritório de Gestão da Estratégia (Papéis Aconselháveis: é recomendável que o SMO conduza o processo)

Processo Gerencial da Estratégia	Papel do SMO
4 Desenvolvimento da Estratégia – Auxiliar o CEO e equipe executiva na formulação e ajustes da estratégia	
5 Comunicação da Estratégia – Comunicar e ensinar a estratégia aos funcionários .	

Papéis  
Recomendados

O SMO é responsável pelo conteúdo e eficiência do processo, e sua integração com outros processos conforme necessário.

### Aspectos Inter-funcionais:

Integrar a mensagem da estratégia em canais de comunicação de múltiplas mídias.

LEGENDA	
<input checked="" type="checkbox"/>	SMO conduz o processo
<input type="checkbox"/>	É recomendável que o SMO conduza o processo

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

18

## O Escritório de Gestão da Estratégia (Papéis Aconselháveis: é recomendável que o SMO conduza o processo)

	Processo Gerencial da Estratégia	Papel do SMO
Papéis Recomendados	4 Desenvolvimento da Estratégia – Auxiliar o CEO e equipe executiva na formulação e ajustes da estratégia	
	5 Comunicação da Estratégia – Comunicar e ensinar a estratégia aos funcionários .	
	6 Gestão de Iniciativas – Identificar e supervisionar a gestão de iniciativas estratégicas.	

É recomendável que o SMO sempre assegure a racionalização e implementação das iniciativas estratégicas.

### Aspectos Inter-funcionais:

Racionalizar e gerir categorias diferentes de recursos (ex: treinamento, contratação, tecnologia, fundos) de diferentes áreas funcionais em iniciativas estratégicas integradas.

LEGENDA	
<input checked="" type="checkbox"/>	SMO conduz o processo
<input type="checkbox"/>	É recomendável que o SMO conduza o processo

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

19

## O Escritório de Gestão da Estratégia (Papéis no planejamento integrado: SMO integra a estratégia ao processo de planejamento conduzido pelos executivos de outras áreas)

	Processo Gerencial da Estratégia	Papel do SMO
Papéis de Integração	7 Planejamento – Vincular finanças, recursos humanos, tecnologia da informação e marketing à estratégia.	CFO, HRO, CIO, CMO

O CFO e executivos de outras áreas conduzem este processo, mas o SMO assegura a inserção da estratégia no plano. O papel do SMO aqui é particularmente importante na obtenção de financiamento para as iniciativas estratégicas.

### Aspectos Inter-funcionais:

Vincular a arquitetura orçamentária funcional/departamental à estratégia que integra todos os departamentos/ funções.

LEGENDA	
<input checked="" type="checkbox"/>	SMO conduz o processo
<input type="checkbox"/>	É recomendável que o SMO conduza o processo
<input checked="" type="checkbox"/>	SMO integra a estratégia ao processo conduzido em outras áreas (X)
CFO:	Chief Financial Officer
HRO:	Human Resource Officer
CIO:	Chief Information Officer
CMO:	Chief Marketing Officer
CKO:	Chief Knowledge Officer

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

20

## O Escritório de Gestão da Estratégia

(Papéis no planejamento integrado: SMO integra a estratégia ao processo de planejamento conduzido pelos executivos de outras áreas)

Papéis de Integração

Processo Gerencial da Estratégia		Papel do SMO
7	Planeamento – Relacionar finanças, recursos humanos, tecnologia da informação e marketing à estratégia	CFO, HRO, CIO, CMO
8	Alinhamento do Capital Humano – Assegurar a vinculação de todos os objetivos, incentivos e planos de desenvolvimento dos funcionários à estratégia.	HRO

O Diretor de Recursos Humanos conduz esses processos. O SMO trabalha com RH para assegurar que objetivos, incentivos e desenvolvimento das pessoas estejam vinculados à estratégia.

### Aspectos Inter-funcionais:

Relacionar a arquitetura orçamentária funcional/departamental à estratégia que integra todos os departamentos/ funções.

LEGENDA	
<input checked="" type="checkbox"/>	SMO conduz o processo
<input type="checkbox"/>	É recomendável que o SMO conduza o processo
<input checked="" type="checkbox"/>	SMO integra a estratégia ao processo conduzido em outras áreas (X)
CFO:	Chief Financial Officer
HRO:	Human Resource Officer
CIO:	Chief Information Officer
CMO:	Chief Marketing Officer
CKO:	Chief Knowledge Officer

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

21

## O Escritório de Gestão da Estratégia

(Papéis no planejamento integrado: SMO integra a estratégia ao processo de planejamento conduzido pelos executivos de outras áreas)

Papéis de Integração

Processo Gerencial da Estratégia		Papel do SMO
7	Planeamento – Relacionar finanças, recursos humanos, tecnologia da informação e marketing à estratégia	CFO, HRO, CIO, CMO
8	Alinhamento do Capital Humano – Assegurar a vinculação de todos os objetivos, incentivos e planos de desenvolvimento dos funcionários à estratégia.	HRO
9	Compartilhamento de Melhores Práticas – Manter um processo ágil para a identificação e compartilhamento de melhores práticas	CKO

Em organizações homogêneas, a responsabilidade pela transferência de melhores práticas deve ser centralizada no SMO. Em organizações heterogêneas, a responsabilidade pode ser localizada.

### Aspectos Inter-funcionais:

Levar idéias encontradas em uma parte da empresa a outras, cruzando fronteiras entre departamentos e funções.

LEGENDA	
<input checked="" type="checkbox"/>	SMO conduz o processo
<input type="checkbox"/>	É recomendável que o SMO conduza o processo
<input checked="" type="checkbox"/>	SMO integra a estratégia ao processo conduzido em outras áreas (X)
CFO:	Chief Financial Officer
HRO:	Human Resource Officer
CIO:	Chief Information Officer
CMO:	Chief Marketing Officer
CKO:	Chief Knowledge Officer

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

22

## O Escritório de Gestão da Estratégia: Papéis e Responsabilidades

Processo Gerencial da Estratégia		Papel do SMO
Papéis Primordiais	1 Gestão do Scorecard – Desenhar e comunicar o BSC e seus indicadores	
	2 Alinhamento Organizacional – Assegurar o alinhamento de todas as unidades de negócios e apoio à estratégia.	
	3 Análise da Estratégia – Programar reuniões para análise da gestão da estratégia e aprendizado	
Papéis Recomendados	4 Desenvolvimento da Estratégia – Auxiliar o CEO e equipe executiva na formulação e ajustes da estratégia	
	5 Comunicação da Estratégia – Comunicar e ensinar a estratégia aos funcionários.	
	6 Gestão de Iniciativas – Identificar e supervisionar a gestão de iniciativas estratégicas	
Papéis de Integração	7 Planejamento – Relacionar finanças, recursos humanos, tecnologia da informação e marketing à estratégia	CFO, HRO, CIO, CMO
	8 Alinhamento do Capital Humano – Assegurar a vinculação de todos os objetivos, incentivos e planos de desenvolvimento dos funcionários à estratégia	HRO
	9 Compartilhamento de Melhores Práticas – Manter um processo ágil para a identificação e compartilhamento de melhores práticas	CKO

**LEGENDA**

■ SMO conduz o processo

□ É recomendável que o SMO conduza o processo

ⓧ SMO integra a estratégia ao processo conduzido em outras áreas (X)

CFO: Chief Financial Officer  
HRO: Human Resource Officer  
CIO: Chief Information Officer  
CMO: Chief Marketing Officer  
CKO: Chief Knowledge Officer

NOVEMBRO/2009 Curso CNJ 23

## Modelo de SMO: Quantas Pessoas? O Que Fazem?

PROCESSO GERENCIAL DA ESTRATÉGIA		Papel do SMO	Staff Típico (FTE)	Grandes Organizações Privadas	Grandes Organizações Públicas
Papéis Primordiais	1 Gestão do Scorecard		1,0	1,0	2,0
	2 Alinhamento Organizacional		1,0 – 1,5	1,0	1,0
	3 Análise da Estratégia		0,5 – 1,0	1,0	3,0
Papéis Aconselháveis	4 Desenvolvimento da Estratégia		0,5	3,0	1,0
	5 Comunicação da Estratégia		0,5 – 1,0	2,0	1,0
	6 Gestão de Iniciativas		1,0 – 1,5	1,0	1,0
Papéis de Integração	7 Planejamento	CFO, HRO, CIO, CMO	0,5	3,0	0,5
	8 Alinhamento do Capital Humano	HRO	0,5	0,5	0
	9 Compartilhamento de Melhores Práticas	CKO	0,5 – 1,0	0,5	1,0
TOTAL FTE:			6 - 8	13	11,5

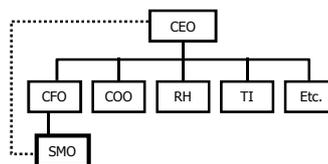
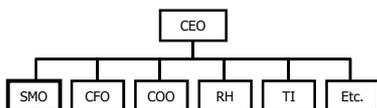
NOVEMBRO/2009 Curso CNJ 24

## A quem o SMO deve reportar?

Diretamente ao CEO  
(Relação única e direta)



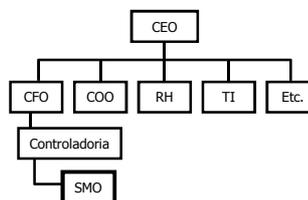
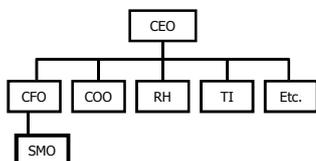
Diretamente ao CFO, com acesso  
direto ao CEO (Relação dupla)



Com um nível abaixo do CEO



Com dois níveis abaixo do CEO



## Objetivo maior do "SMO"

FAZER DA GESTÃO DA  
ESTRATÉGIA UMA  
COMPETÊNCIA ESSENCIAL!

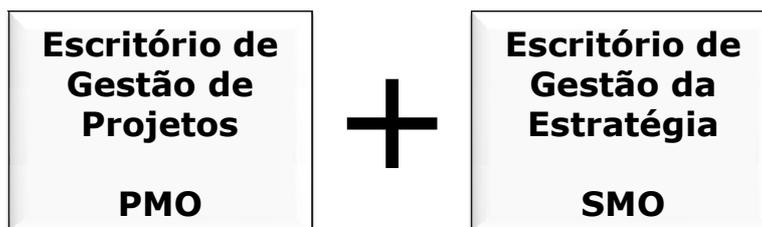
Nº1. Crie seu processo de gestão da estratégia

PROCESSO ESTRATÉGICO DA ESTRATÉGIA	ANO ATUAL				PRÓXIMO ANO	
	1T	2T	3T	4T	1T	2T
Planejamento da Estratégia da Empresa		Atualização de Estratégias + Revisão e validação + Monitorar a implementação + Operar e avaliar o plano estratégico/operacional				Atualização da Estratégia
Planejamento da Estratégia da TI						
Planejamento Financeiro						
Planejamento do Capital Humano						
Controle de Gestão e Avaliação						

Nº 2. Crie seu modelo de gestão da estratégia

	Processo Central da Estratégia	Papel do CMM
Papel Planejadora	1. Gestão de Scorecards – Definir e concretizar o BSC e seus indicadores	
	2. Alinhamento Organizacional – Assegurar o alinhamento de todos as unidades de negócios e apoio à estratégia.	
	3. Análise da Estratégia – Programar recursos para análise da gestão da estratégia e planejamento	
Papel Avaliadora	4. Desenvolvimento da Estratégia – Auxiliar o CEO e equipes operativas na formulação e ajustes da estratégia	
	5. Comunicação da Estratégia – Comunicar e ensinar a estratégia aos funcionários	
	6. Gestão de Indicadores – Monitorar e reportar sobre a gestão de indicadores estratégicos	
Papel Integradora	7. Planejamento – Relacionar tempo, recursos humanos, orçamento de infraestrutura e marketing à estratégia	CFO, HRD, CIO, CMO
	8. Alinhamento de Capital Humano – Assegurar a vinculação de todos os objetivos, iniciativas e planos de desenvolvimento dos funcionários à estratégia	HRD
	9. Comprometimento da Melhorada Política – Alinhar seu processo de gestão para a identificação e compartilhamento de melhores práticas	CNO

## Gestão da estratégia e a gestão de projetos



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

27

## Gestão da estratégia e a gestão de projetos

<b>Atributos</b>	<b>Gestão de Projetos P.M.O</b>	<b>Gestão da Estratégia S.M.O</b>
Propósito	Alocação de Recursos (otimização)	Seleção de Projetos e Priorização
Foco	Tático / Operacional	Estratégico
Ênfase no planejamento	Curto-prazo / Médio	Médio e longo-prazo
Responsabilidade ( <i>Accountability</i> )	Gerentes de Projetos	Equipe de Líderes

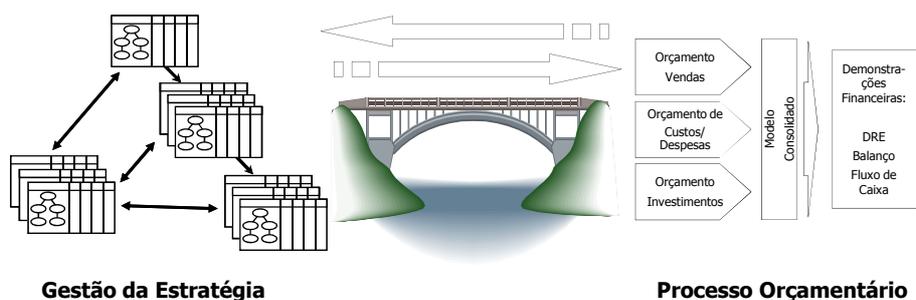
Adaptado do original: "Project Portfolio Management and managing multiple projects: two sides of the same coin?" de Lowell D.Dye e James S.Pennypacker, *PMI Proceedings 2000*

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

28

## Como promover a conexão entre orçamento e estratégia?



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

29

## Como definir "orçamento"?

- **Orçamento é o método de planejamento e controle financeiro, vinculado aos planos operacionais e ou de investimentos, que visa otimizar o a alocação e o rendimento de recursos físicos e monetários da empresa.**
- **O processo orçamentário é um dos instrumentos que permitem acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados.**

Fonte: Prof. Ms. Stela Maris Enderli, Tese Orçamento Empresarial.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

30

## Como hoje está a adoção do orçamento nas empresas no mundo?

- **95% das empresas no mundo utilizam o orçamento;**
  - 5% das empresas realizam seus processos orçamentários utilizando processos alternativos.
- **Mais de 95% das empresas com faturamento maior que USD 1 bi leva mais de 2 meses desenvolvendo seus orçamentos.**
- **58% das empresas consideram a necessidade de substituição do processo orçamentário tradicional mas não o fizeram.**

Mais da metade das empresas reconhecem a necessidade de mudança no enfoque do processo orçamentário

Fonte: KPMG International 2004 Budgeting and Forecasting Survey Report – Process Tweak or Process Overhaul?

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

31

## Pontos fortes e fracos do processo orçamentário

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Pontos Fortes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ferramenta de controle.</li> <li>– Identificação de responsabilidades.</li> <li>– Permite apuração de rentabilidade por projetos.</li> <li>– Permite planejamento dos custos envolvidos nas operações.</li> <li>– Possibilita a gestão das ações.</li> <li>– Possibilita o alinhamento das atividades da empresa com a estratégia.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Pontos Fracos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Orientado para o curto prazo (1 ou 2 anos).</li> <li>– Base frágil (projetar 2010 antes do final de 2009).</li> <li>– Processo trabalhoso, por vezes detalhista, distorce o foco de atenção.</li> <li>– Atitude preventiva devido aos cortes de despesas ocorrido nas revisões / vínculo com metas de remuneração variável.</li> <li>– Conflito de mensagens (controle x autonomia; curto prazo x longo prazo).</li> </ul> </li> </ul> |
|---|--|

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

32

## A remuneração variável, as chamadas “stretch goals” e o orçamento

- Depois de todo o esforço despendido na confecção do orçamento, vem a definição de “stretch goals” onde são impostas metas mais desafiadoras que as contidas no plano.
- Mas o plano de custeio do orçamento não é corrigido!
- Perguntas :
  - De que vale o plano?
  - Como me organizo? Para o orçamento ou para o “stretch”?

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

33

## Premissas do processo orçamentário e do processo de gestão da estratégia

ORÇAMENTO	ESTRATÉGIA
Foco no curto prazo: revisão mensal, ciclo anual, com base no histórico	Foco no longo prazo: horizonte de 5, 10, 15 anos, com base no futuro
Rigidez: base para definição de metas de remuneração variável, acionistas	Flexibilidade e aprendizado: a estratégia é uma hipótese
Orientação temporal: a cada ano se inicia um novo ciclo	Orientação ao mercado: a evolução é contínua e não renovada a cada ano
Gestão e controle: alto nível de detalhes, acompanhamento periódico e justificativa dos desvios	Gestão e Ação: o que deve ser feito / alterado para assegurar a meta
Suporte à decisão	Suporte à decisão

A integração entre estes processos se fortalece com o alinhamento interno destas premissas.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

34

## Como conciliar as premissas do orçamento e da estratégia?

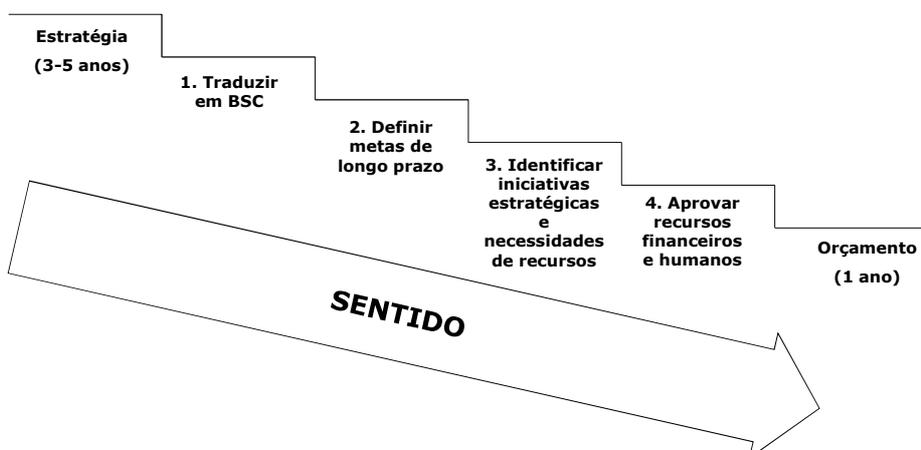
- Da forma como foi retratada, este processo complexo e detalhado do processo orçamentário, rígido, fixador de metas de curto prazo é incompatível com a fluidez atemporal demandada pela hipótese da estratégia.
- O processo orçamentário deveria ser simplificado, com menor ênfase no controle e maior ênfase nas projeções. A preocupação com o cumprimento do previsto deveria ser menor que a relevância da boa aplicação dos recursos com base nas melhores informações que se dispõem.
- O principal desafio, portanto, é menos processual. É cultural.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

35

## Conectando o orçamento a partir da definição da estratégia



NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

36

## Abordagem distinta para vincular o orçamento à estratégia

### Orçamento Operacional

- **Compõe-se da previsão de receitas e despesas. Reflete melhorias incrementais nas operações existentes.**

### Orçamento Estratégico

- **Autoriza as iniciativas necessárias ao fechamento das lacunas de planejamento;**
- **Uma vez aprovadas, estas iniciativas passam a dispor de patrocínio executivo, equipe de projeto e orçamento próprios.**

Há o comprometimento de recursos humanos e financeiros no orçamento organizacional e o gerenciamento deve ser separado do gerenciamento das demais despesas orçamentárias.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

37

## O alinhamento dos demais instrumentos de gestão com a estratégia é fundamental

- Sistema de incentivo, remuneração variável e bônus;
- Processo de aprovação e gestão de investimentos;
- Negociação de metas com investidores, matriz, holding;
- Definição de metas individuais e das equipes associadas ao desafio estratégico;
- Outros?

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

38

## Para reflexão

<b>Definição do orçamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As premissas para a definição do orçamento vêm da estratégia?</li> </ul>
<b>Orçamento "estratégico"</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As iniciativas estratégicas são contempladas financeiramente?</li> <li>▪ O orçamento leva em consideração as metas do planejamento estratégico?</li> </ul>
<b>Metas individuais e das equipes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As metas individuais são baseadas somente em indicadores financeiros?</li> <li>▪ Elas estão baseadas no orçamento (curto prazo) ou no plano estratégico (longo prazo)?</li> </ul>
<b>Gestão de desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A gestão da desempenho empresarial se baseia na estratégia ou no orçamento?</li> <li>▪ O orçamento é revisado antes ou depois do planejamento estratégico?</li> </ul>
<b>Gestão de iniciativas e investimentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe flexibilidade para re-alocação de recursos financeiros e humanos para os projetos, de acordo com as prioridades do plano estratégico?</li> </ul>

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

39

## Revisão e Sumário

FINAL DO MÓDULO



- **Esse módulo descreveu e discutiu os seguintes conceitos:**
  - A operacionalização do Balanced Scorecard.
  - O Planejamento da Implementação (12-24 meses).
  - O Escritório de Gestão da Estratégia e o papel do "Agente de Gestão da Estratégia".
  - A integração do BSC com o orçamento e planos funcionais.

NOVEMBRO/2009

Curso CNJ

40



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

*FGV PROJETOS*

# **Módulo X**

## **A operacionalização do BSC**

NOVEMBRO/2009