

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aul

Curso Estratégia de Administração Pública IV ISS-Bellini (Auditor Fiscal) - Pós Edital

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.....	14
5 – Conclusão.....	21



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 realizadas nos últimos anos pelo Instituto AOCP**, 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 **14,3% 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!

Tópico	%
Planejamento	47,6%
Governabilidade e Governança	19,0%
Avaliação	14,3%
Gestão por resultados	14,3%
Accountability	4,8%
Governo Eletrônico	0,0%
Transparência	0,0%

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 muito acima da média**. A bem da verdade, trata-se do **tema mais comum em todas as provas analisadas!**

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.

3.1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. (AOCF / MPE-BA – Analista Técnico - 2014)

As características do planejamento estratégico compreendem sua dimensão no longo prazo, seu enfoque voltado para as relações entre a organização e seu ambiente de tarefa e o envolvimento de toda a organização. Para isso, os administradores iniciam o planejamento estratégico com a determinação dos objetivos organizacionais, os quais podem ser agrupados nas categorias numeradas a seguir. Considere estas categorias, relacione com os elementos que correspondem a cada categoria e assinale a alternativa com a sequência correta.

1. Lucro.
 2. Segurança.
 3. Autonomia.
 4. Expansão.
- () Crescimento da empresa.
() Futuro garantido.
() Decisão de seu destino.
() Aumento de participação no mercado.
() Independência.
() Economia da empresa.
() Continuidade.
() Retorno dos proprietários.
- a) 1 – 3 – 4 – 3 – 4 – 4 – 2 – 1.
b) 4 – 4 – 2 – 2 – 3 – 3 – 1 – 1.
c) 2 – 3 – 4 – 4 – 1 – 2 – 3 – 1.
d) 4 – 2 – 3 – 4 – 3 – 1 – 2 – 1.
e) 2 – 4 – 1 – 3 – 2 – 3 – 1 – 1.



Comentários

Segundo Chiavenato, os objetivos de uma organização devem ser estabelecidos em função da missão e da visão organizacional, podendo ser agrupados da seguinte forma:

- **Lucro:** considerado dentro de sua dupla óptica - de retorno dos proprietários e da economia da empresa.
- **Expansão da empresa:** seja em relação a ela mesma, seja em relação ao mercado do qual participa.
- **Segurança:** corresponde ao desejo da empresa de assegurar o seu futuro e continuidade.
- **Autonomia ou independência:** objetivo pelo qual a empresa pretende livremente decidir o seu destino.
- Portanto, temos:

Assim, correlacionando as categorias com os respectivos elementos, temos:

(4. Expansão) Crescimento da empresa.

(2. Segurança) Futuro garantido.

(3. Autonomia) Decisão de seu destino.

(4. Expansão) Aumento de participação no mercado.

(3. Autonomia) Independência.

(1. Lucro) Economia da empresa.

(2. Segurança) Continuidade.

(1. Lucro) Retorno dos proprietários.

Gabarito: D

2. (AOCF / MPE-BA – Assistente Técnico-Administrativo - 2014)

A formulação de alternativas no planejamento estratégico pode ser feita dentro de padrões rotineiros ou altamente criativos. Assinale a alternativa que representa estratégias defensivas, conservadoras e de manutenção do status quo da organização.

- a) Passividade.
- b) Busca de resultados.
- c) Proatividade.
- d) Analítica.
- e) Reatividade.

Comentários



Com base na análise ambiental (SWOT), a organização pode adotar **estratégias defensivas** (padrões rotineiros), optando pela manutenção do *status quo*, por meio de uma postura passiva e conservadora, ou desenvolver **estratégias ofensivas** (criatividade e inovação), objetivando a mudança do *status quo*, por meio de uma postura proativa e de mudança.

Gabarito: A

3. (AOCP / CM-RB – Agente Legislativo - 2016)

No processo administrativo de planejamento, são utilizadas ferramentas para análise do ambiente.

Qual é a ferramenta utilizada para análise do ambiente interno que é baseada na análise do produto frente ao mercado?

- a) Modelo de Porter.
- b) Matriz de Ansoff.
- c) Balanced Scorecard.
- d) Ciclo de Vida do Produto.
- e) Matriz do Boston Consulting Group.

Comentários

Vamos analisar as alternativas:

a) ERRADA. 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. São elas:

- ameaça de novos entrantes;
- poder de negociação dos compradores;
- poder de negociação dos fornecedores;
- ameaças de produtos/serviços substitutos; e
- rivalidade entre os atuais concorrentes.

b) CERTA. Igor Ansoff propôs a estratégia genérica de quatro componentes. A Matriz de Ansoff baseia-se na análise do produto frente ao mercado, a partir dos seguintes componentes: **penetração no mercado, desenvolvimento de mercados, desenvolvimento de produtos e diversificação**.

c) ERRADA. 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.

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."

d) ERRADA. O **Ciclo de Vida do Produto** pode ser entendido como a história completa do produto através de suas fases de vendas: **introdução, crescimento, maturidade e declínio**.

e) ERRADA. 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.

Gabarito: B

4. (AOCP / Câmara de Maringá - Assistente Administrativo - 2017)

O planejamento estratégico é um processo organizacional e apresenta cinco características fundamentais. Uma delas

- a) é a ação específica e molecular.
- b) é a orientação para o futuro.
- c) é a construção não consensual.
- d) é o exame de condições internas e não externas.
- e) envolve comportamento particular.

Comentários

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.

Gabarito: B

5. (AOCF / EBSEH – Analista - Administração - 2016)

A perspectiva dos processos internos, no modelo estratégico Balanced Scorecard, envolve uma cadeia composta por quais elementos?

- Capacidade dos sistemas de informação e capacidade dos funcionários.
- Processo de inovação, processo de operações e serviço pós-venda.
- Segmentação de mercado, satisfação e retenção de clientes.
- Gerenciamento de risco, processo de redução de custo, melhoria de produtividade.
- Organização, direção e processos de controle.

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**, dos **processos internos** e a **da aprendizagem e crescimento**.

Tais perspectivas correspondem ao apresentado pela alternativa **(B) Processo de inovação (perspectiva de aprendizagem e crescimento)**, **processo de operações (perspectiva de processos internos)** e **serviço pós-venda (perspectiva de cliente)**.

Gabarito: B

6. (AOCF / EBSEH – Analista - Administração - 2016)

Etapa fundamental do diagnóstico organizacional, a análise do contexto externo – ou ambiente organizacional – deve permitir a identificação de dois fatores importantes para o desenvolvimento estratégico e organizacional. Assinale a alternativa que apresenta esses dois fatores.



- a) Cultura e estrutura organizacional.
- b) Ameaças e oportunidades.
- c) Diferenciação e custo.
- d) Pontos fortes e pontos fracos.
- e) Taxa de crescimento do negócio e taxa de participação no mercado.

Comentários

O diagnóstico organizacional ou estratégico é a **primeira fase dentro do planejamento estratégico** e passa pelas seguintes etapas dentro do diagnóstico estratégico:

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

Na análise SWOT, são identificados os **fatores internos (forças e fraquezas)** e os **fatores externos (oportunidades e ameaças)**.

Gabarito: B

7. (AOCF / Casan – Administrador - 2015)

Quais são os processos abrangidos pela administração estratégica?

- a) Processos de planejamento, implementação, execução e avaliação da estratégia.
- b) Processos de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar.
- c) Processos de pontos fortes, pontos fracos dos sistemas internos e ameaças e oportunidades do ambiente.
- d) Processos de produção, de marketing, de recursos humanos, de materiais e logística e de operações.
- e) Processos de análise da situação estratégica, definição de objetivos e estratégias e estratégias funcionais e operacionais.

Comentários

A questão fala em **Administração Estratégica**, também conhecida como **Gestão Estratégica**, que é um conceito mais amplo do que **Planejamento Estratégico**, pois engloba também implementação deste.



Quando se fala implementação, execução, monitoramento, correção, ou qualquer outra etapa posterior ao planejamento (que por definição é prévio à execução), deve-se remeter à Gestão/Administração Estratégica.

Vamos analisar as alternativas:

A) Correta.

(B) e (C) Erradas. Tais processos (etapas) fazem parte da fase de planejamento estratégico.

(D) Errada. Tais processos (etapas) têm caráter tático e operacional, e não estratégico.

(E) Errada. Tais processos (etapas) também se relacionam ao planejamento e não com as fases posteriores.

Gabarito: A



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. 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)?

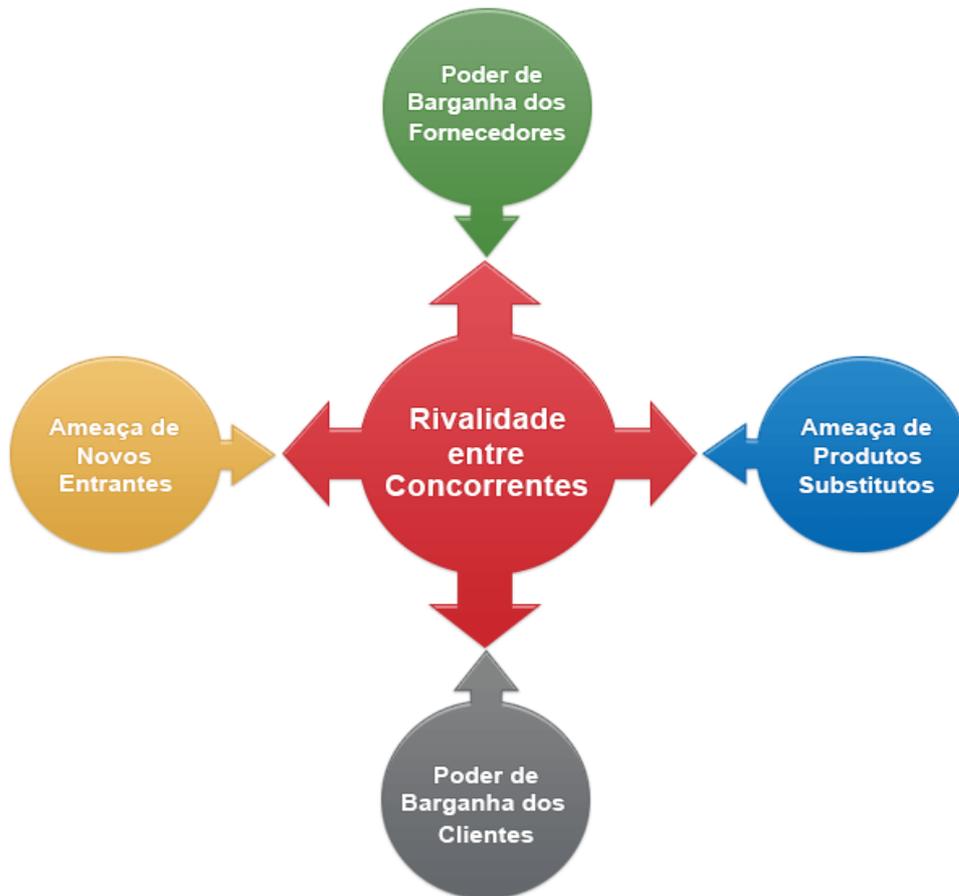
A análise *SWOT* (do inglês *Strength, Weakness, Opportunities e Threats*), também conhecida como análise FOFA (*Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças*), é uma **técnica de avaliação dos ambientes interno e externo** da entidade, etapas do diagnóstico estratégico.

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 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](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.