



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Políticas Públicas e Gestão Pública (Parte de Adm. Geral) p/ ANVISA (Especialista em Regulação)

Professor: Carlos Xavier

Planejamento estratégico (parte 1)

Sumário

1. Apresentação do curso	2
2. Palavras iniciais.....	5
3. Planejamento.....	6
4. Uma metodologia para o planejamento estratégico.....	14
5. Gestão estratégica x planejamento estratégico.....	20
6. Conceitos essenciais ligados ao planejamento e à gestão estratégica.....	25
7. Algumas ferramentas utilizadas no planejamento estratégico	29
8. O Planejamento baseado em cenários.	36
9. O Planejamento estratégico situacional	39
10. Aspectos essenciais para a prova	41
11. Questões comentadas	46
12. Lista de Questões.	59
13. Gabarito	67
14. Bibliografia Principal.....	67



1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!

Meu nome é **Carlos Xavier**, sou concursado do Senado Federal e possuo graduação, pós-graduação e mestrado em administração, e serei seu professor nesse curso.

Minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). Já **passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)**... Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação.

Ainda tem dúvidas? Não conhece o professor Carlos Xavier? Ouviu boatos?

Bem... Perguntei aos meus alunos o que eles acham de meus cursos. Confira aqui as respostas:

<https://www.facebook.com/professorcarlosxavier/posts/1037989706277186>

Estou sempre tentando aprender mais de administração para concursos, o que dá um trabalho imenso, já que a matéria é muito subjetiva (se você já estudou essa matéria com foco em concursos anteriormente saberá o que estou falando...). Aprendendo mais, consigo evoluir com as aulas e apresentar um conteúdo realmente direcionado para as provas. Juntando meu esforço ao de vocês, meus alunos, **tenho visto muitos alunos obterem sucesso nas provas que realizam**, o que me deixa muito satisfeito!

Agora que me apresentei, falo mais sobre o curso.

Vamos começar a estudar para o concurso da ANVISA, que ainda não tem Edital publicado, razão pela qual estudaremos com base em diferentes bancas, mas praticando sempre, ao longo da teoria, por meio de assertivas do Cespe/UnB.

Uma dúvida comum é sobre a forma do curso. Esclareço, desde já, que o curso é feito com base em livros eletrônicos em PDFs totalmente atualizados com teorias e questões comentadas, assim como listas de questões para você praticar.

Além disso, o curso trará também videoaulas e áudios dos assuntos com foco na relevância de alguns temas.

A minha recomendação de estudos é a seguinte: **use os livros eletrônicos em PDFs como base para o seu estudos**! Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou



avancar com os assuntos quando estiver cansado(a) da leitura. E os áudios você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

Alguns podem estar se perguntando se podem estudar somente com base nas videoaulas... claro que sim! Não é o que eu acho o ideal, mas é uma possibilidade que muitos escolhem, e também conseguem sucesso com ela!

Seguindo em frente...

É importante que você saiba que esse curso serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez. O conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 0	planejamento estratégico (parte 1)	14/10/2018
Aula 1	planejamento estratégico (parte 2)	28/10/2018
Aula 2	Caracterização das organizações: tipos de estruturas organizacionais	07/11/2018
Aula 3	aspectos comportamentais (motivação)	14/11/2018
Aula 4	aspectos comportamentais (clima e cultura). a cultura da responsabilidade	21/11/2018
Aula 5	Gestão da mudança organizacional	28/11/2018
Aula 6	Instrumentos gerenciais contemporâneos: avaliação de desempenho e resultados (individual)	07/12/2018
Aula 7	Instrumentos gerenciais contemporâneos: avaliação de desempenho e resultados (institucional)	14/12/2018

Aula 8	trabalho em equipe	21/12/2018
Aula 09	Gestão do Conhecimento. Aprendizagem. Flexibilidade organizacional e os mecanismos de rede.	28/12/2018
Aula 10	ferramentas de mudança organizacional: benchmarking, programa de qualidade, aprendizado organizacional (qualidade)	05/01/2018
Aula 11	ferramentas de mudança organizacional: benchmarking, programa de qualidade, aprendizado organizacional (ferramentas da qualidade)	10/01/2018

Alguém pode estar se perguntando:

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

- R.: não precisa! No curso eu vou abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria alguns milhares de reais em livros, e teria que estudar um material **MUITO MAIS EXTENSO** e **SEM FOCO PARA CONCURSOS!** Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier



2. PALAVRAS INICIAIS

Hoje vamos iniciar os estudos sobre planejamento e estratégia organizacional.

Com base nos estudos sobre os três níveis de planejamento estudaremos a metodologia do planejamento estratégico e o diferenciaremos da gestão estratégica, estudando alguns conceitos importantes para a prova.

Por fim, teremos uma visão geral dos principais pontos cobrados em concursos sobre o tema.

Veja aqui um resumo sobre os principais aspectos do planejamento estratégico:

<https://www.youtube.com/watch?v=ITztSZ5PnIA>

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Vamos lá!

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

PS.: ao longo da aula trarei algumas questões anteriores para você já ir praticando. No final da aula, teremos uma lista maior, mais completa, de questões comentadas para você fazer a sua primeira revisão de conteúdo – logo após a teoria; há também uma lista completa das questões sem comentários, para que você possa praticar na sua revisão seguinte, dentro de alguns dias.



3. PLANEJAMENTO.

Planejamento pode ser definido como 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 ou organização.



RESUMINDO

Podemos pensar o planejamento como o processo que faz o plano para que se possa sair da situação atual para a situação futura desejada!

Deste modo, o planejamento é a função que permite:

- Interferir no próprio futuro, determinando o caminho a ser seguido;
- Prever, articular e tomar decisões (alocar) os recursos a serem utilizados para atingir os objetivos; e
- Determinar a melhor forma de, coordenando suas forças e fraquezas, enfrentar as situações futuras que possam ser previstas.

Neste sentido, precisamos fazer um esforço para não confundir planejamento com:

- **Previsão:** pois estas são o resultado de esforços para verificar quais os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades. Antigamente acreditava-se que o planejamento poderia ser uma simples previsão, mas o foco atual do planejamento está muito mais nas potencialidades que a organização pode desenvolver em relação ao seu ambiente, de modo a ter sucesso;
- **Projeção:** que correspondem à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado em sua estrutura básica;
- **Predição:** é a situação futura que tende a ser diferente do passado, mas sobre a qual não se pode exercer controle algum;
- **Resolução de problemas:** corresponde a aspectos imediatos que procuram tão somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas que lhe sejam potencialmente relevantes;
- **Plano:** é o documento formal que consolida as informações desenvolvidas do processo de planejamento, sendo o limite da formalização do planejamento, uma visão estática, uma decisão sobre os caminhos a tomar observando-se a relação custos/benefícios.



O planejamento possui os seguintes **princípios gerais**:

- **Princípio da contribuição aos objetivos:** o planejamento deve sempre visar ao objetivo máximo da organização, hierarquizando os objetivos e buscando cumpri-los em sua totalidade;
- **Princípio da precedência do planejamento:** ele sempre vem antes das outras funções administrativas;
- **Princípio da maior influência (ou penetração) e abrangência:** o planejamento é a mais abrangente das funções organizacionais, e por isso ele pode provocar uma série de modificações na organização;
- **Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as dificuldades, ou deficiências. Relembrando: eficácia significa entregar os produtos/serviços pretendidos, eficiência é a relação entre os insumos utilizados e os produtos/serviços produzidos, e efetividade representa a medida na qual a organização gera valor agregado e impactos na sociedade por meio de seus produtos e serviços.

Para Ackoff, existem ainda os princípios **específicos** do planejamento:

- **Planejamento participativo:** o seu principal resultado não é o plano final, mas o processo desenvolvido através da participação dos envolvidos;
- **Planejamento coordenado:** todos os aspectos envolvidos no planejamento devem atuar de maneira interdependente;
- **Planejamento integrado:** os planejamentos dos vários escalões das organizações devem ser integrados, nos níveis estratégico, tático e operacional;
- **Planejamento permanente:** como o ambiente é mutável, é necessário que o planejamento também seja permanentemente realizado.

Para Benome (2007), os princípios do planejamento seriam outros:

- a. **Inerência:** o planejamento é uma função indispensável à organização, sendo parte integrante de todos os setores de uma organização, estejam ou não ligados à área principal do negócio.
- b. **Universalidade:** o planejamento busca antecipar as variáveis e consequências que influenciarão a organização sob todos os pontos de vista e levando em conta diferentes opiniões para evitar uma visão unilateral. São as considerações acerca dos cenários e seus imprevistos, que devem ser ao menos calculados.
- c. **Unidade:** apesar de ter múltiplas facetas, o planejamento deve ser integrado em um conjunto coerente com base em critérios que contemplem mais de uma área ao mesmo tempo.
- d. **Previsão:** deve-se estabelecer prazos e cronogramas claros para a execução das tarefas, inclusive considerando correções de rumo.



- e. **Flexibilidade:** o planejamento deve ser adaptável às diferentes situações, pois assim fica mais fácil fazer os ajustes de trajetória necessários para o sucesso.

O que eu digo sobre tudo isso? Tem que ter todos em mente! Além disso, saiba que aspectos mais gerais como a flexibilidade, típica do planejamento, também podem ser consideradas como princípios!!!

São quatro as dimensões necessárias à realização do planejamento (Baptista, 1981, *apud* Teixeira; Souza, 2003):

- **Racional:** trata-se da racionalidade, criatividade e reflexão necessárias para sua realização.
- **Política:** trata-se do poder de decisão envolvido em um planejamento.
- **Técnico-administrativa:** trata-se do sistema de trabalho estruturado através do planejamento, respondendo a perguntas como o quê? quanto? quem? quando?
- **Valorativa:** trata-se da avaliação de valor sobre os benefícios e prejuízos que aquilo que está sendo planejado pode trazer.

Sei que o assunto parece solto, mas as referências a serem estudadas dizem as coisas mais diversas, e você tem que conhecer todos esses pontos.

Ackoff aponta que são três os tipos de filosofia que podem guiar o planejamento:

- 1- **Planejamento conservador:** é voltado para a estabilidade e manutenção da situação atual. As decisões buscam resultados positivos com a correção de problemas existentes, mas não tem foco em conseguir uma situação ótima que aproveite oportunidades. Possui base essencialmente retrospectiva para aproveitar as experiências da organização e projetá-las para o futuro, servindo para continuidade do comportamento atual em um ambiente previsível e estável.
- 2- **Planejamento otimizante:** voltado para a adaptabilidade e inovação. O que se busca é a obtenção de resultados ótimos (os melhores possíveis), aumentando os resultados ou diminuindo os recursos utilizados (ou as duas coisas ao mesmo tempo). É baseado na tentativa de melhorar a realidade da organização, sendo sobretudo incremental (baseado em melhorias contínuas e pontuais ao longo do tempo).
- 3- **Planejamento adaptativo:** voltado para as necessidades de adaptação da organização ao longo do tempo, com base nas contingências enfrentadas. O que se busca é compatibilizar os interesses envolvidos com os acontecimentos para que a organização se desenvolva naturalmente. Ele busca diminuir o planejamento retrospectivo voltado para acabar com erros do passado, e passa a se concentrar na aderência às necessidades do ambiente atual e futuro.

Tendo tudo isso em mente, é possível começarmos a desdobrar o planejamento em três tipos comumente cobrados em concursos: estratégico, tático e operacional. **Atenção: o estratégico se desdobra em tático e este se desdobra no operacional!**



De forma geral, é possível afirmar que:

- 1- **Planejamento estratégico**: é elaborado pelo nível institucional da organização (presidência/diretores), englobando a organização como um todo e sua interação com o ambiente. Aqui há uma preocupação com os objetivos de longo prazo e com as estratégias e ações que serão necessárias para alcançá-los (tais como ferramentas, políticas, missão, visão, valores, etc). Ele proporciona sustentação mercadológica para que a melhor direção a ser seguida seja decidida, integrando os fatores externos – não controláveis – com os internos – controláveis. É realizado de cima para baixo na estrutura organizacional. Para acompanhar seu funcionamento existe o controle estratégico, que se relaciona a elementos da organização como um todo, no longo prazo, e considerando o ambiente externo. Em resumo, ele é projetado para o longo prazo; envolve a organização como um todo; é definido pela cúpula organizacional; é voltado para a eficácia e efetividade; é voltado para as relações com os clientes.
- 2- **Planejamento tático**: é realizado pela gerência intermediária e consiste em um desdobramento do planejamento estratégico aplicado a cada departamento específico da organização, sendo conduzido pela gerência intermediária. Consiste na resposta à pergunta: quais as ações que o departamento/área deve ter para contribuir, no seu âmbito, à concretização daquilo que foi previsto no planejamento estratégico? Para acompanhar seu funcionamento existe o controle tático, que se relaciona a elementos de cada departamento. Em resumo: é voltado para o médio prazo; envolve cada departamento de maneira específica; é conduzido pelo nível intermediário; é voltado para a integração de atividades de cada área.
- 3- **Planejamento operacional**: é conduzido pelos níveis mais baixos da gerência/supervisão operacional, buscando formalizar as metodologias a serem aplicadas no dia a dia dos funcionários e como será a operacionalização dos trabalhos corriqueiros. Com isso, contribui para o sucesso do planejamento tático e, como consequência, para o do planejamento estratégico. Neste nível existe o controle operacional, que verifica se os procedimentos previstos foram implementados corretamente. Em resumo: é voltado para o curto prazo; envolve cada tarefa ou atividade isoladamente; é voltado para a eficiência.



ATENÇÃO
DECORE!

O planejamento desdobra-se em três tipos comumente cobrados em concursos: Estratégico, tático e operacional.

Perceba que os três níveis de planejamento estão integrados entre si, sendo cada um apropriado a um nível de decisão da organização.



Para que não reste dúvidas na hora da prova, vamos ver mais detalhes sobre cada um dos níveis do planejamento:

Para Chiavenato (2008), o **planejamento estratégico** interage com três parâmetros: a visão de futuro, o ambiente externo e os fatores internos da organização. Além disso, ele apresenta cinco características fundamentais do planejamento estratégico:

1. Ele está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável;
2. É orientado para o futuro, em um horizonte de longo prazo;
3. Ele é compreensivo, ou seja, aborda a organização como um todo, de forma global e sistêmica;
4. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso, dada a diversidade dos interesses de todos os envolvidos;
5. Ele é uma forma de aprendizagem organizacional, que aprende através da adaptação ao contexto ambiental complexo, competitivo e mutável.

O planejamento estratégico tratará, assim, de aspectos macro organizacionais como a missão, visão, valores, políticas, e outros fatores da organização como um todo.

Sobre o planejamento tático, Chiavenato (2008) destaca que as políticas, investimentos, obtenção de recursos, etc., estão relacionados com os planos táticos. Além disso, o autor afirma que os planos táticos geralmente envolvem:

- 1. **Planos de produção.** *Envolvendo métodos e tecnologias necessárias para as pessoas em seu trabalho, arranjo físico do trabalho e equipamentos como suportes para as atividades e tarefas.*
 2. **Planos financeiros.** *Envolvendo captação e aplicação do dinheiro necessário para suportar as várias operações da organização.*
 3. **Planos de marketing.** *Envolvendo os requisitos de vender e distribuir bens e serviços no mercado e atender ao cliente.*
 4. **Planos de recursos humanos.** *Envolvendo recrutamento, seleção e treinamento das pessoas nas várias atividades dentro da organização. Recentemente, as organizações estão também se preocupando com a aquisição de competências essenciais para o negócio através da gestão do conhecimento corporativo.*

Já sobre o planejamento operacional, Chiavenato (2008) afirma que, apesar dos planos operacionais serem muito diversificados, eles podem ser classificados em:

1. **Procedimentos.** São os planos operacionais relacionados com métodos, como os fluxogramas e listas de verificação.
2. **Orçamentos.** São os planos operacionais relacionados com dinheiro.
3. **Programas** (ou programações). São os planos operacionais relacionados com tempo. Inclui o cronograma, o gráfico de Gantt, o PERT, entre outros.
4. **Regulamentos.** São os planos operacionais relacionados com comportamentos das pessoas.





(ESAF / DNIT / Técnico Administrativo) Planejamento é uma ferramenta importante na condução das organizações. Sobre esse tema, indique a opção correta.

- a) O plano tático estabelece missão, produtos e serviços oferecidos pela organização.
- b) O planejamento estratégico alcança apenas os níveis institucional e gerencial, não contemplando orientações para o nível operacional.
- c) O planejamento tático abrange toda a organização, definindo a sua relação com o seu ambiente.
- d) O plano operacional traduz o plano estratégico em ações especializadas, como marketing, operações e outros.
- e) Planejamento operacional define atividades e recursos que possibilitam a realização de objetivos estratégicos ou funcionais.

Comentário:

Questão interessante. Vejamos os erros e acertos em cada alternativa:

- A) Errado. O plano que estabelece esses pontos é o estratégico.
- B) Errado. O planejamento estratégico contempla a organização como um todo. Não é detalhado, mas é com base nele que são feitos os planos tático e operacional.
- C) Errado. O planejamento tático abrange áreas da organização. O planejamento que abrange a organização como um todo e sua relação com o ambiente é o estratégico.
- D) Errado. O correto para essa afirmação seria o plano tático, e não o operacional.
- E) Certo. É com base na aplicação do plano operacional que os objetivos acima (tático e estratégico) poderão ser conquistados, já que o plano estratégico é desdobrado em tático, e o tático em operacional.

GABARITO: E.

(ESAF/MF/Analista Técnico Administrativo) Sobre planejamento estratégico, é correto afirmar:

- () é um processo sistêmico, dinâmico e contínuo.
 - () é embasado essencialmente nos problemas e desafios da organização.
 - () é um processo de determinação de objetivos estratégicos da organização.
- a) C - C - E
 - b) C - E - C
 - c) E - C - E



d) C - C - C

e) E - E - E

Comentário:

Questão mal feita, pois toma definições como exemplificações. Merecia ser anulada. Vejamos, sobre planejamento estratégico:

() é um processo sistêmico, dinâmico e contínuo.

Certo. Sem dúvidas o planejamento estratégico é, em sua essência, sistêmico, dinâmico e contínuo.

() é embasado essencialmente nos problemas e desafios da organização.

Considerado certo. Não há dúvidas que ele é embasado nos problemas e desafios da organização, mas também considera essencialmente suas oportunidades. Assim, não mencionar as oportunidades da organização como parte do planejamento estratégico poderia ser questionado...

() é um processo de determinação de objetivos estratégicos da organização.

Considerado certo. Na verdade, está correto em partes. O problema é que ele diz que o planejamento é a determinação dos objetivos, quando ele é muito mais do que isso. Se dissesse que envolve a determinação dos objetivos, certamente teria uma redação mais clara.

Esta questão merecia ter sido anulada.

GABARITO: D.

(ESAF/MF/Assistente Técnico Administrativo) São princípios do planejamento que compõem a administração estratégica, exceto:

a) Inerência.

b) Universalidade.

c) Fracionamento.

d) Previsão.

e) Flexibilidade.

Comentário:

Nessa questão foram cobrados os princípios do planejamento mencionados por Benome (2007). Lembremos:

Inerência;

Universalidade;

Unidade;

Previsão;



flexibilidade.

Bem, agora é fácil ver que o único que não é princípio do planejamento é o fracionamento - C.

Perceba ainda que o fracionamento é o oposto da Unidade, que seria um princípio do planejamento!

GABARITO: C.

(ESAF/Receita Federal/Auditor Fiscal da Receita Federal) Entre as opções abaixo selecione a mais correta.

- a) No nível institucional o planejamento envolve a determinação de objetivos departamentais e operacionais.
- b) No nível intermediário o planejamento é tático e trata da alocação de recursos.
- c) No nível intermediário o planejamento desdobra estratégias em planos operacionais.
- d) No nível operacional o planejamento desdobra planos operacionais em planos estratégicos.
- e) No nível operacional o planejamento desdobra planos estratégicos em operacionais.

Comentário:

O planejamento estratégico é o realizado no nível institucional da empresa. Posteriormente ele é desdobrado em tático -para a alocação de recursos em áreas. O tático, por sua vez, é desdobrado em operacional.

Tendo isso em mente, fica claro que a alternativa certa é a letra B, que afirma que o planejamento tático faz alocação de recursos.

GABARITO: B.



4. UMA METODOLOGIA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mais do que entender a visão, missão, etc., é importante que você compreenda de forma mais ampla como se o planejamento estratégico é realizado na organização – pois isso é que irá lhe permitir realmente entender o processo.

Existem diversas metodologias para a elaboração do planejamento estratégico e todas elas são passíveis de cobrança em nosso concurso. Cada livro que se busca tem informações um pouco diferentes dos outros, então resolvi que abordaremos uma visão mais global, de modo que vocês possam ampliar seus horizontes e se preparar para o que quer que surja na prova.

A abordagem que utilizaremos é a proposta por Djalma de Oliveira. Para ele, as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser definidas como:

Fase I - diagnóstico estratégico

Fase II - Missão da empresa

Fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV - Controle e avaliação.

Vamos ver cada uma destas fases?

Fase I - Diagnóstico Estratégico

Nesta fase busca-se responder à pergunta “onde estou”? É fundamental que o diagnóstico seja realista, completo e impessoal, evitando problemas futuros no desenvolvimento e na implementação do planejamento estratégico.

Esta fase pode ser dividida em 5 etapas:

- a) Identificação da Visão
- b) Identificação dos valores
- c) Análise externa
- d) Análise interna
- e) Análise dos concorrentes

Na identificação da visão, os principais responsáveis pela organização estabelecem o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Algumas vezes a visão pode se configurar irrealista, mas isto não gera problemas, pois posteriormente será feita uma análise da empresa frente às oportunidades e ameaças do ambiente, considerando sua visão. Em um cursinho



preparatório, uma declaração de visão poderia ser algo como “tornar-se um curso de referência na preparação de candidatos a concursos públicos em todo o Brasil”.

Na identificação dos valores é onde são delineados os princípios, crenças e questões éticas fundamentais que pautarão as ações e decisões da empresa ao longo do tempo. Os valores estão intimamente ligados à cultura organizacional. Alguns valores que se deveria esperar de uma organização pública: “Esta organização terá suas ações pautadas pela ética, compromisso com o interesse público, e foco nos resultados”.

Na etapa de análise externa são analisadas as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Neste sentido, os objetivos da organização devem ser usados como critérios para avaliar e classificar as oportunidades. Além disto, deve-se procurar ter alguma garantia de que, praticamente, todas as oportunidades atraentes possíveis foram identificadas, descritas e analisadas. Outro aspecto a considerar é a divisão do ambiente da empresa em duas partes, o **direto**, que representa o conjunto de fatores que a organização pode identificar, avaliar e medir, e o **indireto**, que pode ser identificado, mas não pode ser avaliado ou medido.

A análise interna, por sua vez, é quando se verificam os pontos fortes e fracos (assim como os pontos neutros) da organização. Ponto neutro é aquele que é identificado internamente à empresa, mas não se dispõe de critérios e parâmetros para definir se este ponto é forte ou fraco.

Por fim, chegamos à última etapa da fase I, a **análise dos concorrentes**. Nesta etapa deve ser feita uma análise detalhada da concorrência com o objetivo de identificar as vantagens competitivas da organização e dos concorrentes.

Vou resumir o que é mais importante em provas de concurso como um todo:

Saiba diferenciar visão, missão (mais detalhes logo mais...) e valores: Visão é “como estaremos no longo prazo”, sendo uma afirmação sobre como a organização se vê no futuro. Missão é “o que nós fazemos para a sociedade”, sendo uma afirmação atemporal sobre o propósito ou razão de existir da organização. **Valores**, por sua vez, constituem a base da cultura organizacional.

A análise do ambiente externo e interno, em conjunto, costuma ser feita por meio da análise SWOT. Algumas bancas chamam essa técnica de Matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) - por isso não se surpreenda!

A análise dos concorrentes pode utilizar diversas ferramentas como a análise das cinco forças de Porter.

Fase II - Missão da empresa

Neste ponto deve ser estabelecida **a razão de existir da organização**, bem como seu posicionamento estratégico. Podemos dividir esta fase nas seguintes etapas:

- Estabelecimento da missão da empresa;
- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;



- c) Estruturação e debate de cenários;
- d) Estabelecimento da postura estratégica;
- e) Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

A primeira etapa é o estabelecimento da missão propriamente dita. A missão é a determinação do motivo central da existência da empresa e deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de simplesmente oferecer algum produto ou serviço ao mercado. Missão é "para que serve" a organização, sem determinação de prazo! Uma declaração de missão de interessante é a da Coca-Cola: "Buscamos refrescar o mundo em corpo, mente e espírito".

A segunda etapa é o estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais. Propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de atuar.

A terceira etapa é a estruturação e debate de cenários, que representam situações, critérios e medidas que servem para montar o futuro da empresa. Para sua elaboração podem ser utilizadas **técnicas objetivas**, como projeções de dados socioeconômicos, e **técnicas subjetivas**, como a idealização de situações futuras possíveis pelos dirigentes da organização. Existem duas abordagens para a construção de cenários, a **projetiva**, que "projeta" dados do passado para o futuro, sendo mais ligada a dados quantitativos e um futuro único, e a **prospectiva**, que tenta identificar o futuro com base em variações qualitativas e quantitativas, subjetivas ou objetivas, visão global, análises intencionais e outros. Dado o contexto de mudanças rápidas, a **abordagem prospectiva é mais recomendável do que a projetiva**, uma vez que, ao mesmo tempo, aceita vários futuros possíveis e possui caráter mais amplo, integrando o qualitativo, o quantitativo, o subjetivo, o objetivo, o conhecido e o desconhecido. De qualquer forma, os cenários elaborados devem ser sempre claros, focados, plausíveis e relevantes para o contexto organizacional estudado.

Em seguida vem o **estabelecimento da postura estratégica**, resultante da análise dos pontos fortes e fracos que qualificam a organização para aproveitar oportunidades e se proteger de ameaças (análise SWOT). A postura estratégica é a maneira mais adequada para a organização alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual.

A quinta e última etapa da fase de missão da organização é **a etapa de estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas**. Macroestratégias são as grandes ações ou caminhos que a organização adotará para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas da empresa. Macropolíticas são as grandes orientações que servirão como base para as decisões de caráter geral que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

Observa-se que aqui, o mais importante para os concursos está em saber o que é missão, diferenciando de visão e valores.

Além disto, é bom saber alguns detalhes do uso de cenários. Em essência: a **abordagem prospectiva é preferível à projetiva**. A primeira é mais adaptável aos ambientes em mudança, considera vários cenários de futuro possíveis e todo tipo de informação disponível. A segunda é mais estática, projeta dados passados para o futuro e é mais "matemática".



Fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos

Nesta fase são utilizados **instrumentos prescritivos**, que explicitam o que deve ser feito para que se alcancem os propósitos da missão, de acordo com tudo o que já foi estabelecido anteriormente no planejamento estratégico. Além destes, também são utilizados **instrumentos quantitativos** com o objetivo de planejar os recursos necessários, onde se destaca o orçamento como peça de planejamento.

O tratamento dos instrumentos prescritivos pode ser realizado segundo as seguintes etapas:

- a) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas.
- b) Estabelecimento de estratégias e políticas.
- c) Estabelecimento de projetos programas e planos de ação.

Para melhor entendimento, cabe uma breve explicação sobre o que é cada um destes instrumentos prescritivos:

- **Objetivo:** é o conjunto de resultados futuros que a organização deseja atingir. Idealmente devem ser focados em resultado, e não em atividades; consistentes; específicos; mensuráveis; relacionados com um determinado período de tempo; alcançáveis (mas, infelizmente, há outra visão que diz que os objetivos estratégicos têm que ser “gerais” – no sentido de abrangentes -, por abranger a organização como um todo). . Devem ser SMART: específicas; mensuráveis; atingíveis; relevantes e Temporal.
- **Objetivo funcional:** é o objetivo parcial, relacionado às áreas funcionais da organização;
- **Desafio:** é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, contribuindo para atingir o objetivo;
- **Metas:** corresponde aos passos ou etapas que levam ao cumprimento do objetivo, devidamente quantificados e com prazos previstos para o seu cumprimento. Devem ser SMART: específicas; mensuráveis; atingíveis; relevantes e Temporal.



ATENÇÃO
DECORE!

Metas e objetivos devem ser SMART:

eEspecífica



Mensurável

Atingível

Relevante

Temporal

- **Estratégia:** é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Envolve a organização e seus *stakeholders* no ambiente, considerando elementos controláveis e incontroláveis, previsíveis e imprevisíveis, para possibilitar que a organização tenha o bem-estar que planeja em sua visão e objetivos.
- **Política:** é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos.
- **Diretrizes:** são o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.
- **Projetos:** são os trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução;
- **Programas:** são os conjuntos de projetos hegemônicos quanto aos seus objetivos ou finalidades;
- **Plano de ação:** são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (planos de ação de marketing, logística, etc.).

Todas estas definições são importantes, pessoal! E ao menos uma delas pode ser cobrada em nosso concurso! Tenham atenção!

Fase IV - Controle e avaliação.

É nesta etapa que se verifica o andamento do planejamento estratégico e das ações da empresa rumo à situação planejada.

Em sentido amplo, esta etapa envolve processos de:

- Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação;
- Medida dos desempenhos apresentados;
- Comparação do realizado com o planejado;
- Avaliação dos profissionais envolvidos no processo;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos;
- Análise dos desvios observados em relação ao planejado;
- Tomada de ações corretivas;
- *Feedback* de informações para uso em futuros processos de planejamento.



Vamos ter um cuidado adicional quanto a este tópico:

Apesar de estar incluído dentro de planejamento estratégico você deve ter atenção, pois a sua banca pode considerar que esta etapa **está dentro da gestão estratégica como parte do controle estratégico**! A seguir dou algumas dicas para responder questões que venham a abordar isto:

Procure dicas na própria questão e **não mantenha uma pulga atrás da orelha!** Se a questão da prova disser “segundo Djalma de Oliveira” marquem que controle e avaliação se incluem no planejamento estratégico. Podemos considerar também que o “controle e avaliação **do planejamento estratégico**” estaria dentro de planejamento.

Lembrem-se que você vai fazer um concurso público e a vontade da banca é soberana!

O mais provável é que considere termos como os relacionados a seguir como mais ligados à gestão estratégica e não ao planejamento: **implementação, gestão, administração, controle e avaliação da estratégia**.



(CESPE/STJ/AJAA) Embora não exista uma metodologia universalmente aceita, é muito utilizado o planejamento estratégico em quatro fases básicos, quais sejam: elaboração do diagnóstico estratégico; definição da missão da empresa; determinação de instrumentos prescritivos e quantitativos; e controle e avaliação.

Comentário:

Isso mesmo! Existem várias metodologias possíveis, mas a metodologia mencionada é bastante aceita! É a metodologia apresentada pelo Djalma de Oliveira Pinho Rebouças.

GABARITO: Certo.



5. GESTÃO ESTRATÉGICA X PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A **gestão estratégica** pode ser entendida como a **união do plano estratégico e de sua implementação em um só processo**, visando assegurar as mudanças organizacionais necessárias para a implementação do plano através da participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Por unir o plano estratégico e sua implementação, é possível dizer que a gestão estratégica mais ampla do que o planejamento estratégico.

Assim **gestão estratégica (ou administração estratégica)** é o conjunto de atividades, intencionais e planejadas, estratégicas, contínuas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo, dando à organização um direcionamento de longo prazo. Inclui compromissos, decisões e ações para que a organização obtenha o desejado retorno acima da média e a vantagem competitiva para manter sua posição de mercado.



Relacione gestão estratégica a:

Longo prazo, administração, contínua, gerenciamento interno, adaptação ao ambiente externo, ações corretivas, feedback de informações, implementação, controle estratégico, indicadores e metas, *Balanced Scorecard*. Vantagem competitiva.

A organização gerenciada estrategicamente sempre terá alinhamento à estratégia, seja em seus processos, pessoas ou estrutura. Uma ferramenta típica da gestão estratégica (mas que também serve para o planejamento estratégico) é o *Balanced Scorecard*, que considera as seguintes perspectivas (decore isso):

1. Perspectiva financeira;
2. Perspectiva do cliente;
3. Perspectiva dos processos internos;
4. Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Podemos dizer ainda que a administração estratégica pode ser dividida nas etapas de:



1. **Análise organizacional e do ambiente**, onde se percebem quais os elementos importantes da organização e do ambiente a serem considerados na estratégia. Em alguns modelos essa etapa é considerada como parte da formulação da estratégia;
2. **Formulação da estratégia**, onde o planejamento é realizado e resulta no plano estratégico a ser seguido pela organização;
3. **Operacionalização da estratégia**, onde os objetivos são desdobrados em metas para posterior acompanhamento;
4. **Acompanhamento e controle**, onde as metas e objetivos são acompanhados e controlados de modo a gerar informações que retroagirão (feedback) para a correção de rumos e para uso em um novo ciclo de planejamento.



O *Balanced Scorecard*, considera as seguintes perspectivas:

Perspectiva financeira;

Perspectiva do cliente;

Perspectiva dos processos internos;

Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Enquanto o planejamento estratégico é mais burocrático e centralizado na cúpula da organização, a gestão estratégica, mais focada na realização da estratégia, seu acompanhamento e controle, é conduzida de forma mais descentralizada, uma vez que a implementação e controle da estratégia organizacional possuem desdobramentos com indicadores e metas a serem cumpridas por toda a organização.

Como vimos até agora, o processo de gestão estratégica é diferente do processo de planejamento por estar muito mais ligado à implementação e monitoramento de tudo que foi estabelecido no plano.

Lembro que planejamento e gestão estratégica são coisas distintas, mas em alguns modelos teóricos eles se aproximam bastante, por isto é preciso tomar cuidado com as questões de prova! Tenham atenção aos detalhes!





(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) O processo de planejamento estratégico de uma organização é complexo e, geralmente, estático, pois as variáveis balizadoras da estratégia, após serem definidas, devem permanecer inalteradas, a fim de evitar que a cultura organizacional se torne caótica.

Comentário:

Questão de pura interpretação. O planejamento estratégico realmente envolve vários aspectos, o que pode fazer com que o consideremos complexo. Apesar disso, é um processo muito dinâmico, e não estático, como afirmado pela assertiva – que está errada.

GABARITO: Errado.

(CESPE/STJ/TJAA) Apesar das claras diferenças entre o desenvolvimento de estratégias voltadas para o planejamento racional e a visão de estratégia emergente, ambas as propostas concordam que é por meio da formulação de estratégias que a organização interage com seu meio e que os objetivos conectam-se às atividades gerenciais.

Comentário:

Questão puramente interpretativa. Nela, você teria que decifrar algumas coisas.

Primeiro, o que a banca quis dizer com uma visão racional do planejamento estratégico? R.: trata-se de um processo racional de tomada de decisão sobre o futuro desejado, é o planejamento estratégico "normal".

Segundo, o que seria a "visão de estratégia emergente"? R.: qualquer coisa "emergente" é aquela que vem da base organizacional para o topo, ou seja, seriam estratégias criadas pelos próprios funcionários, que vão compondo uma estratégia não pensada para a organização. Não é o "normal", mas é uma possibilidade proposta pela questão.

O ponto agora é: de ambas as formas, é a estratégia que permite que haja relação com o ambiente? R.: Certo! Além disso, são elas que conectam as atividades aos objetivos (permitindo que os objetivos sejam atingidos por meio do trabalho)? R.: Certo!

Perceba que, na verdade, independentemente do que a banca falasse no início da questão, a verdadeira importância da mesma estaria em verificar essa última frase: de que é por meio das estratégias que a organização interage com o seu meio, e também por meio delas que os objetivos se conectam as atividades.

GABARITO: Certo.



(CESPE/TRE-GO/TJAA) O conjunto de decisões que determinam o desempenho das organizações no curto prazo constitui o planejamento estratégico. No médio ou longo prazo, esse conjunto é denominado gestão estratégica.

Comentário:

As decisões sobre o curto prazo são do planejamento operacional, enquanto no médio prazo constituem o tático e no longo prazo o estratégico.

Gestão estratégica é a soma do planejamento, execução e controle da estratégia da organização (ou, de outra forma, o uso das 4 funções do processo administrativo no nível estratégico).

GABARITO: Errado.

(CESPE/TRE-MT/Cargo 7) Em relação ao planejamento organizacional, assinale a opção correta.

- a) O planejamento pode ser realizado em diferentes níveis, conforme os objetivos propostos; o nível tático, por exemplo, envolve decisões a respeito de atividades diárias, com alto grau de flexibilização e baixo risco e em curto prazo.
- b) As seguintes denominações são também empregadas para se referir ao planejamento: previsão, projeção e predição.
- c) São considerados princípios do planejamento relacionados ao alcance dos resultados de uma organização: contribuição aos objetivos, precedência, maior penetração e abrangência, maior eficiência, eficácia e efetividade.
- d) O planejamento estratégico visa ao estabelecimento e alcance de objetivos de longo prazo, tornando possível a previsão de ações imediatas que permitam a operacionalização de tais objetivos.
- e) O planejamento de recursos humanos, por ser uma área funcional da organização, é definido como atividade precípua do planejamento estratégico.

Comentário:

Vejamos cada uma das alternativas:

- A) Errada. O planejamento tático envolve decisões de cada área da organização. As decisões do dia-a-dia são operacionais.
- B) Errada. Previsão, projeção e predição são elementos que podem fazer parte de um planejamento, mas não são sinônimos.
- C) Certa! É exatamente isso!
- D) Errada. O planejamento estratégico não se preocupa com ações imediatas, e sim as de longo prazo.
- E) Errada. O planejamento de RH, por ser de uma área, é tático, e não estratégico.

GABARITO: C.



- Tendo como base o conhecimento sobre gestão e planejamento estratégico, vamos reforçar alguns conceitos específicos sobre estratégia no próximo tópico!



6. CONCEITOS ESSENCIAIS LIGADOS AO PLANEJAMENTO E À GESTÃO ESTRATÉGICA

De forma geral, parte do que está sendo tratado nesse tópico você já viu na aula de hoje, mas prefiro trazer os conceitos de outra forma, mais sistematizada, para reforçá-los ainda mais na sua cabeça:

Negócio: trata-se da principal atividade desenvolvida pela organização. É o que ela faz.

Missão: é a razão de existir da organização na sociedade, sendo uma afirmação atemporal que guia a estratégia organizacional. Inclui elementos relacionados ao seu negócio e seu impacto na sociedade. Este impacto na sociedade é uma verdadeira medida de **efetividade** das ações organizacionais.

Geralmente vem em uma só declaração, mas pode ser diferente. A empresa “Renosa”, uma das fábricas da coca-cola, tem a seguinte missão organizacional, dividida em 3 tópicos:

- *Refrescar todos os consumidores em corpo, alma e mente.*
- *Inspirar momentos de otimismo através de nossas marcas e ações.*
- *Criar valor e fazer a diferença onde quer que atuemos.*

Visão: é uma visão de futuro sobre como a organização se enxerga daqui a algum tempo. Normalmente é tida como o grande norte que a estratégia organizacional deve seguir. Visualiza a própria organização no futuro, por isso termina servindo como guia para orientar as decisões estratégicas ao longo do tempo. Pelo mesmo motivo termina sendo muito confundida com os objetivos na hora da prova! Cuidado!



TOME NOTA!

Veja o exemplo de visão da Renosa, empresa fabricante de produtos Coca-Cola:

Queremos ser um dos melhores fabricantes de Coca-Cola no mundo.

Essa visão é ainda explicada:

- *"um dos melhores": em crescimento de receita e retorno aos Stakeholders;*
- *"fabricantes de Coca-Cola": uma Companhia orientada pelo cliente e focada no consumidor;*



- *"no mundo": em comparação com os fabricantes de Coca-Cola com ações listadas em bolsa.*

Valores: são as pressuposições básicas que guiam o comportamento organizacional. Os valores da Renosa são:

- Paixão
- Liderança
- Ética
- Inovação
- Responsabilidade
- Qualidade
- Comunicação
- Colaboração

Objetivos estratégicos: são declarações sobre o que a organização deseja alcançar ou conquistar em um determinado tempo. Idealmente devem ser focados em resultado, e não em atividades; consistentes; específicos; mensuráveis; relacionados com um determinado período de tempo; alcançáveis (mas, infelizmente há outra visão que diz que os objetivos estratégicos têm que ser “gerais”, por abranger a organização como um todo). Devem ser SMART: específicas; mensuráveis; atingíveis; relevantes e Temporal.

Metas: são os desdobramentos dos objetivos em partes a serem cumpridas ao longo do tempo, por áreas e pessoas específicas da organização. Devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais (SMART), sendo etapas para a concretização dos objetivos. Permitem que seja verificada a **eficácia** dos trabalhos realizados quando as metas de resultados organizacionais são atingidas, e a **eficiência** quando as metas de uso de recursos em processos e projetos são alcançadas.

Estratégia: • é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. Envolve a organização e seus stakeholders no ambiente, considerando elementos controláveis e incontroláveis, previsíveis e imprevisíveis, para possibilitar que a organização tenha o bem-estar que planeja em sua visão e objetivos.



Fatores críticos de sucesso: são os resultados minimamente satisfatórios a serem atingidos para garantir o sucesso do desempenho competitivo da organização. Em outras palavras, são pontos-chave que definem se a organização obteve sucesso ou não. Por isso, são derivados dos próprios objetivos organizacionais.

Veja aqui um resumo sobre os principais aspectos do planejamento estratégico:

<https://www.youtube.com/watch?v=ITztSZ5PnIA>



(CESPE/STJ/TJAA) Antes das estratégias para o alcance dos objetivos, a empresa deve definir sua missão organizacional, ou seja, seu objetivo principal a ser perseguido: o ponto ao qual ela deverá chegar no futuro próximo ou distante.

Comentário:

Antes de definir estratégias (meios para alcance dos objetivos), é razoável que os objetivos já estejam definidos. Para defini-los, é preciso saber a missão da organização.

Apesar disso, a missão organizacional não é a mesma coisa que objetivo da organização, ou ponto a ser atingido no futuro.

A missão é a razão de existir da organização, o que não está colocado corretamente na questão.

GABARITO: Errado.

(CESPE/TCU/Auditor Federal de Controle Externo) Uma organização não contrariará a natureza do seu campo de atuação, caso atue estrategicamente em uma área de negócio fora da abrangência de sua missão.

Comentário:

Se a organização atuar fora da área de abrangência de sua missão ela estará atuando de forma contrária à sua estratégia definida assim como contrariamente ao campo de atuação proposto por ela.

GABARITO: Errado.

(CESPE/CGE-PI/Auditor Governamental) No planejamento estratégico, a missão organizacional corresponde à finalidade de uma organização, como, por exemplo, o aumento das vendas para a classe baixa.

Comentário:



O aumento das vendas para a classe baixa é exemplo de um objetivo de vendas, e não da missão. Além disso, a missão é a própria razão de existir da organização, não estando tão claro se deveríamos interpretar como a mesma coisa que "finalidade da organização", que normalmente é associado com "objetivos". Como o exemplo está errado, não há dúvidas do erro da questão.

GABARITO: Errado.

(CESPE/FUB/Administrador) A universidade UNICA, instituição de grande porte, voltada à promoção do ensino, pesquisa e extensão de nível superior, que oferece cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas do conhecimento, planeja uma forma de se preparar para desafios atuais e futuros, decorrentes de alterações nos cenários econômico, social, político e mundial. Em função dessas alterações, algumas decisões já foram tomadas com base em estudos já desenvolvidos nas mais diversas áreas.

Considerando essa situação hipotética, julgue o item subsequente.

Caso a UNICA tenha definido que “todos os seus cursos sejam avaliados com nota máxima até 2020”, então esta definição estabelece sua missão.

Comentário:

A declaração feita pela UNICA não é a razão de existir (missão), mas sim o que ela deseja alcançar no futuro, portanto um objetivo.

Seria possível confundir ainda com a visão de futuro, uma vez que podemos pressupor se tratar de “uma instituição que terá” “todos os seus cursos...”. Assim, a questão ficou dúbia nesse ponto.

Como ela não tratava nem de um, nem de outro (mas sim da missão), sabemos que ela está errada.

GABARITO: Errado.



7. ALGUMAS FERRAMENTAS UTILIZADAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As principais ferramentas hoje utilizadas no planejamento estratégico começaram a surgir na década de 1970. Os mais importantes para você ter em mente para o seu concurso incluem, mas não se limitam a: **a matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG); a curva de experiência; as Unidades Estratégicas de Negócio (UENs); e a Matriz de Atratividade do Mercado e Posição no Mercado; A Matriz de Ansoff; e a análise SWOT.**

Estas várias técnicas, ferramentas e conceituais podem ser utilizados para ajudar a empresa a definir o seu posicionamento estratégico.

Vamos ver as principais!

Matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG)

A **matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG)** implica na classificação dos produtos da empresa segundo sua posição nas variáveis “participação no mercado” e “crescimento das vendas”, conforme apresentado na matriz abaixo:

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	 Estrela	 Em questionamento
	Baixo	 Vaca leiteira	 Abacaxi

Para uso da matriz, os produtos devem ser lançados em uma das posições, a depender do crescimento do mercado e da participação que ele detenha. Para entendê-la, é fundamental saber que os produtos possuem um ciclo de vida no mercado, sendo que na sua introdução o mercado cresce rapidamente, e mais a frente o mercado reduz o ritmo de crescimento, podendo estabilizar ou até ter uma queda, quando o produto já está maduro no mercado.

É preciso entender que, quando o mercado está crescendo, as empresas tendem a investir muito para poder continuar ocupando a mesma participação do mercado. Assim, a busca de manutenção da participação em um mercado em crescimento exige grandes investimentos. Produtos em um mercado maduro, por sua vez, exigem menos investimentos para manter a posição do mercado, já

que as preferências do consumidor já estão estabelecidas. Apesar disso, para se conseguir "roubar" clientes do concorrente o investimento necessário é altíssimo!

Sabendo disso, vamos entender um pouco mais sobre os produtos na Matriz BCG:

1. Produtos em questionamento

Se nada for feito para mudar a posição de mercado, estes produtos podem absorver grandes investimentos e depois se tornarem "abacaxis". Por outro lado, a empresa deve buscar aumentar esta participação para que o produto passe a se enquadrar na categoria "estrela".

2. Estrela

São os produtos que servem de referência no mercado e que possuem taxas de crescimento potencialmente elevadas. São produtos com algum potencial de rentabilidade, mas que tendem a gerar um equilíbrio financeiro devido aos altos investimentos necessários nesta fase. É preciso manter a participação de mercado para que eles não se tornem "em questionamento". Por outro lado, mantida a participação de mercado, o produto pode se tornar "vaca leiteira", quando o mercado parar de crescer.

3. Vaca leiteira (também chamado de "mina")

Como o crescimento do mercado é baixo, poucos investimentos são necessários e os lucros e a geração de caixa tendem a ser altos.

4. Abacaxi (também chamada de "Cachorro")

Devem ser evitados e minimizados em uma empresa. Deve ser feita uma avaliação da real necessidade do produto no portfólio da empresa para que sejam feitos planos de recuperação do produto ou mesmo seu abandono. Deve-se tomar cuidado em evitar planos de recuperação elevados para produtos "Abacaxi". Esta posição também é chamada de "Cachorro" (*dog*, no original).



(CESPE/STJ/TJAA) A matriz BCG permite a análise de portfólio a partir da combinação das variáveis intituladas participação de mercado e crescimento de mercado, nas quais o produto com maior participação e maior taxa de crescimento é chamado de produto estrela e está em fase de maturação no ciclo de vida do produto.

Comentário:

O item está quase todo certo, mas erra ao afirmar que o produto estrela está na "maturação" do ciclo de vida. Isso porque, trata-se de um produto que está numa fase de grande crescimento do mercado, e não numa fase onde o produto está maduro, com o mercado crescendo menos.

GABARITO: Errado.



Curva de experiência

Outro conceito importante é o de **curva de experiência**.

Segundo a **curva de experiência**, os custos unitários de manufatura ou de uma indústria de serviços diminuem com a experiência ou com o volume de produção acumulada de dada empresa. Em outras palavras, **quanto mais se produz, maior a experiência, por isto, menor o custo!**

Essa experiência vem através da aprendizagem, e a redução de custos decorre, dentre outros, dos seguintes fatores:

- Das economias de escala;
- Da eficácia e especialização do trabalho;
- Da curva de aprendizagem de mão de obra;
- Do desenvolvimento de novos processos e métodos;
- Da padronização; etc.

Vamos visualizar isto!?



A principal consequência da curva de aprendizagem é que a empresa que estiver produzindo a maior quantidade possuirá o menor custo unitário. Deste modo, **a estratégia de maior participação no mercado seria fundamental.**

Unidades Estratégicas de Negócios (UENs)

Vamos entender agora o que são as **Unidades Estratégicas de Negócios (UENs)!**

As Unidades Estratégicas de Negócios - UENs -, conceito desenvolvido pela consultoria McKinsey para a General Electric, tornaram-se muito populares na década de 1990.

Segundo este conceito, uma grande empresa deveria ser dividida em UENs, que agrupariam os produtos e os fatores relacionados com um mesmo mercado, sendo responsáveis pela sua gestão, comercialização e controle dos fatores que influenciam sua área de atuação. Isso porque cada uma destas unidades deveria se posicionar perante a concorrência de maneira direta (e não por intermédio da empresa “mãe”).

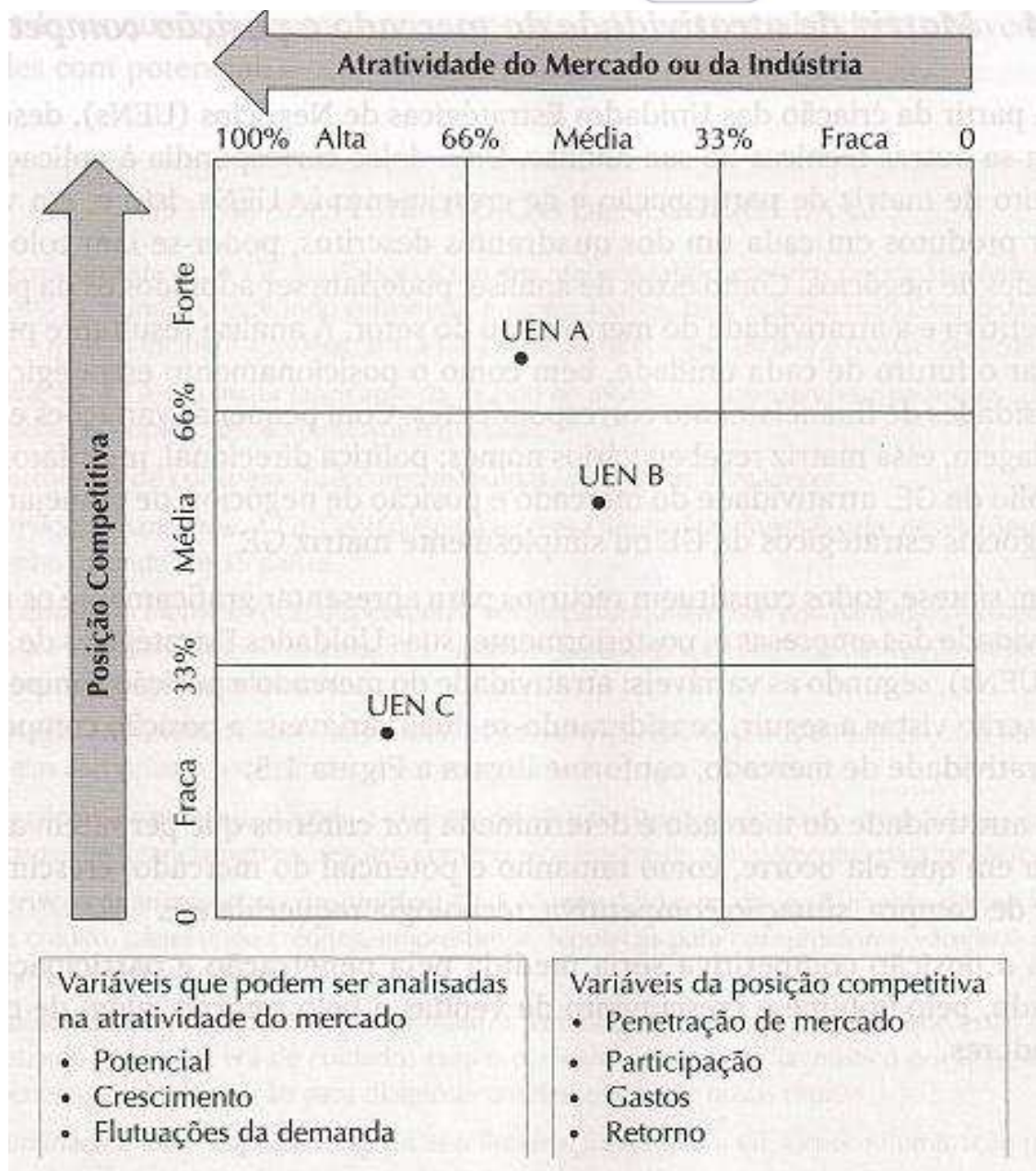
O conceito de UEN provocou mudanças na concepção de funcionamento e planejamento das grandes corporações, alterando as estruturas divisionais com a criação de unidades independentes e distinguindo dois níveis estratégicos: um que afeta a organização como um todo e outro que se restringe à UEN.

Algumas técnicas de planejamento estratégico foram desenvolvidas a partir do modelo das UENs, inclusive a **Matriz de Atratividade do Mercado e Posição Competitiva**.

Segundo ela, em vez de colocar produtos para análise em uma matriz estratégica deveriam se colocar as unidades de negócios. Como eixos de análise, poderiam ser utilizados a “posição competitiva” e a “atratividade do mercado ou setor”. Como consequência, poder-se-ia analisar as várias UENs de uma organização e o resultado desta análise subsidiaria o planejamento estratégico. Com pequenas variações em sua abordagem esta matriz recebeu outros nomes como, matriz GE, matriz de planejamento de negócios estratégicos da GE, matriz de atratividade do mercado e posição de negócios, multifatores do portfólio da GE e política direcional.

Vamos ver como estas ideias ficam na Matriz?





Fonte: Tavares (2010).

Outra técnica importante para que as organizações possam planejar alternativas para definir seus objetivos futuros é a matriz de Ansoff, apresentada a seguir:

Matriz de Ansoff



Segundo a Matriz de Ansoff, são quatro as estratégias que as organizações devem seguir em função das dimensões “produtos” e “mercados” serem novos ou já existentes:

1. Penetração de mercado.

A organização busca aumentar sua participação a partir de produtos e mercados já existentes, podendo buscar o crescimento orgânico/direto ou a aquisição de concorrentes.

2. Desenvolvimento de mercado.

Neste caso a organização busca expandir através da colocação dos produtos existentes em novos mercados.

3. Desenvolvimento de produtos.

Ocorre quando a organização opta por criar novos produtos, inclusive por meio de segmentação ou modificação de design, para vender no mesmo mercado.

4. Diversificação.

A última estratégia proposta na Matriz de Ansoff é a diversificação, que consiste na entrada de novos produtos em novos mercados.

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação



Há várias outras ferramentas de destaque para o planejamento estratégico da organização, em especial a Matriz SWOT, o BSC e o Modelo Porter. Eles terão uma aula específica com muita teoria e questões comentadas, pois são muito importantes em provas.



8. O PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS.

A análise de cenários é uma técnica útil para a análise ambiental, à medida que possibilita que a organização se planeje para diferentes situações que possam se apresentar no ambiente futuro, o que adiciona flexibilidade para o planejamento da organização.

Eles servem sobretudo para facilitar a formulação de estratégias pela organização, servindo ainda para renovar a visão, desenvolver competências adequadas às necessidades e fazer com que a ênfase organizacional se volte para o longo prazo.

Djalma de Oliveira (2012) considera que a elaboração de cenários pode ter como fundamentação:

- O pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis que, não necessariamente, tenham alguma interligação com o presente e o passado;
- O estabelecimento de base de dados socioeconômicos e de infraestrutura;
- Debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico-científica;
- Uma abordagem sistemática e multidisciplinar; e
- Uma metodologia estruturada e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários.

Os principais conceitos utilizados na estruturação de cenários incluem:

- **Tipos de variáveis:**
 - **Eventos:** fenômenos categóricos que podem vir a ocorrer, ou não, em determinado momento no futuro, repentina e inesperadamente, ocasionando impacto importante no comportamento do sistema.
 - **Tendência:** séries métricas que se modificam gradualmente ao longo do tempo, apresentando variações no longo prazo e causando mudanças contínuas no sistema.
- **Probabilidades:**
 - **Consistentes:** quando resultam de mensuração e de refinamento por programação matemática ou simulação;
 - **Quantificadas:** quando estão referidas a uma escala subjetiva e não apresentam preocupação com a consistência;
 - **Descritivas:** quando qualitativas, na forma narrativa ou nominal.
- **Período de tempo:**
 - **Simple:** quando se restringe a um tempo específico de análise e de descrição das situações alternativas até atingir o seu final;
 - **Multiperíodo:** quando decorre do fracionamento do intervalo de tempo, com diferentes cenários apresentados para cada momento;
 - **Contínuo:** quando o tempo é tratado de maneira explícita e sem intervalos, e os cenários se desenvolvem nesse período.

Comumente se encontram referências à existência de duas formas metodológicas para o desenvolvimento de cenários:



- **A abordagem projetiva:** que projeta dados do passado para o futuro, restringindo-se ao uso de fatores e variáveis quantitativos, objetivos e conhecidos, para criar modelos deterministas e quantitativos do futuro - que é único e certo, segundo essa abordagem;
- **A abordagem prospectiva:** que busca ter uma visão global, considerando variações qualitativas, quantificáveis ou não, subjetivas ou não, conhecidas ou não. Nessa abordagem, o futuro é incerto e pode haver múltiplas possibilidades de futuro. É a perspectiva do futuro que determina a ação organizacional no presente.

Dado o contexto de mudanças rápidas no ambiente, a abordagem prospectiva é mais recomendável do que a projetiva, uma vez que, ao mesmo tempo, aceita vários futuros possíveis e possui caráter mais amplo, integrando o qualitativo, o quantitativo, o subjetivo, o objetivo, o conhecido e o desconhecido. De qualquer forma, os cenários elaborados devem ser sempre claros, focados, plausíveis e relevantes para o contexto organizacional estudado.

De maneira mais detalhada, pesquisando diversos autores e suas diferentes abordagens metodológicas, é possível identificar na literatura artigos que suportam a existência de seis abordagens metodológicas distintas:

- **Lógica Intuitiva:** desenvolvido pelo Stanford Research Institute (SRI) e pela Shell, posteriormente aperfeiçoada pela Global Business Network - GBN, é baseada na influência dos modelos mentais dos tomadores de decisão, através da análise pontos fracos e ameaças.
- **Future Mapping:** foi desenvolvido pela Northeast Consulting Resources Inc. (NCRI), sendo uma reação às técnicas cada vez mais complexas que são utilizadas na elaboração de cenários. Ela possui fundamento semelhante ao da lógica intuitiva, no qual planejar é aprender e perceber o funcionamento do ambiente de negócios. Nesta técnica, cenários são séries de eventos que agregados levam a uma imagem final particular, verdadeiras fotografias de um ambiente de negócios futuro, geralmente situado entre três e cinco anos à frente.
- **Análise de impactos tendenciais (tendências probabilísticas):** desenvolvido pelo Futures Group, baseia-se na projeção independente de variáveis chaves, que são depois ajustadas pelo impacto da ocorrência de certos eventos.
- **INTERAX (Interactive Cross-Impact Simulation):** Trata-se de um modelo computadorizado de análise de impacto cruzado que permite acesso a um banco de dados sobre 100 eventos e 50 tendências que foi desenvolvido por 500 especialistas através do uso da técnica Delphi, buscando esclarecer importantes tendências e eventos futuros.
- **BASICS (Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategy):** é uma adaptação da análise de impacto cruzado. Nessa abordagem, descrita como *future backward*, a imagem final é projetada e só depois são estudadas as forças necessárias e suas evoluções para se chegar ao cenário imaginado.
- **Análise Prospectiva:** é um método francês de cenários que busca identificar as variáveis-chave do cenário desejado no futuro para sua construção. Sua completa aplicação exige grandes equipes de trabalho durante longos períodos de tempo, por isso raramente é

utilizado de forma completa. No entanto, costuma ser aplicada modularmente por meio de *workshops*.



Cada uma dessas técnicas pode ser muito aprofundada, mas sua (pouca) cobrança em concursos é muito superficial. Se alguém quiser estudar mais profundamente este tema, sugiro a leitura da parte teórica dos seguintes artigos acadêmicos:

ANÁLISE DE CENÁRIO: TEORIA E APLICAÇÃO PARA BANCOS DE VAREJO NO MERCADO BRASILEIRO (disponível em http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Itamar%20Pacheco.pdf)

Cenários Prospectivos no Turismo: O Caso do São Paulo Convention & Visitors Bureau (<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/benny/30.pdf>)

Percebe-se que os cenários podem ser elaborados tanto com base em técnicas objetivas, como projeções de dados socioeconômicos, quanto com base em técnicas subjetivas, como a idealização de situações futuras possíveis pelos dirigentes da organização, mas o ideal é que a elaboração do cenário considere técnicas de diferentes naturezas, com o objetivo de enriquecer as percepções do futuro.

Djalma de Oliveira (2012) destaca que no desenvolvimento de cenários, as organizações podem considerar os seguintes módulos de ação interatuantes:

- **Módulo tecnológico:** Aborda as tendências tecnológicas mais relevantes, os potenciais de desenvolvimento de novas aplicações e as capacitações necessárias para tal.
- **Módulo político-econômico:** Busca compreender a relação entre as perspectivas futuras dos objetivos e da realidade da macro e microeconomia. Esta perspectiva futura se traduzirá em pressões internas e externas que atingem a organização de forma direta e/ou indireta.
- **Módulo produtos e serviços:** Analisa as tendências do conjunto de produtos e serviços oferecidos no que se refere aos seus múltiplos aspectos de capacitação em infraestrutura e de operação.
- **Módulo propósitos atuais e potenciais:** Estuda a situação futura dos vários segmentos em que a empresa atua e/ou existe a possibilidade de algum dia vir a atuar.
- **Módulo sociocultural:** Estuda as evoluções do quadro social e cultural, principalmente, quanto aos valores que apresentam maior interação com os outros módulos.



9. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL

Afirma-se que os métodos de planejamento tradicionais são práticos e simples, mas infelizmente não atendem a necessidade real de sistemas complexos, no qual o planejamento e a execução não são, na prática, atividades completamente separadas.

Para isso, desenvolveu-se o Planejamento Estratégico Situacional (PES), que não separa o planejamento da execução, não opera com receitas prontas e sim com base em análises das situações realmente enfrentadas.

Como num jogo de xadrez, compreende-se o PES como uma atividade no qual um jogador joga contra o outro, analisando a situação em cada caso e buscando a jogada que gere o melhor resultado no momento específico. Note que a efetividade da ação será consequência não só da ação do “jogador”, como também da reação do outro.

Assim, diferentemente do planejamento tradicional, não há um “planejador” ou um “plano” no PES, pois estas figuras se confunde com o próprio executor e a execução.

Lida (2004) apresenta uma síntese das diferenças entre o planejamento tradicional e o PES:

Fator	Plano Tradicional	PES
1. Objeto do plano	Passivo	Ativo e complexo
2. Explicação da realidade	Baseada em diagnósticos	Apreciação situacional
3. Concepção do plano	Normativo-prescritivo	Jogadas sucessivas
4. Análise estratégica	Consultas e especialistas	Análise de viabilidade
5. Fatores	Genéricos	Específico
6. Operação	Ação separada da execução	Mediação entre o plano e a ação

Fonte: Lida (2004, p. 115)

O PES é baseado em análise de cenários. Para que seja executado, o ator (tomador de decisões) deve utilizar-se de suas acumulações (conhecimentos, poder, liderança, domínio de recursos, etc) para dar andamento aos fluxos (ou seja, o trabalho, as ações ou movimentos tomados), dentro das regras do jogo (fronteiras que limitam o “jogo”).

Roic et al (2013) reforçam a importância da compreensão do Triângulo de Governo, introduzido no PES para representar os atores sociais no processo de Planejamento Estratégico Situacional, incluindo:



- Projeto de governo
- Governabilidade
- Capacidade de governo



Fonte: Hertas (1996, *apud* Roic et al. 2013)

O tema PES certamente é muito mais profundo e subjetivo do que o que estamos vendo aqui, mas prefiro parar por aqui, me limitando a abordar o que realmente cai em concursos pois, caso negativo, teríamos que estudar mais centenas de páginas só sobre isso, o que não é desejável para um tema que cai tão pouco.

Um abraço!

Prof. Carlos Xavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier



10. ASPECTOS ESSENCIAIS PARA A PROVA



RESUMINDO

Conceitos essenciais ligados ao planejamento e à gestão estratégica

Negócio: trata-se da atividade desenvolvida pela organização. Responde à pergunta: o que fazemos?

Missão: é a razão de existir da organização na sociedade, sendo uma afirmação que guia a estratégia organizacional. O conceito de negócio está incluído na missão. Responde à pergunta: para que servimos?

Visão: é a visão de futuro sobre como a organização se enxerga no horizonte do planejamento estratégico. Responde à pergunta: como nos vemos?

Valores: são justificativas para o comportamento dos membros da organização que são vividos na cultura organizacional. Os valores declarados no planejamento estratégico representam a intenção de valores da organização, não necessariamente os que são vividos na prática.

Objetivos estratégicos: são declarações sobre o que a organização deseja alcançar ou conquistar no horizonte do plano estratégico. Cuidado: muita gente confunde com a visão de futuro, pois podem existir declarações que tanto podem ser consideradas uma coisa quanto outra!

Metas: são os desdobramentos dos objetivos em partes a serem cumpridas ao longo do tempo, por áreas e pessoas específicas da organização.

Estratégia: É a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidas.

Fatores críticos de sucesso: são os fatores que precisam ser satisfeitos para que o sucesso possa ser alcançado. Por exemplo: um fator crítico de sucesso para nomeação em um concurso público é obter uma nota que lhe coloque dentro da lista de convocação.

Uma metodologia para o planejamento estratégico

Há várias possibilidades de metodologia para o planejamento estratégico. É impossível conhecer todas.

Uma comumente cobrada em provas é a de Djalma de Oliveira, para quem as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico são:

Fase I - Diagnóstico Estratégico: nesta fase busca-se responder à pergunta “onde estou”? Divide-se em 5 etapas: 1-Identificação da Visão; 2-Identificação dos valores; 3-Análise externa; 4-Análise interna; 5-Análise dos concorrentes

Fase II - Missão da empresa: aqui deve ser estabelecida a razão de existir da organização, e seu posicionamento estratégico. Divide-se nas seguintes etapas: 1-Estabelecimento da missão da



empresa; 2-Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; 3-Estruturação e debate de cenários; 4-Estabelecimento da postura estratégica; 5-Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

Fase III - instrumentos prescritivos e quantitativos: são utilizados instrumentos prescritivos que explicitam o que deve ser feito para que se alcancem os propósitos da missão. Além destes, também são utilizados instrumentos quantitativos com o objetivo de planejar os recursos necessários, onde se destaca o orçamento como peça de planejamento. Divide-se nas seguintes etapas: 1-Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; 2-Estabelecimento de estratégias e políticas; 3-Estabelecimento de projetos programas e planos de ação.

Fase IV - Controle e avaliação: é verificado o andamento do planejamento estratégico e das ações da empresa rumo à situação planejada. Envolve processos de Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação; Medida dos desempenhos apresentados; Comparação do realizado com o planejado; Avaliação dos profissionais envolvidos no processo; Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas, projetos e planos de ação estabelecidos; Análise dos desvios observados em relação ao planejado; Tomada de ações corretivas e *Feedbacks*.

Atenção: nem todos os modelos que tratam de planejamento estratégico colocam o controle e avaliação como parte do processo (já que pode ser considerado como parte da função administrativa de “controle” e não do “planejamento”), mas sempre que esta etapa for mencionada deve ser considerada a última do processo!

Gestão estratégica x planejamento estratégico

A gestão estratégica é união do plano estratégico e de sua implementação e controle em um só processo. Assim gestão estratégica (ou administração estratégica) é o conjunto de atividades, intencionais e planejadas, estratégicas, contínuas, táticas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo, dando à organização um direcionamento de longo prazo.

Uma ferramenta típica da gestão estratégica é o *Balanced Scorecard*, que considera as seguintes perspectivas: 1-Perspectiva financeira; 2-Perspectiva do cliente; 3-Perspectiva dos processos internos; 4-Perspectiva da aprendizagem e crescimento.

A administração estratégica pode ser dividida nas etapas de: 1-Análise organizacional e do ambiente; 2-Formulação da estratégia; 3-Operacionalização da estratégia; 4-Acompanhamento e controle.

Algumas ferramentas utilizadas no planejamento estratégico

*A matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG): implica na classificação dos produtos da empresa segundo as variáveis “participação no mercado” e “crescimento das vendas”:



		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	 Estrela	 Em questionamento
	Baixo	 Vaca leiteira	 Abacaxi

Quando o mercado está crescendo, as empresas tendem a investir muito para poder continuar ocupando a mesma participação do mercado. Assim, a busca de manutenção da participação em um mercado em crescimento exige grandes investimentos. Produtos em um mercado maduro, exigem menos investimentos para manter a posição do mercado, já que as preferências do consumidor já estão estabelecidas.

Os produtos na Matriz BCG são:

Produtos em questionamento (?): Se nada for feito para mudar a posição de mercado, estes produtos podem absorver grandes investimentos e depois se tornarem “abacaxis”. Por outro lado, a organização deve buscar aumentar esta participação para que o produto passe a se enquadrar na categoria “estrela”.

Estrela: São os produtos que servem de referência no mercado e que possuem taxas de crescimento potencialmente elevadas. É preciso manter a participação de mercado para que eles não se tornem “em questionamento”. Por outro lado, mantida a participação de mercado, o produto pode se tornar “vaca leiteira”, quando o mercado parar de crescer.

Vaca leiteira (ou “mina”): Como o crescimento do mercado é baixo, poucos investimentos são necessários e os lucros e a geração de caixa tendem a ser altos.

Abacaxi (ou “Cachorro”): Devem ser evitados e minimizados em uma empresa.

***Curva de experiência:** Segundo a curva de experiência, quanto mais se produz, maior a experiência, por isto, menor o custo. Essa experiência vem através da aprendizagem, e a redução de custos decorre, dentre outros, dos seguintes fatores: 1- economias de escala; 2- eficácia e especialização do trabalho; 3- curva de aprendizagem de mão de obra; 4- desenvolvimento de novos processos e métodos; 5- padronização; etc.

***Unidades Estratégicas de Negócios (UENs):** Segundo este conceito, uma grande empresa deveria ser dividida em UENs, que agrupariam os produtos e os fatores relacionados com um mesmo mercado, sendo responsáveis pela sua gestão, comercialização e controle dos fatores que influenciam sua área de atuação. Cada UEN é administrada como se fosse uma organização independente.

*Matriz de Ansoff: Segundo a Matriz de Ansoff, são quatro as estratégias que as organizações devem seguir em função das dimensões “produtos” e “mercados” serem novos ou já existentes:

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Penetração de mercado: A organização busca aumentar sua participação a partir de produtos e mercados já existentes.

Desenvolvimento de mercado: A organização busca expandir através da colocação dos produtos existentes em novos mercados.

Desenvolvimento de produtos: Ocorre quando a organização opta por criar novos produtos.

Diversificação: Entrada de novos produtos em novos mercados.

O Planejamento baseado em cenários.

A análise de cenários serve para facilitar a formulação de estratégias pela organização, servindo ainda para renovar a visão, desenvolver competências adequadas às necessidades e fazer com que a ênfase organizacional se volte para o longo prazo. Tem como fundamentação: 1-O pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis; 2-O estabelecimento de base de dados socioeconômicos e de infraestrutura; 3-Debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnico-científica; 4-Uma abordagem sistemática e multidisciplinar; e 5-Uma metodologia estruturada e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários.

Os principais conceitos utilizados na estruturação de cenários incluem: 1-Tipos de variáveis: eventos ou tendência; 2-Probabilidades: consistentes; quantificadas ou descritivas e 3-Período de tempo: simples; multiperíodo ou contínuo.

O Planejamento estratégico situacional



O Planejamento Estratégico Situacional (PES) não separa o planejamento da execução, não opera com receitas prontas e sim com base em análises das situações realmente enfrentadas.

Como num jogo de xadrez, compreende-se o PES como uma atividade no qual um jogador joga contra o outro, analisando a situação em cada caso e buscando a jogada que gere o melhor resultado no momento específico. Note que a efetividade da ação será consequência não só da ação do “jogador”, como também da reação do outro.

O PES é baseado em análise de cenários. Para que seja executado, o ator (tomador de decisões) deve utilizar-se de suas acumulações (conhecimentos, poder, liderança, domínio de recursos, etc) para dar andamento aos fluxos (ou seja, o trabalho, as ações ou movimentos tomados), dentro das regras do jogo (fronteiras que limitam o “jogo”).

Inclui ainda o conceito de “Triângulo de Governo”:

- Projeto de governo
- Governabilidade
- Capacidade de governo



11. QUESTÕES COMENTADAS



Questões sobre planejamento e estratégia em geral

1. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) Competências de inovação necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos de uma organização devem ser definidas no planejamento.

Comentário:

O planejamento define o futuro desejado e os caminhos para alcançá-lo. Assim, como as competências de inovação são necessárias para se atingir os objetivos, são parte dos caminhos para alcançá-lo, sendo parte do planejamento.

GABARITO: Certo.

2. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) As flutuações cambiais são irrelevantes para o planejamento da estratégia de uma empresa brasileira revendedora de medicamentos inserida no contexto nacional, independentemente do mercado de atuação.

Comentário:

Questão mal redigida. Ao falar que um elemento do ambiente externo (flutuações cambiais) são irrelevantes no planejamento estratégico da organização, a questão está redondamente errada, especialmente ao afirmar que isso se daria “independentemente do mercado de atuação”. Se a empresa for importadora ou exportadora, esse elemento é especialmente importante!

GABARITO: Errado.

3. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A elaboração de um planejamento que vislumbre a evolução de uma empresa em um período de cinco anos é alicerçada em um cenário prospectivo.

Comentário:

A elaboração de um planejamento que vislumbre a evolução de uma empresa (ou seja, o planejamento está olhando para frente) terá base prospectiva.

O planejamento projetivo, por outro lado, seria aquele que olha para trás para buscar dados e projetar para o futuro (o que não é apresentado pela questão).

GABARITO: Certo.

4. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Relações Públicas/2018) O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico envolve cinco partes essenciais: objetivos e metas; políticas e procedimentos; recursos; tomada de decisões; e formas de controle.



Comentário:

Questão amplamente subjetiva, que trata como algo “fechado” o planejamento estratégico, dizendo que existiriam cinco partes essenciais.

Como é possível imaginar, trata-se do tipo de coisa que existem centenas de visões distintas. Para resolver uma questão dessas você tem que interpretar se cada um dos elementos apresentados faz sentido ou não dentro do planejamento estratégico e rezar para que o examinador não tenha sido maldoso e simplesmente excluído um dos itens que o autor que serviu de referência (desconhecido) utilizou.

GABARITO: Certo.

5. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo/2018) No âmbito do planejamento estratégico, a visão é um conceito que define o papel que a organização assume na sociedade.

Comentário:

A visão é um conceito ligado a como a organização se vê (e deseja ser vista/reconhecida) no futuro. O conceito ligado ao papel na sociedade e impactos gerados pela organização é a missão.

GABARITO: Errado.

6. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo - Administração/2018) O planejamento tático envolve desenho departamental em nível de gerência, enquanto o planejamento operacional envolve desenho de cargos e tarefas em nível de supervisão.

Comentário:

De fato, o planejamento no nível estratégico diz respeito à organização como um todo, no nível tático diz respeito ao departamento (e seus gerentes) e no nível operacional diz respeito às tarefas (e os supervisores do “chão-de-fábrica”).

GABARITO: Certo.

7. (CESPE/EBSERH/Analista – Administração/2018) A função administrativa de planejamento define objetivos, metas e a programação de quem fará o que, como e em que tempo.

Comentário:

De fato, a função de planejamento é aquela responsável pela tomada de decisões sobre o que acontecerá na organização, inclusive sobre “quem fará o que, como e em que tempo”. Muita gente quer associar esta última parte às funções “organização” ou “direção” (e essa associação pode ser feita, dependendo da interpretação). Apesar disso, do jeito que está aqui, pode associar diretamente com o planejamento, sem problema.

GABARITO: Certo.

8. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar/2018) No planejamento estratégico hospitalar, são avaliados também fatores externos à entidade, pois ela integra um macrossistema que abrange governo, planos de saúde e agências reguladoras, entre outras.

Comentário:



Em outras palavras, o planejamento estratégico inclui aspectos externos às organizações? Sim ou não? Sim! Ele considera a relação da organização com o ambiente onde ela está inserida, sendo sistêmico!

GABARITO: Certo.

9. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar/2018) No planejamento estratégico, a entidade define ou revê a sua missão — situação em que ela pretende estar em um período de tempo definido —, sua visão — propósito de ela existir e seu papel na sociedade — e os seus valores — princípios que delineiam as suas decisões.

Comentário:

Veja como os conceitos foram trocados:

Missão: propósito de existir e papel na sociedade.

Visão: situação em que ela pretende estar (no período do tempo do plano).

Assim, como os conceitos foram trocados, a questão está errada.

GABARITO: Errado.

10. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar/2018) No planejamento estratégico, a entidade, em primeiro lugar, deve definir os indicadores que deseja medir e, a partir deles, definir sua direção estratégica e seus objetivos corporativos.

Comentário:

O raciocínio aqui é o seguinte: o que se define primeiro, os indicadores ou os objetivos? Os objetivos, é claro!

Afinal de contas, é preciso saber o que se deseja, para depois se pensar em como medir isso!

GABARITO: Errado.

11. (CESPE/STM/TJAA/2018) O planejamento estratégico é uma forma de planejamento com foco no curto prazo e que prioriza temas de maior relevância no âmbito das organizações.

Comentário:

O planejamento estratégico é voltado para o longo prazo!

GABARITO: Errado.

12. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Comunicação/2018) Embora seja necessário estabelecer claramente os objetivos para se elaborar o planejamento de comunicação, não é necessário estabelecer as prioridades: as atividades seguirão o calendário próprio da instituição ou da empresa.

Comentário:

A questão é sobre planejamento estratégico de comunicação, mas sua lógica serve para qualquer planejamento: claro que é preciso que o planejamento estabeleça quais são as prioridades, ou seja, faça escolhas sobre o que deve ou não ser feito!

GABARITO: Errado.



13. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Area Administrativa/2018) O planejamento estratégico, fortemente integrado aos planejamentos táticos e operacionais, tem a função de formalizar as metodologias de desenvolvimento e de implementação de resultados a serem alcançados pelas áreas funcionais.

Comentário:

O planejamento estratégico, tático e operacional realmente são integrados, mas o papel do planejamento estratégico é servir como instrumento-chave para desdobramento no tático e no operacional.

GABARITO: Errado.

14. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) O estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta sua missão e sua visão.

Comentário:

Em outras palavras, Missão e Visão servem como base para o estabelecimento de objetivos? Sim, pois elas dão o grande norte do que a organização está querendo fazer, tanto em termos de agregação de valor para a sociedade (missão) quanto em termos de como deseja ser reconhecida (visão).

GABARITO: Certo.

15. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) A definição dos negócios e mercados em que se pretende atuar, o estabelecimento de objetivos de curto e longo prazos e a criação de canais de comunicação com colaboradores para estimular seu envolvimento nas ações organizacionais são ações típicas do planejamento organizacional.

Comentário:

O examinador tem usado reiteradamente o termo “planejamento organizacional” como sinônimo de planejamento nas organizações. Apesar disso, ele também pode ser entendido como “planejamento no nível organizacional”, ou seja, estratégico, o que gera muita confusão.

Apesar da possível confusão, a mesma não existe nessa questão: criar canais de comunicação (...) não é função de planejamento, pois não é tomada de decisões sobre o futuro desejado e caminhos para alcançá-lo. Assim, a questão está necessariamente errada, apesar da linguagem utilizada ser dúbia.

GABARITO: Errado.

16. (CESPE/ABIN/OTI – 8/2018) No planejamento estratégico, são implementados os planejamentos táticos definidos pelas equipes técnicas responsáveis por atividades específicas que garantam o funcionamento global da TI nas instituições.

Comentário:

O planejamento estratégico é a base segundo a qual o planejamento tático é elaborado, este último buscando implementar o estratégico por meio de desdobramentos no nível do departamento, e não o contrário.

GABARITO: Errado.



17. (CESPE/STM/AJ – Serviço Social/2018) O planejamento estratégico garante a priorização dos interesses coletivos em relação aos institucionais, devido à participação horizontal de diferentes grupos de interesses em todas as suas fases.

Comentário:

O planejamento estratégico não garante nada. Ele nem mesmo tenta garantir interesses coletivos em relação aos institucionais, ao contrário, ele busca que os interesses institucionais sejam atingidos e que os interesses individuais se alinhem aos institucionais.

GABARITO: Errado.

18. (CESPE/STM/TJAA/2018) A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico tem como foco somente o ambiente interno da organização, de forma a maximizar as potencialidades já existentes nessa organização.

Comentário:

A análise do ambiente organizacional para o planejamento estratégico deve envolver tanto elementos internos quanto externos.

GABARITO: Errado.

19. (CESPE/ABIN/OTI – 4/2018 - adaptada) Planejar é, sobretudo, preencher formulários para o controle administrativo.

Comentário:

Planejar não é preencher formulários. Além disso, planejar não é controlar, mas sim decidir sobre o futuro desejado e sobre os meios para alcançá-lo.

GABARITO: Errado.

20. (CESPE/STJ/AJAA/2018) O processo até se chegar à estratégia é predominantemente quantitativo, embasado no estabelecimento detalhado de dados.

Comentário:

O processo para se chegar a estratégia envolve tanto dados quantitativos quanto qualitativos para a correta tomada de decisões e estabelecimento de cenários.

GABARITO: Errado.

21. (CESPE/STJ/TJAA/2018) Na elaboração de um planejamento estratégico, devem-se privilegiar objetivos e metas de curto prazo, isto é, realizáveis dentro de um horizonte temporal de três meses a doze meses.

Comentário:

O planejamento estratégico privilegia os objetivos de longo prazo, e não de curto prazo. Quanto aos prazos em si, em meses, não se preocupe com isso agora: não há nenhuma concordância dos autores entre o que é curto, médio ou longo prazo.

GABARITO: Errado.



22. (CESPE/STJ/AJ – Psicologia/2018) A gestão de pessoas fornece insumos para o processo de formulação da estratégia em termos de disponibilidade de pessoas e de competências profissionais necessárias à implementação da própria estratégia.

Comentário:

Questão interpretativa. Você deveria refletir sobre se os recursos disponíveis para a organização (inclusive humanos) são ou não insumos no processo de planejamento estratégico e sua implementação, e a resposta é que sim!

GABARITO: Certo.

23. (CESPE/TCE-PE/Cargos 1 e 2/2017) O planejamento estratégico de uma organização torna-se relevante somente quando a implementação de suas metas resulta no alcance de resultados de curto prazo.

Comentário:

O planejamento estratégico é relevante para o alcance dos resultados organizacionais no longo prazo!

GABARITO: Errado.

24. (CESPE/SEDF/Cargo 2/2017) Os elementos constituintes, os objetivos e os conteúdos de um planejamento devem, obrigatoriamente, estar interligados, mas as estratégias, não, pois estas são flexíveis.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa. Em qualquer processo de planejamento estratégico tanto os elementos constituintes do planejamento quanto da estratégia devem ser totalmente interligados entre si, para que tenham coerência.

GABARITO: Errado.

25. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) Pensar estrategicamente significa tomar decisões e agir para formular e implementar estratégias que proporcionarão competitividade às organizações frente aos seus ambientes.

Comentário:

Questão totalmente interpretativa – o pensamento estratégico realmente diz respeito a pensar a organização como um todo na relação com o seu ambiente, estabelecendo o futuro desejado e o caminho para atingi-lo (estratégia).

GABARITO: Certo.

26. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.

Comentário:

Planejar é o estabelecimento de onde se deseja chegar e dos caminhos para se chegar lá, conforme definido pela questão!

GABARITO: Certo.



27. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) O planejamento estratégico de uma companhia de limpeza urbana apresenta a finalidade da organização como sendo a seguinte: “Manter a cidade limpa, fazendo o cidadão mais orgulhoso, saudável e feliz, gerenciando resíduos sólidos de forma eficiente, sustentável e universalizada”.

A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- a) Cultura
- b) Força
- c) Missão
- d) Posição
- e) Processo

Comentário:

A declaração apresenta a razão de existir da organização na sociedade. Trata-se, portanto, de sua missão.

GABARITO: C.

28. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) Uma empresa do ramo de trens urbanos, em seu processo de planejamento estratégico, formulou a seguinte declaração: “Tornar-se referência no planejamento, projeto, implantação e operação do transporte urbano de pessoas sobre trilhos, propiciando a ampliação da participação nas cidades e expansão da malha metroferroviária nacional”.

A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- a) Meta
- b) Objetivo
- c) Tática
- d) Valor
- e) Visão

Comentário:

A declaração mostra a intenção da organização no futuro – visão de futuro. Se fosse mais objetiva e passível de medição, seria objetivo estratégico (cuidado para não confundir).

GABARITO: E.

29. (CESGRANRIO/UNIRIO/Assistente em Administração/2016) Uma empresa do setor de alimentação está implementando um sistema de gestão e, para iniciar esse processo, quer estabelecer a missão da empresa e sua visão.

A missão da empresa se constitui de

- a) descrição do futuro desejado para a empresa, refletindo os objetivos a serem atingidos.
- b) declaração resumida do seu propósito e responsabilidades perante os seus clientes.
- c) capacidade de mensurar a utilidade de seus produtos e serviços com foco nos benefícios gerados para o mercado.
- d) princípios ou crenças, que servem de direcionamento para as atitudes e decisões das pessoas que nela atuam.
- e) objetivos estabelecidos e quantificáveis, que deverão ser atingidos em um determinado período.



Comentário:

A missão de uma organização é a declaração do seu propósito perante a sociedade, sendo compatível com o que está previsto na alternativa B.

Nas demais, temos o seguinte:

- A) visão de futuro.
- c) capacidade de medir a efetividade.
- d) valores.
- e) objetivos.

GABARITO: B.

30. (CESGRANRIO/UNIRIO/Assistente em Administração/2016) O ambiente macroeconômico vem sofrendo várias mudanças que têm interferido bastante na administração das organizações. Em função dessas mudanças, as empresas buscam identificar não só novas oportunidades para seus negócios e as possíveis ameaças a que estão sujeitas em função de novos entrantes no mercado, como também quais são os concorrentes que têm aumentado sua participação no mercado e conquistado novos clientes.

Essas informações, os pressupostos estabelecidos em sua missão, visão, valores, objetivos e metas, e outros elementos internos, tais como suas forças e fraquezas, devem ser utilizados pela empresa para a elaboração do(a)

- a) fluxo de processos
- b) planejamento estratégico
- c) relatório analítico de desempenho
- d) sistema de monitoramento
- e) estrutura hierárquica

Comentário:

Questão longa, na qual a banca apenas elenca um conjunto de coisas que são feitas no planejamento estratégico e pede que você faça a associação ao mesmo.

GABARITO: B.

31. (CESGRANRIO/Petrobras/Profissional Júnior – Comunicação/Relações Públicas/2015) A missão, a visão e os valores de uma organização são elementos fundamentais ao planejamento estratégico de Relações Públicas, visto serem os norteadores dos discursos que a empresa quer associar à sua imagem.

A missão, além de expressar a razão de ser da organização, estabelece

- a) um conceito estático
- b) o papel que a empresa exerce na sociedade
- c) o modo como a empresa deseja ser vista no futuro
- d) os princípios morais da cultura da empresa
- e) as intenções para o devir.

Comentário:

A missão representa o propósito da organização na sociedade/sua razão de existir.

Sabendo disso, não há muito o que refletir: a resposta está na alternativa B.

GABARITO: B.



32. (FCC/DPE-AM/Analista em Gestão – Administração/2018) Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

- a) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.
- b) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.
- c) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva.
- d) equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.
- e) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

Comentário:

Vejamos cada alternativa, tendo como pano de fundo o conhecimento sobre planejamento estratégico:

- A) certa. Realmente o planejamento estratégico deve considerar o ambiente como um todo e uma visão sistêmica da organização.
- B) errada. As decisões envolvem a organização como um todo, e não apenas objetivos financeiros.
- C) errada. Ao contrário – é uma atividade tipicamente prospectiva, pois exige pensar o futuro antes que ele aconteça.
- D) errada. Planejamento operacional é de curto prazo, o tático é de médio e o estratégico é de longo prazo.
- E) errada. O horizonte é de longo prazo.

GABARITO: A.

33. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Biblioteconomia/2018) O processo pelo qual um sistema mantém sua competitividade em seu meio ambiente organizacional, pela determinação de onde a organização está, para onde ela quer ir e como ela deseja chegar lá, é conhecido como

- a) planejamento estratégico.
- b) marketing organizacional.
- c) administração estratégica.
- d) cultura organizacional.
- e) benchmarking.

Comentário:

Fazer a organização ter competitividade para atingir o futuro desejado em seu ambiente é a essência do planejamento estratégico.

GABARITO: A.

34. (FCC/ARTESP/Agente – Técnico em Contabilidade/2017) Considere os determinantes de sucesso do processo abaixo:



- I. O planejamento estratégico depende de uma liderança centralizada, levando as pessoas a se envolverem na estratégia da organização e não no processo.
- II. O ambiente externo deve ser considerado como um dos fatores importantes no jogo estratégico. Por outro lado, a organização não precisa responder às forças do ambiente de tarefa.
- III. O planejamento estratégico é um processo emergente e incremental de aprendizado. As organizações precisam se transformar em sistemas de aprendizagem organizacional.
- IV. Deve haver uma liderança do principal gestor da organização no processo de elaboração das estratégias.

Está correto o que consta APENAS em

- a) II e IV.
- b) I e III.
- c) III e IV.
- d) I e II.
- e) II e III.

Comentário:

Vejamos:

- I) errado. A participação de todos é importante, apesar de ser um processo top-down.
- II) errado. Todos os elementos ambientais devem ser considerados.
- III) certo. Está perfeita!
- IV) certo. É preciso que a liderança central da organização tome decisões (lembre-se: é um processo de cima para baixo – top-down).

GABARITO: C.

35. (FCC/DPE-RS/Analista – Administração/2017) Suponha que determinada organização tenha contratado uma consultoria especializada para o desenho do seu planejamento estratégico. Na primeira reunião com os consultores contratados, os representantes da organização foram instados a refletir sobre a razão de ser da referida organização, porque ela existe e o que faz, como forma de expressar sua própria essência. Essa abordagem diz respeito à identificação, no âmbito do planejamento estratégico, de um importante aspecto da organização, correspondente

- a) a seus símbolos institucionais.
- b) à sua visão de futuro.
- c) a seus valores.
- d) aos cenários para sua atuação.
- e) à sua missão.

Comentário:

A razão de existir da organização é a sua missão, que está apresentada apenas na alternativa E.

GABARITO: E.

36. (FCC/TRT21/TJAA/2017) Os conceitos de missão e visão de uma organização, comumente utilizados na etapa de diagnóstico institucional em diferentes metodologias de planejamento estratégico e de gestão, correspondem, respectivamente,



- a) ao cenário externo, consistente em ameaças e oportunidades; ao cenário interno, consistente nas forças e fraquezas da organização.
- b) à percepção interna, dos integrantes da organização, sobre seus principais atributos; à percepção externa, dos clientes e da sociedade, sobre as características da organização.
- c) às metas de curto prazo estabelecidas para a organização; às metas e objetivos de longo prazo, ligados à perenidade da organização.
- d) aos objetivos estratégicos da organização, representados por indicadores; às metas representativas dos resultados pretendidos pela organização.
- e) à razão de existir da organização, contemplando sua essência e seus propósitos; ao futuro almejado pela organização, contemplando a forma como pretende ser reconhecida.

Comentário:

A missão representa a razão de existir da organização, enquanto a visão representa a forma que a organização se vê no futuro, o que é compatível apenas com a alternativa E.

GABARITO: E.

37. (FCC/TRT23/AJAA/2016) Considere que no curso do processo de elaboração de seu planejamento estratégico, determinada organização tenha definido a forma como pretende ser reconhecida por seus clientes, colaboradores e pela própria sociedade. Tal definição corresponde

- a) ao diagnóstico institucional da organização.
- b) à Missão da organização.
- c) aos valores perseguidos pela organização.
- d) aos cenários para o futuro da organização.
- e) à Visão da organização.

Comentário:

Questão escorregadia e interpretativa. Nela, a organização pede que o candidato saiba qual o conceito daquilo que se refere a como a organização “será reconhecida no futuro”, a título exemplificativo.

Ora, a esta altura você já deve ter percebido que se trata de um exemplo de visão de futuro, e não de sua definição.

GABARITO: E.

38. (FCC/PGE-MT/Técnico Administrativo/2016) O quadro a seguir apresenta as fases elementares para elaboração e implementação do planejamento estratégico:

Coluna A	Fases elementares	Coluna B	Fases em detalhes
1	Diagnóstico estratégico	W	Estabelecer propósitos e debater cenários
2	Missão da empresa	X	Estabelecer objetivos e metas
3	Instrumentos prescritivos e quantitativos	Y	Identificar visão e valores
4	Controle e avaliação	Z	Desenvolver indicadores e adicionar informações

A correta correlação entre as colunas A e B está descrita em

- a) 1-Z; 2-X; 3-W; 4-Y.
- b) 1-Z; 2-W; 3-X; 4-Y.



- c) 1-Y; 2-X; 3-W; 4-Z.
- d) 1-W; 2-Z; 3-Y; 4-X.
- e) 1-Y; 2-W; 3-X; 4-Z.

Comentário:

Trata-se da simples memorização das etapas essenciais do modelo de planejamento de Djalma de Oliveira.

GABARITO: E.

39. (FCC/Prefeitura de Teresina/Administrador/2016) As organizações públicas, a exemplo das privadas, tem recorrido cada vez mais a metodologias de planejamento estratégico para estabelecer objetivos e definir a maneira adequada para alcançá-los. Constitui uma etapa fundamental de tal processo

- a) a análise externa, que identifica as forças e fraquezas da instituição, bem como as ameaças e desafios de acordo com os cenários apresentados.
- b) a análise interna, na qual o benchmarking pode ser usado como ferramenta de avaliação dos pontos fortes e fracos da organização.
- c) o diagnóstico institucional, restrito aos fatores controláveis, internos, tais como o estoque de conhecimento disponível.
- d) a definição de objetivos e metas, sendo os primeiros de curto prazo e estas de longo prazo.
- e) a identificação da visão da organização, correspondente aos princípios, crenças, normas e padrões da organização.

Comentário:

Essa questão exige um conhecimento amplo sobre o conteúdo de planejamento estratégico. Vejamos:

- A) Errada. A análise externa se dá sobre oportunidades e ameaças, e não sobre forças e fraquezas, que são internas.
- B) Certa!
- C) Errada. O diagnóstico inclui fatores internos e externos, controláveis ou não.
- D) Errada. Objetivos são de longo prazo e metas são desdobramentos mais curtos dos objetivos.
- E) Errada. Visão é como a organização se vê no futuro!!

GABARITO: B.

40. (FCC/Eletronbras-Eletrosul/Administrador/2016) Suponha que determinada organização esteja iniciando um processo articulado de definição de objetivos e escolha de meios para atingi-los, nos moldes tradicionais de planejamento estratégico. Nesse diapasão, com base nas metodologias disponíveis e nos conceitos consolidados na literatura especializada, uma etapa a ser percorrida consiste em

- a) definir a visão, que expressa a própria razão de ser da organização, ou seja, sua essência.
- b) estabelecer a missão da organização, o que corresponde ao consenso sobre os objetivos a serem atingidos.
- c) criar cenários a serem perseguidos pela organização, representados por indicadores e metas.
- d) realizar uma análise do ambiente externo da organização, identificando ameaças e oportunidades.



e) efetuar o diagnóstico institucional, que é restrito à identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

Comentário:

Vejamos as alternativas:

- a) errada. A visão é como a organização se vê no futuro. A missão é que é a razão de existir.
- b) errada, conforme explicação dada na letra A.
- c) errada. Cenários são representações da realidade, e não indicadores e metas.
- d) certa!
- e) errada. O diagnóstico inclui elementos internos e externos.

GABARITO: D.



12. LISTA DE QUESTÕES.



Questões sobre planejamento e estratégia em geral

1. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) Competências de inovação necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos de uma organização devem ser definidas no planejamento.
2. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) As flutuações cambiais são irrelevantes para o planejamento da estratégia de uma empresa brasileira revendedora de medicamentos inserida no contexto nacional, independentemente do mercado de atuação.
3. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) A elaboração de um planejamento que vislumbre a evolução de uma empresa em um período de cinco anos é alicerçada em um cenário prospectivo.
4. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Relações Públicas/2018) O processo de desenvolvimento do planejamento estratégico envolve cinco partes essenciais: objetivos e metas; políticas e procedimentos; recursos; tomada de decisões; e formas de controle.
5. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo/2018) No âmbito do planejamento estratégico, a visão é um conceito que define o papel que a organização assume na sociedade.
6. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo - Administração/2018) O planejamento tático envolve desenho departamental em nível de gerência, enquanto o planejamento operacional envolve desenho de cargos e tarefas em nível de supervisão.
7. (CESPE/EBSERH/Analista – Administração/2018) A função administrativa de planejamento define objetivos, metas e a programação de quem fará o que, como e em que tempo.



8. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar/2018) No planejamento estratégico hospitalar, são avaliados também fatores externos à entidade, pois ela integra um macrossistema que abrange governo, planos de saúde e agências reguladoras, entre outras.
9. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar/2018) No planejamento estratégico, a entidade define ou revê a sua missão — situação em que ela pretende estar em um período de tempo definido —, sua visão — propósito de ela existir e seu papel na sociedade — e os seus valores — princípios que delineiam as suas decisões.
10. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Gestão Hospitalar/2018) No planejamento estratégico, a entidade, em primeiro lugar, deve definir os indicadores que deseja medir e, a partir deles, definir sua direção estratégica e seus objetivos corporativos.
11. (CESPE/STM/TJAA/2018) O planejamento estratégico é uma forma de planejamento com foco no curto prazo e que prioriza temas de maior relevância no âmbito das organizações.
12. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Comunicação/2018) Embora seja necessário estabelecer claramente os objetivos para se elaborar o planejamento de comunicação, não é necessário estabelecer as prioridades: as atividades seguirão o calendário próprio da instituição ou da empresa.
13. (CESPE/EMAP/Assistente Portuário – Área Administrativa/2018) O planejamento estratégico, fortemente integrado aos planejamentos táticos e operacionais, tem a função de formalizar as metodologias de desenvolvimento e de implementação de resultados a serem alcançados pelas áreas funcionais.
14. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) O estabelecimento dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta sua missão e sua visão.
15. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Planejamento e Controle/2018) A definição dos negócios e mercados em que se pretende atuar, o estabelecimento de objetivos de curto e longo prazos e a criação de canais de comunicação com colaboradores para estimular seu envolvimento nas ações organizacionais são ações típicas do planejamento organizacional.
16. (CESPE/ABIN/OTI – 8/2018) No planejamento estratégico, são implementados os planejamentos táticos definidos pelas equipes técnicas responsáveis por atividades específicas que garantam o funcionamento global da TI nas instituições.



17. (CESPE/STM/AJ – Serviço Social/2018) O planejamento estratégico garante a priorização dos interesses coletivos em relação aos institucionais, devido à participação horizontal de diferentes grupos de interesses em todas as suas fases.
18. (CESPE/STM/TJAA/2018) A análise que fundamenta um processo de planejamento estratégico tem como foco somente o ambiente interno da organização, de forma a maximizar as potencialidades já existentes nessa organização.
19. (CESPE/ABIN/OTI – 4/2018 - adaptada) Planejar é, sobretudo, preencher formulários para o controle administrativo.
20. (CESPE/STJ/AJAA/2018) O processo até se chegar à estratégia é predominantemente quantitativo, embasado no estabelecimento detalhado de dados.
21. (CESPE/STJ/TJAA/2018) Na elaboração de um planejamento estratégico, devem-se privilegiar objetivos e metas de curto prazo, isto é, realizáveis dentro de um horizonte temporal de três meses a doze meses.
22. (CESPE/STJ/AJ – Psicologia/2018) A gestão de pessoas fornece insumos para o processo de formulação da estratégia em termos de disponibilidade de pessoas e de competências profissionais necessárias à implementação da própria estratégia.
23. (CESPE/TCE-PE/Cargos 1 e 2/2017) O planejamento estratégico de uma organização torna-se relevante somente quando a implementação de suas metas resulta no alcance de resultados de curto prazo.
24. (CESPE/SEDF/Cargo 2/2017) Os elementos constituintes, os objetivos e os conteúdos de um planejamento devem, obrigatoriamente, estar interligados, mas as estratégias, não, pois estas são flexíveis.
25. (CESPE/SEDF/Analista de Gestão Educacional – Administração/2017) Pensar estrategicamente significa tomar decisões e agir para formular e implementar estratégias que proporcionarão competitividade às organizações frente aos seus ambientes.
26. (CESPE/TCE-PE/Cargo 4/2017) Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.
27. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) O planejamento estratégico de uma companhia de limpeza urbana apresenta a finalidade da organização como sendo a



seguinte: “Manter a cidade limpa, fazendo o cidadão mais orgulhoso, saudável e feliz, gerenciando resíduos sólidos de forma eficiente, sustentável e universalizada”.

A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- a) Cultura
- b) Força
- c) Missão
- d) Posição
- e) Processo

28. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) Uma empresa do ramo de trens urbanos, em seu processo de planejamento estratégico, formulou a seguinte declaração: “Tornar-se referência no planejamento, projeto, implantação e operação do transporte urbano de pessoas sobre trilhos, propiciando a ampliação da participação nas cidades e expansão da malha metroferroviária nacional”.

A declaração refere-se, em planejamento estratégico, ao conceito de

- a) Meta
- b) Objetivo
- c) Tática
- d) Valor
- e) Visão

29. (CESGRANRIO/UNIRIO/Assistente em Administração/2016) Uma empresa do setor de alimentação está implementando um sistema de gestão e, para iniciar esse processo, quer estabelecer a missão da empresa e sua visão.

A missão da empresa se constitui de

- a) descrição do futuro desejado para a empresa, refletindo os objetivos a serem atingidos.
- b) declaração resumida do seu propósito e responsabilidades perante os seus clientes.
- c) capacidade de mensurar a utilidade de seus produtos e serviços com foco nos benefícios gerados para o mercado.
- d) princípios ou crenças, que servem de direcionamento para as atitudes e decisões das pessoas que nela atuam.
- e) objetivos estabelecidos e quantificáveis, que deverão ser atingidos em um determinado período.

30. (CESGRANRIO/UNIRIO/Assistente em Administração/2016) O ambiente macroeconômico vem sofrendo várias mudanças que têm interferido bastante na administração das organizações. Em função dessas mudanças, as empresas buscam identificar não só novas oportunidades para seus negócios e as possíveis ameaças a que estão sujeitas em função de novos entrantes no mercado, como também quais são os concorrentes que têm aumentado sua participação no mercado e conquistado novos clientes.

Essas informações, os pressupostos estabelecidos em sua missão, visão, valores, objetivos e metas, e outros elementos internos, tais como suas forças e fraquezas, devem ser utilizados pela empresa para a elaboração do(a)

- a) fluxo de processos
- b) planejamento estratégico



- c) relatório analítico de desempenho
- d) sistema de monitoramento
- e) estrutura hierárquica

31. (CESGRANRIO/Petrobras/Profissional Júnior – Comunicação/Relações Públicas/2015) A missão, a visão e os valores de uma organização são elementos fundamentais ao planejamento estratégico de Relações Públicas, visto serem os norteadores dos discursos que a empresa quer associar à sua imagem.

A missão, além de expressar a razão de ser da organização, estabelece

- a) um conceito estático
- b) o papel que a empresa exerce na sociedade
- c) o modo como a empresa deseja ser vista no futuro
- d) os princípios morais da cultura da empresa
- e) as intenções para o devir.

32. (FCC/DPE-AM/Analista em Gestão – Administração/2018) Planejamento estratégico consiste em uma das atividades de maior relevância no âmbito das organizações contemporâneas e, conforme apontado pela literatura,

- a) considera não só os aspectos internos da organização, mas também o ambiente externo no qual está inserida, exigindo uma visão global e sistêmica.
- b) corresponde à determinação de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos estritamente financeiros, baseadas em estimativa de mercado.
- c) diz respeito a decisões a serem tomadas no futuro, sendo, portanto, uma atividade reativa e prospectiva.
- d) equivale ao planejamento operacional das metas de médio prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las.
- e) estabelece apenas indicadores para um horizonte mais próximo e de caráter mensurável no curto prazo.

33. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Biblioteconomia/2018) O processo pelo qual um sistema mantém sua competitividade em seu meio ambiente organizacional, pela determinação de onde a organização está, para onde ela quer ir e como ela deseja chegar lá, é conhecido como

- a) planejamento estratégico.
- b) marketing organizacional.
- c) administração estratégica.
- d) cultura organizacional.
- e) benchmarking.

34. (FCC/ARTESP/Agente – Técnico em Contabilidade/2017) Considere os determinantes de sucesso do processo abaixo:



- I. O planejamento estratégico depende de uma liderança centralizada, levando as pessoas a se envolverem na estratégia da organização e não no processo.
- II. O ambiente externo deve ser considerado como um dos fatores importantes no jogo estratégico. Por outro lado, a organização não precisa responder às forças do ambiente de tarefa.
- III. O planejamento estratégico é um processo emergente e incremental de aprendizado. As organizações precisam se transformar em sistemas de aprendizagem organizacional.
- IV. Deve haver uma liderança do principal gestor da organização no processo de elaboração das estratégias.

Está correto o que consta APENAS em

- a) II e IV.
- b) I e III.
- c) III e IV.
- d) I e II.
- e) II e III.

35. (FCC/DPE-RS/Analista – Administração/2017) Suponha que determinada organização tenha contratado uma consultoria especializada para o desenho do seu planejamento estratégico. Na primeira reunião com os consultores contratados, os representantes da organização foram instados a refletir sobre a razão de ser da referida organização, porque ela existe e o que faz, como forma de expressar sua própria essência. Essa abordagem diz respeito à identificação, no âmbito do planejamento estratégico, de um importante aspecto da organização, correspondente

- a) a seus símbolos institucionais.
- b) à sua visão de futuro.
- c) a seus valores.
- d) aos cenários para sua atuação.
- e) à sua missão.

36. (FCC/TRT21/TJAA/2017) Os conceitos de missão e visão de uma organização, comumente utilizados na etapa de diagnóstico institucional em diferentes metodologias de planejamento estratégico e de gestão, correspondem, respectivamente,

- a) ao cenário externo, consistente em ameaças e oportunidades; ao cenário interno, consistente nas forças e fraquezas da organização.
- b) à percepção interna, dos integrantes da organização, sobre seus principais atributos; à percepção externa, dos clientes e da sociedade, sobre as características da organização.
- c) às metas de curto prazo estabelecidas para a organização; às metas e objetivos de longo prazo, ligados à perenidade da organização.
- d) aos objetivos estratégicos da organização, representados por indicadores; às metas representativas dos resultados pretendidos pela organização.
- e) à razão de existir da organização, contemplando sua essência e seus propósitos; ao futuro almejado pela organização, contemplando a forma como pretende ser reconhecida.

37. (FCC/TRT23/AJAA/2016) Considere que no curso do processo de elaboração de seu planejamento estratégico, determinada organização tenha definido a forma como pretende ser



reconhecida por seus clientes, colaboradores e pela própria sociedade. Tal definição corresponde

- a) ao diagnóstico institucional da organização.
- b) à Missão da organização.
- c) aos valores perseguidos pela organização.
- d) aos cenários para o futuro da organização.
- e) à Visão da organização.

38. (FCC/PGE-MT/Técnico Administrativo/2016) O quadro a seguir apresenta as fases elementares para elaboração e implementação do planejamento estratégico:

Coluna A	Fases elementares	Coluna B	Fases em detalhes
1	Diagnóstico estratégico	W	Estabelecer propósitos e debater cenários
2	Missão da empresa	X	Estabelecer objetivos e metas
3	Instrumentos prescritivos e quantitativos	Y	Identificar visão e valores
4	Controle e avaliação	Z	Desenvolver indicadores e adicionar informações

A correta correlação entre as colunas A e B está descrita em

- a) 1-Z; 2-X; 3-W; 4-Y.
 - b) 1-Z; 2-W; 3-X; 4-Y.
 - c) 1-Y; 2-X; 3-W; 4-Z.
 - d) 1-W; 2-Z; 3-Y; 4-X.
 - e) 1-Y; 2-W; 3-X; 4-Z.
- 39. (FCC/Prefeitura de Teresina/Administrador/2016)** As organizações públicas, a exemplo das privadas, tem recorrido cada vez mais a metodologias de planejamento estratégico para estabelecer objetivos e definir a maneira adequada para alcançá-los. Constitui uma etapa fundamental de tal processo
- a) a análise externa, que identifica as forças e fraquezas da instituição, bem como as ameaças e desafios de acordo com os cenários apresentados.
 - b) a análise interna, na qual o benchmarking pode ser usado como ferramenta de avaliação dos pontos fortes e fracos da organização.
 - c) o diagnóstico institucional, restrito aos fatores controláveis, internos, tais como o estoque de conhecimento disponível.
 - d) a definição de objetivos e metas, sendo os primeiros de curto prazo e estas de longo prazo.
 - e) a identificação da visão da organização, correspondente aos princípios, crenças, normas e padrões da organização.
- 40. (FCC/Eletrobras-Eletrosul/Administrador/2016)** Suponha que determinada organização esteja iniciando um processo articulado de definição de objetivos e escolha de meios para atingi-los, nos moldes tradicionais de planejamento estratégico. Nesse diapasão, com base nas metodologias disponíveis e nos conceitos consolidados na literatura especializada, uma etapa a ser percorrida consiste em
- a) definir a visão, que expressa a própria razão de ser da organização, ou seja, sua essência.

- b) estabelecer a missão da organização, o que corresponde ao consenso sobre os objetivos a serem atingidos.
- c) criar cenários a serem perseguidos pela organização, representados por indicadores e metas.
- d) realizar uma análise do ambiente externo da organização, identificando ameaças e oportunidades.
- e) efetuar o diagnóstico institucional, que é restrito à identificação dos pontos fortes e fracos da organização.



13. GABARITO



1.	C	6.	C	11.	E	16.	E	21.	E	26.	C	31.	B	36.	E
2.	E	7.	C	12.	E	17.	E	22.	C	27.	C	32.	A	37.	E
3.	C	8.	C	13.	E	18.	E	23.	E	28.	E	33.	A	38.	E
4.	C	9.	E	14.	C	19.	E	24.	E	29.	B	34.	C	39.	B
5.	E	10.	E	15.	E	20.	E	25.	C	30.	B	35.	E	40.	D

14. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL

BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

BENOME, João B V. **Princípios da Administração**. IESDE, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LIDA, Itiro. **Planejamento Estratégico Situacional**. 2004. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v3n2/v3n2a04.pdf>>. Acesso em: 18/09/2018

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 37ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROIC, Ernani, RUIZ, Mauro S. CERÂNTOLA, Adriane Ponce C. O planejamento Estratégico Situacional – PES como Instrumento de Processamento Técnico-Político de Conflitos Socioambientais Urbanos. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ – 7 a 11 de setembro de 2013. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB568.pdf> . Acesso em: 18/09/2018.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Rubens M. SOUZA, Washington J de. **O desafio Relativo ao incremento dos valores da racionalidade substantiva no planejamento público: reflexões teóricas**. Disponível em: < [unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/As organizações o indivíduo e a gestão participativa.pdf](http://unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/As%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20o%20indiv%C3%ADduo%20e%20a%20gest%C3%A3o%20participativa.pdf)>. Acesso em 12/01/2015.



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.