



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

FGV PROJETOS

**Workshop de Capacitação e Nivelamento na
Metodologia *Balanced Scorecard*
Brasília, 09 a 13 de novembro de 2.009**

NOVEMBRO/2009

Objetivos do Treinamento

- **Disseminar os conceitos originais do professor Robert S. Kaplan e David P. Norton acerca do Modelo de Gestão da Estratégia denominado Balanced Scorecard (BSC).**
- **Aprender e aplicar os conceitos e práticas relacionados ao BSC ao contexto dos órgãos de justiça.**

Nossa agenda

Segunda, 09/11	Terça, 10/11	Quarta, 11/11	Quinta, 12/11	Sexta, 13/11
<ul style="list-style-type: none"> • Módulo I - Introdução aos conceitos e ao processo de construção do BSC. • Módulo II - Preparação para o processo. • Módulo III - Mapeamento da estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo IV - Definição dos indicadores de desempenho estratégico. • Módulo V - Definição de metas. • Módulo VI - Mapeamento e priorização de projetos estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo VII – Desdobramento do BSC (Alinhamento Estratégico). • Módulo VIII – A operacionalização do BSC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo IX – O processo de gestão da estratégia e o papel do “agente estratégico”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo X – O processo de desdobramento no Poder Judiciário. • Sessão de apoio e plantão de dúvidas.
<p>Todos os dias das 09h00 às 18h00</p>				



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

FGV PROJETOS

Módulo I

Introdução aos conceitos e ao processo de construção do BSC

AGOSTO/2009



Módulo I

Introdução aos conceitos e ao processo de construção do BSC

- **Diálogo sobre estratégia.**
- **Identificação de oportunidades e desafios.**
- **Introdução aos conceitos do BSC.**
- **Visão geral do processo.**



O que significa **ESTRATÉGIA**?

Estratégia pode ser entendida como... (Mintzberg, 1987)

- Um PLANO (**PRETENDIDA**): “ Olhar para a frente”
 - Ou algo equivalente – uma direção, um guia, um curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.
- Um PADRÃO (**REALIZADA**): “Olhar o comportamento passado”
 - Consistência em comportamento ao longo do tempo.

Estratégias deliberadas e emergentes



Estratégia pode ser entendida como... (Mintzberg, 1987)

- Uma **POSIÇÃO**: “Olhar para ‘baixo’ - para o ‘X’ que marca o ponto em que o produto encontra o cliente – bem como para fora – para o mercado
 - “Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”
 - Michael Porter, 1996
- Uma **PERSPECTIVA**: “Olhar para dentro – dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas – mas também para cima – para a grande visão da empresa
 - A maneira fundamental de uma organização fazer as coisas

O conceito do BSC



Em termos conceituais, o *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objetivos operacionais direcionando comportamentos e desempenho.

Os criadores



▪ Robert S. KAPLAN

- Baker Foundation Professor at the Harvard Business School.
- Joined the HBS faculty in 1984 after spending 16 years on the faculty of the business school at Carnegie-Mellon University
- Kaplan received a B.S. and M.S. in Electrical Engineering from M.I.T., and a Ph.D. in Operations Research from Cornell University.



▪ David P. NORTON

- Cofounder, president, and CEO of BSCol.
- Co-founded and served as president of Renaissance Solutions, Inc., a Balanced Scorecard consulting firm.
- Ph.D. in business administration from Harvard University, MBA from Florida State University, MS in operations research from the Florida Institute of Technology, and BS in electrical engineering from Worcester Polytechnic Institute.

Breve histórico





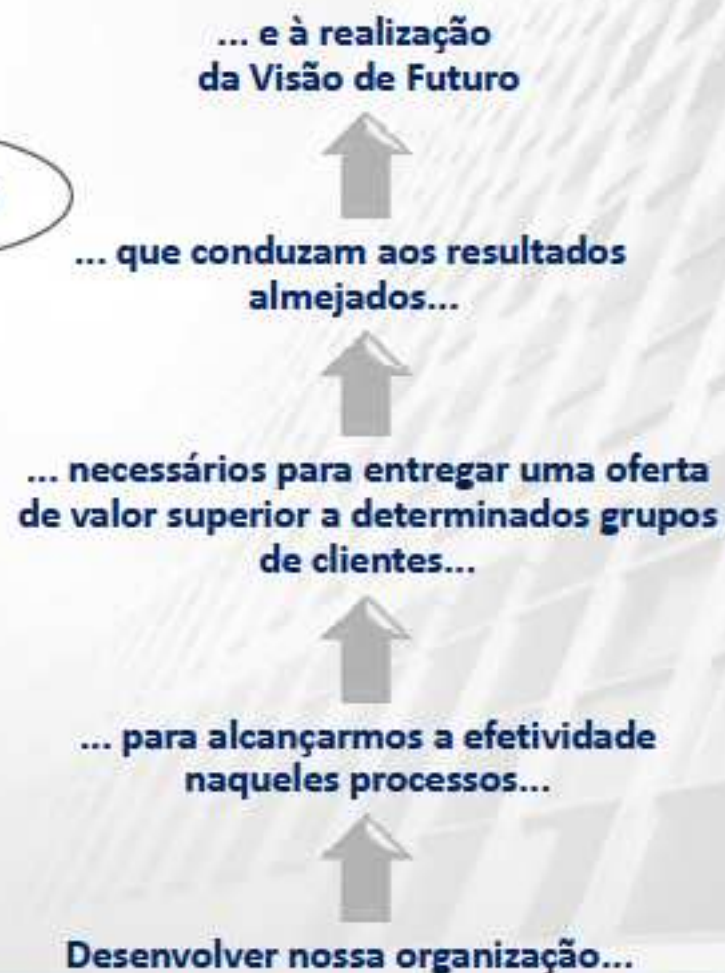
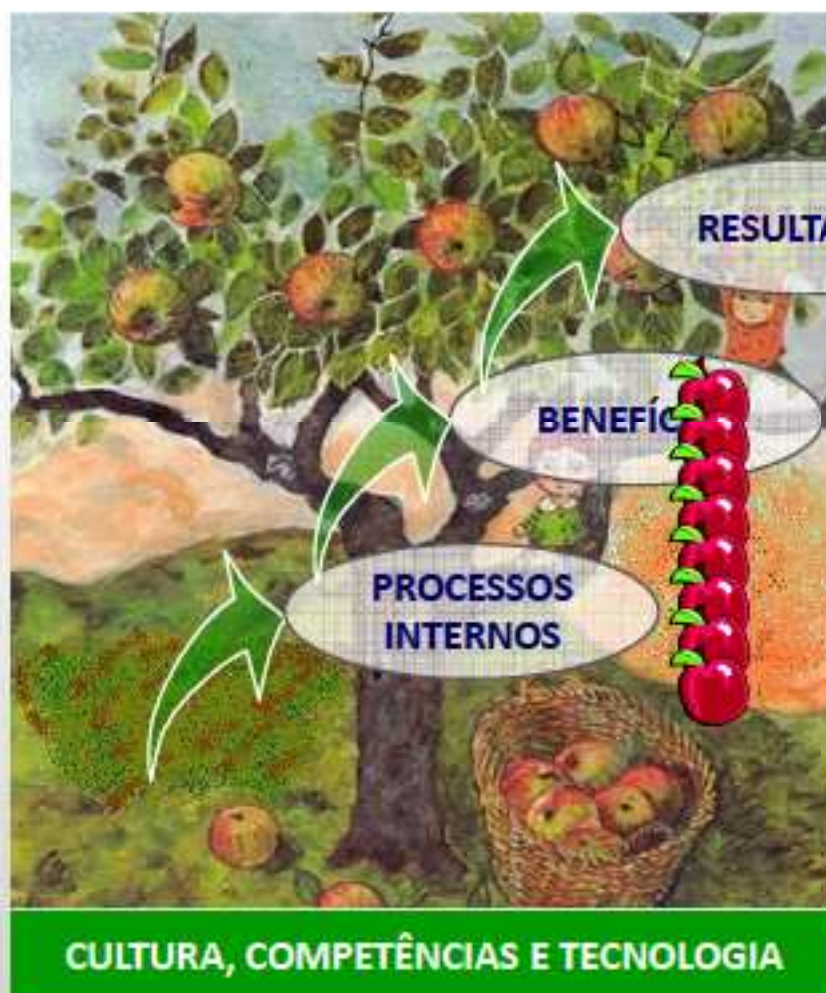
Descrição da estratégia

DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA = DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE VALOR

“O scorecard não avalia os ativos intangíveis de uma firma; ele os mensura, mas, não em unidades monetárias... A partir de relações causais ele descreve como os ativos intangíveis são mobilizados e combinados com outros ativos, tanto tangíveis como intangíveis, para desenvolver e entregar ofertas de valor efetivas para os stakeholders.”

(Kaplan e Norton, 1997, p. 80).

Descrição do processo de criação de valor



Três Perspectivas Organizacionais



Terminologia BSC

VISÃO DE FUTURO
Ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social



O que a estratégia deve alcançar e o que é crítico para seu sucesso?	Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia?	O nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários	Ações-chave necessárias para se alcançar os objetivos
OBJETIVO	INDICADORES	METAS	PROJETO
FOMENTAR A INTERAÇÃO E A TROCA DE EXPERIÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> Índice de aproveitamento de boas práticas Índice de parcerias estratégicas 	<p>1 prática/ano catalogada</p> <p>60 %</p>	Implementar banco de boas práticas de gestão do Poder Judiciário

Os Seis Passos do Processo de Construção





Revisão e Sumário

FINAL DO MÓDULO



- **Esse módulo descreveu e discutiu os seguintes conceitos:**
 - Estratégia.
 - Balanced Scorecard e sua terminologia básica.
 - Cronograma e resultados esperados típicos para o desenvolvimento do Balanced Scorecard.