



QUESTÕES COMENTADAS DA BANCA CESPE SOBRE O TEMA "BALANCED SCORECARD"

Questão 1. CESPE - Analista Judiciário (TRE GO)/Administrativa/2015

Julgue o próximo item, referente a administração geral e pública.

Uma das vantagens trazidas pelo emprego do *balanced scorecard* é a possibilidade de se alinharem os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização.

Questão 2. CESPE - Analista Judiciário (TRE GO)/Administrativa/2015

A respeito de controle, gestão de pessoas, gestão da qualidade e modelo de excelências gerencial, julgue o item seguinte.

A organização que utilize um sistema de medição de desempenho organizacional como o *balanced scorecard* deverá considerar que as medidas financeiras estão relacionadas diretamente com os objetivos estratégicos específicos que irão prover vantagem competitiva sustentável.

Questão 3. CESPE - Auditor Governamental (CGE PI)/Geral/2015

Acerca de conceitos relacionados ao planejamento estratégico e aos indicadores de desempenho, julgue o item subsequente.

O BSC (*balanced scorecard*), adaptado ao setor público, constitui uma ferramenta de planejamento estratégico de curto prazo, mas é incompleta, por não fornecer um sistema de medidas para acompanhamento e avaliação da organização.

Questão 4. CESPE - Auditor Governamental (CGE PI)/Tecnologia da Informação/2015

Acerca de gestão estratégica, julgue o item a seguir.

Um dos objetivos para a implantação do *balanced scorecard* em uma empresa é a criação de indicadores estratégicos nos processos organizacionais.

Questão 5. CESPE - Auditor Governamental (CGE PI)/Tecnologia da Informação/2015

Acerca de gestão estratégica, julgue o item a seguir.

O *balanced scorecard* determina as iniciativas ou os planos de ação a ser implantados para que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos.

Questão 6. CESPE - Auditor Federal de Controle Externo/Controle Externo/Auditoria de Tecnologia da Informação/2015



Acerca da gestão e do planejamento estratégico, julgue o item subsequente.

Um dos aspectos evidenciados pela perspectiva financeira da técnica de planejamento organizacional do BSC (*balanced scorecard*) é a proposição de valor da empresa para os clientes, seja na produção de resultados esperados quanto a lucratividade, seja em relação à participação da organização no mercado.

Questão 7. CESPE - Técnico Judiciário (STJ)/Administrativa/2015

Com relação ao *balanced scorecard* (BSC) e a indicadores de desempenho, julgue o item subsecutivo.

A utilização do BSC proporciona uma visão mais abrangente do desempenho da empresa, ao apresentar medidas financeiras e não financeiras que devem ser analisadas de forma combinada.

Questão 8. CESPE - Técnico Judiciário (STJ)/Administrativa/2015

Com relação ao *balanced scorecard* (BSC) e a indicadores de desempenho, julgue o item subsecutivo.

O BSC é uma metodologia que trabalha sob três perspectivas empresariais, formando um tripé que, se bem observado, resultará no equilíbrio organizacional da empresa.

Questão 9. CESPE - Analista Judiciário (STJ)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2015

Com relação aos indicadores de desempenho, julgue o item subsequente.

A adoção do *Balanced Scorecard* em um contexto público requer adaptações desde a adequação das perspectivas até o rearranjo de indicadores relevantes, válidos e confiáveis, o que, por sua vez, potencializa as chances de sucesso do processo de formulação e implementação de políticas públicas.

Questão 10. CESPE - Auditor do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte/2015

Julgue o próximo item, relativo ao planejamento estratégico e seus instrumentos.

O BSC (*balanced scorecard*) é uma ferramenta que orienta o processo decisório de uma organização.

Questão 11. CESPE - Técnico em Assuntos Educacionais (DPU)/2016

A respeito do processo organizacional, julgue o item a seguir.

Na administração pública, uma das ferramentas utilizadas para a realização do planejamento estratégico é o BSC (*balance scorecard*).

Questão 12. CESPE - Auditor (TCE-PR)/2016

Assinale a opção correta acerca do método de administração BSC (*balanced scorecard*).



- a) O BSC deve ser usado para criar organizações focadas no controle sobre os ambientes interno e externo.
- b) A ênfase excessiva do BSC em indicadores de desempenho prejudica o espírito de equipe e a motivação.
- c) O objetivo do BSC é fazer que as operações de uma organização estejam em consonância com a visão estratégica.
- d) Os indicadores utilizados pelo BSC devem restringir-se às medidas financeiras e contábeis geradas pela empresa.
- e) Os comportamentos detectados pelos indicadores são determinantes para a política a ser adotada pela administração.

Questão 13. CESPE - Analista Judiciário (TRE PI)/Administrativa/2016

O BSC (*balanced scorecard*) preserva a mensuração de resultados financeiros e agrega como perspectivas não financeiras para a descrição de estratégias e para a criação de valor as perspectivas

- a) funcional, de inovação e de capital intelectual.
- b) do cliente, interna e de aprendizado e crescimento.
- c) estratégica, de mercado e de aprendizado e crescimento.
- d) de qualidade, de gestão de processos e de crescimento.
- e) externa, interna e do capital humano.

Questão 14. CESPE - Técnico Judiciário (TRE PI)/Administrativa/2016

Acerca do BSC (*balanced scorecard*) nas organizações, assinale a opção correta.

- a) No processo de formulação do BSC, comunicar e estabelecer vinculações ajuda no compartilhamento das informações entre os colaboradores, que se esforçarão para estabelecer um alinhamento entre o objetivo estratégico e as metas da organização.
- b) A qualidade, o tempo, o preço e a funcionalidade dos serviços ofertados ao mercado são referentes genéricos da proposta de valor para a perspectiva financeira do BSC.
- c) Investir em pesquisa e desenvolvimento constitui uma estratégia de utilização de ativos organizacionais para melhoria de desempenho da perspectiva cliente do BSC.
- d) No processo de formulação do BSC, esclarecer a visão e a estratégia para todos os níveis da organização é uma desvantagem na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC.
- e) Na perspectiva financeira do BSC, para que a organização concretize sua visão, é necessário que sua equipe questione-se sobre como a organização pode sustentar a capacidade de mudar e melhorar sua atividade produtiva.



Questão 15. CESPE - Técnico Judiciário (TRE PI)/Administrativa/2016

Acerca do BSC (*balanced scorecard*) nas organizações, assinale a opção correta.

- a)** As medidas genéricas da perspectiva cliente do BSC incluem capital intelectual, tempo de resposta, custo operacional e capilaridade de serviços.
- b)** Investimento em *design* de serviços pode ser uma estratégia de utilização de ativos organizacionais para a melhoria de desempenho da perspectiva aprendizado e crescimento do BSC.
- c)** Traduzir a visão e a estratégia da organização é uma atividade prevista na perspectiva financeira para a formulação do BSC.
- d)** A capacidade de adaptação e mudança de uma organização é um dos elementos organizacionais preconizados pela perspectiva de processos internos do BSC.
- e)** A alocação de recursos é uma atividade prevista no vetor planejamento e estabelecimento de metas para a formulação do BSC.



Questões comentadas

Questão 1. CESPE - Analista Judiciário (TRE GO)/Administrativa/2015

Julgue o próximo item, referente a administração geral e pública.

Uma das vantagens trazidas pelo emprego do *balanced scorecard* é a possibilidade de se alinharem os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização.

Comentários

O item está CERTO.

O BSC é uma ferramenta gerencial, mas para os colaboradores da organização é um sistema que traduz a estratégia de uma empresa.

Assim, fruto dessa integração de estratégias de um plano maior para um plano menor, a aplicação do BSC revela que as organizações utilizam essa ferramenta não apenas como um instrumento de medida do desempenho organizacional, mas também como ferramenta de gestão, ajudando a estabelecer metas individuais e de equipes, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizagem estratégica.

Em suma, eu como colaborador começo a perceber que as minhas estratégias individuais podem e devem estar alinhadas às estratégias de negócios da organização em que trabalho.

GABARITO: CERTO.

Questão 2. CESPE - Analista Judiciário (TRE GO)/Administrativa/2015

A respeito de controle, gestão de pessoas, gestão da qualidade e modelo de excelências gerencial, julgue o item seguinte.

A organização que utilize um sistema de medição de desempenho organizacional como o *balanced scorecard* deverá considerar que as medidas financeiras estão relacionadas diretamente com os objetivos estratégicos específicos que irão prover vantagem competitiva sustentável.

Comentários

O item está ERRADO.

A questão não se trata de saber qual perspectiva está relacionada diretamente com os objetivos estratégicos que irão prover vantagem competitiva sustentável. Até porque **o BSC foi atualizado para justamente contrapor a ideia de ênfase em fatores financeiros em detrimento de outros fatores, incluindo-se a própria estratégia organizacional.**

Sobre isso, Kaplan e Norton (1997) dizem que **"as medidas financeiras empregadas são muito genéricas e não estão relacionadas com objetivos estratégicos específicos que irão prover uma vantagem competitiva sustentável"**. Assim, esses sistemas acabam deixando de



mensurar dimensões como satisfação do cliente, exposição da imagem da marca perante futuros clientes, entre outros, pois são difíceis de serem quantificados monetariamente.

Aliás, a afirmativa é justamente a visão de um sistema tradicional de desempenho, que considerava apenas as medidas financeiras como relacionadas à vantagem competitiva organizacional.

No entanto, como estudamos, o crescente aumento da concorrência impôs diversas limitações no sucesso das organizações. As organizações precisavam desenvolver sistemas de medidas de desempenho que considerassem outros fatores, além das medidas tradicionalmente utilizadas nas organizações (aspectos financeiros ou quantitativos).

Era necessário desenvolver um sistema com diversas perspectivas em um modelo de contínua monitoração. Portanto, o modelo contábil financeiro tradicional já não era mais suficiente.

Gabarito: ERRADO.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Questão 3. CESPE - Auditor Governamental (CGE PI)/Geral/2015

Acerca de conceitos relacionados ao planejamento estratégico e aos indicadores de desempenho, julgue o item subsequente.

O BSC (*balanced scorecard*), adaptado ao setor público, constitui uma ferramenta de planejamento estratégico de curto prazo, mas é incompleta, por não fornecer um sistema de medidas para acompanhamento e avaliação da organização.

Comentários

O item está ERRADO.

Primeiro que **o BSC é ferramenta do planejamento estratégico, ou seja, voltada ao longo prazo**. Segundo, o BSC é uma **metodologia bastante atual e inovadora**.

O seu resultado são os indicadores de desempenho, ou seja, fornece um sistema de medidas para acompanhamento e avaliação da organização.

Gabarito: ERRADO.

Questão 4. CESPE - Auditor Governamental (CGE PI)/Tecnologia da Informação/2015

Acerca de gestão estratégica, julgue o item a seguir.

Um dos objetivos para a implantação do *balanced scorecard* em uma empresa é a criação de indicadores estratégicos nos processos organizacionais.

Comentários

O item está CERTO.



O BSC é uma ferramenta que fornece uma visão de conjunto das diferentes dimensões do desempenho. É um método de administração focado no equilíbrio organizacional e com aplicação no âmbito do planejamento estratégico.

Em suma, o BSC é uma sigla que traduzida significa Indicadores Balanceados de Desempenho.

Gabarito: CERTO.

Questão 5. CESPE - Auditor Governamental (CGE PI)/Tecnologia da Informação/2015

Acerca de gestão estratégica, julgue o item a seguir.

O *balanced scorecard* determina as iniciativas ou os planos de ação a ser implantados para que os objetivos estratégicos da organização sejam atingidos.

Comentários

O item está CERTO.

A implementação do BSC, que envolve a lógica de esclarecer, obter consenso e focalizar a estratégia, é composta basicamente por cinco componentes:

- Mapa estratégico;
- Objetivos estratégicos;
- Indicadores de desempenho;
- Metas; e
- Plano de ações.

O plano de ações está associado às metas estabelecidas, devendo ser elaborado a fim de viabilizar seu alcance. Essa fase de elaboração de planos de ações está ligada ao controle.

Gabarito: CERTO.

Questão 6. CESPE - Auditor Federal de Controle Externo/Controle Externo/Auditoria de Tecnologia da Informação/2015

Acerca da gestão e do planejamento estratégico, julgue o item subsequente.

Um dos aspectos evidenciados pela perspectiva financeira da técnica de planejamento organizacional do BSC (*balanced scorecard*) é a proposição de valor da empresa para os clientes, seja na produção de resultados esperados quanto a lucratividade, seja em relação à participação da organização no mercado.

Comentários

O item está ERRADO.

A proposição de valor da empresa para os clientes, ou seja, a análise do negócio do ponto de vista dos clientes ocorre na **perspectiva dos clientes, e não financeira**. Daí o erro da afirmação.



Por sua vez, a produção de resultados esperados quanto a lucratividade e à participação da organização no mercado, esses sim, fazem parte dos indicadores na perspectiva financeira.

Em suma, temos as seguintes perspectivas do BSC:

- **Finanças:** *para satisfazer nossos acionistas, que objetivos financeiros devem ser atingidos?*
- **Clientes:** *para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devemos atender?*
- **Processos internos:** *para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?*
- **Aprendizagem/Inovação/Crescimento organizacional:** *para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?*

GABARITO: ERRADO.

Questão 7. CESPE - Técnico Judiciário (STJ)/Administrativa/2015

Com relação ao *balanced scorecard* (BSC) e a indicadores de desempenho, julgue o item subsecutivo.

A utilização do BSC proporciona uma visão mais abrangente do desempenho da empresa, ao apresentar medidas financeiras e não financeiras que devem ser analisadas de forma combinada.

Comentários

O item está CERTO.

O **Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho ou Placar Balanceado)** foi utilizado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica, esclarecendo a visão organizacional e estabelecendo um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos.

Nessa nova análise do desempenho da organização, o BSC decompõe a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, **outros vetores de desempenho além dos financeiros e, claro, a relação com fatores financeiros.**

GABARITO: CERTO.

Questão 8. CESPE - Técnico Judiciário (STJ)/Administrativa/2015

Com relação ao *balanced scorecard* (BSC) e a indicadores de desempenho, julgue o item subsecutivo.

O BSC é uma metodologia que trabalha sob três perspectivas empresariais, formando um tripé que, se bem observado, resultará no equilíbrio organizacional da empresa.



Comentários

O item está **ERRADO**.

O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional e com aplicação no âmbito do planejamento estratégico, baseando-se em **quatro** perspectivas básicas, também chamados de vetores críticos:

- **Finanças** (Para satisfazer nossos acionistas, que objetivos financeiros devem ser atingidos?);
- **Clientes** (Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devemos atender?);
- **Processos internos** (Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?); e
- **Aprendizagem/Inovação/crescimento organizacional** (Para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?).

GABARITO: ERRADO.

Questão 9. CESPE - Analista Judiciário (STJ)/Administrativa/"Sem Especialidade"/2015

Com relação aos indicadores de desempenho, julgue o item subsequente.

A adoção do *Balanced Scorecard* em um contexto público requer adaptações desde a adequação das perspectivas até o rearranjo de indicadores relevantes, válidos e confiáveis, o que, por sua vez, potencializa as chances de sucesso do processo de formulação e implementação de políticas públicas.

Comentários

O item está **CERTO**.

O **Balanced Scorecard (BSC)** é uma metodologia de gestão que auxilia as organizações e os seus gestores a traduzirem a estratégia em objetivos operacionais, direcionando comportamentos e desempenhos mensuráveis.

O BSC foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e desempenho empresarial; porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Os requisitos para definição desses indicadores na gestão privada tratam dos processos de um modelo da Administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e aprendizado.

Certamente, pelas divergências e especificidades que diferenciam o modelo de gestão privado do público tornam a aplicação sem adaptação algo impossível. Em suma, a essência da metodologia é preservada, mas adaptações são necessárias.

Como exemplo, a perspectiva "clientes" do setor privado é alterada para a perspectiva "cidadãos".



Logo, na Administração Pública, essa ferramenta pode ser adaptada, tendo-se por objetivo a busca do equilíbrio de funções estatais, como nas áreas da saúde, educação, geração de emprego e renda, dentre outras.

GABARITO: CERTO.

Questão 10. CESPE - Auditor do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte/2015

Julgue o próximo item, relativo ao planejamento estratégico e seus instrumentos.

O BSC (*balanced scorecard*) é uma ferramenta que orienta o processo decisório de uma organização.

Comentários

O item está CERTO.

O BSC é ferramenta utilizada no planejamento estratégico, e todo planejamento envolve toma de decisão, por ser uma atividade essencialmente intelectual.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), a capacidade de comunicar, traduzindo a estratégia em objetivos e indicadores estratégicos, é o grande trunfo do BSC. Uma vez concebida a estratégia, o BSC pode trazer ganhos para os processos de gestão da organização, como:

- Melhoria do processo decisório;
- Explicitação dos processos críticos do negócio;
- Um melhor processo de execução da estratégia;
- Uma estrutura lógica em que a organização pode testar suas estratégias (enquanto hipóteses);
- A derrubada de barreiras funcionais, pondo em foco o que é para ser feito;
- O gerenciamento de ativos intangíveis;
- O consenso entre os executivos sobre clientes-alvo e segmentos-alvo (perspectiva de clientes).

GABARITO: CERTO.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Questão 11. CESPE - Técnico em Assuntos Educacionais (DPU)/2016

A respeito do processo organizacional, julgue o item a seguir.

Na administração pública, uma das ferramentas utilizadas para a realização do planejamento estratégico é o BSC (*balance scorecard*).

Comentários

O item está CERTO.



O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta inicialmente criada na gestão privada e adaptada no modelo público, quando por esse utilizado.

Na Administração Pública, essa ferramenta pode ser adaptada, tendo-se por objetivo a busca do equilíbrio de funções estatais, como nas áreas da saúde, educação, geração de emprego e renda, dentre outras.

GABARITO: CERTO.

Questão 12. CESPE - Auditor (TCE-PR)/2016

Assinale a opção correta acerca do método de administração BSC (*balanced scorecard*).

- a) O BSC deve ser usado para criar organizações focadas no controle sobre os ambientes interno e externo.
- b) A ênfase excessiva do BSC em indicadores de desempenho prejudica o espírito de equipe e a motivação.
- c) O objetivo do BSC é fazer que as operações de uma organização estejam em consonância com a visão estratégica.
- d) Os indicadores utilizados pelo BSC devem restringir-se às medidas financeiras e contábeis geradas pela empresa.
- e) Os comportamentos detectados pelos indicadores são determinantes para a política a ser adotada pela administração.

Comentários

A resposta é a letra C.

O Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho ou Placar Balanceado) foi utilizado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial. Porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de **gestão estratégica**, esclarecendo a visão organizacional e estabelecendo um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos.

Nessa nova análise do desempenho da organização, o BSC decompõe a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, outros vetores de desempenho além dos financeiros e, claro, a relação com fatores financeiros. **Daí a correção da letra C.**

A alternativa A está **incorreta**, pois mesmo o BSC não tendo essa finalidade de controle, o ambiente externo está além da influência e controle organizacional.

A alternativa B está **incorreta**, pois quanto mais indicadores puderem ser controlados, maiores as chances de sucesso organizacional. Lembrem-se de que não é a quantidade de indicadores que pode prejudicar o espírito de equipe e a motivação, mas sim a quantidade não controlável.



A alternativa D está **incorreta**, pois a ênfase inicial em aspectos financeiros agora é deslocada para mais outras três perspectivas.

A alternativa E está **incorreta**, segundo a banca. O BSC trata-se, na verdade, de uma ferramenta de implementação de estratégia (e aqui estão inseridas as políticas organizacionais), e não de formulação de estratégia. Assim, apesar de os indicadores serem medidas de quantificação de como estão sendo realizadas as atividades, com o propósito de compará-las com as metas estabelecidas, eles não determinam a escolha de políticas.

GABARITO: C.

Questão 13. CESPE - Analista Judiciário (TRE PI)/Administrativa/2016

O BSC (*balanced scorecard*) preserva a mensuração de resultados financeiros e agrega como perspectivas não financeiras para a descrição de estratégias e para a criação de valor as perspectivas

- a) funcional, de inovação e de capital intelectual.
- b) do cliente, interna e de aprendizado e crescimento.
- c) estratégica, de mercado e de aprendizado e crescimento.
- d) de qualidade, de gestão de processos e de crescimento.
- e) externa, interna e do capital humano.

Comentários

A resposta é a letra B.

O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional e com aplicação no âmbito do planejamento estratégico, baseando-se em quatro perspectivas:

Finanças (Para satisfazer nossos acionistas, que objetivos financeiros devem ser atingidos?);

Clientes (Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devemos atender?);

Processos internos (Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?); e

Aprendizagem/inovação/crescimento organizacional (Para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?).

GABARITO: B.

Questão 14. CESPE - Técnico Judiciário (TRE PI)/Administrativa/2016

Acerca do BSC (*balanced scorecard*) nas organizações, assinale a opção correta.

- a) No processo de formulação do BSC, comunicar e estabelecer vinculações ajuda no compartilhamento das informações entre os colaboradores, que se



esforçarão para estabelecer um alinhamento entre o objetivo estratégico e as metas da organização.

b) A qualidade, o tempo, o preço e a funcionalidade dos serviços ofertados ao mercado são referentes genéricos da proposta de valor para a perspectiva financeira do BSC.

c) Investir em pesquisa e desenvolvimento constitui uma estratégia de utilização de ativos organizacionais para melhoria de desempenho da perspectiva cliente do BSC.

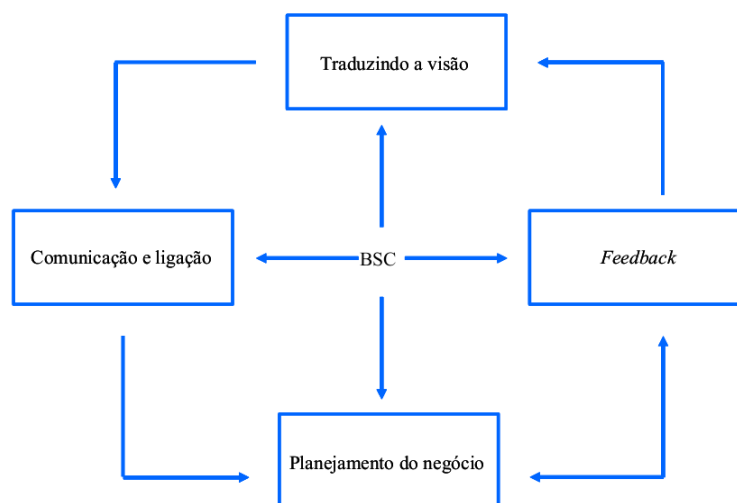
d) No processo de formulação do BSC, esclarecer a visão e a estratégia para todos os níveis da organização é uma desvantagem na perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC.

e) Na perspectiva financeira do BSC, para que a organização concretize sua visão, é necessário que sua equipe questione-se sobre como a organização pode sustentar a capacidade de mudar e melhorar sua atividade produtiva.

Comentários

A resposta é a letra A.

Os autores Kaplan e Norton (1997) definem quatro processos gerenciais para a implementação do BSC:



Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia. O processo de tradução da visão ajuda a construir um consenso sobre a visão e a estratégia da organização. O resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos, os BSCs.

Comunicar e estabelecer vínculos. O processo de comunicação e ligação consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais. Deve-se evitar que os objetivos individuais priorizem as metas de curto prazo, **mas alinhando-os à estratégia da organização**. Este processo também consiste em identificar os processos-chave e desenvolver medidas de desempenho para eles.



Planejar e estabelecer metas. O processo de planejamento do negócio consiste em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas.

Realizar feedbacks e avaliar estratégias. O processo de feedback e aprendizado visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo.

A alternativa B está incorreta, pois destaca a perspectiva "clientes", e não "financeira". Na perspectiva "Clientes", fizemos o seguinte questionamento: "Para atingir nossos objetivos financeiros, que necessidades dos clientes devemos atender?".

Para analisar o negócio do ponto de vista dos clientes. Inclui indicadores e medidas como satisfação, participação no mercado, tendências, retenção de clientes e aquisição de clientes potenciais, bem como valor agregado aos produtos/serviços, posicionamento no mercado, nível de serviços agregados à comunidade pelos quais os clientes indiretamente contribuem etc. Em geral, essa perspectiva situa-se em torno de quatro categorias:

- Tempo;
- Qualidade;
- Desempenho; e
- Serviço.

A alternativa C está incorreta, pois destaca a perspectiva "aprendizagem", e não "clientes". Na perspectiva "Aprendizagem/Inovação/crescimento organizacional", o questionamento é o seguinte: "Para atingir nossas metas, como nossa organização deve aprender e inovar?".

Para analisar o negócio do ponto de vista daquilo que é básico para alcançar o futuro com sucesso. Considera as pessoas em termos de capacidades, competências, motivação, empowement, alinhamento e estrutura organizacional em termos de investimentos no seu futuro. Essa perspectiva garante a solidez e constitui o valor fundamental para as organizações de futuro, sendo considerada a base do modelo BSC.

A alternativa D está incorreta. O processo de tradução da visão ajuda a construir um consenso sobre a visão e a estratégia da organização. Logo, não é uma desvantagem, mas uma vantagem na aplicação do BSC como um todo.

A alternativa E está incorreta, pois destaca a perspectiva "processos internos", e não "financeira". Na perspectiva "processos internos" temos o seguinte questionamento: "Para satisfazer nossos clientes e acionistas, em quais processos internos devemos ser excelentes?".



Para analisar o negócio do ponto de vista interno da organização. Inclui indicadores que garantam a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade, a capacidade de produção, o alinhamento com as demandas, a logística e a otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

GABARITO: A.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

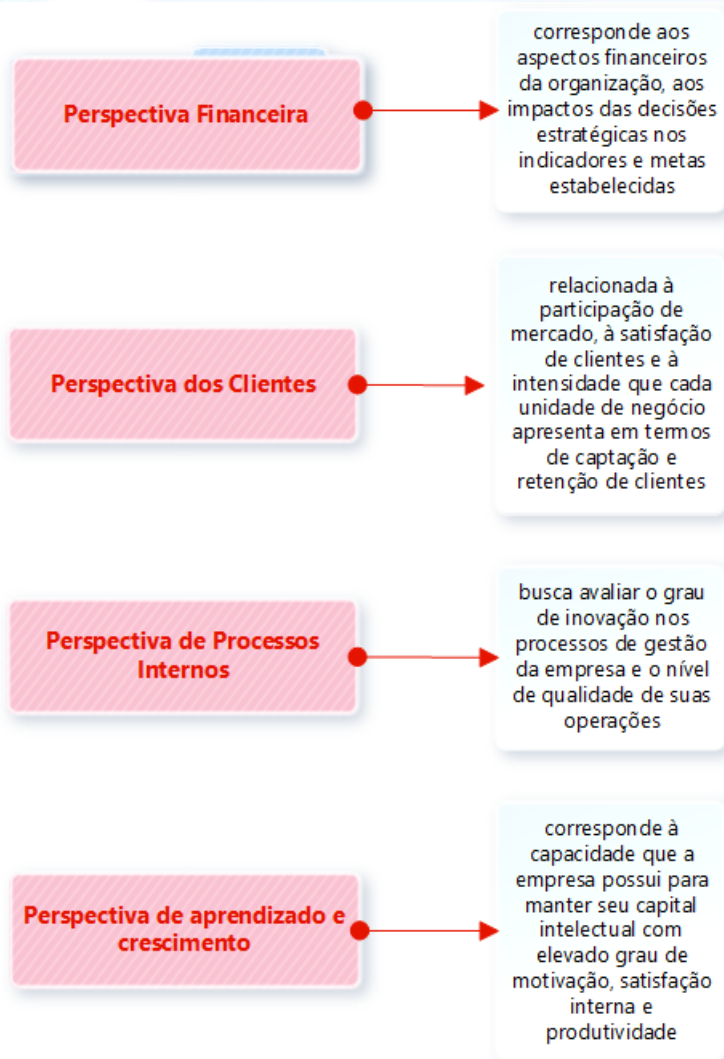
Questão 15. CESPE - Técnico Judiciário (TRE PI)/Administrativa/2016

Acerca do BSC (*balanced scorecard*) nas organizações, assinale a opção correta.

- a) As medidas genéricas da perspectiva cliente do BSC incluem capital intelectual, tempo de resposta, custo operacional e capilaridade de serviços.
- b) Investimento em *design* de serviços pode ser uma estratégia de utilização de ativos organizacionais para a melhoria de desempenho da perspectiva aprendizado e crescimento do BSC.
- c) Traduzir a visão e a estratégia da organização é uma atividade prevista na perspectiva financeira para a formulação do BSC.
- d) A capacidade de adaptação e mudança de uma organização é um dos elementos organizacionais preconizados pela perspectiva de processos internos do BSC.
- e) A alocação de recursos é uma atividade prevista no vetor planejamento e estabelecimento de metas para a formulação do BSC.

Comentários

O BSC é um método de administração focado no equilíbrio organizacional e com aplicação no âmbito do planejamento estratégico, baseando-se em quatro perspectivas básicas:



A alternativa A está incorreta. Capital intelectual refere-se à perspectiva de aprendizagem e crescimento; tempo de resposta refere-se à perspectiva de processos internos; custo operacional refere-se à perspectiva financeira; e capilaridade de serviços refere-se à perspectiva dos clientes.

A alternativa B está incorreta. Investimento em *design* de serviços é uma estratégia utilizada na perspectiva dos clientes. Empresas cujos serviços são percebidos como superiores pelo cliente obtêm sobre os concorrentes melhores preços, maior lucratividade e maior fidelidade, sendo essa uma estratégia de diferenciação, portanto, na perspectiva dos clientes.

A alternativa C está incorreta. Traduzir a visão e a estratégia da organização é uma atividade prevista na perspectiva dos clientes para a formulação do BSC. A perspectiva dos clientes do BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização. Além disso, permite a clara



identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

A alternativa D está incorreta. A habilidade de uma organização adaptar, mudar, inovar, melhorar e aprender relaciona-se diretamente com a perspectiva de aprendizado e crescimento.

A alternativa E está correta. Kaplan e Norton definem quatro processos gerenciais para a implementação do BSC:

Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia. O processo de tradução da visão ajuda a construir um consenso sobre a visão e a estratégia da organização. O resultado deste processo é a tradução da estratégia em termos operacionais, ou seja, o desenho dos mapas estratégicos, os BSCs.

Comunicar e estabelecer vínculos. O processo de comunicação e ligação consiste em comunicar a estratégia no sentido vertical e horizontal da estrutura, ligando os objetivos departamentais aos individuais. Deve-se evitar que os objetivos individuais priorizem as metas de curto prazo, mas alinhando-os à estratégia da organização. Este processo também consiste em identificar os processos-chave e desenvolver medidas de desempenho para eles.

Planejar e estabelecer metas. O processo de planejamento do negócio consiste em **alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas.**

Realizar *feedbacks* e avaliar estratégias. O processo de *feedback* e aprendizado visa dar à organização a capacidade de aprendizado estratégico, ou seja, fazer da gestão estratégica um processo contínuo.

GABARITO: E.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P.. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Forte abraço!

Prof. Adriel Sá