Estratégia
CONCURSOS

Aul

Passo Estratégico Administração p/ Câmara dos Deputados (Analista Leg - Material e Patrimônio) 2019

Professor: Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

Noções básicas de gestão e planejamento estratégico

1 – Apresentação 2

2 – Análise das Questões 5

2.1 – Noções básicas de gestão e planejamento estratégico 5

3 – Questionário de Revisão 13

4 – Conclusão 20



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?

Neste primeiro relatório será abordado o assunto **Noções básicas de gestão e planejamento estratégico, de alta incidência nas provas do Cespe e que deve ter seu estudo priorizado!**

2 – 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.

2.1 – NOÇÕES BÁSICAS DE GESTÃO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. **(CESPE / TRE-MT – Cargo 7 - 2015)**

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.

Comentários

Vejamos cada uma das alternativas:

A) Errada. Decisões a respeito de atividades diárias, com alto grau de flexibilização e baixo risco e em curto prazo são características do planejamento operacional.

B) Errada. Previsão, projeção e predição são elementos que podem fazer parte de um planejamento, mas não são significam a mesma coisa.

C) Certa! É exatamente isso!

D) Errada. O planejamento estratégico se preocupa com ações de longo prazo, e não imediatas, no que tange ao estabelecimento e alcance de objetivos de longo prazo.

E) Errada. O planejamento tático envolve decisões de cada área da organização. Assim, o planejamento de RH, por ser de uma área, é tático, e não estratégico.

Gabarito: C

2. (CESPE / STJ – TJAA - 2015)

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.

Comentários

Visão racional do planejamento estratégico refere-se a um processo racional de tomada de decisão sobre o futuro, que é a forma de planejamento mais comum.

Já a visão de estratégia emergente pode ser entendida como algo que vem da base organizacional para o topo.

Tais conceitos, apesar de um pouco abertos, não eram necessários para resolver a questão, pois o que realmente importa é que a afirmativa assentou que é por meio das estratégias que a organização interage com o seu meio e os objetivos se conectam às atividades gerenciais, o que está correto.

Gabarito: Certa.

---

3. (CESPE / STJ – TJAA - 2015)

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.

Comentários

Antes de definir estratégias, é razoável que os objetivos já estejam definidos, o que exige o conhecimento da missão da organização.

Entretanto, a missão é a razão de existir da organização e não seu objetivo principal.

Gabarito: Errada.

---

4. (CESPE / STJ – TJAA - 2015)

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.

Comentários

O erro da questão está em afirmar que o produto estrela está na maturação do ciclo de vida do produto, enquanto na verdade está numa fase de crescimento do mercado e não numa fase onde o produto está maduro, com o mercado crescendo menos.

Gabarito: Errada.

---

5. **(CESPE / STJ – AJAA - 2015)**

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

Comentários

Dentre as várias metodologias possíveis, a de Djalma de Oliveira Pinho Rebouças, referida na questão, é de fato bastante aceita.

Gabarito: Certa.

---

6. **(CESPE / TRE-GO – TJAA -2015)**

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.

Comentários

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

Assim, o planejamento estratégico tem o mesmo horizonte de longo prazo da gestão estratégica, estando nela contida.

Gabarito: Errada.

---

7. **(CESPE / TJ-CE – TJAA - 2014)**

Acerca do planejamento em organizações, assinale a opção correta.

a) Nas organizações, não se estabelecem planos permanentes, dado os planos terem sempre natureza transitória.

b) As metas correspondem aos objetivos quantificados de uma organização.

c) Planejamentos operacionais são desenvolvidos pela cúpula administrativa e são realizados, conjecturalmente, a longo prazo.

d) Os planos são estruturas que envolvem macroaspectos das organizações e que originam os planejamentos.

e) Não se devem adotar objetivos quantitativos no planejamento, dado serem difíceis de mensurar na realidade organizacional.

Comentários

Vejamos cada alternativa sobre o planejamento:

A) Errado. Afirmativa complicada e considerada errada pela banca. O que se pode entender é que os planos realmente são transitórios, ainda que de longo prazo, mas isso requer uma prática de planejamento permanente.

B) Certo. As metas realmente são os objetivos organizacionais traduzidos em quantificação e prazo específico. De outra forma, são verdadeiros desdobramentos dos objetivos.

C) Errado. O planejamento operacional é feito pelo nível mais baixo da estrutura organizacional de chefias, o operacional, composto por supervisores.

D) Errado. Planos não são estruturas.

E) Errado. Pelo contrário, os objetivos devem ser, de preferência, quantificáveis, para que possam ser aferidos.

Gabarito: B

---

8. (CESPE / TJ-AC – AJAA - 2012)

De acordo com a atitude e visão interativa da função de planejamento, os quatro princípios considerados como específicos são: contribuição para a missão organizacional e para os objetivos gerais da organização; precedência do planejamento, em relação às demais funções; penetração e abrangência em relação às características e atividades da empresa; e maior eficiência, eficácia e efetividade dos resultados.

Comentários

A questão está errada simplesmente porque citou princípios gerais dizendo que eram específicos. Então vamos aproveitar para retomar os princípios do planejamento.

Princípios gerais:

a) Princípio da contribuição aos objetivos: o planejamento deve ser visar ao objetivo máximo da organização;

b) Princípio da precedência do planejamento: ele sempre vem antes das outras funções administrativas;

c) Princípio da maior influência e abrangência: ele pode provocar uma série de modificações na organização;

d) Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade: ele procura maximizar os resultados e minimizar as dificuldades.

Princípios específicos:

e) Planejamento participativo: o seu principal resultado não é o plano final, mas o processo desenvolvido;

f) Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem atuar de maneira interdependente;

g) Planejamento integrado: os planejamentos dos vários escalões das organizações devem ser integrados;

h) Planejamento permanente: como o ambiente é mutável, é necessário que o planejamento também seja permanentemente realizado.

Gabarito: Errada.

---

9. (CESPE / TRE-GO – AJAA - 2015)

Considere que, em um tribunal regional eleitoral, haja pequena quantidade de profissionais com conhecimento profundo na área de direito eleitoral e que, nesse mesmo tribunal, seja feito um planejamento estratégico com uso de análise SWOT. Nessa situação, de acordo com os princípios desse tipo de análise, a carência de especialistas deve ser considerada uma ameaça ao cumprimento da missão do tribunal.

Comentários

A carência de especialistas é um elemento negativo e interno da organização, constituindo uma fraqueza, portanto.

Gabarito: Errada.

---

10. (CESPE / TRE-GO – AJAA - 2015)

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

Comentários

Redação um pouco infeliz, mas a ênfase no financeiro, sem mencionar as outras perspectivas, deve sempre levantar suspeita em se tratando do Cespe.

Dizer que as medidas financeiras se ligam diretamente aos objetivos estratégicos específicos que irão prover vantagem competitiva sustentável não pode ser considerado absolutamente errado.

Ocorre que BSC foi criado para ir além do modelo tradicional com foco financeiro, adicionando as outras perspectivas: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, sendo todas necessárias para o sucesso estratégico.

Gabarito: Errada.

---

11. (CESPE / TRE-GO – AJ - 2015)

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

Comentários

De fato, o BSC possibilita o alinhamento das ações individuais na organização à estratégia organizacional.

Gabarito: Certa.

---

12. (CESPE / STF – TJAA - 2013)

A implantação de um modelo de *balanced scorecard* pressupõe que o processo de planejamento do negócio consistirá em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas, evitando-se, todavia, que, na definição dos objetivos individuais, se priorizem as metas de curto prazo.

Comentários

Todo o planejamento (incluindo a alocação de recursos) deve estar ligado aos objetivos estratégicos (aqui chamados de metas estratégicas).

As metas de curto prazo nos objetivos individuais não devem ser evitadas, mas tão somente não devem ser priorizadas. Isto porque os objetivos individuais estão relacionados com os objetivos da organização como um todo em seu processo estratégico. Portanto, deve-se considerar objetivos de longo, médio e curto prazo em conjunto, desdobrados um no outro.

Gabarito: Certa.

---

13. (CESPE / TRT10 – AJAA - 2013)

A alavancagem é uma estratégia oriunda da combinação entre os pontos fortes e as oportunidades identificados na análise SWOT.

Comentários

A questão trata do resultado da combinação de itens da matriz SWOT, conforme a seguir:

- Alavancagem: Oportunidades + forças. Busca maximizar forças e utilizá-las para aproveitar oportunidades.
- Limitações/Restrições: Oportunidades + fraquezas.
- Vulnerabilidades: Ameaças + forças.
- Problemas: ameaças + fraquezas.

Gabarito: Certa.

---

14. (CESPE / TRT10 – AJAA - 2013)

O BSC (*Balanced Scorecard*) possui perspectivas bem definidas: financeira, processos internos, inovação, clientes e aprendizagem e crescimento.

Comentários

As perspectivas clássicas são: financeiras, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Portanto, inovação não está entre elas.

Gabarito: Errada.

---

15. (CESPE / TJ-AC – AJ - Administração - 2012)

A análise situacional das forças e fraquezas pela matriz SWOT permite ver a situação da organização frente ao ambiente, ou seja, os aspectos positivos e negativos que devem ser aprimorados pela empresa.

Comentários

Ao se realizar a análise SWOT, a empresa consegue agir sobre os seus fatores internos controláveis - forças e fraquezas -, para que eles possam funcionar melhor frente os fatores externos não controláveis - oportunidades e ameaças.

Gabarito: Certa.

---

16. (CESPE / TJ-RO – AJ - Administração – 2012 - Adaptada)

Com relação à análise dos ambientes externo e interno de uma organização, assinale a alternativa correta.

a) Na análise externa, os pontos fortes e fracos de uma empresa devem ser determinados por meio da relação entre os segmentos de mercados e a atual posição dos produtos ou serviços dessa empresa.

b) Quanto menos uma empresa conhece sobre seu concorrente, menor o risco estratégico dessa empresa em face das estratégias do concorrente.

c) Ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente nas organizações, podendo ser controladas antes de prejudicarem o desenvolvimento das empresas.

d) Os pontos fortes e fracos correspondem a variáveis controláveis por uma empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças correspondem a variáveis não controláveis.

e) Mediante a análise das oportunidades e das fraquezas de um ambiente organizacional, obtêm-se a atual situação das vantagens competitivas de uma empresa.

Comentários

a) Errado. Os pontos fortes e fracos são da análise interna.

b) Errado. Afirmação sem lógica. Obviamente, a empresa deve buscar conhecer seus concorrentes, dentre outros motivos para minimizar os riscos de suas estratégias!

c) Errado. Os fatores do ambiente externo (oportunidades e ameaças) não podem ser controlados pela organização.

d) Certo. Os pontos fortes e fracos são do ambiente interno e, por isso, são controláveis. As oportunidades e ameaças são do ambiente externo, portanto não controláveis.

e) Errado. É preciso analisar todo o ambiente interno e externo, mas é preciso ainda se utilizar de outras ferramentas além da Matriz SWOT para realizar a análise das forças competitivas e estabelecer as vantagens competitivas, notadamente o Modelo das 5 Forças de Porter e as 3 Vantagens Competitivas Genéricas.

Gabarito: D

3 – QUESTIONÁRIO DE REVISÃO

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

As cinco principais características fundamentais do planejamento estratégico são:

- Adaptação da organização a um **ambiente mutável;**

- É um plano voltado para o futuro, visando o **longo prazo;**

- Aborda a **organização como um todo** de forma global e sistêmica;

- É construído por meio do **consenso,** considerando a diversidade de interesse de todos os envolvidos;

- É uma forma de **aprendizagem organizacional,** em que se aprende por meio da adaptação ao ambiental complexo.

3. **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.

4. **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.

5. **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.

6. 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.

7. 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**.

8. 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.

9. 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.

10. O que é a análise *SWOT* (ou FOFA)?

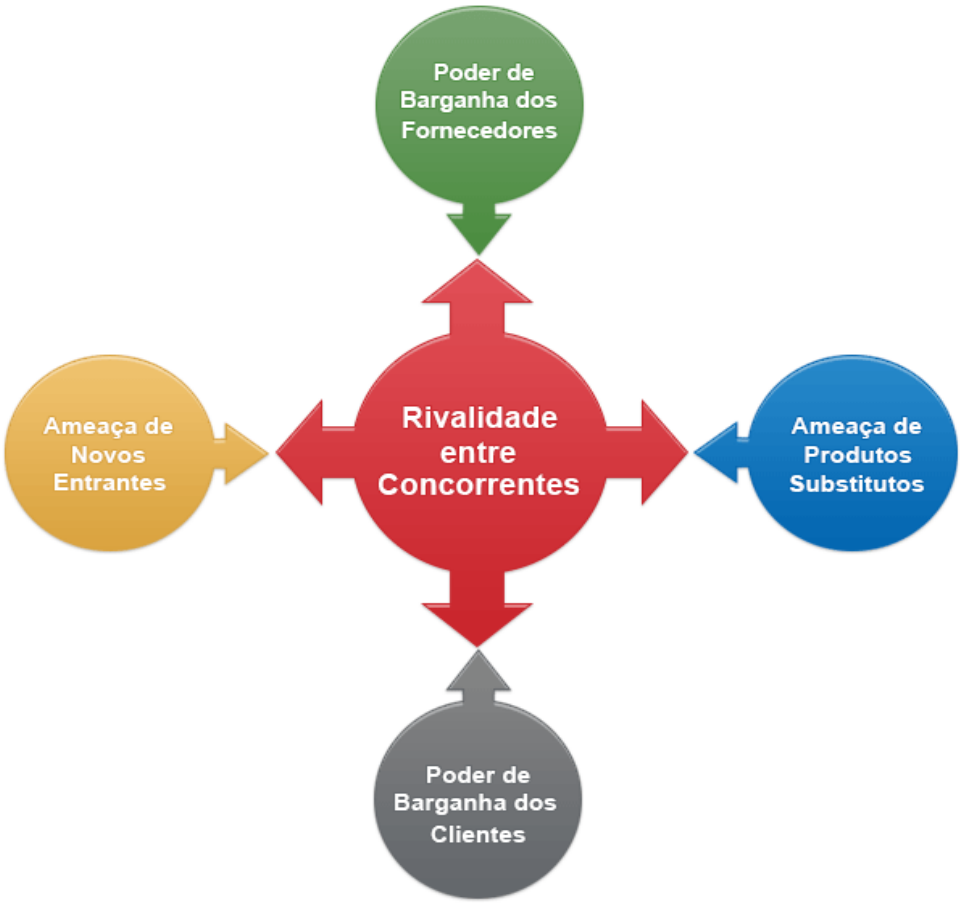
A análise *SWOT* (do inglês *Strength*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*), também conhecida como análise FOFA (*Forças*, *Oportunidades*, *Fraquezas* e *Ameaças*), é uma **técnica de avaliação dos ambientes interno e externo** da entidade, etapas do diagnóstico estratégico.

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

11. 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.



12. 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.

13. 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.

14. 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.**

4 – 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.