Estratégia Concursos

Aula 00

Passo Estratégico de Administração p/ TCM-SP (Agente de Fiscalização - Diversas áreas) - VUNESP

Autor:
Gustavo Garcia, Vinicius Rodrigues de Oliveira

08 de Janeiro de 2020

Planejamento

APRESENTAÇÃO 2
O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO? 2
ANÁLISE ESTATÍSTICA 4
O QUE É MAIS COBRADO DENTRO DO ASSUNTO? 6
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque 7
Aposta estratégica 16
Questões estratégicas 18
Questionário de revisão e aperfeiçoamento 30
Perguntas 30
Perguntas com respostas 31
Conclusão 37
Lista de Questões Estratégicas 38
Gabarito 44

APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelando em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

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. Sou bacharel em Medicina e bacharelando em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.

O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

a) orientar revisões eficientes;

b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;

b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos e nos marque no Instagram:

@passoestrategico

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de pessoas!

Bom, feitos os esclarecimentos, vamos descobrir os assuntos que possuem mais chances de cair na nossa prova?

ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso, com base na banca VUNESP, em ordem decrescente – ou seja, quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau de incidência em concursos similares
Gestão de Pessoas	11,1%
Evolução da Administração	9,5%
Planejamento Estratégico	8,9%
Gestão de Projetos	6,8%
Evolução da Administração Pública	5,8%
Motivação	5,8%
Mudança Organizacional	5,8%
Gestão da Qualidade	4,7%
Estrutura Organizacional	4,7%
Liderança	4,2%
Processo Organizacional	4,2%
Recrutamento e Seleção	3,7%
Gestão do Conhecimento	3,2%
Educação, Treinamento e Desenvolvimento	3,2%
Comportamento, Clima e Cultura Organizacional	2,6%

Gestão de Desempenho	**2,1%**
Gestão de Processos	**2,1%**
Gestão por Competências	**2,1%**
Desempenho Organizacional	**1,6%**
Gestão por Resultados	**1,6%**
Accountability e Transparência	**1,6%**
Grupos e Equipes de Trabalho	**1,6%**
Processos Participativos de Gestão Pública	**1,6%**
Gestão de Conflitos	**0,5%**
Governança e Governabilidade	**0,5%**
Qualidade no Atendimento ao Público	**0,5%**
Processo Decisório	**0,0%**
Convergências e Divergências entre a Gestão Pública e a Privada	**0,0%**
Políticas Públicas	**0,0%**
Empreendedorismo Governamental	**0,0%**

Assim, o assunto desse relatório possui um grau de incidência de 8,9% nas questões colhidas.

O QUE É MAIS COBRADO DENTRO DO ASSUNTO?

Bom, no assunto **Processo Organizacional**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Balanced Scorecard (BSC)	**36,49%**
Diagnóstico - Matriz SWOT	**18,92%**
Negócio, Missão, Visão e Valores	**14,86%**
Níveis de Planejamento	**12,16%**
Características do Planejamento Estratégico	**6,76%**
Etapas do Planejamento Estratégico	**5,41%**
Estratégias	**5,41%**

ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Planejamento,** você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Fique atento às palavras-chave relacionadas a cada um dos 3 níveis do **planejamento**:
  - **Planejamento Estratégico:** é o planejamento elaborado pelo nível mais alto da organização (presidência e diretorias). Nele toda a organização é englobada, incluindo a sua interação com o ambiente externo. Está relacionado com os objetivos de longo prazo bem como à eficácia e à efetividade da organização. Nesse nível, há a presença do controle estratégico.
  - **Planejamento Tático:** é o desdobramento do planejamento estratégico. É realizado pelas gerências intermediárias, voltado para cada departamento/unidade específica da organização. É voltado para os objetivos de médio prazo. Nesse nível, há a presença do controle tático.
  - **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.

- Existem inúmeras definições para o processo de **planejamento estratégico,** dentre as quais destacam-se:
  - 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".
  - 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".

- Independentemente dos termos utilizados para definir o **planejamento estratégico,** as características que precisam estar bem sedimentadas são:
  - Projeta o **longo prazo;**

- É amplo, envolvendo toda a empresa, preocupando-se em atingir os objetivos em nível organizacional;
- Envolve também a análise do **ambiente externo;**
- Busca a adaptação da organização a um **ambiente mutável,** e, por isso, trata-se de um processo **dinâmico, flexível;**
- É realizado no **nível institucional,** sendo de atribuição **da cúpula da organização,** subordinando os demais planos da organização;
- É construído por meio do **consenso**, considerando a diversidade de interesse de todos os envolvidos;
- É uma forma de **aprendizagem organizacional**, que se dá por meio da adaptação ao ambiente complexo.

➢ Já 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), pode ser associado à **Gestão Estratégica**.

➢ Saiba diferenciar **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.

➢ Assim como o **planejamento**, os **planos** se desdobram em:

- **Planos estratégicos**, que definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente, bem como os objetivos de longo prazo.
- **Planos táticos (funcionais ou administrativos)**, que definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais para realizar os planos estratégicos. São exemplos:
  - Planos de produção
  - Planos financeiros
  - Planos de marketing
  - Planos de recursos humanos

- **Planos operacionais**, que definem atividades, recursos e formas de controles necessários para realizar os cursos de ação escolhidos. Alguns exemplos:
  - Procedimentos
  - Orçamentos
  - Programas (ou programações)
  - Regulamentos

➢ Também é importante saber diferenciar **tendências** e **eventos**:

- **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.

➢ Em se tratando de **planejamento estratégico**, não há uma metodologia universalmente aceita. Portanto, para fins de prova, é preciso analisar a coerência do enunciado, tendo em mente que o processo pode se dar basicamente de duas maneiras:

- Primeiro, visualiza-se onde se quer chegar (**formulação de objetivos**), para depois estabelecer como a organização se encontra (**diagnóstico**); ou
- Parte-se da informação de como a organização está (**diagnóstico**), para, posteriormente, fixar onde se quer chegar (**formulação de objetivos**).

➢ De um modo geral, 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

* Lembrando que há autores que entendem que o planejamento se inicia com análise dos ambientes interno e externo.

➢ Segundo Djalma de Oliveira Pinho Rebouças, as **fases do planejamento estratégico** são:

- **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.)

➢ O **diagnóstico estratégico** comumente é a primeira fase dentro do planejamento estratégico. Essa 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

- e - Análise dos concorrentes.

➢ Saiba diferenciar 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. *O que a empresa quer se tornar?*
- **Valores**: são os princípios norteadores da conduta da entidade. Os valores determinam a base da cultura organizacional.

➢ Aprofunde os estudos do tópico análise **SWOT** (do inglês *Strength*, *Weakness*, *Opportunities* e *Threats*), também conhecida como análise FOFA (*Forças*,

Oportunidades, *Fraquezas* e *Ameaças*), que é uma **técnica de avaliação dos ambientes interno e externo** da entidade, etapas do diagnóstico estratégico.

Lembre-se que, 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

➢ É fundamental saber que a combinação dos itens da matriz SWOT possibilita à organização melhor definir suas **estratégias** e aproveitar suas **vantagens competitivas**. Ela pode ser assim representada:

SWOT		AMBIENTE INTERNO	
		FORÇAS (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.

➢ Aprofundando um pouco mais o estudo da análise SWOT, tenha em mente as **estratégias** que podem ser adotadas pelas organizações:

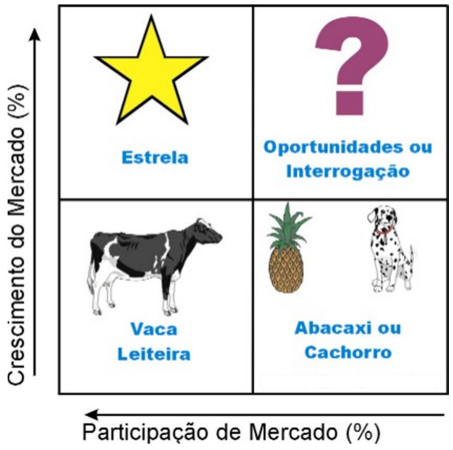
DIAGNÓSTICO		AMBIENTE INTERNO	
		Predominância de **pontos fracos**	Predominância de **pontos fortes**
AMBIENTE EXTERNO	Predominância de **ameaças**	*Postura de* ***SOBREVIVÊNCIA*** ✓ *Redução de custos* ✓ *Desinvestimento* ✓ *Liquidação de negócios*	*Postura de* ***MANUTENÇÃO*** ✓ *Estabilidade* ✓ *Nicho* ✓ *Especialização*

	Predominância de **oportunidades**	*Postura de* ***CRESCIMENTO*** ✓ *Inovação* ✓ *Internacionalização* ✓ *Joint Venture* ✓ *Expansão*	*Postura de* ***DESENVOLVIMENTO*** ✓ *De mercado* ✓ *De produtos* ✓ *Financeiro* ✓ *De capacidades* ✓ *De estabilidades* ✓ *Diversificação*

- Não confunda a **Matriz SWOT** com a **Matriz GUT** ou com a **Matriz BCG.**

- A **Matriz GUT** refere-se a uma ferramenta utilizada na priorização de problemas. A sigla **GUT** refere-se, respectivamente, aos critérios **Gravidade, Urgência e Tendência,** que são avaliados de maneira independente:
  - **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.

- 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:



- Relembre o conceito de **curva de experiência,** segundo a qual **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.

- Dê atenção especial ao tópico ***Balanced Scorecard*** **(BSC)**

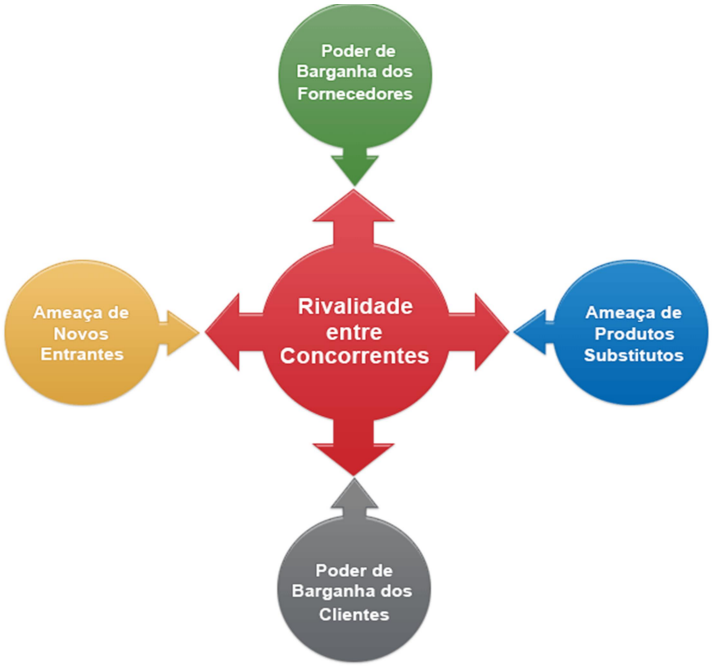
  O ***Balanced Scorecard*** **(BSC) (ou Indicadores Balanceados de Desempenho ou ainda Placar Balanceado)** é uma tecnologia gerencial construída por Robert Kaplan e David Norton cuja principal finalidade é a coleta e a geração de dados quantitativos e qualitativos sobre o desenvolvimento da empresa em 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/Crescimento/Inovação:** identifica as medidas a serem tomadas para seu desenvolvimento futuro. Tem como principais variáveis as pessoas, os sistemas e procedimentos.

- Associe o ***Balanced Scorecard*** **(BSC)** aos **Mapas Estratégicos,** que são diagramas que descrevem a forma como uma organização cria valor, ligando objetivos estratégicos às variáveis gerenciadas pelo BSC.

  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.

- Saiba reconhecer as **cinco forças competitivas** do **Modelo de Porter,** representadas pelas características estruturais básicas do mercado em que a organização se insere e que determinam a sua atratividade e a sua rentabilidade, conforme diagrama a seguir:



- Memorize as caraterísticas das **estratégias competitivas genéricas de Porter,** sabendo que as estratégias competitivas eficazes podem ser enquadradas em uma delas:
  - **Liderança no custo total:** 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, buscando obter vantagem competitiva local por meio do custo ou diferenciação.

- Entenda o conceito de **Planejamento por Cenários,** que 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.

➢ Familiarize-se com as **Escolas do Planejamento Estratégico,** que, segundo Mintzberg, se dividem em 3 grupos:

- **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.

APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa.

Assim, a aposta estratégica é especialmente importante na sua reta final de estudos.

Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos, ok?

Vamos ao conteúdo da nossa aposta?

Dentro do assunto **Planejamento,** o tópico ***Balanced Scorecard*** **(BSC)** é o que tem mais chances de ser cobrado em prova.

- A primeira coisa a se fazer para compreender o ***Balanced Scorecard*** é traduzi-lo: **Indicadores Balanceados de Desempenho** ou **Placar Balanceado.**

- Agora, responda à seguinte pergunta: **por que balanceado?** Porque é um método focado no **equilíbrio organizacional** que se baseia em **quatro perspectivas básicas**, também chamadas de **vetores críticos.**

As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

- **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/Crescimento/Inovação:** identifica as medidas a serem tomadas para seu desenvolvimento futuro. Tem como principais variáveis as pessoas, os sistemas e procedimentos.

É muito comum as questões relacionarem o ***Balanced Scorecard*** tão somente a elementos financeiros, como o lucro, o que está errado! A principal característica do BSC é justamente avaliar outras perspectivas, além da financeira.

O **BSC** busca ações equilibradas em todas as áreas que afetam o negócio da organização

Permite que os esforços sejam dirigidos para as áreas de maior competência, detectando e indicando as áreas de incompetências

É um sistema focado no comportamento, e não no controle.

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).

QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.

Para o assunto **Planejamento,** apresentamos as seguintes questões estratégicas:

Níveis de Planejamento

1. (VUNESP - Administrador (UFABC)/2019)

O Secretário Municipal de Gestão recém-eleito de um município paulista analisou as gestões anteriores e percebeu que nem sempre os programas e projetos da sua Secretaria atingiram os resultados esperados. Nesse sentido, ele conversou com funcionários de diferentes níveis hierárquicos e soube que, em geral, as propostas foram elaboradas tão somente pelo primeiro escalão, sem a participação dos demais funcionários. Diante dessa situação e consciente dos diferentes tipos de planejamento, ele propôs corretamente à sua equipe o exposto na alternativa:

a) Planejamentos de curto, médio e longo prazos.

b) Planejamentos situacional, gerencial e funcional.

c) Análise SWOT, projeção de cenários e PDCA.

d) Planejamentos estratégico, tático e operacional.

e) Matriz BCG, análise SWOT e planejamento estratégico.

Comentários

Perceba que inicialmente havia apenas a participação do primeiro escalão no processo de planejamento. Diante disso o secretario deveria propor que o planejamento fosse realizado nos três níveis, e não apenas no nível estratégico.

- **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.

Gabarito: D

---

2. (FCC / TRT11 - TJAA - 2012)

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

a) definir claramente os objetivos gerais a serem alcançados.

b) articular os níveis estratégico e operacional do planejamento.

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

d) aplicar os planos específicos definidos no planejamento operacional

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

Comentários

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

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

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

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

Gabarito: B

3. (FCC / TRE/RR – Analista Judiciário/Biblioteconomia - 2015)

Em relação ao planejamento, é correto afirmar que

a) o planejamento operacional decide "o que fazer" e "como fazer".

b) o planejamento estratégico é o desdobramento do planejamento tático.

c) as grandes estratégias de uma organização são definidas a partir da soma de seus planos táticos.

d) o planejamento em bibliotecas e unidades de informação localiza-se, frequentemente, nos níveis da alta administração e estratégico.

e) o planejamento da unidade de informação ocorre de forma independente, sem vinculação direta com o da direção da organização.

Comentários

É muito importante saber diferenciar os **3 principais tipos de planejamento**, cobrados constantemente nas provas; os planejamentos **Estratégico, Tático e Operacional**.

Vamos à análise de cada uma das alternativas:

a) CORRETO. No planejamento operacional ocorrerá o maior nível de detalhamento da execução do plano, sendo o mais específico para a tarefa. Ele definirá quais as tarefas (o que fazer) serão executadas e a forma como elas serão executadas.

b) INCORRETA. A assertiva inverte, na verdade o Planejamento Tático é o desdobramento do Planejamento Estratégico.

c) INCORRETA. As grandes estratégias, como podemos deduzir pelo nome, vêm do plano estratégico, e não do planejamento tático.

d) INCORRETA. Quando falamos em unidades dentro da organização, deixa de ser planejamento estratégico, que engloba toda a organização, para ser o planejamento tático ou operacional.

e) INCORRETA. Não existe planejamento da unidade (tático) sem que este esteja integrado ao planejamento mais amplo, da organização (planejamento estratégico).

Gabarito: A

Características do Planejamento Estratégico

4. (FCC / TRT19 – AJAA -2014)

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

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

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

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

Está correto o que consta APENAS em

a) I e III.

b) II e III.

c) I e II.

d) I.

e) II.

Comentários

Vejamos cada uma das afirmativas.

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

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

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

Gabarito: C

---

5. (FCC / TRT5 – AJAA - 2014)

O Planejamento pode ser entendido como um processo interativo que se desdobra em etapas diferenciadas e, sendo o planejamento a racionalização do processo decisório, essas etapas têm, necessariamente, o mesmo sentido daquelas identificadas no processo de decisão. (Pereira, José Matias. Manual de Gestão Pública Contemporânea. São Paulo: Atlas 2008)

Dentre as fases do Planejamento Estratégico, NÃO se inclui

a) a operação.

b) a análise SWOT.

c) a visão de futuro.

d) o plano de implementação de objetivos.

e) a estratégia a ser adotada.

Comentários

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

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

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

Gabarito: A

Etapas do Planejamento Estratégico

6. (FCC – PGE-MT - Técnico Administrativo - 2016)

O quadro a seguir apresenta as fases elementares para elaboração e implementação do planejamento estratégico:

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

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

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

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

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

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

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

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: E

Diagnóstico - Matriz SWOT

7. (FCC / TRE/RR – AJAA - 2015)

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

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

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

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

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

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

Comentários

A Matriz SWOT é cobrada com muita frequência! Vamos à avaliação de cada uma das afirmativas:

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

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

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

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

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

Gabarito: C

Negócio, Missão, Visão e Valores

8. (FCC / TRT6 – TJAA – 2012)

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

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

Comentários

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

- **Missão:** a missão é a **razão de ser da entidade.** Uma declaração concisa do propósito da organização para com os seus clientes. Por que a empresa existe?

- **Visão:** ou visão de futuro, é **como a entidade se vê no longo prazo.** Onde ela pretende estar dentro do mercado, quais produtos pretendem estar ofertando no futuro. O que a organização será ou fará?
- **Valores:** são os **princípios norteadores** da conduta da entidade. Os valores determinam a **base da cultura organizacional.**

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

Gabarito: C

---

9. (FCC / TRT4 – TJAA - 2015)

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

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

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

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

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

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

Comentários

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

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

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

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

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

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

Gabarito: C

---

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

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

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

Está correta a correlação que consta em

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

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

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

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

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

Comentários

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

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

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

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

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

Gabarito: D

Balanced Scorecard (BSC)

11. (FCC / TRT14 – TJAA - 2016)

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

a) Financeira.

b) Processos internos

c) Aprendizagem organizacional.

d) Política.

e) Mercadológica (do cliente).

Comentários

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

Gabarito: D

---

12. (FCC / TRT3 – TJTI - 2015)

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

a) financeira.

b) do cliente.

c) da competitividade.

d) do aprendizado e do crescimento.

e) dos processos internos.

Comentários

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta extremamente importante para o planejamento estratégico. Consiste no desdobramento dos objetivos estratégicos e a visão

da organização em indicadores de desempenho para o monitoramento estratégico, ligando o planejamento estratégico à gestão da rotina organizacional. Os indicadores utilizados nos BSC consideram, **além da perspectiva financeira,** a **Perspectiva do Cliente,** a **Perspectiva dos Processos Internos** e a **Perspectiva da aprendizagem e crescimento (ou inovação).**

Gabarito: C

---

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

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

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

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

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

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

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

Comentários

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

Gabarito: E

Estratégias

14. (FCC / SEMAM – Analista - 2016)

O Modelo das 5 Forças de Porter, concebido no fim da década de 1970, visa analisar a competição entre empresas, de modo que estas venham a desenvolver uma estratégia empresarial de eficiência, e está dividido em:

a) rivalidade entre concorrentes, liderança no custo total, estratégia de diferenciação, enfoque, taxa competitiva básica.

b) posicionamento organizacional, taxa competitiva básica, estratégia de análise empresarial, planejamento estratégico, liderança no custo total.

c) rivalidade entre concorrentes, ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos.

d) estratégias competitivas genéricas, viabilização de novos investimentos, liderança no custo total, estratégia de diferenciação, enfoque.

e) posicionamento organizacional, estratégias competitivas específicas, viabilização de investimentos a fundo perdido, estratégia de igualdade, enfoque.

Comentários

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

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

Gabarito: C

QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.

São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.

O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)

Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.

Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.

É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?

Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!

Vamos ao nosso questionário:

PERGUNTAS

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

2. **A fixação de diretrizes para atuação da organização ocorre durante a fase de planejamento?**

3. **No contexto do processo de planejamento, está correto afirmar que meta pode ser entendida como uma situação desejada, de aspecto qualitativo, e que pode ser desdobrada em objetivos de aspecto quantitativo?**

4. **Por que se afirmar que o planejamento estratégico é geralmente um planejamento global em longo prazo?**

5. **De que forma o planejamento estratégico se relaciona com a adaptação da organização a um ambiente mutável?**

6. **O planejamento estratégico deve necessariamente ter início com o estabelecimento dos objetivos gerais da organização?**

7. **Como se subdivide a etapa do diagnóstico estratégico?**

8. **Diferencie os conceitos de visão e missão.**

9. **No que concerne ao diagnóstico estratégico, a insatisfação dos funcionários pode ser considerada uma ameaça?**

10. **Ao se deparar com oportunidades advindas do ambiente externo e forças inerentes ao ambiente interno, qual a melhor estratégia a ser adotada por uma organização?**

11. **O *Balanced Scorecard* (BSC) avalia o desenvolvimento da empresa por quais perspectivas? A coleta e a geração de dados são exclusivamente quantitativos?**

12. **Qual a finalidade dos mapas estratégicos?**

13. **Para que serve a Matriz GUT?**

14. **Qual estratégia competitiva genérica consiste na decisão da empresa em ser única em sua indústria, escolhendo características de produto ou serviço amplamente valorizados pelos clientes para diferenciar-se dos demais concorrentes?**

15. **Diferencie os planejamentos por cenários projetivo e prospectivo.**

PERGUNTAS COM RESPOSTAS

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

O **planejamento** se desdobra em 3 níveis:

- **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. **A fixação de diretrizes para atuação da organização ocorre durante a fase de planejamento?**

Sim. O **planejamento** determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. É definir onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

3. **No contexto do processo de planejamento, está correto afirmar que meta pode ser entendida como uma situação desejada, de aspecto qualitativo, e que pode ser desdobrada em objetivos de aspecto quantitativo?**

Não. **Objetivo** é um estado ou situação desejados, de aspecto qualitativo, e não **meta,** que por sua vez é um desdobramento do objetivo em etapas intermediárias e aferíveis, de aspecto quantitativo.

Vale lembrar ainda que **plano** é o conjunto organizado de ações e metas necessários à consecução dos objetivos.

4. **Por que se afirmar que o planejamento estratégico é geralmente um planejamento global em longo prazo?**

Porque o **planejamento estratégico** é 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.

5. **De que forma o planejamento estratégico se relaciona com a adaptação da organização a um ambiente mutável?**

O **planejamento estratégico** é uma forma de **aprendizagem organizacional,** em que se aprende por meio da **adaptação ao ambiente complexo e mutável**.

6. **O planejamento estratégico deve necessariamente ter início com o estabelecimento dos objetivos gerais da organização?**

Não. Em se tratando de **planejamento estratégico**, não há uma metodologia universalmente aceita. O processo pode se dar basicamente de duas maneiras:

- Primeiro, visualiza-se onde se quer chegar (**formulação de objetivos**), para depois estabelecer como a organização se encontra (**diagnóstico**); ou
- Parte-se da informação de como a organização está (**diagnóstico**), para, posteriormente, fixar onde se quer chegar (**formulação de objetivos**).

7. **Como se subdivide a etapa do diagnóstico estratégico?**

O **diagnóstico estratégico** comumente é a primeira fase dentro do planejamento estratégico. Essa fase busca responder um questionamento sobre a entidade: "onde estou?". Para chegar às respostas é necessário passar pelas seguintes etapas:

- a - Identificação da Visão
- b - Identificação dos Valores
- c - Análise externa
- d - Análise interna

} Análise SWOT

- e - Análise dos concorrentes.

8. **Diferencie os conceitos de visão e missão.**

A **visão,** ou **visão de futuro**, traduz-se em **como a entidade se vê no longo prazo**. Onde ela pretende estar dentro do mercado, quais produtos pretendem estar ofertando no futuro. *O que a empresa quer se tornar?*

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?*

9. **No que concerne ao diagnóstico estratégico, a insatisfação dos funcionários pode ser considerada uma ameaça?**

Não. 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

A insatisfação dos funcionários é um fator interno e, portanto, uma fraqueza, e não uma ameaça, que se refere a fatores externos.

10. Ao se deparar com oportunidades advindas do ambiente externo e forças inerentes ao ambiente interno, qual a melhor estratégia a ser adotada por uma organização?

A combinação dos itens da matriz SWOT possibilita à organização melhor definir suas **estratégias** e aproveitar suas **vantagens competitivas**. Ela pode ser assim representada:

SWOT		AMBIENTE INTERNO	
		FORÇAS (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.

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*** ✓ *Redução de custos* ✓ *Desinvestimento* ✓ *Liquidação de negócios*	*Postura de* ***MANUTENÇÃO*** ✓ *Estabilidade* ✓ *Nicho* ✓ *Especialização*
	Predominância de **oportunidades**	*Postura de* ***CRESCIMENTO*** ✓ *Inovação* ✓ *Internacionalização* ✓ *Joint Venture* ✓ *Expansão*	*Postura de* ***DESENVOLVIMENTO*** ✓ *De mercado* ✓ *De produtos* ✓ *Financeiro* ✓ *De capacidades*

			✓ *De estabilidades* ✓ *Diversificação*

Portanto, ao se deparar com oportunidades advindas do ambiente externo e forças inerentes ao ambiente interno, a melhor estratégia a ser adotada por uma organização é a de desenvolvimento.

11. O *Balanced Scorecard* (BSC) avalia o desenvolvimento da empresa por quais perspectivas? A coleta e a geração de dados são exclusivamente quantitativos?

O *Balanced Scorecard (BSC)* tem como principal finalidade a coleta e a geração de dados quantitativos e qualitativos sobre o desenvolvimento da empresa em novas perspectivas, além da financeira. 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/Crescimento/Inovação:** identifica as medidas a serem tomadas para seu desenvolvimento futuro. Tem como principais variáveis as pessoas, os sistemas e procedimentos.

12. Qual a finalidade dos 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.

13. Para que serve a Matriz GUT?

A **Matriz GUT** refere-se a uma ferramenta utilizada na **priorização de problemas**. Além disso, os critérios **gravidade, urgência e tendência** são avaliados de maneira independente.

14. Qual estratégia competitiva genérica consiste na decisão da empresa em ser única em sua indústria, escolhendo características de produto ou serviço amplamente valorizados pelos clientes para diferenciar-se dos demais concorrentes?

Dentre as três **estratégias competitivas genéricas** apontadas por Porter está a **diferenciação**, conforme descrita no enunciado. Há ainda a estratégia de **liderança no custo total,** na qual a empresa decide tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria, e a

estratégia de **enfoque**, na qual a empresa decide escolher um ambiente competitivo mais restrito dentro do mercado da indústria a fim de obter vantagem competitiva local e por meio do custo ou diferenciação.

15. Diferencie os planejamentos por cenários projetivo e prospectivo.

O **planejamento prospectivo** busca construir diversos cenários possíveis que tenham relevância, plausibilidade, clareza e foco, no com o intuito de melhor realizar as escolhas no presente.

Já **planejamento projetivo** busca construir apenas um cenário por meio da projeção das tendências atuais.

CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui o nosso primeiro Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

Gustavo Garcia

Instagram: @profgustavogarcia

Para acessar meus artigos, clique aqui.

Vinícius de Oliveira

LISTA DE QUESTÕES ESTRATÉGICAS

1. (VUNESP - Administrador (UFABC)/2019)

O Secretário Municipal de Gestão recém-eleito de um município paulista analisou as gestões anteriores e percebeu que nem sempre os programas e projetos da sua Secretaria atingiram os resultados esperados. Nesse sentido, ele conversou com funcionários de diferentes níveis hierárquicos e soube que, em geral, as propostas foram elaboradas tão somente pelo primeiro escalão, sem a participação dos demais funcionários. Diante dessa situação e consciente dos diferentes tipos de planejamento, ele propôs corretamente à sua equipe o exposto na alternativa:

a) Planejamentos de curto, médio e longo prazos.

b) Planejamentos situacional, gerencial e funcional.

c) Análise SWOT, projeção de cenários e PDCA.

d) Planejamentos estratégico, tático e operacional.

e) Matriz BCG, análise SWOT e planejamento estratégico.

2. (FCC / TRT11 - TJAA - 2012)

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

a) definir claramente os objetivos gerais a serem alcançados.

b) articular os níveis estratégico e operacional do planejamento.

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

d) aplicar os planos específicos definidos no planejamento operacional

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

3. (FCC / TRE/RR – Analista Judiciário/Biblioteconomia - 2015)

Em relação ao planejamento, é correto afirmar que

a) o planejamento operacional decide "o que fazer" e "como fazer".

b) o planejamento estratégico é o desdobramento do planejamento tático.

c) as grandes estratégias de uma organização são definidas a partir da soma de seus planos táticos.

d) o planejamento em bibliotecas e unidades de informação localiza-se, frequentemente, nos níveis da alta administração e estratégico.

e) o planejamento da unidade de informação ocorre de forma independente, sem vinculação direta com o da direção da organização.

4. (FCC / TRT19 – AJAA -2014)

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

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

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

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

Está correto o que consta APENAS em

a) I e III.

b) II e III.

c) I e II.

d) I.

e) II.

5. (FCC / TRT5 – AJAA - 2014)

O Planejamento pode ser entendido como um processo interativo que se desdobra em etapas diferenciadas e, sendo o planejamento a racionalização do processo decisório, essas etapas têm, necessariamente, o mesmo sentido daquelas identificadas no processo de decisão. (Pereira, José Matias. Manual de Gestão Pública Contemporânea. São Paulo: Atlas 2008)

Dentre as fases do Planejamento Estratégico, NÃO se inclui

a) a operação.

b) a análise SWOT.

c) a visão de futuro.

d) o plano de implementação de objetivos.

e) a estratégia a ser adotada.

6. (FCC – PGE-MT - Técnico Administrativo - 2016)

O quadro a seguir apresenta as fases elementares para elaboração e implementação do planejamento estratégico:

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

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

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

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

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

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

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

7. (FCC / TRE/RR – AJAA - 2015)

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

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

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

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

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

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

8. (FCC / TRT6 – TJAA – 2012)

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

a) missão.

b) imparcialidade.

c) visão.

d) credibilidade.

e) ética pública.

9. (FCC / TRT4 – TJAA - 2015)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Está correta a correlação que consta em

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

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

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

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

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

11. (FCC / TRT14 – TJAA - 2016)

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

a) Financeira.

b) Processos internos

c) Aprendizagem organizacional.

d) Política.

e) Mercadológica (do cliente).

12. (FCC / TRT3 – TJTI - 2015)

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

a) financeira.

b) do cliente.

c) da competitividade.

d) do aprendizado e do crescimento.

e) dos processos internos.

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

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

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

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

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

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

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

14. (FCC / SEMAM – Analista - 2016)

O Modelo das 5 Forças de Porter, concebido no fim da década de 1970, visa analisar a competição entre empresas, de modo que estas venham a desenvolver uma estratégia empresarial de eficiência, e está dividido em:

a) rivalidade entre concorrentes, liderança no custo total, estratégia de diferenciação, enfoque, taxa competitiva básica.

b) posicionamento organizacional, taxa competitiva básica, estratégia de análise empresarial, planejamento estratégico, liderança no custo total.

c) rivalidade entre concorrentes, ameaças de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos.

d) estratégias competitivas genéricas, viabilização de novos investimentos, liderança no custo total, estratégia de diferenciação, enfoque.

e) posicionamento organizacional, estratégias competitivas específicas, viabilização de investimentos a fundo perdido, estratégia de igualdade, enfoque.

GABARITO

1. D
2. B
3. A
4. C
5. A
6. E
7. C
8. C
9. C
10. D
11. D
12. C
13. E
14. C

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.