



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Prova Estratégica de Administração Estratégica p/ CGU (Analista - Área Administrativa) - 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.....	25



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

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 para as áreas Fiscal e de Gestão e Controle realizadas nos últimos 10 anos pela banca Cespe**, 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 **4 tópicos** (o que resulta em uma distribuição projetada de **25% 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
1	Planejamento Estratégico	67	68%
2	Desempenho Organizacional	14	14%
3	Governança e Governabilidade	10	10%
4	Gestão por Resultados	8	8%
	Total	99	100%
	Média	25	25%

Na tabela acima são quantificadas as questões que cobraram o assunto em relação ao número total de questões analisadas. O tópico **Planejamento Estratégico** possui uma **importância alta** e, portanto, **deve ter o estudo priorizado!**

Dentro do assunto **Planejamento Estratégico**, a distribuição dos subtópicos ficou assim:

	Assunto	Questões	Incidência
1	Balanced Scorecard (BSC)	23	34%
2	Diagnóstico - Matriz SWOT	17	25%
3	Níveis de Planejamento	6	9%
4	Características do Planejamento	5	7%
5	Negócio, Missão, Visão e Valores	5	7%
6	Etapas do Planejamento	4	6%
7	Estratégias	3	4%
8	Matriz GUT	2	3%
9	Mapa Estratégico	1	1%
10	Matriz BCG	1	1%
	Total	67	100%
	Média	7	10%

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.

3.1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. (CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)

Na administração pública, planejar consiste em definir objetivos e estabelecer os meios adequados para alcançá-los.

Comentários

O planejamento, seja no setor público, seja no privado, é a função administrativa que determina os objetivos a serem atingidos e o que se deve fazer para alcançá-los. Define-se onde se pretende chegar, e, para tanto, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Especificamente em relação ao planejamento estratégico, Chiavenato assim o define: “O Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento global em longo prazo”.

Gabarito: certa.

2. (CESPE / TCE-PE – Auditor de Controle Externo - 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.

Comentários

O **planejamento estratégico** tem como características:

- Projetar o **longo prazo**, o que significa ações e efeitos pelos anos à frente.
- Ser **amplo**, envolvendo toda a empresa, preocupando-se em **atingir os objetivos em nível organizacional**.
- Ser realizado no **nível institucional**, sendo de atribuição **da cúpula da organização**, subordinando os demais planos da organização.

Vamos relembrar as características dos planejamentos **tático** e **operacional**:



- **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.

- **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.

Gabarito: errada.

3. (CESPE / TCE-PE – Analista de Gestão - 2017)

O processo de administração estratégica é estruturado, de forma geral, com as seguintes etapas: diagnóstico da situação atual da organização, análise do ambiente interno e externo, formulação de objetivos e estratégias, implementação, avaliação e controle dos resultados, controle esse que realimenta o processo.

Comentários

Embora não exista uma metodologia universalmente aceita, a de Djalma de Oliveira Pinho Rebouças é muito utilizada. Nela, 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.** Essas fases são assim detalhadas:

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

Gabarito: certa.

4. (CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)



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.

Comentários

De fato, o processo de planejamento estratégico de uma organização é complexo. Porém, não se trata de um processo estático, mas sim **dinâmico**, **flexível**.

Como o planejamento estratégico é um processo sistemático de análise dos ambientes interno e externo e de consequentes tomadas de decisões, idealmente deve possibilitar ajustes às variáveis que se apresentam.

Gabarito: errada.

5. (CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

Caso a imagem de determinado órgão público seja fortemente maculada por frequentes constatações de baixo desempenho na prestação de seus serviços, a alta administração, para repensar o planejamento estratégico desse órgão, deverá definir uma nova missão institucional, identificando o propósito principal da forma mais ampla possível para maximizar a razão da existência da organização.

Comentários

A **missão** é a **razão de ser da organização**. É um atributo perene.

É importante saber diferenciar a missão da **visão**, que é como a entidade **se vê no futuro** (*o que a empresa quer se tornar ou ainda onde ela quer chegar*). É o atributo que preferencialmente deve ser avaliado pelo órgão público trazido no enunciado da questão.

Vamos aproveitar para relembrar também os conceitos de **negócio** e **valores**.

- **Negócio**: é a principal atividade desenvolvida pela organização
- **Valores**: são os **princípios norteadores** da conduta da entidade. Os valores determinam a **base da cultura organizacional**.

Gabarito: errada.

6. (CESPE / TCE-PR – Analista de Controle - 2016)

Assinale a opção correta, no que se refere a planejamento estratégico, tático e operacional, administração por objetivos e balanced scorecard.

a) A perspectiva financeira da metodologia balanced scorecard trata da criação de valor para o cliente, devido ao foco na obtenção de resultados sustentáveis.



- b) O estabelecimento de objetivos nos diversos níveis organizacionais, com a finalidade de motivar as pessoas para o alcance das estratégias, é aderente à administração por objetivos.
- c) A perspectiva interna da metodologia balanced scorecard corresponde aos ativos intangíveis da organização e ao papel desses ativos na estratégia.
- d) Os planos financeiros elaborados para médio prazo, que englobam a captação e a aplicação de recursos para operações de departamentos da organização, são característicos do planejamento estratégico.
- e) Os planos elaborados para procedimentos relacionados a métodos, programações e regulamentos para dar cobertura à realização de tarefas são típicos do planejamento tático.

Comentários

Para Chiavenato:

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

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

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

Vamos às alternativas:

- a) A perspectiva financeira da metodologia balanced scorecard trata da criação de valor para o cliente, devido ao foco na obtenção de resultados sustentáveis.

ERRADA. A perspectiva que trata da criação de valor para o cliente é a perspectiva do cliente, e não a financeira.



b) O estabelecimento de objetivos nos diversos níveis organizacionais, com a finalidade de motivar as pessoas para o alcance das estratégias, é aderente à administração por objetivos.

CERTA. A Administração por Objetivos difundiu-se como um processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação do desempenho entre organização e pessoas. Uma das vantagens trazidas pelo emprego do *balanced scorecard* é a possibilidade de se alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da organização.

c) A perspectiva interna da metodologia *balanced scorecard* corresponde aos ativos intangíveis da organização e ao papel desses ativos na estratégia.

ERRADA. A **perspectiva dos processos internos** inclui indicadores que garantam a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a capacidade de produção e a logística, assim como a qualidade da comunicação. Essa perspectiva corresponde tanto a ativos tangíveis quanto intangíveis.

d) Os planos financeiros elaborados para médio prazo, que englobam a captação e a aplicação de recursos para operações de departamentos da organização, são característicos do planejamento estratégico.

ERRADA. Planos de médio prazo que envolvam departamentos e setores vinculam-se ao planejamento **tático**, e não estratégico.

e) Os planos elaborados para procedimentos relacionados a métodos, programações e regulamentos para dar cobertura à realização de tarefas são típicos do planejamento tático.

ERRADA. Os planos elaborados para procedimentos relacionados a métodos, programações e regulamentos para dar cobertura à realização de tarefas são típicos do planejamento **operacional**, e não tático.

Gabarito: B

7. (CESPE / TCE-RN – Auditor - 2015)

O BSC (*balanced scorecard*) é uma ferramenta que orienta o processo decisório de uma organização.

Comentários

Segundo Kaplan e Norton (1997), uma vez concebida a estratégia, o BSC pode trazer ganhos para os processos de gestão da organização, como:

- melhoria do processo decisório;
- explicitação dos processos críticos do negócio;
- um melhor processo de execução da estratégia;



- uma estrutura lógica em que a organização pode testar suas estratégias (enquanto hipóteses);
- a derrubada de barreiras funcionais, pondo em foco o que é para ser feito;
- o gerenciamento de ativos intangíveis;
- o consenso entre os executivos sobre clientes-alvo e segmentos-alvo (perspectiva de clientes).

Gabarito: certa.

8. (CESPE / CAGE-RS – Auditor do Estado - 2018)

O diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta pontos fortes e pontos fracos, oportunidades e ameaças. A esse respeito, assinale a opção correta.

- a) A identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos bem como das ameaças e das oportunidades são suficientes para subsidiar o processo de tomada de decisão.
- b) Nas análises internas, a facilidade de se obter informações precisas faz que seja possível classificar todo fator como ponto forte ou como ponto fraco.
- c) A organização como um todo pode não ser parte integrante de seu ambiente, sendo o conhecimento efetivo do ambiente fundamental para o processo estratégico.
- d) Embora sejam variáveis externas, as oportunidades podem ser controladas pela organização, o que, por sua vez, possibilita que sejam criadas condições favoráveis para usufruí-las.
- e) Diferentemente dos pontos fortes e dos pontos fracos, as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis pela organização.

Comentários

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

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

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



Devido ao fato de as **oportunidades** e as **ameaças** serem **fatores externos**, de fato são **variáveis não controláveis** pela organização.

Gabarito: E

9. (CESPE / TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

A matriz SWOT é uma ferramenta que possibilita ao gestor criar análises de cenário e embasar o planejamento estratégico da organização, além de auxiliá-lo na verificação da posição estratégica da empresa, posição essa que, segundo a matriz SWOT, pode ser classificada em manutenção, sobrevivência, crescimento ou desenvolvimento.

Comentários

A matriz SWOT é útil à organização para melhor definir suas estratégias e aproveitar suas vantagens competitivas. Ela pode ser assim representada:

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

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

DIAGNÓSTICO		Ambiente interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de ameaças	Postura de SOBREVIVÊNCIA	Postura de MANUTENÇÃO
	Predominância de oportunidades	Postura de CRESCIMENTO	Postura de DESENVOLVIMENTO

Gabarito: certa.



10.(CESPE / TCU – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2015)

Se comparada à matriz SWOT, a matriz GUT apresenta maior aplicabilidade ao planejamento estratégico por considerar os fatores gravidade, urgência e tendência no apoio à análise e na gestão de problemas e, consequentemente, possibilitar mais riqueza no suporte à produção de cenários de curto, médio e longo prazos.

Comentários

Primeiramente, vamos lembrar que a matriz **SWOT** é uma ferramenta de **diagnóstico de cenários**; já a matriz **GUT** é uma ferramenta de **priorização de problemas**.

Assim, a matriz SWOT, por considerar a organização como um todo e o os ambientes interno e externo, possibilita mais riqueza no suporte à produção de cenários de curto, médio e longo prazos.

Na priorização de problemas, a **Matriz GUT** refere-se, respectivamente, aos critérios de **Gravidade**, **Urgência** e **Tendência**:

- **Gravidade:** diz respeito ao custo (não necessariamente monetário) da não resolução do problema;
- **Urgência:** diz respeito ao prazo em o problema ocorrerá ou causará danos, ou ainda ao prazo necessário para se evitar o dano; e
- **Tendência:** tem relação com a evolução do que irá acontecer se nada for feito, podendo ser positiva ou negativa.

Gabarito: errada.

11.(CESPE / TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

Uma organização que apresenta um produto ou serviço com características que os diferenciem dos oferecidos pelo mercado adota uma estratégia de enfoque.

Comentários

As três estratégias genéricas de Porter são as seguintes:

- **Liderança de custo:** a empresa decide tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria.
- **Diferenciação:** a empresa decide ser única em sua indústria, escolhendo características de produto ou serviço amplamente valorizados pelos clientes para diferenciar-se dos demais concorrentes.
- **Enfoque:** a empresa decide escolher um ambiente competitivo mais restrito dentro do mercado da indústria, um segmento para obter vantagem competitiva local e obter vantagem de custo ou diferenciação.



Portanto, uma organização que apresenta um produto ou serviço com características que os diferenciem dos oferecidos pelo mercado adota uma estratégia **diferenciação**, e não de enfoque.

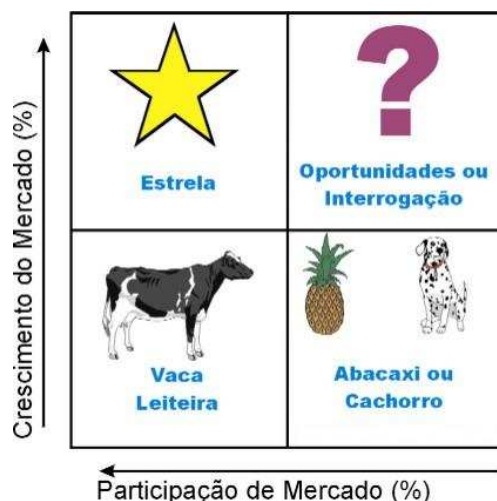
Gabarito: errada.

12.(CESPE / MT – Auditor Fiscal do Trabalho - 2013)

A matriz de portfólio de produtos, também chamada de matriz de crescimento e participação, é uma técnica de seleção de estratégias que se baseia no estudo da participação dos produtos da empresa no mercado e que retrata as seguintes fontes de lucros e resultados: estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras e vira-latas.

Comentários

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



Gabarito: certa.

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



14. Quais são as estratégias competitivas existentes para Porter?

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

16. O que são Mapas Estratégicos?

17. O que é o planejamento por Cenários?

18. Qual a diferença entre tendências e eventos?

19. Qual a diferença entre objetivos, metas e planos?

1. O que é Planejamento?

Para Djalma de Oliveira, *“Planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”*.

2. Quais são as etapas do planejamento?

Embora não haja consenso sobre o tópico, são fases do planejamento:

- Definição dos objetivos*
- Delimitação da situação atual
- Desenvolvimento de premissas sobre o futuro
- Análise e escolha de alternativas
- Implementação do plano e avaliação dos resultados

* há autores que entendem que o planejamento se inicia com análise dos ambientes internos e externos.



3. Quais são os 3 níveis de planejamento dentro do contexto do processo administrativo?

Os três níveis 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.

4. Quais são as 5 principais características do planejamento estratégico?

As cinco principais características 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.

5. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. 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**.

10. 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.



11.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.

12.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.

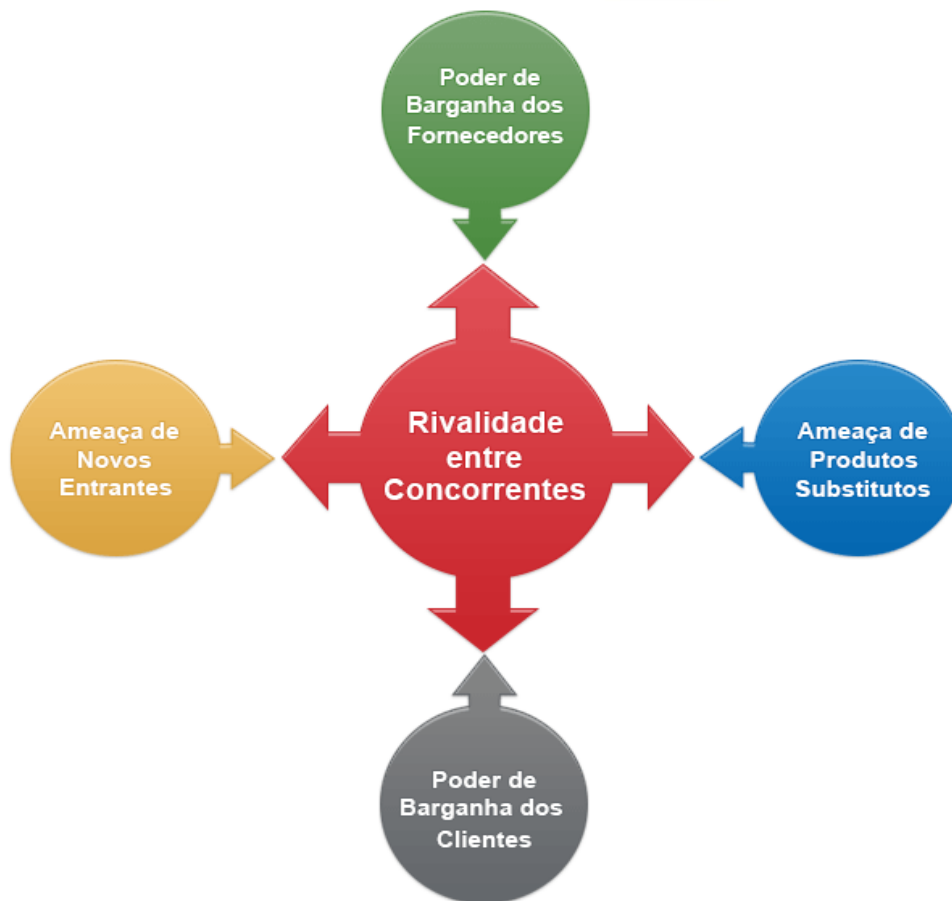
Na análise *SWOT*, são identificados os **fatores internos** (forças e fraquezas) e os **fatores externos** (oportunidades e ameaças). A partir do resultado obtido, são definidas as estratégias para:

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

13.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.





14. 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.

15.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.

16.O que são Mapas Estratégicos?

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

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

17. O que é o planejamento por Cenários?



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

Há autores que citam dois tipos de planejamento por cenários:

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

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

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

18. Qual a diferença entre tendências e metas?

Tendências são séries métricas que se **modificam gradualmente ao longo do tempo**, apresentando variações de **longo prazo** e causando **mudanças contínuas** no sistema.

Eventos são fenômenos categóricos que **podem ocorrer ou não**, em determinado momento no futuro, **repentina e inesperadamente**, ocasionando **impacto importante** no comportamento do sistema.

19. Qual a diferença entre objetivos, metas e planos?

Objetivo é um estado ou situação desejados (aspecto qualitativo).

Meta é um desdobramento do objetivo em etapas intermediárias e aferíveis (aspecto quantitativo).

Plano é o conjunto organizado de ações e metas necessários à consecução dos objetivos.



5 – CONCLUSÃO

Prezados, encerramos aqui o nosso primeiro Passo Estratégico.

Bons estudos!

Um grande abraço,

Gustavo Garcia

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

Para acessar meus artigos, clique [aqui](#).

Vinicius 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.