Estratégia
CONCURSOS

Aul

Passo Estratégico de Administração p/ TCE-GO (Analista de Controle Externo - Administrativo) - 2019

Professor: Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

Planejamento Estratégico

1 – Apresentação 2

2 – Análise Estatística 5

3 – Análise das Questões 7

3.1 – Planejamento Estratégico 7

4 – Questionário de Revisão 16

5 – Conclusão 22

1 – APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia,** sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico.

E eu sou **Vinícius de Oliveira,** Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009.

Creio que muitos de vocês já conheçam o "Passo", no entanto vamos aproveitar esse **relatório inicial** para darmos uma breve visão como analistas, coaches e, principalmente, como concurseiros do que é e de como o "Passo" pode te ajudar no caminho até a conquista do cargo público.

Temos notado que na elaboração das provas as bancas de concursos têm se especializado em explorar cada vez mais as diversas fontes de informação existentes, seja na doutrina especializada, nos incontáveis atos normativos legais ou infralegais, na jurisprudência, em periódicos, ou seja, em qualquer fonte que contenha conteúdo "cobrável" em prova.

Com isso, os materiais destinados a concursos têm ficado cada vez extensos, inflados, pois precisam contemplar todas essas atualizações e, por uma questão de responsabilidade e compromisso com o candidato, manter o conteúdo já cobrado no passado.

Os cursos do Estratégia já têm essa preocupação em dar destaque aos assuntos e pontos da matéria que estão sendo cobrados com mais frequência nos concursos. No entanto, devido ao enorme volume de informações necessárias para cobrir todo o edital, é comum que o aluno ainda se sinta inseguro acerca daquilo que efetivamente deve guardar para a prova, daquele núcleo de conhecimento que lhe proporcionará uma pontuação competitiva para a aprovação.

E é nesse contexto que enxergamos as duas primeiras grandes vantagens do "Passo". A primeira é a **possibilidade de identificar, com base em análise estatística real,**

consistente, com que frequência e aprofundamento determinado assunto da disciplina está sendo cobrado nas provas para o cargo almejado e nas demais provas organizadas pela banca examinada.

Vejam que esse tipo de informação pode ser determinante para a sua aprovação, pois o exame em conjunto do conteúdo dos relatórios de todas as disciplinas permite que o aluno faça a escolha mais racional dentre as possíveis, quando considerado o tempo disponível para o estudo até a data da prova.

Dessa forma, o aluno poderá contar com todas as informações necessárias para que possa – se for preciso - privilegiar uma disciplina ou um assunto de uma determinada disciplina em detrimento de outros. **E isso pode ser a diferença entre conquistar ou não a vaga almejada**.

A segunda vantagem é um desdobramento da primeira: trata-se da inédita **possibilidade de irmos uma camada mais fundo no nosso filtro e identificar, dentro de cada assunto do edital examinado, quais pontos são preferidos e de que forma são cobrados pela banca**.

É isso mesmo que você acabou de ler, **sempre que for possível ou relevante**, não nos limitaremos a reconhecer que o assunto X foi cobrado com maior frequência que o assunto Y. Vamos mostrar de que forma foi cobrado e, sempre que possível, quais pontos dentro daquele assunto são preferidos pela banca. Acreditem, em algumas provas o estudo de 3 ou 4 pontos (não falo de itens do edital e sim de pontos – subitens), já garantiria 70 a 80% de rendimento na disciplina. Um candidato com bom senso e preparo acertaria as demais questões mesmo sem ter estudado a fundo o assunto. **É esse tipo de percepção que buscamos proporcionar.**

Costumo dizer que o estudo para concursos públicos deve ser feito em camadas, ou seja, na primeira leitura o candidato deve se preocupar em aprender o núcleo essencial da matéria e não esgotar completamente a matéria. Nas leituras seguintes, deve progressivamente ir se aprofundando nos detalhes absorvidos até chegar em um nível de conhecimento acumulado que seja satisfatório para a preparação escolhida.

O *Passo Estratégico* expõe essas camadas para o aluno, deixa claro qual conteúdo deve ser priorizado em um primeiro momento e quais conteúdos

merecerão atenção – se for o caso – em momento posterior. O aluno que, por falta de tempo ou opção estratégica de preparação, optar por ir para a prova com um conhecimento básico saberá com precisão até que ponto deve se dedicar à disciplina. E diria que o mesmo serve para o aluno que quer chegar com o conteúdo avançado, ou seja, até onde vale a pena adquirir conhecimento na disciplina.

Percebam que um levantamento desse tipo, com esse nível de detalhes, é algo inédito, um verdadeiro raio-x do edital. Apesar de tomarmos como referência a última prova do cargo almejado, também nos preocupamos com o passado e com as demais provas organizadas pela banca, incluindo as mais recentes. Isso **nos permitiu perceber o comportamento atual da banca** e, a depender do caso, sugerir possíveis novidades em futuros editais.

Além disso, o Passo Estratégico também trará **simulados periódicos com questões inéditas** e será uma grande ferramenta para que o aluno possa **orientar as suas futuras revisões da disciplina**. Em suma, o "Passo" servirá como um **roteiro para a preparação dos alunos iniciantes** e como um **bom plano de revisão para os mais experientes**!

Por fim, é importante ter em mente que **o material do Passo Estratégico não substitui o estudo do conteúdo regular da disciplina**. Portanto, esse material deverá ser utilizado de forma complementar ao estudo regular, preponderantemente para **revisões**, para **aprimoramento final** e para identificar **o que não poderá "de jeito nenhum" ser esquecido ou deixado para trás**, tudo bem?

Vamos ao relatório?

2 – ANÁLISE ESTATÍSTICA

Antes de iniciarmos a análise estatística propriamente dita, achamos interessante neste **primeiro relatório** fazer alguns esclarecimentos acerca dos critérios adotados para o levantamento e manipulação dos dados estatísticos.

Como primeiro ponto, é importante delimitar a amostra utilizada para realizar a presente análise. Para esta análise foram selecionadas as **provas realizadas nos últimos 6 anos pela banca FCC,** cujos editais tinham um grau relevante de similaridade com o nosso.

Além disso, foi necessário levar em consideração o **alto grau de permeabilidade** da disciplina durante o levantamento estatístico. E o que queremos dizer com isso? É que **é muito comum que os conteúdos cobrados "dentro" da disciplina Administração Pública também estejam presentes em outras disciplinas congêneres, tais como Gestão Pública, Administração de RH, Gestão de RH, Gestão de Pessoas, etc. Por essa razão, todas essas provas vieram para estatística.**

No que diz respeito aos dados em si, a disciplina foi dividida em **7 tópicos** (o que resulta em uma distribuição projetada de **14,29% para cada tópico**), aglomerados conforme a incidência e correlação a fim de serem elaborados **os relatórios abordando todo o conteúdo programático**.

Quanto aos tópicos em si, valem as mesmas considerações quanto à permeabilidade da matéria. Em outras palavras, **alguns tópicos aparecem descritos de forma diferente em alguns editais, mas abordam um conteúdo idêntico ou similar.** Para fazer a análise estatística, portanto, aglomeramos esses tópicos conexos para gerar os dados que seguem. Vamos aos dados estatísticos!

Assunto	Questões	Incidência
Planejamento Estratégico	28	25,00%
Total	112	100,00%
Média	16	14,29%

Na tabela acima são quantificadas as questões que cobraram o assunto em relação ao número total de questões analisadas. O tópico **Planejamento Estratégico** apresenta uma **incidência acima da média.**

Com base nos dados históricos acima, podemos concluir que o assunto **Planejamento Estratégico deve ter seu estudo priorizado!**

3 – ANÁLISE DAS QUESTÕES

Nesta seção faremos a análise de algumas questões de provas anteriores e buscaremos as características que nos ajudem a entender a forma como a banca cobra esse tópico. Vamos às questões.

3.1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. (FCC / TRT4 – TJAA - 2015)

O planejamento estratégico é uma metodologia de planejamento gerencial de longo prazo, cuja principal funcionalidade é estabelecer a direção a ser seguida pela organização e contempla

a) o estabelecimento dos cenários, definidos pela realidade existente na organização.

b) o estabelecimento da visão de futuro da organização, que traduz a razão de ser da entidade.

c) a definição da missão da organização, que exerce a função orientadora da ação organizacional no longo prazo.

d) o diagnóstico institucional, consistente na análise interna, que identifica as ameaças e oportunidades da organização.

e) a fixação dos valores da organização, que devem ser passíveis de mensuração objetiva.

Comentários

O planejamento estratégico é composto por diferentes conceitos, vejamos cada uma das afirmativas:

a) INCORRETA. O estabelecimento de cenários é de fato um dos componentes do planejamento estratégico, porém eles não são definidos com base na realidade existente, e sim com base nas perspectivas futuras.

b) INCORRETA. Apesar de a visão de futuro ser parte do planejamento estratégico, a assertiva está incorreta, pois a definição de visão de futuro está equivocada. A razão de ser da companhia é a sua missão, não a sua visão de futuro.

c) CORRETA. A missão da organização é definida como a sua razão de ser dentro da sociedade. Está relacionada com o que ela se propõe a mudar/influenciar no meio em que se insere. A missão servirá como guia às ações e tomadas de decisão da organização referentes ao longo prazo.

d) INCORRETA. O diagnóstico institucional deverá englobar os elementos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) da organização, e não apenas os internos.

e) INCORRETA. O planejamento estratégico está intimamente relacionado com a fixação de valores da corporação, todavia sua mensuração não é objetiva, mas sim carregada de subjetividade.

Gabarito: C

---

2. (FCC / TRT14 – TJAA - 2016)

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de apoio à gestão estratégica, que visa fornecer uma visão de conjunto dos fatores críticos de sucesso para as organizações e enfatiza as seguintes dimensões ou perspectivas, EXCETO:

a) Financeira.

b) Processos internos

c) Aprendizagem organizacional.

d) Política.

e) Mercadológica (do cliente).

Comentários

A ferramenta *Balanced Scorecard* apresenta indicadores de desempenho dentro das seguintes perspectivas: **financeira, do cliente, dos processos internos, da aprendizagem e do crescimento.**

Gabarito: D

---

3. (FCC / TRT11 - TJAA - 2012)

O principal desafio do gestor envolvido com o planejamento estratégico no nível tático é

a) definir claramente os objetivos gerais a serem alcançados.

b) articular os níveis estratégico e operacional do planejamento.

c) tomar decisões quanto às questões de longo prazo da empresa.

d) aplicar os planos específicos definidos no planejamento operacional

e) adaptar as decisões do planejamento geral às tendências do mercado.

Comentários

Vamos revisar rapidamente os três principais tipos/níveis de planejamento:

- Planejamento Estratégico: é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.

- Planejamento Tático: é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático. **O planejamento tático servirá como uma ponte entre os planejamentos estratégico e operacional.**

- Planejamento Operacional: é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

Gabarito: B

---

4. (FCC / TRT6 – TJAA – 2012)

Ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social está nas disposições gerais, artigo 1º, da resolução 70 do CNJ, que institui o planejamento estratégico do poder Judiciário. Essa frase está relacionada à

a) missão.
b) imparcialidade.
c) visão.
d) credibilidade.
e) ética pública.

Comentários

A questão exige que o candidato conheça e saiba diferenciar os conceitos de missão, valores e visão da corporação. Vejamos cada um desses conceitos.

- **Missão:** a missão é a **razão de ser da entidade.** Uma declaração concisa do propósito da organização para com os seus clientes. Por que a empresa existe?
- **Visão:** ou visão de futuro, é **como a entidade se vê no longo prazo.** Onde ela pretende estar dentro do mercado, quais produtos pretendem estar ofertando no futuro. O que a organização será ou fará?

- **Valores:** são os **princípios norteadores** da conduta da entidade. Os valores determinam a **base da cultura organizacional.**

No enunciado, o excerto refere-se a um desejo a ser atingido no futuro, ainda não consolidado (*Ser reconhecido pela sociedade...*). Logo, trata-se do **conceito de Visão.**

Gabarito: C

---

5. (FCC / TRT19 – AJAA -2014)

O planejamento estratégico, uma metodologia criada nos Estados Unidos nos anos de 1960, tem como principal funcionalidade estabelecer a direção a ser seguida pela organização. A respeito do tema, considere:

I. Constitui-se em um processo de construção de consenso, bem como uma forma de aprendizagem organizacional.

II. Envolve a definição da missão, visão e valores da organização, bem como um diagnóstico institucional que identifica os pontos fortes e os pontos fracos da organização.

III. Permite julgar os processos e produtos de acordo com sua efetividade, que constitui o grau de alcance das metas.

Está correto o que consta APENAS em

a) I e III.

b) II e III.

c) I e II.

d) I.

e) II.

Comentários

Vejamos cada uma das afirmativas.

I - CORRETA. Os dois termos citados caracterizam perfeitamente o processo de planejamento estratégico: construção de consenso e aprendizagem organizacional.

II - CORRETA. A visão, os valores e o diagnóstico da organização são definidos/realizados na fase de diagnóstico estratégico (fase I). A missão da empresa é definida na etapa subsequente (fase II), ambas etapas do Planejamento Estratégico.

III - INCORRETA. A primeira parte da frase está correta, pois produtos e processos podem ser de fato julgados por sua efetividade. Porém, a efetividade está ligada à missão organizacional, e não ao alcance das metas.

Gabarito: C

---

6. (FCC / TRT16 – AJ - Contabilidade - 2014)

Como consequência do processo de Planejamento Estratégico, as organizações produzem ou atualizam alguns componentes. Correlacione corretamente as colunas.

	Componente		Conceito – Característica - exemplo
a	Visão	I	Deve ser específico(a), mensurável, atingível, relevante e temporal
b	Missão	II	Fornece direcionamento para os próximos anos e orienta decisões estratégicas.
c	Objetivo	III	Representa o produto ou serviço que a empresa faz, é a razão da existência
d	Meta	IV	É um exemplo: Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia.

Está correta a correlação que consta em

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

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

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

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

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

Comentários

Vamos avaliar cada um dos itens da coluna da direita e associar ao seu componente (coluna da esquerda).

I – "Deve **ser específico(a), mensurável, atingível, relevante e temporal"** – os termos utilizados são pré-requisitos característicos das metas. Portanto, **d-I.**

II – "Fornece direcionamento para os próximos anos e orienta decisões estratégicas" – A Visão é o conceito intimamente relacionado com o direcionamento dos anos seguintes. **a-II.**

III – "Representa o produto ou serviço que a empresa faz, é a **razão da existência**" – a expressão em destaque "razão da existência" está diretamente relacionada com a Missão da empresa. **b-III.**

IV – "Assegurar recursos orçamentários necessários à execução da estratégia" – Trata-se de um exemplo de um Objetivo. **c-IV.**

Gabarito: D

---

7. (FCC / TRT5 – AJAA - 2014)

O Planejamento pode ser entendido como um processo interativo que se desdobra em etapas diferenciadas e, sendo o planejamento a racionalização do processo decisório,

essas etapas têm, necessariamente, o mesmo sentido daquelas identificadas no processo de decisão. (Pereira, José Matias. Manual de Gestão Pública Contemporânea. São Paulo: Atlas 2008)

Dentre as fases do Planejamento Estratégico, NÃO se inclui

a) a operação.

b) a análise SWOT.

c) a visão de futuro.

d) o plano de implementação de objetivos.

e) a estratégia a ser adotada.

Comentários

Questão simples da banca. Mesmo sem conhecer o conteúdo teórico sobre planejamento estratégico é possível chegar ao gabarito.

Conhecendo o conceito mais basal, de planejamento, é fácil perceber que a opção A (a operação) não tem relação com o planejamento e sim com a execução do plano. As demais opções correspondem a uma possível etapa do planejamento estratégico: análise SWOT, visão de futuro, plano de implementação de objetivos e estratégia a ser adotada.

A partir do que foi considerada acima fica fácil de concluirmos que o gabarito é a opção A.

Gabarito: A

---

8. (FCC / TRE-RR – AJAA - 2015)

As organizações estão, a cada dia, mais preocupadas com o processo de mudança na economia, uma realidade que gera riscos e oportunidades. Para enfrentar esse desafio, na preparação do planejamento estratégico, realiza-se uma análise integrada do ambiente interno e externo. Nesse processo, também chamado de analise SWOT, identificam-se as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças. Considerando o relacionamento com o ambiente,

a) os pontos fortes são vantagens que o ambiente externo oferece e que a organização consegue controlar.

b) as ameaças são dificuldades que o ambiente interno oferece, mas que a organização não consegue controlar.

c) as oportunidades são vantagens que o ambiente externo oferece e que a organização pode aproveitar.

d) os pontos fracos são dificuldades que o ambiente externo oferece e que a organização não consegue controlar.

e) as oportunidades e ameaças são vantagens e dificuldades que permitem conhecer os riscos internos e externos e que a organização não consegue controlar.

Comentários

A Matriz SWOT é cobrada com frequência nas provas para tribunais. Vamos à avaliação de cada uma das afirmativas.

a) INCORRETA. Os pontos fortes são relativos ao ambiente interno e não o ambiente externo.

b) INCORRETA. As ameaças são oriundas do ambiente externo e não do ambiente interno. E elas de fato não podem ser controladas.

c) CORRETA. As oportunidades são oriundas do ambiente externo e podem/devem ser aproveitadas pela organização.

d) INCORRETA. Os pontos fracos são referentes aos fatores internos da organização e não aos fatores externos.

e) INCORRETA. As oportunidades e as ameaças são ambas relacionadas a fatores externos que de fato as organizações não conseguem controlar.

Gabarito: C

---

9. (FCC / SERGÁS – Analista de Marketing - 2013)

Na análise das estratégias da atratividade e da condição de sustentação de longo prazo em um dado mercado ou segmento, os administradores de marketing podem se valer do Modelo das 5 Forças de Porter. Apresenta corretamente algumas das variáveis (Forças) consideradas neste modelo:

a) Grau de inovação tecnológica dos mercados; Intensidade competitiva; Influência dos canais de distribuição.

b) Custos de promoção da oferta no mercado; Poder de barganha dos compradores; Poder de barganha dos fornecedores.

c) Pontos fortes; Pontos fracos; Oportunidades.

d) Taxa de crescimento do PIB; Taxa de Câmbio; Nível de desemprego.

e) Grau de rivalidade no segmento ou mercado; Ameaça de novos entrantes; Ameaça de produtos substitutos.

Comentários

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

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

Gabarito: E

---

10. (FCC / TRT3 – TJTI - 2015)

O Modelo Balanced Scorecard – BSC, em sua visão geral, estabelece perspectivas, que foram propostas para facilitar o entendimento da estratégia por toda a organização. Dentre tais perspectivas, NÃO se enquadra a

a) financeira.

b) do cliente.

c) da competitividade.

d) do aprendizado e do crescimento.

e) dos processos internos.

Comentários

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta extremamente importante para o planejamento estratégico. Consiste no desdobramento dos objetivos estratégicos e a visão da organização em indicadores de desempenho para o monitoramento estratégico, ligando o planejamento estratégico à gestão da rotina organizacional. Os indicadores utilizados nos BSC consideram, **além da perspectiva financeira,** a **Perspectiva do Cliente,** a **Perspectiva dos Processos Internos** e a **Perspectiva da aprendizagem e crescimento (ou inovação).**

Gabarito: C

---

11. (FCC / SEFAZ/PI – Analista do tesouro Estadual- 2015)

Uma das metodologias bastante utilizada para viabilizar a avaliação e mensuração do desempenho das instituições, tanto privadas como governamentais, alinhada com o modelo de gestão estratégica, é o Balanced Scorecard BSC, que

a) prioriza os indicadores ligados ao aprendizado operacional, que substituem os de natureza estritamente financeira.

b) utiliza a gestão por competências como principal ferramenta de definição estratégica.

c) se fundamenta no conceito de reengenharia, com ampla revisão de processos e procedimentos.

d) utiliza o mapa estratégico para definição dos indicadores alinhados às guias operacionais.

e) alinha missão, visão e estratégias a conjunto equilibrado de indicadores, financeiros e não financeiros.

Comentários

O gabarito fica pela letra E, que melhor condensou o conceito de BSC, ao fazer referência ao uso de indicadores financeiros e não financeiros e ao alinhamento da missão e visão estratégicas da organização.

Gabarito: E

4 – QUESTIONÁRIO DE REVISÃO

Nesta seção, iremos apresentar os principais pontos dos tópicos organizados em forma de questionário com o objetivo de servir como **orientação de estudo**. A ideia é que cada pergunta sirva como uma etapa do roteiro de revisão para o aluno. Assim, tendo encontrado as respostas para as questões apresentadas, o aluno terá percorrido as **partes mais relevantes do respectivo assunto**. Funciona, portanto, como um *checklist,* com respostas simples, que devem ser guardadas pelo candidato.

Questionário

1. **Quais são os 3 tipos (níveis) de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?**
2. **Quais são e como são agrupadas as Escolas do Planejamento Estratégico (Administração Estratégica)?**
3. **Quais são as fases para a elaboração e implementação do planejamento estratégico?**
4. **Detalhe a etapa do diagnóstico estratégico.**
5. **É correto dizer que gestão estratégica e planejamento estratégico são sinônimos?**
6. **Diferencie os conceitos de Negócio, Missão, Visão e Valores.**
7. **Para que é usada a matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG)?**
8. **O que é a curva de experiência? O que ela determina?**
9. **O que é a análise SWOT (ou FOFA)?**
10. **Quais são as 5 forças do Modelo de Porter?**
11. **Quais são as estratégias competitivas existentes para Porter?**
12. **O que é o Balanced Scorecard? Qual sua importância no planejamento organizacional?**
13. **O que são Mapas Estratégicos?**

---

1. **Quais são os 3 tipos (níveis) de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?**

Os três principais tipos de planejamento são:

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

- **Planejamento Tático**: é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.

- **Planejamento Operacional**: é o nível mais elementar dos três níveis de planejamento. Trata-se do desdobramento do Planejamento Tático. Consiste na formalização das metodologias, procedimentos e tarefas a serem aplicadas no dia-a-dia da organização. Está associado aos objetivos de curto prazo e é voltado para a eficiência. Nesse nível, há a presença do controle operacional.

2. **Quais são e como são agrupadas as Escolas do Planejamento Estratégico (Administração Estratégica)?**

Segundo Mintzberg, as dez Escolas do Planejamento Estratégico são divididas em 3 grupos, quais sejam:

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

3. **Quais são as fases para a elaboração e implementação do planejamento estratégico?**

- **Fase I** - Diagnóstico estratégico
- **Fase II** - Missão da empresa
- **Fase III** - Instrumentos prescritivos e quantitativos
- **Fase IV** - Controle e avaliação.

4. Detalhe a etapa do diagnóstico estratégico.

O diagnóstico estratégico é a **primeira fase dentro do planejamento estratégico**. Esta fase busca responder um questionamento sobre a entidade: "onde estou?".

Para chegar às respostas é necessário passar pelas seguintes etapas dentro do diagnóstico estratégico:

a - Identificação da Visão

b - Identificação dos Valores

c - Análise externa
d - Análise interna
} Análise SWOT (FOFA)

e - Análise dos concorrentes.

5. É correto dizer que gestão estratégica e planejamento estratégico são sinônimos?

A **Gestão Estratégica** é um conceito mais amplo, que engloba tanto o **planejamento estratégico** quanto a sua **implementação**.

Qualquer termo que dê a ideia de execução, de correção, de monitoramento ou qualquer outra etapa posterior ao planejamento (que por definição é prévio à execução), deve ser associado à Gestão Estratégica.

6. Diferencie os conceitos de Negócio, Missão, Visão e Valores.

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

7. Para que é usada a matriz de crescimento e de participação no mercado (Matriz BCG)?

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

8. O que é a curva de experiência? O que ela determina?

Pela curva de experiência, **os custos unitários** de manufaturas ou de serviços **diminuem com a experiência** de atuação da empresa no mercado e/ou com o volume de produção acumulada. **A redução decorre de diversos fatores**, tais como a economia de escala; a eficácia e a especialização do trabalho; a curva de aprendizagem de mão de obra; o desenvolvimento de novos processos e métodos; e a padronização etc.

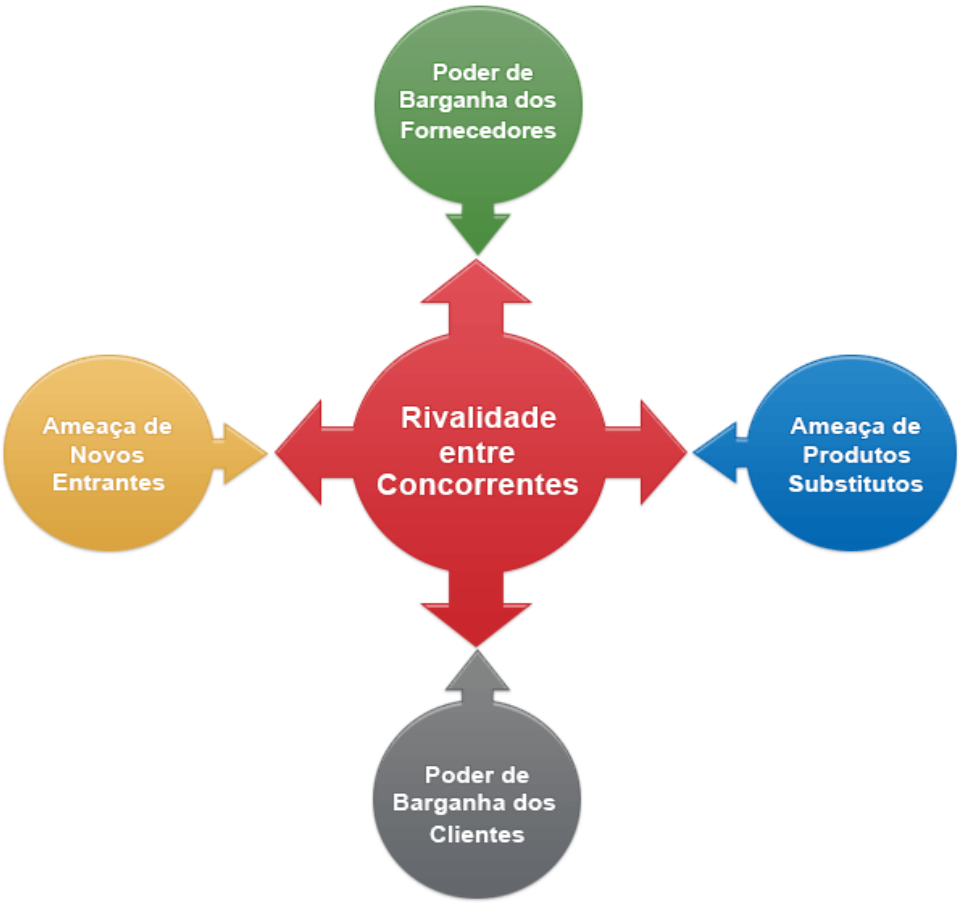
9. O que é a análise SWOT (ou FOFA)?

A análise SWOT (do inglês *Strength*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*), também conhecida como análise FOFA (*Forças*, *Oportunidades*, *Fraquezas* e *Ameaças*), é uma **técnica de avaliação dos ambientes interno e externo** da entidade, etapas do diagnóstico estratégico. Na análise SWOT, são identificados os **fatores internos** (forças e fraquezas) e os **fatores externos** (oportunidades e ameaças). A partir do resultado obtido, são definidas as estratégias para:

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

10. Quais são as 5 forças do Modelo de Porter?

As cinco forças competitivas do modelo de Porter são as características estruturais básicas do mercado em que a organização se insere e que determinam a sua atratividade e a sua rentabilidade.



11. Quais são as estratégias competitivas existentes para Porter?

As estratégias competitivas eficazes podem ser enquadradas em uma das três **estratégias competitivas genéricas** apontadas por Porter:

- Liderança no custo total: Essa estratégia está intimamente ligada à liderança na redução de custos (curva de experiência)
- Diferenciação: Essa estratégia consiste em elaborar/evidenciar aspectos do produto considerados únicos pelo cliente.
- Enfoque (ou foco): Nessa estratégia a empresa busca atender as necessidades específicas de um público alvo, atingindo suas fontes principais de satisfação. O foco não é o mercado de forma geral, mas uma parcela específica dele.

12. O que é o *Balanced Scorecard*? Qual sua importância no planejamento organizacional?

O *Balanced Scorecard (BSC)* é uma tecnologia gerencial construída por Robert **Kaplan** e David **Norton** cuja principal finalidade é **a coleta e a geração de dados quantitativos e qualitativos sobre o desenvolvimento da empresa em novas perspectivas além da financeira**. Assim, auxilia na condução da empresa ao permitir **a compreensão e a mensuração de todos os aspectos** que influenciam no negócio. As perspectivas abordadas pelo BSC são:

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

13. O que são Mapas Estratégicos?

Mapas Estratégicos são diagramas que descrevem a forma como como uma organização cria valor, ligando **objetivos estratégicos** às **variáveis gerenciadas pelo Balanced Scorecard.**

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

5 – CONCLUSÃO

Prezados, encerramos aqui o nosso primeiro Passo Estratégico.

Bons estudos!

Um grande abraço,

Gustavo Garcia
Instagram: @profgustavogarcia
Para acessar meus artigos, clique aqui.

Vinícius de Oliveira

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.