

Aula 00

*SEFAZ-BA (Agente de Tributos -
Administração e Finanças) Passo
Estratégico de Administração Pública*

Autor:

Vinicius Rodrigues de Oliveira

22 de Dezembro de 2022

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Sumário

Apresentação.....	1
O que é o Passo Estratégico?	2
Análise Estatística	3
O que é mais cobrado dentro do assunto?	4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque	5
Aposta estratégica	12
Questões estratégicas.....	14
Questionário de revisão e aperfeiçoamento	27
Perguntas	27
Perguntas com respostas	28
Conclusão.....	32
Lista de Questões Estratégicas.....	33
Gabarito.....	40

APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.



O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau e incidência em concursos similares
Planejamento Estratégico	10,0%
Evolução da Administração Pública	1,4%
Governabilidade, Governança e Intermediação de Interesses	1,3%
Transparência e <i>Accountability</i>	1,1%
Processos participativos de Gestão Pública	0,0%

Neste ponto, vale ressaltar que o assunto **Organização Administrativa da União** não consta da estatística acima pois é comumente cobrado dentro da disciplina **Direito Administrativo**, motivo pelo qual a comparação com assuntos típicos da disciplina **Administração Geral e Pública** ficaria distorcida.



O que é mais cobrado dentro do assunto?

O assunto **Planejamento Estratégico** possui um grau de incidência de **10,0%** nas questões analisadas, possuindo importância **MUITO ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância do Assunto
Até 0,9%	Baixa
De 1% a 2,9%	Média
De 3% a 4,9%	Alta
5% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Planejamento Estratégico**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Estratégias	51%
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	16%
Diagnóstico - Matriz SWOT	14%
Negócio, Missão, Visão e Valores	13%
Características do Planejamento Estratégico	6%



ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Planejamento Estratégico**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Existem inúmeras definições para o processo de **planejamento estratégico**, dentre as quais destacam-se:
 - Chiavenato assim o define: “O **Planejamento Estratégico** refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo”.
 - Para Djalma de Oliveira, “**planejamento** é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.
- Independentemente dos termos utilizados para definir o **planejamento estratégico**, as características que precisam estar bem sedimentadas são:
 - Projeta o **longo prazo**;
 - É amplo, envolvendo toda a empresa, preocupando-se em atingir os objetivos em nível organizacional;
 - Envolve também a análise do **ambiente externo**;
 - Busca a adaptação da organização a um **ambiente mutável**, e, por isso, trata-se de um processo **dinâmico, flexível**;
 - É realizado no **nível institucional**, sendo de atribuição **da cúpula da organização**, subordinando os demais planos da organização;
 - É construído por meio do **consenso**, considerando a diversidade de interesse de todos os envolvidos;
 - É uma forma de **aprendizagem organizacional**, que se dá por meio da adaptação ao ambiente complexo.
- Já a **Gestão Estratégica** é um conceito mais amplo, que engloba tanto o planejamento estratégico quanto a sua implementação. Qualquer termo que dê a ideia de execução, de correção, de monitoramento ou qualquer outra etapa posterior ao planejamento (que por definição é prévio à execução), pode ser associado à **Gestão Estratégica**.
- Saiba diferenciar **objetivos, metas e planos**:
 - **Objetivo** é um estado ou situação desejados (aspecto qualitativo).



- **Meta** é um desdobramento do objetivo em etapas intermediárias e aferíveis (aspecto quantitativo).
- **Plano** é o conjunto organizado de ações e metas necessários à consecução dos objetivos.

➤ Assim como o **planejamento**, os **planos** se desdobram em:

- **Planos estratégicos**, que definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente, bem como os objetivos de longo prazo.
- **Planos táticos (funcionais ou administrativos)**, que definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais para realizar os planos estratégicos. São exemplos:
 - Planos de produção
 - Planos financeiros
 - Planos de marketing
 - Planos de recursos humanos
- **Planos operacionais**, que definem atividades, recursos e formas de controles necessários para realizar os cursos de ação escolhidos. Alguns exemplos:
 - Procedimentos
 - Orçamentos
 - Programas (ou programações)
 - Regulamentos

➤ Também é importante saber diferenciar **tendências** e **eventos**:

- **Tendências** são séries métricas que se modificam gradualmente ao longo do tempo, apresentando variações de longo prazo e causando mudanças contínuas no sistema.
- **Eventos** são fenômenos categóricos que podem ocorrer ou não, em determinado momento no futuro, repentina e inesperadamente, ocasionando impacto importante no comportamento do sistema.

➤ Em se tratando de **planejamento estratégico**, não há uma metodologia universalmente aceita. Portanto, para fins de prova, é preciso analisar a coerência do enunciado, tendo em mente que o processo pode se dar basicamente de duas maneiras:

- Primeiro, visualiza-se onde se quer chegar (formulação de objetivos), para depois estabelecer como a organização se encontra (diagnóstico); ou
- Parte-se da informação de como a organização está (diagnóstico), para, posteriormente, fixar onde se quer chegar (formulação de objetivos).

➤ De um modo geral, são **fases do planejamento**:

- Definição dos objetivos*
- Delimitação da situação atual



- Desenvolvimento de premissas sobre o futuro
- Análise e escolha de alternativas
- Implementação do plano e avaliação dos resultados

* Lembrando que há autores que entendem que o planejamento se inicia com análise dos ambientes interno e externo.

➤ Segundo Djalma de Oliveira Pinho Rebouças, as **fases do planejamento estratégico** são:

- **Fase I – Diagnóstico Estratégico** (visão, valores, análise externa e interna.)
- **Fase II – Missão da empresa** (razão de ser da empresa, propósitos atuais e potenciais; estruturação e debate de cenários; estabelecimento da postura estratégica; estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.)
- **Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos** (**Instrumentos prescritivos:** estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estratégias e políticas; projetos, programas e planos de ação. **Instrumentos quantitativos:** planejamento orçamentário.)
- **Fase IV - Controle e avaliação** (estabelecimento de padrões de medida e de avaliação; medição do desempenho; comparação do realizado com o planejado; análise dos desvios observados em relação ao planejado; tomada de ações corretivas; e feedback de informações para uso em futuros processos de planejamento.)

➤ O **diagnóstico estratégico** comumente é a primeira fase dentro do planejamento estratégico. Essa fase busca responder um questionamento sobre a entidade: “onde estou?”. Para chegar às respostas é necessário passar pelas seguintes etapas dentro do diagnóstico estratégico:

- a - Identificação da Visão
 - b - Identificação dos Valores
 - c - Análise externa
 - d - Análise interna
 - e - Análise dos concorrentes.
- } Análise SWOT

➤ Saiba diferenciar os conceitos de **Negócio**, **Missão**, **Visão** e **Valores**:

- **Negócio**: é a principal atividade desenvolvida pela organização
- **Missão**: a missão é a **razão de ser da entidade**. Uma declaração concisa do propósito da empresa para com os seus clientes. *Por que a empresa existe?*
- **Visão**: ou **visão de futuro**, é **como a entidade se vê no longo prazo**. Onde ela pretende estar dentro do mercado, quais produtos pretendem estar ofertando no futuro. *O que a empresa quer se tornar?*
- **Valores**: são os princípios norteadores da conduta da entidade. Os valores determinam a base da cultura organizacional.



- Aprofunde os estudos do tópico análise **SWOT** (do inglês *Strength, Weakness, Opportunities e Threats*), também conhecida como análise FOFA (*Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças*), que é uma técnica de avaliação dos ambientes interno e externo da entidade, etapas do diagnóstico estratégico.

Lembre-se que, na análise SWOT, são identificados os **fatores internos** (forças e fraquezas) e os **fatores externos** (oportunidades e ameaças). A partir do resultado obtido, são definidas as estratégias para:

- **diminuir os riscos** relacionados às fraquezas (interno) e às ameaças identificadas (externo)
 - **otimizar** as forças (interno) e as oportunidades (externo) identificadas da entidade
- É fundamental saber que a combinação dos itens da matriz SWOT possibilita à organização melhor definir suas **estratégias** e aproveitar suas **vantagens competitivas**. Ela pode ser assim representada:

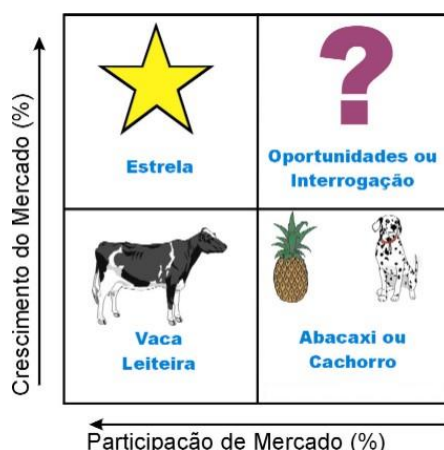
SWOT		AMBIENTE INTERNO	
		FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ALAVANCAGEM	LIMITAÇÕES
		Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar o máximo das oportunidades.	Minimizar ou superar os efeitos negativos dos pontos fracos e aproveitar oportunidades.
	AMEAÇAS (T)	VULNERABILIDADE	PROBLEMAS
		Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar efeitos das ameaças detectadas.	Minimizar ou ultrapassar pontos fracos e fazer face a ameaças.

- Aprofundando um pouco mais o estudo da análise SWOT, tenha em mente as **estratégias** que podem ser adotadas pelas organizações:

DIAGNÓSTICO		AMBIENTE INTERNO	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
AMBIENTE EXTERNO	Predominância de ameaças	Postura de SOBREVIVÊNCIA ✓ Redução de custos ✓ Desinvestimento ✓ Liquidação de negócios	Postura de MANUTENÇÃO ✓ Estabilidade ✓ Nicho ✓ Especialização
	Predominância de oportunidades	Postura de CRESCIMENTO ✓ Inovação ✓ Internacionalização ✓ Joint Venture ✓ Expansão	Postura de DESENVOLVIMENTO ✓ De mercado ✓ De produtos ✓ Financeiro ✓ De capacidades ✓ De estabilidades ✓ Diversificação



- Não confunda a **Matriz SWOT** com a **Matriz GUT** ou com a **Matriz BCG**.
- A **Matriz GUT** refere-se a uma ferramenta utilizada na priorização de problemas. A sigla **GUT** refere-se, respectivamente, aos critérios **G**ravidade, **U**rgência e **T**endência, que são avaliados de maneira independente:
- **Gravidade:** diz respeito ao custo (não necessariamente monetário) da não resolução do problema;
 - **Urgência:** diz respeito ao prazo em o problema ocorrerá ou causará danos, ou ainda ao prazo necessário para se evitar o dano; e
 - **Tendência:** tem relação com a evolução do que irá acontecer se nada for feito, podendo ser positiva ou negativa.
- A **Matriz BCG**, ou matriz de crescimento e participação de mercado, é uma análise gráfica que classifica os produtos ou unidades de negócio da entidade em categorias “participação no mercado” e “crescimento das vendas”, com a finalidade de direcionar a alocação de recursos em atividades de gestão de marcas e produtos. Ela é assim representada:



- Relembre o conceito de **curva de experiência**, segundo a qual **os custos unitários** de manufaturas ou de serviços **diminuem** com a experiência de atuação da empresa no mercado e/ou com o volume de produção acumulada. **A redução decorre de diversos fatores**, tais como a economia de escala; a eficácia e a especialização do trabalho; a curva de aprendizagem de mão de obra; o desenvolvimento de novos processos e métodos; e a padronização etc.
- Dê atenção especial ao tópico **Balanced Scorecard (BSC)**
- O **Balanced Scorecard (BSC)** (ou Indicadores Balanceados de Desempenho ou ainda Placar Balanceado) é uma tecnologia gerencial construída por Robert Kaplan e David Norton cuja principal finalidade é a coleta e a geração de dados quantitativos e qualitativos sobre o desenvolvimento da empresa em novas perspectivas além da financeira. Assim, auxilia na condução da empresa ao permitir a compreensão e a mensuração de todos os aspectos que influenciam no negócio. As perspectivas abordadas pelo BSC são:
- **Perspectiva financeira:** avalia o negócio do ponto de vista da sua viabilidade e da sua saúde financeira;

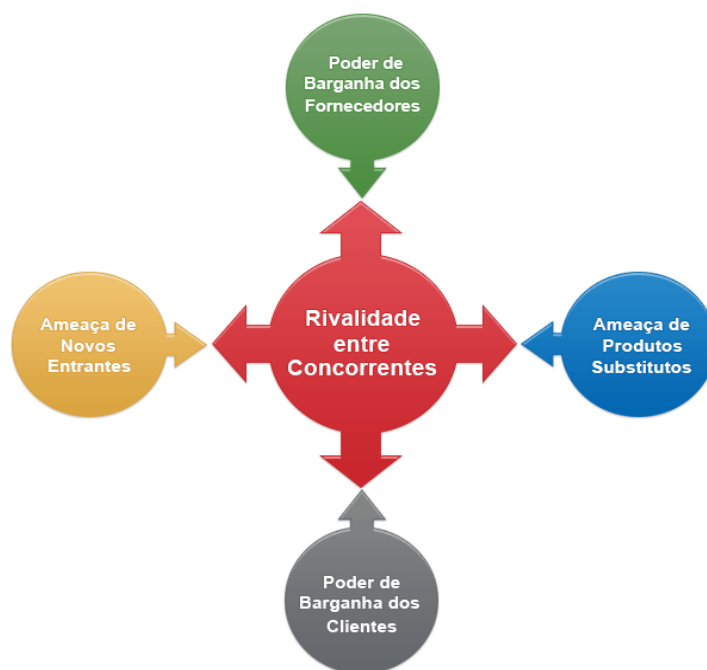


- **Perspectiva do Cliente:** avalia o nível de satisfação dos clientes, o lucro por cliente, seu perfil, suas demandas.
- **Perspectiva de Processos Internos:** identifica dentro da empresa os processos críticos necessários para o crescimento da empresa;
- **Perspectiva do Aprendizado/Crescimento/Inovação:** identifica as medidas a serem tomadas para seu desenvolvimento futuro. Tem como principais variáveis as pessoas, os sistemas e procedimentos.

- Associe o **Balanced Scorecard (BSC)** aos **Mapas Estratégicos**, que são diagramas que descrevem a forma como uma organização cria valor, ligando objetivos estratégicos às variáveis gerenciadas pelo BSC.

Por meio do **Mapa Estratégico**, consegue-se resumir graficamente, em uma única página, a missão, a visão, os principais objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores.

- Saiba reconhecer as **cinco forças competitivas** do **Modelo de Porter**, representadas pelas características estruturais básicas do mercado em que a organização se insere e que determinam a sua atratividade e a sua rentabilidade, conforme diagrama a seguir:



- Memorize as características das **estratégias competitivas genéricas de Porter**, sabendo que as estratégias competitivas eficazes podem ser enquadradas em uma delas:
- **Liderança no custo total:** a empresa decide tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria.
 - **Diferenciação:** a empresa decide ser única em sua indústria, escolhendo características de produto ou serviço amplamente valorizados pelos clientes para diferenciar-se dos demais concorrentes.



- **Enfoque:** a empresa decide escolher um ambiente competitivo mais restrito dentro do mercado, buscando obter vantagem competitiva local por meio do custo ou diferenciação.

- Entenda o conceito de **Planejamento por Cenários**, que tem como premissa a ideia de que o futuro pode ser impactado de diversas maneiras e, assim, a organização deve analisar **os cenários futuros** possíveis com o intuito de **melhor realizar as escolhas no presente**.

Há autores que citam dois tipos de planejamento por cenários:

- **projetivo**, que constrói apenas um cenário (projeção das tendências atuais); e
- **prospectivo**, que constrói diversos cenários, desde que estes tenham relevância, plausibilidade, clareza e foco.

Há alguns métodos para a construção de cenários futuros, tendo destaque os métodos da:

- Lógica Indutiva;
- Análise Prospectiva; e
- Análise de Impactos de Tendências Probabilísticas.

- Familiarize-se com as **Escolas do Planejamento Estratégico**, que, segundo Mintzberg, se dividem em 3 grupos:

- **Escolas Prescritivas:** Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento;
- **Escolas Descritivas:** Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental; e
- **Escola Configurativa:** Escola da Configuração.



APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais¹.

Dentro do assunto **Planejamento Estratégico**, o tópico **Balanced Scorecard (BSC)** é o que tem mais chances de ser cobrado em prova.

- A primeira coisa a se fazer para compreender o **Balanced Scorecard** é traduzi-lo: **Indicadores Balanceados de Desempenho** ou **Placar Balanceado**.
- Agora, responda à seguinte pergunta: **por que balanceado?** Porque é um método focado no **equilíbrio organizacional** que se baseia em **quatro perspectivas básicas**, também chamadas de **vetores críticos**.



As quatro perspectivas do **Balanced Scorecard**

- **Perspectiva Financeira:** avalia o negócio do ponto de vista da sua viabilidade e da sua saúde financeira;
- **Perspectiva do Cliente:** avalia o nível de satisfação dos clientes, o lucro por cliente, seu perfil, suas demandas.
- **Perspectiva de Processos Internos:** identifica dentro da empresa os processos críticos necessários para o crescimento da empresa;
- **Perspectiva do Aprendizado/Crescimento/Inovação:** identifica as medidas a serem tomadas para seu desenvolvimento futuro. Tem como principais variáveis as pessoas, os sistemas e procedimentos.

¹ Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.





É muito comum as questões relacionarem o **Balanced Scorecard** tão somente a elementos financeiros, como o lucro, o que está errado! A principal característica do BSC é justamente avaliar outras perspectivas, além da financeira.



O **BSC** busca ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização. Permite que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência, detectando e indicando as áreas de incompetências. É um sistema focado no comportamento, e não no controle.



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).



QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



Características do Planejamento Estratégico

1. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)

Sobre planejamento estratégico, ferramenta necessária para orientar a evolução da Administração e auxiliar no cumprimento de suas metas, analise as afirmativas a seguir.

I. O planejamento estratégico é o pensamento sistêmico estruturado, organizado para que a administração alcance seus objetivos.

II. O planejamento estratégico é a ferramenta física que o administrador coloca no computador para monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos.

III. O planejamento estratégico é o detalhamento de como a Administração vai atuar para alcançar seus objetivos gerais e funcionais, cumprindo sua missão e realizando sua visão de futuro.

Está correto o que se afirma em

- a) II, apenas.
- b) I e II, apenas.
- c) I e III, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

Comentários



Para Chiavenato, “O Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo”.

Gabarito: C

2. (FGV - Auditor (ALBA)/Auditoria/2014)

O planejamento de uma organização abrange o estabelecimento de objetivos e a forma de alcançá-los, por meio dos planos. Esses planos, principalmente em organizações maiores e mais estruturadas, costumam ser classificados em três tipos: estratégicos, táticos e operacionais. Esses planos abrangem diferentes questões e são de coordenação e responsabilidade de níveis hierárquicos distintos na empresa.

Assinale a opção que indica uma situação que deve ser abordada no nível tático.

- a) Definição da missão da organização.
- b) Definição de um cronograma para um projeto.
- c) Definição do orçamento disponibilizado ao marketing.
- d) Definição da quantidade de compra de determinada matéria-prima.
- e) Definição de como a empresa almeja ser no futuro.

Comentários

Planos não se confundem com Planejamento e podem ser:

Planos estratégicos, que definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente, bem como os objetivos de longo prazo.

Planos funcionais ou administrativos, que definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais para realizar os planos estratégicos.

Planos operacionais, que definem atividades, recursos e formas de controles necessários para realizar os cursos de ação escolhidos.

Gabarito: C

3. (FGV - Agente Censitário (IBGE)/Municipal/2017)

O planejamento é a função administrativa responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integrem e coordenem suas atividades. Um dos elementos essenciais do processo de planejamento é o estabelecimento de objetivos que explicitem os resultados que se deseja alcançar, fornecendo senso de direção para as ações e esforços organizacionais.

Objetivos eficazes devem ser adequadamente formulados, atendendo a certos critérios, tais como:



- a) serem específicos;
- b) estarem de acordo com o ambiente externo;
- c) serem inovadores;
- d) serem abrangentes;
- e) estarem dentro do orçamento previsto.

Comentários

Objetivo é um estado ou situação desejados (aspecto qualitativo). Para não esquecermos os critérios que devem ser atendidos no processo de formulação de objetivos, vamos recorrer ao mnemônico **SMART**:

- **S**pecific (e**S**pecífico)
- **M**easurable (**M**ensurável)
- **A**chievable (**A**tingíveis)
- **R**elevant (**R**elevantes)
- **T**ime-bound (**T**emporal)

Gabarito: A

Diagnóstico - Matriz SWOT

4. (FGV - Analista de Gestão (COMPESA)/Assistente Social/2014)

As organizações públicas e privadas têm utilizado os recursos do Planejamento Estratégico para direcionar seus objetivos organizacionais. Sobre a etapa preliminar do planejamento estratégico, analise as afirmativas a seguir.

- I. Ela deve identificar o “terreno” ou o “cenário” em que se desenvolverá a ação.
- II. Ela deve identificar o perfil, os recursos e as técnicas das forças sociais em confronto.
- III. Ela deve avaliar os métodos usados na resolução dos problemas dos atores envolvidos.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.



- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentários

Para a elaboração e implementação do planejamento estratégico são percorridas as seguintes fases.

Fase I - Diagnóstico estratégico

Fase II - Missão da empresa

Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV - Controle e avaliação.

O diagnóstico estratégico é a primeira fase dentro do planejamento estratégico e busca responder um questionamento sobre a entidade: “onde estou?”. Assim, percorre as seguintes etapas:

- a - Identificação da Visão
- b - Identificação dos Valores
- c - Análise externa
- d - Análise interna
- e - Análise dos concorrentes.

Dessa maneira, vemos que as afirmativas I e II descrevem ações ocorridas durante o diagnóstico estratégico. A afirmativa III descreve uma ação ocorrida na última fase de elaboração e implementação do planejamento estratégico, a fase de controle e avaliação.

Gabarito: D

5. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)

A análise SWOT, também chamada em português de análise FOFA, é uma das ferramentas mais difundidas nos processos de planejamento estratégico. A análise SWOT permite compreender a situação da organização em seu ambiente de atuação e subsidiar escolhas estratégicas futuras. Utilizando a análise SWOT, uma empresa identificou que o envelhecimento da população brasileira poderia abrir espaços para inovar e utilizar suas linhas de produção automatizadas para desenvolver e colocar no mercado novos equipamentos de cuidados médicos domiciliares (home care).

Para identificar essa possível estratégia, a empresa relacionou

- a) uma força de mercado com uma ocasião propícia.



- b) uma fraqueza dos concorrentes com uma oportunidade de utilização dos recursos internos.
- c) uma falha de mercado com uma ameaça à economia brasileira.
- d) uma força dada pelos recursos internos com uma oportunidade representada por uma tendência demográfica.
- e) uma fragilidade no atendimento à saúde pública com uma ameaça representada pela globalização da concorrência.

Comentários

A análise SWOT (do inglês *Strength, Weakness, Opportunities e Threats*), também conhecida como análise FOFA (*Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças*), é uma **técnica de avaliação dos ambientes interno e externo** da entidade, etapas do diagnóstico estratégico.

Na análise SWOT, são identificados os **fatores internos** (forças e fraquezas) e os **fatores externos** (oportunidades e ameaças). A partir do resultado obtido, são definidas as estratégias para: **diminuir os riscos** relacionados às fraquezas (interno) e às ameaças identificadas (externo) e **otimizar** as forças (interno) e as oportunidades (externo) identificadas da entidade.

Utilizando a análise SWOT, uma empresa identificou que **o envelhecimento da população brasileira poderia abrir espaços (fator externo favorável, oportunidade)** para inovar e utilizar **suas linhas de produção automatizadas para desenvolver e colocar no mercado novos equipamentos (fator interno, força)** de cuidados médicos domiciliares (home care).

Gabarito: D

6. (FGV - Analista (IBGE)/Planejamento e Gestão/2016)

Neste momento duas organizações estão construindo os seus respectivos planos estratégicos e optaram pela Matriz SWOT (Matriz FOFA, em português) como ferramenta para a análise de seus ambientes de atuação. Ambas identificaram a variação cambial como fator que afeta ou poderá afetar os seus ambientes de negócios. Sendo assim, a variação cambial pode ser considerada:

- a) uma oportunidade ou uma fraqueza;
- b) uma fraqueza ou uma ameaça;
- c) uma força ou uma fraqueza;
- d) uma oportunidade ou uma força;
- e) uma ameaça ou uma oportunidade.

Comentários

Na análise SWOT, são identificados os **fatores internos** (forças e fraquezas) e os **fatores externos** (oportunidades e ameaças). A partir do resultado obtido, são definidas as estratégias para: **diminuir os riscos**



relacionados às fraquezas (interno) e às ameaças identificadas (externo) e **otimizar** as forças (interno) e as oportunidades (externo) identificadas da entidade.

A variação cambial é um fator externo que pode favorecer (oportunidade) ou prejudicar (ameaça) a consecução dos objetivos organizacionais.

Gabarito: E

Negócio, Missão, Visão e Valores

7. (FGV - Especialista Legislativo (ALERJ)/2017)

As definições de missão e visão de uma organização são etapas fundamentais para o processo de planejamento estratégico de uma organização.

Corresponde a uma declaração de visão:

- a) “Oferecer lazer ao associado, visando sua satisfação e integração através de atividades esportivas, sociais e culturais, com qualidade e competência, em um ambiente saudável, seguro e amistoso”;
- b) “...ser reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária”;
- c) “Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira”;
- d) “Contribuir decisivamente para o desenvolvimento sócioeconômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da Metrologia e da Qualidade...”;
- e) “Promover o intercâmbio Cultural”.

Comentários

Missão: a missão é a **razão de ser da entidade**. Uma declaração concisa do propósito da empresa para com os seus clientes. *Por que a empresa existe?*

Visão: ou **visão de futuro**, é **como a entidade se vê no longo prazo**. Onde ela pretende estar dentro do mercado, quais produtos pretendem estar ofertando no futuro. *O que a empresa quer se tornar?*

As opções A, C, D e E se referem a missões de organizações. O nosso gabarito fica por conta da alternativa B.

Gabarito: B

8. (FGV - Analista do Ministério Público (MPE RJ)/2016)

Uma organização pública pretende implementar uma técnica de gestão de resultados, mas sabe que, para tal, é necessário um planejamento prévio. Essa organização apresenta como sua finalidade “assegurar acesso à justiça aos cidadãos, com independência, ética e eficiência, visando à paz social”.



A declaração acima descreve, para a organização, como é operacionalizado o conceito de:

- a) missão;
- b) objetivo;
- c) princípio;
- d) valor;
- e) visão.

Comentários

Acabamos de ver que missão é a **razão de ser da entidade**. Uma declaração concisa do propósito da empresa para com os seus clientes. *Por que a empresa existe?*

Gabarito: A

9. (FGV - Analista (IBGE)/Análise de Projetos/2016)

O Plano Estratégico 2012-2015 do IBGE define a visão do Instituto como:

"Ser reconhecido e valorizado, no país e internacionalmente, pela integridade, relevância, consistência e excelência de todas as informações estatísticas e geocientíficas que produz e dissemina em tempo útil."

O conceito de visão:

- a) aponta as condições essenciais para a efetividade do cumprimento da estratégia estabelecida;
- b) declara, sucintamente, a razão de ser da instituição, a finalidade de sua existência, revelando o que ela faz e para que faz;
- c) estabelece o conjunto de crenças impulsionadoras de comportamentos cotidianos a serem seguidos pelo corpo funcional;
- d) direciona os rumos e descreve o futuro desejado pela instituição no horizonte de tempo do Plano Estratégico;
- e) estabelece os conjuntos de atividades realizadas pela instituição que contribuem sinergicamente para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

Comentários

A visão é **como a entidade se vê no longo prazo**. Onde ela pretende estar dentro do mercado, quais produtos pretendem estar ofertando no futuro. *Direciona os rumos e descreve o futuro desejado pela instituição no horizonte de tempo do Plano Estratégico.*

Gabarito: D



Balanced Scorecard (BSC)

10. (FGV - Analista (IBGE)/Análise de Projetos/2016)

O *Balanced Scorecard* – BSC é responsável por traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho classificados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento organizacional. Embora largamente utilizado em empresas públicas e privadas, quando implementado nas organizações públicas duas dessas perspectivas precisam ser adaptadas:

- a) “clientes”; “aprendizagem e crescimento organizacional”;
- b) “financeira”; “clientes”;
- c) “processos internos”; “clientes”;
- d) “financeira”; “processos internos”;
- e) “processos internos”; “aprendizagem e crescimento organizacional”.

Comentários

Para Chiavenato:

"O que se faz é o que se pode medir. O que uma organização define como indicador é o que ela vai obter como resultado. O BSC busca ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização como um todo, permitindo que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência, e detectando e indicando as áreas de incompetências. É um sistema focado no comportamento e não no controle."

O *Balanced scorecard* (BSC) é uma tecnologia gerencial construída por Robert Kaplan e David Norton, cuja principal finalidade é a coleta e a geração de dados quantitativos e qualitativos sobre o desenvolvimento da empresa em novas perspectivas, além da financeira:

- **Perspectiva Financeira:** avalia o negócio do ponto de vista da sua viabilidade e da sua saúde financeira;
- **Perspectiva do Cliente:** avalia o nível de satisfação dos clientes, o lucro por cliente, seu perfil, suas demandas.
- **Perspectiva de Processos Internos:** identifica dentro da empresa os processos críticos necessários para o crescimento da empresa;
- **Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento:** identifica as medidas a serem tomadas para seu desenvolvimento futuro. Tem como principais variáveis as pessoas, os sistemas e procedimentos.

As perspectivas do BSC devem ser adaptadas à realidade de cada organização, não se limitando às quatro contidas no BSC original, podendo ser ampliadas ou reduzidas.



Nas organizações públicas, a **perspectiva financeira** é adaptada para orçamentária, assim como a **perspectiva do cliente** deve se alinhar à figura do cliente-cidadão, que é financiador e/ou usuário, exigindo tratamento diverso daquele dado ao cliente-consumidor das organizações privadas.

Gabarito: B

11. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)

O mapeamento estratégico utilizado na metodologia do Balanced Scorecard é uma importante ferramenta para visualizar e comunicar os processos pelos quais a organização cria valor.

Sobre o mapa estratégico, assinale a afirmativa correta.

- a) Permite identificar o Diagrama de Ishikawa relativamente aos fatores críticos de sucesso.
- b) Apresenta geograficamente o desempenho de marketing das subsidiárias ou filiais da empresa.
- c) Relaciona visualmente as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.
- d) Conecta sinteticamente as forças e fraquezas às oportunidades e ameaças da matriz SWOT.
- e) Vincula espacialmente os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento aos centros de inovação.

Comentários

Mapas estratégicos são diagramas que descrevem a forma como uma organização cria valor, ligando objetivos estratégicos às variáveis gerenciadas pelo *Balanced Scorecard*. Por meio do Mapa Estratégico, consegue-se resumir graficamente, em uma única página, a missão, a visão, os principais objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores.

Além disso, o **mapa estratégico** proporciona aos colaboradores uma visão mais clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização. Em um **mapa estratégico**, os indicadores do BSC estabelecem uma relação de causa e efeito entre os vetores e o resultado da estratégia.

Gabarito: C

Estratégias

12. (FGV - Analista (TJ SC)/Administrativo/2018)

Uma empresa adota estratégia de liderança em custo. Para fortalecer essa estratégia de negócio, a empresa quer rever alguns de seus requisitos organizacionais.

Em relação à estrutura organizacional e aos sistemas de controle gerencial, seria adequado implantar, respectivamente:

- a) relações de reporte simples; diretrizes amplas de tomada de decisão;



- b) quadro executivo restrito; metas de custo quantitativas;
- c) equipes interfuncionais de desenvolvimento de produtos; recompensas por redução de custo;
- d) foco em poucas funções de negócio; bolsões isolados de esforços criativos;
- e) supervisão por ajuste mútuo; mensuração de desempenho multidimensional.

Comentários

Vamos relembrar as **estratégias competitivas genéricas de Porter**:

- **Liderança no custo total:** a empresa decide tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria.
- **Diferenciação:** a empresa decide ser única em sua indústria, escolhendo características de produto ou serviço amplamente valorizados pelos clientes para diferenciar-se dos demais concorrentes.
- **Enfoque:** a empresa decide escolher um ambiente competitivo mais restrito dentro do mercado, buscando obter vantagem competitiva local por meio do custo ou diferenciação.

Os autores Barney e Hesterly estabelecem uma relação entre as estratégias genéricas de **liderança no custo total** e **diferenciação** e as decisões a serem tomadas a respeito da **estrutura organizacional**, aos **sistemas de controle gerencial** e às **políticas de remuneração**, que podem ser assim resumidas:

- **Liderança no custo total:**
 - Em geral, adota-se a estrutura organizacional funcional. Para que se realize todo o potencial da estratégia de **liderança em custo**, a estrutura deve possuir poucos níveis e relações simples de reporte, quadro de executivos restrito e foco em uma pequena gama de funções de negócio.
 - Quanto aos sistemas de controle gerencial e às políticas de remuneração, espera-se um sistema rígido de redução de custo, metas de custo quantitativas, rigorosa supervisão de custos de mão de obra, matéria-prima, estoque etc., princípios de liderança em custo, recompensa para redução de custo e incentivos para que os trabalhadores busquem a redução de custo.
- **Diferenciação:**
 - Exige-se equipes interfuncionais e interdivisionais de desenvolvimento de produto, estruturas matriciais complexas e bolsões de esforços criativos mais intensos.
 - Quanto aos sistemas de controle gerencial, temos diretrizes amplas para tomada de decisões e liberdade gerencial dentro dessas diretrizes, além de política de experimentação. As políticas de remuneração, por sua vez, incluem recompensas para assunção de riscos e ausência de punição no caso de falhas, recompensas pelo instinto criativo e medidas de desempenho multidimensionais.

Portanto, a única alternativa que traz ações inerentes somente à estratégia de **liderança no custo total** é a letra **b) quadro executivo restrito; metas de custo quantitativas**;

Gabarito: B



13. (FGV - Analista Legislativo Municipal (CM Salvador)/Gestão de Pessoas/Desenvolvimento de Pessoas/2018)

A organização X, fabricante de vacinas, atua há mais de 20 anos nesse mercado e investe fortemente em pesquisa. Apesar desse investimento a empresa adota, mesmo nos tempos atuais, um modelo de gestão essencialmente hierárquico e fragmentado, gerando demora na consecução dos seus processos e pouca agilidade nas respostas às demandas por desenvolvimento de pessoal. Em razão disso, a perda de capacidade competitiva vem indicando a urgência da realização de mudanças que visem ao desenvolvimento da organização frente às alterações do ambiente de referência.

Para que isso ocorra, será necessário que seus gestores:

- a) adotem um modelo de gestão ainda mais centralizado, tendo em vista a especificidade de seu nicho de atuação;
- b) invistam em pesquisa e desenvolvimento de forma moderada, em função da rápida e instável inovação tecnológica na área de atuação da empresa;
- c) mudem seu foco para o processo de internacionalização do seu mercado, pois, assim, seus produtos terão maior confiança dos consumidores;
- d) prevejam, com bastante antecedência, a necessidade de mudança nos seus produtos, para o planejamento de longo prazo da mudança necessária;
- e) flexibilizem o modelo organizacional, promovendo a mudança para um modelo mais ajustável às demandas de seus profissionais e do mercado.

Comentários

É verdade que algumas questões vão exigir conhecimento teórico, mas outras, como esta, podem ser resolvidas como interpretação, raciocínio e bom senso.

Resumidamente, a questão a questão exige uma solução para a *“demora na consecução dos seus processos e pouca agilidade nas respostas às demandas por desenvolvimento de pessoal.”*

A solução dada pela **letra a)** agravaria ainda mais o problema.

As **letras b), c) e d)** trazem uma propostas que não guardam relação com a situação apresentada.

A **letra e)**, portanto, é o nosso **gabarito**, pois, se um modelo centralizado, hierárquico e fragmentado não mais atende às alterações do ambiente, é preciso flexibilizar o modelo organizacional.

Gabarito: E

14. (FGV - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (CGM Niterói)/Gestão Governamental/2018)



A Matriz BCG foi utilizada por uma empresa do ramo de alimentos e bebidas para análise de seu portfólio de produtos. Sobre as análises permitidas pela BCG, analise as afirmativas a seguir.

I. Uma marca de biscoito já consolidada no mercado, que gera uma alta receita sem necessidade de alto investimento em marketing, é um exemplo de vaca leiteira.

II. Um refrigerante com baixo desempenho em um mercado em declínio é um exemplo de ponto de interrogação.

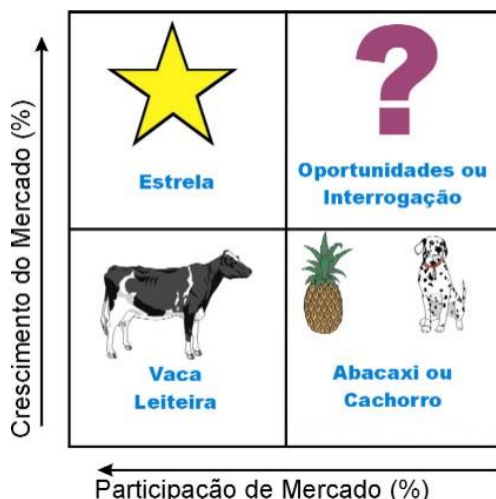
III. Um doce alocado no grupo das estrelas gera pouco custo para a manutenção da sua fatia de mercado.

Assinale a opção que indica as afirmativas corretas.

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) III, apenas.
- d) I e II, apenas.
- e) I, II e III.

Comentários

A **Matriz BCG**, ou matriz de crescimento e participação de mercado, é uma análise gráfica que classifica os produtos ou unidades de negócio da entidade em categorias “participação no mercado” e “crescimento das vendas”, com a finalidade de direcionar a alocação de recursos em atividades de gestão de marcas e produtos. Ela é assim representada:



Vamos então analisar as alternativas:

I. Uma marca de biscoito já consolidada no mercado, que gera uma alta receita sem necessidade de alto investimento em marketing, é um exemplo de vaca leiteira.



CORRETO. Um produto já consolidado no mercado (baixo crescimento do mercado), que gera uma alta receita (alta participação relativa de mercado) é um exemplo típico de **vaca leiteira**.

II. Um refrigerante com baixo desempenho em um mercado em declínio é um exemplo de ponto de interrogação.

ERRADO. Um produto com baixo desempenho (baixa participação relativa de mercado) em um mercado em declínio (baixo crescimento de mercado) é um exemplo de **abacaxi**.

III. Um doce alocado no grupo das estrelas gera pouco custo para a manutenção da sua fatia de mercado.

ERRADO. Um produto **estrela** representa um negócio com alta participação em mercado de alta taxa de crescimento, ou seja, um produto com muitos concorrentes, o que certamente demanda recursos para a manutenção da sua fatia de mercado.

Gabarito: A

15. (FGV - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (CGM Niterói)/Gestão Governamental/2018)

Uma nova lei é editada prevendo que todos os novos taxistas, a partir da edição da lei, deverão ter curso superior.

Conforme a concepção do modelo das 5 forças proposto por Michael Porter, essa medida pode ser entendida como

- a) a criação de uma barreira de entrada a novos concorrentes.**
- b) o aumento do poder de barganha dos consumidores.**
- c) uma intervenção protecionista no domínio econômico.**
- d) um incentivo governamental à educação.**
- e) a ampliação da competitividade no setor.**

Comentários

As cinco forças do modelo de Porter são importantes para avaliar a vulnerabilidade da companhia no ambiente (fatores externos) no qual se insere.

As cinco forças de Porter são: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes, rivalidade entre concorrentes atuais.

No caso trazido pela questão, a exigência de curso superior aos novos taxistas nada mais é do que uma barreira imposta frente à **ameaça de novos entrantes**.

Gabarito: A



QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

Perguntas

1. A fixação de diretrizes para atuação da organização ocorre durante a fase de planejamento?
2. No contexto do processo de planejamento, está correto afirmar que meta pode ser entendida como uma situação desejada, de aspecto qualitativo, e que pode ser desdobrada em objetivos de aspecto quantitativo?
3. Por que se afirmar que o planejamento estratégico é geralmente um planejamento global em longo prazo?
4. De que forma o planejamento estratégico se relaciona com a adaptação da organização a um ambiente mutável?
5. O planejamento estratégico deve necessariamente ter início com o estabelecimento dos objetivos gerais da organização?
6. Como se subdivide a etapa do diagnóstico estratégico?
7. Diferencie os conceitos de visão e missão.
8. No que concerne ao diagnóstico estratégico, a insatisfação dos funcionários pode ser considerada uma ameaça?



9. Ao se deparar com oportunidades advindas do ambiente externo e forças inerentes ao ambiente interno, qual a melhor estratégia a ser adotada por uma organização?
10. O Balanced Scorecard (BSC) avalia o desenvolvimento da empresa por quais perspectivas? A coleta e a geração de dados são exclusivamente quantitativos?
11. Qual a finalidade dos mapas estratégicos?
12. Para que serve a Matriz GUT?
13. Qual estratégia competitiva genérica consiste na decisão da empresa em ser única em sua indústria, escolhendo características de produto ou serviço amplamente valorizados pelos clientes para diferenciar-se dos demais concorrentes?
14. Diferencie os planejamentos por cenários projetivo e prospectivo.

Perguntas com respostas

1. A fixação de diretrizes para atuação da organização ocorre durante a fase de planejamento?

Sim. O **planejamento** determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. É definir onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

2. No contexto do processo de planejamento, está correto afirmar que meta pode ser entendida como uma situação desejada, de aspecto qualitativo, e que pode ser desdobrada em objetivos de aspecto quantitativo?

Não. **Objetivo** é um estado ou situação desejados, de aspecto qualitativo, e não **meta**, que por sua vez é um desdobramento do objetivo em etapas intermediárias e aferíveis, de aspecto quantitativo.

Vale lembrar ainda que **plano** é o conjunto organizado de ações e metas necessários à consecução dos objetivos.

3. Por que se afirmar que o planejamento estratégico é geralmente um planejamento global em longo prazo?

Porque o **planejamento estratégico** é elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele, toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização.

4. De que forma o planejamento estratégico se relaciona com a adaptação da organização a um ambiente mutável?

O **planejamento estratégico** é uma forma de **aprendizagem organizacional**, em que se aprende por meio da **adaptação ao ambiente complexo e mutável**.

5. O planejamento estratégico deve necessariamente ter início com o estabelecimento dos objetivos gerais da organização?



Não. Em se tratando de **planejamento estratégico**, não há uma metodologia universalmente aceita. O processo pode se dar basicamente de duas maneiras:

- Primeiro, visualiza-se onde se quer chegar (**formulação de objetivos**), para depois estabelecer como a organização se encontra (**diagnóstico**); ou
- Parte-se da informação de como a organização está (**diagnóstico**), para, posteriormente, fixar onde se quer chegar (**formulação de objetivos**).

6. Como se subdivide a etapa do diagnóstico estratégico?

O **diagnóstico estratégico** comumente é a primeira fase dentro do planejamento estratégico. Essa fase busca responder um questionamento sobre a entidade: “onde estou?”. Para chegar às respostas é necessário passar pelas seguintes etapas:

- a - Identificação da Visão
 - b - Identificação dos Valores
 - c - Análise externa
 - d - Análise interna
 - e - Análise dos concorrentes.
- } Análise SWOT

7. Diferencie os conceitos de visão e missão.

A **visão**, ou **visão de futuro**, traduz-se em **como a entidade se vê no longo prazo**. Onde ela pretende estar dentro do mercado, quais produtos pretendem estar ofertando no futuro. *O que a empresa quer se tornar?*

A **missão** é a **razão de ser da entidade**. Uma declaração concisa do propósito da empresa para com os seus clientes. *Por que a empresa existe?*

8. No que concerne ao diagnóstico estratégico, a insatisfação dos funcionários pode ser considerada uma ameaça?

Não. Na análise SWOT, são identificados os **fatores internos** (forças e fraquezas) e os **fatores externos** (oportunidades e ameaças). A partir do resultado obtido, são definidas as estratégias para:

- **diminuir os riscos** relacionados às fraquezas (interno) e às **ameaças** identificadas (**externo**)
- **otimizar** as forças (interno) e as oportunidades (externo) identificadas da entidade

A insatisfação dos funcionários é um fator interno e, portanto, uma fraqueza, e não uma ameaça, que se refere a fatores externos.

9. Ao se deparar com oportunidades advindas do ambiente externo e forças inerentes ao ambiente interno, qual a melhor estratégia a ser adotada por uma organização?

A combinação dos itens da matriz SWOT possibilita à organização melhor definir suas **estratégias** e aproveitar suas **vantagens competitivas**. Ela pode ser assim representada:

SWOT	AMBIENTE INTERNO	
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)



AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES (O)	ALAVANCAGEM	LIMITAÇÕES
		Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar o máximo das oportunidades.	Minimizar ou superar os efeitos negativos dos pontos fracos e aproveitar oportunidades.
	AMEAÇAS (T)	VULNERABILIDADE	PROBLEMAS
		Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar efeitos das ameaças detectadas.	Minimizar ou ultrapassar pontos fracos e fazer face a ameaças.

As **estratégias** que podem ser adotadas pelas organizações, segundo Oliveira (2001), são as seguintes:

DIAGNÓSTICO		AMBIENTE INTERNO	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
AMBIENTE EXTERNO	Predominância de ameaças	<i>Postura de SOBREVIVÊNCIA</i> ✓ Redução de custos ✓ Desinvestimento ✓ Liquidação de negócios	<i>Postura de MANUTENÇÃO</i> ✓ Estabilidade ✓ Nicho ✓ Especialização
	Predominância de oportunidades	<i>Postura de CRESCIMENTO</i> ✓ Inovação ✓ Internacionalização ✓ Joint Venture ✓ Expansão	<i>Postura de DESENVOLVIMENTO</i> ✓ De mercado ✓ De produtos ✓ Financeiro ✓ De capacidades ✓ De estabilidades ✓ Diversificação

Portanto, ao se deparar com oportunidades advindas do ambiente externo e forças inerentes ao ambiente interno, a melhor estratégia a ser adotada por uma organização é a de desenvolvimento.

10. O Balanced Scorecard (BSC) avalia o desenvolvimento da empresa por quais perspectivas? A coleta e a geração de dados são exclusivamente quantitativos?

O *Balanced Scorecard* (BSC) tem como principal finalidade a coleta e a geração de dados quantitativos e qualitativos sobre o desenvolvimento da empresa em novas perspectivas, além da financeira. As perspectivas abordadas pelo BSC são:

- **Perspectiva financeira:** avalia o negócio do ponto de vista da sua viabilidade e da sua saúde financeira;



- **Perspectiva do Cliente:** avalia o nível de satisfação dos clientes, o lucro por cliente, seu perfil, suas demandas.
- **Perspectiva de Processos Internos:** identifica dentro da empresa os processos críticos necessários para o crescimento da empresa;
- **Perspectiva do Aprendizado/Crescimento/Inovação:** identifica as medidas a serem tomadas para seu desenvolvimento futuro. Tem como principais variáveis as pessoas, os sistemas e procedimentos.

11. Qual a finalidade dos mapas estratégicos?

Mapas estratégicos são diagramas que descrevem a forma como uma organização cria valor, ligando objetivos estratégicos às variáveis gerenciadas pelo *Balanced Scorecard*. Por meio do Mapa Estratégico, consegue-se resumir graficamente, em uma única página, a missão, a visão, os principais objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores.

12. Para que serve a Matriz GUT?

A **Matriz GUT** refere-se a uma ferramenta utilizada na priorização de problemas. Além disso, os critérios gravidade, urgência e tendência são avaliados de maneira independente.

13. Qual estratégia competitiva genérica consiste na decisão da empresa em ser única em sua indústria, escolhendo características de produto ou serviço amplamente valorizados pelos clientes para diferenciar-se dos demais concorrentes?

Dentre as três estratégias competitivas genéricas apontadas por Porter está a diferenciação, conforme descrita no enunciado. Há ainda a estratégia de **liderança no custo total**, na qual a empresa decide tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria, e a estratégia de **enfoque**, na qual a empresa decide escolher um ambiente competitivo mais restrito dentro do mercado da indústria a fim de obter vantagem competitiva local e por meio do custo ou diferenciação.

14. Diferencie os planejamentos por cenários projetivo e prospectivo.

O **planejamento prospectivo** busca construir diversos cenários possíveis que tenham relevância, plausibilidade, clareza e foco, no com o intuito de melhor realizar as escolhas no presente.

Já **planejamento projetivo** busca construir apenas um cenário por meio da projeção das tendências atuais.



CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui nosso primeiro Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Vinicius de Oliveira



Lista de Questões Estratégicas

1. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)

Sobre planejamento estratégico, ferramenta necessária para orientar a evolução da Administração e auxiliar no cumprimento de suas metas, analise as afirmativas a seguir.

I. O planejamento estratégico é o pensamento sistêmico estruturado, organizado para que a administração alcance seus objetivos.

II. O planejamento estratégico é a ferramenta física que o administrador coloca no computador para monitorar e avaliar constantemente os resultados obtidos.

III. O planejamento estratégico é o detalhamento de como a Administração vai atuar para alcançar seus objetivos gerais e funcionais, cumprindo sua missão e realizando sua visão de futuro.

Está correto o que se afirma em

- a) II, apenas.
- b) I e II, apenas.
- c) I e III, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

2. (FGV - Auditor (ALBA)/Auditoria/2014)

O planejamento de uma organização abrange o estabelecimento de objetivos e a forma de alcançá-los, por meio dos planos. Esses planos, principalmente em organizações maiores e mais estruturadas, costumam ser classificados em três tipos: estratégicos, táticos e operacionais. Esses planos abrangem diferentes questões e são de coordenação e responsabilidade de níveis hierárquicos distintos na empresa.

Assinale a opção que indica uma situação que deve ser abordada no nível tático.

- a) Definição da missão da organização.
- b) Definição de um cronograma para um projeto.
- c) Definição do orçamento disponibilizado ao marketing.
- d) Definição da quantidade de compra de determinada matéria-prima.
- e) Definição de como a empresa almeja ser no futuro.



3. (FGV - Agente Censitário (IBGE)/Municipal/2017)

O planejamento é a função administrativa responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integrem e coordenem suas atividades. Um dos elementos essenciais do processo de planejamento é o estabelecimento de objetivos que explicitem os resultados que se deseja alcançar, fornecendo senso de direção para as ações e esforços organizacionais.

Objetivos eficazes devem ser adequadamente formulados, atendendo a certos critérios, tais como:

- a) serem específicos;
- b) estarem de acordo com o ambiente externo;
- c) serem inovadores;
- d) serem abrangentes;
- e) estarem dentro do orçamento previsto.

4. (FGV - Analista de Gestão (COMPESA)/Assistente Social/2014)

As organizações públicas e privadas têm utilizado os recursos do Planejamento Estratégico para direcionar seus objetivos organizacionais. Sobre a etapa preliminar do planejamento estratégico, analise as afirmativas a seguir.

- I. Ela deve identificar o “terreno” ou o “cenário” em que se desenvolverá a ação.
- II. Ela deve identificar o perfil, os recursos e as técnicas das forças sociais em confronto.
- III. Ela deve avaliar os métodos usados na resolução dos problemas dos atores envolvidos.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

5. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)

A análise SWOT, também chamada em português de análise FOFA, é uma das ferramentas mais difundidas nos processos de planejamento estratégico. A análise SWOT permite compreender a situação da



organização em seu ambiente de atuação e subsidiar escolhas estratégicas futuras. Utilizando a análise SWOT, uma empresa identificou que o envelhecimento da população brasileira poderia abrir espaços para inovar e utilizar suas linhas de produção automatizadas para desenvolver e colocar no mercado novos equipamentos de cuidados médicos domiciliares (home care).

Para identificar essa possível estratégia, a empresa relacionou

- a) uma força de mercado com uma ocasião propícia.
- b) uma fraqueza dos concorrentes com uma oportunidade de utilização dos recursos internos.
- c) uma falha de mercado com uma ameaça à economia brasileira.
- d) uma força dada pelos recursos internos com uma oportunidade representada por uma tendência demográfica.
- e) uma fragilidade no atendimento à saúde pública com uma ameaça representada pela globalização da concorrência.

6. (FGV - Analista (IBGE)/Planejamento e Gestão/2016)

Neste momento duas organizações estão construindo os seus respectivos planos estratégicos e optaram pela Matriz SWOT (Matriz FOFA, em português) como ferramenta para a análise de seus ambientes de atuação. Ambas identificaram a variação cambial como fator que afeta ou poderá afetar os seus ambientes de negócios. Sendo assim, a variação cambial pode ser considerada:

- a) uma oportunidade ou uma fraqueza;
- b) uma fraqueza ou uma ameaça;
- c) uma força ou uma fraqueza;
- d) uma oportunidade ou uma força;
- e) uma ameaça ou uma oportunidade.

7. (FGV - Especialista Legislativo (ALERJ)/2017)

As definições de missão e visão de uma organização são etapas fundamentais para o processo de planejamento estratégico de uma organização.

Corresponde a uma declaração de visão:

- a) “Oferecer lazer ao associado, visando sua satisfação e integração através de atividades esportivas, sociais e culturais, com qualidade e competência, em um ambiente saudável, seguro e amistoso”;



- b) "...ser reconhecido como referência de organização educacional e do terceiro setor, diferenciada pela ação inovadora, diversificada e socialmente solidária";
- c) "Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira";
- d) "Contribuir decisivamente para o desenvolvimento sócioeconômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da Metrologia e da Qualidade...";
- e) "Promover o intercâmbio Cultural".

8. (FGV - Analista do Ministério Público (MPE RJ)/2016)

Uma organização pública pretende implementar uma técnica de gestão de resultados, mas sabe que, para tal, é necessário um planejamento prévio. Essa organização apresenta como sua finalidade "assegurar acesso à justiça aos cidadãos, com independência, ética e eficiência, visando à paz social".

A declaração acima descreve, para a organização, como é operacionalizado o conceito de:

- a) missão;
- b) objetivo;
- c) princípio;
- d) valor;
- e) visão.

9. (FGV - Analista (IBGE)/Análise de Projetos/2016)

O Plano Estratégico 2012-2015 do IBGE define a visão do Instituto como:

"Ser reconhecido e valorizado, no país e internacionalmente, pela integridade, relevância, consistência e excelência de todas as informações estatísticas e geocientíficas que produz e dissemina em tempo útil."

O conceito de visão:

- a) aponta as condições essenciais para a efetividade do cumprimento da estratégia estabelecida;
- b) declara, sucintamente, a razão de ser da instituição, a finalidade de sua existência, revelando o que ela faz e para que faz;
- c) estabelece o conjunto de crenças impulsionadoras de comportamentos cotidianos a serem seguidos pelo corpo funcional;



d) direciona os rumos e descreve o futuro desejado pela instituição no horizonte de tempo do Plano Estratégico;

e) estabelece os conjuntos de atividades realizadas pela instituição que contribuem sinergicamente para o alcance dos seus objetivos estratégicos.

10. (FGV - Analista (IBGE)/Análise de Projetos/2016)

O *Balanced Scorecard* – BSC é responsável por traduzir os objetivos estratégicos em indicadores de desempenho classificados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento organizacional. Embora largamente utilizado em empresas públicas e privadas, quando implementado nas organizações públicas duas dessas perspectivas precisam ser adaptadas:

a) “clientes”; “aprendizagem e crescimento organizacional”;

b) “financeira”; “clientes”;

c) “processos internos”; “clientes”;

d) “financeira”; “processos internos”;

e) “processos internos”; “aprendizagem e crescimento organizacional”.

11. (FGV - Analista de Planejamento e Finanças (SEPOG RO)/2017)

O mapeamento estratégico utilizado na metodologia do Balanced Scorecard é uma importante ferramenta para visualizar e comunicar os processos pelos quais a organização cria valor.

Sobre o mapa estratégico, assinale a afirmativa correta.

a) Permite identificar o Diagrama de Ishikawa relativamente aos fatores críticos de sucesso.

b) Apresenta geograficamente o desempenho de marketing das subsidiárias ou filiais da empresa.

c) Relaciona visualmente as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.

d) Conecta sinteticamente as forças e fraquezas às oportunidades e ameaças da matriz SWOT.

e) Vincula espacialmente os objetivos de aprendizagem e desenvolvimento aos centros de inovação.

12. (FGV - Analista (TJ SC)/Administrativo/2018)

Uma empresa adota estratégia de liderança em custo. Para fortalecer essa estratégia de negócio, a empresa quer rever alguns de seus requisitos organizacionais.



Em relação à estrutura organizacional e aos sistemas de controle gerencial, seria adequado implantar, respectivamente:

- a) relações de reporte simples; diretrizes amplas de tomada de decisão;
- b) quadro executivo restrito; metas de custo quantitativas;
- c) equipes interfuncionais de desenvolvimento de produtos; recompensas por redução de custo;
- d) foco em poucas funções de negócio; bolsões isolados de esforços criativos;
- e) supervisão por ajuste mútuo; mensuração de desempenho multidimensional.

13. (FGV - Analista Legislativo Municipal (CM Salvador)/Gestão de Pessoas/Desenvolvimento de Pessoas/2018)

A organização X, fabricante de vacinas, atua há mais de 20 anos nesse mercado e investe fortemente em pesquisa. Apesar desse investimento a empresa adota, mesmo nos tempos atuais, um modelo de gestão essencialmente hierárquico e fragmentado, gerando demora na consecução dos seus processos e pouca agilidade nas respostas às demandas por desenvolvimento de pessoal. Em razão disso, a perda de capacidade competitiva vem indicando a urgência da realização de mudanças que visem ao desenvolvimento da organização frente às alterações do ambiente de referência.

Para que isso ocorra, será necessário que seus gestores:

- a) adotem um modelo de gestão ainda mais centralizado, tendo em vista a especificidade de seu nicho de atuação;
- b) invistam em pesquisa e desenvolvimento de forma moderada, em função da rápida e instável inovação tecnológica na área de atuação da empresa;
- c) mudem seu foco para o processo de internacionalização do seu mercado, pois, assim, seus produtos terão maior confiança dos consumidores;
- d) prevejam, com bastante antecedência, a necessidade de mudança nos seus produtos, para o planejamento de longo prazo da mudança necessária;
- e) flexibilizem o modelo organizacional, promovendo a mudança para um modelo mais ajustável às demandas de seus profissionais e do mercado.

14. (FGV - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (CGM Niterói)/Gestão Governamental/2018)

A Matriz BCG foi utilizada por uma empresa do ramo de alimentos e bebidas para análise de seu portfólio de produtos. Sobre as análises permitidas pela BCG, analise as afirmativas a seguir.



I. Uma marca de biscoito já consolidada no mercado, que gera uma alta receita sem necessidade de alto investimento em marketing, é um exemplo de vaca leiteira.

II. Um refrigerante com baixo desempenho em um mercado em declínio é um exemplo de ponto de interrogação.

III. Um doce alocado no grupo das estrelas gera pouco custo para a manutenção da sua fatia de mercado.

Assinale a opção que indica as afirmativas corretas.

a) I, apenas.

b) II, apenas.

c) III, apenas.

d) I e II, apenas.

e) I, II e III.

15. (FGV - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental (CGM Niterói)/Gestão Governamental/2018)

Uma nova lei é editada prevendo que todos os novos taxistas, a partir da edição da lei, deverão ter curso superior.

Conforme a concepção do modelo das 5 forças proposto por Michael Porter, essa medida pode ser entendida como

a) a criação de uma barreira de entrada a novos concorrentes.

b) o aumento do poder de barganha dos consumidores.

c) uma intervenção protecionista no domínio econômico.

d) um incentivo governamental à educação.

e) a ampliação da competitividade no setor.



Gabarito

GABARITO



1. C
2. C
3. A
4. D
5. D
6. E
7. B
8. A
9. D
10. B
11. C
12. B
13. E
14. A
15. A



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.