

## COMPANHIA DE ÁGUAS E ESGOTOS DO RIO GRANDE DO NORTE

### PROVA DISCURSIVA

#### CARGO: S01 ADMINISTRADOR

#### PADRÃO DE RESPOSTA

De acordo com Kaplan e Norton, o Balanced Scorecard é baseado em quatro perspectivas que são: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Juntas, elas formam um conjunto coeso e interdependente com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento terminando na perspectiva financeira.

**A perspectiva financeira** avalia a lucratividade da estratégia. Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para seu crescimento e desenvolvimento e, também, para satisfação dos seus acionistas. Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam: o retorno sobre o investimento, o valor econômico agregado, a lucratividade, o aumento de receitas, redução de custos e outros objetivos de cunho financeiro que estejam alinhados com a estratégia.

**A perspectiva dos clientes** identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC e a preocupação desses situa-se, em geral, em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam a participação de mercado, aquisição, retenção, fidelidade e nível de satisfação dos clientes.

~~A perspectiva dos clientes identifica os segmentos de mercado visados e as medidas do êxito da empresa nesse segmento. Identificar os fatores que são importantes na concepção dos clientes é uma exigência do BSC, e a preocupação desses situa-se, em geral, em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados como essenciais nessa perspectiva, constam a participação de mercado, aquisição, retenção, fidelidade e nível de satisfação dos clientes.~~

**A perspectiva dos processos internos** deve ser elaborada após as perspectivas financeira e dos clientes, pois essas fornecem as diretrizes para seus objetivos. Os processos internos são as diversas atividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro.

Por fim, a perspectiva do aprendizado e conhecimento oferece a base para a obtenção dos objetivos das outras perspectivas. Com isso, identifica-se a infraestrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, a qual provém de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Identifica-se também as capacidades de que a empresa deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e acionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: nível de satisfação, rotatividade, capacitação e treinamento dos funcionários, lucratividade por funcionário, e a participação dos mesmos com sugestões para redução de custos ou aumento de receitas.

#### **Referências Bibliográficas:**

KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. 13. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.